

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

Les Petits Déjeuners
"A la découverte du monde"

*organisés grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Air Liquide*
Andersen Consulting
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
CRG de l'École polytechnique
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IBM
IDRH
IdVectoR*
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
Mercer Management Consulting
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
Thomson CSF
TotalFina Elf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation

(liste au 1^{er} novembre 2000)

**LES LIMITES DES RÉSEAUX DE PME
À L'ITALIENNE**
Le cas du secteur biomédical

par

Alessandro BARONCELLI
Université de Bologne

Séance du 12 mai 1997
Compte rendu rédigé par Sylvie Chevrier

Bref aperçu de la réunion

Les réseaux de PMI à l'italienne sont des structures organisationnelles à la mode car ils évoquent la flexibilité, l'adaptation, l'innovation, la coopération, l'entrepreneurship... Autant de qualités que l'on attend désormais d'une entreprise compétitive. Alessandro Baroncelli, professeur à l'Université de Bologne, a étudié le cas particulier du réseau du secteur biomédical dans le district de Mirandola. Son analyse révèle de bons résultats en termes de capacité d'innovation et de part de marché mondial. Cependant, si les relations en réseaux sont performantes en recherche et en production, en revanche, elles sont inexistantes en matière de commercialisation. Il s'agit là d'une sérieuse limite des structures en réseaux en tant que modèle organisationnel.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Les réseaux de PMI du Nord de l'Italie sont depuis plusieurs années l'objet d'études à l'Université de Bologne. Gianni Lorenzoni a déjà eu l'occasion de présenter les principes de fonctionnement de ces réseaux à L'École de Paris du management en novembre 1995¹. La recherche d'Alessandro Baroncelli dans le secteur biomédical dévoile d'autres aspects des réseaux et notamment certaines de leurs limites.

EXPOSÉ d'Alessandro BARONCELLI

Le secteur biomédical regroupe l'ensemble des technologies et des produits de la santé à l'exception de la pharmacie. Certains produits sont très simples comme les tuyaux en plastique, d'autres, comme les reins artificiels nécessitent la mise en œuvre de technologies très complexes.

Le marché du biomédical est mondial et en forte croissance car même les pays les plus pauvres ont d'importants besoins dans ce secteur. Ce dernier ne comprend pourtant que relativement peu d'entreprises : cinq grands centres aux États-Unis - le pays leader -, un pôle en France, en Allemagne, en Suède et le district de Mirandola en Italie du Nord. À l'exception d'une autre région se trouvant entre Turin et Milan, ce district situé dans la région de Modène représente la quasi-totalité des activités dans ce secteur en Italie.

La petite ville de Mirandola regroupe non seulement des compétences dans le secteur biomédical mais aussi dans la mécanique, l'automobile, le textile, la céramique, etc. Cependant, certains de ces secteurs correspondent à de simples concentrations d'activités et non à de véritables structures en réseaux qui impliqueraient des formes de collaboration plus étroites. Les soixante-quatre districts italiens ne peuvent pas tous être qualifiés de structures en réseaux.

Histoire du district de Mirandola

Les neuf communes du district de Mirandola impliquées dans le secteur bio-médical ont connu une baisse d'activité et de population entre 1951 et 1971. Mais depuis, grâce à l'émergence de petites entreprises dans ce secteur, le district s'est à nouveau développé. La région est riche de vocations entrepreneuriales ainsi que de capacités d'innovation et de renouvellement d'activités. Sur une dizaine de kilomètres carrés, elle concentre plus de dix mille entreprises, soit une pour huit ou neuf habitants ! Par exemple, dans le secteur automobile, Ferrari et Maserati sont implantées dans cette région. Les compétences disponibles en mécanique ou dans le traitement des matières plastiques ont favorisé l'émergence de la « Vallée du biomédical ».

