

# «Italie du Centre», «Troisième Italie», «NEC» Origine d'une spécification et fonctionnement d'un système industriel basé uniquement sur les petites et moyennes entreprises

Franco Savi

Volume 2, Number 2-3, 1989

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1007932ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1007932ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Savi, F. (1989). «Italie du Centre», «Troisième Italie», «NEC» : origine d'une spécification et fonctionnement d'un système industriel basé uniquement sur les petites et moyennes entreprises. *Revue internationale P.M.E.*, 2(2-3), 145-157. <https://doi.org/10.7202/1007932ar>

Article abstract

From the analysis of the workings and conditions of reproduction of Italian territorial production systems, this article has the intention of making plain the real significance of this type of structure.

We have here a very specific level of spatial organization which is developing owing to the capacity of certain territories for the valorization of local potential. This territoriality is the complex resultant of collective, economic, social, political and cultural identification.

It is a question of a form of industrialization well adapted to meet recent flexibility requirements which are taking root in the heart of populations of rural preponderance, permitting the development of certain retarded countries. It would appear that we have a model of the way to the accession of modernity for traditional communities. However, having once matured, this structure sees its reproduction become problematical. Its traditional bases of success (markets and local community) are less and less apt for controlling present day economical and technological changes, and for regulating relations between economy and society within the system.

It appears that the one track development of territorial systems can no longer solely depend on the force of automatism and that it assumes more and more on local and regional public intervention.

Finally, with growing economic internationalization and a network of liberation of resources on a more world-wide scale, it is not basis is the general itinerary ; in certain cases, local ties would then only be one of the aspects of the reorganization of Italian territorial systems.

---

## **«Italie du Centre», «Troisième Italie», «NEC»**

### **Origine d'une spécification et fonctionnement d'un système industriel basé uniquement sur les petites et moyennes entreprises**

Franco SAVI  
Université de Parme

#### **RÉSUMÉ**

Cet article vise à mettre en évidence la signification réelle des systèmes productifs territoriaux italiens à partir de l'analyse de leur fonctionnement et des conditions de leur reproduction. Dans ce type de structure, on est en présence d'un niveau d'organisation spatiale très spécifique qui s'est développée grâce à la capacité qu'ont certains territoires de valoriser leur potentiel local. Cette «territorialité» est la résultante complexe d'identifications collectives, économiques, sociales, politiques et culturelles. Il s'agit d'une forme d'industrialisation bien adaptée aux exigences récentes de la flexibilité qui s'implante au sein de populations à prépondérance rurale permettant le développement de certains pays en retard. On serait en présence d'un modèle d'accession des sociétés traditionnelles à la modernité. Cependant, une fois parvenue à maturité, cette structure voit sa reproduction devenir plus problématique. Ses fondements traditionnels de succès (le marché et la communauté locale) sont de moins en moins aptes à maîtriser les mutations économiques et technologiques actuelles et à régulariser les rapports entre économie et société à l'intérieur du système. Il apparaît que le développement continu des systèmes territoriaux ne peut plus dépendre uniquement du jeu des automatismes; il suppose de plus en plus une intervention publique locale et régionale. Enfin, avec l'internationalisation croissante de l'économie et une mobilisation en réseaux des ressources s'effectuant de plus en plus à l'échelle mondiale, il n'est pas certain que la reproduction des systèmes territoriaux sur base locale élargie soit l'évolution générale; dans certains cas, l'ancrage local ne constituerait alors que l'un des aspects de la réorganisation des systèmes territoriaux italiens.

---

\* Professeur Franco SAVI, directeur Istituto di Geografia Economica — Facoltà di Economia e Commercio — Via Kennedy, 4/b — 43100 Parma.

### ABSTRACT

From the analysis of the workings and conditions of reproduction of Italian territorial production systems, this article has the intention of making plain the real significance of this type of structure.

We have here a very specific level of spatial organization which is developing owing to the capacity of certain territories for the valorization of local potential. This territoriality is the complex resultant of collective, economic, social, political and cultural identification.

It is a question of a form of industrialization well adapted to meet recent flexibility requirements which are taking root in the heart of populations of rural preponderance, permitting the development of certain retarded countries. It would appear that we have a model of the way to the accession of modernity for traditional communities. However, having once matured, this structure sees its reproduction become problematical. Its traditional bases of success (markets and local community) are less and less apt for controlling present day economical and technological changes, and for regulating relations between economy and society within the system.

It appears that the one track development of territorial systems can no longer solely depend on the force of automatism and that it assumes more and more on local and regional public intervention.

