

## LES ORIENTATIONS CLÉS DE LA FORMATION « D'ANIMATEURS DE FORMATION » AU CEPREG<sup>1</sup> (1958-1975)

BERNADETTE AUMONT\*

**Résumé** *En 1958, six militants du mouvement La Vie Nouvelle, conscients de la demande urgente d'animateurs de formation au sein de nombreux organismes, décidèrent de créer le Centre pédagogique de responsables de groupes (le Cepreg), association 1901, et de monter bénévolement un cycle de formation. Le Cepreg se transforma en association professionnelle en 1963. La formation donnée s'écarta résolument de l'enseignement traditionnel, et privilégia le développement personnel, la pédagogie active, les techniques de groupes... Elle intégra les apports nouveaux des sciences humaines dans nombre de sessions et cycles. En autogestion depuis 1971, le Cepreg s'arrêta de fonctionner en 1979.*

41

Dans l'après-guerre des années cinquante, stimulés par la joie de la Libération, beaucoup de jeunes adultes voulurent s'engager dans la reconstruction de leur pays et dans la voie de la paix. Ils rêvaient d'un monde meilleur qui donnerait à chacun sa chance d'une vie humaine épanouie et d'un « vivre ensemble » pacifique. Ils créèrent ou rejoignirent des associations ou des mouvements qui voulaient répondre à l'immense demande de formation de tous ceux dont les études avaient été empêchées ou interrompues par la guerre et aussi de tous ceux qui sentaient le besoin d'apprendre les savoirs nécessaires à l'action citoyenne et politique.

---

\* - Bernadette Aumont, psychosociologue, cofondatrice du Cepreg dont elle prit la direction en 1963.

1 - Cepreg : Centre pédagogique des responsables de groupes (association loi 1901). Référence est faite tout au long de cet article à l'ouvrage du Cepreg : *Cepreg, Situations de formation. Histoire d'une pratique*, Paris : Éditions universitaires, 1974 (coll. Formation et institution).

Très vite le besoin se fit sentir d'animateurs et de responsables pour former toutes les bonnes volontés. À partir de 1955, au sein du mouvement *La Vie Nouvelle* (mouvement agréé d'éducation populaire), j'avais rejoint ceux qui étaient intéressés à suivre des formations à l'expression orale, à l'animation des groupes, à l'analyse des besoins et des mobiles d'action de l'homme. Nous pensions que toute démarche commune avec d'autres exigeait une certaine évolution personnelle : se corriger, s'améliorer, progresser dans ses relations avec soi-même et avec autrui. Des liens d'amitié favorisèrent un regroupement à six (2) désireux de nous engager bénévolement à la réalisation de sessions qui auraient ces perspectives. Nos formations initiales et nos expériences professionnelles étaient complémentaires, nous avions entre trente-deux et trente-huit ans. Avec l'accord de *La Vie Nouvelle*, il nous sembla donc opportun de créer le Cepreg (Centre pédagogique des responsables de Groupes) pour la formation des responsables et animateurs d'associations, de mouvements de jeunes ou d'adultes, de syndicats, de centres d'éducation populaire, d'écoles de formation professionnelle, etc. (déclaration au JO en septembre 1959).

Le Cepreg fut une création très fervente avec le sentiment d'innover, de se lancer dans une aventure d'avenir. Nous apportions une pédagogie nouvelle dont la finalité était la santé de l'homme et le développement de la personne. Nous voulions que la formation prenne la personne en charge dans sa totalité, lui donne les moyens de travailler avec les autres de façon coopérative et l'incite à agir en citoyen actif. Beaucoup d'heures furent consacrées à l'élaboration théorique et pratique de notre projet qui aboutit à un certain modèle pédagogique.

À partir de l'hiver 58-59, nous avons donc animé bénévolement chaque année un cycle de formation de soixante heures qui s'étalait en soirées et en week-ends avec trente participants (cf. annexe) et se déroulait dans des locaux à Paris même. Dès le départ, les inscriptions affluèrent, en augmentation chaque année. Les sessionnaires partageaient notre enthousiasme. La formation les marquait assez pour que longtemps après ils puissent dire : « J'ai fait un Cepreg en... telle année ! ».

