Cahiers de Psychologie Politique

N° 43 | 2023
Identités et Appartenances, - Juillet 2023

La construction du monde par la projection de soi : critique de la théorie du leadership de Lewin

Pierre-Antoine PONTOIZEAU *Docteur*
Sorbonne University, Paris

Édition électronique :
URL :
https://cpp.numerev.com/articles/revue-43/2079-la-construction-du-monde-par-la-projection-de-soi-critique-de-la-theorie-du-leadership-de-lewin
DOI : numerev_2870
ISSN : 1776-274X
Date de publication : 25/07/2023

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : PONTOIZEAU, P.-A. (2023) La construction du monde par la projection de soi : critique de la théorie du leadership de Lewin. *Cahiers de Psychologie Politique*, (43). https://doi.org/10.34745/numerev_2870

Nous voulons documenter une double critique de la théorie de Lewin. Nous commencerons par une première très épistémologique, à l'instar de celles menées à propos de la théorie de la pensée de groupe de Janis ou de la théorie de la soumission de Milgram dans des articles précédents. Ensuite, nous souhaitons aller plus loin que la proposition de Lewin, en considérant que ces travaux sont une pièce incomplète, dans un processus plus complexe ; celui du désir de la construction du monde par le leader. Ce désir imposerait son image de soi à la façon d'un modèle nécessairement pertinent. Il légitimerait de construire le monde à la façon d'un prolongement de soi. Et ce rêve de l'extension de soi, c'est alors négativement, le refus de l'altérité comme force d'opposition à ce possible règne impérial du soi. Ce sera notre hypothèse. Le leader ne renonce jamais à l'influence de soi sur autrui.

De ce fait, cet article se divise en deux parties, celle consacrée à la critique épistémologique des insuffisances de la théorie du leadership, celle consacrée à l'examen de ce processus de construction du monde à l'image de soi. Nous nous appuierons sur l'anthropologie philosophique de Scheler, sans oublier peut-être quelques autres auteurs dont Levinas sur l'altérité ou Maritain sur l'homme intégral et Binswanger dont l'œuvre : *Formes fondamentales et connaissance de l'existence humaine* ouvre d'autres perspectives, plus phénoménologiques, dans la compréhension de l'expérience humaine.

Mots-clés :
Autorité, Projection, Leadership, Lewin, Image de soi, Construction de soi

---

La construction du monde par la projection de soi :

critique de la théorie du leadership de Lewin

Introduction

La théorie du leadership de Lewin a fait le tour du monde. Elle décrit des styles de leadership, semble-t-il, très universels, visiblement inspirés de Platon [1]. Leur juste application dépend de quelques facteurs exogènes, même si la pratique démocratique sera le plus souvent recommandée par l'auteur. Les pratiques permissives ou autoritaires valent dans des circonstances particulières selon le degré d'expertise des acteurs, plus ou moins autonomes ou des situations de crise légitimant l'exercice d'une autorité indispensable en la circonstance.

Nous voulons documenter une double critique de la théorie de Lewin [2]. Nous commencerons par une première très épistémologique, à l'instar de celles menées à propos de la théorie de la pensée de groupe de Janis ou de la théorie de la soumission de Milgram dans des articles précédents [3]. Ensuite, nous

souhaitons aller plus loin que la proposition de Lewin, en considérant que ces travaux sont une pièce incomplète, dans un processus plus complexe ; celui du désir de la construction du monde par le leader. Ce désir imposerait son image de soi à la façon d'un modèle nécessairement pertinent. Il légitimerait de construire le monde à la façon d'un prolongement de soi. Et ce rêve de l'extension de soi, c'est alors négativement, le refus de l'altérité comme force d'opposition à ce possible règne impérial du soi. Ce sera notre hypothèse. Le leader ne renonce jamais à l'influence de soi sur autrui.

De ce fait, cet article se divise en deux parties, celle consacrée à la critique épistémologique des insuffisances de la théorie du leadership, celle consacrée à l'examen de ce processus de construction du monde à l'image de soi. Nous nous appuierons sur l'anthropologie philosophique de Scheler [4], sans oublier peut-être quelques autres auteurs dont Levinas sur l'altérité ou Maritain sur l'homme intégral et Binswanger dont l'œuvre : *Formes fondamentales et connaissance de l'existence humaine* [5] ouvre d'autres perspectives, plus phénoménologiques, dans la compréhension de l'expérience humaine.

1. Les critiques épistémologiques des styles de leadership de Lewin

Cette « science » naissante du leadership, à l'époque de Lewin, n'est pas dénuée de « *clichés institutionnalisés* » [6] qui en limitent la validité. En décrivant les trois styles bien connus : autoritaire, démocratique et permissif, Lewin crée une première illusion, celle d'une liberté de choix d'adopter un style de leadership, comme l'exprimeront ultérieurement P. Hersey & K. Blanchard dans leur modèle de leadership situationnel [7]. A l'instar des expérimentateurs, le lecteur peut imaginer avoir toute liberté de se transformer lui-même, afin d'adopter les comportements relationnels, voire les attitudes cognitives et la psychologie plus profonde qui peuvent sous-tendre chacun de ces styles. A la façon d'un habile comédien, chacun pourrait disposer de cette cartographie des leaderships pour se les approprier et les jouer. Lewin en fait un élément du protocole expérimental sans démontrer sa faisabilité.

Nos critiques épistémologiques portent donc ici sur quatre aspects : 1. *Contester l'extrapolation et généralisation*, 2. *Interroger la posture de libre adoption d'un style de leadership*, 3. *Interpeler l'intentionnalité d'une efficacité liée au critère de non-agression* et 4. *Questionner les fondements de l'analyse inspirée de la sociométrie de Moreno*.

1.1. Contester l'extrapolation et généralisation

Lewin promeut une expérience « cruciale » comme ses successeurs procéderont : Janis ou Milgram. En effet, à partir de quelques expériences dans des milieux et contextes sociaux très limités en un seul pays, Lewin extrapole très rapidement. Même si les expériences étaient valides, Lewin n'exige pas de ses travaux une ouverture à d'autres organisations sociales dans d'autres aires civilisationnelles. Il postule l'universalisme occidental et son rationalisme qui motivent ses généralisations. Rappelons qu'il organise avec ses collègues des activités d'enfants de dix ans, sous la supervision d'un adulte [8]. Cet adulte, selon les groupes, reçoit des consignes pour exercer un style de leadership déjà décrit. Ainsi, les styles de leadership ne sont pas les conclusions d'observations en situation par induction, mais bien une construction préalable, dont les conséquences sont observées, dans ce seul milieu enfantin et masculin [9].

L'expérience est intéressante mais limitée. Nous sommes en Amérique, en milieu scolaire, avec une relation bien spécifique entre un adulte et des enfants selon des codes sociaux. Surtout à son époque, le rapport d'autorité et de respect, soit l'asymétrie de la relation du fait de la position sociale : maître et élève, n'a rien à voir avec un groupe d'égaux ou une équipe d'adultes au travail. Aucun enjeu social ne vient compléter la relation simplifiée de la seule activité sous la supervision d'un adulte. Les salariés d'une équipe au travail ont des enjeux économiques, des enjeux professionnels liés au travail lui-même.

Des égaux dans une association ou un syndicat ont des liens d'intérêts, de convictions et de croyances, voire quelques enjeux d'influence et de pouvoir dans le groupe. Enfin, dans la vie publique et politique, la complexité est encore plus grande. Le leadership d'un élu : maire, gouverneur, député, etc. tient aussi à des rapports complexes institutionnalisés dans les instances et des usages politiques : campagnes, promesses, discours, actions, intérêts, rétributions, projets, communications, interactions personnelles, etc.

Plus encore, Lewin laisse à penser que le leadership est donné par une institution « voilée »[10] et non pas construit au sein du groupe. Dans ses expériences, il préexiste et il se prive de l'étude de l'émergence du leader dans un groupe d'égaux. Cette émergence se fait nécessairement dans un contexte : jeu à l'école, bande de jeune dans la rue, paysans au village, ouvriers dans l'usine, etc. Sa construction impose un leader institué, supérieur en âge, supérieur dans ses attributs sociaux. Cela biaise l'analyse avec cet héritage social d'une relation au maître. L'article essentiel et fondateur de 1939 est très clair à ce sujet.

A cet égard, il y a dans l'introduction de l'article de Lewin, Lipitt et White un saut épistémologique que nous estimons invalide. Les auteurs se fixent une ambition de rendre compte des phénomènes de groupes selon qu'ils soient guidés par un des trois leaderships. Leur premier paragraphe insinue une ambition quasi-politique, du moins organisationnelle, pour le compte des dirigeants d'entreprise et des politiques. Or, le second paragraphe omet, comme chez Janis plus tard, que l'étude n'a rien à voir avec ces enjeux : nous sommes à l'école avec une relation pédagogique. Rappelons que Janis procède lui aussi par extrapolation de quelques histoires de décisions historiques prises au plus haut niveau de l'Etat, pour en tirer des enseignements à des niveaux bien différents : entreprises en particulier. Là, l'expérience est très modeste et ses conclusions s'appliqueraient indistinctement à tous les niveaux. Dans les deux cas il y a une extrapolation par un abus de généralisation, sans preuve, sans expérience, sans réplication des résultats, sans loi possible.

