

L'évolution du phénomène coopératif en Italie et son impact sur la modernisation du secteur agricole : le cas de l'Emilie Romagne

Preda S.

in

Jouve A.-M. (ed.).
La modernisation des agricultures méditerranéennes (à la mémoire de Pierre Coulomb)

Montpellier : CIHEAM
Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 29

1997
pages 187-202

Article available on line / Article disponible en ligne à l'adresse :

<http://om.ciheam.org/article.php?IDPDF=CI971514>

To cite this article / Pour citer cet article

Preda S. L'évolution du phénomène coopératif en Italie et son impact sur la modernisation du secteur agricole : le cas de l'Emilie Romagne. In : Jouve A.-M. (ed.), *La modernisation des agricultures méditerranéennes (à la mémoire de Pierre Coulomb)*. Montpellier : CIHEAM, 1997. p. 187-202 (Options Méditerranéennes : Série A. Séminaires Méditerranéens; n. 29)



<http://www.ciheam.org/>
<http://om.ciheam.org/>

L'évolution du phénomène coopératif en Italie

et son impact sur la modernisation du secteur agricole :

le cas de l'Emilie-Romagne

Stefano Preda

Université de Florence (Italie)

Résumé. Face à l'évolution historique, le secteur de la coopération agricole en Italie, et plus particulièrement en Emilie-Romagne, a cherché à s'adapter de façon continue aux différents contextes évolutifs.

Cette capacité d'adaptation des structures coopératives, notamment agricoles, s'est manifestée à deux niveaux : celui du processus d'adaptation externe des coopératives face à leur environnement concurrentiel et celui du processus d'adaptation interne de l'organisation. Ceci dans un double objectif, celui de la performance économique couplée avec une performance sociale.

Cet impératif de performance sociale, qui caractérise la coopération, a représenté un atout fondamental pour son développement. Cependant, il a aussi constitué le plus fort frein à l'investissement et donc à une modernisation continue des structures.

Le cas des coopératives émiliennes peut être porté comme exemple de la réussite de ce paradoxe, alliant la performance économique à la performance sociale, ce qui pourra permettre de continuer la dynamique de modernisation du secteur agricole.

Mots clés. Modernisation - Coopérative - Emilie-Romagne - Agriculture - Centrales coopératives - Adaptation interne et externe

Introduction

Aujourd'hui, l'Italie supporte les répercussions importantes et certainement très lourdes de choix économiques conservateurs passés qui se manifestent, notamment, dans le secteur agricole. Le vertigineux déficit agro-alimentaire, l'abandon des terres agricoles intérieures (surtout dans les zones du Mezzogiorno), la chute de la qualité et de la performance des services de l'agriculture et la soumission inconditionnelle de l'Italie à la Politique Agricole Commune depuis son origine, constituent autant d'éléments démontrant la gravité de la situation.

La nécessité primordiale de mettre en place en Italie une véritable politique économique agricole est un des principaux objectifs du monde de la coopération agricole dans son ensemble : coopération de production, de travail, de transformation et de commercialisation. En effet, durant les dernières décennies, le système coopératif a largement contribué à impulser, par le biais de prises de position et de demandes de clarification, la nécessité primordiale de mettre l'Italie sur la voie de la compétitivité et de réaliser une programmation nationale pour l'obtention d'un développement agro-industriel et alimentaire durable. Si le monde de la coopération joue un rôle fondamental dans le système agro-industriel et alimentaire italien, les changements intervenus dans l'histoire ont aussi marqué fortement les structures coopératives. Elles se sont modifiées selon l'évolution sociale et économique des différents contextes régionaux, en apportant dans cette évolution leur propre contribution.

Les coopératives sont ainsi passées d'associations de production et de travail, en associant les *braccianti*¹ et les *affittanze collettive* (locations collectives), aux complexes entreprises coopératives agricoles d'aujourd'hui. Elles n'ont pas seulement évolué vers l'aval de la filière productive (processus d'adaptation externe), mais elles ont été capables aussi de procéder à d'importantes modifications dans leur propre structure interne (processus de mutation interne). C'est à cause de ces deux évolutions tout d'abord et du fait des particularités des associations coopératives que ces structures occupent une place

importante dans le système de prise de décisions du secteur agro-industriel et alimentaire italien. Cependant, derrière ce chemin évolutif, apparemment sans histoire, se cachent de longues luttes et beaucoup de sacrifices : de violentes répressions du mouvement coopératif et de ses idées sociales, plusieurs tentatives vouées à la faillite, des oppositions d'idées et de situations, des évolutions de la pensée coopérative, de nouveaux rapports avec la société, ses institutions, la culture, le système productif, tout au long d'une période qui a marqué l'histoire italienne. Un chemin difficile, mais riche aussi d'importants résultats.

L'objet de notre travail est de proposer quelques pistes de réflexion sur l'évolution de la question coopérative dans le secteur agricole italien et de l'impact de cette évolution sur la modernisation des structures, des pratiques et des pensées de ce secteur. Afin de comprendre la dynamique évolutive des coopératives, nous aborderons tout d'abord les caractéristiques statutaires des coopératives, leur vertu et leurs limites, ce qui nous amènera à une réflexion sur leur rôle actuel. Ensuite, nous essayerons de comprendre les étapes fondamentales de l'évolution coopérative, avec une attention particulière à la période postérieure à la Deuxième Guerre mondiale. Enfin, nous analyserons le cas particulier de l'Emilie-Romagne, c'est-à-dire que nous chercherons à comprendre quels sont les facteurs liés aux coopératives qui ont amené une modernisation et un développement de l'économie agro-alimentaire régionale.

I – Caractéristiques structurelles de la coopération

1. Qu'est-ce qu'une coopérative ?

Pour caractériser la coopération, on pourrait faire référence à différentes définitions. Parmi d'autres, nous retiendrons celle de l'historien de la coopération, Charles Gide : «Une coopérative est un groupe de personnes poursuivant des buts, économiques, sociaux et de formation, liés autour de l'esprit entrepreneur». Cela signifie que les associés n'organisent pas la coopérative seulement en fonction d'eux-mêmes, mais aussi en fonction de l'intérêt de la communauté en général.

La coopérative a donc en soi une double dimension, avec un contenu associatif et économique à la fois. Le contenu associatif se manifeste par le fait que les associés ont une condition d'hommes libres et égaux entre eux : ils sont libres de la soumission au capital et à son pouvoir de décision et égaux entre eux dans l'exercice de ce pouvoir à l'intérieur de l'association. Ces caractéristiques, liées à un fort esprit de solidarité (qui trouve son expression la plus haute dans l'association à responsabilité limitée) contribue à élever la condition de la personne humaine. Le contenu économique est l'autre réalité fondamentale de la coopérative. En effet, une considération non adéquate de cette réalité pourrait être la cause de probables échecs, comme l'expérience l'a démontré. En conclusion, la combinaison des facteurs éthico-associatifs et technico-économiques sont essentiels pour la réussite d'une coopérative.

Les caractéristiques essentielles de la coopération ont été déterminées en 1885 par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI)². Dans ce cadre, les coopératives sont considérées comme des éléments prioritaires pour défendre les intérêts des travailleurs, avec pour objectifs l'intégration économique et sociale des associés. Sur cette base, sont considérées comme coopératives toutes les associations de personnes qui ont pour objectif l'amélioration sociale et économique de leurs adhérents conformément aux principes suivants : l'adhésion volontaire, le contrôle démocratique des associés, la distribution des productions sur la base des apports, la fixation d'une limitation des intérêts sur le capital des associés, la neutralité politique et religieuse et la diffusion de la culture coopérative pour l'amélioration de la société. Selon ces principes, les coopératives n'ont pas comme objectif explicite la valorisation du capital engagé mais la production de biens et services utilisables par les associés (achat des biens communs de production, coopératives de travail, crédit agricole, etc.).

