Document généré le 25 avr. 2024 11:01

Revue internationale de l'économie sociale
Recma

La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation

Social cooperatives in Italy: between consolidation and transformation

Flaviano Zandonai

Numéro 286, novembre 2002

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1022238ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1022238ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

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

Découvrir la revue

Citer cet article

Zandonai, F. (2002). La coopération sociale en Italie, entre consolidation et transformation. *Revue internationale de l'économie sociale*, (286), 36–46. https://doi.org/10.7202/1022238ar

Résumé de l'article

Ce texte présente les évolutions marquantes de la coopération sociale italienne à partir des données contenues dans le troisième rapport réalisé sur ce thème. Instituée juridiquement en Italie au début des années 90 (voir *Recma*, nos 258 et 266), acteur essentiel de l'aide sociale et de l'insertion, elle ne cesse de se développer aussi bien sur le plan quantitatif qu'en termes de visibilité dans l'ensemble du pays. À l'heure où la question de l'entreprise sociale vient sur le devant de la scène, l'article souligne comment l'expérience de la coopérative sociale a pu alimenter les réflexions. Les réseaux se multiplient également, et leur rôle de représentation de la coopération sociale au niveau local leur donne une dimension stratégique de plus en plus prégnante. Deux modèles de coopératives se dégagent; s'ils sont destinés à coexister, ils éclairent néanmoins un certain nombre de choix qui s'imposent aujourd'hui en matière de gouvernance, structure organisationnelle, appartenance à un réseau.

Tous droits réservés © Recma, 2002

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/

LA COOPÉRATION SOCIALE EN ITALIE, ENTRE CONSOLIDATION ET TRANSFORMATION (*)

par Flaviano Zandonai (**)

Ce texte présente les évolutions marquantes de la coopération sociale italienne à partir des données contenues dans le troisième rapport réalisé sur ce thème. Instituée juridiquement en Italie au début des années 90 (voir Recma, *n*os *258 et 266), acteur essentiel de l'aide sociale et de l'insertion, elle ne cesse de se développer aussi bien sur le plan quantitatif qu'en termes de visibilité dans l'ensemble du pays. A l'heure où la question de l'entreprise sociale vient sur le devant de la scène, l'article souligne comment l'expérience de la coopérative sociale a pu alimenter les réflexions. Les réseaux se multiplient également, et leur rôle de représentation de la coopération sociale au niveau local leur donne une dimension stratégique de plus en plus prégnante. Deux modèles de coopératives se dégagent ; s'ils sont destinés à coexister, ils éclairent néanmoins un certain nombre de choix qui s'imposent aujourd'hui en matière de gouvernance, structure organisationnelle, appartenance à un réseau.*

(*) Une première version de ce texte a été publiée en italien dans la revue du CGM, *Impresa Sociale*, nº 61, janvier-février 2002.

(**) Flaviano Zandonai est chercheur au centre d'étude du CGM, Consorzio nazionale della cooperazione sociale « Gino Mattarelli », à Brescia (Italie). L'auteur remercie Carlo Borzaga et Enzo Pezzini pour leurs remarques éclairées sur ce texte.

Le troisième rapport sur la coopération sociale en Italie (1) a été publié par le CGM (Consortium national de la coopération sociale) en début d'année 2002 sous le titre *Comunità cooperative*. A la suite des rapports précédents, il permet de retracer assez précisément l'évolution de ce phénomène entrepreneurial particulier qui a suscité beaucoup d'intérêt, tant en Italie que dans d'autres pays européens (2). La possibilité notamment d'élaborer, au travers de ces rapports, des scénarios pour son développement futur est plus que jamais d'actualité en ce moment historique où l'on peut dresser le bilan des dix années qui se sont écoulées depuis sa reconnaissance juridique par la loi n° 381/91 et où l'on attend l'adoption prochaine d'une nouvelle réglementation en matière d'entreprise sociale (3).