Leur posture de recherche est rationaliste au sens étroit d'une rationalité instrumentale décorrélée des facteurs à analyser. Ils font l'hypothèse de la dissociation entre les techniques de leadership qui sont ici des manières d'exercer l'autorité au titre d'une fonction dévolue et la véritable psychologie du leader, dont rien ne dit qu'elle se résume à ces seules trois figures imposées. D'ailleurs, c'est une manière de nier le libre exercice d'un leadership qui pourrait passer de l'autorité à la liberté à autre chose encore selon les intuitions ou perceptions du leader vis-à-vis du groupe. Une deuxième fois, ils se privent d'une observation des effets d'une relation construite rationnellement dans ses attributs sur des enfants et l'examen de ces mêmes relations dans des environnements sociaux très différents : la prison, l'équipe au travail, l'association, le syndicat, le régiment, etc. entre le gardien et les prisonniers, l'agent de maîtrise et les ouvriers, le fondateur et les bénévoles, le délégué et les militants, le caporal et ses hommes, etc. Toutes ces situations auraient mérité d'être expérimentées pour apporter plus de crédit à un protocole d'études limité à l'observation enfantine. Comment prédire que des adultes entre eux se comportent de façon identique, etc. ? Comment ne pas insérer le leadership à des contextes sociaux où les rapports humains dépendront d'autres facteurs d'existence du groupe : obligation dans la prison et l'armée, subordination contractuelle dans l'entreprise ou liberté dans l'association et intérêt dans le syndicat ?

1.2. Interroger la posture de libre adoption d'un style de leadership

Cette possibilité de la libre adoption est posée dans les conditions expérimentales. Elle ne soulève aucune question sur ce qu'elle suppose effectivement en matière de transformation de soi, afin d'être conforme à chaque style de leadership. Le second paragraphe expose d'ailleurs que les « maîtres » vont successivement adopter des styles, comme si ces derniers ne posaient aucune difficulté en termes d'investissement psychologique et de capacité à les habiter. Tout comportement serait accessible et jouable par quiconque : c'est là un postulat. En effet, les comportements de leadership seraient des postures accessibles à chacun, à la manière de règles et de techniques d'interaction humaine pas plus impliquantes et engageantes que cela. Ils écrivent : « *le même chef adulte, changeant sa philosophie de*

leadership, a dirigé un club de manière autoritaire et l'autre club conformément aux techniques démocratiques, tandis que des observations détaillées ont été faites par quatre observateurs. » (1939, 271, traduction de l'auteur). N'y aurait-il aucune différence entre être autoritaire et donner l'impression de l'être par l'usage conventionnel de techniques que l'on attribue à cette figure ? Le permissif qui le serait vraiment, plus qu'il ne le déciderait par convention réagit-il de la même manière selon les circonstances ou dans la durée ? La psychologie personnelle du « comédien-leader » serait-elle neutre ? Lewin et ses collègues insinuent ici une sorte de conventionnalisme comportemental et une sorte de plasticité d'acteur, comme si les comportements n'étaient pas aussi une partie de soi, une expression d'une psychologie singulière. L'expérience de l'observation de leader permissif montre que ceux-ci face à certaines situations se crispent jusqu'à des crises soudaines d'autorité, souvent incomprises de leurs équipes. A cet égard, le permissif n'est-il pas avant tout inconstant dans sa propre conduite ?

Dans ces expériences, une autre hypothèse étonnante est faîtes concernant le changement de leader. Il n'affecterait pas les réactions des enfants. On change le leader au moment où on change de style : « *toutes les six semaines, chaque groupe avait un nouveau leader avec une technique de leadership différente, chaque club ayant des chefs de groupe au cours des cinq mois de la série expérimentale*. » (1939, 272). Plus que le changement de style, c'est le changement de chef qui mérite ici l'attention. Il suppose une institution invisible au-delà du maître, qui décide du changement de leader, comme si chaque style renvoyait nécessairement à une personne enfermée dans son rôle « monomaniaque ». En ce sens, est-ce encore un leader, au sens par exemple du chef de bande qui s'adapte peut-être à son initiative ou bien sous la pression du groupe ? Nous avons ici l'analyse d'une institution scolaire où la fonction du maître est successivement tenue par des personnes qui exercent cette fonction de maître différemment. Deux remarques en forme de questions. Sommes-nous bien dans l'étude du leader ? Très partiellement, dans l'acception d'un leader institué ou imposé ; ce qui en change passablement la nature. Ce n'est pas celui que les autres suivent, ce n'est pas celui qui est choisi, ce n'est pas le fondateur qui inspire. Finalement, sommes-nous avec des enfants totalement crédules de l'expérience dont ils sont les acteurs ? Leurs réponses enregistrées par Lewin introduit un doute sérieux que nous examinerons plus tard.

Concernant la structuration du rapport au maître, il est très contestable d'en induire des conclusions générales sur le style de leadership ; un style de pédagogie peut-être, mais une extrapolation à toute relation humaine est très excessive. Pour preuve, l'analyse de James Short et Fred Strodtbeck étudiant la délinquance : « *La rapidité avec laquelle les relations sont mises à l'épreuve au sein des bandes par opposition aux groupes de travail par exemple, provient en partie de ce que les chefs n'ont pas le contrôle de biens importants, qu'ils n'ont guère de privilèges ou d'immunités à octroyer et qu'aucune pression institutionnelle extérieure ne contraint les membres à accepter la discipline collective.* » [11] Lewin se limite à une situation sociale très instituée, aux rapports humains très réglementés avec une asymétrie manifeste. Cette seule relation : maître / élève ne peut justifier une telle extrapolation sur les conditions d'exercice du leadership, si on y ajoute toutes les conventions sociales inhérentes à des rapports d'intérêts, de domination, de plaisir par exemple. Et à propos de plaisir ou de désir, alors que l'école est aussi le lieu de l'admiration et des premières passions pour des adultes en dehors du cercle familial avec des maîtres, nouveaux parents d'une éducation ; Lewin congédie toutes les dimensions émotionnelles et affectives qui conduisent à accepter l'autorité, contester le maître, se rebeller, le respecter, l'imiter ou l'aimer.

A cet égard, la Table 1 (1939, 273) oublie les attitudes psychologiques et elle ne fait pas état d'une personnalité confrontée au groupe qui obtiendrait des résultats et des réactions bien différentes selon les cas. Les auteurs décrivent des conventions précisant des relations formelles. L'autoritaire détermine toutes les règles, le démocrate anime une discussion sur les règles, le permissif n'exerce aucune contrainte méthodologique quant au besoin de formaliser des règles. Cette table est étonnante et très largement biaisée. Montrons-le ici.

Les quatre conventions fixées pour décrire le permissif sont exprimées négativement : « *sans*

participation du leader », « *il ne prend pas part aux discussions* », « *il ne participe pas* ». Le fait même que Lewin verbalise ce leadership dans des règles négatives témoigne, selon nous, de son incapacité à imaginer le permissif positivement. Cette présence négative n'est-elle pas, de plus, un obstacle à l'émergence d'un leadership ? Ne fallait-il pas un 4e groupe sans leader pour observer comment le groupe perdure ou engendre un leadership en son sein ? Son protocole dénote une approche très biaisée. Cette présence passive et négative n'est pas usuelle pour ces enfants. N'est-elle pas une façon de « truquer » l'expérience ? Un groupe authentiquement permissif aurait consisté à supprimer la figure tutélaire du maître. Or, le choix de Lewin n'induit-il pas un jeu, à la façon d'un test de cette passivité, poussant les enfants à surjouer le désordre pour qu'advienne la présence, pour que ce manifeste un rôle ? Cette permissivité en est-elle alors vraiment une ? Cette présence n'excite-t-elle pas un test, à la façon de l'enfant qui met la main dans le feu, malgré l'interdit, en attente de la réaction parentale [12]. Les enfants ne sont pas en auto-gestion ; ils sont surveillés, épiés et les conditions de cette partie de l'expérience soulèvent beaucoup de questions sur les raisons de leurs comportements face à la passivité du maître. Les enfants testent ici les limites de ce qu'ils peuvent faire en narguant cette figure d'autorité anormalement inactive. A quel moment va-t-il me dire non ?

De même, l'autoritaire est décrit de manière partiale, surtout dans la convention 4. La comparaison des termes usités avec le démocrate dénote sa préférence : « *Le dominateur est « personnel » dans ses compliments et critiques … Il est amical ou impersonnel.* » ; alors qu'il dit du démocrate : « *Le leader est objectif ou réaliste dans ses compliments et critiques*. » L'un est d'emblée subjectif, partial, personnel, insinuant son arbitraire, là où le démocrate est « scientifique » dans ces règles. En quoi, l'exercice de l'autorité renvoie-t-il nécessairement à l'expression de valeurs négatives sur cette quatrième règle ? La partialité des trois descriptions ne laisse en fait aucun doute sur l'intention et la conclusion. Lewin défigure ce leadership directif ou d'autorité en une caricature autoritaire. Preuve en est son glissement sémantique insidieux vers le terme d'autocrate, en particulier dans son résumé (1939, 298). Il ne laisse aucune chance à celui-ci dans ses observations ultérieures. Or, la directivité n'est pas l'autoritarisme ou l'autocratie, termes introduits au fil de l'eau. A l'inverse de ce qu'il met en scène, la définition même de l'autorité renvoie à autre chose, à son exercice au service respectueux des autres. L'autorité est légitime, reconnue par les membres, elle s'exerce par une suppléance ponctuelle et elle obtient une obéissance consentie par la perception d'un exercice réalisé dans l'intérêt commun. Il ne cherche pas à comparer des styles qui auraient une chance égale d'obtenir un résultat, voire la faveur des enfants, puisque celle-ci sera son principal critère d'évaluation. Ces conventions outrepassent l'inconstance ordinaire et l'application de règles comme substitut d'un comportement dynamique distord sensiblement la réalité des relations humaines.

