

NOTE D'INFORMATION

Analyse du modèle italien des industries mécaniques : quels facteurs de performance ?

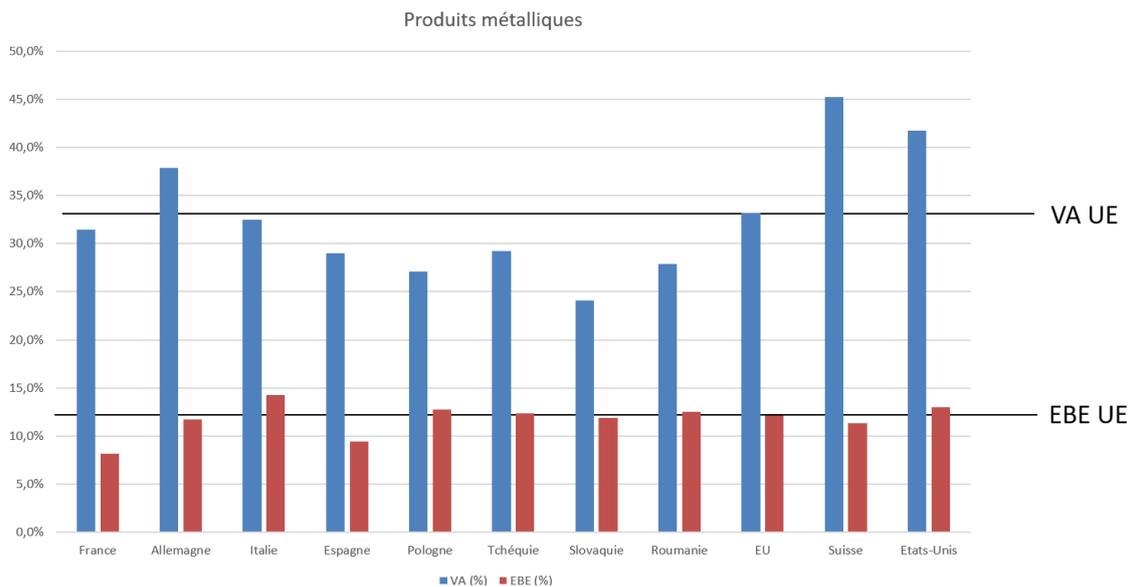
Auteur : Benoist Clouet
bclouet@fimeca.org - + 33 (0)6 72 53 47 96

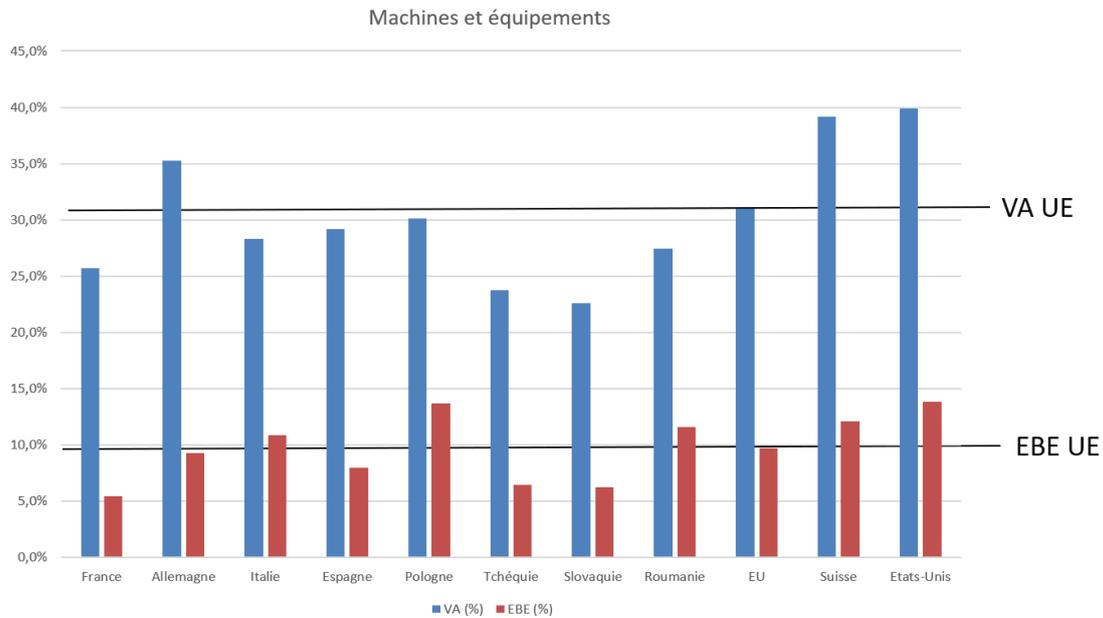
Date de publication : 02/09/2025

Cette note de synthèse a pour objet de dégager un certain nombre de facteurs pouvant expliquer la performance actuelle de l'industrie italienne, en particulier dans le secteur des industries mécaniques.

L'industrie italienne enregistre un Excédent Brut d'Exploitation (EBE) largement supérieur à l'industrie française. Ci-dessous deux graphiques (source : Eurostat / FIM) comparant la Valeur Ajoutée (VA) en bleu et l'EBE en rouge des principaux pays européens ainsi que de la Suisse et des Etats-Unis concernant les produits métalliques (code NACE C.25) et les machines et équipements (code NACE C.28).

Il convient de noter que la VA publiée par Eurostat retrace les impôts de production. Dans ce contexte, la différence entre la VA et l'EBE représente uniquement les salaires.





Ces résultats sont le fruit d'un travail de veille et d'analyses d'informations d'ores et déjà disponibles sur les facteurs de performance du modèle italien complétées par des entretiens individuels auprès de dirigeants de PME ou groupes industriels mécaniciens italiens menés en mai et juin 2025.

Cette étude est structurée en deux parties :

- Une première partie sur les facteurs endogènes et organisationnels de la performance du modèle italien
- Une seconde partie sur les politiques et programmes d'accompagnement des organes de gouvernance de l'état italien envers son industrie, contribuant également à la performance de l'industrie italienne.

Plusieurs annexes viennent compléter cette étude :

- Annexe 1 : Les résultats anonymisés des entretiens menés auprès de dirigeants industriels italiens
- Annexe 2 : Etude de cas sur la transformation numérique d'entreprises mécaniciennes italiennes dans le secteur de la robinetterie / pompes
- Annexe 3 : Exemples de districts industriels italiens où la coopération sert la performance

Performance de l'industrie mécanique italienne : facteurs endogènes et organisationnels

Le secteur de la mécanique en Italie repose sur un réseau dense de PME spécialisées, souvent familiales, une collaboration locale renforcée par la proximité géographique, une forte orientation vers l'exportation, une adaptabilité aux évolutions du marché et une intégration continue des technologies avancées.

Ces entreprises sont souvent très spécialisées et flexibles, leur permettant de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Elles sont généralement organisées autour de **districts industriels**, des clusters géographiques où des entreprises spécialisées dans le même secteur collaborent étroitement. Ils regroupent les PME par secteur d'activité et zone géographique, créant un écosystème dynamique où la proximité géographique favorise la collaboration et l'innovation.

Ces districts favorisent une synergie entre les entreprises, permettant une meilleure répartition des coûts, une coordination efficace des opérations et une intégration verticale optimisée. Cette coopération facilite également la diffusion rapide d'informations sur les méthodes de gestion, les marchés et les technologies.

Les entreprises italiennes accordent une importance particulière au **design** et à la **qualité** de leurs produits, même dans les secteurs industriels. Cette attention au détail et à l'esthétique contribue à différencier leurs produits sur le marché international. De plus, la **structure en réseau** des entreprises facilite **l'internationalisation**, avec des actions communes pour la recherche de débouchés sur d'autres marchés, renforçant ainsi leur présence à l'exportation.