Finally, with growing economic internationalization and a network of liberation of resources on a more world-wide scale, it is not basis is the general itinerary; in certain cases, local ties would then only be one of the aspects of the reorganization of Italian territorial systems.

### RESUMEN

A partir del análisis del funcionamiento y de las condiciones de reproducción de los sistemas productivos territoriales italianos, el presente artículo se propone poner en evidencia la significación real de este tipo de estructura. Se esta ante un nivel de organización espacial muy específico que se desarrolla gracias a la capacidad de ciertos territorios en valorizar el potencial local. Esta « territorialidad » es la resultante compleja de identificaciones colectivas, económicas, sociales, políticas y culturales. Se trata de una forma de industrialización bien adaptada a las recientes exigencias de la flexibilidad que se arraiga en el seno de poblaciones de preponderancia rural permitiendo el desarrollo de algunos países atrasados. Se estaría en presencia de un modelo de alcance por parte de las sociedades tradicionales a la modernidad.

Sin embargo, una vez la madurez lograda, dicha estructura ve su reproducción hacerse mas problematica. Sus fundamentos tradicionales del éxito (el mercado y la comunidad local) son cada vez menos aptos para dominar las mutaciones económicas y tecnológicas actuales y para regular las relaciones entre economía y sociedad al interior del sistema. Ahora se destaca pues que el desarrollo de los sistemas territoriales en via continua ya no puede depender unicamente del juego de los automatismos y que supone mas y mas una intervención pública local y regional. Por fin, con la creciente internacionalización de la economía y una movilización en « redes » de los recursos efectuándose mas y mas a escala mundial, ya no es cierto que la reproducción de los sistemas territoriales sobre una base local ensanchada sea el itinerario general, en ciertos casos, el andaje local entonces solo constituiria uno de los aspectos de la reorganización de los sistemas territoriales italianos.

## 1 Les «Trois Italies»

La restructuration productive observée en Italie à partir de 1970 apparaît marquée par de profonds changements des techniques productives et de l'organisation du travail, mais surtout par une forte croissance des entreprises et par une diminution des dimensions moyennes des unités de production et des installations. Dans un tel contexte, la présence croissante et importante de petites et moyennes entreprises émerge dans les régions «périphériques» près du «triangle industriel», c'est-à-dire du centre économique du pays, formé par la Lombardie, le Piémont et la Ligurie, et l'expansion du phénomène, sans solution de continuité, dans des zones plus éloignées, mais toujours proches de la «première périphérie». Mais il y a une nouveauté encore plus éclatante : l'ensemble de telles entreprises a constitué pendant plus de dix ans une entité en général plus dynamique que le système productif «central» des grandes entreprises, en restant compétitive et vigoureuse face à la reprise économique de celles-ci.

Les P.M.E. se sont montrées plus dynamiques que les grandes, tant au niveau de la création d'emplois que de la croissance de la valeur ajoutée; ce phénomène a rendu peu crédibles les schémas théoriques qui considéraient les zones dont l'économie ne reposait que sur l'activité de petites unités de production, comme des zones arriérées ou carrément des restes du passé destinés à une disposition graduelle.

L'Emilie Romagne est la région où cette diffusion des petites entreprises a été très forte. Déjà dans la deuxième moitié des années soixante, cette situation intéresse le monde politico-syndical; on commence à parler «d'une nouvelle façon de produire», basée sur la coopération et sur la division du travail entre petites et très petites entreprises qui forment une structure productive d'une efficacité surprenante; on parle d'un «modèle émilien de développement».

Mais bien vite on s'aperçoit qu'un tel modèle existe aussi dans d'autres régions de l'Italie nord-orientale et centrale : les trois Venetie, la Toscane, les Marche et l'Umbrie. Cette spécificité qui distingue l'activité industrielle de ces régions permet aux sociologues et aux économistes de parler d'une «troisième Italie» (Bagnasco et Messori, 1975; Bagnasco, 1977) et encore du «modèle NEC» (Fuà, 1983).

Ces deux représentations, partant d'analyses semblables tant sur l'aspect formel (par exemple la zone de distribution du phénomène) que sous celui du contenu (comme le type particulier d'industrialisation et le contexte social dans lequel il s'est vérifié), présentent toutefois des différences d'interprétation à ne pas négliger.

La «Troisième Italie» donne l'image d'une «périphérie» plus évoluée que celle de l'Italie marginale (le Sud), mais quand même indépendante de l'aire centrale, parce que sa typologie industrielle, très incomplète, relève de la présence de nombreuses petites et moyennes entreprises fonctionnant dans des secteurs traditionnels mais technologiquement développés. De telles entreprises exerceraient des

activités de type « interstitiel », puisqu'elles occupent des marchés négligés par les grands groupes industriels du Nord-Ouest.