Plus encore, cette construction biaisée obère la psychologie des personnes. Lewin écrit : « *le facteur de la personnalité des leaders a été contrôlé par le fait que chacun des quatre jouent le rôle d'autocrate et le rôle de leader démocrate au moins une fois*. » (1939, 298). Qu'est-ce que cela signifie ? Le terme contrôlé pourrait se traduire utilement en neutralisé ou isolé ; car il s'agit de faire prévaloir le rôle institué par ses règles sommaires sur des éventuelles influences de la psychologie des « acteurs » quant à l'exécution de leur rôle. Lewin n'observe donc pas des personnes dans leur psychologie. Il fabrique des « *persona* », ces personnages de théâtre, réunissant des attributs, avec des règles de relations encadrant les interactions humaines. Il ne met pas en scène des personnes sélectionnées selon des critères psychologiques. Cette théâtralisation est sans doute un héritage de Moreno [13], mais elle suppose une plasticité comportementale de comédien ou l'inexistence d'une psychologie inspiratrice ou cause d'une partie des comportements.

1.3. Interpeler l'intentionnalité d'une efficacité liée au critère de non-agression

Cet article de 1939 témoigne de son intérêt pour le critère d'agressivité, sans par ailleurs justifier qu'il soit pertinent ou révélateur ; si ce n'est à très largement préjuger que l'agression n'est pas bien. Ce jugement de valeur se substitue là totalement à une analyse factuelle des effets de l'agressivité. Nous

verrons dans le point suivant que Lewin se fait le suiveur des théories de Moreno. Dans le résumé d'abord, Lewin écrit : « *Nous donnons ici une partie des données relatives à un problème spécifique, celui de l'agression.* » où il glisse déjà du comportement agressif à un fait d'agression qui n'en est pas nécessairement la traduction.

Examinons plusieurs aspects. La mesure de l'agressivité est prise pour elle-même, dans la droite ligne des enseignements de Moreno. Que l'agressivité puisse produire un résultat positif ou négatif relativement à un objectif assigné au groupe n'est pas pris en compte. Elle est posée à la façon d'un critère d'appréciation selon un degré d'agressivité qui en lui-même va disqualifier deux styles de leadership. Ce statut de critère est manifeste dans les propos de Lewin. On notera par exemple : « *Au fur et à mesure que le club progressait, les membres autoritaires du club développèrent un modèle de domination agressive et leur relation avec le chef était une relation de soumission ou une demande persistante d'attention. Les interactions au sein du club démocratique étaient plus spontanées, plus complaisantes et amicales. Les relations avec le leader étaient libres et fondées sur l'égalité. En comparant les deux groupes sur un point d'hostilité ouverte, le groupe autoritaire était étonnamment plus agressif, le ratio étant de 40 pour 1.* » (1939, 277). Ce qu'il reprend dans son résumé : « « *Dans la première expérience, l'hostilité était 30 fois plus fréquente dans le groupe autocratique que dans le groupe démocratique. Agression (y compris l'hostilité et la plaisanterie hostile) était 8 fois plus fréquente. Une grande partie de cette agression a été dirigée vers deux boucs émissaires successifs dans le groupe, aucun d'entre eux a été dirigée vers l'autocrate.* » (1939, 298) Cette comptabilité des agressions confirme bien sa valeur de critère associé au fait du bouc émissaire, comme si l'agression produisait nécessairement une victime. Le préjugé implicite fait glisser de l'agression autoritaire à la contagion autoritaire des membres produisant une victime après avoir subi l'agressivité initiale dans un schéma strictement négatif.

Dans l'esprit des travaux de Moreno, Lewin porte des jugements moraux, sans appréciation sur des catégories d'effets qui pourraient largement nuancer les méfaits de l'agressivité. Dans son résumé, Lewin renforce cet usage de la mesure de l'agressivité. Il écrit : « *Dans la deuxième expérience, l'une des cinq autocraties a montré la même réaction agressive que dans la première expérience. Dans les quatre autres autocraties, les garçons ont montré un comportement très non-agressif, apathique Quatre types de preuves indiquent que ce manque d'agressivité n'était probablement pas dû au manque de frustration, mais à l'influence répressive du leader autocrate : a) les débordements d'agression sur les jours de transition à une atmosphère plus libre ; b) une forte montée de l'agression quand l'autocrate a quitté la pièce ; c) d'autres signes d'apathie généralisée, comme une absence de sourire et de plaisanterie; d) le fait que 19 garçons sur 20 aiment mieux le chef démocratique que leur chef autocratique, et que 7 sur 10 aiment mieux leur chef « laissez-faire ».* » (1939, 298)

Sa description ne mesure rien de l'activité du maitre ou des objectifs du groupe, comme il le fera plus tard dans ses travaux sur la dynamique de groupe. Il ne prend pas en compte le cas d'une agressivité constructive ou positive interprétable en termes de compétition, de rivalité ou de controverse entre deux sous-groupes. Pourtant, il note que quelque chose se construit, sans l'étudier : la coopération : « *Toutes ces agressions étaient spontanées. En d'autres termes, ce n'était pas une situation où un groupe de personnes ordonné à un pouvoir politiquement dominant pour se livrer à un certain type d'activité dirigée appelée guerre. Dans l'ensemble, l'agression a été le résultat de situation émotionnelle momentanée, bien que dans deux cas, les agressions avaient certainement le caractère d'une lutte d'un groupe contre un autre groupe et a montré un certain degré d'organisation coopérative au sein de chaque groupe.* » (1939, 290)

Lewin disqualifie le leader autocratique par deux arguments : celui du degré d'agressivité exprimé ou son effet d'apathie, donnant au passage un double sens à l'échelle de l'agressivité et celui de la satisfaction exprimée par les enfants. Critiquons. L'agressivité est un comportement et il s'explique dans des conditions qui, sans la légitimer, rendent compte de son utilité dans le règne animal : se défendre, soit une réaction de survie, rivaliser pour accéder à la reproduction, défendre un tiers en réaction à une agression initiale. A cet égard, tout à l'inverse de Moreno et Lewin, l'éthologue Konrad Lorenz faisait de

l'agressivité un comportement salutaire de conservation de soi. Elle s'interprète aussi comme une saine émulation entre deux groupes qui s'opposent dans une concurrence parfois exacerbée. Lewin occulte ou élimine le caractère joué ou feint de l'agressivité ludique et/ou sportive des sous-groupes qui rivalisent ? Il ne parle jamais de la capacité des enfants à jouer, eux aussi, un comportement. Ils peuvent aussi théâtraliser leur comportement. Pourquoi ce jeu serait-il réservé au seul maitre-leader, sans imaginer une même aptitude en reflet des enfants ? Ce biais est, selon nous, rédhibitoire pour la qualité de ses interprétations.

Il semble que son approche, trop imprégnée des valeurs de Moreno, conduise Lewin à faire sa comptabilité des agressions avec un immense préjugé. D'ailleurs l'échelle est assez paradoxale, puisque le faible niveau d'agressivité est immédiatement interprété comme une apathie, elle aussi disqualifiante, parce qu'associée implicitement à un ordre autoritaire inhibiteur pour ne pas dire castrateur. Le niveau moyen, très fréquent dans ses expériences, associé à la démocratie se trouve positivé, tandis qu'un niveau plus élevé alerte sur une agressivité violente à l'intérieur du groupe. Le lecteur comprend que l'échelle croissante passe d'une interprétation négative à positive puis de nouveau négative selon les styles examinés ; très loin d'une compréhension arithmétique et linéaire de la valeur de la variable définissant le degré d'agression sur une échelle fiable et constante.

Le tableau des interprétations contradictoires d'une même valeur de résultat disqualifie sa logique de la mesure du fait de son double sens permanent ; celle-ci dénotant une interprétation motivée par d'autres critères, non-explicites ceux-là, et insoumis à cette métrique. Ce qui s'observe de ses commentaires :

	Interprétation négative	Interprétation positive
Forte agressivité	*Excès d'autorité ou laxisme*	*Controverse intense*
Moyenne agressivité	*Impact négatif du leadership*	*Régulation du groupe*
Faible agressivité	*Apathie et soumission*	*Bien-être*

Quelques citations de Lewin sont éclairantes à ce sujet [14]. Il y a une véritable partialité dans la corrélation qu'il prétend établir pour interpréter un même résultat. Il métamorphose la compréhension du résultat par une interprétation sous l'emprise des postulats de la pensée de Moreno. C'est très notable dans le vocabulaire utilisé pour qualifier contradictoirement la faible agressivité : agressivité, agression, hostilité, guerre, où Lewin passe du comportement au fait d'agression, jusqu'à le juger comme signe d'hostilité, jusqu'à le lier à la guerre. Au lieu d'envisager l'option positive d'un effet vertueux d'une autorité légitime en matière d'obéissance librement consentie dans l'intérêt bien compris de la vie du groupe, ce qui se conçoit, Lewin préfère envisager par ses mots un jugement de valeur concernant la soumission à l'autorité, le caractère subi et sa conséquence avec le terme fort de l'apathie. Il élimine cette hypothèse. Un même résultat sera pour un autre groupe, animé différemment, commenté d'un jugement sur le bien-être du groupe, apaisé et pacifique dans ses relations. L'interprétation vient donc subvertir contradictoirement la valeur identique du résultat. Pour tout esprit attaché à la discipline d'une métrique, ce divorce démontre, soit un esprit partisan où Lewin projette son jugement avec des interprétations biaisées ; soit un problème méthodologique majeur quant à la constance du sens accordé à un résultat sur une échelle de mesure. Cette inconstance rend impertinente son échelle qui sert de prétexte au lecteur influençable ou déjà adepte des postulats de Moreno.