Les districts italiens en chiffres

- Environ 140 districts industriels
- Environ 280 000 entreprises
- 66 % de l'emploi manufacturier italien
- 2 millions d'emplois
- 133 Mds € d'exportation en 2021 (record historique)
- 90 % de l'excédent du commerce extérieur italien (90 Mds € hors coût de l'énergie), proviennent des districts industriels.
- Le cœur du « Made in Italy »

Ainsi, la combinaison d'une **forte culture de coopération**, d'une structure industrielle basée sur des **PME spécialisées** et de pratiques commerciales axées sur le **design et la qualité** confère aux industries mécaniques italiennes une compétitivité notable sur la scène internationale.

Plusieurs facteurs structurels et organisationnels propres au modèle industriel italien peuvent ainsi expliquer l'écart d'EBE entre les PME industrielles mécaniciennes italiennes et françaises.

« Ce n'est pas l'EBE qui pilote la politique industrielle : c'est la politique industrielle qui en fait découler un EBE performant. En Italie, on ne pilote pas nos entreprises par l'EBE : on a une politique industrielle agressive et l'EBE en découle. C'est toute la différence entre les entreprises italiennes et les fonds de pension américains ».

Témoignage d'un dirigeant industriel italien

Un tissu industriel dense et diversifié qui capte la valeur et pèse fortement sur l'économie nationale

L'Italie compte environ 400 000 entreprises industrielles (environ 250 000 en France) dont 99 % sont des PME et 81% des TPE. Cette densité favorise une production manufacturière représentant près de 16 % du PIB italien, comparé à moins de 10 % en France. Cette différence souligne une **base industrielle plus robuste en Italie**, contribuant à une performance économique supérieure dans le secteur mécanique. Cette forte densité d'entreprises manufacturières permet à une entreprise italienne d'avoir accès facilement à l'ensemble de la supply-chain et de trouver rapidement le fournisseur dont elle a besoin. **Cette proximité avec l'ensemble de la chaîne de valeurs favorise l'industrialisation, la performance et l'implantation de nouvelles usines.**

Une image positive de l'industrie et de la mécanique qui est intrinsèque à la culture italienne

En Italie, l'industrie bénéficie d'une bonne image : elle est perçue comme **créatrice de valeur et d'emplois pour la société**. A ce titre, l'état et les différents gouvernements successifs d'une part mais également les organes de décision locaux (à travers les villes) encouragent et accompagnent l'industrie manufacturière

italienne depuis de nombreuses années favorisant ainsi l'attractivité des territoires et le maintien des emplois.

La mécanique et l'industrie sont perçus comme des métiers nobles en Italie. Le culte de la mécanique est très fort : il se traduit notamment dans le design, dans les belles pièces... mais aussi jusqu'au nom des familles qui est parfois devenu une marque commerciale, engageant ainsi le nom de la famille lorsqu'une pièce est fabriquée.

Les districts italiens : un modèle de collaboration inter-entreprises

L'Italie bénéficie d'un tissu dense de petites et moyennes entreprises hautement spécialisées par secteur et région regroupées en **districts industriels**.

Ces districts se sont développés naturellement autour des besoins industriels d'un territoire et des relations qui se sont créées pour répondre à ces besoins. Ils n'ont ainsi pas d'existence juridique et il n'existe aucun formalisme ni contrat de fonctionnement pouvant régir les relations entre les entreprises les constituant. Ils fonctionnent de manière informelle et régionalisée.

Ces entreprises, souvent familiales, sont reconnues pour leur savoir-faire technique et leur capacité à fournir des composants de haute qualité. Cette **organisation en réseau** et cette **proximité géographique** favorise ainsi :

- **la coopération locale et vertueuse** entre donneurs d'ordre et sous-traitants, mais aussi entre sous-traitants au service du bien commun (« *Je survis si tu survis* »). Ces réseaux de proximité instaurent un respect mutuel entre les entreprises avec une attention particulière sur **l'importance de l'histoire vécue** ensemble depuis plusieurs générations de dirigeants.
- **la mutualisation de certaines ressources**, y compris entre entreprises concurrentes (coopétition > coopération + concurrence),
- **la réduction des coûts logistiques**
- **le partage de compétences**
- **la forte réactivité** aux variations de la demande
- **l'innovation et la compétitivité à l'exportation** grâce à la centralisation des chaînes de production et d'approvisionnement
- **le développement d'écoles, de formations adaptées** aux besoins du secteur

Contrairement aux modèles français plus centralisés et intégrés, les PME italiennes collaborent souvent sur des **projets communs**, réduisant ainsi les coûts fixes et optimisant leur rentabilité.

Une structure familiale des entreprises qui favorise la vision long terme, des circuits de décision rapides et la résilience face aux changements

La **structure familiale** d'une grande majorité des entreprises manufacturières italiennes contribue largement à leur performance. Elles ont **des valeurs très incarnées** qui reposent notamment sur **la volonté de s'inscrire dans la durée et de développer l'entreprise**.

Ainsi, un chef d'entreprise va facilement réinjecter une grande partie de la valeur générée dans l'entreprise en **réinvestissant par exemple dans l'appareil productif**. Cette gestion familiale permet également une meilleure **maîtrise des coûts**, une **gestion prudente des ressources** et une **forte culture entrepreneuriale**.

Cette volonté forte de s'inscrire dans le temps bénéficie à l'ensemble de la chaîne de valeurs, et notamment aux clients ou réseaux de fournisseurs. Ainsi, lorsqu'un fournisseur est en difficulté, c'est l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur qui se mobilise pour soutenir cette entreprise. En interne, cette inscription dans le temps favorise la montée en compétences et la progression interne dans l'entreprise.

Cette structuration familiale des entreprises leur permet également de bénéficier d'une **organisation managériale resserrée** favorisant des **prises de décision rapides, une approche très concrète et rationnelle des affaires**. Ce modèle, basé sur des organisations relativement « à plat » avec peu de cadres intermédiaires, permet également d'alléger les masses salariales, de privilégier la compétitivité et de bénéficier d'une organisation agile et réactive pour remporter plus rapidement des marchés.

Par ailleurs, **les transmissions sont plus faciles** : la nouvelle génération familiale qui va prendre les rênes de l'entreprise est intégrée très tôt dans les circuits de décision.

Enfin, face aux grandes transitions en cours, tant sur le plan environnemental que technologique ou géopolitique, les entreprises italiennes bénéficient d'une **grande résilience** notamment due à cette structure familiale.

Des groupes familiaux intégrés pour plus d'économie et de performance

Cette gestion familiale à l'échelle d'un groupe se traduit également par la volonté de ne pas multiplier les résultats et donc additionner les marges de chaque structure. Ainsi, les prix de transfert entre chaque structure du groupe sont réduits, les filiales d'un même groupe ne cumulant pas les marges. Une seule structure du groupe pourra garder l'EBE en main, et les autres filiales du groupe dépendront de ce prix de transfert. De ce fait, lorsque la marge a été définie en sortie de production et qu'ensuite, seule une des structures garde cette marge pour commercialiser le produit, la limite de négociation est connue et les marchés peuvent se remporter plus rapidement.

NB : lorsque certaines filiales du groupe sont contrôlées sur les prix de transfert, notamment en France, l'Etat français considère que la structure achète à prix coûtant les produits à sa maison-mère ou à une autre structure en Italie et évoque une forme de distorsion de concurrence.

Par ailleurs, ces groupes familiaux pratiquent **le culte du protectionnisme et de l'entraide**. La priorité est toujours donnée au local : si une entreprise ne trouve pas un fournisseur localement, alors elle regardera au niveau de la région puis au niveau du pays et enfin de l'Europe. **Il y a une sorte de hiérarchie dans le choix des partenaires et des fournisseurs qui est propre à l'Italie**. Le choix du local est toujours privilégié grâce à un **très gros réseau vertueux qui permet de mutualiser les besoins et travailler ensemble**.

L'adoption d'une « spécialisation flexible » pour faire face aux fluctuations du marché

Face aux fluctuations de la demande, les sous-traitants italiens adoptent une « **spécialisation flexible** » leur permettant de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. La notion de "spécialisation flexible" dans l'industrie mécanique italienne se manifeste par la capacité des entreprises à combiner une expertise pointue dans des domaines spécifiques avec une adaptabilité leur permettant de répondre efficacement aux fluctuations du marché et aux demandes variées des clients.