Le secteur démarre en 1962 avec la création de la première entreprise de matériel jetable par M. Veronesi. Pharmacien lassé par son travail routinier, il investit quelques deniers dans la création d'une petite entreprise de tuyaux en plastique jetables, introduisant ainsi une innovation importante dans le domaine des produits sanitaires qu'il fallait jusque-là stériliser. Veronesi démarre son activité dans son garage avec trois employés et un associé, et se charge de développer des relations avec de nombreux médecins. À la demande d'un chirurgien de l'hôpital de Padoue, Veronesi étudie la création d'un nouveau modèle de rein artificiel à partir d'un prototype britannique. Il améliore le prototype et crée parallèlement une deuxième entreprise qui, de par ses contrats avec l'extérieur, suscite l'émergence du district biomédical. Dès que l'entreprise occupe une place significative sur le marché européen, notre entrepreneur la vend à une société américaine. Il crée alors une troisième entreprise qui à son tour atteint la taille critique pour être vendue d'abord à Rhône-Poulenc puis à un groupe suédois.

Veronesi vend systématiquement ses entreprises dès qu'elles atteignent une certaine taille car il manque de ressources. Le système financier italien ne lui permet pas de lever du capital-risque comme il pourrait le faire aux États-Unis. La structure en réseau avec son système relationnel dense

¹ G. Lorenzoni "*Les réseaux d'entreprise : étoiles éphémères ou tribus pérennes*", séminaire "Découverte du Monde", 1995.

est une façon de surmonter les limites à la croissance ; l'activation de relations externes permet d'atteindre une dimension suffisante pour opérer sur un marché mondial.

De quelques entreprises à plusieurs dizaines

Les petites entreprises dont la structure et la culture étaient essentiellement fondées sur les relations informelles sont profondément modifiées sous l'impulsion des grands groupes internationaux acquéreurs. C'est pourquoi, à l'occasion de chaque rachat, des techniciens et des employés quittent l'entreprise avec un savoir-faire et créent leur propre société qui travaille en sous-traitance pour leur ancien employeur. Les nouvelles entreprises, loin de faire concurrence aux plus anciennes, entretiennent avec elles des relations de collaboration. Cet essaimage est favorisé par la présence d'un esprit entrepreneurial dans le contexte local et par la recherche très poussée de spécialisation dans certaines activités. De plus, les contacts entre les anciens d'une même entreprise nourrissent un climat propice aux échanges entre petites unités. La circulation intense de l'information dans cette structure réticulaire et le fait que les sous-traitants puissent travailler pour plusieurs donneurs d'ordre simultanément traduisent bien les relations de confiance à l'œuvre dans ce réseau.

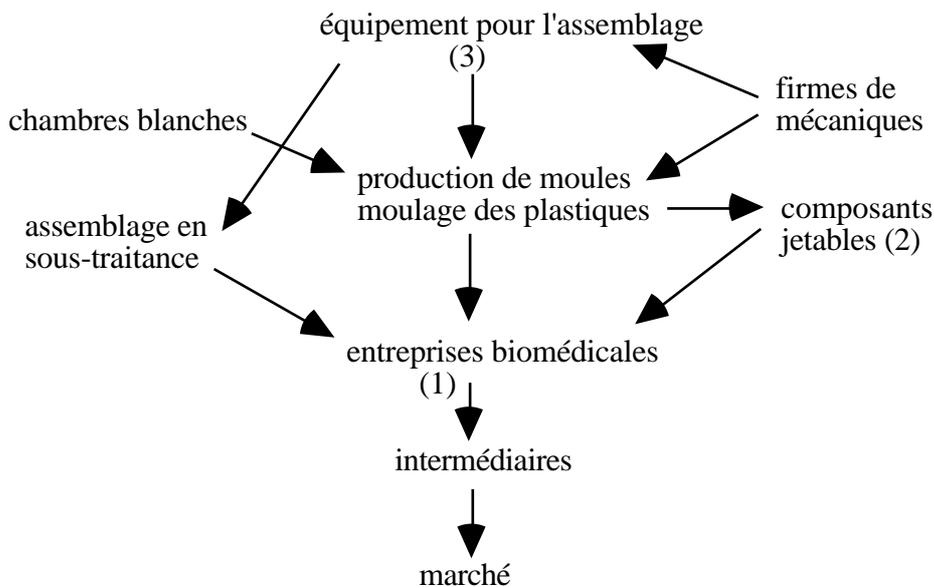
Où commence et où s'arrête le district biomédical ?