1.4. Questionner les fondements de l'analyse inspirée de la sociométrie de Moreno

Reste un dernier point, celui de sa grille de lecture. Les auteurs précisent bien : « *en utilisant la technique sociométrique développée par Moreno les relations interpersonnelles des enfants, en termes de rejets, d'amitiés et de leadership ont été vérifiées.* » (1939, 272). Or, cette dernière se concentre exclusivement sur les relations observables et appréciées du fait de signes auxquels sont attribués une signification, voire un jugement de valeur sur la nature de la relation. Et cela se fait sans preuve de la constance du lien entre le phénomène visible et sa signification. Plus encore, la sociométrie de Moreno juge du climat au sein du groupe. En effet, ce lien avec le préjugé sur la négativité absolue de l'agressivité, comme signe

du conflit nécessairement négatif, est bien ici le signe d'une reprise passive du corpus de Moreno par Lewin.

Rappelons ici de manière assez synthétique les origines et surtout les limites de cette approche qui sert de métrique dans l'expérience de Lewin. Les conclusions de Moreno souffrent elles aussi d'un champ expérimental très restrictif et au combien spécifique pour légitimer ses intuitions sur les rôles dans ses approches par les psychodrames et les sociodrames. Il travaille dans les milieux de délinquants dans des maisons de redressement aux environs de New York. Son œuvre majeure *Who shall survive ?* [15] colporte un immense préjugé jamais étayé : « *L'efficacité des groupes sociaux – et singulièrement des groupes sociaux restreints - est directement fonction du degré d'acceptation mutuelle et spontanée de leurs partenaires ; corollairement, l'épanouissement harmonieux des personnalités se réalise dans la mesure où les individus sont intégrés à des ensembles dont les membres s'acceptent spontanément les uns les autres. Cette double affirmation implique l'existence, au niveau des relations interpersonnelles, de courants affectifs préférentiels dont les directions et les intensités déterminent la structure des groupes et les destinées individuelles.* » [16]. A cet égard, Lewin reprend les techniques de Moreno et par ce fait il en reproduit les limites épistémologiques dont les principales sont les suivantes :

- une limitation arbitraire aux seules relations interindividuelles, faisant fi des facteurs sociologiques, voire historiques et des facteurs personnels d'ordre psychologique.

- une omission injustifiable des facteurs temporels longs de la vie du groupe dans son histoire, voire l'histoire dans ses acceptions personnelles, locales ou de grandes histoires structurantes d'une généalogie pesant sur les personnes et le groupe dans ses conditions d'existence à un moment donné.

- un postulat très restrictif du bienfait absolu du primat de l'affectivité dans ses régulations interpersonnelles comme unique facteur d'efficacité, faisant abstraction des institutions, intérêts, motivations sociales, économiques, politiques ou religieuses.

- Un atomisme logique appliqué à l'humain en provenance des théories physiques où les seules relations entre les atomes intéresse le scientifique, faisant fi de tout particularisme atomique, l'homme étant quelconque, donc sans singularité.

Deux postulats de la pensée de Moreno irriguent celle de Lewin. La négation de l'historicité et celle de la singularité humaine. L'anthropologie implicite de Moreno procède d'un placage de la physique en matière d'étude des interactions humaines. Celles-ci constituent l'objet d'étude mais elles occultent les deux dimensions les plus fondamentales d'une humanité : sa *singularité* et son *historicité*.

Concernant la *singularité*, cela explique la totale indifférence de Moreno puis de Lewin pour les cas particuliers des expérimentateurs. Ils peuvent indifféremment ou presque, tenir des rôles, se voir attribuer une fonction sans que leur psychologie propre ne soit prise en compte, parce qu'elle n'existe pas à leurs yeux. A cet égard, Janis puis Milgram seront dans cette même lignée d'une psychologie sans humain, au sens des caractères et des histoires humaines qui font l'originalité de chaque personne.

Concernant l'*historicité*, cela explique aussi l'inintérêt pour des conditions de groupe qui modifieraient sensiblement le jeu des acteurs. En fait, il n'y a pas, pour ces auteurs, extrapolation de leurs travaux, puisque l'étude des relations atomiques entre des atomes humains indistincts n'a pas à tenir compte d'effets de conjonctures qui n'ont à leurs yeux pas d'importance. En cela, ma critique de la généralisation ne les concerne pas, au regard de leur postulat épistémologique.

C'est la raison pour laquelle, ils étendent leurs conclusions en toute sincérité, concédons-leur, parce que leur postulat épistémologique les persuade d'une exactitude de leurs méthodes examinant des relations interpersonnelles à la façon d'atomes. Il y a là une anthropologie masquée que cet article permet de souligner. C'est là le centre de notre article, considérer que le scientifique projette une anthropologie sans

la dévoiler, exerçant son propre leadership pour diffuser et prolonger sa conception de soi, comme légitime à définir la conception de l'autre.

En conclusion de cette première partie, il ressort que Lewin n'échappe pas à la critique souvent adressée à Moreno de se penser à la façon d'un maître dont les idéaux devraient guider une réforme, voire une révolution de la société et dont Paul-Hassan Maucorps signalait toute la parenté déjà, dès 1955 : « *Au reste, cette approche ahistorique des phénomènes psychosociologiques caractérise-t-elle l'ensemble de la recherche américaine dans les sciences humaines. L'école des « group dynamics » fondée par Kurt Lewin, et qui sur bien des points se rapproche du mouvement sociométrique, commet à l'échelon collectif l'erreur fondamentale de Moreno à l'échelon individuel : elle isole le groupe de son contexte historique et social pour en faire une entité autonome affranchie de tout héritage et de toute influence*. » [17]

Voilà pourquoi il convient d'examiner dans cette deuxième partie comment la construction du monde se fait par une projection de son image de soi, Moreno et Lewin procédant bien de la sorte.

2. La construction du monde par la projection de soi

Lewin n'est pas dénué d'une intention de faire la preuve de la supériorité intrinsèque de l'organisation démocratique du groupe en vertu d'attributs qu'il identifie à la démocratie : dialogue rationnel, position de régulateur méthodique de l'animateur qu'on retrouvera plus tard dans sa dynamique de groupe comme dans les thèses de Janis sur les méthodes rationnelles évitant la pensée de groupe et ses faiblesses. L'hypothèse de la projection de soi commence bien évidemment chez les scientifiques eux-mêmes. Lewin biaise d'emblée ses études en dénaturant les deux modèles « prétextes » : autoritaire et permissif, qu'il met dans une balance trompeuse avec le modèle central qui a toute sa faveur en appliquant les postulats de Moreno.

Il ne s'agit plus d'observer le monde et de se laisser surprendre par induction sans trop préjuger comme le fera Dewey dans sa méthode d'enquête sociologique. Il s'agit de construire des expériences dans le but de préconstruire un monde, puis de le prescrire afin de normaliser la société, à l'image de cette certitude aux atours scientifiques. Lewin, comme plus tard Milgram ou Janis, sont plus les artisans d'une idéologie constructiviste dont l'enseignement vise à normer les relations humaines par imitation de la théorie qui a de ce fait un caractère de prophétie auto-réalisatrice. C'est peut-être même toute l'attitude scientifique de ces psychologues américains, à laquelle on pourrait attribuer cette prétention à une construction normative des relations humaines et du politique.

Mais avant de confirmer cette hypothèse, il nous faut tenter de vérifier qu'il y a bien un exercice de projection de soi qui commence par une formalisation de la représentation de soi par une anthropologie philosophique. Celle-ci se prolonge par une projection de soi, pour construire un monde par pure extension de cette figure anthropologique. Nous commencerons par l'exposition du *tableau des anthropologies philosophiques de Scheler* enrichies de quelques travaux ultérieurs. Celles-ci vont nous montrer que s'y joue une image première de soi, préambule à la construction de soi et à son extension dans son désir de construction du monde à l'image de soi.

2.1. Le tableau des anthropologies philosophiques de Scheler et quelques auteurs complémentaires

Max Scheler [18] développe l'anthropologie philosophique, considérant que la connaissance de l'homme est éparse dans diverses sciences : biologie, psychologie, sociologie. Elle nécessite, à ses yeux, un effort de rapprochement, voire de convergence dans une pensée nouvelle de l'homme. Il expose cinq anthropologies dans *l'Homme et l'histoire* : l'homme religieux, l'homo sapiens, l'homo faber, le sous-homme et le surhomme. Parallèlement, Binswanger mène un travail semblable pour faire émerger l'homo natura, dans un article majeur : *La conception de l'homme chez Freud à la lumière de l'anthropologie philosophique* publié en 1938 qui correspond à ce même *homo natura-tabula rasa* que nous présentions

dans un article consacré à Locke [19]. Binswanger, psychiatre et essayiste est à l'origine de l'analyse existentielle inspirée de la phénoménologie de Husserl : la Daseinanalyse. Enfin, parce que l'anthropologie philosophique ne fige pas le nombre des représentations, nous emprunterons à Jacques Dufresne ces deux propositions très légitimes sur le plan historique de l'homme-machine qui fait échos à l'animal-machine cartésien et l'homme intégral plus spiritualiste, dans la lignée de Maritain et Weil.