Cette approche favorise **l'innovation continue et la diversification des produits**, renforçant leur résilience face aux changements économiques.

L'orientation internationale et la performance à l'exportation

Cette base industrielle italienne robuste soutient une **capacité d'exportation élevée** avec des niches de haute qualité, ce qui permet de capter plus de valeur ajoutée. Malgré un PIB inférieur de 35 % à celui de la France, les exportations italiennes de biens ont atteint 622 Mds € en 2023, surpassant les 599 Mds € français. L'Italie affiche un excédent commercial de plus de 2,5 % du PIB, tandis que la France enregistre un déficit de près de 3 %. L'Allemagne est le principal partenaire étranger, suivie par la France, la Suisse et l'Espagne.

Lors de salons internationaux, les entreprises italiennes présentent souvent une image unifiée, renforçant leur visibilité et leur attractivité. Ils aiment le beau et le font savoir.

En comparaison, les PME mécaniciennes françaises souffrent souvent d'un modèle plus dispersé, d'une moindre coopération inter-entreprises et de coûts plus élevés liés à des rigidités réglementaires et sociales.

À l'international, les italiens font « corps » : ainsi, à titre d'exemple, à Shanghai, il existe une zone industrielle uniquement composée de sociétés italiennes. Cela permet aux entreprises italiennes souhaitant s'implanter de bénéficier là encore de cet effet réseau avec de l'entraide entre entreprises italiennes pour aider à cette implantation.

La robotisation et l'intégration de technologies avancées

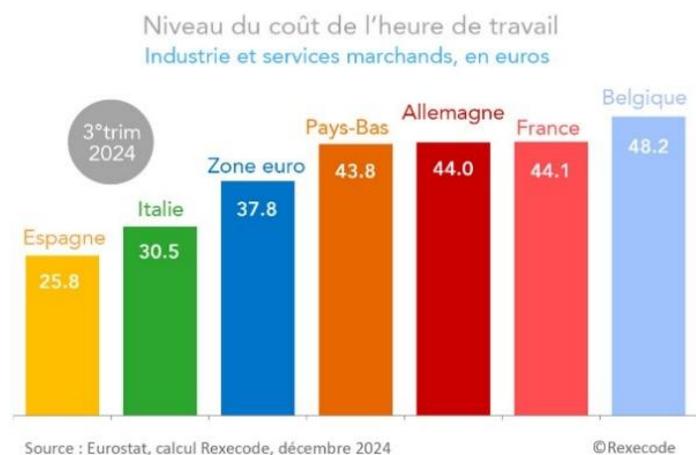
Les entreprises manufacturières italiennes aiment être à la pointe du progrès, bénéficier des derniers équipements, des dernières machines, des dernières versions SAP, des dernières générations de robots dès leur mise sur le marché...

En 2022, l'Italie a intégré près de 23 000 robots dans ses processus de production, surpassant les États-Unis (16 000) et la France (8 000). Cette automatisation améliore la productivité et réduit les coûts de production, renforçant la compétitivité des entreprises italiennes sur le marché mondial.

Le coût de production et une fiscalité incitative

Le coût horaire du travail dans l'industrie italienne est légèrement supérieur à 30 euros, contre 44 euros en France. De plus, les cotisations patronales et les impôts nets des subventions représentent 12 % de la valeur ajoutée des entreprises industrielles en Italie, contre 18 % en France. Ces écarts confèrent à l'Italie un avantage compétitif en termes de prix, tout en maintenant une offre qualitative.

Les entreprises italiennes bénéficient de mesures fiscales attractives, notamment une déduction fiscale de 50 % pour les investisseurs dans les PME innovantes. De plus, les impôts de production représentent 2,2 % du PIB en 2022, contre des taux plus élevés dans d'autres pays européens. Cette fiscalité favorable encourage l'investissement et soutient la croissance industrielle.



Une formation professionnelle solide et des compétences adaptées aux besoins de l'industrie

Le tissu industriel dense et la proximité des acteurs industriels favorisent le développement des compétences utiles à l'ensemble de la chaîne de valeur. Le Nord de l'Italie bénéficie ainsi d'une forte densité de compétences mécaniques avec peu d'équivalent dans le monde. Cet écosystème vertueux, et notamment la collaboration écoles-entreprises, favorise le développement industriel, la performance des entreprises et le déploiement des compétences.

Environ 44 % des étudiants italiens du secondaire sont inscrits dans des lycées professionnels, contre 27,6 % en France. Cette orientation vers la formation technique assure une main-d'œuvre qualifiée, essentielle pour maintenir la compétitivité et l'innovation dans le secteur mécanique.

La mécanique étant perçue comme un métier noble, des relations étroites sont développées et entretenues avec le monde universitaire et plus généralement l'enseignement supérieur. En Italie, cette relation étroite entre industrie et monde académique est fondée : des projets communs se structurent, des besoins sont exprimés par les entreprises et le monde éducatif tente d'y répondre, de trouver des solutions... Le corps enseignant prend des initiatives pour visiter des entreprises, monter des projets...

Quelques sources utiles :

- <https://www.rexecode.fr/l-institut/rencontres-et-debats/rexecode-dans-les-medias/de-l-industrie-a-l-exportation-les-lecons-de-competitivite-de-l-italie-pour-la-france>
- <https://www.ifrap.org/europe-et-international/industrie-le-succes-italien-est-aussi-fiscal>
- <https://www.ifrap.org/europe-et-international/en-italie-lindustrie-pese-encore-pour-22-du-pib-contre-16-en-france#:~:text=contre%2016%25%20en%20France,-Antoine%20Mahieu&text=La%20valeur%20du%20produit%20int%C3%A9rieur,par%20rapport%20au%20mois%20pr%C3%A9c%C3%A9dent.>
- <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/IT/industries#:~:text=La%20politique%20industrielle%20nationale%20s,leur%20production%20en%20Italie%20%C3%A0>
- [Etude Rexecode-SKEMA de la compétitivité des exportations françaises auprès des importateurs européens - édition 2025](#)

Les politiques italiennes en faveur de l'industrie manufacturière

L'Italie a mis en place plusieurs politiques industrielles ces dernières années visant à soutenir et moderniser son industrie et contribuant ainsi à la performance des entreprises italiennes. Voici un aperçu des principales initiatives :

Fonds de relance et résilience (PNRR)

Dans le cadre du **Plan National de Relance et de Résilience (PNRR)**, l'Italie a alloué des ressources significatives pour soutenir l'innovation et la compétitivité des industries mécaniques. Ces fonds sont destinés à financer des projets liés à la transition écologique et numérique, renforçant ainsi la position du secteur sur le marché international.

Source : <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

Plan de Transition 4.0 et 5.0

Le gouvernement italien a lancé en 2020 le **Plan de Transition 4.0**, doté de 24 milliards d'euros dans le cadre du Plan National de Relance et de Résilience (PNRR). Ce plan vise à encourager les investissements dans la **numérisation et l'innovation des entreprises industrielles, notamment dans le secteur mécanique**. Ce plan offre des **crédits d'impôt** aux entreprises investissant dans la numérisation et l'innovation, notamment pour **l'acquisition de machines et d'équipements technologiques avancés** mais aussi dans la **formation du personnel** et les **investissements en recherche et développement**. Les taux de soutien sont dégressifs jusqu'en 2025, encourageant les investissements précoces. Ces investissements ont stimulé l'achat de machines et d'équipements, avec une hausse de 15,5 % entre le quatrième trimestre 2019 et le premier trimestre 2023, contre 2,9 % en France.

Sources :

- <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/IT/industries>
- <https://stripe.com/fr-lu/resources/more/transition-plan-4-0>

En février 2024, le **Décret Transition 5.0** a été approuvé, introduisant un budget supplémentaire d'environ 13 Mds € pour encourager la **transformation numérique et la durabilité énergétique des entreprises**. Les investissements éligibles incluent l'acquisition d'équipements réduisant la consommation d'énergie d'au moins 3 %, l'autoproduction d'énergie renouvelable, et la formation du personnel aux compétences numériques et énergétiques. Ces **allègements fiscaux** favorisent ainsi l'adoption de technologies plus durables dans le secteur mécanique.