La pratique du Cepreg était alors ressentie comme d'avant-garde par les associations et mouvements dont elle formait les responsables : elle mettait en question leur style de direction, leur inorganisation, leur pédagogie, elle introduisait la psychologie et la psychologie sociale, elle valorisait le travail en petits groupes, etc. Malgré cela, nous recevions de plus en plus de demandes de sessions de notre cycle ; certains exprimaient le souhait de sessions de trente-cinq heures sur une semaine qui auraient lieu en internat dans la région parisienne. Tout le personnel de l'entreprise ou de l'association, par exemple, aurait pu ainsi en bénéficier au cours de l'année. Certains membres de l'équipe s'opposèrent à une modification du cycle de soixante

---

2 - Bernadette Aumont, Bernard Aumont, René Hugonnier, Paul Margerand, Jean-Pierre Mignot, Jacques Thiriet.

heures. Il fallut attendre 1962-1963 pour répondre à ce type de demande. Un changement important survint alors. La ferveur des animateurs bénévoles du Cepreg s'était un peu épuisée, les responsabilités professionnelles de chacun avaient grandi et le temps manquait à l'équipe pour répondre aux demandes de formation de plus en plus diversifiées qui nous étaient faites, en plus du cycle annuel initial toujours en cours. Il fallait aller de l'avant ou tout arrêter. Si l'on continuait, la nécessité d'un animateur permanent salarié s'imposait ainsi que la mise en place d'une structure administrative et d'une secrétaire. *La Vie Nouvelle* consultée était d'accord. Elle proposa dans ses murs un local de deux pièces indépendant et offrit les services de sa propre comptabilité moyennant un remboursement des frais à moyen terme et dans la perspective de l'autonomie du Cepreg.

J'acceptai de quitter ma situation professionnelle pour prendre la responsabilité du Cepreg en septembre 1963. Je suivis en cela mon désir très profond de pratiquer une formation où la pédagogie et la psychologie auraient leur place. Si j'avais aimé enseigner pendant sept ans, j'avais constamment ressenti l'insuffisance des méthodes que je pratiquais. Je fis des études de psychologie lorsque celle-ci devint une discipline enseignée en Fac. Je fus emballée par la pédagogie lorsque je la découvris à l'Institut supérieur de pédagogie puis à la revue *Éducateurs* et à l'UFCV où je travaillais quelque temps. J'espérais trouver à travers la formation des adultes les moyens d'innover et de faire bouger l'institution enseignante. J'étais bien insérée à *La Vie Nouvelle* et me réjouissais de collaborer avec ses permanents.

Les cinq autres animateurs-fondateurs du Cepreg continuèrent des interventions ponctuelles dans la mesure de leurs possibilités. De nouveaux animateurs salariés (3) furent embauchés ensuite chaque année ainsi que quelques vacataires.

Des orientations bien définies ont caractérisé le Cepreg tout au long de son parcours. Elles seront ici retracées succinctement.

## UNE FORMATION QUI SE DÉMARQUE DE L'ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL

C'est d'une façon très délibérée que nous voulions au Cepreg nous écarter résolument de l'enseignement et de son modèle pédagogique de transmission-réception. Nous savions bien que les adultes qui viennent volontairement en formation ont eu souvent un rapport difficile à l'École. Ils ont besoin de découvrir qu'ils savent beaucoup de choses et qu'ils sont capables d'apprendre par eux-mêmes. Les méthodes expositive et interrogative utilisées par les enseignants pour présenter les savoirs à

3 - Je nommerai ici les premiers animateurs qui ont contribué au développement du Cepreg : Jacques Gerbault, Patrice Lorrot, Françoise Dewavrin... et Odile Midy qui a pris en charge toutes les questions administratives.

