



Biella, ville du Piémont capitale mondiale de la laine de qualité, regroupe 2 000 entreprises, dont l'usine textile de Paolo Rosati.
(Photo : Koch-Contrasto/Réa.)

Une stratégie à l'épreuve

ITALIE : LE SUCCÈS DES DISTRICTS INDUSTRIELS

PME liées par le processus de production et par la mise en commun d'activités fonctionnelles, les districts industriels italiens sont une réussite. Au point que les pays étrangers souhaiteraient appliquer le modèle.

On explique souvent les succès de l'Italie à l'exportation par le dynamisme et la souplesse de ses PME (quelque 540 000 entreprises employant 5,5 millions de personnes) à l'origine de quelque 600 milliards de francs d'excédent commercial depuis 1993. Mais, plus que leur poids, c'est l'exceptionnelle aptitude de ces PME à opérer en réseaux dans le cadre de districts industriels qui réalisent 30 % des exportations italiennes comme l'a montré un séminaire récent organisé au CFCE sur ce thème.

Au point que ce phénomène suscite un vif intérêt de la part des pays étrangers qui voient dans les districts une étonnante capacité à concilier croissance économique et créations d'emplois.

« Les districts, explique René Ghesquière, conseiller économique et commercial, chef des services de l'expansion économique en Italie, sont une concentration locale d'entreprises de dimension et, en général, de spécialisations comparables et ils constituent autant de foyers de PME qui sont étroitement liées par un processus de production, mais aussi par la mise en commun d'activi-

tés, en amont (recherche, formation professionnelle, innovation) comme en aval (logistique et transport, missions export, salons, financements). »

Le type de développement des districts est décentralisé. Ils couvrent plusieurs communes, mais l'espace qui délimite les districts est plus de type fonctionnel et identitaire qu'administratif. Ils ont émergé dans les années soixante-dix et principalement

dans les secteurs traditionnels (textile, chaussures, mobilier, joaillerie, céramique, maroquinerie, robinetterie).

À la base du développement des districts, il y a la crise de l'agriculture, les traditions artisanales locales et l'attitude de bienveillance passive de l'État qui a laissé une grande liberté d'action économique et syndicale aux PME et limité l'essor de la grande distribution considérée comme un danger pour les PME.

La production des districts a aussi bénéficié d'un effet de mode dans les pays industrialisés dont les consommateurs apprécient le design des produits, la personnalisation et l'identité à un patrimoine.

Les districts ont développé par la suite des secteurs à plus fort contenu technologique, comme les équipements industriels servant à fabriquer les produits des secteurs traditionnels. Et de nouveaux districts sont apparus quand de grandes entreprises ont confié des phases de leur production à des sous-traitants, souvent d'anciens ouvriers qui ont à leur tour développé leurs propres marchés de manière autonome. C'est donc un modèle d'organisation flexible et efficace puisque les districts ont su préserver l'héritage local du passé et s'ouvrir à la nouveauté.

Les exemples ne manquent pas : Biella, ville du Piémont est l'une des capitales mondiales de la laine de qualité. Avec

POINTS CLÉS

- Les sociétés liées dans un district n'agissent pas en tant qu'entités individuelles, mais comme partie d'un ensemble.
- La cohésion sociale et l'esprit communautaire définissent prioritairement les districts qui, par tradition, se méfient de l'intervention de l'État.
- Un des grands atouts des districts est leur compétitivité à l'exportation, leur flexibilité et leur capacité d'innovation étant plus importants que le prix.

2000 entreprises qui emploient 28 000 personnes, le chiffre d'affaires global dépasse les 20 milliards de francs dont un tiers va à l'exportation. Autre capitale mondiale, celle des montures de lunettes, Belluno dans la Vénétie dont le département qui compte 200 000 habitants héberge 750 entreprises parmi lesquelles la prestigieuse Luxottica, cotée à Wall Street. Environ 9 500 personnes génèrent un chiffre d'affaires de 7 milliards de francs dont 75 % à l'exportation.