Sources :

- <https://siecledigital.fr/2024/02/27/litalie-soutient-la-transition-numerique-et-ecologique-de-son-industrie/>
- <https://fr.irefi.eu/decret-transition-5-0-en-italie-nouvelles-incitations-a-la-numerisation-et-a-la-durabilite-energetique-des-entreprises/>
- <https://www.coral.eu/fr/nouvelles/13-miliardi-di-euro-dallo-stato-italiano-per-la-transizione-green-coral-in-prima-linea>

Invitalia : Agence nationale pour l'attraction des investissements

Invitalia est l'agence nationale chargée d'attirer les investissements et de soutenir le développement des entreprises italiennes. Elle propose des **incitations financières** pour les entreprises industrielles souhaitant investir dans **l'innovation, l'expansion ou la modernisation de leurs installations**.

Source : <https://www.invitalia.it/>

Promotion du "Made in Italy"

Le 27 décembre 2023, la loi n°206 pour la valorisation, la promotion et la protection du "Made in Italy" a été promulguée dans le but de mettre en avant et de promouvoir, en Italie et à l'étranger, les produits d'excellence, le patrimoine culturel et les racines culturelles italiennes afin de stimuler la croissance de l'économie nationale.

Cela comprend notamment la création d'un **fonds souverain** pour soutenir les entreprises italiennes, en particulier dans les secteurs stratégiques comme les industries mécaniques, afin de renforcer leur **compétitivité sur le marché international**. Cela comprend également la protection des marques nationales, la promotion du Made in Italy à l'étranger, la digitalisation du Made in Italy, une lutte renforcée contre la contrefaçon, et une valorisation et une sensibilisation particulière du Made in Italy dans le pays.

Source : <https://www.atout-france.fr/sites/default/files/2024-08/Note%20-%20Made%20in%20Italy%2012%20mars%202024.pdf>

Collaboration internationale et investissements étrangers

En juillet 2024, l'Italie a signé un plan triennal avec la Chine pour promouvoir un partenariat stratégique dans plusieurs secteurs, y compris l'industrie automobile. L'objectif est de stimuler la croissance du secteur automobile italien en attirant des investissements étrangers et en encourageant la production de véhicules électriques en Italie.

Source : <https://fr.euronews.com/my-europe/2024/07/30/meloni-veut-stimuler-la-croissance-de-lindustrie-automobile-italienne>

Réduction des soutiens à l'industrie automobile

Fin 2024, le gouvernement italien a annoncé une réduction significative (4 Mds €) des fonds destinés à l'industrie automobile pour la période 2025-2030. Cette décision vise à **éviter de subventionner des véhicules produits à l'étranger, notamment en Chine**. Cette décision reflète une volonté de concentrer et réorienter les ressources vers des initiatives soutenant les entreprises nationales engagées dans des processus de conversion vers des technologies plus durables.

Sources :

- <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/italy-cuts-automotive-industry-support-avoid-funding-cars-made-china-2024-11-07/>
- <https://www.reuters.com/business/autos-transportation/italy-cut-automotive-industry-support-by-around-5-billion-2024-10-28/>

Intégration des secteurs automobile et de la défense

En mars 2025, l'Italie a annoncé la préparation d'un plan industriel visant à intégrer et favoriser les connexions entre les secteurs de l'automobile, de la défense et de l'aérospatiale. Ce plan vise à promouvoir la croissance de la production de composants et l'usinage, renforçant ainsi les capacités industrielles nationales.

Source : <https://www.reuters.com/world/europe/italy-prepares-plan-bridge-automotive-defence-sectors-minister-says-2025-03-16>

Investissements dans les infrastructures énergétiques et soutien aux entreprises à forte intensité énergétique

L'Italie prévoit d'investir 27,4 milliards d'euros pour accélérer la transition énergétique. Ce plan comprend la simplification des procédures administratives pour les projets d'énergies renouvelables et la mise à disposition de terrains publics pour des parcs éoliens. L'objectif est de renforcer la production d'énergie verte et d'améliorer la sécurité énergétique du pays.

10/21

Le gouvernement italien a adopté des mesures pour encourager les entreprises à forte intensité énergétique, telles que celles de l'industrie mécanique, à utiliser des sources d'énergie renouvelable. Ces mesures incluent des incitations financières et la simplification des procédures pour l'adoption de technologies vertes.

Source : <https://www.20minutes.fr/planete/cop/4064332-20231128-italie-gouvernement-approuve-27-4-milliards-euros-investissements-transition-energetique>

Modernisation du réseau électrique

Le gestionnaire du réseau électrique italien, Terna, a annoncé un investissement de plus de 23 Mds € sur dix ans pour moderniser le réseau électrique. Cette initiative vise à soutenir l'intégration des énergies renouvelables et à répondre aux besoins croissants en matière de transition énergétique.

Source : <https://www.reuters.com/business/energy/italys-terna-invest-23-billion-euros-network-over-10-years-2025-03-14/>

Annexes

Annexe 1 – Entretiens avec des dirigeants industriels italiens

Entretien avec le responsable des affaires européennes d'un groupe industriel italien

D'après lui, plusieurs facteurs peuvent expliquer la performance des entreprises italiennes. Ces éléments sont restitués ci-après :

- **L'approche culturelle et le soutien à l'industrie**

Cela constitue une vraie différence avec la France où l'industrie est souvent perçue comme un ennemi : polluante, destructrice d'emplois, un mal nécessaire... L'Italie au contraire soutient son industrie, notamment dans la partie Nord du pays où il y a une forte densité d'industries comme par exemple en Lombardie. L'industrie est perçue comme créatrice de valeur et d'emplois pour la société. Le gouvernement soutient l'industrie et les gouvernements locaux, portés par les villes, déploient des fonds de soutien à l'industrie pour encourager l'attractivité du territoire. Néanmoins, s'il y a une volonté politique de soutien à l'industrie, il y a aussi une lourdeur bureaucratique et administrative qui complexifie les initiatives entrepreneuriales.

- **Un tissu industriel dense de PME qui capte la valeur et réinvestit**

Il y a en Italie beaucoup de PME alors que la France est essentiellement composée de TPE ou de multinationales. Il y a une forte variété d'entreprises que l'on ne trouve plus en France : aciéries, sous-traitants, fournisseurs de machines, prestataires, consultants... qui permettent de tout trouver sur place. Le réseau et la variété des entreprises sont beaucoup plus larges.

« Pour les machines de frappe à froid, les tours, le contrôle, nous n'achetons pas en France »

Il n'y a pas en France la supply-chain que nous trouvons en Italie. En Italie, cette proximité avec la supply-chain favorise l'industrialisation, la performance et l'implantation de nouvelles usines.

« Si on est loin de la supply-chain, ça ne favorise pas l'implantation de nouvelles usines »

En Italie, ce sont les PME qui portent la Valeur Ajoutée, qui captent la valeur. Un chef d'entreprise va réinjecter quasiment l'intégralité de la valeur dans l'entreprise pour réinvestir. Et depuis 30 ans, cet investissement sur les machines est fortement encouragé par l'Etat et les gouvernements successifs.

- **Un effet vertueux : le développement des compétences**

Ce tissu industriel dense et la proximité des acteurs industriels favorisent le développement des compétences utiles à l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est notamment le cas au nord de l'Italie où se trouvent une forte densité de compétences mécaniques ayant peu d'équivalent dans le monde : Taïwan et dans une moindre mesure en Pologne. C'était également auparavant le cas en Allemagne mais ça ne l'est plus aujourd'hui... Cet écosystème vertueux favorise le développement industriel, la performance des entreprises et le déploiement de compétences.