L'homme religieux

Indépendamment des contenus de la croyance religieuse primitive, l'homme religieux est celui qui adopte la religion par la tradition transmise dans sa société. La religion des pères, des ancêtres, celle qui véhicule des rites, des folklores et des mythes. Scheler insiste sur la profondeur et l'imprégnation du religieux dans cette humanité immédiatement liée à sa spiritualité : « *Celui-là même qui ne croit plus dogmatiquement à ces choses, ne s'est pas pour autant dépouillé à beaucoup près de cette forme et de cette qualité de conscience de soi, ni du sentiment de dignité humaine, qui ont leur origine historique dans ce contenu objectif de la foi. Car les sentiments et les formes de vie que suscitent des idées auxquelles on a cru et obéi pendant de longs siècles, survivent puissamment à ces idées. L'angoisse par exemple, le cauchemar qui un jour a psychologiquement engendré le mythe de la chute et de la faute héréditaire, l'expérience vécue d'un état d'infirmité, d'une espèce de maladie incurable de l'homme comme homme.* » (1955, 26)

L'homo sapiens

L'homme raisonnable correspond à une figure de l'histoire de l'évolution de l'humanité dont les capacités crâniennes ont augmenté. Constructeurs, créateurs, il est animé selon Scheler d'un agent, cet esprit rationnel qu'il décrit en ces termes : «*1°. L'homme possède donc en lui un agent d'essence divine que toute nature ne contient pas subjectivement. 2°. Cet agent et le pouvoir qui éternellement façonne et organise le monde (qui par une action rationnelle transforme le chaos, la "matière" en cosmos) sont ontologiquement ou du moins quant au principe une seule et même chose : d'où une aptitude véritable de la raison à la connaissance du monde. 3°. Cet agent en tant que logos (règne des "formes substantielles" chez Aristote) et en tant que raison humaine peut, sans le concours des tendances et des sensations communes à l'homme et à l'animal (et dont dépendent la perception, etc.), faire preuve de puissance et réaliser ses contenus idéels ("pouvoir de l'esprit", "force propre de l'idée").* » (1955, 31)

L'homo faber

L'homme réduit à sa faculté de fabrication est décrit initialement par Bergson dans *L'évolution créatrice* où il insiste sur « *la faculté de fabriquer les objets artificiels, en particulier des outils à faire des outils, et d'en varier indéfiniment la fabrication.* » (1907, 151). Scheler en tire un enseignement à propos d'une conception de l'homme, producteur se produisant du fait de l'accroissement de ses capacités inhérentes à la succession des techniques qu'il développe en s'appuyant sur les précédentes : « *Ce qu'on est convenu de nommer "l'esprit", la faculté (en apparence autre que la tendance) de vouloir et de poser des fins, la saisie des valeurs et l'évaluation, l'amour spirituel - et aussi par conséquent les œuvres où s'expriment ces aptitudes (la culture) - ne sont que des épiphénomènes secondaires et d'inefficaces reflets conscients d'agents qui exercent aussi leur activité, au-dessous de l'homme, dans le règne animal. L'homme n'est donc pas en premier lieu un être raisonnable, il n'est pas essentiellement "homo sapiens", c'est un être vivant mené par ses tendances.* »(1955, 42). L'homme qui fabrique est agi par ses pulsions.

Le sous-homme

Il est celui méprisé au nom de toutes les évolutions biologiques, économiques et sociales. Il est l'homme d'avant, c'est-à-dire celui qui est dépassé par l'avènement permanent d'une nouvelle humanité se construisant par ses initiatives. Il est aussi l'homme-animal animé de ses seuls appétits et désirs matériels, devenant l'esclave de lui-même, hostile à sa propre humanité. Scheler se réfère à Klages [20] pour expliquer cet homme se fuyant lui-même : « *Mais ce concept d'esprit est entendu de telle façon qu'il*

ne contient que la pensée médiate de l'intelligence technique, il est donc compris dans le sens positiviste et pragmatiste. (…) Et à cela s'ajoute encore la transvaluation vitaliste et romantique qui fait passer l'esprit du rang d'un principe divin qui construit et façonne la réalité au rang d'une puissance métaphysique démoniaque, hostile à la vie, hostile même à l'existence. » (1955, 74). Si le sous-homme se rapproche de l'esclave, il faut se rappeler des deux insuffisances mentionnées par Aristote. L'esclave ne délibère pas et ne décide pas, il ne prévoit ni ne choisit. Pour Aristote, l'esclave est soumis à la nécessité.

Le sur-homme

Scheler prend acte de la pensée de Nietzche et de sa logique interne : « *Dans le Zarathoustra, l'homme est caractérisé par Nietzsche comme "le dégoût et la honte douloureuse", mais il n'apparaît tel que lorsqu'il est comparé à la figure resplendissante du surhomme, du seul responsable et joyeux de sa responsabilité, du seigneur, du créateur, de celui qui est le sens de la terre et l'unique justification de ce qu'on nomme peuple et humanité, histoire et cours du monde, de celui qui plus encore est la valeur suprême de l'être même: c'est cette figure émouvante qui est l'inspiratrice de notre doctrine.* » (1955, 74). Celui-là est à l'épreuve de sa responsabilité.

L'homo natura-tabula rasa

Binswanger examine la conception de l'homme qui sous-tend les recherches freudiennes. Il en ressort une conception abstraite, théorique, à l'instar des contractualistes Rousseau et Locke pour lesquels l'homme est une page blanche, un concept à construire, un chantier historique dont la nature même est de ne pas en avoir. Il est potentialité. Binswanger écrit : « *l'homo natura chez Freud est une construction scientifique qui n'est réalisable qu'à la suite d'une destruction de l'expérience totale que l'homme a de ses semblables ; c'est là l'expérience anthropologique. D'abord, nous devons expliquer et justifier l'opposition faite entre le mécanisme et la liberté, l'homo natura et l'existence, la science naturelle et l'anthropologie.* » (1938, 22). Cette anthropologie est *in fine* celle des hommes de science dont il dit : « *La notion de tabula rasa n'est jamais un point de départ, mais toujours un aboutissement : le résultat final d'une dialectique scientifique qui réduit la totalité de l'expérience humaine à un aspect particulier de cette expérience.* » (1938, 9). Et il s'agit de l'expérience parcellaire de l'activité scientifique elle-même pour laquelle l'homme est à lui-même un objet de science et d'expérience.

L'homme machine

C'est une anthropologie héritière de l'animal-machine cartésienne développée par La Mettrie dans *L'homme machine* [21] à laquelle est ajoutée l'affirmation de la machinisation de la pensée humaine depuis la définition de la machine à penser de Turing et les promesses de l'intelligence artificielle et du transhumanisme. L'homme est réductible à des fonctions machiniques. La science-fiction et les chercheurs combinant la biologie, les nouvelles technologies et les sciences cognitives parlent du cyborg (cybernetic organism) qui prolonge et actualise l'homme automate des classiques au regard des sciences et techniques contemporaines.

L'homme intégral

C'est celui du développement moral et durable où l'homme maîtrise son développement du fait d'une vision holiste de toutes les dimensions qui composent son vécu dans une nature à laquelle il appartient sans pouvoir s'en détacher. L'intégral exprime l'intégration de l'homme à son environnement et l'intégralité de ce qui le fait advenir à la façon de l'humanisme intégral de Maritain [22]. Cette anthropologie développe une vision plus cosmique de l'homme. A la différence du religieux, cet homme plus « christique » tient de la dimension spécifique du christianisme comme religion de l'incarnation du divin.

Ces anthropologies reflètent peut-être des profondeurs qu'il faudra étudier dans un autre article. A ce stade, voyons comment ces anthropologies prescrivent une projection de leurs déterminants sur un monde qui les prolonge. Lewin adhère à l'une au moins de ces figures.

2.2. Du rôle prescriptif de la projection de soi sur le monde

Revenons à l'article de Lewin. Les ultimes procédés de son analyse traduisent bien sa préférence pour la démocratie. Au lieu de prendre une distance critique, il prend parti pour la valeur ultime des témoignages des enfants, comme si ceux-ci avaient une valeur de preuve, sans convoquer d'autres critères. Il écrit : « *Le quatrième et peut-être le plus convaincant des indicateurs de l'existence de cette frustration dans cette atmosphère est le témoignage des garçons eux-mêmes.* » (1939, 284) Sa manière même d'expliquer la préférence d'un enfant pour la discipline est touchante, mais tellement simpliste, qu'elle en est troublante tout de même : « *19 des 20 garçons aiment leur leader démocratique plus que le leader autocratique (*la dérive sémantique au passage*). Le 20*^{e} *enfant était le fils d'un officier des armées (le seul dans le groupe), et consciemment accorde une plus grande valeur à la stricte discipline.* » (1939, 284). Ensuite Lewin reprend une série de commentaires des enfants en faveur de la démocratie et en défaveur de l'autocratie, assumant un glissement sémantique dès plus politique [23].

