

■ 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"**

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

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
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
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} septembre 2001)

LES PMI-PME EN ITALIE

par

Stefano ZAN

Professeur d'Analyse Comparative des Organisations
Faculté des Sciences Politiques, Université de Bologne

Séance du 7 mars 1995

Compte rendu rédigé par Mathieu Dunant et Vincent Schächter

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant 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>

EXPOSÉ de Stefano ZAN

Parallèlement à mon activité universitaire, je préside une association dénommée "AROC", qui s'apparente à l'École de Paris dans le sens où elle réunit universitaires, hommes d'entreprises et responsables d'associations : on y pratique la recherche organisationnelle. Depuis 10 ans, nous avons étudié des petites et moyennes entreprises dans à peu près tous les secteurs d'activités ; il faut préciser que le tissu de PMI/PME est exceptionnellement riche dans la région de Bologne...

Si le rôle des petites et moyennes entreprises en Italie est notoire, donner une idée précise, en une demi-heure, de ce qu'est une PME chez nous est loin d'être évident. J'essaierai plutôt de transmettre une atmosphère. Je commencerai donc par quatre anecdotes, illustrant différentes versions de l'esprit d'entreprise à l'italienne. Puis je tenterai d'expliquer le rôle et le fonctionnement de ces piliers du système que sont les associations de PMI/PME.

Giuseppe

Giuseppe, un ami, naît à Catolica, dans la riviera romagnola, c'est-à-dire une zone très touristique. Il ne fait pas ou peu d'études, mais travaille dans l'hôtellerie, comme beaucoup de gens du coin. A la fin des années 60, il est engagé, comme directeur, dans la création de la première coopérative hôtelière de la région. Bien entendu - nous sommes en Emilie-Romagne - les hôteliers membres de la coopérative sont de gauche ; Giuseppe aussi. La coopérative étant un succès, Giuseppe devient dirigeant national de l'association des coopératives touristiques. Au bout de trois ans, et suite à quelques problèmes politiques, il devient cette fois dirigeant national de la coopérative de la pêche. Puis il retourne chez lui, à Catolica, pour devenir le dernier secrétaire général du parti communiste local.

Il y a trois ans, il décide de changer de vie, met fin à son activité politique, et monte une entreprise de signalisation routière. Parallèlement, il prend en location un petit hôtel, qu'il gère avec son frère. Au bout de deux ans, il rachète son hôtel, puis un second pour sa fille et son fiancé... Il finit par être propriétaire de trois hôtels. Par ailleurs, il finance de sa poche un petit train pour touristes à Catolica, projet avorté faute de fonds à l'époque où il était secrétaire du PC. L'affaire devient très rentable.

Donc cet homme, parti de sa seule expérience politique, est au bout de trois ans à la tête de ce qu'on peut appeler une petite holding.

L'orfèvre

Ma seconde histoire est celle d'un orfèvre ayant pignon sur rue à Bologne, doué de talents techniques et manuels inhabituels. Un beau jour, dans sa maison de campagne, il se met à découper des fils de platine pour pacemakers, à l'aide de machines qu'il a construites lui-même. Devenu rapidement l'un des plus importants du secteur, il génère à lui tout seul un chiffre d'affaires de 7 millions de francs. Quelques années plus tard, il rachète une entreprise publique d'ingénierie en faillite. Aujourd'hui, tout en étant propriétaire et directeur de cette entreprise, il dirige l'activité de recherche dans le secteur correspondant à l'université de Leningrad. Bien entendu, il continue à tailler ses fils de platine.

Roberto et Giorgio

Roberto et Giorgio sont deux importants dirigeants syndicaux dans la région de Vénétie, que je croisais de temps à autre à mes cours de théorie des organisations. Quelques mois après notre première rencontre, ils viennent me demander conseil : ayant subi une défaite politique, ils voudraient changer d'activité. Je ne sais pas quoi leur répondre : leur cas est difficile, ils n'ont pas de compétences spécifiques... Ils repartent, et quelques mois passent encore avant que je

reçoive de leurs nouvelles : l'un a profité de l'occasion pour finir une maîtrise et est devenu dirigeant d'une association de PME, l'autre a retrouvé un poste syndical.

