Document généré le 13 août 2025 12:04

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

L'UCE : la pédagogie coopérative en actes
The UCE: Cooperative teaching methods in action

Maurice Parodi

Numéro 306, octobre 2007

L'Université coopérative européenne (UCE)
The Université coopérative européenne (UCE)

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1021251ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1021251ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Association Recma

ISSN

1626-1682 (imprimé)
2261-2599 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Parodi, M. (2007). L'UCE : la pédagogie coopérative en actes. *Revue internationale de l'économie sociale*, (306), 22–36. https://doi.org/10.7202/1021251ar

Tous droits réservés © Recma, 2007

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

L'UCE : LA PÉDAGOGIE COOPÉRATIVE EN ACTES

par Maurice Parodi (*)

(*) Président du Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée.

Des ses origines, le projet UCE, porté par le Groupement national des collèges coopératifs (GNCC), dans la foulée d'une utopie d'Henri Desroche (1), s'est inscrit dans la « vision » stratégique de l'Union européenne explicitée lors du sommet de Lisbonne (mars 2000) : favoriser le développement de *« l'économie de la croissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une naissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale »*. « L'invention de l'économie sociale », dès la première moitié du XIXe siècle (2), portait déjà en elle cette ambition d'une réconciliation de l'économique et du social, au moment où la « révolution industrielle » et le « capitalisme industriel » qui lui était consubstantiel pouvaient faire douter de la possibilité même d'une compatibilité entre efficacité économique et justice sociale. De ce fait, le projet UCE s'inscrivait d'entrée de jeu dans la démarche de renforcement, de validation et d'accréditation des compétences engagée par la Commission européenne dès 1995 (3), nourrie elle-même de divers travaux, dont ceux de France Université (4).

Le projet UCE a donc pris logiquement corps dans le programme d'action communautaire en matière de formation professionnelle, projet pilote Leonardo da Vinci, dès 2002, pour une première phase (UCE 1, 2002-2004) dédiée à « La professionnalisation des entrepreneurs sociaux : un enjeu pour l'Europe ». Il associait alors quatre pays partenaires : la Belgique, la France, l'Italie et le Portugal, représentés chacun par un tandem institution de formation (universitaire ou professionnel) et groupement ou fédération d'organisations de l'économie sociale (ES). Il s'est poursuivi et développé, dans un deuxième Leonardo da Vinci (UCE 2 en réseau, 2005-2007) sous le titre « L'Université coopérative européenne en réseau » (5), avec une extension à de nouveaux partenaires : l'Espagne, la Pologne et le Royaume-Uni (6).

En fin de parcours se pose aujourd'hui la question de la pérennisation du réseau UCE lui-même et de sa réalisation majeure : le centre-ressources dédié à la formation des formateurs des entrepreneurs sociaux de l'ES européens (7), qui est d'ores et déjà un espace de coproduction, de mutualisation et de capitalisation non seulement des ressources pédagogiques spécifiquement dédiées à la formation des entrepreneurs sociaux, mais encore de l'ingénierie pédagogique et des pédagogies coopératives expérimentées dans divers pays partenaires (8).

L'enjeu de l'UCE et de son centre-ressources est bien de constituer une *« communauté de savoir »* permanente caractérisée par les traits identitaires

(1) Celle d'une Université coopérative internationale (UCI), née elle-même, au tout début des années 80, d'un projet ICI (Institut coopératif interuniversitaire) de 1978. L'UCI s'est développée de 1981 à 1991 dans quatre aires culturelles : Europe occidentale (UCI Europe), Afrique de l'Ouest et Maghreb, Amérique latine et Canada. Université « ouverte », « hors les murs », itinérante selon les saisons, elle a poursuivi l'ambition de *« réaliser la compénétration entre, d'une part, l'enseignement et la recherche universitaire, d'autre part, l'action et la pratique d'une coopération intersectorielle, interrégionale, interdisciplinaire et internationale dans le champ d'une éducation permanente des adultes* [...] » ; en d'autres termes, la compénétration des « auteurs » et des « acteurs » et tout particulièrement les acteurs de la coopération « instituée » ou « instituante », selon Desroche.

(2) Gueslin A., *L'invention de l'économie sociale,* Economica, 1998.

(3) Commission européenne, *Enseigner et apprendre, vers la société cognitive,* livre blanc, Ceca-CECEEA, Bruxelles, Luxembourg, 1995.

(4) Sous la direction de Michel Serres, Michel Authier, Pierre Levy, Jacques Perriault, *Le rapport de mission sur l'université à distance,* avril 1992.

(5) Dont le séminaire terminal se tiendra à Bruxelles les 23 et 24 novembre 2007.

(6) Voir l'encadré 1 en page suivante pour la composition détaillée du partenariat d'UCE 2.

(7) Le concept d'« entrepreneurs sociaux » finalement retenu, chemin faisant, est en effet plus large que celui défini par le réseau Emes, avec ses quatre critères économiques et ses cinq critères sociaux. Il s'applique, en fait, à tout type de dirigeant élu ou salarié de l'ES,

de l'économie sociale et *« capable de faire pousser son arbre de connaissance »* spécifique [9] pour en partager les fruits, d'abord entre les familles de l'ES et plus largement, si possible, dans les milieux d'autres types d'entreprises. L'objet de l'article est donc d'expliciter cet enjeu, notamment à l'intention des dirigeants des grandes organisations fédératives de l'économie sociale et de ses composantes, mais aussi à l'intention de tous ceux qui entendent soutenir et promouvoir les entreprises de l'économie sociale au niveau de l'Union européenne. A cet effet, on rappellera ici les hypothèses, les ambitions et les objectifs des deux projets UCE (2002-2004 et 2005-2007) ; on en soulignera les principaux résultats et « productions effectives », aussi bien ceux qui étaient visés dans le cahier des charges du projet Leonardo que ceux moins attendus, au départ, notamment le rôle central de la pédagogie coopérative pour la construction des compétences collectives de l'entrepreneur social.

quels que soient la forme institutionnelle et le secteur d'activité de l'entreprise (coopérative, mutuelle ou association).