apprendre ont toujours laissé en échec les élèves qui ne pouvaient pas entrer dans la démarche cognitive de leur maître. Nous pensions que c'était en groupes que les élèves pouvaient s'approprier les connaissances « en les frottant et les limant aux cervelles d'autrui » : le groupe comme lieu et moyen de la formation plutôt que l'entraînement individuel jusque-là privilégié dans la classe. On abandonna peu à peu les exposés magistraux, mais on faisait s'exprimer le groupe sur la question à traiter et, en suivant son cheminement, on répondait aux interrogations qui n'avaient pas trouvé de réponses parmi les interlocuteurs : l'apprentissage comme un « compagnonnage cognitif ». Ce qui comptait vraiment c'était que le groupe suive une certaine démarche, qu'il se fasse un itinéraire de formation. Le Cepreg pratiquait une pédagogie active selon les principes de l'« Éducation nouvelle » : les participants eux-mêmes animaient, observaient, critiquaient, faisaient le bilan. Le rapport au savoir que nous souhaitions favoriser sortait résolument du rapport maître-élève, connaissance-ignorance, instauré dans l'enseignement. Nous voulions prendre en compte les acquis de ceux qui venaient en formation, la plupart ayant une expérience professionnelle, avec ou sans diplôme. Pour nous, le Savoir (avec un grand S) n'existait pas. Il y avait des savoirs qui s'interpénétraient et se révélaient lorsqu'on passait de la pratique à la théorie et inversement. La formation comportait beaucoup d'expérimentations successives et de brefs exposés de la part des animateurs pour synthétiser les connaissances essentielles. Les savoirs dits « théoriques » ne pouvaient être séparés des « savoir-faire » et « des savoir-être » et enseignés isolément comme c'était l'habitude. Nous récusions la coupure du lien théorie-pratique et voulions que les trois dimensions du savoir puissent se saisir « en situation » à l'occasion de tout objet de savoir.

44

En octobre 1967, toujours motivée pour mettre en œuvre une formation des enseignants, j'insistai pour que soient programmées en juillet et septembre 68 des sessions spéciales pour enseignants avec comme objectif : « Pour un renouvellement pédagogique dans l'enseignement ». Une commission du Cepreg s'attela à en élaborer le contenu. Les événements de mai 68 entraînèrent un succès inespéré de nos sessions. J'avais demandé à Gilles Ferry et Christine Blouet, enseignants tous deux, et qui venaient d'écrire un livre remarqué sur la pratique du travail en groupe dans la classe, de bien vouloir témoigner de leur expérience. Ces sessions devaient comporter quatre temps : une analyse du groupe d'enseignants constitué ; une réflexion sur la relation pédagogique ; une analyse du groupe-classe ; une étude des rapports entre la société actuelle et l'enseignement.

Deux conclusions majeures s'en dégagèrent : les enseignants avaient une demande tacite de changement personnel (mai 68 les avaient culpabilisés), mais il leur était impossible de parler de leur pratique pédagogique en termes concrets, personnels et institutionnels. C'est sans doute pourquoi la session réservée aux enseignants

connut une désaffection progressive entre 70 et 72 alors que ces mêmes enseignants s'inscrivaient dans toutes nos autres sessions : dynamique de groupe, expression dynamique de la personne, etc. Ils voulaient bien évoluer individuellement mais résistaient au changement pédagogique.

Et pourtant nous croyions encore à cette époque à la possibilité d'un changement de l'École. Aussi n'avons-nous pas hésité à bâtir une nouvelle session en 1973, cette fois intitulée « La pédagogie dans l'institution scolaire » et qui prenait en compte à la fois la demande de thérapie personnelle et le refus de parler de la pratique scolaire. Nous utilisions le magnétoscope pour enregistrer les sociodrames au cours desquels se jouaient des situations scolaires choisies par les enseignants. En plus de la relation maître-élève concrètement dévoilée, ces jeux mettant en scène élèves, maîtres, administratifs, parents, découvraient tout le champ institutionnel du conflit simulé. Ces sessions attirèrent beaucoup d'enseignants.

Je montais ensuite avec des collègues de l'Institut supérieur de pédagogie des sessions nommées « Contre-échec » qui furent très suivies. Elles mettaient l'accent sur le drame de l'échec scolaire qui suit les enfants toute leur vie et faisaient prendre conscience que l'échec n'est pas inéluctable si l'enseignant s'acharne à découvrir les potentialités cachées de l'enfant et ne le décourage jamais. Des entretiens maître-élève en jeux de rôles mettaient en lumière bien des facteurs d'échec.

Inventer une pédagogie de la formation permanente qui se démarque de celle pratiquée dans l'enseignement habituel était donc une gageure. Nous y avons été aidés par les apports de la psychologie, de la psychanalyse et de la psychologie sociale qui nous avaient fortement influencés : les besoins de l'homme, ses mobiles d'action, l'influence du milieu sur la satisfaction des besoins, les mécanismes du comportement ; on travaillait sur les aptitudes et les déficiences : acquérir l'observation, l'attention, la maîtrise de soi, corriger l'indécision, la susceptibilité, la timidité... Des séances d'entraînement oral devaient améliorer l'expression globale.