« Nous avons tout ce dont nous avons besoin dans un rayon de 200 km. Le Piémont et la Lombardie correspondent à un « super district » de la mécanique »

- **Les districts italiens : des écosystèmes locaux vertueux**

Il n'y a pas de formalités, pas de contrats ni d'existence juridique. Ils se sont développés naturellement sur un territoire autour des besoins industriels et des relations qui se sont développées pour répondre à ce besoin... favorisant ainsi le développement de tout un écosystème. L'objectif de ces districts aujourd'hui est de faire vivre cet écosystème en favorisant un système vertueux qui bénéficie à chacun. Ainsi, l'idée est de développer un réseau de fournisseurs sans avoir l'idée de « les presser comme des citrons ». Ce réseau industriel est alimenté par le développement d'écoles, de formations adaptées aux spécificités du secteur. La finalité est de permettre à tout un écosystème de travailler ensemble.

Il n'y a pas dans la mécanique de district industriel spécifique en Italie. Mais il existe beaucoup de fabricants et de formations dédiés à la fabrication de pièces mécaniques. Les PME italiennes ont leur propre centre de formation pour développer leurs compétences et créer une forme de fidélisation. Certains districts sont avérés et identifiés, d'autres sont justes informels.

- **La dimension familiale des entreprises**

Les entreprises italiennes, essentiellement familiales, ont des valeurs très incarnées qui reposent notamment sur la volonté de s'inscrire dans la durée et de développer l'entreprise. Ainsi, un entrepreneur italien qui gagne de l'argent réinjecte une majeure partie de cet argent dans l'entreprise : c'est une question de fierté et d'honneur afin de montrer aux voisins, à la ville, aux concurrents... que son entreprise est performante. Cette volonté forte de s'inscrire dans le temps bénéficie à l'ensemble de la chaîne de valeurs, et notamment aux clients ou réseaux de fournisseurs. Ainsi, avant qu'un fournisseur ne dépose le bilan, l'ensemble des parties prenantes de la chaîne de valeur va tout faire pour le sauver. C'est culturel !

Dans la gestion de l'entreprise, cette approche du développement long terme s'exprime à tous les niveaux. L'objectif commun des acteurs de l'organisation est de monter en compétences, monter les échelons dans l'entreprise avant d'éventuellement devenir administrateur délégué. Pour autant, l'enjeu est de ne jamais faire le pas de trop, ne pas prendre de risques excessifs, de penser d'abord à l'entreprise avant sa carrière... Le point faible de cette organisation et cette gestion « en bon père de famille » en gardant le contrôle peut aussi brider le développement de l'entreprise. Il faut ainsi trouver le bon équilibre entre le bon développement et la gestion familiale.

- **Des circuits de décision très rapide**

Les entreprises italiennes bénéficient d'une organisation managériale resserrée favorisant des prises de décisions rapides... parfois au détriment d'une bonne analyse financière. Mais cela permet souvent d'avoir un avantage concurrentiel certain au bout d'un certain nombre d'années, lorsque l'entreprise a « levé une innovation qui fait la différence ».

- **Ce qui manque à la France**

Pour permettre à la France d'atteindre le niveau de performance du modèle italien, il faudrait :

- Développer des PME de taille moyenne à grande
- Considérer l'industrie comme une valeur ajoutée et non un mal nécessaire
- Sortir des positions idéologiques qui manquent d'objectivité ce qui décourage ceux qui veulent investir (ex : En Espagne, les investisseurs sont accueillis... pas en France)

- **Adaptation aux transitions en cours (numérique et environnementale)**

Le modèle italien a toujours été confronté à l'incertitude (marchés, politique...). Les entreprises ont ainsi développé une forme de résilience face à cette incertitude. Les transitions en cours sont nouvelles et n'ont jamais été vécues. En Italie, les entreprises vont devoir faire face à deux problématiques majeures :

- Le coût de l'énergie qui est très élevé. Les entreprises italiennes investissent ainsi lourdement pour devenir indépendantes énergétiquement (panneaux solaires...). La dépendance énergétique de l'Italie aux énergéticiens étrangers l'a poussée à beaucoup investir pour réduire cette dépendance.
- L'arrivée de l'Intelligence Artificielle. L'union Européenne est au 3ème rang mondial après les Etats-Unis et la Chine. Nous sommes déjà très en retard.

« L'IA va-t-elle changer le monde ? Je n'en suis pas sûr... »

L'industrie italienne a toujours été capable de s'adapter (crise pétrolière de 70's, COVID, crises financières...). La forte résilience des entreprises est due à leur structure familiale qui perdure depuis des dizaines d'années...

Entretien avec le Directeur Général d'un groupe familial italien

Il nous donne plusieurs facteurs expliquant la performance des entreprises italiennes, en comparaison des entreprises françaises. Ces éléments sont restitués ci-après :

- **Un gouvernement italien engagé « pro-industrie » depuis des décennies**

Depuis des décennies, le gouvernement italien encourage l'industrie italienne. A titre d'exemple, en tant que fabricants de machine, il était possible de bénéficier de primes à l'exportation... ce qui n'existe pas en France. Par ailleurs, le poids de l'industrie dans l'économie italienne pèse quasiment le double qu'en France. En Italie, le gouvernement accompagne réellement l'industrie italienne.

A titre d'exemple, lorsqu'une entreprise industrielle est au bord du dépôt de bilan, avec le risque de mettre entre 50 et 100 personnes au chômage, il est courant que le ministère de l'industrie italien prenne l'initiative de contacter directement un groupe industriel comme le nôtre qui pourrait être potentiellement repreneur. Le ministère explique ainsi la situation et propose directement de reprendre l'entreprise, les locaux et les employés à des conditions particulières... Ainsi, l'entreprise ne ferme pas, les emplois sont maintenus et le repreneur investit dans une structure et de nouveaux bâtiments qui ne lui ont pas coûté trop cher... permettant à l'entreprise en difficulté de revivre et d'être rentable.

Le gouvernement italien appelle régulièrement des « gros-faiseurs » pour faciliter la reprise des usines qui sont sur le point de fermer à moindre coût... C'est directement géré par le ministère de l'industrie : on ne voit pas ça en France. Nous étudions actuellement des projets de croissance externe en France et nous ne sommes pas du tout accompagné par l'Etat sur ces sujets.

Avec des pays similaires en termes de population, le marché italien des transmissions mécaniques pèse 850 à 900 M€ alors que le marché français ne pèse que 300 M€. Les Italiens sont beaucoup plus pertinents sur l'industrie de leur pays.

- **Des groupes familiaux totalement intégrés avec une réduction des prix de transfert.**

Nous avons nos propres sous-traitants : des structures appartenant au groupe ou des filiales du groupe. La politique tarifaire n'est donc pas de multiplier les résultats, et notamment les marges dans chaque structure du groupe. Si une unité de production réalise une marge commerciale en réalisant une vente à sa filiale ou sa succursale dans le groupe, cette dernière ne réalisera pas une marge à son tour. **Globalement, il n'y a donc pas de cumul de marge : une seule structure du groupe qui garde l'EBE en main, et les autres dépendent de ce prix de transfert.** Le prix de transfert global dans le groupe est donc moindre.

A titre d'exemple, il nous arrive de ne pas avoir toute la gamme à l'intérieur du groupe. La maison-mère mandate directement la filiale pour acheter les produits manquants... sans que cela passe par la maison-mère. Cela permet ainsi à l'ensemble du groupe de supprimer un certain nombre de mark-up et de conserver les marges. Si une entreprise française a été accréditée en Italie, la maison-mère m'autorise à traiter en direct avec lui sans passer par la maison-mère.

Cela pose néanmoins un problème lorsque les structures sont contrôlées sur les prix de transfert, notamment en France : **l'Etat français considère que nous n'achetons pas assez cher nos produits à notre maison-mère ou à une autre structure en Italie. On évoque une forme de distorsion de concurrence.**

- **Des groupes familiaux qui pratiquent l'entraide et l'autofinancement entre eux**

En Italie, les grands groupes sont souvent tenus aux mains de familles industrielles qui ont une forte capacité d'investissement et pratiquent l'autofinancement entre eux. Ainsi, s'il y a une structure qui est à développer ou à reprendre et que le cash n'est pas totalement disponible, ces familles s'entraident. Globalement, les entreprises italiennes investissent entre 15 et 20 % de leur CA en R&D et croissance externe.