Le secteur bio-médical croise plusieurs activités (plastique, électronique, produits sanitaires) et les statistiques sur le district affichent des chiffres fort différents selon, par exemple, qu'elles incluent ou non des entreprises dont les clients appartiennent au secteur biomédical mais qui ont elles-mêmes une activité autre comme des sociétés de conseil ou des graphistes. Pour notre recherche, nous avons considéré que le secteur biomédical se composait de soixante-quatre entreprises auxquelles nous avons fait parvenir un questionnaire. Le taux de réponse de 55 % nous a permis d'avoir un échantillon représentatif.

Nous avons ainsi distingué trois groupes d'entreprises :

- les entreprises de produits finis bénéficiant d'un accès direct au marché global ;
- les producteurs de composants avec un accès au marché final ; spécialisées dans certaines productions, ces firmes ont parfois des contrats avec des entreprises du district mais travaillent généralement pour des firmes du premier groupe ;
- les entreprises dont la production est destinée seulement aux autres entreprises du district.

Schématiquement, la filière du district bio-médical peut être représentée ainsi :



Spécificités du marché biomédical

Le marché du district biomédical se distingue de celui d'autres districts italiens comme, par exemple, celui des machines d'emballage, d'embouteillage et de dosage de la région de Bologne. Ce dernier comprend une centaine d'entreprises qui forment également trois groupes : les entreprises de grande taille, les entreprises de taille moyenne spécialisées dans un créneau et les petites entreprises de composants. Pour les deux districts, le marché est global, mais les clients du secteur de l'emballage se réduisent à un petit nombre d'entreprises de l'alimentaire, du tabac et de la pharmacie avec qui les contacts sont directs tandis que le secteur biomédical possède quantité de clients dispersés dans le monde et dont les processus d'achat sont très différenciés. Les grands hôpitaux publics, les cliniques privées, les cabinets médicaux, les laboratoires voire des particuliers ne peuvent pas être contactés directement. C'est pourquoi une forte structure de vente est indispensable sur ce marché.

La double configuration du district

Les soixante-quatre entreprises du secteur emploient environ trois mille personnes, réalisent 1,7 milliard de chiffre d'affaires dont 50 % en moyenne à l'exportation (mais 80 % voire 90 % pour certaines entreprises du premier groupe).

Les entreprises du premier groupe fabriquent des appareils aux applications thérapeutiques, diagnostiques, etc. Elles vendent des systèmes de composants et de matériaux pour lesquels elles doivent faire appel à l'extérieur. Par exemple, elles ont un métier de base en électronique ou en mécanique et doivent s'adjoindre les autres compétences pour fournir l'ensemble des systèmes-produits aux clients. Les entreprises ont donc des relations horizontales entre firmes du même groupe et verticales avec les entreprises des autres groupes. Elles entretiennent des liens avec des entreprises italiennes mais aussi avec cinq grandes multinationales implantées dans le district depuis qu'elles ont racheté des entreprises locales. Ces grandes entreprises jouent un rôle structurant dans le district par la sélection qu'elles opèrent de leurs partenaires et par leurs contacts avec le marché.

Les petites et moyennes entreprises, elles, bénéficient d'économie d'échelle du fait de leur spécialisation très poussée et permettent aux grandes de rester à la pointe de l'innovation. En effet, l'investissement qui serait nécessaire aux grandes entreprises pour innover et produire dans une multitude de créneaux étroits serait très lourd. Les entreprises du premier groupe possèdent des structures de distribution et de vente, tandis que celles des deux autres groupes réservent leurs ressources à la production des systèmes.

Dans les autres secteurs d'activité, on retrouve une forte intensité relationnelle aux différents niveaux de la chaîne de valeur (R&D, logistique, production, commercial). À Mirandola, les relations sont très intenses en R&D et en production mais quasi inexistantes au niveau commercial. Par exemple, les consortiums de vente montés dans d'autres secteurs ne se retrouvent pas dans l'activité biomédicale. Seules les entreprises du premier groupe ont un accès direct au marché mondial, ce qui est considéré comme un facteur clé de succès.