Cependant, les entreprises collectives ont la nécessité de se procurer des capitaux pour l'exploitation et de rendre rentables les investissements. C'est pourquoi elles sont amenées aussi à rivaliser sur les marchés financiers, publics ou privés, avec d'autres entreprises privées, pouvant être plus rentables et plus intéressantes pour les investisseurs. Ainsi, les coopératives se sont vues imposer la nécessité d'une plus importante compétitivité, à laquelle elles ont fait face par le biais de la concentration, ce qui a permis la limitation des coûts et surtout l'obtention de bénéfices capables de générer des investissements

durables. Ce changement d'orientation dans les objectifs du mouvement coopératif a été enregistré pour la première fois lors du colloque international de l'Alliance Coopérative Internationale à Vienne, en 1966, où a été mise en relief l'existence de six points fondamentaux dans l'organisation coopérative :

- l'adhésion volontaire ou le principe de «la porte ouverte» à tous ceux qui acceptent les limitations et les responsabilités d'être associés. Selon ce principe, on ne peut empêcher quiconque de faire partie de la coopérative et aucune pression ne doit être exercée pour éviter le départ d'un adhérent ;
- la démocratie dans la gestion et l'administration de la coopérative. Conditions de parité et égalitarisme se manifestent dans le cadre de l'Assemblée des associés où sont débattus tous les problèmes de la coopérative et où les décisions sont prises par vote selon le principe «une tête, un vote» (quelle que soit la part de capital apportée) ;
- intérêt limité du capital : avec ce principe, on essaye de sauvegarder le caractère mutualiste de la coopération ;
- la répartition des bénéfices : le résultat économique de l'activité de la coopérative doit être réparti entre les associés de façon à ce que personne ne puisse s'enrichir plus que les autres ;
- la formation coopérative, la promotion de la coopération et la formation des cadres : la coopération ne doit pas seulement cibler le caractère de mutualité, dans le sens de travailler avec les associés et pour les associés, mais elle doit développer la forme de gestion coopérative dans la collectivité de façon plus générale ;
- la nécessité d'une collaboration entre les organisations coopératives pour faire face aux défis de la coopération en Europe.

Néanmoins, le problème financier et les investissements restent encore une des caractéristiques propres au statut coopératif qui limite leur action. Une rapide comparaison entre les objectifs de l'entreprise coopérative traditionnelle et ceux d'une entreprise capitaliste traditionnelle peut aider à mieux comprendre la réalité du phénomène analysé. En effet, s'il existe une différence fondamentale dans la nature de ces deux types d'entreprise, les exigences et réalités concurrentielles du marché pousseront les deux types de structures à des rapprochements.

Aujourd'hui les coopératives ont besoin de faire évoluer leur dimension économique sans pour autant contredire les principes associatifs qui les structurent. Ainsi, devenir plus compétitives pourrait supposer des concentrations, afin de réduire les coûts et d'obtenir des profits permettant des investissements. La modernisation par le biais d'une innovation technologique et des structures semble être la voie obligée.

Tableau 1. Différences entre objectifs de l'entreprise et de la coopérative

Entreprise coopérative	Entreprise capitaliste
<p>1. Prise de décision Chaque associé peut prendre des décisions quel que soit le montant de son quota d'adhésion.</p>	<p>Le pourcentage d'actions détenues par l'actionnaire conditionne l'ampleur de son pouvoir de décision.</p>
<p>2. Election des dirigeants Les dirigeants sont choisis démocratiquement parmi les associés.</p>	<p>Il n'y a pas d'élection démocratique, elle est conditionnée par les apports.</p>
<p>3. Choix de l'adhérent ou actionnaire (membre) Chacun peut adhérer indépendamment des ses idées politiques, philosophiques, religieuses et morales : c'est le système de "la porte ouverte" selon lequel tous peuvent entrer dans la coopérative avec l'engagement de respecter les règles prévues par les statuts.</p>	<p>Il ne s'agit pas d'un adhérent mais d'un nouveau propriétaire. Le choix est donc fonction de la nature de l'entreprise et de la volonté d'ouvrir ou non le capital. Si elle est cotée en bourse, l'arrivée d'un nouveau propriétaire peut être parfois inévitable.</p>
<p>4. Objectif fondamental Le but de l'association est d'obtenir des avantages réciproques (également dits mutualités³) non seulement sur le plan économique, mais aussi sur celui du développement de la personnalité et de la solidarité humaine.</p>	<p>L'intérêt principal est la recherche du profit qui permet soit de pérenniser la structure, soit de rentabiliser les apports des actionnaires.</p>
<p>5. Utilisation des bénéfices Une partie du budget est utilisée à des fins sociales dans l'objectif d'élargir la solidarité entre les associés.</p>	<p>L'utilisation des bénéfices est destinée au renouvellement des capacités productives financières ou humaines.</p>
<p>6. Relation entreprise-société La solidarité se développe dans la liaison entre les secteurs productifs à l'intérieur d'un système qui permet de faire avancer chaque coopérative.</p>	<p>L'entreprise satisfait des besoins identifiés dans la société et crée des liens avec ses différentes composantes sur des bases marchandes.</p>
<p>7. Relation membre-entreprise La coopérative forme l'associé à être protagoniste dans la gestion de l'entreprise et de la société.</p>	<p>Rapport basé dans un cadre marchand qui suppose que le salarié accomplisse ses obligations dans une entreprise susceptible de lui fournir les moyens d'accomplir sa mission.</p>
<p>8. Relation membre-membre Importance des relations humaines entre les associés et dotation d'un esprit de solidarité, de responsabilité et de formation.</p>	<p>Les relations sont limitées au cadre de l'entreprise sans qu'il existe, en général, une dimension relationnelle autre que celle contractuelle.</p>
<p>9. Prix La marge commerciale du produit transformé est volontairement réduite afin de rendre compétitifs les produits et satisfaire les objectifs sociaux.</p>	<p>La recherche de marges commerciales satisfaisantes est un des impératifs de rentabilité.</p>

2. Facteurs positifs ou négatifs au développement coopératif

Ces dernières années, on a assisté, dans plusieurs pays, à un riche débat sur l'avenir des entreprises du secteur d'intérêt collectif. Les coopératives des pays comme la France, l'Italie et l'Autriche, sont dans une période de crise d'identité, divisées entre les impératifs de répondre à une vocation sociale et la nécessité de réagir de façon performante aux règles de l'économie de marché. Elles sont aussi critiquées pour avoir des coûts trop élevés, pour l'archaïsme de leurs structures et l'immobilisme des hommes.

Quelques auteurs ont déjà essayé de mettre en peu d'ordre dans la complexité du phénomène coopératif. Entre autres, Ben-Ner (1984), a identifié théoriquement une série de facteurs négatifs et positifs pour

la formation et l'existence d'une coopérative, à partir de ses recherches dans différents pays occidentaux. Selon lui, les facteurs négatifs sont :

- La baisse de la disponibilité du facteur entrepreneurial : les entrepreneurs (la ressource par excellence) préfèrent normalement créer une entreprise classique, dans laquelle le profit peut être utilisé totalement, au lieu de créer une coopérative, dans laquelle le bénéfice doit être partagé avec plusieurs associés.
- La faible disponibilité des capitaux : la situation financière des coopératives est caractérisée par une basse capitalisation, un coût élevé de l'endettement et, en général, par des difficultés dans l'accès au crédit.
- La diminution de la capacité décisionnelle réelle de la communauté des associés, du fait de la spécialisation et de la sophistication croissante des processus productifs et des innovations technologiques. Il en résulte une augmentation de l'importance de la technostructure à l'intérieur de la coopérative.
- La création d'un dangereux écart entre la direction technique, d'un côté, et l'assemblée des associés, de l'autre, qui peut entraîner des déviations de l'inspiration originaire du mouvement coopératif. Le risque est d'avoir une hyper-bureaucratiation.
- La liaison entre agrégation économique et associationnisme politique démocratique⁴.
- L'affirmation de la coopération peut être interprétée comme une forme particulière d'autoprotection sociale dans une époque de grandes transformations économiques et de difficile conjoncture pour l'agriculture.