Cela montre chez lui son attention à l'avis de l'autre. Il fait une étude sur des enfants auxquels il accorde une capacité d'évaluation suffisante pour statuer sur la qualité de la relation du maître à leur endroit. Il effectue là un renversement bien connu, mais suffit-il à établir la qualité de ces relations ? L'enfant mesure-t-il le bénéfice de la discipline, voire d'un effort cognitif fatiguant qui lui permettra d'accéder à une satisfaction liée à l'accomplissement d'un acte ou à la maîtrise d'une méthode, d'un instrument, d'une activité ? Platon en son temps n'enseignait-il pas le désir d'une salutaire souffrance dans l'effort pour apprendre, forger le corps, s'élever ? N'est-ce pas d'ailleurs toute la conviction et la persuasion de l'éducateur sportif à l'égard du jeune qui va endurer pour progresser et s'affirmer dans l'exercice de sa discipline sportive, vrai des jeunes musiciens et de multiples autres activités ? Pensons à la dure discipline du maître de ballet, du professeur de solfège ou de mathématiques. Combien de jeunes plus âgés disent du bien de maîtres fermes qu'ils ont respecté, car ils ont appris, découverts, révélés un talent. Est-il alors raisonnable de sanctuariser leur parole dans l'analyse ? Malgré tout cela, il assume cette préférence pour la démocratie instantanée dans la prise en compte de l'avis exprimé. Le bien-être, l'affection exprimée servent alors de baromètre d'élection du leader démocratique. A un deuxième niveau, celui de sa méthode d'interprétation, Cette place du jugement des enfants confirme sa foi en une attention à l'autre et à l'effet de majorité comme structurant de la vérité toute démocratique. La majorité des enfants préfère, donc c'est le bon régime. Ceci est d'autant plus surprenant, que plus tard, sous la pression de l'environnement des entreprises et de l'Etat, dans ces travaux sur la dynamique de groupe, il tiendra compte d'autres facteurs que l'avis des membres du groupe. Il y ajoutera des facteurs d'efficacité, de degré de mise en œuvre pour justifier ces méthodes au-delà du seul avis des participants en tenant compte des commanditaires [24]. Pourquoi accorder ici une telle importance à l'avis des enfants, sans vérifier l'efficacité des leaderships en matière d'apprentissage par exemple ? Sa préférence pour la démocratie l'emporte en consultant les seuls acteurs de l'expérience.

Signalons aussi qu'il néglige les jeunes filles, n'envisageant pas que le rapport à l'autorité peut, à cet âge-là, sensiblement différer. Le caractère turbulent et indiscipliné, surtout à son époque d'une éducation différenciée entre garçon et fille pouvait-il être oublié ? Il y a tout de même beaucoup de signes d'une expérience très peu rigoureuse qu'il ne pouvait pas ignorer et qui se résume ainsi :

- une dénaturation de l'exercice de l'autorité en une caricature autoritaire qu'il finit par dénommer autocratie, ce terme étant impropre à définir des relations pédagogiques entre un maître et un élève.

- une seconde dénaturation d'une approche libérale au sens permissif d'une liberté donnée, alors qu'il maintient cette présence énigmatique d'un maître inactif, ce qui trahit la véritable option libérale.

- une troisième dénaturation dans une échelle de la non-agression, surinterprétée de façon ambivalente à chaque niveau.

Il y a à ce stade deux hypothèses qui peuvent se rejoindre : 1) celle d'une manipulation scientifique au service d'une idéologie politique bien présente à l'époque pour démontrer les méfaits des sociétés autoritaires et des sociétés « anarchiques ». N'oublions pas le contexte d'une époque où les autocraties avaient démontré, une redoutable efficacité sociale, économique et militaire menaçant les bases des sociétés démocratiques (rayonnement et influence de la « propagande » communiste, succès opérationnels des régimes autoritaires fascistes) ; et 2) celle de cette projection de soi, c'est-à- dire cette influence de son anthropologie philosophique, biais déformant de bonne foi son expérience, son protocole et ses conclusions. Sous l'influence d'une exigence de valorisation de la démocratie et de sa préférence personnelle, il en induit ses conclusions.

Il est difficile de penser qu'un érudit comme Lewin ne maîtrise pas les subtilités de langage. Ses glissements sémantiques sont le signe d'une authentique manipulation expérimentale, celle-là bien délibérée. Mais pour le reste, il y a aussi les signes d'une adhésion à l'enseignement de Moreno qui commande chez lui une apologie du dialogue raisonné entre quasi-égaux dans les échanges entre les élèves et le maître. D'ailleurs les expressions qu'il sélectionne dans les propos des enfants traduisent bien cette préférence anthropologique pour l'*homo sapiens*. L'humain est apte au dialogue rationnel décrit par Scheler. Approfondissons maintenant ici deux points de notre hypothèse initiale : celui du lien entre ces représentations et l'image de soi, puis celui de la projection de cette image dans l'exercice de son leadership pour construire le monde à l'image de soi, que nous appliquerons à Lewin lui-même.

Dans ses travaux ultérieurs sur la dynamique de groupe [25], les mêmes recettes le conduisent à mettre en valeur la supériorité de la conviction et de l'engagement résultant d'un échange organisé entre les membres du groupe. Le collectif est apte à comprendre et à décider, voire à mieux s'engager dans l'action envisagée collectivement. En éliminant les modèles autocratiques et permissifs, Lewin exclut des relations déséquilibrées de soumission et de domination dont on voit qu'il les exècre. Il n'adhère absolument pas aux anthropologies du *surhomme* et du *sous-homme*. Il prête attention aux jugements des enfants, montrant qu'il n'y voit pas l'*homo faber* pris dans sa production et ses passions ou contraintes. Il n'instrumentalise pas les personnes, loin d'en faire des *hommes-machines* supplétifs d'un système mécanisé.

L'homme de science prolonge bien sa croyance anthropologique incluant ses exclusions anthropologiques. Mais comment cela se traduit-il ? Cela s'observe dans ses difficultés à imaginer positivement des modèles de leadership qui se nourrissent d'autres anthropologies. L'autorité renvoie chez lui à sa détestation d'une figure de surhumanité ou de sous-humanité d'où sa dérive ou son biais immédiat d'une représentation négative : autorité, autoritaire, autocratie. Mais il ne parvient pas à penser l'autorité positivement, comme le ferait celui qui se nourrit de l'anthropologie intégrale. Avec Maritain, l'autorité renvoie à des dimensions spirituelles d'inspiration, d'amour, de bienveillance, de direction de conscience inspirée par la tradition chrétienne. De même, sa dénaturation d'un authentique leadership permissif montre qu'il n'adhère pas à une thèse de l'auto-institution, de l'autogestion et finalement de l'auto-construction d'un groupe ou d'une personne dans ses choix à la façon de l'homo *natura-tabula rasa*. Cela se traduit aussi dans sa méthode d'évaluation où il n'introduit jamais d'autres critères en matière de finalité, d'efficacité, de soumission ou d'émancipation.

Mais, en quoi cela procède d'une projection de soi ? Plusieurs principes semblent guider les leaders. Même Lewin induit, voire manipule les enfants pour qu'ils souscrivent à un mode de fonctionnement en accord avec ce qu'il attend d'eux. Il vise une imitation et cette imitation vient conforter et reconnaître son propre mode de fonctionnement. En étant lui-même une figuration de l'anthropologie de l'*homo sapiens*, il recherche cette imitation qui lui assure une continuité de ses propres attitudes, lui évitant d'ailleurs de devoir remettre en cause ses croyances fondamentales en sa conception de l'homme : son anthropologie philosophique. L'expérience de dynamique de groupe que nous pourrions étudier aussi, reproduit bien sa

préférence pour le débat entre égaux dont le rationnel sera par construction vertueux. L'autre option reproduit une vision plus autoritaire, asymétrique avec un expert dominateur et des ménagères sous sujétion, dont les figures anthropologiques sous-jacentes sont manifestes.

A l'inverse, Lewin aurait-il entendu un autre résultat que celui induit de sa préférence pour une figuration d'*homo sapiens* ? En fait, les protocoles d'expérience témoignent d'une autre limite de mise à l'épreuve de l'adaptation du modèle démocratique à des situations extrêmes ou de crise. Est-ce un hasard, si dans la pure tradition romaine, toutes les constitutions démocratiques prévoient les pleins pouvoirs en cas de guerre ? Est-ce un hasard si dans des circonstances critiques, un leader autocratique commande pour exécution : pompier en cas d'incendie, commandant de bord en cas de tempête aérienne ou maritime, etc. L'étude de ces cas auraient mis en évidence les limites d'un leadership démocratique. Pourquoi Lewin ne l'aborde pas dans cette célèbre synthèse ? En creux, cela montre toute sa difficulté à concéder qu'une autre figuration anthropologique devient légitime dans des circonstances où l'autre n'est plus un égal démocratique, car les circonstances dictent autre chose dans des relations nécessaires à la préservation ou à la survie des membres du groupe.