L'étude des résultats des entreprises montre que toutes sont en bonne santé et en croissance mais celles du premier groupe s'approprient une plus grande part de la valeur ajoutée dégagée dans le district grâce à leur capacité commerciale. Nous pouvons donc parler de double configuration organisationnelle et stratégique du district avec d'une part, des contacts étroits pour l'innovation, le développement de produits et la fabrication de systèmes et d'autre part, une stricte séparation des entreprises pour tout ce qui concerne le marketing, la vente, les appels d'offre, etc.

DÉBAT

Pourquoi Mirandola est-il un cas particulier ?

Un intervenant : *L'organisation spécifique de ce district provient-elle de la singularité du marché ou de l'histoire marquée par un entrepreneur qui revend ses entreprises aux étrangers ?*

Alessandro Baroncelli : Le cas de Veronesi est exemplaire car il a su reproduire plusieurs fois des créations à succès et parce qu'il reste aujourd'hui encore patron d'une entreprise du district. Mais la création d'un district par une seule personne n'est pas un cas unique. Il faut généralement un «champion» pour lancer une concentration d'activités. Le fait d'être un marché global ne constitue pas non plus la spécificité de ce district. C'est aussi le cas pour l'emballage, la laine, les lunettes, etc.

Int. : *Ne serait-ce pas alors lié au fonctionnement de ce marché par appel d'offres ? On sait que les institutions publiques apprécient peu la coopération de petites entreprises.*

A. B. : Pour certains clients, une telle sélection peut opérer, mais pour les cliniques et autres clients privés, ce facteur ne joue pas.

Je proposerais une autre explication qui combine plusieurs facteurs. Le très grand nombre de clients fortement différenciés exige, au contraire d'autres marchés globaux, une structure de distribution très puissante. Aux États-Unis, ce sont souvent des entreprises pharmaceutiques qui rachètent des entreprises du secteur bio-médical car elles bénéficient de structures de distribution assez importantes. La concentration s'explique par les ressources à mobiliser pour travailler à l'échelle internationale. Mais les entreprises du troisième groupe n'ont même pas accès au marché national, ni local. C'est donc la structure organisationnelle qui s'est développée qui fait qu'un acteur est réputé avoir un accès au marché ou non.

Int. : *C'est peut-être aussi une question de produits. Si je dois me faire poser une prothèse de hanche, j'apprécie qu'elle me soit recommandée par le professeur Untel de tel hôpital renommé et qu'elle soit fournie sous l'égide de Philips ou de Mercedes... Cela inspire davantage confiance. Il n'est pas surprenant que pour un tel produit le marché soit l'apanage des grands.*

A. B. : Pourtant, ce sont souvent les très petites entreprises qui sont à l'origine de la valeur ajoutée d'un produit. Par exemple, une grande partie des opérations à fort contenu technologique se fait dans des petits ateliers strictement contrôlés que l'on appelle les chambres blanches. Tout le monde y travaille dans une sorte de scaphandre hyper-technologique, souvent dans le vide.

Int. : *Les mécanismes de constitution de réseau résultent d'une tentative de réponse à la complexité, à la demande des clients et à la mobilisation des ressources humaines dans la région. Or, dans le domaine biomédical, la réponse aux attentes du client est très difficile. Rien de plus difficile à séduire qu'un médecin et qu'un public scientifique comme les hôpitaux. Il est normal que ce soit les grandes entreprises qui soient à la hauteur pour répondre à ces exigences. En revanche, dans le domaine de la production, la spécialisation de la petite unité est en effet une meilleure réponse que la grosse unité.*

A. B. : Vous avez raison de souligner les difficultés commerciales. Par exemple, chaque chirurgien, même au sein de la même spécialité comme la cardiologie, souhaite des instruments différents de ceux de ses collègues. Il faut personnaliser les produits en incluant certains composants dans un système-produit et pas dans un autre. On fait appel à un fournisseur pour le premier et à un autre pour le deuxième ! Le contact avec les clients est à la fois important et difficile à gérer.