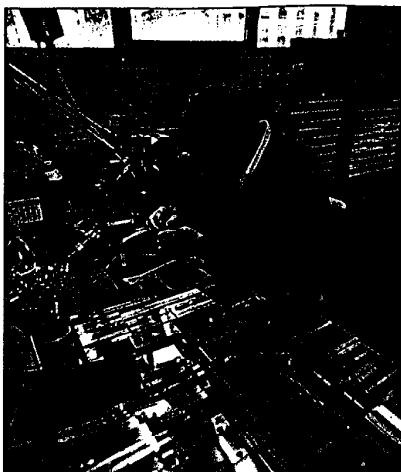
À Carpi, entre Modène et Bologne, 2 450 entreprises sont spécialisées dans le tricot et l'habillement et emploient 11 150 personnes pour un CA global de 7 milliards de francs dont 25 % à l'exportation. En même temps, la production de machines-outils de ce secteur occupe 500 entreprises et 3 400 salariés. À Carpi 88 % des PME emploient moins de 10 salariés. À Pesaro, dans les Marches, la spécialisation porte sur le mobilier, notamment de cuisine. 1200 entreprises génèrent un chiffre d'affaires de 10 milliards de francs dont un tiers à l'exportation.

Mais comment fonctionnent les districts industriels ? Selon Andrea Balestri, secrétaire général du club des districts industriels, « leur succès repose sur : 1. La compétition entre les entreprises d'un même district ; dans chaque type d'activité existent des dizaines d'entreprises qui rivalisent sur les coûts, les délais, sur la qualité, etc. 2. Le savoir-faire dans le domaine manufacturier. Utilisant des techniques héritées du passé, les PME l'améliorent continuellement. Les machines sont sans cesse perfectionnées. 3. le style de management communautaire. Les structures sont souples, les modèles d'organisation sont simples et reposent sur un modèle familial. La famille sert pour la mobilisation du capital de démarrage de l'entreprise, pour les échanges d'expériences et d'informations. 4. une bonne connaissance de la demande. La concentration sur un espace géographique restreint permet de connaître les tendances du marché.

Sergio Arzeni, directeur du programme LEED (développement économique et création d'emplois au niveau local) à l'OCDE, qui connaît particulièrement bien le fonctionnement des districts italiens, explique le phénomène par trois éléments.

1. Le district est beaucoup plus qu'un réseau d'entreprises ou un système reposant sur une forte division du travail, ou encore une structure informelle de coopération et d'assistance.

Un district industriel se définit par un réseau très structuré de PME (principalement) poursuivant une logique de spécialisation ou de sous-traitance, et entretenant des rapports de coopération entre elles. La taille du



C'est à Belluno qu'est installée l'entreprise de lunetterie Luxottica. (Photo : Delluc-XPN/Réa)

district varie selon le secteur et va de 300 à 3 000 entreprises, très petites (moins de 20 employés) petites (entre 20 à 50 personnes) ou moyennes. Les sociétés n'agissent pas en tant qu'entités individuelles mais en tant que partie d'un ensemble. Toutes les firmes d'un même district appartiennent au même secteur industriel. Et chaque entreprise se positionne à un certain stade du processus de production, en aval, en amont ou encore dans les services nécessaires au bon fonctionnement du système. Par exemple, un district de la chaussure englobe des sociétés fabriquant le produit, mais aussi une agence de publicité, des fabricants de colle, de cuir, de boutons, de machines outils, etc.

La coopération entre les entreprises du district s'exerce de manière horizontale et verticale. Elles mettent en pool certaines activités comme le design, la formation ou les ressources humaines et même l'échange d'outils ou le prêt de pièces de rechange. Mais pour certaines fonctions et dans certaines régions, les entreprises mutualisent les services de proximité : elles confient, par exemple, leur comptabilité et la tenue des

fiches de salaires à des structures qu'elles ont créées ensemble pour réduire leurs coûts. La coopération entre les entreprises favorise l'obtention de crédits auprès des banques, grâce à des « coopératives de garanties ».

Par ailleurs, les institutions représentatives des districts (union industrielle, comités de district, Chambres de commerce) mettent en place des services de Conseils spécialisés dans la gestion financière ou le management. Dans le domaine de la R&D, les districts disposent de centres rassemblant entrepreneurs et universitaires. C'est le cas de Tecnotessile à Prato, ou du Centro Innovazione, le centre du district de Lecco.

La coopération verticale, c'est la relation spécifique que peut entretenir la firme produisant le bien final et les entités productives en amont : le sous-traitant joue un rôle de conseil qui lui assure de meilleures chances d'obtenir de contrats futurs.

