

Rapport de la mission d'études en Italie 2014-2015

Master Stratégies territoriales et urbaines

IHEDATE



CONDOMINES Noémie

MESINA Antonio

SABY Pierre-Gilles

VERGARA Melissa

Tuteur : Vanessa CORDOBA

Remerciements

Tout d'abord, nous tenons à remercier Philippe Estèbe et Nathalie Leroux de l'IHEDATE pour la confiance qu'ils nous ont témoignée durant toutes les phases du projet. Un grand merci également à Anne Mattioli pour son précieux support logistique.

Merci à notre tutrice Vanessa Cordoba pour ses conseils avisés et sa patience tout au long de cette aventure logistique et académique. Nous sommes également très reconnaissants à l'équipe pédagogique du master Stratégies territoriales et urbaines de Sciences Po pour leur aide sur ce projet de longue haleine.

Un grand merci à tous les intervenants qui ont accepté de nous mener sur les traces de la « troisième Italie » et qui nous ont accueillis chaleureusement dans leurs locaux. Sans leur participation, cette mission d'études n'aurait pas été possible. Nous tenons à remercier particulièrement Lesia Sargentini, Giuseppe Bettoni et Tommaso Vitale pour leurs précieux conseils et leur connaissance du terrain.

Merci enfin à tous les auditeurs de la promotion 2015 de l'IHEDATE : leur curiosité et leur bonne humeur ont fait de ce voyage une aventure inoubliable.

Table des matières

Introduction	5
I- La troisième Italie, un espace socio-économique propice à l'avènement des districts.....	8
A- La troisième Italie au cœur de la littérature économique.....	8
B- Le district, un modèle adapté aux spécificités de la troisième Italie.....	10
C-La troisième Italie, un espace à considérer dans sa diversité.....	13
II- Le district mis à mal depuis les années 80 : remise en cause et transformations	19
A- Apparition de tendances lourdes qui fragilisent le district manufacturier	19
B- Le district n'est-il plus qu'une belle histoire ?.....	23
C- La mutation du modèle des « districts » vers de nouvelles formes de relations entreprises et territoire ?	25
D- Subsistance du rôle du territoire dans une économie mondialisée	28
III- Questions à méditer pour les Français.....	33
A- L'Italie aux « cent villes » et la métropolisation française.....	33
B- Différenciation politique et régionale et territoires	36
C- Le mystère de la culture entrepreneuriale	40
Conclusion.....	43
Annexes :	46
Présentation des intervenants.....	46
Chiffres clés des régions	50

Sommaire des encadrés

Encadré 1 : les districts industriels	9-10
Encadré 2 : La multinationale de poche	21-22
Encadré 3 : La délocalisation à l'intérieur	27-28
Encadré 4 : La solidarité horizontale	28-29
Encadré 5 : Le musée de la chaussure de Montebelluna	31
Encadré 6 : Les « città metropolitane »	35

Introduction

Le rapport entre territoires et entreprises, thématique du cycle de formation 2015 de l'IHEDATE, occupe aujourd'hui une place centrale dans les débats politiques et économiques français. La médiatisation des délocalisations productives ou des campagnes de l'ancien ministre du redressement productif Arnaud Montebourg pour promouvoir le « made in France » ont montré le réel enjeu du devenir industriel de nos régions. Cette relation a connu ces dernières années des évolutions majeures, liées notamment aux récentes transformations économiques : dans une économie mondialisée où les distances se réduisent, le rôle du territoire pour les entreprises qui y sont installées semble remis en question. La nouvelle nature des liens entre entreprises et territoires interroge également les stratégies de développement économique des territoires. La capacité d'un Etat à conduire des politiques de soutien des entreprises et de promotion du territoire à l'échelon local est plus que jamais discutée aujourd'hui.

Une comparaison avec nos voisins européens ouvre de nouveaux horizons : ainsi, l'Italie, pays rarement cité au moment d'évoquer une trajectoire exemplaire en matière économique, a pourtant vu sur son territoire prospérer une organisation originale : celle d'un tissu entrepreneurial dense, qui a su tirer profit de sa synergie avec les territoires locaux. L'Italie rivalise ainsi par bien des aspects avec l'Allemagne, pays régulièrement érigé en modèle. La balance industrielle italienne était excédentaire de 59 milliards d'euros en moyenne entre 2007 et 2009, tandis que sur la même période, celle de la France était déficitaire de 22 milliards d'euros¹. Le PIB de l'Italie d'une valeur de 2 milliards

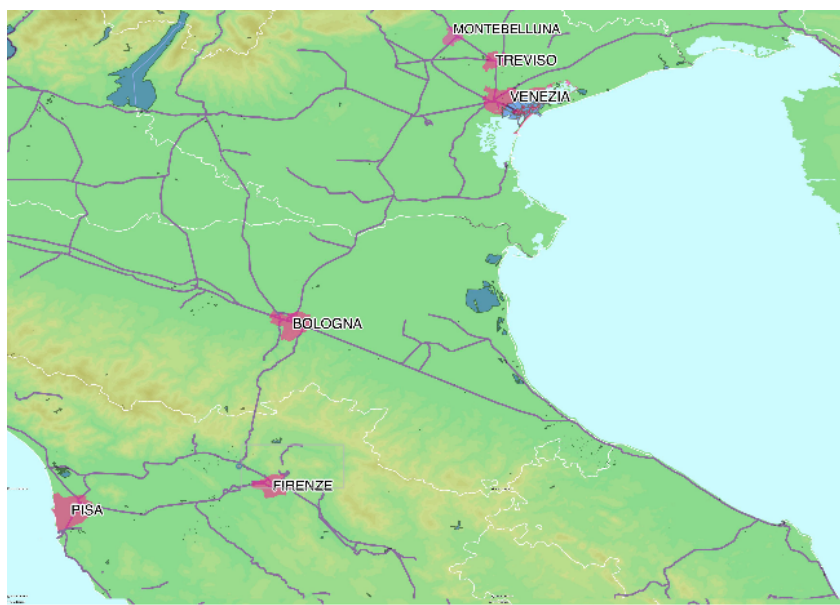


Pise. Melissa Vergara 2015.

¹ BUIGUES, Pierre-André : « Industrie manufacturière : l'Italie meilleure que la France », *Les Echos*, 10/08/2012.

d'euros en 2013 est le neuvième plus important du monde. Enfin, la valeur ajoutée totale de l'industrie italienne représentait quant à elle 23,3% du PIB national en 2012 (contre 19,8% pour l'industrie française²).

La « troisième Italie », expression utilisée pour la première fois par Arnaldo Bagnasco³ à la fin des années 1970, désigne la partie de l'Italie qui s'étend de la Toscane à l'Ouest aux confins de l'Autriche et de la Slovénie au Nord-Est. Ce territoire constitue un modèle propice à l'étude problématisée du rapport entre territoires et entreprises. En effet,



Carte des villes visitées pendant la mission d'études en Italie 2015

par cette expression devenue emblématique, Bagnasco désigne le foyer d'une organisation de petites entreprises spécialisées en « districts industriels » (cf. encadré 1, pages 9-10) à même d'expliquer des bilans économiques positifs pour la région.

Objet d'une bibliographie foisonnante et glorifiée dans les années 1970, le modèle du district semble pourtant aujourd'hui remis en cause. L'avènement d'une économie mondialisée a considérablement modifié la façon dont les entreprises interagissent entre elles, vis-à-vis de leur territoire d'origine et avec les acteurs locaux d'une manière générale. Ce n'est pas pour autant que le territoire n'est plus un facteur clé de la compétitivité des entreprises : la relation des entreprises aux territoires évolue à l'aune d'une économie qui semble s'affranchir des distances.

² Données des *Echos* disponibles sur <http://data.lesechos.fr/indicateur/part-de-lindustrie-dans-le-pib.html>

³ BAGNASCO Arnaldo *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Il Mulino, 1977.

La découverte de ces systèmes productifs et de leurs mutations a constitué le point de départ de notre mission. De grands axes structurants de notre thème d'étude ont servi de fil rouge à notre semaine en Italie : nous avons cherché notamment à identifier les stratégies d'adaptation mises en place par les entreprises membres des différents districts, dans le cadre d'une économie mondialisée qui a bousculé les modes d'organisation traditionnels. Par ailleurs, nous voulions aussi interroger le rôle des pouvoirs publics et le poids de leurs politiques, visant à assurer dynamisme et emploi sur le territoire. Ainsi, nous avons cherché à décrypter les politiques mises en place pour accompagner les districts nés d'une logique ascendante de type *bottom-up*, quand le modèle de pôles de compétitivité français provient d'un cheminement inverse *top-down*.

Fondée sur des recherches bibliographiques fouillées, notre réflexion s'est trouvée considérablement enrichie par les conférences et des visites de terrain réalisées dans le cadre du voyage en Italie. Sur le terrain, nous avons pu en effet rencontrer différents acteurs, parmi lesquels des universitaires, des chefs d'entreprises, et des fonctionnaires, tous impliqués dans la question des districts italiens, et dont les interventions ont ouvert de nouveaux questionnements. Cette mission d'études nous a ainsi permis de dégager des pistes de réflexion pour réinterroger la situation française, tant sur la structure urbaine du territoire français (montée en puissance des métropoles) que sur les politiques publiques locales de soutien aux districts ou sur la culture entrepreneuriale.

La première partie de ce rapport est consacrée à la définition du modèle des districts industriels et à son adaptation à la troisième Italie avec ses différentes déclinaisons régionales. Un deuxième mouvement analyse les tendances qui ont remis en cause le modèle traditionnel des districts, en générant, de la part des entreprises des districts, différentes stratégies d'adaptation. Enfin, une dernière partie plus réflexive dégagera quelques interrogations pour la France, nées de l'observation sur le terrain du modèle italien.

I- La troisième Italie, un espace socio-économique propice à l'avènement des districts

A- La troisième Italie au cœur de la littérature économique

La troisième Italie a suscité l'intérêt de nombreux économistes qui ont tenté d'analyser les ressorts de sa spécificité et de sa réussite de l'après-seconde guerre mondiale.