Nous allons donc tenter d'analyser ici le développement de la coopération sociale au regard de quelques thèmes récurrents dans les rapports édités à ce jour par le CGM (4), et qui nous serviront en quelque sorte de « fils rouges » : la quantification de la coopération sociale ; la visibilité acquise par ce phénomène entrepreneurial ; les caractéristiques des personnes qui travaillent, à différents titres, au sein des coopératives sociales ; les liens qui s'établissent entre les coopératives et les autres acteurs.

Les données recueillies permettront d'identifier, dans la dernière partie de ce texte, deux modèles d'organisation et de gestion qui représentent deux manières de concevoir la coopération sociale en partant d'une même forme

(1) Centro studi CGM (sous la direction de), *Comunità cooperative, terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Ed. della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino 2002 (*Communautés coopératives, troisième rapport sur la coopération sociale en Italie*, Edition de la Fondation Giovanni Agnelli, Turin 2002). Pour commander le livre, envoyer un e-mail à : centrostudi@consorziocgm.it.

(2) Les coopératives sociales, instituées au sens de la loi nº 381/91, poursuivent *« l'intérêt général de la communauté »*, offrant des services d'aide sociale, de santé et éducatifs (« type A ») ou gérant des parcours d'insertion au travail pour les personnes défavorisées (toxicomanes, handicapés, prisonniers, etc.) à travers une activité économique (« type B »). Une minorité opère dans les deux secteurs (on les appelle les coopératives sociales mixtes). Outre des travailleurs rémunérés, les coopératives sociales intègrent la présence de bénévoles. Pour en savoir plus, lire les articles de Carlo Borzaga publiés précédemment dans la *Recma* : « La

coopération sociale en Italie », nº 258, 1995, et « L'évolution de la coopération sociale en Italie », nº 266, 1997.

juridique. Un certain nombre de choix stratégiques en découlent, qui, selon les auteurs du rapport, pourraient être déterminants pour le succès de ce type d'entreprise sociale.

La coopération sociale italienne en chiffres

La quantification du phénomène « coopération sociale » est l'un des éléments récurrents des rapports sur la coopération sociale, même si la question ne se pose plus de la même manière depuis 1994, date de publication du premier rapport.

A cette époque, en effet, les estimations du CGM, basées sur des enquêtes auprès d'échantillons et sur les statistiques encore non totalement fiables du ministère du Travail, représentaient la seule source digne de foi ; aujourd'hui, nous disposons d'une pluralité de sources [la plus récente étant celle de l'Institut national des statistiques, dont le troisième rapport se fait l'écho avec des données inédites [5]]. Cependant, chacune d'entre elles apporte ses éléments spécifiques dans la mesure du phénomène. C'est pour cette raison que l'évaluation du nombre de coopératives sociales – et d'autres paramètres tels que le nombre d'employés, de bénévoles, de personnes défavorisées en phase d'insertion, le chiffre d'affaires, etc. – résulte encore d'un « collage » de sources.

Selon les données disponibles, on pouvait dénombrer, fin 2001, 5 600 coopératives sociales en Italie ; 55 % d'entre elles étaient de type A et 40 % de type B ; les 5 % restantes se répartissaient entre les coopératives mixtes (qui développent simultanément des activités de type A et de type B) et les consortiums [6]. Elles emploient environ 157 000 personnes dont 15 000 personnes en situation précaire intégrées dans les coopératives sociales de type B. Aux côtés du personnel rétribué des coopératives sociales collaborent environ 23 000 bénévoles qui reconnaissent les finalités sociales de ces organisations. L'ensemble de ces ressources génère un chiffre d'affaires non négligeable, puisqu'il est estimé pour 2001 à plus de 3,6 milliards d'euros.

En ce qui concerne l'évolution du phénomène, les données du rapport confirment l'accroissement continu du nombre des coopératives sociales en activité : de quelques dizaines d'unités dans les années 70 à l'essor des années 80, où l'on a vu au milieu de la décennie leur nombre atteindre le millier, jusqu'aux derniers chiffres cités ici. Selon les statistiques historiques du ministère du Travail, le nombre de coopératives sociales a presque quintuplé entre 1993 et 2000. Ce développement concerne aussi bien les services d'aide sociale (type A) que l'insertion des personnes défavorisées (type B).