Les apports de la psychologie sociale favorisèrent une autre approche des attitudes et des comportements dans la relation à autrui et à l'intérieur des petits groupes. Ils apprenaient à repérer les statuts et les rôles de chacun, les modes de *leadership*, les fonctions différentes des petits groupes et du grand groupe, etc. Ils firent découvrir la vie affective des groupes, leur évolution dans le temps, les crises par lesquelles les groupes passent nécessairement, les modes de résolution de ces crises, etc.

Au cours des années soixante-cinq, les concepts de la psychanalyse furent intégrés peu à peu dans les réflexions et les pratiques : inconscient individuel et collectif, transfert et contre-transfert, analyse de groupe ; Anzieu, Kaës étaient nos maîtres.

## LA CENTRATION SUR LE GROUPE COMME LIEU D'ÉVOLUTION

Dès 1963, lorsque le Cepreg eut « pignon sur rue », ce qui apparaît nettement, c'est l'importance dominante donnée au « groupe » comme lieu et moyen de la formation plutôt qu'à l'entraînement individuel jusque-là privilégié.

### Le travail en groupe

Déjà le cycle initial de formation du Cepreg avait eu pour finalité de faire découvrir le comportement démocratique à travers les réunions-discussions, les études de cas, les principes donnés sur « l'organisation du groupe », le travail coopératif, les décisions prises collectivement, les relations horizontales. Le Cepreg voulait répondre à une forte demande sociale de changements personnels et institutionnels dont il partageait les valeurs. Il s'appuya sur « l'entraînement au diagnostic des groupes » venu des USA qui valorisait l'importance de la vie affective personnelle et relationnelle, du travail en équipe, des réunions coopératives. Les principes de conduite de réunion, d'animation des groupes, de dynamique des groupes introduits dans les années cinquante-cinq par la psychologie sociale venue des USA (cf. J. L. Moréno, K. Lewin, W. Bion) étaient les références de base. Les animateurs du Cepreg s'y étaient formés. Ils avaient appris à écouter, à exercer des fonctions de facilitation, de régulation et d'élucidation pour aider les groupes à travailler, à s'approprier un objet de savoir, à produire un résultat. Leur but était que chaque participant puisse à son tour remplir ces fonctions dans les groupes où il travaillait.

Ces animateurs se trouvèrent prêts aussi à adopter la « non-directivité » lorsque celle-ci fut connue en France dans le milieu de la formation avec la venue du psychologue américain Carl Rogers en 1965.

Un événement décisif fut alors la première session 2<sup>e</sup> cycle en mai 1965 d'une durée de trois jours. Elle s'adressait aux sessionnaires qui avaient suivi un 1<sup>er</sup> cycle, et il avait été convenu que la majorité des animateurs du Cepreg y seraient présents et y coanimeraient. Son contenu était moins didactique que le 1<sup>er</sup> cycle : études de cas, jeux de rôle en formaient l'ossature. Le nombre de participants étant important, on inaugura des travaux en petits groupes de huit, avec mise en commun en grand groupe. Pour les petits groupes portant sur des études de cas, il fut convenu que les animateurs seraient non directifs. La qualité des échanges interpersonnels étonna et fut décisive pour l'abandon de la directivité. On verra que celle-ci entraîna cependant un certain « laisser-faire » dû à la dynamique de groupe dont on ne connaissait pas encore les effets. Ce 2<sup>e</sup> cycle permit la découverte des dimensions du « grand groupe » animé à tour de rôle par deux formateurs et l'intérêt de la co-animation. Il mit en évidence la différence de fonctionnement entre petit groupe et grand groupe,

il fit apparaître des clivages et des sous-groupes que l'on put analyser utilement ; il souligna les conceptions divergentes des anciens et des nouveaux animateurs tant sur la formation que sur leur analyse de la société.

En effet, les animateurs-fondateurs qui n'avaient pas suivi la même démarche et intervenaient depuis 1963 de façon ponctuelle dans les cycles d'une semaine se trouvèrent déphasés. Très occupés par leur propre vie professionnelle, ils ne pouvaient suivre l'évolution du Cepreg et n'intervenaient plus que de façon ponctuelle. Ils sentaient que les exposés qu'ils continuaient à faire n'étaient plus adaptés (ni souhaités peut-être). Certains préférèrent ne plus venir qu'aux réunions du CA, d'autres quittèrent complètement l'Association, parfois avec le sentiment d'avoir été trahis dans leur intuition initiale...