Un espace économique marqué par la figure des districts

Située entre le triangle industriel du Nord-Ouest et le Sud du pays, baptisé Mezzogiorno, la troisième Italie s'étend de la Toscane (à l'ouest du pays) à la frontière slovène. Il ne s'agit cependant pas d'une simple expression géographique. Elle a constitué durant une bonne partie de l'histoire de l'Italie un ensemble économique d'une homogénéité notable. L'expression est utilisée à la fin du XIX^{ème} siècle par le sociologue Giuseppe Becattini et l'économiste Arnaldo Bagnasco. La troisième Italie se distingue par une structure économique propre, elle-même fruit d'une forte identité territoriale. Quelques chiffres généraux constituent une première entrée à la compréhension de cet espace productif si particulier: en Emilie-Romagne, en plein cœur de la troisième Italie, on dispose par exemple d'une statistique étonnante : l'une des régions les plus dynamiques d'Italie est peuplée d'environ 4,5 millions d'habitants, pour plus de 440 000 entreprises. Il y a donc en moyenne une entreprise pour dix habitants, contre une pour vingt habitants en France métropolitaine, ce qui témoigne de la vitalité de la dynamique entrepreneuriale de cette partie de l'Italie.

Cette « troisième Italie » constitue le poumon du « *miracolo economico italiano* » à partir du début des années 1960. Cette force est impulsée par les

performances remarquables d'une organisation productive typique de son territoire, le district industriel.

Encadré 1

Les districts industriels

Le district industriel constitue à l'origine du terme la « concentration d'un grand nombre d'entreprises sur certaines localités ». La définition est donnée par l'économiste britannique Alfred Marshall⁴. Les externalités positives permises par les districts industriels sont très diverses.

Entre les entreprises tout d'abord, la très grande proximité permet la réalisation de nombreuses économies d'échelle : les coûts de transport et de transaction entre entreprises se trouvent en effet diminués, ce qui a pour effet d'améliorer la compétitivité-prix des biens finaux.

D'autre part, même s'il existe également dans les districts des entreprises concurrentes sur le marché final des biens, celles-ci sont amenées à coopérer. On parle alors de *coopétition* pour illustrer ce double mouvement à l'œuvre dans les districts italiens. Ces entreprises peuvent s'associer et mutualiser ponctuellement leurs ressources.

Entre les travailleurs et les entreprises également, le territoire productif de la troisième Italie bénéficie d'externalités : le district tire sa force du bassin d'emploi de travailleurs spécialisés qui s'est constitué sur le territoire. La présence de nombreuses petites unités productives a permis à la population active locale de monter en qualifications. Le territoire gagne donc en visibilité et apparaît comme un pôle d'excellence dans son domaine.

Enfin, la proximité qui caractérise les acteurs économiques du district a une influence conséquente sur la transmission informelle de compétences. Les nombreux

⁴ MARSHALL, Alfred, *Principles of economics*, 1890.

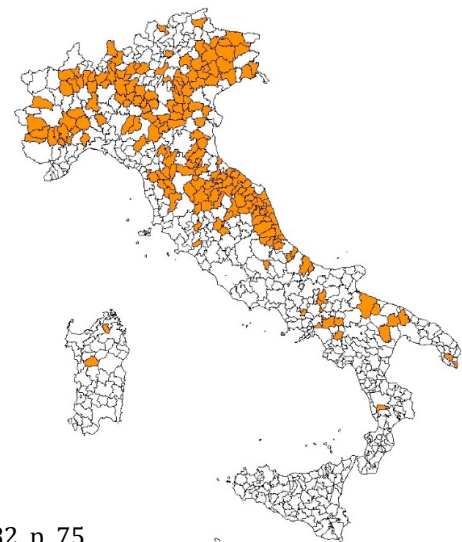
points de rencontre que permet l'hyper-concentration des entreprises sont autant de forums bénéfiques à terme à la meilleure productivité des travailleurs. Marshall parle pour désigner ce phénomène d'une « atmosphère industrielle ».

Le district industriel présente des caractéristiques qui l'associent à la notion plus moderne de *cluster* qui sera développée en ces termes par Michael Porter : « Une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, de firmes d'industries connexes et d'institutions associées (universités, agences de normalisation ou organisations professionnelles, par exemple) dans un domaine particulier, qui s'affrontent et coopèrent » ⁵

B- Le district, un modèle adapté aux spécificités de la troisième Italie.

Si les districts industriels ont prospéré en Troisième Italie, c'est tout sauf un hasard. Revenons sur les principales caractéristiques du territoire qui ont favorisé l'éclosion et l'épanouissement des districts.

Fig.2 SLL LB (2011)



Concentration territoriale des systèmes de production locaux se concentrant sur le Made in Italy et sur la production des biens de consommation. Burroni Luigi. *La Troisième Italie: une question urbaine. Présentation du 31 mars 2015 à Florence.*

⁵ PORTER Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, HBR, 1982, p. 75

Un tissu urbain propice au développement des districts.

La forme urbaine de la troisième Italie est très certainement un terreau favorable au développement des districts industriels. Le territoire qui couvre l'espace de la troisième Italie se caractérise par une forme urbaine caractéristique : de la Toscane à la Vénétie julienne, on retrouve un maillage très dense de petites villes et de villes moyennes. Les frontières entre deux communes sont très peu perceptibles lorsqu'on les traverse. Cette conurbation très nette tranche notamment avec la réalité territoriale observable dans le Mezzogiorno, où la séparation entre deux zones urbanisées est plus franche.

Il est également intéressant de constater qu'aucune des six villes les plus peuplées d'Italie ne se situe dans cette région. La région ne possède pas à proprement parler de métropoles, de grands centres urbains de dimension mondiale ou européenne qui concentreraient les activités de production et de services ou les sièges sociaux des grandes entreprises. Même les plus grandes villes de ces territoires, à savoir Florence et Bologne, ne sont pas comparables à des métropoles industrielles comme Turin.

Nos recherches bibliographiques ont relevé l'importance de la ville moyenne comme élément structurant du territoire productif. D'Arnaldo Bagnasco (1976) aux travaux plus récents d'Angelo PICCHIERI et Paolo Perruchi⁶ dans leurs recherches sur l'identité du Nord-Est italien en passant par Jean-Claude Daumas⁷, l'argument est le suivant : la ville moyenne structure les activités productives du territoire et constitue le cadre du district industriel, opérant une spécialisation autour d'un produit exigeant la mise en œuvre d'un savoir-faire localisé.

⁶ PERRUCHI, Paolo, PICCHIERI, Angelo, *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino, Einaudi, 2010 ; PERULLI, P., *Nord. Una città-regione globale*, Bologna, Il Mulino, 2012.

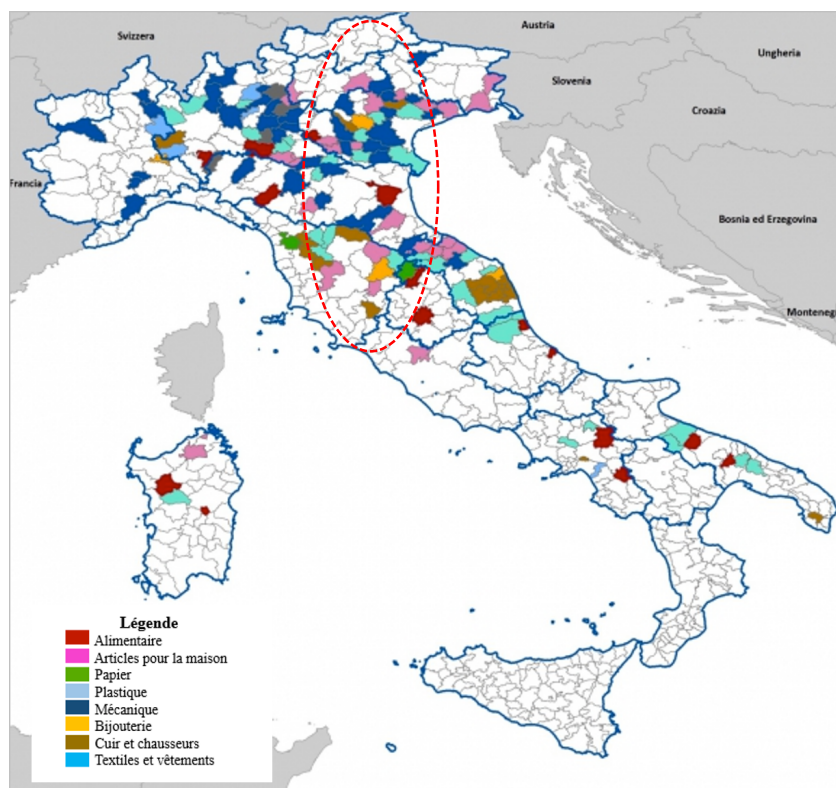
⁷ DAUMAS, Jean-Claude (2007), *Districts industriels : du concept à l'histoire*. Les termes du débat, *Revue économique*, Vol 58, n°1, p 131-152

La troisième Italie marquée par la place centrale de l'entrepreneur.

La troisième Italie se caractérise également par une structure sociale propice au développement de l'entrepreneuriat.

La figure de l'entrepreneur sur ce territoire est d'une importance capitale pour bien saisir les enjeux de la troisième Italie. Ces régions, ou du moins une partie d'entre elles, souffrent à l'aube du XXème siècle d'un fort déficit de productivité et de richesse par rapport à leurs voisines européennes et dans une moindre mesure italiennes. A cette époque, la Vénétie était notamment surnommée « le Sud du Nord » en référence à des niveaux de pauvreté équivalents à ceux observables à la même époque dans la partie méridionale de l'Italie. Les premières structures à se développer sont celles d'entreprises familiales qui emploient les membres de leur famille, enfants compris. Chaque membre de la famille se spécialise dans des tâches précises. Les relations avec les entreprises voisines existent, notamment de par le prêt de matériel ou l'aide ponctuelle. De ces formes d'organisation découle la figure de l'entrepreneur vénitien actif, solidaire et indépendant.

Les districts industriels se sont ainsi formés « par le bas », selon une logique « bottom-up », avant d'obtenir une certification de la part de l'Etat central beaucoup plus tard, en 1991. Cette reconnaissance n'est en revanche pas assortie d'un programme de politiques concrètes de l'Etat en leur faveur, ni même d'une prise de compétences sur les districts. Néanmoins l'opération est un succès : près de 200 districts industriels sont recensés entre 1991 et aujourd'hui sur tout le territoire italien, dont 85 sont situés au sein des régions qui composent la Troisième Italie (Toscane, Ombrie, Marches, Emilie Romagne, Vénétie, et Frioul Vénétie Julienne). Ces districts se spécialisent dans les industries textiles, mais également agro-alimentaire et joaillière.



Fromet, Pascale. Districts Industriels. Rapport statistique de l'ISTAT, 2015.