Cette diffusion significative et relativement soudaine s'explique par certains processus dont les effets se cumulent pour impulser ce nouveau phénomène entrepreneurial. Ainsi :

• L'émergence de nouveaux besoins non satisfaits par les agents traditionnels du *welfare* (les administrations publiques et, plus particulièrement en ce qui concerne l'Italie, les familles et les noyaux parentaux élargis) et qui

(3) Un cadre juridique a été donné pour qu'une nouvelle loi en matière d'entreprise sociale soit proposée à l'approbation du Parlement.

(4) Les rapports du CGM sur la coopération sociale sont les suivants : Centro studi CGM (sous la direction de), *Premier rapport sur la coopération sociale,* Milan, Edition CGM, 1994 (*Primo rapporto sulla cooperazione sociale*) ; Centro studi CGM (sous la direction de), *Entrepreneurs sociaux, deuxième rapport sur la coopération sociale en Italie,* Ed. de la Fondation Giovanni Agnelli, 1997 (*Imprenditori sociali, secondo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia,* Torino).

(5) Istat (coord. par Franco Lorenzini), *Institutions non lucratives en Italie, les résultats du premier recensement, année 1999,* Rome. Information nº 50, 2001 (*Istituzioni non profit in Italia, i risultati della prima rilevazione censuaria, anno 1999,* Roma).

(6) Les consortiums sont des coopératives de second niveau formées par d'autres coopératives sociales (au moins 70 % de la base sociale, comme le prescrit la loi nº 381/99).

Tableau 1
Les données fondamentales de la coopération sociale en Italie

Année de référence : 2001 – Estimation	
Coopératives sociales	5 600
Bénévoles	23 000
Employés	156 900
Personnes défavorisées en phase d'insertion	14 900
Chiffre d'affaires (en milliards d'euros)	3,6

touchent, en général, l'amélioration de la qualité de la vie aussi bien des personnes que de la communauté.

• Face à cette situation de forte dynamique des besoins, on note une accentuation de la croissance des organisations du troisième secteur[7] ; selon l'Institut italien des statistiques, plus de 55 % de ces organisations sont apparues au cours des années 90. En parallèle, il est démontré qu'une bonne partie de l'innovation dans la prise en charge du *welfare* italien est due à l'affirmation progressive des organisations sans but lucratif[8].

• Cette croissance est également liée aux politiques d'externalisation des services sociaux initiées par les administrations publiques, surtout locales, qui ont indubitablement permis l'affirmation des organisations du troisième secteur, dont les coopératives sociales, plus à même de développer une démarche professionnelle.

(7) Font partie du troisième secteur les organismes privés qui opèrent dans les domaines de l'aide sociale, des soins de santé et de la culture, en offrant des services d'intérêt collectif sans but lucratif. Cette dénomination permet de distinguer les organisations du troisième secteur des entreprises capitalistes (absence de but lucratif), d'une part, du secteur public (nature juridique privée), d'autre part. Le troisième secteur regroupe ainsi les associations reconnues ou non, les fondations, les coopératives sociales, etc.

Une visibilité accrue

Les rapports ont toujours accordé une grande importance au thème de la visibilité de la coopération sociale. Il s'agit en effet de publications qui, tout en développant une démarche scientifique, ont toujours eu un caractère promotionnel : la présence et l'impact de la coopération sociale étaient soulignés, en particulier à travers des données chiffrées.

Que ressort-il à la lecture du troisième rapport ? Là encore, l'aspect le plus important concerne certainement la visibilité, de plus en plus grande, de la coopération sociale. Ce constat s'appuie sur plusieurs points.

• La coopération sociale gagne en visibilité, non seulement parce qu'elle augmente constamment en nombre d'unités, mais surtout parce qu'elle se propage de manière de plus en plus homogène sur l'ensemble du territoire national. Les statistiques mettent bien en évidence la tendance à la diffusion progressive de cette forme d'entreprise dans toutes les régions italiennes, dépassant la connotation « peau de léopard » qui l'avait caractérisée dans la première phase de son évolution, au lendemain de l'adoption de la loi n° 381/91. L'exemple le plus emblématique à cet égard concerne la coopération sociale d'insertion (coopérative de type B) : d'abord implantées

(8) Cela ne signifie pas que le troisième secteur occupe une place prépondérante dans le système de protection sociale par rapport aux administrations publiques. On veut simplement souligner le caractère émergent et innovateur de son action.

dans le nord de l'Italie, ces coopératives investissent des contextes territoriaux – comme les régions méridionales – aux caractéristiques socio-économiques et d'emploi plus difficiles (moins d'entreprises et taux de chômage élevé).