Réseau et qualité

Int. : *Dans la chaîne de valeur que vous présentez, qui s'engage sur la conformité du produit auprès du client ? Comment les entreprises se départagent-elles les responsabilités dans le réseau ? La confiance prévaut-elle sur le contrat écrit ?*

A. B. : C'est un secteur où la qualité est très importante et les assurances qualité nécessaires. Il y a eu de profonds changements depuis la création du secteur. Veronesi déclare dans certaines interviews que «le temps du garage est passé». Il ne serait plus possible aujourd'hui de renouveler cette histoire. Toutes les entreprises sont certifiées et se garantissent mutuellement la qualité à l'intérieur du district. La qualité est la condition de l'accès au système de production. On trouve des contrats qui règlent les relations mais ce n'est pas le cas général. On les retrouve souvent dans les rapports de longue durée mais il existe aussi beaucoup de relations basées sur la confiance, sur la capacité à reconnaître l'autre partenaire comme un acteur performant. Le producteur du premier groupe fournit une garantie au marché pour le système qu'il commercialise mais il bénéficie en même temps de garanties à l'intérieur du district soit du fait de la certification, soit du fait du réseau relationnel (y compris les liens familiaux). Les multinationales qui entrent dans le réseau n'en changent pas le mode de fonctionnement. Elles profitent du système de relations bien qu'elles n'en soient pas à l'origine.

Tous entrepreneurs !

Int. : *Je suis très impressionné de voir qu'il se crée des entreprises dans des garages, qu'on les revend deux ans plus tard et qu'il y a chaque fois un entrepreneur derrière. On a coutume de dire en France que dans les PMI, ce ne sont ni les idées, ni les marchés, ni l'argent qui manque mais les dirigeants. Or en Italie, il semble y avoir un PDG en puissance dans chaque maison !*

A. B. : La capacité de création d'entreprise n'est pas propre à Mirandola, "c'est quelque chose que l'on respire dans l'air" comme l'aurait dit A. Marshall, un vieil économiste anglais qui avait travaillé sur le district.

Int. : *Un sociologue italien - Stefano Zan²- a présenté à l'École de Paris le parcours d'entrepreneurs italiens et a ajouté qu'ils souhaitaient que leurs enfants deviennent avocats, professeurs... mais pas entrepreneurs. Il en concluait qu'il se peut qu'il y ait bientôt une pénurie d'entrepreneurs.*

A. B. : À Mirandola, cela ne semble pas être le cas car si ce n'est pas le fils qui reprend une affaire, c'est le neveu, le cousin ou la femme qui sont prêts à s'engager.

Int. : *Les femmes élèvent-elles leurs enfants dans l'esprit qu'ils devront être un jour entrepreneurs ?*

A. B. : Comme le secteur est récent, nous n'avons pas encore eu l'occasion d'observer un renouvellement des générations à la tête des entreprises. Mais le travail féminin joue déjà un rôle important dans le secteur. D'abord, les femmes ont des compétences techniques particulières. Par exemple, le fait d'avoir des mains plus petites leur donne plus de capacités qu'aux hommes pour certaines opérations. Ensuite, beaucoup de femmes dirigent de petites entreprises tandis que leur mari travaille dans des entreprises du premier ou du deuxième groupe. Elles démarrent l'entreprise puis leur mari les rejoint dans l'affaire familiale.

² Stephano Zan : "Les PMI-PME en Italie", séminaire "Découverte du Monde", 1995.

Gros et petits : comment vivre ensemble ?

Int. : *Comment ce monde de grosses entreprises et de plus petites parviennent à vivre ensemble ? En France dans les relations de sous-traitance, la place de la petite entreprise est rarement enviable. Y a-t-il un respect de la grande entreprise envers la toute petite ?*

A. B. : Le respect des petites entreprises par les grandes s'appuie sur la reconnaissance de leurs compétences. Les grandes entreprises s'adressent aux petites pour obtenir des réponses techniques pour certaines adaptations de produits. Elles sont "petites et pauvres", certes, mais pas bêtes. Ce sont des techniciens et des ingénieurs très spécialisés qui y travaillent. L'intérêt pour les grosses entreprises, rappelons-le, est de ne pas disperser de ressources sur des activités périphériques au détriment des investissements commerciaux.

Int. : *Les petites entreprises sont-elles approchées par les plus grandes firmes de matériel d'outillage de telle sorte que même si elles sont petites et pauvres, elles sont à la pointe des technologies ?*

A. B. : Les fournisseurs de ces petites entreprises sont très différenciés parce qu'on y retrouve des technologies de l'électronique, la mécanique, la transformation de matières plastiques, etc. Il peut s'agir de grands groupes internationaux comme d'autres firmes du district qui développent des machines spécialisées. Par exemple, pour l'imagerie médicale de grands groupes américains offrent la majeure partie du système mais les entreprises locales développent des spécifications complémentaires pour certaines pathologies.