La « Troisième Italie » représente donc un concept moins avancé par rapport au « modèle émilien ». Les aspects positifs de ce modèle sont cependant récupérés, mis à jour et élargis avec le « modèle NEC » (Nord-Est-Centre).

Le modèle NEC représente encore des régions « périphériques », mais relativement indépendantes. Leur croissance est due principalement à l'initiative autonome d'entrepreneurs locaux, même si chaque situation spécifique dans l'environnement favorise la formation de phénomènes autodynamiques. L'organisation de petites entreprises en système constitue la force du NEC, parce que, grâce à ces systèmes, il est possible de répondre aux déséquilibres économiques que la petite dimension comporte; mais en même temps, ces systèmes permettent une flexibilité de la production qui ne pourrait être autrement réalisée.

Les caractères mentionnés ci-dessus permettent ainsi de distinguer, tant sur l'aspect économique que fonctionnel, les régions qui s'interposent entre le « centre » et la grande « périphérie » du Sud.

Il faut pourtant rappeler qu'une première partition tripartite de l'Italie basée sur « l'analyse du récent développement territorial de l'industrie » remonte à une enquête de Muscarà publiée en 1967 et malheureusement — à en juger par le nombre de citations — peu connue en dehors du domaine géographique. Arrêtons-nous un peu sur cette étude. La première approche de Muscarà est de type purement statistique : prenant en considération quelques données fournies par les recensements économiques de 1951 et 1961 (employés, dans l'industrie et l'agriculture) et les estimations du revenu provenant des provinces italiennes, on peut distinguer plusieurs zones socio-économiques différentes. On peut ainsi définir une « Italie du centre » non seulement du côté « topographique », mais aussi du côté économique; ce dernier se manifeste par des transitions caractérisées par des niveaux de développement qui, en partant des provinces Nord-Occidentales, diminuent graduellement. L'« Italie du centre » apparaît constituée par les trois Venetie (Veneto, Trentin Mont-Adige, Frioul-Venetie Giulia), par l'Emilie Romagne, par la Toscane et par quelques provinces des Marche et le Lazio du Nord. Nous nous trouvons donc en face d'une aire qui coïncide avec cette « Troisième Italie » ou le « NEC ».

Ces premières observations basées sur des estimations statistiques ne suffisent pourtant pas. Muscarà veut savoir si une décentralisation géographique de l'industrie a eu lieu et quel parcours celle-ci a suivi ou encore si cette décentralisation a eu lieu grâce à un processus d'élargissement des précédents foyers de développement ou si elle s'est manifestée à travers une multiplication de ces pôles. Il veut donc vérifier « quelle a été l'importance des différentes conditions locales dans les zones touchées par ce processus d'expansion de l'industrie et de quelle manière elles ont favorisé ou se sont distinguées dans le processus même ».

Une enquête réalisée dans les années cinquante dans une province de Venetie par l'Administration provinciale de Treviso, mais jamais publiée, donne la

réponse à ces interrogations et confirme l'intuition de Muscarà sur la situation de la région de Venetia.

Selon cet auteur, le processus d'industrialisation de l'«Italie du centre» pendant les années cinquante et soixante, s'explique par «la même conjoncture favorable à l'origine de toute l'expansion économique du pays»; il est surtout dû à la libéralisation des échanges, à l'élargissement des marchés, aux changements technologiques introduits dans les processus de production après la guerre et à des nouvelles capacités de pénétration en relation avec la réduction des coûts, en particulier du travail. Mais pour profiter de tout cela, «l'Italie du centre» «doit» utiliser avantageusement deux ressources spécifiques «qui, d'une certaine façon, peuvent être considérées comme le produit de l'Histoire : la libération de l'agriculture d'une importante quantité de main-d'oeuvre et une longue tradition d'artisan qui représente le réservoir d'initiatives entrepreneuriales».

En effet, dans les années cinquante et soixante, la mécanisation de l'agriculture est déjà très avancée dans presque toute «l'Italie du centre»; elle permet de «libérer» une main-d'oeuvre qui s'adapte facilement aux types et aux rythmes de travail dans l'industrie. Cette adaptation est ultérieurement facilitée par le milieu qui permet aux ouvriers d'origine rurale de rester liés à l'économie agricole «à temps partiel et dans la famille». Tout cela peut expliquer la facile diffusion de l'industrie dans les zones où la petite propriété agricole est présente; et cette industrialisation constitue un important frein à l'émigration dans d'autres régions ou dans d'autres pays.