Tableau 2
Le développement de la coopération sociale

	Coopératives pour 100 000 hab.	Type A (%)	Type B (%)	Type mixte, A + B (%)	Croissance entre 1998 et 2000 (%)
Nord	11,1	56	42	2	12
Centre	11,9	44	44	12	15
Sud et îles	13,1	62	33	5	27
Italie	12,0	58	37	5	16

Source : CGM, 2001.

Cette diffusion reflète le succès d'une formule entrepreneuriale qui de toute évidence répond à des besoins délaissés par les acteurs publics et privés. Elle donne aussi lieu à certaines interrogations intéressantes sur les conditions internes et externes qui lui permettent de s'affirmer. En d'autres termes, elle alimente pour une grande part le débat sur les modèles de coopération sociale qui se développent dans les différents territoires. La variable « niveau local » est peut-être celle qui revêt la plus grande importance pour expliquer le phénomène. Au-delà du rapport, quelques clés de lecture sont proposées pour interpréter le développement de la coopération sociale dans les différentes régions : face aux zones « développées » du nord de l'Italie où se concentrent les coopératives les mieux consolidées et où le taux de croissance est désormais stabilisé, s'alignent les régions du « Centre dynamique » en croissance rapide et les régions du Sud en phase de développement ; ces dernières montrent des signes évidents de croissance, même s'ils restent parfois difficilement interprétables [9].

• La visibilité de la coopération sociale est également attestée par une production juridique (lois, plans nationaux et locaux, etc.) qui concerne de plus en plus cette forme d'entreprise. Il reste que les récents débats sur l'entreprise sociale semblent avoir quelque peu détourné l'attention du législateur : en matière de coopération sociale, l'activité législative récente a touché davantage les champs d'action que la forme juridique *stricto sensu.* En effet, si au début des années 90 la législation s'est centrée sur la reconnaissance juridique d'un phénomène par ailleurs déjà diffusé [10], vers la fin de la décennie les mesures législatives ont plutôt touché les secteurs traditionnels d'activité dans lesquels opèrent les coopératives sociales. Les lois

(9) Dans certaines régions de l'Italie du sud, en effet, on a assisté à la naissance puis à la soudaine disparition de dizaines de coopératives sociales constituées par les entreprises publiques pour mettre en œuvre des orientations politiques ; il en fut ainsi, par exemple, de l'action intitulée « Les travailleurs socialement utiles ». L'absence de projet entrepreneurial clair et une dépendance excessive vis-à-vis des pouvoirs publics n'ont pas permis à ces coopératives de poursuivre leurs activités.

(10) En 1988, selon le ministère du Travail, le nombre de coopératives sociales s'élevait à 1 242.

les plus emblématiques en ce sens concernent la réforme du droit au travail pour les personnes handicapées (loi n° 68/99) et surtout la réforme du secteur des services d'assistance (loi n° 328/00). Au-delà des jugements qui peuvent être portés sur ces mesures, l'intention du législateur est clairement de légitimer la coopération sociale comme acteur capable de mettre en œuvre les dispositions légales en partenariat avec les autres acteurs publics et privés. Ces lois reconnaissent donc le rôle de la coopération sociale et l'insèrent ainsi dans un contexte de relations institutionnelles où elle acquiert une visibilité : la loi sur le droit au travail des personnes handicapées autorise les coopératives sociales à signer des accords avec les entreprises traditionnelles ; la loi de réforme de l'assistance prévoit l'élaboration de « plans sociaux de zones » concernant le *welfare* local, dont la réalisation sera confiée non seulement aux organismes publics, mais aussi aux organisations du troisième secteur et aux coopératives sociales.