(8) Le site ressources de l'UCE est déjà opérationnel, dans sa première version (fin juillet 2007) : http://uce.universite-cooperative.coop.

(9) Ces expressions sont empruntées au rapport de l'équipe de Michel Serres précité, qui définit ainsi l'arbre de connaissance : *« L'image de la communauté : l'arbre de connaissance. L'ensemble des brevets accessibles à une communauté est organisé en un arbre de connaissance. Cet arbre est structuré par l'ordre chronologique dans lequel les individus obtiennent leurs brevets. Ainsi, les savoirs de base seront donc le "tronc",*

Encadré 1
Partenariat de l'UCE 2

http://uce.universite-cooperative.coop

- Groupement national des collèges coopératifs France : Paris, Aix-en-Provence, Lyon, Rennes
- Collège coopératif (Paris)
- Collège coopératif Provence-Alpes-Méditerranée
- Collège coopératif Rhône-Alpes
- Collège coopératif en Bretagne
- Co-operative College, Royaume-Uni
- Confédération européenne des coopératives de production et de travail associé, des coopératives sociales et des entreprises participatives (Cecop), Bruxelles, Belgique
- Solidarités des alternatives wallonnes (SAW-B), Monceau-sur-Sambre, Belgique
- Enseignement de promotion et de formation continue de l'université libre de Bruxelles (EPFC), Belgique
- Confederación de Entidades para la Economía Social de Andalucía (Cepes Andalucía), Espagne
- Confederación Española de Cooperativas de Trabajo Asociado (Coceta), Espagne
- Fondation Macif, France
- Scop Entreprises, Paris, France
- Ente ACLI Istruzione Professionale (ENAIP Piemonte), Turin, Italie
- Université de Gênes, Dipartamento di Scienze Antropologiche, Gênes, Italie
- Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (Inscoop), Lisbonne, Portugal
- Institut de développement pour la gestion entrepreunariale (INDEG-ISCTE), Portugal
- Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Cooperativos, Coimbra, Portugal
- Université de Varsovie, Pologne

Avec le soutien de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (France), de la Fondation Macif (France) et de la région Piémont (Italie)

Une hypothèse générale : la spécificité du profil de compétence de l'entrepreneur social

les savoirs très spécialisés formeront les "feuilles", les "branches" réuniront les brevets presque toujours associés chez les individus, etc. C'est donc la vie cognitive de la communauté elle-même qui décidera de la forme de l'arbre et non une quelconque classification des connaissances posée a priori. » (Michel Serres, France Université.)

(10) Dont le portrait a été magistralement campé par l'économiste autrichien J. Schumpeter dans une vision strictement individualiste.

(11) On utilise ici le qualificatif « coopératif » sachant que les principes coopératifs (tels que ceux gravés par les « équitables pionniers de Rochdale », reformulés et complétés par l'Alliance coopérative internationale) constituent la matrice de l'économie sociale.

Dès la première phase du projet Université coopérative européenne (UCE), nous avons posé l'hypothèse selon laquelle, s'il existait bien une spécificité de la figure de l'entrepreneur coopératif par rapport à celle de l'entrepreneur classique [10], alors celui-ci ne pouvait être formé selon une démarche pédagogique relevant de l'individualisme méthodologique. La méthode de formation qui s'ajustait le mieux à son profil de compétence devait donc intégrer les grands principes coopératifs eux-mêmes [11].

Cette méthode, nous l'avons requalifiée de « pédagogie coopérative » et nous en avons décliné les principes, les caractéristiques, les éléments méthodologiques et les applications concrètes tout au long des projets UCE 1 et UCE 2, notamment à travers l'expérience des collèges coopératifs, mais aussi celle des pionniers de la coopération à l'école de la « pédagogie coopérative » et de l'école moderne, comme Barthélemy Profit et Célestin Freinet.

On s'est donc attaché à établir un tableau de correspondance entre la matrice originelle des grands principes coopératifs et celle des principes fondamentaux d'une pédagogie coopérative *(voir l'encadré 2 en page suivante)*. Ce tableau va constituer la trame du projet UCE.

La validation de l'hypothèse

L'hypothèse générale posée plus haut se décomposait en deux sous-hypothèses indissociables qui devaient faire l'objet d'une validation expérimentale lors de la phase UCE 1 (2002-2004).

• La première portait sur la spécificité du profil ou du référentiel de compétence de l'entrepreneur coopératif (plus largement, de l'entrepreneur de l'économie sociale). Deux méthodes de validation ont été mises en œuvre au cours de cette première phase :

– l'élaboration par les partenaires d'un référentiel de compétence de l'entrepreneur social selon la méthode Eted [12] ;

– l'expérimentation de modules de formation « en distanciel » (Foad) et « en présentiel », dont un « module d'autopositionnement », avec cinq groupes-classes d'entrepreneurs sociaux en interrelation et en coopération, pendant six mois.

• La deuxième hypothèse portait sur la spécificité d'une démarche de formation de l'entrepreneur social qui soit bien en cohérence avec le référentiel de compétence établi par les partenaires. D'où une exploration de gisements d'expériences des pédagogies coopératives passées et présentes et la réalisation d'un cycle de formation expérimental de six mois.

La co-élaboration du référentiel européen de l'entrepreneur social [13]

Si les recherches sur l'entreprise sociale se sont développées depuis quelque temps en Europe, aucun travail n'avait encore été conduit sur la spécificité

(12) La méthode d'analyse des emplois retenue s'inspire des principes de la méthode Eted (« Emplois types étudiés dans leur dynamique »). La méthode Eted, mise au point par N. Mandon, du Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq), est une démarche prospective des emplois centrée sur l'observation, l'étude et la description des emplois tels qu'ils s'exercent dans leur environnement et tels que les configurations productives les structurent. Elle permet l'analyse des pratiques réelles de travail, elles-mêmes resituées dans une approche globale du fonctionnement et de la trajectoire de l'entreprise.