Mais depuis six mois, ils ont tout abandonné et passent le plus clair de leur temps, l'un en Russie, l'autre en Chine, à faire de l'import-export. En fait, je ne sais pas très bien ce qu'ils vendent, mais je sais, par quelques confidences, qu'ils gagnent très bien leur vie.

...et les potaches

Dans un genre très différent : une société de conseil en organisation fondée il y a quatre ans par mes anciens élèves. Ils travaillaient tous dans des entreprises différentes, et ont voulu recréer l'ambiance qui régnait à l'université. Actuellement, une dizaine de personnes - tous anciens élèves - y sont employés et la société se porte très bien.

Je pourrais donner beaucoup d'autres exemples de petites entreprises à l'italienne : un de mes vieux projets, que j'espère réaliser l'an prochain, est de publier un recueil de ces histoires. Mais passons plutôt à un début d'analyse des mécanismes.

L'union fait la force

Il me semble indispensable de connaître le rôle des associations d'entreprises pour réellement comprendre le développement de la petite et moyenne entreprise en Italie.

En fait, je parlerai surtout des associations d'artisans : en Italie, artisanat et PME sont souvent très proches et par ailleurs, dans la région de Bologne, les associations d'artisans réunissent plus de petites et moyennes entreprises que les associations de PME proprement dites.

Ces associations ont trois fonctions principales :

- la fonction traditionnelle de représentation, lobbying, etc. ..., qui reste très importante,
- une autre fonction, celle-là plus typiquement italienne, de services aux entreprises : aide administrative, fiscale, juridique ; on peut distinguer entre :
 - "services syndicaux", dérivant directement de l'activité de représentation syndicale (négociation des taux d'intérêt, rédaction de contrats de travail...),
 - services d'aide au fonctionnement normal de l'entreprise (préparation des fiches de paie...),
 - et enfin services plus sophistiqués d'aide à la croissance et au développement de l'entreprise (formation professionnelle, informatique, aide à l'export...),
- ce que je nomme la "promotion des politiques économiques" : une association de petites entreprises est parfois capable de pousser des initiatives économiques inédites, éventuellement en partenariat avec d'autres associations ; le cas typique est celui des consortiums facilitant la commercialisation dans tel ou tel pays étranger, ou organisant les achats collectifs ; on recense aussi des initiatives du type "pronto artigiano"¹ : un numéro que vous appelez à n'importe quelle heure, l'association vous répond et vous envoie l'artisan dont vous avez besoin ; ou encore de nouvelles entreprises créées par le biais de l'association : par exemple un "hôpital de voitures", réunissant toutes les compétences éparses pour chouchouter les automobiles en détresse.

Pour donner une idée de l'importance de telles associations, dans une ville de 400 000 habitants comme Bologne, l'association des petites entreprises d'artisanat compte 500 employés, possède 50 bureaux périphériques, produit 140 millions de chiffre d'affaires, et regroupe 17 000 entreprises-membres. À Modène, deux associations - l'une originellement de gauche, l'autre ex-chrétienne-démocrate - se partagent les entreprises locales. Chaque artisan y donne, en moyenne, 10 000 F/an à son association.

¹ Littéralement : "Allo artisan"

Cet argent est employé de façon très diverse. L'association des artisans de Milan, par exemple, possède un showroom, un studio d'enregistrement permettant de produire des publicités pour les adhérents, et un bureau d'études où travaillent cinq personnes. Plus aventureuse, l'association de Vénétie est propriétaire depuis quelques années de douze bureaux dans les divers pays d'Europe de l'Est.

Le rôle de ces associations est donc primordial : l'entrepreneur - type dont j'espère avoir illustré la variété - y trouve bien plus qu'une simple aide technique au fonctionnement de son entreprise.