## La dynamique de groupe, l'analyse de groupe

Au Cepreg la non-directivité devint progressivement une pratique dans les séances d'analyse sur « l'évolution du groupe » où la parole était laissée aux participants pour s'exprimer sur leur vécu dans le groupe. Elle s'imposa ensuite comme la condition nécessaire pour instaurer la vie de groupe, permettre aux animateurs de reconsidérer leur propre rapport au pouvoir et les inciter à le remettre aux participants du groupe (4). Ces animateurs ne maîtrisèrent pas toujours les situations de dynamique de groupe qu'ils provoquaient tant qu'ils ne comprirent pas que la non-directivité rogérienne portait sur le contenu des échanges (le fond) et non pas sur la procédure c'est-à-dire la garantie des règles de fonctionnement (la forme) et exigeait aussi de procéder à « l'analyse des phénomènes de groupe » pour que les participants les comprennent et puissent tirer parti de la situation d'insécurité dans laquelle ils avaient été mis.

L'analyse de groupe fut d'abord pratiquée dans les sessions en une séance quotidienne. C'est à l'occasion de ces séances qu'il apparut aux animateurs tout un ensemble de phénomènes de groupe que la situation de dynamique de groupe mettait en relief. Certains de ces phénomènes ne pouvaient être compris qu'en référence à l'inconscient. L'analyse de groupe de type psychanalytique présenta donc un intérêt croissant pour l'équipe du Cepreg. Un intervenant extérieur nous aida à approfondir cette démarche au cours de séances régulières de « Balint » à partir de 1968. Certains d'entre nous, plus psychologues cliniciens que psychosociologues, décidèrent alors de monter des sessions de type thérapeutique à base d'analyse de groupe.

4 - Cf. *Situations de formation*, op. cit., p. 61.

La session « Expression dynamique de la personne » inaugura en 1970 un nouveau type de formation basé sur le « psychodrame » qui intégrait le langage du corps et pas seulement le langage des mots et aussi qui permettait au langage du corps de s'exprimer dans la symbolique des mots : avoir son corps avec soi pour l'habiter et le vivre mieux ou désirer changer son propre rapport à soi-même. Le rôle du psychologue-thérapeute était alors de favoriser une démystification et désaliénation psychiques en permettant aux sujets d'avoir accès à leurs potentialités : « Ce que des gens ont appris à prendre pour de la merde, c'est là leur véritable trésor » disait un psychodramatiste du Cepreg. Nous n'étions des fidèles ni du psychodrame selon Moréno ni du psychodrame psychanalytique. Nous prenions ce qui pouvait nous intéresser de ces différentes méthodes pour les orientations qui étaient les nôtres. Ces sessions se firent à Paris, Lyon, Toulouse, puisque nous avions alors des correspondants régionaux qui firent fonctionner des petites équipes en animant sur place les mêmes sessions que celles qui se déroulaient à Paris ou en répondant à des demandes de formation continue qui émergeaient de la région. Ces sessions-là durèrent jusqu'en 1979.

## LE PROJET AUTOGESTIONNAIRE

Le mot « autogestion » apparaît sans doute pour la première fois en 1965 dans un document interne de l'association, mais, nous l'avons vu plus haut, la pratique de l'autoformation pédagogique était déjà très présente au Cepreg dès 1963. Au cours d'une AG de mars 1967, le débat porta sur l'animation des groupes et la nécessité de favoriser l'autogestion du groupe en formation. La rencontre avec le courant psychosociologique de « la pédagogie institutionnelle » en la personne de Michel Lobrot, facilita cette évolution qui s'imposa dès lors que l'Association elle-même s'organisa en vue de se mettre en autogestion en 1969. L'équipe du Cepreg s'enrichissant chaque année de nouveaux animateurs salariés et vacataires, les rapports de pouvoir étaient récurrents au Cepreg comme ailleurs. On les dénonçait sous toutes les formes. On reconnaissait que le savoir en tant que « donné constitué » permettait à ceux qui croyaient le détenir de s'affirmer et de contraindre les autres à leur propre fin. On ne voulait plus masquer les idéologies...

Entre 1960 et 1965, il existait en France une littérature sur l'autogestion publiée en particulier par le groupe « Socialisme ou Barbarie ». Certains animateurs du Cepreg en connaissaient l'existence et orientèrent leur réflexion politique dans cette voie. Le modèle yougoslave était une référence, et l'un des animateurs y fit un voyage d'étude.