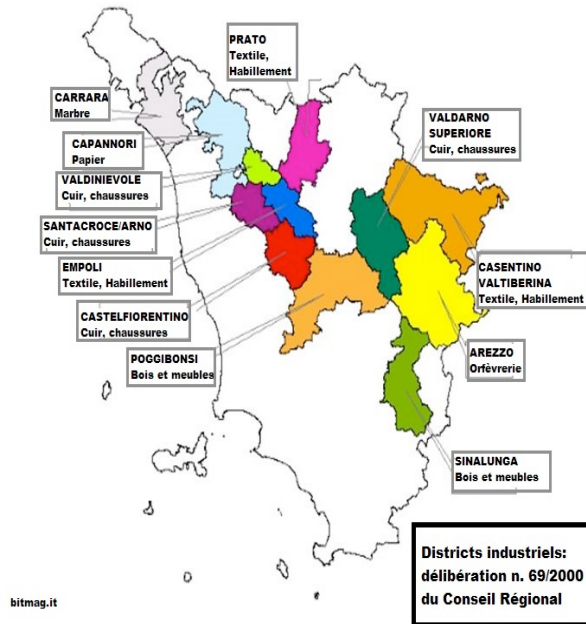
La zone entourée en rouge correspond à la délimitation géographique de la troisième Italie.

C-La troisième Italie, un espace à considérer dans sa diversité.

La troisième Italie présente manifestement une relative homogénéité. Ce sont des caractéristiques communes fortes qui ont rendu cette catégorisation possible. Néanmoins il semble également judicieux de considérer la troisième Italie dans sa diversité. Notre mission d'études a permis la découverte de trois districts, ceux de la mode, de la mécanique, et de la chaussure de sport. Implantées sur trois régions différentes, ces territoires se caractérisent par des spécificités liées à leur histoire.

A Prato, fast fashion et immigration chinoise dans le district de la mode.

Le modèle économique Toscan - les PME ont fait "système"



DISTRICT DE PRATO

Spécialité : habillement/ textile

Nombre total d'entreprises (2011) : 9189 dont 99% ont moins de 50 salariés.

Nombre total de salariés (2011) : 44052

Chiffre d'affaire total (2012) : 5 milliards d'euros.

Allegato statistico : i cento distretti censiti dall'Osservatorio nazionale distrettuale.

Le premier district étudié durant ce voyage se situe à une vingtaine de kilomètres au nord de Florence, à Prato. Il s'agit d'un district textile dans lequel opèrent aujourd'hui plus de 9000 entreprises, en majorité petites et très petites (neuf salariés ou moins). Une spécialisation qui s'explique par un véritable savoir-faire toscan. Si les premières traces de confection textile artisanale d'ampleur à Prato remontent au 12ème siècle, Prato se spécialise à partir des années 1800 dans le prêt-à-porter féminin. Le nombre d'entreprises du district de Prato passe en 30 ans de 900 à près de 16 000⁸. Ces entreprises se distinguent aujourd'hui par la rapidité de leur production mais également par la relative faible qualité de leurs produits.

⁸ Observatoire national des districts italiens. *Distretto del tessile-abbigliamento di Prato*.
<http://www.osservatoriodistretti.org/node/282/dati-qualitativi>

Ce district rentre néanmoins à partir du début des années 80 dans une crise systémique : le nombre d'entreprises chute lourdement, passant de 16 000 à 10 000. Ces entreprises sont durement touchées par la hausse de la concurrence mondiale. Parallèlement, le district est marqué par l'arrivée croissante de migrants venus de Chine qui constituent une main d'oeuvre bon marché et flexible pour les ateliers textile.

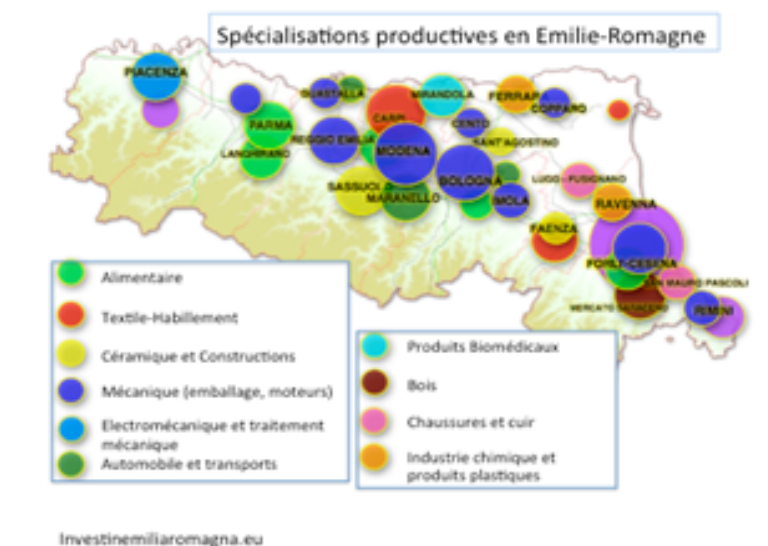
L'analyse de la professeure Gabi Dei Ottati constitue quant à elle un contrepoint tout à fait intéressant : plutôt que d'insister sur les particularités du rythme de travail de la communauté chinoise de Prato, elle insiste au contraire sur la ressemblance entre la forme traditionnelle du district industriel florentin et les ateliers de confection chinois de la région du Wenzhou. Cette similitude entre les structures de production et les rapports sociaux explique selon Gabi Dei Ottati le choix des Chinois de venir s'installer en masse dans les années 1980 quand le district textile de Prato connaît des difficultés. Ces dernières années, les chinois autrefois simples ouvriers ont repris des usines en difficulté ou même créé leurs propres entreprises. Aujourd'hui, près de la moitié des entreprises du district sont tenues par la diaspora chinoise.



« Pendant des années à partir de 1980, 1990, on a vu arriver des Chinois, pourquoi ? Parce qu'il y avait de la demande ! Et, au début, il n'y avait pas d'hostilité... ».

Gabi Dei Ottati, le 30 mars 2015

A Bologne, l'émergence d'un district issu d'un tissu très dense d'entreprises.



DISTRICT HI MECH

Spécialité : mécanique de pointe

11 laboratoires de recherche

21 projets innovants auxquels ont participé 61 entreprises (2009-2011)

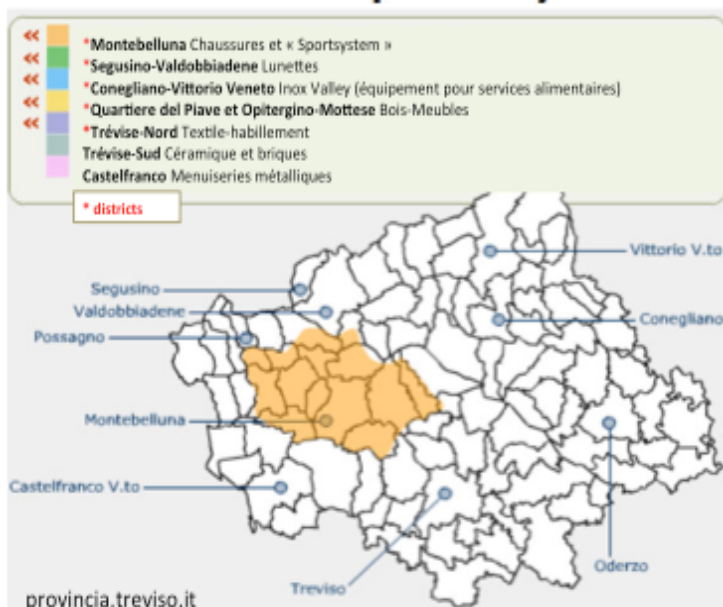
36 millions d'investissement prévus sur la période 2012-2015

Allegato statistico: i cento distretti censiti dall'Osservatorio nazionale distretti, Osservatoire national des districts italiens.

Au siège d'Hi-Mech, à Bologne, le territoire se développe par les mises en réseau. La région abrite un réseau très dense d'entreprises, plus de 450 000 au total. Contrairement à ce qui peut se produire dans d'autres territoires, en Emilie-Romagne ce district de la mécanique se constitue en partie sous l'impulsion de la Région. Elle associe et met en relation les différents acteurs, à savoir les petites et très petites entreprises, au nombre de 400 au total sur le district, mais également les laboratoires de recherche et les chambres de commerce du territoire. Les petites entreprises de la Région sont également sensibilisées à l'existence de projets européens de coopération entre entreprises.

Un entrepreneuriat vénitien d'envergure mondiale et promoteur de son territoire

District du Sportsystem



DISTRICT DU SPORTSYSTEM MONTEBELLUNA

Spécialité : chaussure de sport

Nombre total d'entreprises
(2011): 1177 dont 96% ont
moins de 50 salariés.

Nombre total de salariés
(2011) : 14 657

**Chiffre d'affaires total des
entreprises (2012)** : 2,3
milliards d'euros

*Allegato statistico: i cento distretti censiti
dall'Osservatorio nazionale distretti,
Observatoire national des districts*

Le district de la chaussure de sport situé en Vénétie, à Montebelluna a aujourd'hui un rayonnement international. Certaines entreprises mondialement connues comme Geox ou Lotto y sont nées. De nombreuses autres, Rossignol et Head en tête, s'y sont installées, attirées par ce petit territoire qui est un véritable vivier de savoir-faire et de compétences dans le domaine. Cette spécialisation trouve ses racines dans l'histoire de la région. Des chaussures étaient depuis le début de XIXème siècle confectionnées pour les chasseurs de cette zone montagneuse, mais c'est la première guerre mondiale qui donne une impulsion décisive à la production : la Vénétie voit s'affronter durant trois ans les armées austro-hongroise et italienne et l'artisanat local est chargé de fournir l'ensemble des soldats italiens en chaussures. Aujourd'hui, ce sont plus de 1100 entreprises qui composent le district de la chaussure sportive.

En résumé, le développement et l'expansion économique de la troisième Italie n'ont donc rien de fortuit. Ils sont le résultat d'une parfaite synergie entre une philosophie économique et des ressorts territoriaux pour la mettre en application. Ce modèle relativement harmonieux va néanmoins trouver dans certaines tendances lourdes de la fin du 20ème siècle des facteurs de remise en cause.

II- Le district mis à mal depuis les années 80 : remise en cause et transformations

A- Apparition de tendances lourdes qui fragilisent le district manufacturier

Le district industriel a constitué le cheval de bataille du secteur manufacturier pendant les années du « miracle économique italien ». Cependant, alors que la mondialisation entraîne une recomposition globale des systèmes de production dans les années 1970, l'activité productive de l'Italie des districts commence à subir une transformation systématique. Si le facteur « territoire » est le principal ingrédient de la recette du district, sa perte d'importance amène une remise en cause de ce modèle. Le développement de l'immigration, la mondialisation et l'essor du numérique sont quelques-unes de ces tendances fortes, qu'il convient à présent d'analyser.