La coopération n'empêche pas que l'évolution des districts industriels se fait dans bien des cas sous l'impulsion d'entreprises moyennes leaders qui possèdent les ressources humaines et financières pour engager les principaux investissements requis. L'émergence de ces entreprises leaders n'est pas considérée comme perturbatrice, bien au contraire. Elle provoque, au contraire, une amélioration de la qualité et des capacités d'innovation dans l'ensemble du district. Ce rôle directif joué par certaines entreprises moyennes s'accompagne de leur participation au capital d'autres entreprises et aujourd'hui 36 % des opérateurs des districts déclarent appartenir à un groupe industriel. C'est du moins le cas à Biella et à Côme.

La proximité géographique produit des effets de synergie majeurs comme l'abaissement des frais de transport, une communication permanente entre les producteurs permettant d'adapter les besoins des uns à ceux des autres rapidement et avec précision, le regroupement des activités d'export et de marketing, dont les coûts sont élevés, et une forte cohésion sociale.

QUELQUES CHIFFRES

Dans les secteurs où l'Italie est leader sur les marchés mondiaux comme la mode, les articles pour la maison, ou certains équipements industriels, le rôle des districts est déterminant puisqu'ils se sont appropriés 57 % des parts du marché mondial des carreaux de céramique, 37 % du marché de la bijouterie, 31 % du marché des tissus en soie, 28 % du marché des meubles et des chaises, 28 % du marché des chaussures et 27 % des sacs en cuir. En Italie même, les districts représentent 50 % des emplois dans le secteur textile/habillement, 40 % du meuble et du

cuir, 35 % de la céramique, des jouets, des produits en plastique et en marbre. C'est aussi 60 000 entreprises; près de 2,2 millions d'emplois (34 % du total des emplois en Italie et 42,5 % des emplois industriels); 25 % du produit intérieur brut (PIB); 30,5 % des exportations italiennes. En 1996, le "made in Italy" a représenté un solde commercial avec l'étranger de 150 000 milliards de lires. Ces secteurs traditionnels, pour l'essentiel, compensent le déficit du pays dans l'agro-alimentaire et l'énergie. Ce sont eux qui assurent un solde positif à la balance commerciale. ■

2. La cohésion sociale et un esprit communautaire sont les caractéristiques originales des districts qui, n'ayant pas été encouragés et appuyés par le gouvernement central, ont trouvé un appui auprès des collectivités locales qui ont accompagné leur développement. Les communes ont équipé les zones industrielles. Les organisations syndicales ont régulé d'une manière non conflictuelle les relations industrielles. Quant aux associations d'entrepreneurs et aux chambres de commerce, elles se sont chargées de la formation professionnelle et du développement des services collectifs (foires, transport, etc.).

On peut dire, avec Andrea Balestri, que l'esprit communautaire a été le ciment et le référent commun du district.

Mais c'est dans l'emploi que se manifestent le plus les bons résultats des districts. Les chiffres du chômage y sont nettement inférieurs à la moyenne nationale italienne qui était de 12,4 % l'an dernier, puisqu'ils varient de 4,5 à 8 %, et parfois la situation est proche du plein emploi.

La main-d'œuvre des districts est flexible et qualifiée. Le haut niveau de qualification est atteint au moyen d'un apprentissage communautaire ou de formations spécifiques proposés par les écoles spécialisées du district. À Ancône, les entreprises et la région (Les Marches) ont dû lancer en urgence des programmes de formation pour pouvoir disposer du personnel nécessaire. Ces programmes visent en premier lieu la main-d'œuvre locale et en second lieu les étrangers à la région, en cas de besoin. Car c'est autant les liens familiaux que l'atmosphère de confiance entre la main-d'œuvre et le management qui favorise aussi la mobilité sociale. En même temps, la compétitivité des entreprises ne se fait pas au détriment des salaires, ou des normes de travail, tant s'en faut. Et ce modèle montre qu'il est possible de concurrencer les pays à bas salaires dans des secteurs traditionnels.

3. Le grand atout du district est sa capacité à être compétitif sur le marché international, car le prix n'est pas le seul critère de compétitivité, flexibilité et innovation étant plus importantes encore. Les districts misent aussi sur le marketing dont le rôle est prédominant dans une concurrence hors prix.