• Enfin, le débat scientifique qui, au cours de ces dernières années, a dépassé les frontières nationales pour acquérir une dimension européenne et au-delà contribue à accroître la visibilité de la coopération sociale. A la fois bien diffusée et consolidée, cette expérience a servi de support pour élaborer une définition de l'entreprise sociale susceptible d'être appliquée à des contextes juridiques et socioculturels différents [11].

Pour toutes ces raisons, le troisième rapport marque un virage par rapport aux précédents. Désormais bien visible, la coopération sociale doit maintenant préciser les modalités de sa gestion.

(11) Borzaga C., Defourny J. (2001), *The emergence of social enterprise,* Routledge, London.

Le capital humain

Les coopératives sociales, de type A surtout, sont des entreprises à fort taux de main-d'œuvre dans lesquelles les ressources humaines, aussi bien au niveau de la production de biens et services qu'au niveau de la direction, représentent une partie importante des investissements et des coûts. Le rapport accorde une attention particulière aux caractéristiques du capital humain qui œuvre au sein des coopératives sociales en abordant la question sous trois angles :

• la composition des ressources humaines des coopératives sociales comme élément de particularité par rapport aux autres organisations du troisième secteur ;

• la présence de travailleurs non rémunérés (bénévoles) comme élément spécifique d'efficacité du point de vue organisationnel et économique ;

• les incitations, monétaires ou non, que ces entreprises offrent à leurs travailleurs pour augmenter leur satisfaction et les fidéliser.

En ce qui concerne le premier point, on trouve dans le rapport les données officielles de l'Institut national des statistiques sur le nombre de postes créés par les coopératives sociales. Cet indicateur est particulièrement utile, puisqu'il permet aussi de souligner le poids relatif de la coopération sociale : si les coopératives sociales ne représentent que 2 % des organisations recensées au sein du troisième secteur, elles génèrent en revanche 23 % de l'emploi rémunéré.

L'emploi dans le troisième secteur apparaît donc comme un phénomène extrêmement polarisé qui concerne un nombre limité d'initiatives, celles qui ont introduit une dimension entrepreneuriale dans la production et l'organisation de leurs activités.

Tableau 3
Salariés, prestataires et bénévoles dans les coopératives sociales et le troisième secteur

	Coopératives sociales (%)	Organisations du 3e secteur (%)
Salariés	85,6	15,2
Prestataires	23,4	5,6
Bénévoles	50,9	80,2

Source : CGM, 2001.
Le tableau se lit comme suit : 85,6 % des coopératives sociales ont des salariés.

Au chapitre de l'emploi, le rapport souligne également comment les coopératives sociales intègrent des ressources non rémunérées telles que les bénévoles (présents dans 50 % des coopératives). Les bénévoles représentent réellement un facteur de compétitivité, non seulement en termes de réduction de coûts, mais aussi parce qu'ils contribuent à augmenter l'efficacité, surtout dans la phase de démarrage de l'entreprise. Ceci est visible au travers de deux indicateurs :

• les coopératives qui bénéficient de l'apport des bénévoles présentent des rapports plus favorables entre valeurs de la production et coûts supportés pour l'exercice de l'activité entrepreneuriale (coût des investissements, du travail, des amortissements, etc.), ce qui engendre des résultats économiques positifs qui peuvent être réinjectés dans le développement de l'entreprise sociale ;

• la présence de bénévoles contribue à susciter des entrées spécifiques. A côté de la partie prédominante que représentent les contrats avec les administrations publiques ou les acteurs privés, on observe une part de recettes, minoritaire mais non négligeable, qui provient de contributions diverses et de donations et témoigne d'une meilleure implantation dans le contexte local.