Les flux migratoires et les nouveaux acteurs du territoire

La relative homogénéité de la société, conservée tout au long des siècles, contribue à tracer les contours du territoire économique, qui, dans le cas des districts, ne se borne pas à être un lieu physique : il s'agit également d'une identité socioéconomique très forte, une acception de territoire en tant qu'ensemble de codes et de liens qu'une certaine société partage par tradition. Cette notion se rapproche de l'analyse de Pierre Veltz⁹ qui parle de l' « entité sociohistorique d'une population donnée », ressource facteur de la compétitivité d'un territoire. Or, depuis les années 1970, des flux importants de population commencent à rejoindre le marché du travail italien, espérant profiter de la hausse d'attractivité du système économique du pays.

⁹ VELTZ Pierre, *Des Lieux et des liens : politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*. Editions de l'Aube, collection l'Aube Poche Essai, avril 2004, 154p.

L'unité culturelle historique de la région se trouve alors bouleversée et doit tenir compte de nouveaux groupes ethniques au rythme de travail différent.

Lors de sa conférence à Florence, la professeure Antonella Ceccagno, spécialiste de la communauté chinoise de Prato, a souligné les particularités du « *sleeping regime* » qui s'est établi dans cet ancien bastion textile de la banlieue de Florence. S'appuyant sur les travaux de David Harvey, Antonella Ceccagno affirme que les transformations temporelles et spatiales apportées par la mondialisation génèrent une profonde réorganisation du marché du travail porteuse de nouvelles formes de régulation. Le « *sleeping regime* » (Ceccagno, 2007) constitue l'une de ces reconfigurations extrêmes: les employés chinois, embauchés pour une courte période selon les fluctuations des besoins en main d'oeuvre, dorment dans les locaux où ils travaillent, pour assurer une productivité toujours plus élevée et une mobilité intra-firme de court terme.



« C'est une reconfiguration de l'espace où l'espace constitue le pointillé unissant de nombreux ateliers dirigés par des Chinois qui ont un besoin pressant de travailleurs pour réaliser un travail immédiatement, dans une industrie de la mode qui se doit d'être toujours plus réactive ».

Antonella Ceccagno, le 31 mars 2015

La mondialisation de la production bouleverse l'équilibre territorial des districts

En Italie comme dans tous les pays développés, l'amélioration constante des conditions de vie qui atteint désormais aussi la province¹⁰, entraîne une augmentation constante du prix de la main d'œuvre dans les années 1990. A l'heure de l'effondrement du rideau de fer, l'Italie se retrouve aux portes des fragiles systèmes

¹⁰ Cf. la note sur l'organisation territoriale italienne située en annexe.

économiques ex-communistes, déterminés à gagner leur place dans l'économie mondiale. Les entrepreneurs italiens, confrontés à des coûts de production toujours plus élevés à l'intérieur du pays, envisagent alors la délocalisation comme une opportunité de plus en plus intéressante.

Les phases de production à faible valeur ajoutée sont confiées à sous-traitants étrangers, tout en gardant la conception du produit sur place (recherche et développement, fabrication des prototypes). Face à des avantages évidents en termes de rentabilité, ce nouveau schéma de production prive cependant la logique du district de l'un de ses piliers : le lien d'appartenance et d'identité des ouvriers par rapport à la production locale. Ainsi, la distance géographique met fin à la logique de mutualisation des compétences, des infrastructures et des consommations intermédiaires, ce qui représentait l'avantage comparatif de l'agglomération des entreprises en districts. L'expression de « multinationale de poche » (cf. encadré 2), utilisée par Stefano Micelli lors de sa conférence à Trévise, prend ici tout son sens : la Vénétie regroupe sur son territoire un certain nombre de firmes fonctionnant en réseau tout en garantissant une production de type artisanal.

Encadré 2

La multinationale de poche

La « multinazionale tascabile » est un modèle en vogue depuis le début des années 2000. Contrastant avec le schéma classique de la firme multinationale géante de par son nombre d'employés et détenue par des actionnaires vivant aux quatre coins du monde, la multinationale de poche constitue un compromis entre le modèle traditionnel italien de l'entreprise familiale et la nécessaire adaptation aux exigences du capitalisme moderne. Les entreprises restent de taille moyenne et sont dirigées par des « enfants du pays », des patrons souvent originaires du territoire et qui y sont attachés. Une partie de la production est délocalisée, même si de vrais liens avec les PME locales sont tissés, notamment en matière de sous-traitance ou de formation des travailleurs. La production de ces

entreprises sert non seulement la demande intérieure, mais également le marché mondial. Aux côtés du patron, on note également la présence un manager extérieur au noyau fondateur de l'entreprise chargé d'administrer l'entreprise et de produire des stratégies de développement à l'international. En troisième Italie, les entreprises telles que Lotto (habillement sportif) ou Manzotto (textile) peuvent être définies comme des multinationales de poche.

Tiré de l'article de Dominique Muret, "Les multinationales de poche : nouveau modèle italien", *Les Echos*, 12 mars 2002.

A quoi sert le territoire physique à l'ère numérique ?

L'entrée d'Internet sur la scène des logiques de réseau était lentement destinée à transformer les facteurs d'agglomération des PME italiennes. L'essor du numérique bouleverse la coopération entre entreprises traditionnellement faite sur le territoire physique. Ainsi, le groupe Tecnica, dont nous avons visité les locaux lors de notre mission d'études, est passé en quelques décennies d'une structure familiale implantée au coeur de la Vénétie à un réseau mondial de dix-neuf sites de production dans neuf pays différents. La conséquence la plus évidente de cette tendance est une variation de la dimension de l'unité territoriale : le territoire se joue des frontières et des distances.



« Le concept classique de district a disparu. Les districts ont perdu leur forme spatiale pour devenir aujourd'hui une chaîne de production. La proximité est désormais assurée par les systèmes de communication ».

Andrea Tomat, PDG de Lotto, le 2 avril 2015

A l'heure de son affirmation au niveau international, la révolution numérique semble contribuer à la dépréciation de la notion même de territoire. L'espace

spécifique imbibé d' « atmosphère industrielle »¹¹ ne compterait plus autant, dans une équation où les coûts les plus bas sont à portée de délocalisation et les relations avec les sous-traitants à portée de clic. Plutôt qu'exploité directement, le territoire semble devenu un simple objet marketing utilisé à des fins de storytelling, tant par les entreprises que par les territoires. On peut alors légitimement se demander si le district à l'italienne n'en est pas réduit à une sorte d'image d'Epinal propre à rappeler les succès économiques de l'Italie ?

B- Le district n'est-il plus qu'une belle histoire ?

Face à une réalité économique héritière des districts industriels obéissant désormais à d'autres logiques de fonctionnement, il est frappant de remarquer une forte présence de l'imaginaire du district dans la rhétorique promotionnelle du territoire et des entreprises. Le lien fait par les industriels vénitiens entre le district industriel décrit par Becattini et les



Visite de terrain au Musée de la chaussure de Montebelluna. Melissa Vergara 2015

formes productives contemporaines était en effet récurrent dans les interventions d'Antonio Lauro, président du Musée de la Chaussure de sport de Montebelluna et personnage clé du district. Pour lui, le rôle du district de la chaussure de sport et du musée est de « transmettre un savoir aux jeunes générations » pour que perdure l'identité du district.

Toutefois, on peut se demander si l'existence même du musée du district ne tend pas à prouver qu'il est devenu un mythe, un élément du folklore local, plus

¹¹ MARSHALL Alfred, op. cit.

qu'une réalité vivante... Ainsi, le district fait l'objet d'une narration visant à mettre en valeur l'authenticité des racines de l'entreprise. Ayant perdu son statut d'élément central de la production, le territoire serait donc vécu de manière très superficielle ou à tout le moins utilitariste. Il existerait seulement sur un plan abstrait, à des fins idéologiques et promotionnelles en termes d'attractivité territoriale et de promotion des entreprises. Une thèse forte mais supportée par Giuseppe Bettoni lors de son intervention à Trévis.



« On ne sait pas comment les districts industriels naissent, mais on sait qu'ils sont en train de mourir ».

Giuseppe Bettoni, le 3 avril 2015.

Certains grands noms de la mode, à l'instar de Gucci, évoquent régulièrement le territoire dans la consolidation de leur identité, soutenant leur appartenance au district traditionnel du cuir (historiquement situé sur les berges de l'Arno). Une filiation étonnante quand on sait qu'à aucun moment dans le cycle de production et de promotion, leurs produits ne passent par la Toscane. Similairement, un effort dans ce sens est évident dans la rhétorique promotionnelle déployée par les grands champions vénitiens sur le lien entre leur succès fabriqué ailleurs et l'enracinement de la production de chaussures dans le paysage des districts trévisans. Dans ce cas, le Musée de la Chaussure de sport de Montebelluna, dépositaire de la mémoire historique des activités productives, porte le discours local en faveur du district, comme une véritable « marque » qui rejaillit positivement sur toutes les entreprises et sur le territoire lui-même. Une marque qui évolue et se transforme à l'aune de la mutation des systèmes productif locaux à l'époque contemporaine.

C- La mutation du modèle des « districts » vers de nouvelles formes de relations entreprises et territoire ?

Portée par de nombreux académiques et intervenants que nous avons rencontrés lors de notre mission d'études, l'hypothèse de la « mort » du district n'est pas un postulat anodin. Plutôt que sa disparition pure et simple, ne convient-il pas de parler plutôt d'une mutation sous l'impulsion des stratégies des entreprises qui le composent pour s'adapter aux enjeux de la mondialisation, consacrant de manière différente l'importance du territoire ?

Dans un contexte de mondialisation, les entreprises doivent sans cesse s'adapter afin de rester compétitives. L'interrogation sur les stratégies d'adaptations des entreprises n'est pas nouvelle : la théorie des stratégies génériques de Michael Porter¹² constitue une base conceptuelle fondamentale dans ce domaine. Ainsi, l'auteur décrit trois types de stratégies permettant aux entreprises de rester compétitives: stratégie de **différenciation** (soit vers le haut, ou *sophistication*, soit vers le bas, ou *épuration*) ; stratégie de **domination** par les coûts (augmentation du volume produit qui conduit à une baisse du coût marginal, aussi appelé *effet de volume*) ; stratégie de **focalisation** (positionnement sur une niche de marché).