« Ces groupes familiaux ne sont pas que tributaires de la BPI. La BPI, ils se la font eux-mêmes »

Il y a un culte du protectionnisme et de l'entraide : ils font d'abord travailler les entreprises locales, puis celles de la région, puis les entreprises italiennes. Et s'ils ne trouvent pas en Italie, ils font travailler des européens et enfin, ils vont voir ailleurs. Il y a une sorte de hiérarchie dans le choix des partenaires et des fournisseurs qui est propre à l'Italie.

Par ailleurs, ces familles locales se connaissent, se voient le week-end à la sortie de la messe, au football ou dans d'autres associations locales. Elle se connaissent, s'entraident et trouvent collectivement des solutions face par exemple à un besoin de sous-traitance. Cela se fait de manière très rapide et naturelle. Le choix du local est toujours privilégié grâce à un **très gros réseau vertueux qui permet de mutualiser les besoins et travailler ensemble**. C'est le principe du « bon sens paysan ».

Tout cela fait partie d'une culture industrielle familiale où la préoccupation est de faire tourner, de faire perdurer et d'accroître la structure. Les patrons et actionnaires principaux du groupe avoisinent les 55 ans : ils pourraient se faire racheter par des fonds de pension américains ou anglais moyennant plusieurs centaines de millions d'euros voir proche du milliard d'euros. Ils pourraient ainsi mettre leur famille à l'abri pour plusieurs générations mais ils ne le font pas. Ce n'est pas dans leur culture ! Nous ne fonctionnons pas de la même manière en France.

- **Le pilotage familial des entreprises avec un circuit de décision rapide et « light »**
La dimension familiale des entreprises permet **des prises de décision très rapides et une approche très concrète / très rationnelle des affaires**. Cette structure familiale évite des structures pyramidales complexes et les décisions sont rapides car il y a peu de management intermédiaire. Le processus de décision est plus rapide.

En France, nous avons nationalisé un certain nombre de grandes entreprises et nous avons énormément complexifié les circuits de décision, notamment sur les investissements. Au final, aucune décision n'est prise.

- **Peu d'organisation pyramidale et peu de management intermédiaire pour un circuit de décision beaucoup plus rapide**

Les entreprises italiennes évitent les organisations pyramidales fortes pour alléger les masses salariales et privilégier la compétitivité. Ce modèle fonctionne très bien en Italie. Le circuit de décision est relativement light : entre la tête du groupe (le propriétaire) et les patrons de filiales, il y a souvent qu'une seule personne et parfois aucune. On ne paye pas d'improductivité liée à des structures pyramidales.

« Vous n'avez pas en Italie un DG qui dépend d'un CEO qui dépend d'un directeur commercial et d'un directeur de site. En France, on aime complexifier les choses à tous les étages (normalisation, masse salariale) qui pèse sur la performance des entreprises mais aussi sur les prises de décision. Cela impacte directement les EBE. »

Les Italiens sont très pragmatiques. Cette faible hiérarchie nécessite en contrepartie d'être « couteau suisse » et de savoir tout faire. Ce qui caractérise un groupe italien est sa **réactivité**, c'est-à-dire sa **capacité à aller très vite dans le circuit de décision**. C'est aujourd'hui notre force face à des concurrents plus gros étrangers : nous sommes en capacité à pouvoir proposer rapidement une réponse en termes de tarifs et de faisabilité... **Notre organisation agile et notre réactivité sont notre force pour remporter des marchés**.

De plus, concernant l'EBE, quand la marge a été définie en sortie de production et qu'ensuite, seule une des structures va garder cette marge pour commercialiser le produit, la limite de négociation est connue. En comparaison, dans des groupes étrangers où chaque structure se renvoie la balle pour déterminer qui prend quelle marge, en mettant des mark-up, le concurrent italien a déjà remporté le marché.

- **Des transmissions fluides**
Les transmissions sont plus faciles quand vous êtes au sein d'une même famille. La nouvelle génération qui va reprendre les rênes de l'entreprise est intégrée très tôt dans les circuits de décision. La fiscalité en France et en Italie ne sont pas les mêmes pour les repreneurs.
- **Image de la mécanique et monde de la formation**
La mécanique et l'industrie sont perçues comme des métiers nobles. Les liens sont très étroits entre le monde de l'enseignement et de la formation et le monde de l'industrie. Les passerelles se font naturellement.

« Nous travaillons avec l'école polytechnique de Turin, avec les universités de Milan, nos centres de recherche sont à proximité des universités... »

Le culte de la mécanique est très fort en Italie : cela fait presque partie de l'ADN des Italiens. Elle bénéficie d'une image forte. Ce culte de la mécanique se traduit aussi dans le design, dans les belles

pièces... Mais ça va au-delà : pendant longtemps, le nom des familles était la marque commerciale. En fabriquant une pièce, on engageait le nom du patron qui avait son nom sur le produit fabriqué.

« Nous sommes partenaire d'une écurie de Formule 1 et nous préférons mettre notre autocollant sur une Formule 1 plutôt qu'à Roland Garros. »

« Un de nos clients nous a récemment demandé d'alléger notre packaging pour réduire le coût. Nous avons refusé car pour nous, la pièce doit être emballée correctement, dans un carton recyclé, que la pièce soit protégée... même s'il ne s'agit que d'un vérin. Cela fait partie de l'image de l'entreprise. On ne va pas mettre le produit en vrac dans un carton comme pourrait le faire nos confrères allemands... »

Nous avons notre propre structure de formation interne permettant à un salarié d'apprendre en ligne par exemple l'anglais, l'allemand, l'italien, le japonais... Cela peut également bénéficier à la famille de l'employé.

Les Italiens ont un petit complexe d'infériorité par rapport aux Allemands. Ils souhaitent faire aussi bien sinon mieux qu'eux. Le modèle allemand a toujours été perçu comme le but à atteindre. Depuis quelque temps, et notamment ces trois dernières années, un certain nombre d'entreprises italiennes sont en train de passer devant les Allemands en termes de résultats d'EBE et de compétitivité. Cette volonté de dépasser les Allemands est inscrite au cœur des esprits des grands patrons italiens : c'est un levier psychologique de performance qui embarque tout le monde.

« Ce n'est pas l'EBE qui pilote la politique industrielle : c'est la politique industrielle qui en fait découler un EBE performant. En Italie, on ne pilote pas nos entreprises par l'EBE : on a une politique industrielle agressive et l'EBE en découle. C'est toute la différence entre les entreprises italiennes et les fonds de pension américains »

- **Gestion des transitions (environnementale, numérique, géopolitique)**

Nous cherchons à avoir une souveraineté européenne. Nous ne pilotons pas notre entreprise en fonction des événements géopolitiques... même si on est touché par les grands phénomènes. Le gros de ce que l'on fabrique dans notre groupe est exclusivement fabriqué en Italie.

« On dit souvent qu'il vaut mieux être premier de son village que deuxième à Rome »

Sur le sujet environnemental, nous n'avons pas attendu le phénomène de la certification Ecovadis pour engager nos structures sur la protection de l'environnement. Nous avons par exemple une structure qui produit 30 % de son énergie avec des panneaux solaires.

- **Des équipements performants et à la pointe**

Les Italiens aiment avoir les derniers équipements, à la pointe du progrès.

Dans notre groupe, c'est par exemple le cas des dernières versions de SAP ou les dernières générations de robots qui ont été opérationnels bien avant d'autres organisations industrielles. Les Italiens aiment se doter des dernières générations lorsqu'elles sont mises sur le marché. Cela contribue également largement à la performance des entreprises et donc à l'EBE.

C'est souvent moins connu chez les Italiens que chez les Allemands... mais les Italiens ont également des équipements ultra-performants.