La réunion de parties prenantes qui ont des caractéristiques et des attentes différentes – à côté des travailleurs rémunérés et des bénévoles, des bailleurs de fonds et des consommateurs peuvent être présents – a encouragé les entreprises sociales à développer un système de primes basé sur la valorisation de leur spécificité en matière d'organisation et de gestion. Pour qui travaille dans une coopérative sociale, la rétribution résulte d'un *« mix »* de primes qui ne sont pas toutes de type monétaire. La satisfaction sur le lieu de travail est ainsi liée aux facteurs suivants : le système de relations internes – en particulier avec les utilisateurs de services ou entre opérateurs

bénévoles et rémunérés – ; l'équité dans la distribution des ressources ; la transparence des procédures de gestion et de direction de l'entreprise.
Ces éléments contribuent à renforcer le sentiment d'appartenance à la coopérative sociale et compensent, pour les travailleurs rémunérés, une rétribution financière moins importante, à activité égale, que dans d'autres organisations (publiques notamment).

Les réseaux

Une autre question étroitement liée à celle de la visibilité concerne les réseaux dont font partie les coopératives sociales. Tous les rapports ont fait la place belle à cette thématique, plus particulièrement aux réseaux composés exclusivement ou presque de coopératives sociales.
Le troisième rapport s'arrête longuement sur la forme de réseau de coopératives sociales la plus typique : les consortiums. Selon les derniers chiffres, il en existe aujourd'hui près de deux cents et leur rythme de croissance va de pair avec celui des coopératives sociales.
Les consortiums se développent de manière hétérogène, tant au niveau de la dimension – il existe des consortiums avec peu de coopératives adhérentes et d'autres qui en comptent des dizaines – qu'au niveau des fonctions et activités prises en charge. Ces structures peuvent en effet assurer des tâches diverses : représentation des coopératives auprès d'interlocuteurs locaux, prestation de services en faveur des associés (formation, support administratif, recherche de personnel, etc.), réponses aux appels d'offres pour l'adjudication de contrats qui seront ensuite exécutés directement par plusieurs coopératives, promotion d'activités innovantes. Les données contenues dans le rapport indiquent une croissance globale des consortiums, non seulement en nombre, mais aussi en termes d'activités menées, qui montre l'importance de ces structures pour soutenir le développement de la coopération sociale.

Tableau 4
Les consortiums de coopératives sociales

	Nombre	%	Croissance entre 1998 et 2000 (%)	Coop. adhérentes (%), estimation
Nord	107	52	47	67
Centre	41	20	64	62
Sud et îles	59	28	48	32
Italie	207	100	50	50

Source : CGM, 2001.

On rappellera toutefois que cette forme d'agrégation ne concerne qu'une partie, même si celle-ci est importante, des coopératives sociales ; l'autre partie, non négligeable, n'appartient à aucun réseau. Cette tendance est particulièrement nette dans les régions du sud de l'Italie, où les deux tiers environ des coopératives sociales n'adhèrent à aucun consortium ; au centre et au nord, le pourcentage se situe entre 35 et 40 %.

L'appartenance à un réseau ne représente pas seulement un choix culturel ou « idéologique » ; des retombées précises en sont attendues en termes d'organisation. Les précédents rapports ont déjà souligné à plusieurs reprises comment le choix du consortium est cohérent avec le modèle du « champ de fraises », c'est-à-dire des coopératives qui se caractérisent par une petite dimension, par la spécialisation de leurs interventions et par leurs liens avec un territoire restreint.

Pour que ce modèle se développe, l'existence d'une forme d'agrégation locale des coopératives sociales est une condition fondamentale. Le consortium, en effet, permet de préserver les caractéristiques du modèle de l'entreprise sociale et, en même temps, de réaliser des économies d'échelle et d'expérimenter des services complexes et innovateurs.

Les récentes réformes dans le domaine du *welfare* italien, en particulier celles qui concernent l'assistance, renforcent le rôle stratégique des consortiums ; ils peuvent en effet représenter la coopération sociale dans les sièges où se planifient les interventions sociales et l'assistance au niveau local.

L'étude du rôle joué par les consortiums ouvre un champ de réflexion important pour le développement futur de la coopération sociale : quelle position stratégique ces entreprises sauront-elles occuper au sein de réseaux spécifiques plus vastes – composés d'acteurs publics et privés qui opèrent dans les mêmes champs d'activité, les services sociaux et l'insertion – et, plus généralement, dans le système économique et social ? Les évolutions récentes ne laissent aucun doute : cette question constitue une priorité pour les années à venir. Le processus de décentralisation et de planification locale requiert des coopératives sociales qu'elles s'insèrent dans un système de relations avec les autres acteurs de leurs territoires, voire, dans certains contextes, qu'elles lui donnent vie en créant des liens aussi bien avec les pouvoirs publics qu'avec des entreprises capitalistes ou des organisations du troisième secteur.