(13) Flores M. et Parodi M., « La professionnalisation des entrepreneurs de l'économie sociale : un enjeu au regard de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue de l'économie méridionale* (*REM*), université Montpellier-III, vol. 53, n° 211, 2-2005, p. 329-356

Encadré 2
Transposition des principes coopératifs aux principes d'une pédagogie coopérative

Principes coopératifs	Principes d'une pédagogie coopérative
1. Libre adhésion (ou libre entrée, libre sortie)	**Libre démarche de l'apprenant qui renvoie à :** → motivation et projet personnel (P. Freire, Y. Illich) → liberté pour apprendre (C. Rogers)
2. Autonomie, indépendance (par rapport à l'Etat)	→ **Autonomie** par rapport au système Education nationale fermé : université « ouverte », « hors les murs » (N. Grundvig, H. Desroche…) → Le formateur est un accompagnateur ou « facilitateur d'apprentissage » → **Apprenant : premier acteur de sa formation** • développement capacité de penser par soi-même • autoformation accompagnée
3. Gestion démocratique (un homme, une voix)	**Classe coopérative : lieu d'apprentissage de la démocratie au quotidien** (Grundvig, B. Profit, C. Freinet) → groupe–classe autogestionnaire → « conseil de classe »
4. Lucrativité limitée ou **• finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit** **• réserves collectives impartageables**	La formation (l'éducation…) est : • source d'**enrichissement personnel** → capital humain • source d'**enrichissement collectif** → capital social
5. Principe d'intercoopération (Rochdale, Ch. Gide…)	• Coopération interne (groupe-classe) → coopérer pour apprendre (OCCE) • Inter-coopération entre groupes-classes → co-éducation (F. Ferrer) et coopératives scolaires (C. Freinet)
6. L'éducation coopérative des membres (adhérents) : les valeurs et principes de la coopération (Rochdale)	**Le projet de formation** contient un **projet éducatif** → Apprendre à coopérer (OCCE) → Education aux principes de la pédagogie coopérative

Rétrobouclage du 6 en 1, 2, 3, 4, 5 : le principe d'éducation coopérative ravive en permanence les autres principes coopératifs.

d'un profil professionnel de l'entrepreneur social sur un échantillon d'entreprises issues de divers pays de l'Union européenne.
L'encadré 3 *(voir en page suivante)* présente le schéma général du référentiel de compétence ou le portrait professionnel de l'entrepreneur social tel que brossé par les entrepreneurs interviewés dans les quatre pays partenaires et qui allaient, pour la plupart, constituer les promotions d'apprenants (ou de cobayes) du cycle expérimental de formation.
La chaîne individuelle d'activités qui y est tracée peut sans doute s'appliquer sans difficulté, pour la plupart d'entre elles, aux compétences individuelles de base de n'importe quel type d'entrepreneur. Toutefois, on y relève aussi, plus particulièrement dans les blocs 2 et 4, un ensemble de compétences bien spécifiques d'un entrepreneur social, que l'on peut qualifier de compétences collectives [14] ; c'est précisément pour l'apprentissage et le développement de ces compétences collectives que vont être mobilisés les principes, les techniques et l'ingénierie de la pédagogie coopérative, d'abord pour la mise en œuvre du cycle expérimental de formation en fin d'UCE 1 (2004), puis pour la construction du centre-ressources, clé de voûte du deuxième programme UCE (2005-2007).

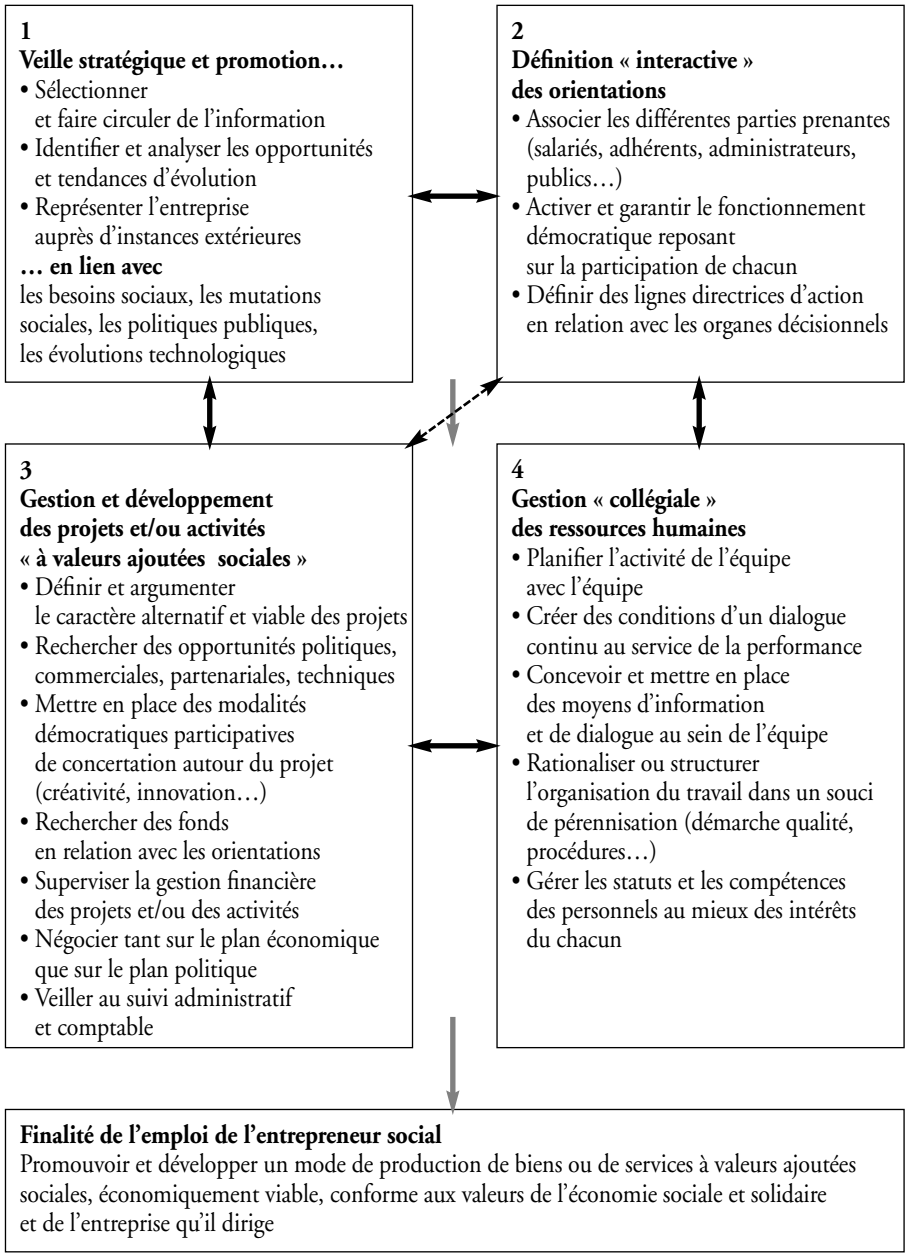
(14) Voir ci-après pour une définition des compétences collectives empruntée au glossaire du site de l'UCE.