« Lorsqu'il y a eu la crise des semi-conducteurs il y a 2 ou 3 ans, nous étions tributaires de ce que nous pouvions trouver sur le marché. Trois ans plus tard, nous avons monté notre usine complète de fabrication de PCB (circuits imprimés) : nous fabriquons nos cartes nous-mêmes. Nous achetons seulement des semi-conducteurs de base à droite / à gauche... mais tout le reste est fabriqué en interne. Nous avons intégré pour ne plus être dépendant d'un sous-traitant qui ne peut pas livrer parce qu'il lui manque une carte électronique »

Entretien avec le Directeur Général d'une entreprise mécanique italienne

Le dirigeant fondateur de cette entreprise étant décédé il y a 8 ans, ses deux enfants ont repris l'entreprise. Le directeur général nous livre quelques éléments pouvant justifier la performance des entreprises italiennes :

- **La structure familiale et la facilité de transmission des entreprises**

Les entreprises italiennes familiales se transmettent plus facilement qu'en France. Le dirigeant actuel prépare sa succession avec son fils. Cet ADN familial est très marqué dans la gestion des entreprises en Italie. Les fondateurs de ces entreprises, souvent dans un contexte d'après-guerre, sont des personnes qui se sont construites par elles-mêmes. Cela génère **un état d'esprit familial** que l'on ne retrouve pas en France.

*« Vous n'entrez pas dans l'entreprise, vous entrez dans la famille »
« Un dirigeant italien considère qu'il est le passé et que ses enfants sont l'avenir »*

- **Des réseaux de proximité, un respect mutuel et l'importance de l'histoire vécue**

Cette génération de dirigeants fondateurs a créé des **réseaux de proximité** qui se sont multipliés et consolidés depuis des années et perdurent avec les nouvelles générations de dirigeants.

« Ils n'ont pas attendu Facebook ou LinkedIn pour créer des réseaux »

Les sous-traitants et les fournisseurs fonctionnent tous sur ce même modèle de réseaux, ce qui instaure globalement **le respect du client et du fournisseur. L'histoire vécue ensemble, l'antériorité de la relation instaurent ce respect de la relation, du business et de la parole donnée.**

Cela transparait beaucoup dans la relation clients-fournisseurs. Ce respect de la parole donnée génère plus généralement un **respect du fournisseur et une volonté de jouer gagnant-gagnant.**

« Si je gagne de l'argent et que tu gagnes de l'argent, tout le monde est content »

La nouvelle génération de dirigeants hérite des réseaux du père ; le père étant généralement encore dans l'entreprise, les nouveaux dirigeants doivent respecter les personnes et les entreprises que le prédécesseur respectait. Il y a une forme de chaîne ininterrompue dans les relations business. Tout cet écosystème vertueux contribue à la performance des entreprises.

Ce n'est pas le cas en France où les PME sont généralement centrées sur elles-mêmes et ne considèrent généralement pas ces notions de réseau, d'antériorité, d'histoire commune et de respect de la parole donnée par le passé. En France, la tendance est plutôt de vouloir étrangler son fournisseur (PME) sans chercher à savoir réellement quelle est sa situation financière.

- **La formation et l'éducation : la mécanique est perçue comme un « métier noble » et une relation étroite avec le monde universitaires et l'enseignement supérieur**

En Italie, même si les temps changent, la mécanique est considérée comme un « métier noble », alors qu'en France, les cols bleus sont dévalorisés et la mécanique est perçue comme un métier galvaudé. La structure éducative française n'est pas du tout alignée avec les besoins des entreprises. Nous avons un gros problème de lien avec le monde universitaire et l'enseignement supérieur.

En Italie, il y a une relation avec les écoles qui est vraiment fondée. Nous entretenons, par exemple, des relations étroites et régulières avec des universités mécaniques à Milan, avec l'école polytechnique de Turin. Lorsqu'elle a un besoin, l'entreprise leur soumet sa problématique car ça les intéresse et le retour est toujours de qualité. Cela permet également aux étudiants de connaître l'entreprise et le jour où ils arrivent sur le marché du travail, ils ne craignent pas de postuler.

Le point important en Italie est de faire **le lien entre le passé, le présent et le futur**. C'est un point avec lequel on a du mal en France. Et le premier acteur qui fait le lien entre tout cela, c'est **l'éducation et la formation**. Cela passe par **l'importance du lien entre les entreprises et les écoles, centres d'apprentissage et universités**. Les enseignants sont acteurs pour maintenir ce lien : ils organisent des visites dans les entreprises, ils demandent aux entreprises ce qu'ils pourraient faire ensemble, ce que le monde universitaire pourrait apporter aux entreprises, ils cherchent à monter et à développer des projets avec les entreprises. En France, c'est très compliqué de faire valoir un projet d'entreprise

dans une université car il y a une muraille et une méconnaissance entre le monde éducatif et le monde des entreprises.

- **Districts italiens et solidarité territoriale**

Les districts italiens fonctionnent de manière informelle et régionalisée. Il n'y a pas de cadre juridique. Nous sommes basés en Lombardie, à 25 km de Milan : à ce titre, l'entreprise travaille beaucoup avec des entreprises lombardes. Chaque région est assez protectrice de ses PME. Ainsi, une entreprise italienne va prioritairement travailler avec des entreprises de son territoire par **tradition historique** mais aussi peut-être par chauvinisme (?!!). Il y a aussi un phénomène de **solidarité** : lorsqu'un sous-traitant est en difficulté, c'est normal de l'aider.

En Italie, on va ainsi généralement privilégier des achats italiens. Dans le domaine de la mécanique et des machines-outils, on va essentiellement regarder la provenance, c'est-à-dire en priorité sur le territoire italien, puis le prix. S'il y a des doutes, notamment sur la performance, alors on va aller chercher ailleurs. En France, on regarde surtout le prix et non la provenance.

« En France, quand un sous-traitant bas de l'aile, on prend ses jambes à son coup et on essaye d'en trouver un autre. En Italie, il y a un phénomène de solidarité pour aider un sous-traitant qui est en difficulté. En France, on va chercher du prix. La route est longue pour changer ces modalités en France. »

- **Transitions environnementale, numérique, sociétale : une dimension internationale des entreprises italiennes**

Nous sommes en plein dans ces transitions. L'italien est un bon voyageur... plus que le français. Il y a la notion du « rêve américain » : nous avons une filiale aux Etats-Unis mais aussi en Allemagne en Angleterre, en Chine, en Inde, aux Emirats-Arabes-Unis, avant également en Russie.

A titre d'exemple, à Shangäi, il existe une zone industrielle uniquement composée de sociétés italiennes. Cela permet aux entreprises italiennes souhaitant s'implanter de bénéficier là encore de cet effet réseau avec de l'entraide entre entreprises italiennes pour aider à cette implantation. Le Français est plus sédentaire.

- **Salons internationaux : « Aimer le beau »**

Sur les salons internationaux, les Italiens sont solidaires. Par ailleurs, les Italiens aiment le beau. Sur un salon... mais aussi de manière plus générale : il faut avoir un beau costume, une belle chemise, un beau salon, un beau stand, des beaux cadeaux pour les clients... C'est une vraie culture ! Quand un client est reçu en Italie, tout est mis en œuvre pour que sa venue se passe bien.

« En travaillant pour des italiens depuis de nombreuses années, j'ai appris à me comporter comme cela. Les clients français sont sensibles à cela : avoir des cadeaux, être bien reçu. Je ne suis pas sûr que les dirigeants français aient compris cela... »

Conclusion

« L'EBE est la conséquence de tout ce système qui n'est pas reproductible en France ! »

Annexe 2 – Etude de cas sur la transformation numérique d'entreprises mécaniciennes italiennes dans le secteur de la robinetterie / pompes

Source : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmtm-05-2022-0214/full/html> > voir partie IV : Trois études de cas

Toutes les entreprises étudiées sont des entreprises familiales fortement internationalisées du secteur des robinetteries, implantées dans une province industrialisée du nord de l'Italie. Avec un chiffre d'affaires de 9 milliards d'euros et 30 000 employés en 2019, l'industrie des robinetteries et vannes est un secteur important de l'industrie manufacturière italienne.