Aussi les entreprises des districts industriels sont-elles beaucoup plus présentes sur les marchés étrangers que ne le sont les autres PME italiennes. Près des trois quarts d'entre elles exportent et 40 % réalisent à l'étranger plus de la moitié de leur chiffre d'affaires. En 1997, ces entreprises exportatrices des districts ont renforcé leurs moyens de commercialisation, élargi leurs gammes de produits tout en recherchant de nouveaux débouchés. L'exportation est favorisée par les consortiums, sortes de groupements de PME

constitués sur une base volontariste et qui proposent une gamme de services spécialisés pour la promotion et le développement des échanges commerciaux. Dans le consortium, les entreprises partagent les coûts et bénéficient des services qu'elles ne pourraient pas financer seules en raison de leur taille. Les consortiums réalisent la prospection des marchés, accompagnent les missions commerciales, assistent les entreprises dans la signature de contrats, etc.

Dans la pratique cette formule qui est encouragée par l'État (décret du 25 mars 1992) se révèle efficace. L'État contribue au financement des activités des consortiums d'exportation, il exonère d'impôt sur le revenu les bénéficiaires des consortiums et des sociétés et l'exonération de TVA bénéficie aux prestations de promotion des exportations.

Contrairement au cas des consortiums, la passivité de l'État qui a profité aux districts. Et pour Sergio Arseni, c'est l'attitude de « négligence fiscale » qui a permis aux sociétés des districts l'accumulation capitaliste indispensable à la première phase de fonctionnement d'une société. De même, l'État a empêché la grande distribution de se mettre en place en Italie, ce qui a favorisé le développement des PME, alors qu'ailleurs « la grande distribution a tué la PME ». En Italie, l'éclatement de la distribution permet aux fabricants de mettre en valeur l'originalité et la qualité de leurs produits. Alors que, dans les pays comme la Grande-Bretagne, les grandes surfaces et les chaînes de distribution moderne ont imposé leurs modèles aux fournisseurs et ont exigé la fabrication en série de produits standardisés à des prix relativement réduits.

Devant le succès des districts italiens, peut-on transposer le modèle ? D'abord il existe des exemples étrangers. Cholet dans les Pays-de-Loire avec ses deux industries de la chaussure et de l'habillement a subi certes des périodes de crise mais s'en est sorti grâce à une base productive diversifiée.

Pour en savoir plus

Les districts industriels italiens

Note du Poste d'expansion économique de Rome. Mars 1998 - 300 francs -

Réseaux d'entreprises et développement local.

Compétition et coopération dans les systèmes productifs locaux. OCDE : 1996.

Les districts industriels.

Revue *France-Italie* (Chambre de commerce italienne en France), Arnaldo Bagnasco - Janvier 1997.

Grâce aussi à des liens très forts entre communauté des affaires et société civile. Les entrepreneurs locaux s'appuient sur des réseaux informels et des accords flexibles de sous-traitance ou de services. C'est ainsi que Cholet a réussi à créer une collectivité qui soutient l'entrepreneuriat et la prise de risque. Mais les contre-exemples sont plus nombreux. C'est le cas, remarque Claude Parlange, président de la commission Italie des conseillers du Commerce extérieur, d'une ville comme Apt en Haute-Provence, autrefois capitale du fruit confit, mais dont la spécialité a pratiquement disparu, faute pour les PME locales de s'être entendues entre elles. C'est bien là que la tradition culturelle joue un rôle primordial. Pour Jacques Fayette, directeur du centre franco-italien de management international (université Jean-Moulin de Lyon), « ce qui est remarquable dans le modèle d'organisation italien, c'est le rôle de l'histoire et de la géographie... et la France avec son système étatique centralisé apparaît comme aux antipodes de sa voisine latine... alors que ce sont les régions, les bassins d'emplois, les communautés urbaines qui permettent de définir le développement, tout cela à l'heure de la mondialisation ». ■

Frank Gescaud

Points contacts

En France

CFCE

10, avenue d'Iéna - 75783 Paris Cedex 16
Tél. : 01 40 73 32 33

Télécopie : 01 40 73 39 49

Responsable de l'Italie :

Laurence Alphanéry. Poste : 3498

Internet : <http://www.cfce.fr>

En Italie

PEE de Rome

44 Piazza Farnese, 00186 Rome

Tel : 39 6 68 19 51 01

Télécopie : 39 6 68 97 027.

PEE de Milan

63, Corso Magenta

20123 Milan

Tél. 39 2 48 54 71

Télécopie. 39 2 48 12 774.

Club des districts industriels

56, via Torino

13900 Biella

Tél. : 39 15/ 84 83 249

Télécopie : 39 15/ 84 95 363.

Federexport (Fédération des consortiums d'exportation)

30, Viale dell'Astronomia

00144 Roma

Tél. : 39 6 59 03 613

Télécopie : 39 6 59 03 291.