Un cycle de formation expérimental pour les quatre pays partenaires d'UCE 1

La validation de l'hypothèse générale passait notamment par l'expérimentation d'un cycle de formation en alternance, pour une promotion d'entrepreneurs sociaux volontaires, scindée en cinq « groupes-classes » [15]. La difficulté résidait donc dans l'organisation de la concomitance de la formation commune, dans les quatre pays partenaires, et des échanges coopératifs entre « apprenants » et équipes pédagogiques des cinq groupes-classes constitués. D'où une ingénierie pédagogique spécifique combinant un dispositif de formation ouverte à distance (« en distanciel ») [16] et des temps de regroupement (« en présentiel ») de chaque groupe-classe [17]. Le dispositif articulait deux modules de formation : un module 1 intitulé « Des valeurs à l'action » ; un module 2 d'autopositionnement coopératif intitulé « Du diagnostic à l'évaluation en formation ».
L'objectif général du module 1 était de découvrir ou de revisiter les valeurs, principes et système de règles communs aux entreprises de l'économie sociale européennes, afin d'en vérifier l'application ou l'applicabilité dans les entreprises des « apprenants » regroupés en trio coopératif.
Les objectifs du module 2, dont les séquences étaient étroitement tressées à celles du module 1, visaient à :
• évaluer leur savoir-faire en matière d'entrepreneuriat social (en référence au profil de compétence retenu) ;
• repérer les possibilités d'amélioration ou d'évolution des pratiques de gouvernance et de gestion [18] dans leur propre entreprise ;
• repérer les besoins de formation professionnelle complémentaires pour engager cette évolution ;

(15) C'est-à-dire un, au moins, par pays partenaire. Deux groupes ont pu être constitués en France, l'un par la CG Scop, qui avait déjà engagé une démarche de parcours de professionnalisation des cadres dirigeants de Scop, et l'autre par le Collège coopératif en Bretagne.
(16) Outil d'e-learning ou de formation ouverte à distance (Foad) élaboré à cet effet.
(17) Soit au total une centaine d'heures programmées (cinquante en distanciel et cinquante en présentiel), auxquelles s'ajoute un volume au moins équivalent de travail personnel et d'échanges entre pairs et entre apprenants et formateurs.
(18) A cet effet, les apprenants disposaient de l'ensemble des ressources déjà capitalisées par les partenaires et mis en ligne, et notamment de deux documents repères de référence produits par des auteurs-partenaires du projet : *Les valeurs, les principes et les règles de l'économie sociale traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion,* par M. Parodi, 2003 ; *Exemples de correspondance entre les valeurs de l'ES et quatre groupes d'activités et de pratique de l'entrepreneur social,* par S. Ferreira et M. Parodi.

Encadré 3
Schéma du référentiel de compétence ou chaîne individuelle d'activités de l'entrepreneur social



• mettre en valeur l'intérêt des échanges européens pour acquérir une culture commune.

Parallèlement, des séquences de régulation pédagogique étaient programmées sous le signe « Entreprendre d'apprendre [19] ». Elles comprenaient :

• les séquences d'amorce et de constitution des groupes-classes coopératifs ;
• les temps de régulation intertutorale et inter-équipes des formateurs ;
• les temps de régulation tuteurs-apprenants,
• la visioconférence finale réunissant à distance les cinq groupes-classes ;
• la séquence de co-évaluation finale (à partir des productions individuelles et collectives des stagiaires).

L'autoévaluation finale aussi bien que l'évaluation externe du projet UCE 1 [20] ont relevé les principaux mérites et les limites de cette expérimentation.

En ce qui concerne les mérites, on peut souligner ici que, malgré la diversité ou l'hétérogénéité de la composition des groupes (diversité des statuts juridiques – coopératives, mutuelles, associations –, des champs d'activité professionnelle, de la taille des entreprises…), le programme a permis :

• une prise de conscience relative à l'appartenance au statut commun d'« entrepreneur social » et à l'appartenance au secteur de l'économie sociale (avec ses valeurs et principes communs et sa logique d'entrepreneuriat collectif) par-delà la variété de déclinaison des règles par pays et par statuts ;
• une validation de la priorité accordée à la démarche d'autopositionnement de l'entrepreneur social (des valeurs de l'économie sociale aux pratiques managériales de l'entrepreneur social). A cet égard, le module d'autopositionnement (malgré la rigidité et la lourdeur de l'outil Foad conçu à cet effet) a joué un rôle clé ;
• une reconnaissance du croisement fertile entre l'approche de l'entreprise sociale et la formation des entrepreneurs sociaux, d'une part, et la démarche de pédagogie coopérative, d'autre part ;
• une reconnaissance unanime de la richesse des ressources réunies ou élaborées et mises en ligne pour les apprenants et les équipes pédagogiques elles-mêmes. Le fonds de ressources documentaires déjà réuni pouvait constituer à cet égard la base du futur espace-ressources de l'UCE.

La pédagogie coopérative qui inspirait ou sous-tendait la démarche pédagogique de la phase expérimentale a surtout interrogé et intéressé les équipes pédagogiques (les formateurs et « facilitateurs d'apprentissage »). Elle a semblé être en cohérence avec l'objectif d'amélioration de la professionnalité collective de l'entrepreneur social. L'approfondissement de la réflexion et de l'investigation sur la pédagogie coopérative dans la formation des formateurs des entrepreneurs sociaux va donc constituer une piste prioritaire pour le futur projet UCE en réseau.