DÉBAT

Le nomade aux spaghettis

Un intervenant : *Tout d'abord, je dois dire que j'ai été passionné par votre exposé. J'adore l'Italie : la musique de sa langue, l'intelligence de ses élites... Et un point en particulier me fascine dans les quatre histoires que vous nous avez racontées : le caractère nomade des acteurs. J'attache beaucoup d'importance - dans l'Histoire comme en affaires - à la différence entre sédentaires et nomades. Alors que les sédentaires tirent leur identité d'un lieu, le cas des nomades est bien plus compliqué. On dit que le bon musulman sunnite, équipé de son tapis de prière et de son exemplaire du Coran, se sent chez lui n'importe où : son principe de permanence est portable ! Quel est donc le principe de permanence des quatre entreprises et des cinq personnages que vous avez évoqués ?*

Stefano Zan : Je ne sais pas s'ils sont nomades, ou simplement inconscients... Ils sont partis aux quatre coins du monde sans jamais connaître un mot des langues respectives ! Plus sérieusement, la réponse se trouve peut-être dans l'histoire et la tradition des régions concernées, par exemple la Vénétie : depuis longtemps, on sait aller là où se trouve le business.

Int. : *Je voudrais vous proposer une interprétation, qui va dans le même sens. L'Italie, état de facture récente, est d'abord un ensemble de villes. Dans une ville, on se connaît : on est en sécurité auprès de sa famille, de ses voisins, et des nombreuses associations auxquelles on appartient. En même temps, les villes rayonnent : Florence donne son nom à la monnaie d'Europe. Les enfants sont envoyés autour de la Méditerranée ou à Amsterdam. Mais où qu'ils soient, ils savent qu'en cas de pépin la mamma les attend à Florence ou à Venise, avec les spaghettis sur le feu : ils ont cette sécurité fondamentale. Je me demande si les associations dont vous parlez ne jouent pas un rôle équivalent ...*

Int. : *Je ne pense pas que la mamma et les spaghettis suffisent à tout expliquer : je crois que la sécurité est d'une autre nature. Un premier volet est, d'après moi, lié à la réputation. Il est très facile de se présenter n'importe où comme entrepreneur Italien : on jouit d'un crédit a priori, tous simplement parce que les gens savent que les Italiens, ça marche ! Le deuxième volet est peut-être de l'ordre du fantasme : pour aller dans le sens contraire de l'idée de l'italien nomade, n'est-ce pas plutôt tous les Européens qui se reconnaissent dans l'Italie et qui s'y sentent chez eux. Ne sommes-nous pas tous, au fond, des Italiens ?*

S. Z. : J'éprouve des difficultés avec les explications trop générales, en particulier en ce qui concerne l'Italie. Les dissemblances entre nord et sud sont énormes, et la plupart des remarques que je peux faire ne sont valables que pour certaines provinces, en l'occurrence des provinces du nord, comme la Vénétie qui est tout à fait exceptionnelle du point de vue économique. Les conclusions de ce type de recherche seraient certainement très différentes en Toscane ou en Calabre.

Le syndicat, voie royale ?

Int. : *Un mot de ma propre expérience : arrivé en Italie en 1964 sans connaître un mot de la langue, j'ai créé puis développé un groupe de sociétés de conseil. Entre autres, j'ai beaucoup travaillé avec des entreprises de Vénétie et d'Emilie-Romagne. J'ai aussi vécu le paradoxe qui veut qu'avoir fait l'École polytechnique en France, ça ne sert à rien en Italie : lorsque je présentais ma carte de visite d'ancien élève, les gens croyaient que je n'avais pas encore terminé mes études !*

Je crois que la question passionnante est de savoir pourquoi les choses se passent comme vous l'avez décrit en Italie, et pas en France, par exemple. Pour ma part, je vous soumetts quelques observations, avec l'espoir qu'elles confirmeront les vôtres. Tout d'abord, dans la plupart des entreprises italiennes, l'hégémonie de l'ingénieur n'existe pas. Bien entendu, on respecte le titre "ingegnere", mais ouvriers, employés et ingénieurs arrivent à vivre ensemble beaucoup plus harmonieusement que dans un contexte comme celui de la France.