Face à ces problèmes, pour que les coopératives puissent naître et se développer, plusieurs conditions favorables sont nécessaires, d'après Ben Ner :

- présence d'organisations de soutien financier et technique, en général d'origine associative, et, seulement dans quelques cas, publique. L'aide publique aux entreprises collectives, lorsqu'elle est présente, ne semble pas directement liée à la promotion du système coopératif. En effet, elle est mise à disposition surtout pendant les périodes de récession dans le but de protéger les postes de travail et les revenus plutôt que du développement de l'entreprise collective ;
- présence de pouvoir monopsonne sur le marché du travail, contre lequel les travailleurs se mobilisent ;
- menace de faillite des entreprises capitalistes dans les industries en déclin ou pendant les récessions généralisées. Bien que ce ne soit pas une nécessité, souvent le facteur décisif pour le succès de la transformation a été la contribution financière et en ressources humaines fournie par la communauté locale. La cohésion sociale est telle qu'elle favorise la constitution d'une coalition de travailleurs et l'émergence d'un leadership ;
- insatisfaction des travailleurs pour les caractéristiques 'ambiance de travail' dans les entreprises capitalistes. Cela est surtout vrai là où le travailleur peut perdre facilement le contrôle du processus productif. De plus, la garantie de l'emploi n'est pas, en général, assurée dans une entreprise capitaliste ;
- l'importance stratégique des avantages internes à l'entreprise collective (meilleure motivation au travail, élimination ou atténuation du conflit entre propriétaires et travailleurs).

En conclusion, les deux facteurs de succès d'une entreprise coopérative peuvent se résumer ainsi :

- la performance économique : comme élément de pérennisation de la structure et/ou comme facteur commun d'efficience avec les entreprises capitalistes ;
- la performance sociale : évaluée grâce au niveau de satisfaction des sujets ou par le biais de la capacité de maintien de la «participation démocratique».

Ce sont les deux facteurs-clés qui nous permettront d'évaluer le niveau de réussite des coopératives agricoles en Emilie-Romagne.

3. La dynamique d'innovation des coopératives : des questions internes aux relations avec l'environnement

Dans l'histoire du mouvement coopératif agricole de l'Emilie-Romagne, nous pourrions facilement identifier dans l'évolution de chaque coopérative les phases de naissance, croissance et développement-declin. Dans ce contexte de transformation, l'environnement même se modifie : celui plus large lié aux rapports politico-institutionnels et économiques prévalant dans la région, et celui plus spécifique concernant la structure interne. Ces deux chemins vers l'innovation portent à une plus haute complexité des structures : le processus d'adaptation externe et le processus de mutation interne.

Le premier processus est une évolution dans le positionnement même de la coopérative agricole qui, sous la nécessité d'une expansion et d'un élargissement de son activité, s'éloigne de la terre, sa ressource prioritaire et première, pour se situer plus en aval de la filière. Il s'agit d'une nécessité imposée par l'économie et la société qui exigent la mise à disposition de produits avec un degré plus élevé de transformation et d'élaboration. Parallèlement, il est possible de constater une diminution des naissances de coopératives agricoles face à un accroissement des naissances de nouvelles coopératives de commercialisation ou de transformation.

Dans le cadre du second processus, on enregistre une importante tendance vers la complexité de la structure coopérative. Ce processus répond aux exigences d'un environnement externe de plus en plus complexe qui conditionne fortement la structure de fonctionnement et les pratiques de gestion et, par conséquent, la survie de la coopérative dans un contexte externe plus difficile à cerner. C'est pourquoi, dans le cadre des coopératives plus dynamiques, s'est développé un processus d'innovation des facteurs endogènes qui vise en particulier la nécessité d'avoir des cadres et des techniciens, très préparés du point de vue technico-économique et administratif, mais aussi du point de vue de l'esprit coopératif.

Nous baserons l'analyse de la région Emilie-Romagne sur la mise en évidence de ces éléments.

II – Le développement historique de la coopération en Emilie-Romagne

En Emilie-Romagne, les premières formes coopératives du secteur agricole prennent leur origine dans la forme de gestion collective des terres mises en place par les *braccianti* dans la deuxième partie du XIXe siècle. Par la suite, parallèlement à la diffusion des coopératives de travail, pour la gestion des machines agricoles, des étables et des crèmeries sociales, la coopération s'est développée comme une activité de soutien à la production agricole. Plus tard, la diffusion s'est élargie aux activités en aval du processus productif agricole. C'est exactement cette dernière forme de coopération qui a connu, depuis la fin du deuxième conflit mondial, un considérable développement permettant au mouvement coopératif d'occuper un rôle majeur dans la formation du système agro-alimentaire et industriel. Cela a pu être réalisé grâce à la création de structures coopératives capables de transformer les matières premières fournies par les associés en les adaptant dans le temps et dans l'espace, en quantité et en qualité, selon les exigences du marché.

La coopérative a donc eu une fonction de lutte et de résistance, mais elle a été aussi un facteur de modernisation, en proposant des solutions sociales très avancées (mise en place de l'idée mythique de la «socialisation»). Le phénomène coopératif a ainsi pu apporter une instruction politique et culturelle croissante dans les campagnes.

Actuellement, par rapport aux autres pays européens, le système coopératif italien comprend le plus grand nombre de coopératives et de travailleurs. Il occupe la troisième place, lorsque l'on considère les chiffres d'affaires et la dernière pour ce qui concerne les parts du marché interne de l'agro-alimentaire (P. De Castro, 1994).

1. La phase moderne du phénomène coopératif

Dans la période comprise entre 1951 et 1989, le secteur agricole et agro-industriel de la coopération a enregistré une expansion progressive et clairement différenciée. Différentes études (W. Williams, 1990 ;

Lupori A., 1990 ; P. P. D'Attorre, 1994 ; A. Albertazzi, 1994) ont mis en relief un partage chronologique, par décennies. Nous pouvons donc identifier quatre étapes fondamentales.

A. Les années 1950

Une première phase coïncide avec la fin des années 1940 et toute la décennie 1950. C'est la période difficile de la reconstruction où les mouvements de travailleurs exigent des changements importants surtout dans le domaine économique et social.

En 1947-48, la coordination des lois concernant la coopération marque le commencement des engagements pris par le nouvel Etat démocratique vis-à-vis du mouvement coopératif. Ces engagements, mis en place du fait de la gravité de la situation, définissaient les caractéristiques essentielles de la typologie coopérative, pour limiter la formation d'organisations parasites qui «polluaient» le mouvement coopératif. Le texte constitutionnel reconnaît donc pour la première fois le rôle social de la coopération, à caractère mutualiste et à but non lucratif. Désormais, elle n'est plus seulement considérée comme un agent à finalité économique et revendicative qui crée des emplois. L'importance des coopératives prend une telle ampleur que le rapport même avec l'Etat et les autres autorités publiques a changé considérablement. Pendant cette période, le problème central en agriculture est la question foncière car les latifundia sont gérés par un nombre limité de propriétaires fonciers, face aux exigences légitimes des paysans. Le démarrage de la Réforme agricole brise ce pouvoir minoritaire et répartit des terres dans toute l'Italie, en permettant l'apparition de milliers de nouveaux propriétaires. Les zones concernées sont, en particulier : la Val Padanne, la Maremma, le Fucino, la Calabre, la Basilicate et les Pouilles.