Les échanges entre les « apprenants » d'un même « groupe-classe » induits par l'outil Foad ont impulsé une dynamique d'autoformation dans le groupe.

La dimension européenne de l'expérimentation, si elle a pu paraître un peu décevante pour les « apprenants », compte tenu de leurs attentes à cet égard, s'est tout de même bien retrouvée, d'une part, dans l'exploitation des textes des fondateurs (de l'économie sociale et de la pédagogie

(19) Titre emprunté à Henri Desroche, *Entreprendre d'apprendre, Apprentissage 3,* Les Editions ouvrières, Paris, 1990.

(20) Conduite par des spécialistes de sciences de l'éducation de l'université de Gênes et du Cnam.

coopérative) traduits dans les trois langues et, d'autre part, au niveau des équipes pédagogiques et des partenaires du projet.
Parmi les limites relevées :
• Le manque d'homogénéité des apprenants des divers groupes quant au niveau de responsabilité à l'étage de la gouvernance comme à celui du management. En bref, il ne faut pas mêler, dans une même promotion, des entrepreneurs sociaux et les cadres managers. Ils ne se trouvent pas dans la même situation de « prise de risque » ni dans la même position de responsabilité, notamment dans la question clé de la nécessité d'associer les « parties prenantes » aux divers niveaux de gestion et de gouvernance de l'entreprise sociale.
• L'outil d'e-learning ou de Foad, durement élaboré, a fini par occuper une place « démesurée » dans le dispositif général de formation.
• En tout état de cause, il y aurait à revoir le dosage du « distanciel » par rapport au « présentiel », pour lever la contradiction apparente qui a pu se manifester au cours de l'expérimentation entre la rigidité de l'outil informatique, malgré les consignes d'échange et d'interactivité introduites dans le logiciel, et les principes mêmes de la pédagogie coopérative.
• Il y aurait lieu aussi de simplifier les modules d'accompagnement et tout particulièrement le module d'autopositionnement, qui apparaît comme le cœur du système d'e-learning.
• Les « trios » n'ont pas toujours bien fonctionné (difficultés de mise en œuvre des échanges programmés entre apprenants et entre ceux-ci et les accompagnateurs). Mais là où ils ont pu fonctionner, ils ont généré une réelle dynamique d'autoformation dans le groupe.
Toutefois, les réserves formulées à l'égard de cette expérimentation peuvent être relativisées par rapport à l'objectif principal d'UCE 1. Il ne s'agissait pas, en effet, de valider un dispositif et un module standard de formation des entrepreneurs sociaux européens, ce qui eût été contraire à l'esprit même du projet UCE et aux principes de la pédagogie coopérative exposés ci-après. Il s'agissait essentiellement de réunir les premiers éléments de validation de l'hypothèse centrale du projet, c'est-à-dire de la correspondance étroite entre les spécificités du portrait de l'entrepreneur social et celles de la méthode de formation la plus ajustée à son profil particulier de compétences. La mise en route du projet UCE 2 allait permettre d'étayer l'hypothèse et de profiler l'espace-ressources européen dédié aux formateurs des entrepreneurs de l'économie sociale.

L'élaboration de la charte de l'UCE en fin de parcours d'UCE 1 [21]

Cette charte, ancrée dans les valeurs, principes et système de règles de l'ES, va constituer la plateforme d'adhésion formelle au réseau UCE, pour les nouveaux partenaires d'UCE 2 et pour toute personne morale ou physique relevant ou se revendiquant de l'économie sociale qui souhaiterait y adhérer et participer aux activités de son centre-ressources. Il est donc nécessaire de rappeler au moins l'objet et les principes d'action de l'UCE qui caractérisent sa nature et son projet.

(21) La charte UCE est consultable et reproductible à partir du site UCE : http://uce.universite-cooperative.coop.

L'UCE est un espace d'échanges, de production, de capitalisation et de transmission, qui permet le développement d'une communauté européenne de formateurs et d'accompagnateurs.
L'UCE favorise systématiquement la coopération entre les organisations de l'économie sociale et solidaire et les universités et organismes de formation. Elle est ouverte aux personnes morales et aux personnes physiques qui, s'engageant sur des principes de réciprocité et de subsidiarité, recherchent le développement et la reconnaissance de l'entrepreneuriat de l'économie sociale et solidaire à travers la formation, la recherche et la pédagogie coopérative.

Principe de subsidiarité
Il appartient aux membres de réaliser leurs objectifs par leurs propres moyens ; le réseau apporte son aide et intervient en appui ou en renforcement des initiatives des membres.

Principe de mutualisation
Les membres de l'UCE s'engagent à partager leurs expériences, les évaluations qui en sont faites et les connaissances qui en découlent, dans le champ de la formation des entrepreneurs de l'économie sociale et solidaire, tant sur les contenus spécifiques que sur les méthodes de la pédagogie coopérative mise en œuvre.

L'emboîtement du projet UCE 2 « en réseau »

Les objectifs et les axes prioritaires d'UCE 2

• Si le projet UCE 1 avait déjà permis de brosser un « portrait très ressemblant » de l'entrepreneur social, il restait à en préciser les traits relatifs aux compétences collectives qui semblaient le caractériser par rapport à un entrepreneur classique.
• De même, le projet UCE 1, dans ses hypothèses, sa démarche, son expérimentation…, s'était délibérément arrimé à la démarche de la pédagogie coopérative. Il restait, cependant, à en approfondir les fondements théoriques, à explorer les expériences déjà conduites ici ou là et à concevoir les meilleurs ajustements possibles à la formation spécifique des entrepreneurs sociaux européens.
• En troisième lieu, si l'expérience formative d'UCE 1 s'était largement nourrie de premières mutualisations de ressources validées et capitalisées dans le centre-ressources déjà en ligne, il fallait l'enrichir dans son contenu, selon la typologie des ressources définie par les partenaires ; il fallait aussi concevoir une configuration du site en rapport avec la vocation et les ambitions de cet espace-ressources ; il fallait enfin concevoir et organiser les conditions de sa pérennité et de son autonomie, à l'expiration du programme Leonardo (dernier trimestre 2007).
• En dernier lieu, le projet UCE, constitué au départ autour de partenaires relevant de quatre pays européens, devait s'élargir à d'autres partenaires,