La typologie de Porter semble tout à fait adaptée à notre objet d'étude : en effet, les districts que nous avons étudiés ou visités lors de notre mission d'études connaissent une adaptation similaire à ce que décrit l'économiste américain dans sa typologie.

¹² PORTER Michael, « Les grandes catégories de stratégie face à la concurrence ». *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, 426 pp. 37-51.

Stratégie de sophistication : le cas de Bologne

Une facette des stratégies d'innovation des districts s'observe en Emilie-Romagne, où l'on observe une montée en gamme de la production mécanique, grâce aux partenariats recherche-entreprises.



Sanchez, Lucie. Aster Startup Department. 2015

A Bologne en effet, le district Hi Mech (soutenu notamment par la région Emilie-Romagne) se préoccupe d'allier le tissu très important de PME avec des laboratoires et centres de recherche locaux, afin de leur donner accès à des synergies inimaginables en dehors d'une logique de réseau. L'implication du pouvoir public local aux côtés des centres de recherche confirme la mise en synergie des acteurs au sein de cette démarche.

Stratégie de niche : l'exemple vénitien



Lauro, Antonio. Musée de la Chaussure, Montebelluna. 2015

la chaîne de production.

L'adaptation des acteurs économiques peut également passer par le canal de la focalisation sur une niche industrielle ou de marché et la formation de profils très spécialisés. Cela s'accompagne d'une réorientation de la production sur des marchés extrêmement spécifiques, avec un gain important de qualité grâce à des procédures quasiment artisanales de production en petites séries, déroulées le long de

Le district de la chaussure de sport de Montebelluna et ses progrès dans la technologie des sports d'hiver incarne peut être le mieux cette volonté de consolider sa propre position de marché sur une niche. Ainsi, à travers une production ultra-spécialisée, le district s'assure une situation de quasi-monopole sur le marché, renforcée par un recours massif à la recherche. Les innovations de Tecnica Group ont

donc permis la mise en circulation de produits toujours plus à la pointe de la technologie : citons l'utilisation de nouveaux procédés (technique de bi-injection mise en place dans les années 1970, procédé TRS MAX pour les chaussures de course, etc.), ainsi que l'introduction de nouveaux matériaux issus de la recherche.

Délocalisation à l'intérieur (cf. encadré 3), une stratégie de domination par les coûts à Prato?



Rogie e Successo Imprenditoriale, Prato, I Migranti Cinese ed Il Mercato Mondiale Della Moda. Ceccagno, Antonella. 2015.

Encadré 3

La délocalisation à l'intérieur

Inscrites dans un monde mobile, les mesures du gouvernement chinois en termes d'entrepreneuriat et d'émigration sont connues sous le nom de « open-door policy ». Celles-ci introduisent un nouvel acteur dans l'équation productive des pays-destination. Les nouveaux arrivés offrent aux entrepreneurs italiens des districts vieillissants une alternative « low-cost » à la délocalisation. La production s'effectue toujours en Italie et permet aux ateliers d'apposer l'étiquette « Made in Italy », gage de crédibilité à l'international.

Toutefois, la production se réalise dans des conditions impossibles à tenir pour des ouvriers italiens : conditions de travail extrêmement pénibles, obligation de passer la nuit dans les locaux, etc. Les ateliers chinois de Prato illustrent parfaitement ces « délocalisations à l'intérieur ». Ainsi, les ouvriers chinois mettent à disposition une flexibilité absolue, soutenue par une philosophie de vie compatible. Ils reçoivent en échange un salaire bien inférieur à ce que recevrait un ouvrier italien « classique », renforçant ainsi la compétitivité de la main d'oeuvre.

D- Subsistance du rôle du territoire dans une économie mondialisée

Ces différentes stratégies d'adaptation n'auraient été possibles sans un ancrage fort dans le territoire. Même si elles consacrent la « mort » des districts italiens dans leur forme traditionnelle, elles sont à l'origine de nouvelles formes de relations entre territoires et entreprises, qui en sont les héritières directes. Le territoire est de fait resté un vrai « facteur de compétitivité » pour les entreprises. En voici au moins trois illustrations.

Territoire et solidarités horizontales

Tout d'abord, le rôle du territoire a été déterminant dans la constitution d'alliances locales permettant la montée en gamme des activités productives. Ainsi, le district Hi Mech s'est fondé sur une forte culture de la solidarité horizontale et a été vivement soutenu en encouragé par la région (cf. encadré 6, page 35).

Encadré 4

La solidarité horizontale

La « solidarité horizontale » est un concept fort pour caractériser les relations qui existent entre les acteurs du territoire en troisième Italie : elle s'inscrit en complément d'une solidarité verticale plus visible au sud de l'Italie et basée sur une hiérarchie préétablie et forte, sur une demande accrue d'intervention de l'Etat social

pour faire face aux inégalités entre les personnes, ainsi que sur une confiance exclusivement basée sur des liens familiaux.

La solidarité horizontale fait appel à l'aide mutuelle entre les acteurs d'un territoire et se trouve au cœur de la bonne efficacité du tissu d'entreprises en troisième Italie, et particulièrement en Vénétie¹³: elle implique pour les entrepreneurs des relations d'égal à égal avec leurs homologues, ainsi qu'avec les autorités locales et les citoyens, une inclination à s'associer de manière ponctuelle sur des projets, mais également une ouverture d'esprit remarquable en ce qui concerne le partage de techniques et la collaboration en matière d'innovation.

Territoire et logique de bassin de compétences

En outre, que ce soit dans le cadre des stratégies de différenciation ou de focalisation sur une niche, le territoire joue toujours un rôle majeur en tant que « bassin de compétences », propre à alimenter une production artisanale de qualité, innovante et spécialisée. C'est un réservoir d'un savoir-faire historique, transmis de génération en génération. Cela est encore accentué par les stratégies de soutien à la formation professionnelle développées par les collectivités et les entreprises.



« La formation ici ne passe pas par des cours mais pas des structures formatives pour maintenir la spécialisation. Vingt techniciens supérieurs de la chaussure de sport sont formés tous les deux ans ».

Antonio Lauro, président du musée de la chaussure de Sport de Montebelluna, le 2 avril 2015

¹³ BAGGIO, Antonio Maria : *Il principio dimenticato: la fraternità nella riflessione politologica*, Città Nuova, 2007.

Territoire comme gage de crédibilité à l'international

Enfin, le territoire « marque », et objet de rhétoriques promotionnelles, n'est pas que du capital abstrait. En effet, la capitalisation opérée par Tecnica ou Lotto sur l'héritage des districts industriels leur permet d'augmenter en crédibilité sur les marchés internationaux. Nous avons vu que leur revendication d'appartenance aux districts est tronquée puisque les opérations de productions ont été délocalisées. Il est cependant très intéressant de remarquer comment le discours sur l'ancrage territorial et les districts sert les intérêts des entreprises qui ont mené de telles politiques de délocalisation. A cet égard, Lotto est l'illustration la plus frappante de cette stratégie. Avec la création de la dichotomie « produit conçu - produit fabriqué », cette catégorie d'entreprises souligne le maintien sur le territoire du « cerveau » de la compagnie, c'est-à-dire le centre 'recherche et développement' et tout le processus concernant le projet et la phase de tests. En outre, le rôle de cette stratégie de *storytelling* est de transposer sur l'image de l'entreprise et sa mission, celle, authentique et renommée, de son berceau : le district.



« Les processus d'innovation, conception et test se font toujours à Montebelluna mais la production est faite en Extrême-Orient. Ce sont deux mondes qui travaillent ensemble ».

Andrea Tomat, PDG de Lotto, le 2 avril 2015

Encadré 5

Le musée de la chaussure de Montebelluna.



Niché au cœur du district « Montebelluna Sportssystem », le musée de la chaussure sportive est bien plus qu'un temple du souvenir pour ce territoire vénitien. Fondée dans les années 1980, cette structure constitue l'un des centres névralgiques du district : près d'une soixantaine d'entreprises nées ou présentes sur le district ont participé au projet et au financement de sa construction. Aujourd'hui, ce sont près de 2000 objets, prototypes, chaussures de ski, maillots qui viennent garnir le musée d'une histoire riche en succès et en innovations. Près de 700 brevets déposés à Montebelluna sont également conservés dans les archives. Le musée est également chargé de faire la promotion du district à l'extérieur du territoire afin de permettre la reconnaissance du label de qualité que représente le territoire de Montebelluna. Le musée est enfin un lieu où se côtoient les membres du district et un endroit privilégié pour des échanges informels et nourris qui permettent une meilleure transmission de l'information et des connaissances.

Photo : Melissa Vergara, 2015.

Cette stratégie est accompagnée par les pouvoirs publics via la production d'un discours de marketing territorial mettant en avant l'imaginaire du district. A cet égard, l'agence *Toscana Promozione* constitue un exemple frappant de cette stratégie. Fondée en 2001 à la suite d'un accord entre la région, l'Institut national pour le commerce

extérieur (ICE), l'Etablissement national pour le tourisme (ENIT) et l'organisation des chambres de commerces de Toscane (Unioncamere Toscana), *Toscana Promozione* est la première entité publique régionale du pays destinée à valoriser et promouvoir la compétitivité de du territoire toscan à l'international.



« Quand Obama est venu en Toscane (en 2013), il s'est tout de suite écrié : "Ah, Tuscany, ... good food"! C'est cette image traditionnelle de la Toscane que nous avons du mal à concilier avec des formes plus innovantes ».

Stefano Giovannelli, directeur de *Toscana Promozione*, le 30 mars 2015

Ainsi, une nouvelle dimension du territoire se fait jour : si le territoire a pu apparaître comme une variable d'ajustement dans un contexte d'économie mondialisée qui consacre le mort du district traditionnel, il est néanmoins resté un facteur de compétitivité. Le rapport des entreprises au territoire s'est simplement transformé. Dans *Mondialisation, villes et territoires* paru en 1996, Pierre Veltz, dans la droite ligne des travaux de la Nouvelle économie géographique, affirme ainsi que les territoires ont toujours un rôle à jouer : loin de se disséminer de façon homogène sur le territoire, les entreprises se concentrent selon une « économie d'archipel »¹⁴, conséquence de la concentration des activités sur un territoire donné. L'expression « *Space is back* » prend alors ici tout son sens.

¹⁴ VELTZ Pierre, *Mondialisation, villes et territoires*. Presses universitaires de France, 2005 (2^{nde} édition), 1996, 264p.

III- Questions à méditer pour les Français

Les questions de la troisième Italie, des districts industriels et de leur mutation bousculent nos cadres de pensées. Témoins extérieurs d'une organisation territoriale et productive, nous ne pouvons que constater l'efficacité d'un système qui diffère pourtant du nôtre.