Le développement de la Réforme foncière impulse la création d'organismes de Réforme, organismes bureaucratiques qui ont la tâche de contrôler les paysans et la mise en oeuvre de la Réforme. Dans ce contexte, sont aussi mises en place des coopératives de services utilisées par des agriculteurs-proprétaires. Malheureusement, il s'agit d'initiatives décidées dans les hautes sphères et qui n'ont pas une véritable adhésion de la base. Il s'agit d'une coopération bureaucratique qui gère et impose des choix aux paysans, sans opérer selon une logique coordonnée de participation effective. A cela, on doit ajouter la présence de la Federconsorzi⁵, qui bien qu'ayant perdu sa nature coopérative durant la période fasciste, devient, avec son caractère semi-publique, l'outil fondamental de la gestion de la politique agricole dans les campagnes. Les organismes de réforme et la Federconsorzi constituent donc les courroies de transmission par lesquelles s'effectue l'action du système d'intervention publique, dirigé par les hautes sphères et fondé sur le choix de participation de l'Etat. Ce dernier commence à s'imposer dans chaque secteur économique et, évidemment, dans le même tissu que l'entreprise coopérative qui se trouve, après les premiers encouragements, mise en marge et mal tolérée. En réalité, l'Etat, pendant ces années, valorise particulièrement la relation directe de ses structures avec un seul acteur, l'entrepreneur. Malgré l'attention législative, le dirigisme de l'Etat a en effet constitué un frein important au développement du mouvement coopératif. Ainsi, cette attitude totalitaire dans les années de la reconstruction peut difficilement s'opposer à la désagrégation du tissu social dans les campagnes. En effet, ces années sont caractérisées par la forte dimension rurale de la société italienne. Mais le tissu social des campagnes s'émiette, bouleversé par l'avancée de l'industrialisation et du miracle économique qui provoque un exode rural aux larges proportions. En dix ans, la population agricole est divisée par deux. Les coopératives de quelques régions agricoles, comme l'Emilie-Romagne, sont les seules à jouer encore un rôle fondamental dans le contrôle de l'exode.

Néanmoins, vers la fin des années 1950, on constate une reprise des mouvements de base où la solidarité et l'esprit mutualiste, conquêtes précieuses du phénomène coopératif, commencent finalement à s'élargir en créant une forte vague d'émancipation dans tout le pays. Les amères divisions politiques des partis durant cette période et la présence d'hypothèses très variées pour le développement de la société favorisent aussi, très tôt, une division dans le mouvement coopératif. On retrouve la même passion qui avait été observée dans d'autres secteurs de la vie civile : d'une part, une coopération démocratique d'inspiration catholique, disposée à s'intégrer dans l'Etat pour le développement des masses de travailleurs ; d'autre part, une coopération alternative dirigée par le parti communiste. Cette dernière, simple outil de stratégie politique pour contrecarrer l'Etat, devient un pivot fondamental pour la lutte des classes, une institution collective provisoire préfigurant la création d'une société différente.

Ces contradictions favorisent une fragmentation ultérieure et affaiblissent le monde coopératif national avec, d'une part, la création d'une série d'associations autonomes (centrales coopératives) pour le grou-

pement des coopératives (la Confcooperative, liée à la Démocratie chrétienne et la Lega, liée au Parti communiste), d'autres associations non adhérentes à aucune centrale et, enfin, la constitution d'une troisième centrale en 1952, liée au Parti républicain et social démocratique (*Associazione Italiana delle Cooperative Italiane-AGCI*)⁶.

C'est durant cette phase que se constitue la forte liaison entre le mouvement coopératif et les partis politiques qui existe encore aujourd'hui. Elle a certainement contribué à rendre plus complexe et intégrée l'expérience coopérative en Italie, et donc plus difficile la comparaison avec des expériences similaires au Royaume Uni et en France où la coopération est synonyme d'expériences significatives qualitativement, bien que restreintes quantitativement ou éventuellement marginales. En Italie la coopération est, au contraire, un univers très varié et composite, par secteurs et par zones géographiques, et certainement non marginal, même dans les secteurs où l'expérience coopérative n'est pas l'unique voie possible de gestion. Cependant, les coopératives contribuent de plus en plus aux transformations qui se développent dans le contexte des agricultures régionales, en favorisant la mécanisation, la diffusion des cultures intensives (en commençant par le secteur des fruits et légumes) et la structuration de la commercialisation et de la transformation agro-industrielle des produits.

B. Les années 1960

Si, durant les années 1950, la présence de la coopération avait mis l'accent sur l'importance des transformations agricoles, dans les années 1960, le barycentre de son intervention semble devenir le contexte urbain, ou mieux, favoriser et développer une intégration ville-campagne, l'objectif fondamental étant d'obtenir un équilibre entre les deux réalités. On peut en effet parler d'innovation qui pourrait se résumer dans le concept de déruralisation de la coopération, c'est-à-dire l'affaiblissement de la dimension exclusivement paysanne et du mouvement des *braccianti*, et une présence plus enracinée dans l'industrie (le secteur du bâtiment surtout) et dans le commerce (consommation).

Si l'on veut analyser plus en détail ce phénomène, on constate que tout découle de la volonté claire des différentes forces politiques de coopération de baser le conflit politique sur une confrontation riche en réflexions diverses. Naturellement, les mêmes transformations sociales, présentes dans la société italienne et qui se reflètent dans le mouvement coopératif, jouent un rôle important. L'affaiblissement des positions intégristes et totalitaires est interprété comme le résultat d'une importante maturité politique. Cela signifie qu'en agriculture toute volonté de collectivisation de la société est mise définitivement de côté. Ces processus résultent de la nécessité d'acquiescer de façon durable des parts de marché dans les différents secteurs, grâce à l'utilisation de nouvelles technologies, du renouvellement des structures industrielles, de l'adoption des programmes de développement à moyen et long terme.

Ces années sont également caractérisées par le début d'une utilisation plus rationnelle des possibilités d'expansion offertes par des incorporations d'entreprises et des formes de consortium⁷. Durant cette période, la reprise de la croissance économique italienne en général, et du monde coopératif en particulier, coïncide avec d'autres situations encourageantes : la diffusion du mouvement coopératif sur le territoire national et régional, la diffusion des innovations dans les différents secteurs, en particulier l'agriculture, et la transformation et la commercialisation des produits. Les problèmes liés au financement des coopératives commencent à émerger et deviennent de plus en plus significatifs.

C. Les années 1970

Durant ces années, le sujet principal devient le mouvement coopératif intégré totalement sur le plan national par le biais de structures horizontales et verticales. Avec l'institution des régions, en 1972, il est confronté au problème de la mise en place d'une organisation capable d'être en accord avec la nouvelle dimension territoriale. Ce processus est caractérisé par des différences plus ou moins significatives en fonction des particularités et des objectifs stratégiques de chaque centrale coopérative. On peut déjà observer que les composantes émiliennes du mouvement coopératif sont les premières à comprendre l'importance de l'établissement de nouvelles structures régionales. Les avantages du mouvement coopératif résident dans la possibilité de mieux rationaliser leur propre image, en ce qui concerne les rapports politiques et la présence sociale, c'est-à-dire de mieux communiquer l'idée d'unification. Par conséquent, grâce aux structures régionales, se développent des processus de renouvellement des dirigeants et surtout l'institutionnalisation de moments d'étude et de réflexion qui rendent plus autoritaire et plus incisive la gestion et l'organisation des initiatives.