2.3. Des autres phénomènes psychologiques à l'œuvre dans le leadership

La Boétie dit dans son célèbre *Discours sur la servitude volontaire* que le tyran domine à la condition de disposer de nombreux petits tyrans qui l'aident à installer sa tyrannie par imitation de ses usages, tirant quelques profits de leur tyrannie locale. N'en est-il pas de même de l'exercice du leadership ? Chacun aspire à la reproduction de ses usages, à l'observation d'une conformité qui vaudra aux imitateurs la reconnaissance du maître d'école ou du leader. Se joue alors bien autre chose. Le prolongement de soi se fait en toute bonne foi parce que le leader inspire un apprentissage de l'art du commandement dont l'imitation, en vertu du principe de vicariance de Bandera [26], justifie bien le compliment du fait de la compréhension et de la reproduction des actes posés par le leader. D'ailleurs, Lewin n'est pas assez attentif à une double relation : celle de chacun avec le leader, celle des membres du groupe entre eux. A l'autorité répond l'obéissance, à la démocratie répond la participation, au laissez-faire répond le désordre dans la première relation. Chacun obtient ce qu'il attend. Mais cette relation n'est qu'un aspect de ce qui est enjeu.

Le maître autoritaire vise de prime abord l'obéissance mais il enseigne aussi l'art de l'autorité. Les membres du groupe n'ont-ils pas entre eux à s'essayer à l'exercice de l'autorité ? Cet exercice engendre très naturellement des tensions, des refus d'obéir, des tentatives d'imposer, chacun se trouvant confusément à exercer son obéissance et sa capacité d'autorité à l'instar du maître. Il ne fait pas d'analyse assez qualitative de la nature de l'agressivité dans les groupes.

Le maître démocrate engage un dialogue entre quasi-égaux, même s'il reste le détenteur des règles de l'institution et de l'organisation du bon dialogue, inspirant chez les membres du groupe une double exigence de participer mais aussi de contribuer à faire émerger des institutions et méthodes éphémères qui témoigneront d'un leadership d'influence dans le jeu démocratique.

Enfin, le maître plus démagogue et passif vise un exercice de la liberté, mais les conditions de l'expérience de Lewin sont là trop biaisées, puisque le vrai permissif aurait annoncé son retrait de la salle, témoignant de sa confiance en indiquant une mission confiée à la sagacité du groupe. Cet authentique permissif, cherchant l'émancipation et l'autonomisation du groupe l'aurait bien livré à lui-même pour induire une responsabilité collective immédiate. De très nombreuses expériences montrent que se retirer du groupe pour le livrer à lui-même obtient quasi-systématiquement une mise en responsabilité et une régulation du groupe par lui-même. Lewin n'a pas créé les conditions de cette expérience-là.

Cela signifie que plusieurs phénomènes sont donc bien à l'œuvre. L'observation des comportements du leader qu'il convient de répliquer par imitation et vicariance. L'apprentissage de la posture attendue par conformité sociale à la règle posée. L'attente d'une reconnaissance sociale du maître tant vis-à-vis de

l'adoption de la posture attendue que des premiers signes témoignant de la capacité à exercer un leadership futur vécu et observé par les membres du groupe. Il y a donc un dédoublement permanent entre la posture exprimant la compréhension de ce qui est exigé du leadership à l'œuvre et l'expression des signes d'imitation du leadership, comme indications données au maître qu'on comprend aussi ce qu'il faut faire pour le suppléer : l'apprentissage du vicaire.

Là se dévoile notre critique la plus radicale de Lewin. Il reste à la surface des phénomènes qui se jouent en réalité dans la construction d'une relation asymétrique entre un leader et les membres du groupe. A cet égard, des leaders peuvent avoir des attitudes paradoxales. Selon les circonstances, ceux qui témoigneront trop rapidement d'une aptitude à suppléer seront sacrifiés, humiliés, le leader ne pouvant tolérer des premiers signes de concurrence, dans un parti politique, un syndicat, une bande ou une entreprise. Son leadership sera castrateur, stérile, loin des intentions du maître d'école, qui au passage, n'échappera pas parfois à ce paradoxe. Le démocrate tolère parfois rarement la remise en cause des règles qu'il a insinué et institué par un membre plus féru d'autorité ou de laissez-faire.

Conclusion

En conclusion, l'exercice du leadership renvoie au règne de soi, à ce prolongement de cette figure anthropologique. Par ce règne de soi, même les hommes de sciences, et Lewin est ici en fin de compte un exemple, agissent dans le but de conformer les autres à leur figure anthropologique de prédilection. Il y a dans cette extension de soi, dans cette conception du rayonnement de l'homme par lui-même, le refus de la grande altérité, celle des autres d'abord, celle de ce qui dépasse l'homme du fait que l'humain est inconditionnellement donné, jamais conquis ou autocréateur. C'est tout le sens de cette expression magnifique d'Arendt à laquelle nous souscrivons et qui traduit une exigence éthique dans l'exercice même de la méthode scientifique et de ses postulats comme dans l'intérêt porté à l'exercice d'un pouvoir sur autrui : « *Le monde commun prend fin lorsqu'on ne le voit que sous un seul aspect, lorsqu'il n'a le droit de se présenter que dans une seule perspective.* » [27] (Arendt, 1983, 99). C'est le risque du leader, c'est aussi celui de Lewin, apôtre d'une anthropologie philosophique.

Ce travail sur le leadership de Lewin souligne alors toute l'importance de deux phénomènes sous-jacents de l'exercice du leadership : exercer une influence sur autrui et l'amener à la conformité sociale dont le leader est le modèle. C'est la raison pour laquelle, je vous propose un deuxième article consacré à la puissance du conformisme sociale, moteur des identités et des appartenances, du fait de nos croyances qui sont la preuve de notre confiance .

Bibliographie

AGARD, Olivier, 2009, *La question de l'humanisme chez Max Scheler*, Revue germanique internationale n°10, p.163-186

AITKEN, Kenneth et TREVARTHEN, Colwyn, 2003, *L'organisation soi/autrui dans le développement psychologique humain*, La psychiatrie de l'enfant, 2003/2, volume 46, p.471-520

ANZIEU, Didier & MARTIN, Jean-Yves, 2000, *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF

ARENDT, Hannah, 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Editions Calmann-Lévy

BARNES, Barry, 1982, *Science in context : readings in the sociology of science*, Milton Keynes : Open University Press

BINSWANGER, Ludwig, 1938, *La conception de l'homme chez Freud à la lumière de l'anthropologie philosophique*, in revue L'évolution psychiatrique, Paris, fascicule I, p.3-34

BERGERET, Jean, 1996, *La personnalité normale et pathologique*, Paris, Editions Dunod

BERGSON, Henri, 1907, *L'évolution créatrice*, Paris, Editions Alcan

BERNOUSSI Mohamed et FLORIN, Agnès, 1995, *La notion de représentation : de la psychologie générale à la psychologie sociale et la psychologie du développement*, Paris, Revue Enfance, n°1, p.77-87, PUF

CALLON, Michel, 1989, *La Science et ses réseaux. Genèse et circulation des faits scientifiques*, Paris, Editions La Découverte

DEWEY, John, 1993, *Logique. La théorie de l'enquête*, Paris, PUF

DOUCET, Marie-Chantal, 2009, *Théories du comportement humain et configurations sociales de l'individu*, Montréal, in Sociologie et sociétés n°411, p.35-53, Les Presses de l'Université de Montréal

DUPUY, Jean-Pierre, 1992, *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs*, Paris, Edition Marketing

DUFRESNE, Jacques, 1999, *Après l'homme… le cyborg*, Québec, Editions MultiMondes

ELLIOTT, Jaques, 1989, *Requisite organization, A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century*, Gloucester, Massachusetts, Cason Hall & Co Publisher

ENRIQUEZ, Eugène, 1983, *De la horde à l'Etat : essai de psychanalyse du lien social*, Paris, Editions Gallimard,

ENRIQUEZ, Eugène, 1997, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Editions DDB

FAUCHEUX, Claude, 1957, *La dynamique de groupe*, in l'année psychologique, Vol.57, n°2, p.425-440

KLAGES, Ludwig, 2016, *L'homme et la terre*, Paris, RN Editions

LEMAINE, Jean-Marie, 1960, *Psychologie dynamique. Les relations humaines*, Revue française de sociologie, 1-1. p. 129-130

LIKER, Jeffrey, 2012, *Le modèle Toyota*, Londres, Pearson

MARITAIN, Jacques, 1936, *Humanisme intégral*, Paris, Editions Aubier Montaigne

MAUCORPS, Paul-Hassan, 1955, *Fondements de la sociométrie de* Moreno, Revue française de science politique, 5áμ année, n°3, p. 641-646

MOSCOVICI, Serge, 1989, *Des représentations collectives aux représentations sociales : éléments pour une histoire*, Paris, PUF

SCHELER, Max, 1955, *L'homme et l'histoire*, Paris, Editions Aubier

[1]
___ La tyrannie platonicienne inspire l'autoritaire de Lewin, la démocratie se prolonge et la démagogie des anciens devient le régime permissif du laissez-faire. La tripartition du philosophe se prolonge d'une circularité de leur succession, là où Lewin observe les forces et lacunes de ces pratiques, sans les lier dans une dynamique psychologique et sociale, et encore moins historique, du fait de son champ d'observation : le groupe scolaire.