Dans cette «Italie du centre» se répandent ainsi des formes d'industrialisation endogène, caractérisées par un grand nombre de petites entreprises à gestion familiale et à usage réduit de capitaux générés «par le patrimoine précédent industriel..., par le patrimoine d'exploitations artisanales déjà existantes ou enfin par les capacités techniques et le goût du risque d'une main-d'oeuvre spécialisée».

Si ces «gisements» importants de formes d'entreprise et de main-d'oeuvre à bon marché et assez bien préparée représentent les facteurs qui ont le plus favorisé (d'après Muscarà) le développement industriel de l'«Italie du centre», il ne faut pas oublier l'intervention d'autres causes concurrentes, comme par exemple la proximité des marchés, la complémentarité technique, «la réceptivité syndicale» et, en outre, le fait que «la diffusion territoriale du même système de valeurs, le réseau dense de routes secondaires et les courtes distances aux villes ou aux voies de communications principales garantissent... un encadrement tertiaire favorable au développement industriel» (Muscarà, 1967).

Mais ce n'est pas encore suffisant pour expliquer la croissance industrielle de cette aire. Muscarà discute d'une *ressource complémentaire* : la contiguïté entre la plaine occidentale et les régions qui vont des Venetie à la Toscane, de l'Emilie aux Marche et à l'Umbrie. L'importance de cette ressource ultérieure peut être comprise en observant que les zones plus dynamiques de l'«Italie du centre» forment «de

longues ramifications qui s'allongent en direction des principaux axes routiers et ferroviaires en partant du Nord-Ouest». On peut penser à l'existence d'un rapport fonctionnel entre l'espace productif du «triangle industriel» et le développement industriel des zones périphériques; un développement de cette dimension ne peut s'expliquer dans le cadre actuel de l'économie italienne, si on ne fait pas référence à la structure productive la plus complète, régulière et articulée de la «plaine occidentale du Po».

Naturellement, les données qui ont permis à Muscarà de spécifier une «Italie du centre» et qui anticipe d'une quinzaine d'années la définition d'une «Troisième Italie» et du «NEC» ne correspondent pas parfaitement à celles utilisées successivement par Bagnasco (1977) et Fuà (1983); et c'est tout à fait logique, si on pense que l'«Italie du centre» a été définie grâce à des données qui concernent surtout les années cinquante et le début des années soixante, alors que ces régions se trouvaient dans une phase initiale de développement. Les analyses de Bagnasco et Fuà se réfèrent, au contraire, à la deuxième moitié des années soixante, aux années soixante-dix et quatre-vingt, alors que le système industriel de ces régions s'était déjà consolidé et avait rejoint progressivement une efficacité importante. En outre, ces dernières études sont influencées par un fait nouveau dont Muscarà n'avait pas pu tenir compte, soit la crise dans les grandes entreprises. Ceci entraînait d'autres problèmes et donc d'autres hypothèses ou interprétations; mais surtout, mettait en évidence de nouvelles réalités.

Les analystes italiens ont récemment analysé les particularités structurelles de cette «société à industrialisation diffuse» et les modalités de fonctionnement du système productif qui marquent d'une façon univoque le «NEC»; mais même si cette spécificité existe depuis longtemps, elle n'a été clairement définie et approfondie que depuis dix ou quinze ans.

## **2 Le fonctionnement d'un système de petites et moyennes industries dans une périphérie autonome**

Parmi les nouveaux arguments de ces analyses, il y a certainement cette caractérisation d'un modèle de fonctionnement de type systématique représentant les activités de production de chaque «zone». Ce système a été facilement mis en évidence par R. Prodi (1977), grâce à l'idée du «jeu de meccano». D'après lui, la forme de cette organisation productive est constituée par un système interdépendant d'entreprises où la segmentation plus ou moins grande du processus productif en constitue la règle et qui permet une grande flexibilité de gestion et l'opportunité de former de nombreuses combinaisons productives permettant de générer «une infinité de produits». À notre avis, la collaboration systématique entre les entreprises se fait

à trois niveaux, soit avec les entreprises «chef de file», avec le réseau de leurs fournisseurs subalternes ou avec les entreprises imitatrices qui profitent du savoir-faire développé au premier niveau et qui utilisent l'habileté du deuxième; ces deux premiers niveaux constituent à leur tour très souvent un moyen plus ou moins volontaire pour la diffusion d'informations techniques.

Les entreprises «chef de file» peuvent être aussi de petite dimension; mais elles sont avancées du point de vue technologique et/ou commercial. Dans ce cas-là, on trouve des firmes avec un chiffre d'affaires très élevé à cause du grand nombre de sous-contractants.