Ainsi la tendance vers l'associationnisme des coopératives, déjà commencée dans la décennie précédente, devient plus significative et évidente. Elles intègrent plus explicitement les problèmes communs aux entreprises capitalistes, mais aussi les méthodes d'analyse et les modalités de réaction à l'environnement. Elles découvrent la centralisation de la dimension organisatrice, en essayant de s'orienter dans un premier temps vers une phase de concentration et de verticalisation pouvant garantir une bonne capacité d'innovation technique du produit.

Le passage à la grande dimension a, toutefois, comporté des problèmes et des risques non marginaux dont les plus importants ont été :

- l'éloignement de l'étape de production, bastion historique de la coopération agricole ;
- le passage à une économie d'échelle qui impose au management coopératif des choix non comparables avec l'expérience précédente et des responsabilités de gestion qui ne pouvaient être abordées uniquement avec des perspectives mutualistes (mettre en avant l'intérêt des associés par rapport aux autres objectifs, etc.) ;
- le changement de dimension et les problèmes financiers inhérents à la structure coopérative même constituent un frein important du fait de la présence sur les marchés financiers, publics ou privés, d'autres entreprises plus rentables et plus intéressantes pour les investisseurs (P. Bianchi, 1986).

Face aux problèmes financiers, l'appui de l'extérieur venant non seulement des structures du mouvement coopératif organisé (centrales coopératives), mais aussi d'organisations politiques et syndicales (Bonazzi, 1986) semble déterminant. Toutefois, la coopération peut encore se prévaloir de sa méthode originale d'organisation du travail face à la crise économique et au ralentissement de l'expansion économique des années 1950. Son originalité est qu'elle s'interpose encore une fois comme un élément de réflexion utopique dans le contexte économique actuel, mais aussi comme une troisième alternative entre le système public et le système privé. Dans ce contexte d'austérité, la coopération retrouve, dans le cadre d'une nouvelle forme de participation économique, un rôle important pour la création d'emplois précaires et marginaux pouvant résorber le chômage.

D. Les années 1980

L'augmentation spectaculaire des coopératives dans les années 1970 a pour conséquence un éclatement du chiffre d'affaires du secteur qui, lui, stagne en valeur. Cependant, face au nouvel environnement extrêmement compétitif, le processus de restructuration des coopératives a lieu par un retour vers l'augmentation de la dimension des structures. Ainsi, pendant les années 1980, sous l'évolution des modèles de consommation et de développement des formes de distribution modernes, les coopératives réagissent aux problèmes des années précédentes et entament un processus encore plus important de restructuration des dimensions. Pour certaines coopératives, la priorité devient l'élargissement de leur taille ou l'augmentation de leur présence sur les marchés, obtenus grâce aux phénomènes de croissance externe. De cette façon, une partie du système agro-alimentaire national a pu atteindre les dimensions économiques et financières nécessaires aux investissements en Recherche-Développement et en marketing. Ceux-ci sont d'autant plus nécessaires pour la compétitivité sur un marché mûr et oligopoliste, comme l'actuel secteur alimentaire.

Face à ces contraintes, le système coopératif a essayé de mettre en place les adaptations nécessaires pour devenir plus compétitif. Cependant, ce processus de concentration a souvent mis en lumière les problèmes de la coopération. Dans les années 1980, la structure de l'entreprise collective s'oriente de plus en plus vers l'association comme principal objectif de la coopérative. L'importance et le rôle des consortiums et des associations du secteur (comme structuration externe à la coopérative) prennent la relève, conjointement aux coopératives de très grande dimension qui dépassent largement les frontières provinciales et régionales. Les lignes politiques prévues par les responsables des centrales coopératives deviennent plus sensibles aux problématiques de l'organisation du travail, telle l'autogestion de l'entreprise coopérative. Cette dernière devient le point de départ d'une réflexion structurée de la coopération et de ses potentialités. De cette façon, se développe dans le monde coopératif l'exigence de renouveler les structures existantes, en acquérant une orientation fortement managériale qui a permis d'augmenter la part de marché et en même temps de favoriser la garantie de qualité des produits. Cette évolution des rôles répond à un défi historique. Celui d'influencer, dans les campagnes italiennes, la culture paysanne encore présente chez les petits et moyens propriétaires, liés aux valeurs individualistes et résistant au processus d'innovation dans l'organisation de la production et du travail.

III – Le mouvement coopératif en agriculture

1. La contribution du mouvement coopératif agricole au développement économique de l'Emilie-Romagne

A. Les facteurs d'expansion de l'expérience coopérative en Emilie-Romagne

En Italie, comme on l'a déjà dit, la période de l'après-guerre et le début des années 1950 sont caractérisés par un climat politique de «chasse aux sorcières», suite à l'expulsion de la gauche du gouvernement. Certaines régions, dont l'Emilie-Romagne, où le pouvoir communiste était très fort, deviennent le lieu symbolique de l'organisation et la gestion alternative, au niveau économique régional. Le mouvement coopératif du secteur agro-alimentaire de l'Emilie-Romagne acquiert une importance considérable dans le domaine économique et social et de l'emploi. Le fort enracinement territorial du mouvement coopératif (de la production à la transformation, jusqu'à la consommation finale des produits agricoles) constitue un des éléments caractéristiques du complexe agricole et industriel de la région. Les processus de syndicalisation et de politisation de masse ont aussi contribué à favoriser et à stimuler son développement.

Les années 1960 et 1970 représentent une période extrêmement significative dans la région qui est caractérisée par :

- la disparition de la logique du syndrome d'Etat et du conflit déclaré, avec une ouverture vers une acceptation progressive, une légitimation institutionnelle et politique de la gauche italienne, plus particulièrement pendant les années 1970⁸ ;
- une rapide modernisation (mécanisation notamment) du secteur et l'introduction logique de techniques de gestion plus avancées ;
- un élargissement des marchés pour, entre autres, les petites et moyennes entreprises qui vont vers la suppression du «localisme» typique des années 1950.

Sous l'impulsion de ces changements, le mouvement coopératif d'Emilie-Romagne peut accomplir un changement culturel, opérationnel et institutionnel. A un réseau de socialité-solidarité étendu, fruit de l'extermination des conflits et de l'ampleur des problèmes liés à la subsistance (commun pour les petits opérateurs économiques), se substitue une solidarité institutionnalisée. Celle-ci peut être définie plus exactement comme un système où se réalisent des échanges de ressources économiques et professionnelles. On se réfère ici aux organisations du mouvement coopératif qui prennent de l'importance en Emilie-Romagne avec leur capacité à organiser et leurs dotations en ressources, et servent de guide et de soutien aux initiatives de réorganisation et de modernisation.

Les associations perdent progressivement leur «naïveté» caractéristique du début de l'expérience coopérative. Sous l'impulsion des grandes transformations économiques, techniques et sociales, une série d'actions sont mises en place pour les coopératives agricoles et agro-alimentaires :

- l'accélération des investissements technologiques dans les secteurs basés sur le travail manuel ;
- l'augmentation des dimensions des entreprises dans la logique d'une mise en place d'économies d'échelle. C'est l'outil indispensable pour maintenir les niveaux croissants des chiffres d'affaires, permettant de financer le développement et de pénétrer sur des marchés extra-régionaux ;
- la fusion des petites coopératives qui a permis de réaliser des consortiums, entreprises coopératives de deuxième niveau, dans le but d'associer les avantages de la petite entreprise à l'organisation et à la coordination de lignes stratégiques fondamentales (exemple : la distribution ou la commercialisation).