Int. : *Votre grille de lecture me semble appropriée pour comprendre le fonctionnement d'autres districts tels que la Silicon Valley que j'ai observée. Le mérite de votre approche est de proposer une explication à la survie des grandes entreprises. En effet, les PMI marchent tellement bien qu'on pourrait se demander pourquoi les grandes entreprises n'ont pas disparu. Mais votre exposé m'a également surpris. Ainsi vous dites que les salles blanches sont opérées par de très petites entreprises. Or l'investissement pour mettre au point de telles salles est très important. Comment donc de petites entreprises, que leur dirigeant vend par manque de ressources financières se procurent-elles cet argent ? Enfin, vous montrez que dans les réseaux, les grosses entreprises s'appuient sur les compétences des petites mais en retour, les petites entreprises peuvent-elles s'appuyer sur le capital des grandes ? Par exemple, dans la Silicon Valley, la fonderie de circuits demande des investissements d'un milliard de dollars. On voit donc de grosses entreprises comme Hewlett-Packard servir de sous-traitants à des PME qui doivent fabriquer un circuit et n'ont pas les immobilisations en capital pour le faire.*

A. B. : Dans l'industrie informatique, la standardisation est importante et l'on ne peut pas transiger avec l'échelle. Dans le domaine biomédical, on fabrique à petite échelle des composants très spécifiques. D'ailleurs, les économies d'échelles sont réalisées par les petites entreprises spécialistes plus que par les grandes.

Pour ce qui est des chambres blanches, je ne crois pas que l'investissement soit aussi important que vous le suggérez mais, quoi qu'il en soit, lorsque trois ou quatre ingénieurs se mettent ensemble, ils investissent leurs ressources et sont capables de dégager des sommes suffisantes. Les grandes entreprises aident également les petites au démarrage par des transferts d'équipements et de machines ainsi que par l'assurance de débouchés. Même s'il n'y a pas de contrat formel, la relation entre les personnes permet de compter sur un chiffre d'affaires minimum sur quelques années.

Les spécialistes de la gestion prennent généralement l'entreprise comme unité d'analyse, les économistes industriels s'intéressent au secteur. L'étude des réseaux s'appuie sur l'analyse des systèmes de relations entre les entreprises. Prenons un exemple dans le secteur de la moto. Aprilia est une entreprise située près de Venise qui a multiplié son chiffre d'affaires par trois en trois ans avec des ressources constantes. Si l'unité d'analyse se limite à l'entreprise, on ne comprend pas comment cette petite entreprise peut obtenir des performances remarquables et devenir un concurrent sérieux de géants mondiaux comme les fabricants japonais qui ont détruit l'industrie de

la moto partout ailleurs. Ce sont les relations de cette entreprise qui sont à l'origine de sa performance.

Int. : *Comment le secteur de Mirandola est-il en concurrence avec de grandes entreprises allemandes, japonaises... ? Et comment s'améliore-t-il en continu ? Y a-t-il un successeur de Veronesi pour stimuler cette amélioration permanente ?*

A. B. : Il y a plusieurs successeurs de Veronesi qui sont à l'origine de l'amélioration continue des technologies. Mais il est plus difficile de retrouver un entrepreneur équivalent pour créer une activité nouvelle comme a pu le faire Veronesi.

En ce qui concerne les concurrents, soulignons que les grandes entreprises dont vous parlez sont présentes dans le district de Mirandola. Ce sont des Allemands, des Américains, des Suédois qui ont fait des acquisitions dans le district. Il y a donc simultanément coopération et concurrence avec les grandes entreprises étrangères. De plus, lorsque ces entreprises s'implantent, elles se restructurent et sont influencées par les réseaux. Elles se « mirandolisent », c'est-à-dire créent des réseaux internes.