Sans entrer dans une comparaison aussi grossière qu'improductive entre les organisations française et italienne, il s'agira ici de faire émerger les questionnements rencontrés au cours de nos lectures et de nos échanges lors de la mission d'études, comme autant de pistes de réflexions pour des lecteurs français.

Trois éléments émergent de nos échanges : la question de la métropolisation, la diversité des politiques régionales en Italie à l'aune d'une organisation centralisée en France et le mystère de l'entrepreneuriat vénitien.

A- L'Italie aux « cent villes »¹⁵ et la métropolisation française

Le premier élément qui a émergé lors de nos recherches bibliographiques a été celui de la consécration de la ville moyenne dans la troisième Italie. En effet, alors que le Nord du pays est marqué par l'hégémonie productive et culturelle de Turin et de Milan, le centre-Est semble structuré par un maillage de villes moyennes performantes fonctionnant en réseau. Cette tendance contraste fortement avec le fait métropolitain français, où le territoire est organisé en un ensemble de pôles dominés par l'agglomération parisienne et quelques grandes métropoles secondaires. Le

¹⁵ CATTANEO, Carlo, *La Ville comme principe idéal des histoires italiennes*, 1858.

contraste entre ces deux configurations territoriales interpelle : comment expliquer cette caractéristique italienne, que d'aucuns considèrent comme une « anomalie »¹⁶ ?

Structure urbaine italienne « diffuse » et pôles métropolitains en France

Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre réflexion, la ville moyenne et la structure urbaine diffuse de la troisième Italie constituent une forme géographique

particulièrement adaptée au développement des districts et aux relations entre entreprises et territoires. Le professeur Luigi Burroni, que nous avons eu



l'opportunité de rencontrer lors de notre mission

Réseau des villes, La troisième Italie: Une question urbaine, Burroni, Luigi, présentation du 31 mars 2015, Florence.

d'études, illustre particulièrement bien la force du lien entre villes moyennes et activité des districts industriels. Pour le sociologue de l'*Università degli Studi* de Florence, la troisième Italie relève avant tout d'une « question urbaine ».

L'organisation du territoire en France est aux antipodes du système territorial que nous venons de présenter. Alors qu'en termes de taux d'urbanisation la France semble plus avancée que l'Italie (77% contre 69% respectivement), la structure urbaine en France est beaucoup moins diffuse. En effet, la tendance en France est à la constitution de pôles métropolitains qui attirent des flux humains et de capitaux toujours plus importants. Ainsi, l'armature urbaine française se caractérise non pas en réseau mais en termes de pôles hiérarchisés engagés dans la compétition européenne et mondiale (Paris, Lyon, Marseille, Lille ou encore Toulouse). Cette tendance a été

¹⁶ DELPIROU Aurélien, RIVIERE Dominique (2013), *Réseau urbain et métropolisation en Italie : héritages et dynamiques*. Consultable sur geoconfluences.ens-lyon.fr

confirmée par le législateur en 2014 avec la loi MAPTAM qui consacre le fait métropolitain en précisant le statut des métropoles.

Il convient cependant de relativiser la présentation quelque peu abrupte des deux systèmes que nous venons de faire : en effet ces deux organisations sont complexes et évoluent dans le temps. Ainsi, alors que l'Italie cherche à mettre fin au mille-feuille administratif en créant les *città metropolitane* (cf. encadré 6 supra) le modèle français cherche à évoluer vers un « polycentrisme maillé » où les polarités entre territoires seraient moins marquées tout en s'insérant dans un système territorial compétitif.

Encadré 6

Les « città metropolitane »

En Italie, l'heure est à une profonde recomposition de la gouvernance urbaine. Initiée par un mouvement de décentralisation dans les années 1990, cette réforme territoriale a vu les prérogatives de la commune augmentées. L'acte le plus récent de ce mouvement de décentralisation est marqué par la création d'un nouvel échelon territorial, les *città metropolitane*. Entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2015, ces structures, regroupant une ville centre et leur couronne périphérique ont remplacé les provinces existantes dans dix aires métropolitaines (Rome, Turin, Milan, Venise, Genève, Bologne, Florence, Bari, Naples, Reggio Calabria). Inspirées des expérimentations européennes, ces nouvelles structures doivent répondre aux « problèmes d'une « réalité territoriale complexe », intervenant principalement sur le développement économique et la planification territoriale. Chaque *città metropolitana* sera régie par un ensemble de trois organes : un maire métropolitain (chef de la commune chef-lieu), un Conseil en charge d'approuver les règlements et une conférence métropolitaine composée des maires des autres communes¹⁷.

¹⁷ «Città metropolitane, province e unioni di comuni: cosa cambia » disponible sur <http://www.governo.it>

En France, faut-il réinterroger la politique de soutien aux métropoles ?

A l'heure où le rééquilibrage territorial constitue un mot d'ordre omniprésent dans l'élaboration des politiques territoriales en France, ces éléments appellent une série de questions: le modèle italien ne nous donne-t-il pas une leçon en matière d'équité territoriale ? Certes, la structure territoriale de l'Italie doit beaucoup à son histoire et à une forte tradition d'indépendance des régions. Le poids de l'histoire, le « path dependency », constitue-t-il le seul facteur expliquant la réussite des régions du centre-est italien aujourd'hui ? Les propos de Luigi Burroni lors de sa conférence à Florence nous exhortent à penser le contraire. Selon lui, la troisième Italie a certes bénéficié d'un terreau favorable avec une structure urbaine diffuse capable de porter l'industrialisation, mais les districts ont également bénéficié de politiques urbaines qui ont su porter l'industrie des districts. C'est cette « construction politique de développement économique » et la constitution de biens publics locaux qui semble faire défaut à la métropolisation en France. La métropolisation à la française peut-elle se permettre de laisser des régions à la traîne des grandes locomotives du territoire ? Quelles compétences pour l'échelon local dans un territoire métropolisé ? Quelle place pour les territoires qui sont situés hors des sphères d'influence des métropoles et qui pourtant démontrent une certaine efficacité économique ? On le voit, les deux pays entretiennent une relation différente au territoire et le modèle italien permet d'entrevoir les limites du canevas français.

B- Différenciation politique et régionale et territoires

Notre mission d'études à travers les territoires de la troisième Italie (Toscane, Emilie-Romagne, Vénétie) nous a permis d'apprécier la grande diversité des stratégies de développement local mises en place par chacune de ces régions. Il nous est apparu que cette diversité tenait à une forte différenciation politique à l'échelon local. Du point de vue français, l'éventail des stratégies mises en place a de quoi étonner. En effet, le modèle français, héritage d'une certaine tradition jacobine, se distingue par la

prégnance de l'uniformité des politiques d'aménagement du territoire. Les stratégies de développement local, si elles donnent aux autorités une certaine marge de manœuvre dans leur application, ne connaissent pas le degré de diversité que l'on observe en Italie. Comment la comparaison entre les deux modèles peut nous amener à réfléchir sur la centralisation des politiques en France, dans un contexte de profonde réforme de la carte régionale ? Ces régions plus grandes seront-elles amenées à devenir plus autonomes par rapport au pouvoir central ?

Puissance des régions et politiques de développement local en Italie

La grande disparité des stratégies de développement local en Italie tient certainement à son histoire : officiellement unifié en 1871, le pays a conservé des régions à caractère identitaire fort, plus anciennes que les régions françaises créées dans les années 1960. En outre, les régions italiennes disposent d'un pouvoir législatif partiel et ont une réelle autorité sur les collectivités infrarégionales (provinces et communes)¹⁸.

La compétence de gestion des districts industriels a été attribuée aux Régions par la loi de 1991 relative aux districts industriels¹⁹. Plus qu'une reconnaissance officielle et juridique des districts italiens (précisée à l'article 36-1), cette loi délègue aux régions cette compétence dans l'espoir de mettre au jour les lignes d'une politique industrielle, qui doit répondre aux exigences spécifiques locales²⁰. Cette loi donne aux Régions, par un décret du Ministère de l'Industrie²¹, le devoir de recenser les districts sur la base du taux de spécialisation locale de la main d'oeuvre et des structures industrielles.

On le voit, les Régions sont aux commandes des politiques de systèmes productifs locaux. Ceci a permis une grande diversité des stratégies mises en place.

¹⁸ Cf. la note sur l'organisation territoriale de l'Italie en annexe.

¹⁹ Loi n°317 du 5 novembre 1991.

²⁰ BOSSI G., SCELLATO G., pour la Fondation pour l'Innovation technologique, « *Rapporto di ricerca « Politiche Distrettuali per l'Innovazione delle Regioni Italiane »* », janvier 2005.

²¹ Décret ministériel du 21 avril 1993, appelé aussi « Décret Guarino ».

Tout d'abord, le scénario industriel mis en place en Toscane recouvre deux types de cheminements : dans le premier, les entreprises qui se lancent à la conquête de nouvelles parts de marché avec une stratégie agressive de promotion et d'exportations, et derrière une arrière-garde productive moins intéressée par la montée en qualifications que par la bonne santé de ses débouchés traditionnels comme la gastronomie ou le tourisme. Ainsi, la Toscane fait la promotion de ses *assets* dans l'espoir que ceux-ci emmènent dans leur sillage les entreprises les moins compétitives. Dès les premières pages du rapport *Toscana 2020*, rédigé par l'Institut régional pour la planification économique de la Toscane (IRPET), la région déclare vouloir miser sur l'élan des entreprises les plus compétitives, afin d'en faire de véritables locomotives revitalisantes du tissu entrepreneurial, en réservant aux entreprises les plus faibles des politiques de type social.

La région Emilie-Romagne a quant à elle misé sur un partenariat recherche-entreprises qui permet d'aider pôles innovants comme entreprises en difficulté. Témoin d'une activité historique très intense du parti communiste et donc moins méfiante à l'égard de la politique, la région donne l'exemple de la figure du « maire-entrepreneur ». A travers ce prisme, il n'est pas étonnant de constater un engagement de la Région dans la convergence d'acteurs aux intérêts communs dans une instance comparable à un pôle de compétitivité à l'italienne. Le président de région signe un contrat en tant que témoin de la collaboration entre les instituts de formation supérieure présents sur le territoire et les PME concernées.

Enfin, en Vénétie, on observe la prégnance de la figure de l'« entrepreneur vénitien ». Cela contribue sans doute à une action publique peu volontariste et invasive, et à une intervention ciblée mais minimale.