La mise en pratique de ces actions a nécessité un effort important et surtout des changements de mentalité à l'intérieur de la coopérative. En particulier :

- la promotion de nouvelles techniques de gestion de l'entreprise, permettant une meilleure efficacité des dirigeants face à la compétition avec les entreprises capitalistes ;
- la redéfinition du rôle de l'associé qui doit assurer, lui-même, la tâche ainsi que la responsabilité de l'entrepreneur, ce qui augmente davantage son rôle.

Cela nous oblige à un effort de réflexion sur les deux importantes évolutions des coopératives agricoles et agro-alimentaires émiliennes : le processus d'adaptation externe et le processus d'évolution interne.

B. Le phénomène d'adaptation externe des coopératives agricoles de l'Emilie-Romagne

Ces dernières années, la plupart des travaux de recherches ont considéré la coopération émilienne comme une étape obligée dans l'agriculture qui a permis à cette dernière de trouver différents facteurs favorables à son développement. Ceci est encore plus vrai dans le cas de situations structurelles anormales qu'on a voulu corriger, par exemple : la dimension plus ou moins limitée des propriétés paysannes ; la fragmentation de l'offre de produits agricoles qui répond à la forte concentration de la demande de ces dernières années ; la fragmentation de la demande en biens et services nécessaires à l'entreprise agricole, qui s'oppose à la relative concentration de l'offre ; la caractéristique d'instabilité et de saisonnalité de la production agricole imposant une bonne organisation de la production même, lorsque l'on veut échapper aux réactions du marché, très souvent négatives pour le développement ordonné de l'agriculture ; les conditions très différentes, par rapport au monde agricole, où ont lieu les processus de transformation et commercialisation des produits agricoles.

Ces réflexions nous permettent d'identifier déjà les différents objectifs des coopératives agricoles et agro-alimentaires :

- 1) gestion commune des terrains pour la création d'unités productives répondant mieux aux exigences des cultures ;
- 2) gestion commune des services pour les rendre accessibles au moindre coût et à un niveau de qualité supérieure (protection des plantes, emballage, fécondation artificielle, station de monte bovine, mécanisation, etc.) ;
- 3) achat en commun d'équipement et matériel, afin de bénéficier des conditions de prix les meilleures pour une qualité optimale (engrais, aliments pour le bétail, pesticides, semences, machines, etc.) ; dans ce secteur la coopérative peut quelquefois arriver à la production des facteurs techniques avec des objectifs de prix et de qualité (semences sélectionnées, engrais, élevages avicoles, etc.) ;
- 4) vente collective de produits agricoles, afin de pouvoir développer une bonne politique de vente pour un même produit ;
- 5) transformation et vente collective de produits agricoles, pour obtenir une plus importante valorisation du produit grâce à une augmentation de la valeur ajoutée (caves coopératives, crèmeries coopératives, abattoirs coopératifs, etc.) ;
- 6) gestion collective des entrepôts et des centrales de fruits et légumes avec une intervention lors de la phase de commercialisation ;
- 7) gestion coopérative des caisses rurales, pour l'obtention de meilleures possibilités de crédit ;
- 8) gestion des assurances mutuelles pour le bétail.

Pour les points 5, 6 et 7, il s'agit d'une coopération nécessitant un niveau de progrès économique et social très élevé. Le passage de l'intégration horizontale à l'intégration verticale (points 5 et 6), marque clairement la transition vers une organisation coopérative susceptible d'influencer le marché. En effet, les coopératives, aujourd'hui, ne peuvent pas rechercher seulement un fort pouvoir de marché permettant d'équilibrer leurs rapports avec les autres secteurs productifs. Il ne s'agit pas non plus d'évoluer seulement dans un marché plus ou moins imparfait. Il s'agit de mettre en place une forte adéquation entre les structures organisatrices et les nouvelles et pressantes réalités que le marché présente aux étapes terminales du processus de commercialisation. Il faut donc s'adapter de plus en plus aux exigences du consommateur et répondre de façon rapide à ces nécessités. La stratégie de développement vertical s'avère de ce fait indispensable.

Dans un secteur aussi dynamique que l'agro-alimentaire, les coopératives émiliennes et italiennes, plus généralement, n'ont pas toujours réussi à suivre le développement ayant caractérisé les autres pays industrialisés. Trop souvent elles se sont limitées à leurs activités de transformation primaire, en produisant des produits semi-transformés, à faible valeur ajoutée et de faible rentabilité. Dans d'autres pays industriels, les coopératives se sont développées initialement vers l'aval de la filière afin de couvrir des

activités à valeur ajoutée plus élevée, comme la commercialisation. Ensuite, l'évolution a conduit vers un processus de concentration par intégration horizontale et verticale qui a permis d'élargir la quantité et la qualité de l'offre et d'avoir un point de référence pour l'approvisionnement de la grande distribution. Ces transformations ont permis une allocation des ressources, une organisation financière et une gestion plus efficiente, en mettant les coopératives en concurrence avec les entreprises industrielles et commerciales internationales. En Emilie-Romagne, ces processus de concentration ont été souvent victimes de pressions politiques plus fortes que dans les autres pays, ce qui était essentiellement dû à l'adhésion des coopératives aux différentes «idéologies politiques». Dans ce cas, le mouvement coopératif pouvait difficilement développer d'importantes perspectives.

La coopération agricole et agro-alimentaire qui conduit au processus d'intégration verticale constitue un processus permettant de créer un pont entre la production et le marché où sont écoulés les produits, qui rapproche d'une certaine façon les conditions de la première aux éléments du second. Il faut en définitive que le choix et la qualité des produits puissent répondre pleinement aux demandes du consommateur. Une coopération libre de mettre en place ce processus d'intégration peut contribuer de façon importante à l'amélioration du fonctionnement du marché, en favorisant à la fois le producteur agricole et le consommateur. Grâce à ces caractéristiques la coopération peut être considérée comme un instrument du progrès économique de l'agriculture d'un pays sous-développé ou en voie de développement. Elle peut revêtir davantage d'importance dans un environnement déjà développé, en tant que forme de gestion capable de faire face aux rapides et incommensurables transformations du monde économique.

C. Le phénomène de développement interne de la coopérative

Si l'on essaye de retracer les différentes phases du développement de l'organisation interne des coopératives émiliennes, on peut constater trois étapes caractéristiques du couple croissance-développement.

1) Une première phase, dite «primitive», avec une forte augmentation des associés qui a offert des opportunités de croissance professionnelle interne, en multipliant la nécessité de cadres intermédiaires. Les caractéristiques propres aux coopératives au début de leur activité économique sont : le faible degré de formalisation et de structuration, la simplification dans la division du pouvoir et le rôle important du leadership politique. Ceux qui parviennent à grimper dans la structure pyramidale de la coopérative le doivent à une forte adhésion politique à la structure. La gestion effective de la coopérative est mise en place grâce à l'assemblée des associés, inspirée d'un leadership politico-charismatique, et quelquefois également basée sur les capacités techniques. L'influence de l'idéologie de base et le contrôle par les associés de la structure minimisent le contrôle formel de la quantité et de la qualité des produits. La structure salariale est fondamentalement égalitaire et tout système de rétribution extraordinaire est exclu.