Ma deuxième observation tient au fait que l'extraordinaire individualisme de ces entrepreneurs ne les empêche pas de s'associer facilement. La menace économique que représente l'autre est ressentie de façon beaucoup moins aiguë : on le voit autant comme un allié que comme un concurrent.

Enfin, une dernière remarque : vous n'avez à aucun moment parlé de fonds propres, cette obsession très française. Et effectivement, en vingt ans là-bas, je n'ai jamais entendu parler de quelqu'un qui était embêté par des affaires de fonds propres : ils finissent toujours par trouver les fonds d'une manière ou d'une autre, souvent aidés d'ailleurs par ce précieux mécanisme des "fondo personale"².

S. Z. : Pour répondre à votre première constatation, je crois qu'on ne trouve effectivement pas de figure professionnelle hégémonique, d'autant que la dimension la plus importante reste la dimension commerciale : il faut vendre, le reste est subordonné.

Le paradoxe du mariage individualisme/"associationnisme" est très intéressant : c'est par exemple ce qui fait la faiblesse organisationnelle de la Confindustria³, qui ne peut pas réellement fournir de services aux entreprises parce que celles-ci refusent qu'on empiète sur leur marge de manoeuvre. Alors qu'au contraire, les associations de petites entreprises ou d'artisanat ont réussi à établir des relations de coopération là où il n'y avait a priori que concurrence. Je pense qu'on tient là un phénomène réellement caractéristique du fonctionnement à l'italienne.

Comment l'expliquer ? Je n'ai pas choisi les histoires de Giuseppe ou de Roberto et Giorgio par hasard... Un autre cas qui me vient à l'esprit est celui d'un des hommes les plus riches qu'il m'ait été donné de connaître, qui travaille dans le secteur de la céramique et possède trois entreprises. Il m'a dit personnellement : "Vous n'avez pas idée des sommes que je gagne...", et je n'en ai effectivement aucune idée, mais c'est certainement beaucoup. Il préside à l'heure actuelle l'association des artisans de Modène. Pour en arriver là, il n'a pas fait d'études... mais il a été pendant plusieurs années dirigeant syndical.

L'idée de coopération est d'abord une idée politique, venue à ces gens lorsqu'ils n'étaient pas encore entrepreneurs, mais exerçaient des responsabilités politiques ou syndicales. J'ai senti, en général, une culture politique beaucoup plus riche chez les petits entrepreneurs que dans les milieux plus traditionnels de la Confindustria. C'est de ce côté, je pense, qu'il faut chercher l'explication.

Int. : *Pour revenir à la question des fonds propres, on dit souvent que la fiscalité italienne favorise les petites entreprises. Mais pourquoi parle-t-on beaucoup moins de fonds propres en Italie qu'en France ? La différence tient-elle aux banquiers et au manque d'esprit d'entreprise français, ou y a-t-il d'autres raisons ? Plus simplement, où un créateur d'entreprises trouve-t-il l'argent pour financer ses débuts en Italie ?*

² Epargne différée que toute entreprise accumule dans son bilan à l'intention du personnel. L'employé perçoit lorsqu'il quitte l'entreprise ou est licencié.

³ Organisation patronale italienne.

S. Z. : Ça se passe comme en France ! A ceci près qu'il existe partout en Italie des coopératives qui aident l'entrepreneur à obtenir du crédit, et offrent des garanties fiscales. Les associations servent d'intermédiaires entre leurs adhérents et les organismes financiers.