Pouvoir central et politiques « top-down » en France

Face à ces déclinaisons territoriales en Italie, le modèle français semble plus homogène. En effet, même si on retrouve une certaine similarité avec l'organisation des compétences au niveau italien (régions françaises « chef de file » en matière de développement économique), de grandes différences existent entre les deux modèles. Si le recensement de Systèmes productifs locaux par la DATAR en 2006 et des pôles de compétitivité (2010) tend à montrer le début d'une prise en compte de l'impératif de « moderniser la politique économique en la territorialisant »²², cette territorialisation s'est faite « par le haut » (depuis l'Etat central) et s'est accompagnée d'une décentralisation très modérée. A titre de comparaison, les *Länder* allemands ont un budget près de dix fois supérieur aux régions françaises. Ainsi, les stratégies de développement économique régionales en France restent encore fortement conçues et déclinées depuis le niveau central, à l'opposé des modèles allemand ou italien où prédomine l'initiative locale, qu'elle provienne des pouvoirs publics locaux ou des entreprises elles-mêmes.

En France, quelles perspective en matière de décentralisation des politiques de développement économique dans le cadre des grandes régions ?

A la lumière de ces éléments, des questions se posent pour le lecteur français : la décentralisation des politiques de développement économique est-elle achevée et efficace ? L'uniformité des politiques de développement économique à l'échelon local et le succès mitigé des SPL – et même des pôles de compétitivité selon certains observateurs – laissent plutôt penser le contraire. La réforme territoriale initiée en novembre dernier proposant une France à treize régions ne fait qu'entériner ce questionnement : les régions, en devenant plus grandes, sont-elle appelées à devenir plus autonomes en matière de développement économique comme c'est le cas pour les régions italiennes ? De même, alors que la France ne cesse de se comparer au

²² BOUZOU Nicolas (dir.), CORDOBA Vanessa, LUCAZEAU Romain, (2013) *Entreprises et territoires : pour en finir avec l'ignorance mutuelle- quinze propositions pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs*. Les notes de l'Institut de l'Entreprise, 2013, 115p.

modèle allemand en termes de compétitivité, on peut s'étonner de l'absence de lien fait entre des régions plus autonomes et des politiques de développement économique adaptées et compétitives.

C- Le mystère de la culture entrepreneuriale

La troisième interrogation, sans doute la plus sociologique, s'intéresse à la culture féroce de l'entreprise, perceptible durant toute la semaine d'observation. De Florence à Trévise en passant par Bologne, nous peinons à élucider ce mystère de l'entrepreneuriat. Comment entrer dans la « boîte noire » de l'entrepreneuriat et en expliquer les facteurs historiques et sociologiques ? Pourquoi cette culture est-elle plus forte qu'en France ? Cette dynamique entrepreneuriale peut-elle être recréée de toutes pièces ?

Districts industriels et culture de l'entrepreneuriat

Bien avant de nous confronter à la réalité du terrain, la force de l'esprit d'entreprise se manifeste dans la littérature sur les districts industriels. Alfred Marshall, à l'origine de la théorisation du concept, décrit dès 1890 la force de l'« atmosphère industrielle » dans les structures productives qu'il observe : « les secrets de l'industrie sont dans l'air que l'on respire »²³. Dès lors, nul doute que cette atmosphère industrielle alimente un certain désir d'entreprendre.

Un certain nombre d'auteurs insistent également sur le partage de valeurs et d'une culture commune et d'un sentiment d'appartenance dans l'entretien de cette fibre entrepreneuriale (Becattini, 1979 ; Daumas, 2007). En effet, pour Becattini, entreprise et culture sont liées : « la communauté et les entreprises tendent, pour

²³ MARSHALL Alfred, *op. cit.*

ainsi dire, à s'interpénétrer »²⁴. On comprend dès lors la force du lien entre *entrepreneuriat* et systèmes de production locaux : les entrepreneurs à la tête de très petites structures profitent du partage d'une culture commune, favorable à l'apprentissage et à l'innovation. La culture de l'entrepreneuriat est aussi alimentée par la proximité géographique et les valeurs communes.



« *[L'entrepreneuriat représente] la société qui s'organise à travers un système d'entreprises pour atteindre le bien-être* ».

Stefano Casini, IRPET, le 31 mars 2015

Les propos de Stefano Casini laissent ici penser que ce « bien être » ne vient donc pas de l'Etat central mais bien de l'association de la société civile en entreprise. Faire plus confiance à l'entreprise qu'à l'Etat pour atteindre le bien être constitue sans doute un élément de réponse dans la force de la dynamique entrepreneuriale.

Après les districts, une dynamique entrepreneuriale qui repose sur de nouvelles « coalitions locales »

Loin de se déliter malgré le déclin des districts industriels, cet esprit d'entrepreneuriat prend de nouvelles formes. Ainsi, lors de notre visite dans les locaux de Tecnica Group à Montebelluna (Vénétie), la culture de l'entrepreneuriat s'illustre plutôt au travers de la gestion familiale du groupe. Alberto Zanatta, PDG du groupe et petit-fils du fondateur, affirme que « tout est contrôlé depuis l'Italie ». Sans remettre en cause l'existence d'un certain esprit d'entreprise en France, il est clair que le « verticalisme » prononcé de la société tend à inhiber l'entrepreneuriat. D'une certaine manière, d'aucuns pourraient comparer les entrepreneurs italiens aux *self made men* américains plutôt qu'au modèle français.

²⁴ BECATTINI Giacomo, «Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socio-economico ». *Stato e mercato*, n°25, avril 1989.

Au centre-Est de l'Italie, le primat de la solidarité horizontale (cf. encadré 6 page 35) et l'absence d'un Etat démiurge facilite la création de coalitions et d'alliances entre différentes classes d'individus. Ces ententes informelles entre intérêts locaux ne sont pas sans rappeler l'analyse que fait Clarence Stone dans *Regime Politics* en 1989²⁵. Théorisant l'existence d'un « régime urbain »²⁶ mû par un objectif de croissance urbaine (*urban growth* en anglais), Clarence Stone postule l'existence de coalitions public-privé comme outil de gouvernance des métropoles américaines. Ces coalitions reposent sur un partenariat entre intérêts locaux divergents, tant au niveau social qu'économique. Ainsi à Atlanta, Stone observe une coalition entre classe des affaires et classe moyenne noire américaine. Ces alliances stratégiques fonctionnent également grâce à une forte « coopération civique » (Stone, 1989, 5).

Si la théorisation de Stone a fourni une grille d'analyse pour de nombreux systèmes de gouvernance métropolitains dans le monde, aucun parallèle n'est fait avec l'entrepreneuriat vénitien. De nombreux points communs sont pourtant à souligner : alliances entre intérêts locaux divergents (députés de la Lega Nord, industriels vénitiens, à l'instar de Andrea Tomat, PDG de Lotto, etc.) et existence d'une certaine « coopération civique » qui se rapproche des solidarités horizontales entre groupes de pairs qu'a décrites le professeur Giuseppe Bettoni lors de son intervention à Trévise. Autant de similitudes pour un mystère italien qui reste entier.

L'échelon local, terreau de nouvelles coalitions en France ?

La vivacité de l'entrepreneuriat vénitien pose question à un public français, où l'on retrouve peu de coalitions de ce genre. Ici encore, il faut s'interroger sur la possibilité de recréer « ex nihilo » des alliances qui sont le fruit de traditions séculaires en Italie. Andrea Tomat, PDG du groupe Lotto, affirmait dans ses locaux à

²⁵ STONE Clarence, *Regime Politics : Governing Atlanta 1946-1988*. University Press of Kansas, 328p.

²⁶ Selon Stone, un régime est un « groupe informel mais relativement stable disposant d'un accès aux ressources institutionnelles lui permettant de jouer un rôle continu en matière de prise de décision » (Stone, 1989, 4).

Montebelluna qu'il était difficile de créer une activité productive « hors sol » sur un territoire qui en était dépourvu à l'origine. Plus que la présence de structures productives, on imagine que le poids des alliances et des solidarités joue un rôle déterminant dans la bonne santé du vivier industriel, d'autant plus difficile à implanter *ex nihilo*.

Si les alliances de type « solidarités ne peuvent être recréées par essence, l'échelon d'action le plus adapté pour catalyser des solidarités existantes est sûrement local. Alors que le pouvoir central reste fort en France, comment solliciter l'échelon local pour réunir autour de la table entreprises et citoyens, notamment autour de la création d'emplois ? Les canaux de la formation professionnelle ou de la participation citoyenne peuvent-ils aider en ce sens ?

Conclusion

Fascinants pour les uns, obsolètes pour d'autres, les districts industriels de la troisième Italie redécouverts par Becattini et ses épigones illustrent la relation complexe et multiforme qui unit territoires et entreprises. Au terme de notre réflexion, un constat s'impose : si le modèle de district semble arriver à son terme, survivant au travers d'un *storytelling* savamment orchestré par les entreprises et les territoires, ses recompositions modernes à l'aune d'une Italie ouverte aux flux de la mondialisation augurent de nouvelles relations au territoire. Une comparaison entre les deux systèmes nationaux a ouvert une série d'interrogations pour le lecteur français, nous montrant peut-être qu'une troisième voie est possible pour les entreprises et les territoires français, entre ignorance mutuelle et volontarisme économique. Notre travail appelle de nombreux prolongements : une comparaison plus détaillée entre pôles de compétitivité français et districts italiens, ou l'analyse d'une hypothétique « question urbaine » du développement économique en France sont autant de pistes possibles, pour un questionnement éminemment actuel et politiquement sensible.

Bibliographie

Ouvrages

BAGNASCO Arnaldo *Tre Italie : la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Il Mulino, 1977

BECATTINI Giacomo, *Scienza economica e trasformazioni sociali*. La Nuova Italia, 1979.

BOUZOU Nicolas (dir), CORDOBA Vanessa, LUCAZEAU Romain. *Entreprises et territoires, pour en finir avec l'ignorance mutuelle- Quinze propositions pour rendre nos écosystèmes locaux plus compétitifs*. Paris, Notes de l'Institut de l'entreprise, octobre 2013, 112p.

CAMAGNI Roberto, MAILLAT Dominique (dir) *Milieux innovateurs- théorie et politiques*. Paris, Economica, 2006, 503p.

CAPONIO Tiziana (dir.) *Stranieri in Italia. Migrazioni globali, integrazioni locali*, Bologne, Il Mulino, 2005.

CATTANEO Carlo, *La Ville comme principe idéal des villes italiennes. Oeuvres choisies*, vol. IV, Turin, Einaudi, 1972.