ce qui fut le cas avec la participation du Co-operative College du Royaume-Uni, de la Cepes Andalousie, puis du partenariat polonais.
Trois axes de travail prioritaires en découlaient.
1° Revisiter, redécouvrir et réajuster les principes et les méthodes de la pédagogie coopérative à la formation spécifique des entrepreneurs de l'ES (dirigeants élus et salariés) et en diffuser ou en valoriser le(s) modèle(s) dans l'espace européen.
2° Concevoir l'ingénierie de formation la plus ajustée à la formation initiale et, surtout, à la formation continue en alternance des entrepreneurs de l'ES.
3° Repérer le « système acteurs » de la formation des entrepreneurs sociaux dans les différents pays partenaires et aider à constituer, autour de l'espace-ressources de mutualisation des savoirs et savoir-faire, le premier embryon d'une communauté européenne de formateurs dédiée à la formation des entrepreneurs sociaux.

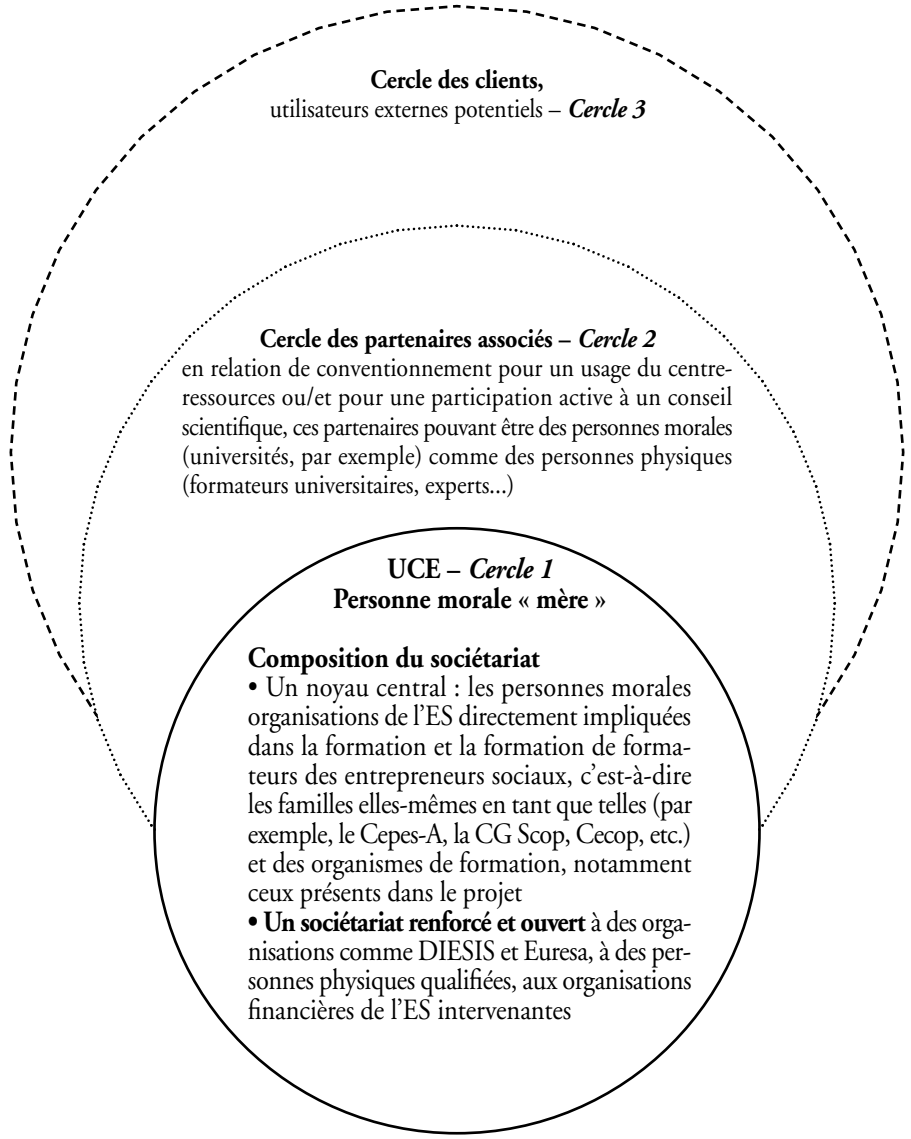
Le centre-ressources, un espace permanent de mutualisation pour les formateurs des entrepreneurs sociaux et des acteurs de l'ES

Configuration et organisation du site du centre-ressources
C'est la pièce maîtresse de l'UCE 2 en réseau et, on l'espère, d'une UCE pérennisée. Par la variété et le nombre des ressources déjà capitalisées et organisées depuis 2002 et qui continuent à s'enrichir des apports des partenaires anciens et nouveaux, il constitue une première vitrine pour de nouveaux adhérents qui ont accès à la « partie non réservée » du site opérationnel créé des 2005 ; mais il est surtout l'outil de travail des partenaires actuels qui ont à charge de l'alimenter par leurs propres ressources nationales et d'assurer la traduction dans leur langue des ressources émanant des autres partenaires.
L'UCE dispose ainsi, d'ores et déjà, d'un fonds important de ressources traduites en cinq langues et que l'on peut décliner ici sous quelques rubriques très générales telles que pédagogie coopérative, pratiques pédagogiques UCE, gouvernance, contextes législatifs, contextes institutionnels, dispositifs de formation, sachant que l'outil informatique du site permet de naviguer, par son moteur de recherche, entre les rubriques détaillées de la table des matières et, à un niveau beaucoup plus fin, à partir des mots clés d'un index alphabétique et d'un index analytique, calé sur les sous-rubriques telles que gestion juridique et organisationnelle, gestion comptable et financière, GRH, gestion commerciale, marketing, lobbying, mais aussi approches de la valeur (par l'évaluation, la démarche qualité, l'utilité sociale…). Le site intègre aussi divers outils : un guide du formateur coopératif, un guide du centre-ressources incluant lui-même un glossaire des termes clés utilisés dans le champ de la formation et de l'éducation coopérative, l'index des mots clés, quelques algorithmes de progression dans « l'arbre de la connaissance » des entrepreneurs sociaux, etc.