Int. : (spécialiste des petites entreprises, travaillant chez Danone) *Il existe aussi des aides publiques. Nous tentons de travailler avec M. Borgomeo, qui a lancé le "Sportello 44" : il s'agit d'un dispositif par lequel l'État apporte de l'argent aux jeunes de moins de trente ans désirant créer leur entreprise.*

Int. : *L'idée de faire appel à l'argent de l'État pour financer les débuts de son entreprise n'est pas très italienne...*

S. Z. : On peut être financé de beaucoup de manières, mais le vrai problème n'est pas celui du démarrage : c'est celui de la succession. Le petit entrepreneur travaille dur, réussit, envoie son fils étudier à l'étranger... Et celui-ci finit professeur d'université : l'entreprise en meurt. Par ailleurs, nombre de jeunes pourraient devenir entrepreneurs si seulement ils disposaient des fonds nécessaires pour démarrer. C'est un problème complexe, dont les composantes économiques et sociales sont mal maîtrisées : on essaie de trouver des solutions, par exemple de favoriser le parrainage des uns par les autres. Mais comment ne pas perdre lors de la succession tout le réseau des contacts du créateur, qui fait la vraie richesse de l'entreprise ?

Int. : *En travaillant dans la conception de produits, j'ai pu observer une autre spécificité italienne : la place, cette fois réellement hégémonique, de la création, du renouvellement. En France, on attend pour redessiner une casserole que la série correspondante se soit bien vendue. En Italie, une fois qu'on a dessiné une casserole, elle est déjà considérée comme vieille !*

La règle de la confiance

Int. : *J'ai mené récemment une étude sur un bassin d'emploi dans la vallée de la Maurienne, et le paysage associatif y semble beaucoup moins idyllique qu'autour de Bologne. Par exemple, dans le domaine de la métallurgie, l'association consistait en deux patrons, assistés d'une secrétaire, qui tentaient désespérément de faire des formations-qualité auprès d'un bassin de sous-traitants. Ou encore de regrouper plusieurs sous-traitants pour qu'ils puissent se payer un commercial, pour aller démarcher en Italie. Mais à chaque retournement de conjoncture, les accords antérieurs étaient systématiquement remis en cause et les gens se tiraient dans les pattes...*

Autre exemple : une usine de FIAT, dans le sud de la France, a fait savoir à ses sous-traitants locaux qu'ils seraient trois fois moins nombreux dans un an. La réaction française : ils sont en train de se manger les uns les autres, alors que FIAT voulait seulement qu'ils se regroupent en réseau. Le problème de la confiance entre entreprises du même secteur se pose cruellement.

Int. : *Y a-t-il des règles de coopération à l'intérieur des associations ou consortiums d'un secteur donné ? Lors d'un voyage à Bologne, j'ai rencontré un thésard qui menait une recherche sur le packaging en Emilie-Romagne. L'histoire qu'il m'a rapportée est emblématique : trois cents personnes ont quitté une grosse entreprise, ont créé chacun leur petite entreprise de dix-vingt personnes, et travaillent ensemble. A eux tous, ils sont, je crois, leaders mondiaux du packaging. Le maître-mot est la confiance. Quand un marché se présente, on se le répartit à l'amiable, pas question de se faire de la concurrence déloyale.*

Mais quels sont plus précisément les mécanismes de répartition des marchés ? Y a-t-il des règles, des codes, des commissions d'arbitrage au sein de l'association ? Il doit tout de même arriver qu'il y ait des conflits d'intérêt !

S. Z. : Il peut exister, au départ, des règles spécifiques au sein d'une association. Je pense par exemple à l'une des coopératives les plus importantes de Bologne, celle des "Taxis Bleus"(!). A

l'origine, des artisans-taxis indépendants ont du mal à joindre les deux bouts : ils n'ont pas le droit de prendre de clients dans la rue, mais doivent attendre d'être appelés par téléphone. Puis quelqu'un a l'idée de créer une coopérative ; pour commencer, on observe des règles précises de rotation des clients et de partage des bénéfices. Mais l'initiative a du succès, et en peu de temps, il y a suffisamment de travail pour tout le monde. Aujourd'hui, la coopérative possède deux villages touristiques, deux avions, une flotte de bus... et si les artisans fondateurs sont toujours là, ils n'ont plus tellement besoin de règles !