La «désintégration» du cycle de production peut être plus ou moins large. On peut trouver, par exemple, une entreprise mécanique, qui ne possède qu'une seule chaîne d'assemblage et une autre qui, au contraire, achète ou fait produire à l'extérieur quelques éléments seulement, et parfois fait faire par des entreprises spécialisées, le vernissage du produit, parce qu'une telle phase peut apporter des problèmes de salubrité dans le milieu du travail. Ainsi on s'adresse aux sous-contractants non seulement pour rendre plus flexible le volume de la production et le nombre d'employés, mais aussi quand on ne considère pas utile de fabriquer à l'intérieur de l'entreprise tel produit banal, spécifique ou nocif, comme nous venons de le dire ci-dessus. Par contre, la R & D constitue la fonction significative et stratégique — en particulier les projets — que l'on cherche à conserver à l'intérieur de l'entreprise.

Cette externalisation d'une partie plus ou moins importante du processus productif n'est pas exclusive à l'industrie mécanique, mais concerne tous les secteurs manufacturiers où il est possible de séparer et «d'externaliser» une ou plusieurs phases du cycle de fabrication. Ainsi, dans l'habillement (une activité fort répandue dans le «NEC»), la division du travail entre entreprises est encore plus étendue; car dans ce secteur, on utilise de façon plus importante, comparée aux autres, le travail à domicile, surtout par des femmes, souvent à temps partiel, qui à leur tour constituent des micro-entreprises. Dans cette production, il existe plusieurs entreprises avec un personnel réduit mais qui détiennent des marques de prestige. De telles entreprises peuvent se limiter à créer des modèles d'échantillon à proposer aux clients; elles utilisent des stylistes qui, dans la plupart des cas, travaillent à leur propre compte, alors que les fonctions productives sont déléguées à d'autres entreprises. Ces entreprises assurent presque toujours le contrôle de qualité et éventuellement effectuent quelques opérations de finissage (étiquetage, repassage, confection finale, etc.). En fait, elles se spécialisent surtout dans toutes les phases de la commercialisation. Ce schéma d'organisation de production — typique du «système mode» — est possible parce que l'innovation relève avant tout du produit. Dans cette situation, il n'existe plus aucune forme de contrôle de l'exclusivité du produit; l'entrepreneur semble être plus que jamais exposé aux risques de l'imitation. En réalité, il peut se protéger efficacement en utilisant une «marque» ou une «griffe» qu'il a lancé grâce à une bonne campagne publicitaire.



De toute façon, ces systèmes productifs sont très flexibles, car ils peuvent changer rapidement la quantité et la qualité de la production, selon les variations de la demande. Cette flexibilité est liée à la structure du système et aux possibilités d'éliminer le cycle productif en l'externalisant : si une entreprise qui fait partie de la filière voit diminuer son chiffre d'affaire, elle réduit normalement le nombre de ses fournisseurs; si le marché demande de nouveaux produits, elle remplace les fournisseurs qui ne peuvent s'adapter à l'innovation.

Mais s'il n'y a pas de crise, tout se passe sans problème. Le petit entrepreneur qui prévoit des compressions dans une filière ne s'en préoccupe pas excessivement; il sait que le milieu lui offrira une alternative et lui permettra de se déplacer vers d'autres filières ou même de passer d'un secteur à un autre. Si par hasard il devait être obligé de cesser ses activités, il pourrait travailler comme employé là où il travaillait auparavant, ou commencer un nouveau travail autonome, par exemple comme représentant de commerce s'il connaît bien le marché.

Dans un système productif de ce type, les entreprises cherchent à conserver leur petite taille, si c'est possible. L'éventuelle croissance du système se produit avec l'arrivée de nouvelles firmes ou de fournisseurs qui, grâce à leurs connaissances techniques de production et/ou de marché, se déplacent vers le sommet de la pyramide et deviennent à leur tour «chef de file».

Ce dernier cas se produit assez souvent. Il est intéressant d'observer que ces entreprises malgré leurs positions de leader, ne laissent pas tomber leur production de sous-traitance. Même chez les entreprises plus petites, les producteurs qui ne font que de la sous-traitance sont moins nombreux que ceux qui exercent une telle activité tout en contrôlant leur propre marché.