Int. : *Quelle est l'attitude des pouvoirs politiques régionaux et locaux face aux réseaux ? Y a-t-il un dialogue entre les petits entrepreneurs, les représentants de grandes entreprises et les maires et les conseillers ?*

A. B. : Il y a peu de dialogue à Mirandola. Le maire s'intéresse au district parce qu'il a sans doute comme tout le monde quelqu'un de sa famille engagé dans le district. Mais il n'y a pas vraiment de comités de travail conjoint.

Les limites des structures en réseau

Int. : *La théorie économique de l'intégration verticale et des coûts de transaction, dont sont d'ailleurs friands beaucoup d'universitaires italiens, est incapable de rendre compte du fonctionnement de ce district et en particulier des distances stables de ces districts. Mais si ce mode de fonctionnement paraît merveilleux, il faut ajouter qu'il y a aussi eu de nombreux conflits au sein de ces réseaux, notamment si l'on regarde l'histoire de Prato. Ces conflits n'ont pas amené la destruction du système mais au contraire la construction de nouvelles règles. Est-ce que le district de Mirandola est trop récent pour que l'on y ait déjà observé des conflits ou y a-t-il des conflits annonciateurs de périodes de renouveau ?*

A. B. : Le district de Prato a traversé une période de réorganisation car il s'agit d'une industrie mûre voire en déclin pour certains aspects. Dans le district de Mirandola, l'industrie est en plein développement. Si le district était touché par un problème de croissance, on pourrait émettre un doute quant à la pérennité de sa structure car une partie des acteurs peut s'approprier la majeure partie de la valeur ajoutée grâce à l'accès direct au marché. Quand les affaires marchent bien, elles marchent bien pour tout le monde, si elles se dégradent, la double configuration représente un danger pour l'équilibre du système.

Int. : *Les mécanismes de contrôle informel que vous avez évoqués supposent une proximité physique des partenaires. La concentration géographique est-elle vitale pour le fonctionnement d'un tel réseau et constitue-t-elle l'une des limites de ce modèle organisationnel ?*

A. B. : Le district fabrique surtout des produits à forte valeur ajoutée pour lesquels les coûts de transport sont marginaux. Par conséquent, on peut concevoir qu'on fasse appel à des producteurs asiatiques ou américains. Le fait que les entreprises restent dans le district s'explique moins par l'économie des coûts de transport que par la possibilité de disposer de compétences spécialisées.

Int. : *Si le nœud du pouvoir dans ce secteur est l'accès au marché, Internet ne va-t-il pas transformer la donne ? En effet, par Internet, on peut avoir directement accès aux hôpitaux. Les nouvelles stratégies de communication vont bouleverser les stratégies de distribution.*

A . B . : La plupart des personnes que nous avons interviewées dans le cadre de notre étude ont insisté sur l'importance du contact direct avec le client. Or, ce contact n'est pas facile à standardiser. Peut-être cela pourrait-il concerner la distribution de matériel standard mais pour tout ce qui concerne les systèmes livrés aux chirurgiens dont nous avons parlé, l'ajustement direct est nécessaire. Les chirurgiens qui sont souvent les clients directs n'utilisent pas ces outils informatiques.

Int. : *Quelle est la part de la dimension culturelle dans le succès des réseaux italiens ? Le mélange d'individualisme et de valorisation de la famille semble favorable au développement des réseaux.*

A . B . : Certains sociologues à l'instar de Putnam, ont développé de tels arguments. Le facteur pays pourrait constituer une explication au phénomène. Un auteur américain d'origine japonaise, Fukuyama, dit exactement le contraire. Pour lui, c'est un pays qui serait peu favorable aux relations de collaboration car personne ne fait confiance à personne du fait d'un très fort individualisme. Pour ma part, je ne cherche pas d'éléments sociologiques comme facteur exclusif d'explication. Il faut aussi noter qu'au sein d'un ensemble qui pourrait apparaître homogène comme l'Italie du nord, existent beaucoup de spécificités historiques propres à des zones très limitées du territoire. Les règles du jeu à Mirandola diffèrent beaucoup par exemple d'un autre district à succès : celui des collants féminins dans la région de Mantoue. Les études entreprises sur les réseaux par des historiens, des psychologues, des économistes industriels fournissent des éléments qui tendent à démentir l'explication fondée seulement sur la spécificité du pays.

Diffusion août 1997