Les événements de mai 68 confirmèrent le Cepreg dans l'orientation qu'il se préparait à prendre depuis qu'il avait acquis son autonomie de gestion par rapport à *La Vie Nouvelle* en janvier 68 et était devenu l'employeur de ses salariés. Il prit son autonomie totale lorsqu'il déménagea en 1969. L'AG de mars 68 accepta que les salariés de l'Association soient élus au CA. La mise en autogestion du Cepreg y fut largement discutée.

Les événements de mai 68, les rencontres avec des institutions proches de la nôtre, les travaux de réflexion en commun, ne firent qu'accélérer la révision de notre fonctionnement interne. En janvier 1969, il fut donc procédé à une réorganisation. L'assemblée des salariés se nommerait « assemblée de gestion » et aurait pouvoir de décision en lieu et place du conseil d'administration pour la gestion de l'organisme. La fonction du CA devenait progressivement une fonction de conseil et de critique. Je restais encore secrétaire générale mais j'abandonnais la fonction de « direction » proprement dite. Celle-ci devenait une fonction de régulation et éventuellement de décision en dernier ressort, de contrôle de l'équipe, d'embauche, de relations extérieures. Élu parmi les salariés, le secrétaire général aurait dorénavant un mandat de deux ans renouvelable une fois. À tout moment, il pourrait être destitué par l'AG. Les fonctions administratives demeuraient celles d'une assistante spécialisée. Les fonctions d'animation restaient attribuées aux mêmes personnes qui devaient consacrer 50% de leur temps de travail à l'animation et le reste à la préparation des sessions et interventions, à la recherche et à la formation, aux décisions de gestion de l'organisme.

La grosse question était les salaires. Leur raison d'être nous semblait la satisfaction des besoins plus que la rémunération de diplômes ou de responsabilités déjà en eux-mêmes des privilèges. La grille des salaires devait tenir compte de la situation familiale et de l'ancienneté (maximum 10 ans). Il apparut nécessaire de considérer non seulement le nombre d'enfants à charge mais également l'âge des enfants. L'écart entre les salaires les plus élevés et les plus bas se situa donc entre 1 et 2,5.

Au 1<sup>er</sup> janvier 1969, la mise en autogestion du Cepreg fut chose faite. Le Cepreg constituait une grande équipe, il pouvait rivaliser avec les « gros » organismes d'intervention psychosociologique, alors qu'il faisait les prix les plus bas, vivait sans subventions extérieures et fonctionnait avec une dizaine de salariés et des correspondants régionaux sur Lyon et Toulouse. Opter pour l'autogestion était prendre le contre-pied de la machine sociale globale et ne pouvait se passer en douceur. Des facteurs internes comme externes vinrent rendre la réalisation difficile, et pourtant l'expérience fut très riche et l'autogestion perdura jusqu'à la dissolution du Cepreg en décembre 1979. Les contradictions de l'intérieur se discutèrent sans toujours se résoudre : ainsi, la décision de maintenir trois niveaux de salaire, justifiée par les différences de compétences, était soutenue par certains des plus anciens ; ainsi, aussi, la suppression de la fonction de secrétaire général et le principe de rotation du

« coordinateur » tous les deux ans étaient vécus dans l'insécurité ; nous avons donc du mal à sortir du vocabulaire « capitaliste », nous parlions de « productifs » (les animateurs) et d'« improductifs » (les secrétaires), reproduisant ce que nous dénoncions par ailleurs...

Les contradictions de l'extérieur n'étaient pas moindres : le besoin qu'avaient les organisations chez lesquelles nous faisons des interventions de formation de trouver chez nous un directeur(trice) nous poussait de fait à réinvestir le coordinateur de la fonction de « secrétaire général » ; l'existence nécessaire juridiquement d'un conseil d'administration restait une question pour le maintien du pouvoir à l'assemblée de gestion...

En fait, nous reconnaissons volontiers dans les années soixante-quinze que l'auto-gestion était un modèle auquel nous tendions sans jamais croire que nous y étions arrivés...