Dans un schéma de filières, n'importe qui ayant des compétences techniques et un peu de capacité organisationnelle, peut facilement passer d'un travail dépendant à une activité autonome. Il existe même des entreprises qui aident leurs employés à travailler à leur compte grâce au prêt d'équipements communs ou en offrant de payer petit à petit les fournitures. Elles créent souvent de petites sociétés ou plus simplement garantissent des commandes pour de longues périodes. Naturellement, l'entreprise-mère fournit à ces nouveaux entrepreneurs toutes les informations techniques nécessaires. Dans ces filières, l'accès au système est conditionné par la position qu'occupera le nouveau venu. Dans l'ensemble, les systèmes productifs basés sur la sous-traitance sont favorisés non seulement par les économies externes d'agglomération toujours présentes, mais aussi pour les économies d'échelle qui peuvent être générées par le système et que les petites entreprises ne pourraient obtenir séparément. Il faut en outre souligner que la décomposition par phase et/ou par produit non seulement permet à n'importe quel élément du système de s'adapter avec rapidité aux changements technologiques ou de marché, mais surtout de rester «petit» ou de ne pas trop croître et donc, de ne pas risquer excessivement.

Dans le système, il faut distinguer *l'ensemble et les sous-contractants*, puisque ceux-ci n'existent que par la filière. Ainsi, si on part d'une entreprise chef

de file, on peut voir que la recherche de composants est en général beaucoup plus importante que celle des sous-contractants. En effet, dans le premier cas, on peut trouver les produits nécessaires même dans les marchés lointains (éléments électroniques), alors que, dans le deuxième cas, si le processus demande l'emploi de technologies complexes, les possibilités sont limitées par la taille du territoire et donc par les coûts de transport payés par l'entreprise donneuse d'ordre, laquelle, en général, achète des semi-produits et/ou produits qu'elle assemble elle-même. Mais cela dépend de la nécessité que l'entreprise a de tenir des contacts directs et continus avec les sous-contractants, afin de limiter les erreurs et donc les coûts de production. Ces contraintes fondamentales ont bien sûr contribué à garder une certaine unité territoriale. C'est en partant de ces systèmes productifs très spécialisés que Becattini (1979), se référant à Marshall, a défini les *districts industriels*, et que Garofoli (1983) a distingué trois typologies différentes et les a rebaptisées *systèmes productifs locaux*. À l'intérieur de ces systèmes, on transmet aux sous-traitants, s'il est nécessaire, des informations sur les innovations technologiques et sur la formation, très importantes, sans laquelle il ne peut y avoir aucune innovation.

La formation dite «learning by doing» est améliorée grâce à l'assistance du donneur d'ordre et à des échanges d'idées et d'informations. La filière des entreprises dans divers secteurs produisant des machines, équipements et systèmes de production très complexes est particulièrement adaptée pour fournir des sous-traitants spécialisés ou non mais bien préparés du côté technologique. On voit aussi des sous-contractants déjà pourvus au départ en connaissances techniques de pointe : c'est le cas d'ingénieurs qui commencent une carrière d'entrepreneurs et qui sont en mesure de produire des biens technologiques, par exemple, dans l'électronique ou dans la mécanique de précision.

Dans ces secteurs particuliers, normalement tournés vers la production de biens d'équipement, l'outillage est souvent fabriqué en petite série et quelquefois en un seul exemplaire pour un unique client. Une telle production finit donc par être en partie personnalisée et les entrepreneurs «chef de file» réussissent à occuper des «*créneaux*» de marché difficilement menacés par la concurrence même au niveau mondial (Brusco, 1983).

Les connaissances et les compétences techniques que «les chefs de file» détiennent et qui souvent sont enrichies pour satisfaire chaque exigence particulière des clients (comportant aussi un transfert de *savoir-faire* du client au producteur) se répercutent tout au long de la chaîne. Il n'est donc pas rare de voir des cas de sous-traitants qui sortent de cette chaîne productive pour devenir eux-mêmes des leaders dans des produits spécifiques. Celui qui réussit à conquérir un «*créneau*» est particulièrement protégé par des rapports de confiance réciproque qui s'instaurent entre client et fournisseur, que ce dernier essaie de garder en proposant des améliorations et innovations que lui seul peut connaître et offrir à des prix relativement bas.

Les situations de collaboration technique entre des entreprises qui appartiennent à des secteurs complètement différents sont fréquentes en Emilie Romagne

(ERVET 1987), mais aussi ailleurs. On retrouve cette collaboration lorsqu'ensembles, producteurs et clients font l'essai et la mise au point de projets de machines prototypes. Cela comprend non seulement des machines, mais aussi des équipements complets destinés à rendre la production plus efficace. Ces relations entre divers secteurs, qui par nécessité ont tendance à se développer sur des territoires limités (pour permettre des contacts fréquents), constituent une force particulière des « systèmes productifs locaux » plus évolués (Garofoli, 1983).