La force des entreprises italiennes dans ce secteur se reflète dans **leur part importante à l'exportation** (65 % du chiffre d'affaires en 2019). Pourtant, la concurrence est rude en raison de **la politique de coûts agressive des producteurs d'Asie de l'Est, des normes de plus en plus contraignantes imposées par les clients en aval**, tels que les services publics, et de **l'émergence de nouveaux domaines d'application comme les vannes à hydrogène**. Les sous-sections suivantes décrivent comment chaque entreprise étudiée – ci-après dénommée Alpha, Beta et Gamma – a exploré **une voie singulière vers la transformation numérique** pour s'adapter à la complexité croissante de son environnement concurrentiel.

La transformation numérique par les trois entreprises étudiées peut être qualifiée de réussie, car elle a eu un impact significatif sur les opérations et a soutenu la performance commerciale. Dans tous les cas, les dirigeants interrogés ont fait part d'une grande satisfaction quant à l'investissement et d'un impact positif tangible, même s'il n'est pas encore quantifié, sur l'efficacité interne et la qualité des produits.

Etude de cas : « ALPHA », entreprise spécialisée dans la production de vannes à boisseau sphérique et papillon en acier

- **Activité** : production de vannes standard en acier (boisseau sphérique, papillon) et développement récent de vannes sur mesure pour le secteur pétrolier et gazier en réponse à la concurrence asiatique.
- **Organisation** :
 - Structure familiale simple, supervision directe due à une organisation à plat, coordination par routines informelles.
 - Pouvoir centralisé au sommet stratégique, prérogative du PDG.
 - Pratique de l'emploi à vie et promotion interne.
- **Transformation numérique** :
 - Introduction d'un système MES pour la collecte et le traitement en temps réel des données de production.
 - Déploiement en cours d'un entrepôt automatisé.
 - Peu de changements dans les routines, compétences et structures ; aucune nouvelle unité créée.
 - Usage du MES principalement réservé aux cadres.
- **Spécialisation flexible limitée** :
 - Diversification vers le sur-mesure, mais faible adaptation organisationnelle.
 - Flexibilité surtout technologique mais peu organisationnelle ou managériale.

Etude de cas : « BETA », entreprise appartenant à un groupe leader mondial des équipements et composants pour le contrôle du gaz.

- **Activité :** spécialisée dans les vannes certifiées pour GPL, segment à fortes marges mais à normes de qualité strictes.
- **Organisation :**
 - Structure fonctionnelle avec forte formalisation et décentralisation sélective pour gérer la diversité et les variations locales.
 - Résilience comportementale : large répertoire de procédures et compétences pour gérer les transformations.
 - Fort ancrage dans le groupe familial intégré verticalement, avec coopération entre filiales spécialisées.
- **Ressources humaines :**
 - Recrutement interne et externe, académie de formation interne (technique et non technique).
- **Transformation numérique :**
 - Adoption du MES intégré à l'ERP, robots collaboratifs, lignes d'assemblage automatisées.
 - Participation à un programme national sur la maintenance prédictive.
 - Création d'une division Nouvelles Technologies et d'une unité IoT pour coordonner les projets numériques du groupe.
- **Effets organisationnels :**
 - Nouvelles routines (ex. : manuels qualité adaptés).
 - Évolution des compétences vers l'électronique et l'informatique.
 - Refondation des postes par enrichissement et rotation, transformation des rôles managériaux.
 - Implication des utilisateurs via la formation.
- **Spécialisation flexible :**
 - Capacité à combiner spécialisation produit (vannes GPL) et adaptation organisationnelle, technologique et en compétences.

Etude de cas : « GAMMA », entreprise fabriquant des vannes pour le secteur automobile et vannes à hydrogène.

- **Activité :**
 - Production de vannes pour les services publics, puis extension à l'automobile, la sous-traitance, et plus récemment aux vannes à hydrogène.
 - Repositionnement dans des segments à plus forte valeur ajoutée pour réduire la pression concurrentielle sur les coûts.
- **Organisation :**
 - Vision fondatrice d'une communauté sociale participative.
 - Emplois peu définis, postes créés/supprimés selon les besoins.
 - Rotation des postes, travail en équipe, réunions éclair.
 - Projets d'amélioration menés par des chefs de projet choisis pour leurs compétences.
 - Formation approfondie, protection sociale, participation aux bénéfices, promotion interne.
 - Adoption du lean-manufacturing il y a dix ans pour renforcer l'amélioration continue.
- **Ressources humaines :**
 - Taux de rotation du personnel supérieur à la moyenne, notamment en R&D avec l'entrée sur le marché des vannes à hydrogène.
- **Transformation numérique :**
 - Trois domaines clés : logiciels de conception/simulation (R&D), centres d'usinage robotisés, nouveau MES connecté au système de planification.
 - Objectifs : efficacité, maîtrise des coûts, mais aussi réduction du stress et des tâches répétitives.
 - Préférence pour l'élargissement des postes plutôt que l'automatisation complète.
- **Méthode de conduite du changement :**
 - Équipe dédiée à la vision numérique globale.
 - Projets impliquant des utilisateurs clés sélectionnés pour leur motivation.
 - Formation spécifique pour ces utilisateurs.
 - Comité de pilotage pour garantir la cohérence des projets numériques.

- **Spécialisation flexible :**

- Forte flexibilité organisationnelle par la participation et l'adaptation des rôles.
- Capacité à intégrer des technologies tout en conservant un modèle centré sur l'humain et la polyvalence.

Annexe 3 – Exemples de districts industriels italiens où la coopération sert la performance

District de Brescia

Le **district de Brescia**, en Lombardie, est reconnu pour sa forte concentration d'entreprises spécialisées dans la mécanique et la métallurgie. Cette proximité géographique facilite les **synergies** entre les entreprises, notamment en matière de **sous-traitance et de partage de compétences techniques**. Par exemple, des PME locales collaborent étroitement pour développer **des composants de précision destinés à l'industrie automobile**, améliorant ainsi leur compétitivité sur les marchés internationaux.

District de Reggio Emilia

Situé en Émilie-Romagne, ce district est célèbre pour sa production de machines agricoles et d'équipements industriels. La **collaboration entre entreprises locales** a conduit à des innovations significatives, telles que le **développement de tracteurs plus efficaces et respectueux de l'environnement**. Cette coopération a également permis **une meilleure adaptation aux demandes spécifiques des clients**, renforçant ainsi la position concurrentielle des entreprises du district.

District de Turin

Bien que traditionnellement associé à **l'industrie automobile** avec Fiat, le district de Turin a diversifié ses activités en intégrant des **entreprises de mécatronique et d'automatisation** industrielle. Cette **diversification**, soutenue par un écosystème local dynamique, a permis à des entreprises comme Comau, spécialisée dans la robotique, de prospérer en bénéficiant des **compétences locales et des infrastructures partagées**.

District de Bergame

Le district de Bergame, en Lombardie, est reconnu pour sa **production de machines-outils et d'équipements pour l'industrie textile**. Les entreprises de ce district collaborent fréquemment avec des centres de recherche locaux, favorisant l'innovation et le développement de technologies avancées. Cette **coopération** a conduit à la **création de machines plus performantes et adaptées aux besoins changeants du marché**.

Ces exemples illustrent comment les districts industriels italiens offrent un environnement propice à la collaboration et à l'innovation, permettant aux entreprises mécaniques d'améliorer leur performance et de renforcer leur compétitivité sur les marchés internationaux.

Les industries mécaniques, premier employeur industriel de France, fournissent tous les secteurs de l'économie :

- Pièces mécaniques issues d'opération de fonderie, forge, usinage, formage, décolletage, traitement de surface, etc.

- Composants et sous-ensembles intégrés dans les produits des clients

- Équipements de production (machines, robots, etc.) et équipements mécaniques (pour la santé, l'agriculture, les TP, le bâtiment, la restauration, la lutte contre l'incendie, l'approvisionnement en eau, la production d'énergie, la mesure, ...)

- Produits de grande consommation (arts de la table, outillage, ...)