## **LA FORMATION DE FORMATEURS ET D'AGENTS DU DÉVELOPPEMENT ET LES INTERVENTIONS DANS LES ORGANISMES**

En 71-72, nous avons construit un dispositif ou « cycle de formation de formateurs » de trois semaines réparties dans un trimestre où les thèmes proposés étaient : Pédagogie et vie de groupe ; Méthodes et techniques en pédagogie ; Élaboration de politiques et de programmes de formation. La session se déroulait en autogestion pédagogique. Le groupe était libre d'organiser une grande part de ses activités, ce qui entraînait toute une remise en question des participants habitués à être dirigés. Ce cycle eut un grand succès au moment même où la loi sur « la formation permanente » se mettait en place et laissait présager que des « services-formation » allaient se créer dans les entreprises. Nombreux furent ceux qui voulurent alors se former comme formateur pour présenter leur candidature à l'un de ces services. C'est à ce moment-là que le terme de « formateur » s'affirma et que la fonction se développa. Parallèlement, et souvent sollicités par les formateurs d'entreprises qui s'étaient formés au Cepreg, nous faisons des « interventions » de formation basées sur *l'analyse institutionnelle*.

Au moment où les « interventions » (journées de formation réalisées à la demande) se multiplièrent, l'expérience d'analyse institutionnelle que nous avons réalisée au Cepreg nous permit d'exercer notre tâche de formation dans les organismes et les entreprises avec de nouvelles perspectives. Nous développons un mouvement d'analyse à trois niveaux que Georges Lapassade caractérisait par sa distinction entre *groupe, organisation, institution*. Le troisième niveau, celui de l'institution, c'est-à-

dire de « l'inconscient politique des sociétés » selon la définition de Lapassade, se révélait, par exemple, à travers l'existence d'autorités de tutelle de l'entreprise, apparemment ignorées, ou dans les sous-jacents de la commande sociale ou encore dans des liens avec des institutions qui étaient tus. Les jeux de rôles étant à la mode, le client fermait les yeux sur leur utilisation mais nous recommandait explicitement de ne pas mettre en acte des situations de conflits internes à l'entreprise...

La demande de formation des « formés » correspondait le plus souvent à la commande « instituée » qui était la résultante des besoins de l'entreprise. Cette demande avait très peu de chance d'être « instituante » en permettant au désir réel des personnes considérées de s'exprimer. L'influence des sociologues institutionnalistes comme M. Lobrot, G. Deleuze, F. Guattari nous rendait à l'époque très attentifs aux avatars de la « demande » dans les entreprises.

Dans le même temps, après l'embauche de formateurs économistes, fut créé au Cepreg le secteur dénommé « Les institutions et les ensembles économiques et sociaux » qui eut l'idée d'une formation d'« agents du développement » pour aider des responsables d'action globale au sein d'une zone urbaine ou rurale, à acquérir des instruments d'analyse de l'ensemble social, économique, institutionnel auquel ils étaient confrontés et perfectionner leurs capacités d'action. C'était un perfectionnement en cours d'emploi, de longue durée (deux ans), cherchant à lier réflexion théorique et pratique professionnelle. Il prenait la forme d'université itinérante interrégionale en collaboration avec trois autres associations d'éducation populaire. La réalisation de ces cycles concrétisa au sein du Cepreg l'intérêt pour la formation socio-économique des formateurs et des formateurs de formateurs, C2F comme on les appelait...

## CONCLUSION

Je ne saurais conclure une histoire très résumée ici sans évoquer les conséquences de la loi sur la formation professionnelle continue de juillet 1971 (entreprises taxées de 1 % sur la masse salariale) sur la formation permanente elle-même. Cette loi que nous devons à Jacques Delors fut un grand acquis. Elle couronnait tout le développement de la formation assuré après la guerre, pendant quinze ans, par des associations, des mouvements, des organismes qui avaient déployé des efforts considérables de créativité et de recherche pour s'approprier les nouvelles sciences humaines, et mûri une longue réflexion politique et philosophique, sans moyens financiers et matériels, sans attente de profit. Cette loi reconnut d'ailleurs tout le passé qui l'avait inspirée, et j'avais été, à sa demande, présenter le Cepreg à Jacques Delors.