La culture industrielle — dans des zones sectorielles et géographiques qui structurent le système productif — s'oriente particulièrement vers le produit et le marché et constitue une source fondamentale d'information pour favoriser l'innovation du produit, alors que l'information sur l'innovation de processus est normalement fournie par les fournisseurs d'équipements qui peuvent être situés partout.

En ce qui concerne le produit, on remarque que la concentration « territoriale » de plusieurs fabricants dans un même produit — comme cela est le cas dans les districts industriels — favorise l'imitation et stimule souvent l'introduction d'autres innovations. L'imitation a généralement du succès parce que les produits copiés envahissent le marché et peuvent être très compétitifs. À la base de tout cela, on trouve des systèmes d'information non formalisés qui fonctionnent d'une façon indépendante par rapport à la volonté des producteurs et qui permettent de connaître, sur les marchés, les caractéristiques des produits, les matériaux employés, les technologies utilisées, etc. Une enquête faite en 1984 par le centre de recherche BATTELLE pour le compte de la région d'Emilie-Romagne montre que « toutes les expériences des différents districts de la région émilienne offrent d'efficaces systèmes de données disponibles presque dans tous les cafés et les auberges et qui sont beaucoup plus « conviviaux » que les ordinateurs IBM, DEC, ou Honeywell ». Dans la même recherche, on affirme que l'accès à l'information est relativement facile quand celle-ci est déjà bien implantée sur le marché; mais cet accès peut devenir difficile pour les informations nouvelles à cause de la difficulté objective de trouver des sources — c'est-à-dire des agences — capables de les fournir. D'autres études sur Bologne et l'Emilie-Romagne (Filippucci et Lugli, 1985; Savi, 1988) ont confirmé cette carence en firmes-conseils; même si elles faisaient remarquer que les entreprises ayant jusqu'à 250 employés trouvaient en Emilie-Romagne la plupart des services demandés. Mais il est possible que beaucoup d'entreprises se contentent souvent de ce que l'on peut trouver localement, même si ailleurs on pourrait acquérir de meilleurs services, ou que d'autres n'utilisent pas certains services à cause de carences informationnelles, ou encore parce que l'accès à des services spécialisés peut être très difficile s'il n'existe pas, dans l'entreprise, les compétences nécessaires pour travailler avec ces services.

La crise qui est apparue au début des années 80 a démontré que même les petites et moyennes entreprises se sont trouvées dans la nécessité de renouveler leur structure, en donnant plus d'importance à l'organisation et à la fonction commerciale. On a constaté, qu'à Bologne et en Emilie-Romagne les plus grandes carences concernent le conseil en organisation et en finance, les services liés à la commercia-

lisation (en particulier le marketing) et à l'exportation (y compris les firmes-conseils en droit international), et les organismes de formation du personnel et surtout propriétaire-dirigeant. Si on tient compte que Bologne est le centre métropolitain le mieux équipé du NEC, on peut penser qu'une telle situation se répète — de façon probablement plus grave — dans les autres parties de l'aire industrielle.

Les facteurs qui expliquent ces faits sont de diverses natures. Ils concernent la structure de la demande, les caractéristiques de l'offre et la concurrence entre les centres urbains et métropolitains au niveau régional et national. En fait, cette demande en services supérieurs exprimée par les entreprises du NEC a beaucoup augmenté durant les dernières années. Malgré cela, la plupart des firmes de services capables de satisfaire les besoins de hauts niveaux continuent de rester à Milan, même si des villes comme Bologne et Florence sont des métropoles en mesure de garantir à ces firmes-conseils un très bon environnement. Tout cela peut s'expliquer par une réponse trop lente d'un potentiel qui tarde à se réaliser au niveau des services à l'intérieur du NEC.

Une des causes s'explique non seulement par les dimensions réduites des entreprises — qui les amènent à limiter leurs besoins — mais aussi par leur fonctionnement. Ainsi on doit tenir compte, encore aujourd'hui comme à l'époque des travaux de Muscarà (1967), du fait que le système industriel du NEC est basé sur des entreprises qui, dans la plupart des cas, sont à gestion familiale. Les activités de production favorisent l'émergence d'un « patron qui fait tout », qui dirige son entreprise — éventuellement aidé par sa famille — en recourant à l'aide technique de son milieu.