Lorsque le réseau est absent ou demeure peu structuré – comme il advient souvent dans les régions du sud de l'Italie –, la coopération sociale court le risque d'être mise en marge des processus décisionnels en matière de politique sociale et, par conséquent, d'être absorbée par des entreprises publiques ou écartée de ses marchés de référence par d'autres organisations (avec ou sans but lucratif).

Les modèles de coopération sociale

L'identification de modèles de coopération sociale constitue une thématique centrale dans les différents rapports. Concrètement, il s'agit de

synthétiser la masse de données disponibles pour dresser une typologie d'entreprises qui illustre les différentes manières d'interpréter une même forme juridique. En effet, même si la loi fixe quelques principes de base clairs (mission, champs d'activité, usagers, nouveaux membres), elle laisse le champ libre à des expériences entrepreneuriales aux caractéristiques très différentes : des coopératives sociales qui emploient des centaines de membres opérant au niveau national dans divers champs d'activité, d'une part, et des coopératives composées de quelques dizaines de parties prenantes *(stakeholders)* – salariés, bénévoles, consommateurs, etc. – qui interviennent sur un territoire limité en offrant des services spécifiques, d'autre part.

Le troisième rapport met en évidence deux modèles de coopération sociale qui tentent d'expliquer l'hétérogénéité des diverses expériences, en soulignant tout particulièrement les modalités à travers lesquelles ces entreprises établissent des relations avec leur environnement.

Le premier modèle est dit « adaptatif ». Le développement des coopératives sociales est ici conçu comme un parcours d'adaptation progressive à l'environnement et aux mutations d'un ensemble de ressources provenant d'acteurs externes. Les coopératives qui se situent dans cette perspective stratégique confirment l'hypothèse selon laquelle ce phénomène entrepreneurial est essentiellement issu des politiques d'externalisation adoptées par les services publics pour limiter leurs coûts et élargir l'offre de services. Ces coopératives tendent à développer une expertise liée surtout à la rationalisation des modes de prestation de services et au renforcement des compétences de leurs équipes. Elles sont ainsi à même de répondre aux exigences dont sont porteurs les organismes publics, pourvoyeurs de l'essentiel des ressources économiques.

Le second modèle est qualifié de « proactif ». Dans ce cas, les coopératives sociales ont pour objectif prioritaire d'exercer une influence sur leur environnement et se posent en tant qu'acteurs capables d'élaborer une stratégie d'action. Cette perspective considère la coopération sociale comme l'expression du tissu communautaire dans lequel elle opère, et donc légitimement autorisée à intervenir directement, même au niveau de la définition des politiques qui concernent ses propres secteurs d'activité. Les coopératives qui se rapprochent de ce modèle tendent à développer des activités innovantes, en activant une gamme de ressources – tant économiques qu'humaines – plus complexes et variées que le simple financement public : donations de la part d'acteurs privés, bénévolat, etc.

Ces deux modèles veulent rendre compte de la pluralité des expériences mûries ces dernières années par les coopératives sociales. Mais il n'existe pas de mécanisme évolutif qui mènerait tout ou partie de la coopération sociale dans une direction plutôt que dans une autre. Les deux modèles, qui résultent de choix de management différents, sont destinés à coexister et à se consolider l'un par rapport à l'autre.