MARSHALL Alfred, *Principles of Economics*, 1890. (8^e édition), Londres, Macmillan & Co, 1920.

PERRUCHI, Paolo, PICHIERRI, Angelo, *La crisi italiana nel mondo globale. Economia e società del Nord*, Torino, Einaudi, 2010.

STONE Clarence, *Regime Politics: Governing Atlanta 1946-1988*. United States, University Press of Kansas, 328p.

VELTZ Pierre, *Des Lieux et des liens- essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*. Paris, Editions de l'Aube, 2002, 160p.

VELTZ Pierre, *Mondialisation, villes et territoires*. Presses universitaires de France, 2005 (2^{nde} édition), 1996, 264p.

Articles

BECATTINI Guacomo « Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto economico ». *Stato e mercato*, 1989/25, pp. 111-128.

BECATTINI Giacomo, « Le district industriel, milieu créatif ». *Espaces et sociétés*, 1992/66, p. 147-165.

CHAMPEYRACHE Clotilde, « Trajectoires contrastées de développement local: Sicile et Nord-Est italien ». *Revue d'économie régionale et urbaine*, 2010/2, p. 337-359.

DAUMAS Jean-Christophe, « Districts industriels : du concept à l'histoire ». Les termes du débat, *Revue économique*, 2007/1 Vol. 58, p. 131-152.

DEI OTTATI Gabi, « A transnational fast fashion industrial district: an analysis of the Chinese businesses in Prato ». *Cambridge Journal of Economics*, 2014/38, p. 1247-1274.

DELPIROU A, RIVIERE D (2013) « Réseau urbain et métropolisation en Italie : dynamiques ». Consultable sur www.geoconfluences.ens-lyon.fr.

LANCIANO Émilie, « Comment le district trouve-t-il de nouvelles façons d'être grand ? La reconfiguration des liens avec le territoire dans les districts industriels italiens : le cas du district de la chaussure de Montebelluna ». *Entreprises et histoire*, 2014/1 n° 74, p. 37-52.

MURET Dominique, "Les multinationales de poche : nouveau modèle italien", *Les Echos*, 12 mars 2002.

RIVIERE Dominique, WEBER Serge, « Le modèle du district italien en question : bilan et perspectives à l'heure de l'Europe élargie ». *Méditerranée*, 2006 n° 1.2.

SCHMOLL Camille « Nouvelles migrations et districts productifs en Italie ». *Méditerranée*, 2006 n° 1.2 "Entreprises en Méditerranée : héritages, modèles, redéploiements", p. 73-78.

TORRE André « La difficile transformation des coordinations tacites en systèmes de règles formelles. L'exemple des réseaux de développement technologique » *Flux* 2001/4 n°46, p.27-36.

ZIMMERMANN Jean-Benoît, « Le territoire dans l'analyse économique: proximité géographique et proximité organisée ». *Revue française de gestion*, n° 184, 2008, p. 106-118.

Rapports :

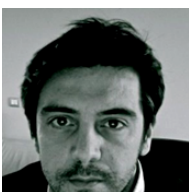
BOSSI G., SCELLATO G., pour la Fondation pour l'Innovation technologique, « Rapporto ricerca « Politiche Distrettuali per l'Innovazione delle Regioni Italiane », janvier 2005.

Annexes :

Présentation des intervenants



Professeure associée de l'Università degli Studi de Florence (Département d'économie et d'affaires), **Gabi dei Ottati** a publié un grand nombre de publications sur les districts, les impacts de la mondialisation sur le tissu industriel italien et le développement local toscan, entre autres « From Industrial district to local development: an itinerary of research » en collaboration avec M. Bellandi, F. Sforzi et G. Becattini (2003)



Emanuele Fabbri travaille au sein du secteur « Recherche industrielle, innovation et transfert technologique » de la région Toscane.



Stefano Giovannelli, directeur de l'agence Toscana Promozione, a oeuvré pour le développement économique au sein de grandes organisations internationales comme les Nations Unies.



Antonella Ceccagno est professeure associée au département de langues, lettres et cultures modernes à l'université de Bologne et spécialiste de l'Asie sud-orientale. Elle est l'auteur de nombreuses publications sur la communauté chinoise de Prato et sur le fait migratoire chinois en Italie.



Dongbo Wang est ingénieur de formation diplômé de l'université Beida de Pékin et vice-président d'AssoCina, réseau d'entrepreneurs italo-chinois, dont il préside la branche toscane.



Luigi Burroni est professeur associé au département de sciences politiques et sociales à l'Università degli Studi de Florence. Ses recherches portent sur la gouvernance territoriale et le développement local en Italie. Il est notamment l'auteur de *Governare Città* (Donzelli, 2012) avec L. Ramella et F. Piselli.



Stefano Benvenuti Casini est le directeur de l'Institut régional pour la programmation économique de la Toscane (IRPET), après y avoir travaillé près de trente ans comme chercheur et directeur de recherches en économie régionale et des structures productives. Ayant enseigné la macroéconomie à l'université de Pise, il est l'auteur du rapport *Toscana 2020* paru en 2014.



Andrea Tomat, PDG de Lotto, est le principal responsable de la relance de l'image de Lotto à travers des collaborations avec des athlètes de renommée internationale. En 1999, il est le chef du comité d'entrepreneurs locaux qui rachètent la marque. Il a été président du think-tank italien Fondazione Nord Est et représentant de l'Italie au sein de la Chambre de commerce Internationale.



Antonio Lauro est directeur de la division industrielle de « Tecnica » et président du Musée de la chaussure de Montebelluna.



Francesco Jori est journaliste pour le groupe Repubblica-L'Espresso et professeur de communication à l'université Milano-Bicocca. Il est notamment l'auteur de *Prigionieri del Nord Est* (2005) et *Il Sud del Nord : Il Triveneto 1866-1922* (2012).



Professeur associé à l'université Ca'Foscari de Venise et doyen de l'université internationale de Venise, **Stefano Micelli** est un spécialiste des nouvelles technologies sur la compétitivité des entreprises et l'internationalisation des districts.



Giuseppe Bettoni est professeur de géographie politique à l'université Tor Vergata de Rome et à l'Ecole supérieure de l'économie et des finances (SSEF). En parallèle de ses activités de consultant (dont Conseil de l'Europe), Giuseppe Bettoni conduit depuis de nombreuses années des travaux portant sur le développement territorial, tant en Italie qu'à l'étranger.

Note sur la répartition des compétences des échelons territoriaux italiens

Le Parlement national est composé de la **Chambre des députés** (*Camara dei deputati*) élue au suffrage universel et du **Sénat** (*Senato*) élu par les citoyens majeurs de 25 ans.

L'Etat doit en Italie comme en France composer avec des **collectivités territoriales** : les régions, les provinces, le «città métropolitane» et enfin les communes. Une réforme du système territorial italien, sous l'impulsion du président du Conseil Matteo Renzi, vise actuellement le renforcement du pouvoir des Régions, la disparition des provinces et la réduction du rôle du Sénat à celui d'une simple instance consultative.

Les collectivités territoriales italiennes possèdent une **structure originale à trois têtes**.

- La **giunta**, instance exécutive, est chargée du contrôle de la bonne application des lois. Elle coordonne les projets de la collectivité, peut proposer des lois, mais ne peut émettre de décrets. Ses membres sont nommés par le second organe principal, **le président de la collectivité locale**.
- **Le président de la collectivité locale** est responsable de la politique de la *giunta*.
- Enfin, le **Consiglio** élu au suffrage universel possède le pouvoir de légiférer.

L'Italie est composée de vingt **régions**, dont quinze possèdent un statut dit *ordinaire* («Regione a statuto ordinario»). Les cinq autres sont dites à *statut spécial* (« Regione a statuto speciale») et concernent les régions bénéficiant d'une plus grande autonomie du fait de leurs particularités linguistiques (Val d'Aoste, Trentino-Alto-Adige, Friuli-Venezia-Giulia) ou géographiques (Sicile, Sardaigne). Les régions ont vu depuis les années 80 un renforcement global de leur influence et de leurs

prérogatives. De nombreuses compétences leur ont été attribuées au fil des années. La Région possède par ailleurs depuis 2001 un droit de tutelle sur les autres échelons territoriaux. L'administration de la Région est assurée par trois organes principaux : le **Conseil régional** (Consiglio regionale), le **Président de la Région** («Presidente della regione») et la **Giunta régionale**. Les régions possèdent des compétences propres dans tout domaine qui ne relève pas explicitement des compétences de l'Etat selon la Constitution. Les districts industriels sont par exemple une compétence régionale.

Les **provinces**, au nombre de cent, sont un échelon infra-régional qui correspond à peu près aux départements français. Leurs domaines de compétences varient cependant, contrairement à la France où la loi détermine les compétences attribuées à l'ensemble des 101 départements, selon chaque province. Les instances de la province sont le **Conseil provincial** («Consiglio provinciale»), le **président de la province** («le Presidente della Provincia»), et l'**assemblée des maires** («assemblea dei sindaci»). Matteo Renzi a maintes fois annoncé son souhait de voir disparaître cet échelon administratif avant le 1er janvier 2015 sans succès jusqu'à présent.

Parallèlement, **un nouvel échelon territorial** a fait son apparition le 1er janvier 2015 dans les plus grandes villes du pays : les **città métropolitane**, regroupant une ville centre et sa couronne périphérique, qui ont remplacé au 1er janvier 2015 les provinces existantes dans dix aires métropolitaines ciblées, dont Rome, Milan, Florence et Bologne.

Les **communes** sont au nombre de 8071 en Italie, soit quatre fois moins qu'en France. Il existe un **conseil municipal** («Consiglio comunale»), le **maire** («Sindaco») et la **Giunta comunale**. Les fusions de communes et leur groupement sont vivement encouragés par l'Etat.

Chiffres clés des régions

Toscane	Emilie-Romagne	Vénétie
 Chef-lieu: Florence Provinces: 10 Communes: 287 Population: 3,7 millions d'hab. Superficie: 22 994 km² Densité: 162 h/km² PIB par tête: 28 500 EUR	 Chef-lieu: Bologne Provinces: 9 Communes: 341 Population: 4,4 millions d'hab. Superficie: 22 451 km² Densité: 195 h/km² PIB par tête: 31 900 EUR	 Chef-lieu: Venise Provinces: 7 Communes: 581 Population: 4,9 millions d'hab. Superficie: 18 399 km² Densité: 266 h/km² PIB par tête: 23 187 EUR

Chiffres clés des régions. Elaboration propre d'après les données de l'INSTAT, 2014.