Après juillet 1971, le Cepreg put signer beaucoup de conventions avec les ministères pour nombre de contrats de formation et augmenter ainsi ses ressources. Nous étions agréés comme organisme d'éducation permanente, mais depuis la loi, de nouveaux centres de formation se créaient tous les jours à vocation étroitement commerciale. Ils nous mettaient dans une situation de rivalité avec un marketing très élaboré et des programmes tout faits qui plaisaient aux entreprises malgré leur coût beaucoup plus élevé que le nôtre. Il y avait donc pour nous des incidences fâcheuses au plan financier et plus encore au plan de la formation elle-même : jusqu'où pouvions-nous céder et nous mettre en contradiction avec nos conceptions pédagogiques et nos idéaux ? Il est apparu assez vite que la formation permanente (appelée ensuite continue) était plutôt comprise dans le sens restrictif de formation professionnelle. En tout cas, elle devenait une formation « maison », étroitement adaptée au monde industriel qui faisait de moins en moins appel à la formation permanente proprement dite. À partir de 1977, avec un nombre de salariés et de vacataires qui avait atteint vingt-cinq, le Cepreg commença à s'interroger sur son avenir.

## Annexe

CEPREG		PROGRAMME DU CYCLE (session de 35 heures)		3/12/1960
Temps				
Total	Détaillé			
10 hrs	5 x 2 H.	<p>1. <i>Conduite de réunions :</i> — cf. programme détaillé. — idée de base : ce qui nous intéresse dans la vie du groupe, ce sont les hommes plus que les idées ; nous répondons aux besoins communs de mouvements différents. Nous pensons que l'action du responsable se situe au plan des hommes plus qu'à celui des idées.</p> <p>Pour la « conduite de réunions » les sessionnaires sont divisés en groupes de 12.</p>		
7 hrs	0.15	2. <i>Éléments psychologiques de base ;</i>		
	1.45	21. <i>Introduction :</i> le « 3 <sup>e</sup> élément » pourquoi l'améliorer-comment l'améliorer.		
	1.30	22. <i>Les mobiles d'action de l'homme.</i> Les besoins — Besoins fondamentaux communs — Besoins matériels et spirituels — Besoins satisfaits par la vie en groupe.		
	1.30	23. <i>L'influence du milieu :</i> milieu et satisfaction des besoins. La loi de l'effort : nécessité de l'effort pour progresser.		
	2.00	24. <i>Le mécanisme du comportement :</i> équilibre sentiment-intelligence-action. Impulsions positives et négatives. Importance des facteurs affectifs dans la vie de groupe.		
		2.00	25. <i>L'équipe.</i> Développement sur le tableau « Équipe ». Les qualités du responsable. Pour traiter les « éléments psychologiques de base » les sessionnaires sont divisés en groupes de 12. Les sujets sont traités sous forme de courts exposés suivis de discussions. Rechercher au maximum la participation du groupe.	
8 hrs	0.15	3. <i>Formation personnelle du responsable.</i>		
	1.30	31. <i>Introduction.</i> Comment acquérir les qualités demandées au responsable.		
	1.00	32. <i>Aptitudes et déficiences.</i> Améliorer les premières (observation, attention maîtrise de soi). Corriger les secondes (indécision, susceptibilité, timidité, etc...).		
	0.45	33. <i>Conduite de la vie personnelle :</i> Lutte contre la dispersion — emploi du temps — objectifs...		
		3 x 1.30	34. <i>Améliorer ses moyens matériels de travail.</i> Méthodes — classement, etc. Ces points sont traités sous forme d'exposés faits à l'ensemble des sessionnaires.	
2 hrs		35. <i>L'expression.</i> Séances d'entraînement — utilisation du magnétophone. Ce point est traité avec des petits groupes de 6 ou 7 sessionnaires.		
	1.30	4. <i>La vie en groupe.</i>		
	3.00	41. <i>La connaissance des psychotypes humains :</i> Introduction à la vie en groupe et liaison entre évolution personnelle du responsable et évolution du groupe.		
	1.30	42. <i>L'évolution du groupe — étude dynamique</i> (formation, structuration, rencontre d'un problème majeur, nouvelle structuration du groupe). Ces deux points font l'objet d'exposés à l'ensemble des sessionnaires.		
	1.00	43. <i>Satisfaction des besoins par le groupe.</i> 43-1. Politiques et objectifs. Révision des politiques. 43-2. Organisation — structures — mode de direction. 43-3. Plan de formation — formation personnelle — formation militante. Ces points sont traités sous forme de discussion, en groupes de 12 sessionnaires.		
		<i>Début de session — Fin de session ;</i>		
	0.30	Début de session : thème général de la session. Division des sessionnaires en groupes.		
	1.30	Fin de session : Critiques et suggestions des sessionnaires (préparées en petits groupes).		