Le rapport souligne quatre critères dont pourrait dépendre l'adoption de l'un ou l'autre modèle. Autant de questionnements qui, si ce n'est pas encore le cas, devraient figurer dans les préoccupations des managers

des coopératives sociales et de leurs organisations représentatives.
La première question s'intéresse aux catégories de propriétaires des coopératives sociales, qui se distinguent par l'existence ou non de différentes parties prenantes [les *stakeholders*[12]]. Sur ce point, le troisième rapport présente quelques intéressantes données empiriques sur la présence d'un *stakeholder* « emblématique », le groupe des bénévoles, dont l'action au sein d'un nombre significatif de coopératives sociales produit des effets visibles même au niveau de la performance économique.
Il est clair que la distinction entre les coopératives sociales composées par un unique *stakeholder* (les travailleurs rémunérés) et celles qui rassemblent plusieurs parties prenantes (les *multistakeholders*) est importante pour différencier les modèles. Les dernières seront plus à même de gérer leur croissance, en lien par exemple avec d'autres organisations du troisième secteur qui font partie de la base sociale en tant que membres financeurs ou personnes morales associées.
La deuxième question concerne la structure interne et les liens organisationnels établis. Sont en jeu ici la dimension de la coopérative (nombre de salariés et de membres) et le choix d'adhérer ou non à un réseau en mesure de mettre en cohérence des choix organisationnels et stratégiques souvent très diversifiés. A côté des coopératives qui développent des systèmes organisationnels destinés à soutenir l'élargissement progressif de leurs activités et de leur territoire d'intervention et s'inscrivent donc dans un processus de croissance, il existe des coopératives qui tentent de conjuguer stabilité en taille – basée sur la spécialisation de l'activité et une demande de services exprimée localement – et création d'un réseau de relations avec des expériences similaires.
La troisième question s'intéresse aux caractéristiques et aux modalités de gestion des ressources humaines qui opèrent dans les coopératives sociales. Ce thème a fait l'objet d'études récentes[13]. Il en ressort que les coopératives sociales offrent un contexte dans lequel les salariés semblent plutôt satisfaits, grâce au système de relations internes et de rétributions – financières ou non – générées par l'entreprise. Ce modèle particulier, dans lequel les rétributions non monétaires sont importantes, semble s'être développé spontanément et des stratégies précises seront nécessaires pour le consolider et affirmer son identité. Les actions à développer sont multiples : sélection du personnel, politique de rétribution, formation et implication des parties prenantes autres que les salariés, etc.
La dernière question touche le rôle de la coopération sociale dans le cadre du développement local. Si les liens avec les pouvoirs publics étaient jusque-là de type contractuel, l'adoption de lois comme celle qui concerne la réforme de l'assistance rend désormais possible une participation aux instances de planification locale. Selon les coopératives, cette participation peut prendre des formes très différentes : formelle et marginale, ou réellement active. Elle dépend aussi de la capacité

(12) Borzaga C. (1998), « Italie, l'impressionnant développement des coopératives sociales », *in* Defourny J., Favreau L., Laville J.-L., *Insertion et nouvelle économie sociale, un bilan international,* Desclée de Brouwer, Paris.

(13) Carlo Borzaga (coord.), *Capital humain et qualité du travail dans les services sociaux,* Rome, FiVol, 2000.

à intervenir aux différents niveaux politiques, qui n'est pas sans rappeler la valeur stratégique de l'appartenance à un réseau, surtout s'il se forme au niveau local et implique des acteurs aux orientations stratégiques diverses.

Dans le troisième rapport qui lui est consacré, la coopération sociale apparaît comme une réalité qui s'est répandue, ces dernières années, sur tout le territoire national et qui s'est affirmée auprès des principaux interlocuteurs institutionnels, en tant que forme d'entreprise à finalité sociale en mesure de produire une large gamme de biens et de services qui profitent aux utilisateurs, mais également et plus généralement aux communautés locales dans lesquelles opèrent les coopératives ; elles participent à une plus grande cohésion sociale et à la création de capital social.

Ce succès survient toutefois dans un contexte socio-politique et économique en grande transformation : la réforme de l'assistance, un processus bien engagé vers le fédéralisme, la nouvelle loi sur l'entreprise sociale représentent autant de challenges pour les coopératives sociales. Des choix stratégiques s'imposent, qui concernent le système de gouvernance, la structure organisationnelle interne et, surtout, l'appartenance à un réseau. Le défi de la coopération sociale de s'affirmer à la fois comme nouvel acteur du bien-être et comme nouvelle forme d'institution au service des communautés locales se jouera probablement sur ces thèmes. ●