Pour une organisation pérenne du réseau UCE et de son centre-ressources

A ce jour (octobre 2007), cette organisation n'est pas tout à fait arrêtée, mais les partenaires travaillent sur le schéma ci-dessous *(voir l'encadré 4)*, qui sera soumis aux partenaires lors du séminaire terminal d'UCE 2, à Bruxelles, fin novembre 2007.

Encadré 4



• Cercle 1 : parler de sociétariat nous situe dans la logique de la société coopérative avec un objet social bien délimité à partir d'une vision clarifiée et partagée, de la double qualité (sociétaire-utilisateur), de la nécessaire définition de règles d'admission, de la constitution d'un capital et des fonds permanents.
• Cercle 2 : espace pour lever les difficultés rencontrées, au moins en France, pour l'entrée des personnes morales de droit public (universités) dans le sociétariat d'une personne morale de droit privé.
• Cercle 3 : cercle du moyen terme. Opérationnaliser cet objectif cible supposera (sans doute) un élargissement et une diversification-spécialisation de l'offre de l'UCE et très certainement du cadre juridique que nous sommes aujourd'hui en train de construire.
Ainsi, le projet UCE s'organise et se développe bien autour de la question centrale de la pédagogie coopérative.

Une pédagogie coopérative pour la formation des entrepreneurs de l'ES : pourquoi et comment ?

Objectifs et principes généraux

La pédagogie coopérative poursuit un double objectif :
• coopérer pour apprendre, ce qui renvoie à une stratégie d'apprentissage et à une ingénierie de formation appropriée ;
• apprendre à coopérer, ce qui renvoie à une stratégie éducative fondée à la fois sur le « projet coopératif [22] » et sur le projet d'une société démocratique à tous les étages (micro, macro) et dans tous les domaines de l'activité humaine, dont celui de l'économie.

(22) Desroche H., *Le projet coopératif*, éd. Economie et Humanisme, Les Editions ouvrières, Paris, 1976.

Elle se fonde sur cinq principes fondamentaux et leurs implications.
1. La pédagogie coopérative est fondée sur une interaction entre action et réflexion (recherche) ou entre pratique et théorie (savoir ou connaissance).
L'action (ou la pratique) renvoie au vécu de l'apprenant, à ses expériences, à ses savoir-faire, à son trajet et à son projet.
La réflexion (ou la théorie) renvoie au stock de connaissances capitalisées dans les divers champs du savoir (sciences, disciplines, techniques).
La recherche-action et la formation-action sont particulièrement appropriées à la relation dialectique entre action et réflexion.
2. La personne adulte en formation est le sujet de son histoire et l'acteur premier de sa formation dans une interdépendance positive avec les autres (les pairs de son groupe d'apprentissage et les formateurs).
3. La relation entre la personne en formation et le formateur (l'accompagnateur) est fondée sur le respect mutuel et la coopération.
4. Le formateur est un accompagnateur ou un « facilitateur d'apprentissage » :
• il n'a pas de position dominante par rapport à l'« apprenant » ;
• il apprend lui-même de l'expérience et des savoirs ou savoir-faire de l'apprenant ;
• il facilite l'accès à la connaissance des savoirs capitalisés ;

• il facilite la mutualisation des expériences et des savoir-faire des apprenants du groupe par une organisation des échanges au sein du groupe et entre les groupes du réseau.

5. Les échanges entre pairs (apprenants) du « groupe d'apprentissage coopératif », ou « groupe-classe », et entre les groupes du réseau (ici l'UCE) sont au cœur d'une pédagogie coopérative ; les échanges entre les formateurs-accompagnateurs de chaque équipe pédagogique et entre les équipes pédagogiques du réseau le sont tout autant.

L'accompagnateur prévoit, organise et intègre ces échanges dans le dispositif et la démarche de formation.

Une pédagogie coopérative : pour la construction des compétences collectives de l'entrepreneur social

Le séminaire organisé au Co-operative College de Manchester en juin 2006 nous a confortés dans la conviction que cette pédagogie coopérative correspondait à une combinaison étroite de ce que nos collègues anglais nomment l'éducation coopérative (*cooperative education*), d'une part, et l'apprentissage coopératif (*cooperative learning*), d'autre part. En d'autres termes, dans la pédagogie coopérative, on ne peut dissocier la méthode d'apprentissage du contenu ou de l'« objet coopération » (valeurs, principes, règles, spécificités de la gouvernance et de la gestion coopérative). D'où un autre tableau de correspondance que nous avions dressé, dans la phase UCE 1, entre les valeurs, principes et règles de l'économie sociale et solidaire et les quatre domaines d'application de la gouvernance et du management d'une entreprise [23].

Pourquoi une pédagogie coopérative ? Pour construire les « compétences collectives [24] coopératives » qui correspondent au profil de compétence spécifique d'un entrepreneur coopératif ou social *(encadré 3)* dont la principale spécificité se fonde précisément sur le concept d'entrepreneuriat collectif. Nous rappelons donc ici l'hypothèse selon laquelle on ne peut pas obtenir de telles compétences collectives par la simple addition de compétences et de talents individuels, fussent-ils sélectionnés avec beaucoup de discernement, mais qu'il faut aussi s'attacher à les « construire » par des méthodes d'apprentissage coopératives. La compétence collective ne peut que résulter d'une construction systématique, au sein d'un groupe d'apprentissage coopératif créé à cet effet et accompagné systématiquement par une équipe pédagogique, elle-même constituée en groupe coopératif de formateurs… ou, mieux, de « facilitateurs d'apprentissage » (Carl Rogers) [25]. Cette démarche de construction vise clairement à développer des compétences coopératives chez tous les membres du groupe en formation, par la communication, la mutualisation, la coproduction et le co-apprentissage. Elle vise aussi à renforcer, à terme, dans les organisations, les institutions et les entreprises elles-mêmes, les logiques d'entraide, de coopération et de solidarité et, à l'inverse, à modérer les logiques individualistes.