Cette forme de gestion a un côté positif. Elle stimule l'imitation et suscite de nouvelles activités entrepreneuriales qui impliquent souvent le personnel même. Mais il existe aussi des effets négatifs. Ainsi, très souvent l'entrepreneur ne réussit pas à acquérir — à cause du milieu ambiant ou de la structure de son entreprise — les capacités nécessaires de gestion. Surtout, il ne lui paraît pas possible de déléguer à d'autres personnes certaines fonctions de gestion pour trouver le temps d'acquérir les compétences nécessaires pour le contrôle et la bonne marche de son entreprise.

On retrouve donc dans le système de production du NEC de fortes capacités techniques mais aussi une propriété encore trop traditionnelle et une insuffisance de culture entrepreneuriale de la direction. Par conséquent, toute forme d'innovation managériale pour une gestion optimale est ralentie ou même entravée.

Mais comme le milieu évolue, on trouve de plus en plus d'entrepreneurs intéressés. Ceux-ci doivent toutefois faire face à la carence de cours en formation du personnel, en particulier chez les firmes les plus avancées. Il est vrai que Milan n'est pas loin. On peut s'y adresser pour acquérir des services supérieurs; mais la métropole lombarde n'est pas accessible à toutes les entreprises. Si les structures d'entreprises et leur culture varient beaucoup et influencent suffisamment leur besoin en services pour favoriser l'introduction et l'utilisation d'innovations diver-

ses, on ne doit pourtant pas négliger le facteur distance; le fait d'être près du «centre» constitue une *ressource additionnelle* qui peut favoriser les opportunités.

Une récente enquête en Emilie-Romagne (Savi, 1988) a montré que l'achat de services à Milan de la part des industries situées dans la région est directement proportionnel à leur taille; mais avec des entreprises de même taille, ces achats diminuent au fur et à mesure que la distance avec ce centre métropolitain augmente. Bref, à l'intérieur du NEC, la demande tertiaire augmente. Mais celle adressée à des services de haut niveau est normalement satisfaite en dehors de la région, principalement à Milan. Tout cela ne pose pas de problème pour les grandes entreprises, mais peut créer des difficultés pour les petites.

### 3 Conclusion

En conclusion, on peut observer que la demande de services augmente et favorise un fort et rapide développement de l'activité tertiaire de Milan, surtout pour les services de qualité, tandis que les métropoles et les centres urbains importants des régions du NEC ne réussissent pas à suivre. C'est pour cela que, sans changement, de nouveaux déséquilibres peuvent survenir et s'accroître dans la mesure où le secteur secondaire perdra de l'importance face aux activités de service.

**BIBLIOGRAPHIE**

- Bagnasco, A., (1977), *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino.
- Bagnasco, A. et Messori, M., (1975), *Tendenze dell'economia periferica*, Torino, Editoriale Valentino.
- Becattini, G., (1979), «Dal «sette» industriale al «distretto» industriale». Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale», *Rivista di Economia e Politica industriale*, V, n. 1.
- Brusco, S., (1983), «Flessibilità e solidità del sistema : l'esperienza emiliana», dans G. Fua' et C. Zacchia, (éd.), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino.
- Centre de recherche Battelle, (1984), «Fattibilità per una rete telematica come strumento di programmazione regionale per la diffusione tecnologica», dans *Emilia-Romagna, Rapporto finale per l'Assessorato alla Programmazione, Affari Generali, Urbanistica dell'Emilia Romagna*, Genève-Carouge.
- ERVET, (1987), *L'industria delle macchine automatiche per tosatura, confezionamento e imballaggio*, Bologna.
- Filippucci, C. et Lugli, L., (1985), *I servizi per le industrie in un sistema di piccole e medie imprese*, Milano, Angeli.
- Fua', G., (1983), «L'industrializzazione del Nord Est e del Centro», dans G. Fua' et C. Zacchia, *opus cité*.
- Garofoli, G., (1983), *Industrializzazione diffusa in Lombardia. Sviluppo territoriale e sistemi produttivi locali*, Milano, Angeli.
- Muscara', C., (1967), *La geografia dello sviluppo. Sviluppo industriale e politica geografica nell'Italia del secondo dopoguerra*, Milano, Edizioni Comunità.
- Prodi, R., (1977), «L'economia emiliana : un modello di industrializzazione su larga pluralità», *I mesi (Rivista dell'Istituto Bancario San Paolo di Torino)*, no 2.
- Savi, F., (1988), «Business services and industrial innovation in the Italian periphery», dans G.J.R. Linge, (ed.), *Peripheralisation and Industrial Change. Impacts on Nations, Regions, Firms and People*, London, Croom Helm.
- Zamagni, V., (1986), «L'economia», dans R. Zangheri, *Bologna, Bari, Laterza*.