2) Dans une deuxième phase, la croissance au niveau des coopératives émiliennes a démontré l'existence d'une expansion de la capacité productive et l'augmentation de la professionnalisation de la gestion. Ce qui implique davantage de conflits et de tensions. Cependant dans la phase opérationnelle, les caractéristiques fondamentales du système socioprofessionnel ne changent pas par rapport à l'époque ultérieure à la création de la coopérative. Cependant, certaines modifications sont en train d'apparaître et représentent trois tendances principales :

□ une diversification des compétences au niveau fonctionnel et de la coordination. L'élargissement des dimensions, la sortie du marché traditionnel, l'intensification des rapports avec les acteurs économiques (banques, fournisseurs, etc.), les nouvelles sollicitations envers les associations du mouvement coopératif, constituent autant de contraintes qui requièrent des cadres opérationnels. Les ressources professionnelles internes doivent être aussi mieux gérées pour bien articuler les responsabilités fonctionnelles.

□ la diminution, toujours plus significative, du rôle fondamental des associés fondateurs, avec une défense de leurs privilèges toutefois, au moyen d'une forte sélection pour les nouvelles adhésions. On organise, dans ce sens, les commissions internes en vue de la défense-garantie des anciens associés et d'une diversification des rôles.

□ enfin, une nouvelle dynamique salariale qui, après des années de compression, commence à se développer avec des augmentations sensibles du niveau des salaires en liaison avec l'expansion de la coopérative.

3) Une troisième phase est caractérisée par une transformation radicale du système socioprofessionnel interne de la plupart des coopératives émiliennes qui se développe à partir de la fin des années 1970 et au début des années 1980. C'est la période dite «managériale», avec la prise de conscience de la part des structures coopératives que la réussite de l'entreprise collective est menacée, non seulement par les conditions externes du système social, mais aussi par un mauvais fonctionnement interne. Plusieurs lignes d'action suivent cette prise de conscience :

- une forte spécialisation fonctionnelle est recherchée et développée. Les coopératives émiliennes cherchent à obtenir des spécialisations dans les rôles clés, comme la direction administrative, commerciale et technico-productive. Ces compétences peuvent être mises à disposition directement par le marché ou bien par les centrales coopératives auxquelles on est rattaché. On commence à sentir la nécessité d'avoir dans la coopérative une série de personnes clés qui vont former le noyau de leadership du système. De cette étape émerge, en définitive, l'importance de la figure du chef.
- avec l'augmentation de la structuration des coopératives, les organismes de représentation vont devenir des structures bien visibles dans le contexte institutionnel de la coopérative. Cette nécessité est également soulignée par les centrales qui soutiennent ce processus. Ainsi se constituent la Direction Opérationnelle, avec des fonctions de gestion courante, et le Conseil d'Administration avec une fonction de contrôle, d'approbation et de vérification des choix stratégiques. Le Président est la figure centrale faisant l'arbitre entre les deux principaux organes. Cela coïncide avec l'importance de la figure du chef, dans cette étape de transition vers la phase de gestion managériale.
- le système social de la coopérative est soumis à des tensions et des pressions plus importantes que dans la deuxième phase, dues à la structure salariale qui change ainsi qu'aux mécanismes de contrôle de l'activité. L'ancien principe d'égalité, entre autres des salaires, est certainement un de ceux qui éclate pendant cette phase d'expansion et s'accroît dans la phase qui suit l'acquisition de compétences sur le marché.
- enfin, la frustration des anciens associés est modérée grâce à une expansion de la tendance à différencier les associés des autres salariés. Cette solution, qui a pris son origine dans les années 1960, se développe rapidement ces dernières années, en forte contradiction avec le principe de la «porte ouverte», défendu par le mouvement coopératif. C'est certainement une preuve de la contradiction entre les objectifs généraux et la pratique quotidienne de gestion, mise en oeuvre dans la réalité des entreprises.

La matrice ci-après retrace les différentes composantes de l'organisation coopérative en fonction de la dimension de la structure, ainsi que du degré de complexité du processus de production et du système de gestion.

Au fur et à mesure que le degré de complexité augmente, la gestion se professionnalise. De même, l'augmentation de la dimension de l'entreprise s'accompagne d'une importance plus grande donnée au pouvoir présidentiel et d'un rôle plus faible attribué aux associés.

Les entreprises qui tout au long de leur histoire n'arrivent pas à mettre en place ces transformations, ou bien, qui les ont mises en pratique trop lentement, sont celles qui vivent de façon plus incertaine l'avenir. Beaucoup d'entre elles seront finalement obligées de fermer. On peut donc affirmer que l'abandon de la naïveté initiale est parallèle à un développement du niveau culturel ainsi qu'à l'affirmation de nouveaux schémas d'interprétation de la réalité, même si les différents statuts et les obligations que cela comporte mènent à des solutions originales et différenciées. Cette forme de maturité culturelle, avec les conséquences opérationnelles qu'elle suppose, n'est pas obtenue de façon linéaire mais elle est le fruit d'étapes successives. En effet, les changements n'ont lieu que sous la stimulation des besoins. Pour conclure cette analyse de la réalité coopérative émilienne, on pourrait noter que le choix d'orienter la gestion vers des formes managériales n'a pas été sans conséquence. En effet, si ce choix a permis la survie ou la pérennisation des entreprises collectives, il a aussi provoqué la création de conflits sociaux et de fortes contradictions avec l'éthique coopérative.

Tableau 2. Matrice de développement de la structure coopérative

		Dimension		
		Petite/Locale	Moyenne/Locale/Provinciale	Grande/Interrégionale/Nationale
Complexité	Complexe ou très spécialisée : Haute intégration associés-structure ou entreprise avec utilisation des techniques de management.		Management technico-stratégique. Les associés ont une fonction d'information et de ratification des décisions.	Entreprise de managers. Les associés n'ont qu'un rôle faible et de ratification des décisions.
	Spécialisée : Contrôle social parallèle par le biais de commissions. Possibilité intégration avec les managers.		Entreprise paternaliste avec un fort management. Les associés ont une fonction de contrôle.	Entreprise paternaliste avec un management technique fort. Les associés ont une fonction d'information et de ratification des décisions.
	Simple : Autogestion intégrée. Les associés participent à la fonction directive. Autogestion du travail		Management intégré. Forte influence paternaliste du Président. Les associés ont un rôle d'information et conseil.	Forte influence paternaliste du président et des managers : les associés ont un rôle d'information et de ratification des décisions.

Source : T. Savi, 1986

Conclusion

Le monde de la coopération agricole italienne dispose, en général, d'importants atouts dans la société et l'environnement capitaliste d'aujourd'hui, susceptibles de lui permettre de continuer la dynamique de modernisation du secteur agricole qu'il a générée, il y a maintenant quelques décennies. Des perspectives potentielles de développement durable existent, mais elles sont, toutefois, soumises à deux conditions majeures. La première, une accélération du processus de rationalisation, de concentration et d'intégration des entreprises coopératives dans les différents secteurs, tout en veillant à la collaboration extra-sectorielle et à la mise en commun de services et d'instruments d'appui aux activités développées. La seconde, conserver dans cette évolution le point fort idéologique de l'associationnisme et les spécificités propres au contexte coopératif.

Dans ce sens, nous pouvons constater que d'importantes innovations ont déjà eu lieu dans les dernières années. De façon plus explicite, il a été enregistré une tendance vers l'accroissement des dimensions des entreprises collectivistes, la mise en place de processus de fusion et la recherche d'économies d'échelle ainsi qu'une pénétration dans de nouveaux secteurs. Cependant, malgré ces efforts, la difficulté majeure à laquelle se sont confrontées les entreprises coopératives, dans leur ensemble, reste l'association de leur idéologie (éthique coopérative et sociale) aux politiques de développement économique et aux théories sur l'emploi. Ainsi, ces innovations ont conduit vers plusieurs dérives. La première, l'élargissement de la distance entre les différentes composantes sociales de l'entreprise, à cause de la diminution du contrôle réel et de l'affaiblissement des processus de démocratisation. Cela a eu pour conséquence de renforcer la position et le pouvoir du groupe dirigeant technico-managérial. Par ailleurs, la pression croissante exercée sur les prestations effectuées par les associés s'est matérialisée par une différenciation de rétribution pouvant, à terme, devenir un facteur de déclin.