[2]
___ Nous nous référons à ses deux principaux ouvrages :

- *A Dynamic Theory of Personality*, 1935, New York, McGraw Hill

- *Field Theory and Social Science*, 1951, New York, Harper

[3]
___ in Les cahiers de psychologie politique : *Irving Janis : critiques plurielles de la pensée groupale*, Octobre 2017, numéro 31 ; *L'expérience scientifique comme instrument de propagande et de manipulation : les expériences de Milgram*, Janvier 2021, numéro 38

[4]
___ Max Scheler, *L'homme et l'histoire*, 1955, Paris, Editions Aubier

[5]
___ Ludwig Binswanger, *Grundformen und Erkenntnis menschlichen Daseins*, 1942, Zurich

[6]
___ Expression que j'emprunte de l'article de 2020 : *A propos des théories du leadership*, d'Yvon Pesqueux, professeur au CNAM à Paris : https://halshs.archives-ouvertes.fr

[7]
___ Comme le rappelle à juste titre Y. Pesqueux : « *le style de leadership se construit corrélativement à la maturité du leader, les styles devant s'adapter aux situations même si c'est la même personne qui l'exerce. Ils définissent quatre styles de leadership à partir des actions que sont « diriger - persuader - participer – déléguer »,[...] qui se focalisent sur les capacités de développement des membres de l'équipe pour travailler de façon plus autonome. Ce modèle s'interroge aussi sur les conditions pour lesquelles le leader doit changer de style de management compte tenu de sa trajectoire de carrière. Ces quatre styles supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger de la part des leaders.* » Nous faisons avec Pesqueux référence à l'œuvre de Kenneth. H. Blanchard & Paul Hersey, *Management of Organizational*

Behavior: Utilizing Human Resources, 1969, New Jersey, Prentice Hall

[8]
___ Nous faisons référence à l'article de 1939 où Lewin, Lippitt et White consignent et expliquent les premiers résultats obtenus concernant les expériences sur les groupes d'enfants soumis à différents climats sociaux de leadership. Lewin, K., Lippitt, R. et White, R. K. (1939). *Modèles de comportement agressif dans des climats sociaux créés expérimentalement* in The Journal of Social Psychology, 1939, 10, 271-299.

[9]
___ Lewin écrit bien : « *... quatre équipes de garçons de 10 ans* » (1939, 271), laissant supposer que le sexe n'a aucune influence sur la relation à l'adulte en matière d'attirance pour l'autorité, l'ordre, le dialogue ou le permissif. Nous en doutons pour cette époque dans ce contexte. L'étude en fait abstraction.

[10]
___ Le terme « voilé » indique que l'équipe de recherche ne fait pas l'hypothèse que le rapport entre le maître et les élèves est connu, socialisé, ritualisé, voire normé, c'est-à-dire évalué par la société, les enfants n'ignorant pas ce qui est attendu d'eux, du maître et de la fonction qui les relie dans l'école : obéissance, écoute, attention, concentration, participation contrôlée, éveil, sens de la discipline, etc. à l'époque de ces expériences.

[11]
___ James F. Short et Fred L. Strodtbeck : *Group Process and Gang Delinquency*, Chicago University Press, 1965, p.196

[12]
___ Lewin fait fi de la réaction à l'invisibilité des enfants, puisque le maître présent ne réagit pas, comme si les enfants n'existaient pas. Leur réaction peut s'expliquer par ce fait dont Shoshana Zuboff fait état concernant d'autres jeunes se sentant ainsi invisibles : « *Le sentiment d'être invisible était très répandu. Comme une femme l'expliquait « les jeunes aujourd'hui ont besoin d'être entendus. Il doit y avoir de la justice pour eux. Quand personne ne se soucie de vous, réfléchissait un jeune homme, vous finissez par provoquer des troubles pour les forcer à se soucier de vous.* » in *L'âge du capitalisme de surveillance*, 2022, Paris, Edition Zulma, p.71

[13]
___ Moreno invente la méthode du psychodrame, technique qui préfigure la psychothérapie de groupe en s'inspirant des effets de décentrage d'une mise en théâtralisation de ses pratiques.

[14]
___ « *Le niveau élevé d'agressivité dans certaines autocraties a souvent été interprété*

principalement en termes de tension, qui résulte probablement de la frustration des objectifs individuels. Est-ce, alors, une indication de non-frustration quand le niveau d'agression dans certaines autres autocraties est trouvé extrêmement faible ? » (1939, 282) Lewin assume bien un acte interprétatif en un premier sens et perçoit bien le risque de justifier des bienfaits de l'autorité en termes d'obéissance du fait de la faible agressivité observée par ailleurs, ce qui ne lui convient pas pour sa démonstration, d'où la question. Il poursuit en ses termes : « *quatre éléments de preuve dans nos expériences indiquent que ce n'est pas le cas, et que le faible niveau d'agression dans les autocraties apathiques n'est pas dû à l'absence de frustration.* » (1939, 283). Il continue : « *Dans les autocraties apathiques, cependant, le niveau d'agression monte très rapidement à dix fois son niveau précédent. Ces données ne doivent pas être exagérées, car l'agressivité ne s'élève pas à un niveau nettement supérieur à celui des autres atmosphères.* » (1939, 283) La difficulté réside bien dans des similitudes de résultats, voire des niveaux faibles qu'il faut surinterpréter pour dévaluer l'autocratie. Il poursuit : « *Ces types de comportement pourraient être brièvement étiquetés : grève, acte rebelle, agression réciproque entre tous les membres, libération, comportement après une diminution de la pression du leader, agression contre des objets de haine en guise de substitut impersonnel.* » (1939, 285). L'intention de Lewin est quelque peu biaisée.

[15]
___ Jacob Levy Moreno, 1934, *Who shall survive ? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama*, Washington, Nervous and Mental Disease Publishing Co

[16]
___ J'emprunte cette critique très fondée à la note bibliographique de Paul-Hassan Maucorps in Revue française de science politique, 5áµ année, n°3, 1955. pp. 641-646, p.643

[17]
___ Idem, 1955, 645

[18]
___ Max Scheler (1874-1928), sociologue et philosophe est le créateur de cette discipline : l'anthropologie philosophique, croisant ses travaux de phénoménologue sur la conscience et la subjectivé et ceux du sociologue pour mettre en évidence que les hommes de science et les philosophes créent des représentations de l'humain. *L'homme et l'histoire*, 1955, Paris, Editions Aubier

[19]
___ In Les cahiers de psychologie politique : *â□□La lettre sur la tolérance de Locke, révolution politique et violence juridique*, Juillet 2015 - numéro 27 : « « *Locke pose ce principe de l'empirisme, partant de l'hypothèse du « white paper » soit d'une figure d'un état de nature de l'individu – procédé d'ailleurs commun aux trois théoriciens du*

contrat : Hobbes, Locke et Rousseau – et il répond à sa question d'une manière si univoque qu'il n'y a qu'un seul mot : « Je répondrai d'un seul mot : de l'expérience. » (Locke, 2001, 164, L.II, chap. 1, §. 2). Et cette affirmation induit l'égalité absolue de nature entre les hommes qui sont tous des « white paper » du fait de cette indifférence imposant de croire en cette indétermination primordiale. »

[20]
___ Ludwig Klages (1872-1956), philosophe de la nature, psychologue, auteur d'une œuvre *L'homme et la terre*, publiée en 1913 dans laquelle il oppose l'âme et l'esprit en annonçant les désastres de la destruction de la nature et la surconsommation des ressources, redécouvert depuis par les mouvements écologistes européens.

[21]
___ *L'homme machine* est publié en 1748 à Leyde par le médecin-philosophe Julien Offray de la Mettrie

[22]
___ Le philosophe Maritain publie en 1936 *Humanisme intégral*, ouvrage de philosophie pratique où il prend acte dans son avant-propos, d'un diagnostic sans concession sur la modernité : « *le monde issu de la Renaissance et de la Réforme est ravagé depuis cette époque par des énergies puissantes et à vrai dire monstrueuses, où l'erreur et la vérité se mêlent étroitement et se nourrissent l'une de l'autre.* » Sa préférence chrétienne pour l'homme intégral et plus cosmique est manifeste dans ce qu'il estime être le rejet d'une humanité révélée à partir du rationalisme étroit de la Renaissance.

[23]
___ Les « verbatims » des enfants mentionnés par Lewin : « *Travaille avec nous et pense aux choses comme nous, … Il n'a jamais essayé d'être le patron, mais nous avons toujours eu beaucoup à faire, … Rien que je n'aime pas chez lui, … On l'aimait tous,* » (1939, 284)

[24]
___ Nous faisons référence aux taux des ménagères cuisinant des abats la semaine suivant soit l'audition d'une conférence : 3%, et les 32% de ménagères le faisant après un travail de groupe dans son expérience de 1943 commandée par le gouvernement américain.

[25]
___ Nous faisons de nouveau référence à ses expériences bien connues menées en 1943 auprès des ménagères pendant la guerre, les unes assistant à une conférence, les autres participant à un travail de groupe sur le thème de la consommation des abats, montrant que la décision et l'engagement sont plus importants lorsque la personne participe à cette décision et que la dhynamique de groupe lève les objections ou

résistances individuelles.

[26] ___ Bandura développe la vicariance dans sa théorie de l'apprentissage social, résultat d'une observation sélective de celui qu'il convient d'imiter pour exécuter des gestes ou adopter des comportements.

[27] ___ Hannah Arendt, 1983, *Condition de l'homme moderne*, Paris, Editions Calmann-Lévy, p.99