Une compétence collective coopérative peut se décliner en capacités individuelles virtuellement porteuses du développement de cette compétence

(23) Parodi M., *Les valeurs, principes et règles de l'ES traversent tous les domaines de la gouvernance et de la gestion.*

(24) Le glossaire du centre-ressources en donne une définition : *« La compétence collective d'une équipe ou d'un groupe est supérieure à la somme des compétences individuelles de ses membres. La compétence collective est donc la capacité d'un système d'acteurs en interaction et en intercommunication à mobiliser et à articuler des savoirs, savoir-faire et savoir-être et aussi à développer les capacités individuelles des membres du groupe qui permettent de créer l'effet de synergie ou l'efficacité collective de l'action entreprise par l'équipe.*

(25) C'est l'expression de « facilitateur » qui est d'ailleurs retenue dans le *toolkit* du Co-operative College de Manchester pour qualifier la fonction essentielle ou la posture d'un formateur de dirigeants coopératifs : *« Education for cooperation should be run in a cooperative manner and based on cooperative learning methodologies, where participants work together with a facilitator. »*

collective [26]. Il s'agit donc de développer dans un groupe coopératif en formation les principales capacités suivantes :

• écouter les autres, se connaître mutuellement et se reconnaître dans ses spécificités et ses complémentarités ;
• mutualiser dans une équipe les informations, les connaissances, les savoir-faire ;
• travailler, concevoir, produire ensemble ;
• transmettre et essaimer ce type de capacité et de savoir-faire à d'autres acteurs, en dehors du contexte de la formation ;
• former les autres ou, mieux, être à son tour un « facilitateur d'apprentissage » au sein de l'organisation ;
• co-évaluer, en équipe, un projet, son déroulement et ses résultats (auto-évaluation participative et dynamique).

La déclinaison de ces capacités, virtuellement porteuses de la compétence collective de l'entrepreneur coopératif, renvoie évidemment aux principes éducatifs, mais aussi aux pratiques développées par quelques grands pédagogues comme N. Grundvig [27], B. Profit, C. Freinet ou Paolo Freire et leurs successeurs. Chez ces auteurs-acteurs, le projet éducatif est fondé sur les principes d'éducation à la démocratie qui vise bien l'établissement d'une société démocratique.

On voit la concordance de ce projet avec le principe central de gestion démocratique du modèle coopératif inscrit dans la loi fondatrice des équitables pionniers de Rochdale.

J.-F. Vincent [28], s'inspirant de D. W. Johnson, a dressé un tableau des caractéristiques d'une situation d'apprentissage coopératif qui vise à *« apprendre avec les autres, par les autres et pour les autres » (lire l'encadré 5).*

(26) Les spécialistes des sciences de l'éducation estiment qu'« une capacité est une promesse de compétence ».

(27) Voir *Facilitator Toolkit,* The Co-operative College, 2005. Grundvig a notamment dit que l'éducation à la coopération et l'éducation à la démocratie étaient indissociables dans un projet éducatif, lui-même fondé sur la vision d'une société démocratique.

(28) J.-F. Vincent est président de l'OCCE.

Encadré 5
Les situations d'apprentissage caractéristiques de la situation coopérative

« Apprendre avec les autres, par les autres et pour les autres […] *:*
• *Favorise l'interaction entre les élèves.*
• *Encourage l'utilisation maximale des pairs.*
• *Implique l'écoute, l'aide et l'entraide.*
• *S'appuie sur une communication effective.*
• *Facilite la résolution des conflits.*
• *Encourage la pensée divergente et la prise de risque.*
• *La motivation est surtout intrinsèque (plaisir de travailler ensemble).*
• *La médiation entre le savoir et l'apprenant est le fruit des interactions.*
• *Développe l'acceptation des autres et la confiance mutuelle.*
• *Favorise un engagement émotionnel et une moins grande peur de l'échec face à l'apprentissage.*
• *Aide à faire comprendre et accepter la division du travail. »*

Le tableau des principes d'une pédagogie coopérative que nous avons dressé lors de la phase 1 de l'UCE s'est inspiré à la fois de ces valeurs et principes fondamentaux et des pratiques qui en découlent logiquement et qui ont été déjà expérimentés dans tous les pays partenaires du programme UCE en réseau.

Le réseau UCE, structuré aujourd'hui autour de son centre-ressources, largement ouvert sur d'autres partenariats, sur la base de l'adhésion à la charte et d'un engagement de mutualisation des savoirs, des savoir-faire et des expériences formatives de ses partenaires présents et à venir, a pour vocation de poursuivre ce travail d'exploration et de construction des compétences collectives caractéristiques du profil de l'entrepreneur social, par la mise en œuvre d'une pédagogie coopérative.

Le défi que doivent affronter aujourd'hui les promoteurs et les partenaires du projet UCE en réseau est précisément d'en assurer la viabilité, après la fin des programmes Leonardo da Vinci qui l'ont promu et soutenu jusqu'à ce jour. D'où deux observations ou questions en guise de conclusion.

• Le projet coopératif a mis près d'un siècle pour descendre de l'entreprise vers l'école, champ de l'invention et des premières expérimentations d'une pédagogie coopérative [29]. Faudrait-il autant de temps pour convaincre les dirigeants et les responsables des grandes organisations nationales ou européennes de ce que les entrepreneurs de l'ES, qu'ils soient coopératifs, mutualistes ou associatifs, ne peuvent être formés tout à fait dans le même moule et selon les mêmes stratégies et méthodes que les entrepreneurs classiques ou, en bref, qu'il faut en passer par la pédagogie coopérative ?

• La connaissance et la reconnaissance du travail déjà accompli pour constituer cette communauté européenne de formateurs « facilitateurs » dédiée à la formation et à l'éducation des entrepreneurs sociaux est la première condition de la pérennisation et du développement du réseau UCE à venir. ●

(29) De l'invention des premières formes coopératives (en France, des premières associations populaires, l'équivalent de nos Scop ou du commerce véridique et social de Michel Derrion en 1835, ou en Angleterre, avec la coopérative des pionniers de Rochdale en 1844) à la création de la coopération à l'école dans les années 1920-1930.