Cependant, malgré ces tensions, l'Emilie-Romagne représente le maintien exemplaire d'un certain équilibre. En effet, dans cette région, l'activité coopérative constitue un élément de la culture régionale et elle trouve un soutien fondamental dans un associationnisme structuré et solide. Dans d'autres régions italiennes, par contre, la coopérative est le résultat de l'expression d'une contre-culture typique des années 1970 et elle a dû s'affirmer dans l'isolement le plus complet. Cet environnement culturel spécifique de l'Emilie-Romagne est dû à l'enracinement des courants de la pensée socialiste réformiste et à l'origine catholique de la société rurale. Celles-ci ont été capables de développer une vision économique entrepreneuriale de la coopération qui les a portées à rechercher l'idéal coopératif, tout en veillant aux résultats.

tats économiques obtenus. Cette intuition des coopérateurs et des cadres des coopératives émiliennes, leur permet d'être en première ligne aujourd'hui dans le processus de modernisation de leur secteur, avec la réalisation de bons résultats économiques. Le réseau capillaire constitué par le système coopératif dans le secteur agricole, la présence d'importants consortiums en Emilie-Romagne, sont autant de preuves de cette dynamique. Par ailleurs, il faut rappeler que les autres régions italiennes sont encore dans une phase où la coopération évolue encore pas à pas, tandis que la région émilienne est passée à des stratégies d'intégration délibérées et à l'organisation de services communs dans le secteur financier, des assurances et de l'informatique, pour le développement technologique.

En conclusion, il s'agit d'une coopération essentiellement orientée vers l'environnement dans sa plus large acception et surtout prête à faire face aux exigences de l'Union Européenne. Ceci suppose désormais une recherche de dimensions toujours nouvelles de l'entreprise et d'une plus forte compétitivité. Certes, cette «esprit d'entreprise» fait oublier l'ancien système coopératif, constitué par les associés et privilégiant l'aspect associacionniste. Et il y a, dans ce sens, le risque d'une dérive irréversible vers les pratiques du système capitaliste traditionnel. C'est un des aspects actuels les plus préoccupants pour le mouvement coopératif de l'Emilie-Romagne, qui a concentré sa réflexion, large et complexe, dans une importante prise en considération du problème. Les réflexions mises en évidence dans notre article, sont aujourd'hui fortement débattues au niveau national et régional. Elles restent donc ouvertes et sujettes à d'ultérieurs controverses et développements. Cela oriente le chemin de la coopération agricole italienne vers des scénarios inédits et très intéressants à suivre dans les prochaines années.

Notes

1. Travailleurs agricoles, non spécialisés, payés à la journée, ou de toute façon, non fixes.
2. Association coopérative, créée en 1885 à Londres, qui rassemble 165 organisations de 65 pays différents. L'Alliance, dont la politique est définie lors du congrès annuel tous les 4 ans, est dirigée par un Comité Central qui se réunit tous les ans. Elle a pour but de : représenter au niveau mondial les coopératives de tous les secteurs qui respectent les principes coopératifs ; défendre les principes et les méthodes de la coopération, sauvegarder les intérêts du mouvement coopératif, favoriser les rapports d'amitié entre les organismes coopératifs, opérer en faveur de la paix et de la sécurité, participer à la promotion économique et sociale des travailleurs de tous les pays.
3. La mutualité consiste à fournir des biens, services et emplois aux associés, à des conditions plus avantageuses que celles du marché.
4. C'est cette liaison entre le pouvoir politique et le monde de la coopération sur laquelle des études de management stratégique et des recherches sociologiques se penchent ces dernières années, étant donné le bouleversement sociopolitique actuel en Italie. Malheureusement, l'étude des différenciations idéologiques dans l'histoire de la coopération fait souvent oublier la contribution de la coopération à la modernisation économique et sociale de la société italienne et des régions.
5. La Fédération italienne des *Consorti Agrari* (Federconsorzi) a été créée à Piacenza en 1892 et était, à l'origine, une coopérative de deuxième degré qui devait coordonner les achats des moyens techniques, produire et vendre sur le marché, gérer les activités financières des *Consorti*, et gérer pour l'Etat des activités de conservation et distribution de certains produits. Cette structure était devenue un très puissant *holding* avant son contrôle administratif par l'Etat suivi de sa liquidation en 1993.
6. En ce qui concerne les trois centrales, on peut rappeler que :
 - la Confcoopérative est articulée en : fédérations de secteur, au niveau central ; comités de secteur au niveau régional et provincial ; unions régionales et provinciales au niveau territorial ; une série d'organismes économiques ou financiers avec une structure de consortium ; une série d'organismes d'études, de recherche et culturels.
 - la Lega est articulée en : associations nationales de secteur ; associations régionales de secteur ; comités régionaux ; une série de consortiums et organismes ; autres organismes éditoriaux, d'études et touristiques.
 - l'AGCI en : associations nationales de catégorie ; fédérations régionales et provinciales ; organismes d'étude à caractère national pour les jeunes et les femmes.
7. Les niveaux prévus dans le secteur des coopératives prévoient que :
 - dans chaque secteur productif on puisse créer une ou plusieurs coopératives (appelées coopératives de premier degré) qui peuvent opérer de façon autonome,
 - les coopératives s'associent (au moins cinq) pour produire ou gérer en commun une activité et constituent une nouvelle coopérative appelée consortium (ou coopérative de deuxième degré),
 - plusieurs consortiums peuvent s'associer et créer une autre coopérative constituée par des consortiums (appelée coopérative de troisième niveau).
8. La Démocratie chrétienne, parti au pouvoir au niveau national durant ces années, est minoritaire au niveau du gouvernement régional en Emilie-Romagne. Néanmoins, les membres locaux du parti développent progressivement une attention particulière et un dialogue fructueux avec les forces de gauche.

Références

- **Albertazzi A.** (1994). *La cooperazione in Emilia Romagna*, Bologna.
- **Ben-Ner A.** (1984). *Producer Cooperatives: Why do they exist in capitalist economies ?* University of Haifa.
- **Bianchi P.** (1986). *Organizzazione cooperativa e efficienza*, Bologna.
- **Bonazzi D.** (1986). Spontaneità e assistenza nello sviluppo cooperativo : una ricerca in un'area metropolitana in crisi occupazionale. In : *Quaderni di sociologia*.
- **D'Attorre P. P.** (1994). *La cooperazione in Emilia Romagna*, Bologna.
- **De Castro P.** (1994). *La cooperazione nel sistema agro-alimentare : alcune riflessioni per una verifica del modello attuale*. In : *Atti della giornata di studi economici sulla cooperazione*, Bologna, CSE.
- **Gide C.** (1953). Il cooperativismo. *Rivista della Cooperazione*, Roma.
- **Lupori A.** (1990). Appunti di storia della cooperazione. *INECOOP*, n° 1, Roma.
- **Savi T.** (1986). Tecnostuttura e controllo. In : *Coperare e competere*, Milano, Feltrinelli.
- **Williams W.** (1990). Confcooperative e cooperazione due storie parallele. *INECOOP*, n° 2, Roma.