Int. : *Je voudrais vous interroger sur deux points. Le premier concerne vos recherches : je ne connais aucun équivalent, en France, de votre département à l'Université de Bologne. Chez nous, on peut travailler sur les PME en théorie, mais c'est en pratique un objet totalement inaccessible, pour les chercheurs, comme d'ailleurs pour l'administration. Aucun organisme ne représente les PME réellement face à un interlocuteur qui n'est pas l'autorité. Je pense que c'est lié au caractère profondément monarchique de la France : on ne se rassemble que face au Prince. Autrement dit, une chambre de commerce connaît peu ses électeurs mais très bien le préfet. Et s'il existe des petites collectivités d'artisans, elles sont locales, anciennes, et restreintes à un métier... Mais en Italie, trouve-t-on d'autres départements de recherche tels que le votre ou êtes-vous des pionniers ?*

Ma seconde question concerne M. Benetton, qui a déclaré à l'Usine Nouvelle il y a quelques mois : «Je fais travailler 50 000 personnes, mais je n'en emploie que 5 000. Les 45 000 autres sont employées par des entreprises de cinquante à cent personnes, mais travaillent pour moi.» Ces gens sont-ils des esclaves de M. Benetton, où bien des artisans fiers et libres comme les héros de vos récits ?

S. Z. : Il existe d'autres départements du même genre que le mien en Italie, par exemple à Modène, mais je suis à Paris pour développer réseaux et coopérations avec la France. A bon entendeur...

Quant à la seconde question, savoir si les franchisés de Benetton sont des esclaves, la réponse est : oui et non. Au début peut-être, mais un esclave qui gagne aussi bien sa vie n'en est plus vraiment un ! Par ailleurs, j'ai découvert cet été une chose intéressante : le contrat de franchising est un contrat exclusivement oral.

Int. : *Je confirme : le comité de la laine m'avait confié une étude sur les petits fabricants de textile en Italie, réputés plus performants qu'en France. La première question était celle de la nature du contrat qui liait le donneur d'ordre au sous-traitant. Réponse : il n'y en avait pas. La seconde concernait le fonctionnement du système informatique qui élabore les prix de revient. Mais en réalité, comme toutes les entreprises du secteur travaillent avec des sous-traitants payés à la pièce, le calcul du prix de revient se résume à une addition qui se fait en trois minutes. Donc la réponse était : pas besoin d'informatique !*

Int. : *Toujours au chapitre de la difficulté des recherches sur les PME, comment faites-vous pour placer vos étudiants auprès des entrepreneurs ? En France, c'est souvent très difficile. J'ai moi-même travaillé sur des entreprises du Sentier, grâce à des relations personnelle : je suis bien placé pour savoir que le milieu est hermétique si vous ne possédez pas la clef.*

S. Z. : Pour notre part, le problème ne s'est pas vraiment fait sentir jusqu'ici !

Enfants du désordre

Int. : *Pour revenir sur la spécificité italienne, je pense que l'ingrédient fondamental de la réussite d'une entreprise est la capacité à percevoir l'environnement, pour ensuite être à même de s'y adapter. Et cette faculté de perception est une propriété de l'organisation : à mon avis, l'Italien est le meilleur organisateur d'Europe. Il a par exemple compris que les grandes entreprises sont mal organisées.*

Au passage, une question de sémantique qui a son importance : qu'est-ce qui est plus important aujourd'hui, parler de management ou parler d'organisation ?

Int. : *Je voudrais ajouter un codicille à votre remarque : les Italiens sont remarquablement organisés face à l'urgence. Les relations verbales, de voisinage et de confiance ancienne permettent de réagir très vite. Là où le Français va utiliser un réseau rigide de relations (éventuellement cristallisé autour d'institutions) et où l'Américain rédigera un contrat, l'Italien passera simplement un coup de téléphone.*

S. Z. : Vous avez raison : ils téléphonent beaucoup trop !

Int. : *Vous disiez que le fils d'entrepreneur devient professeur ou médecin, mais pas entrepreneur. Pourquoi ? Le rôle de l'entrepreneur est-il finalement peu valorisé au sein de la société italienne ?*

S. Z. : Le plus important pour l'entrepreneur est que ses enfants réussissent de bonnes études. Une fois que c'est fait, il est souvent trop tard... L'année dernière, j'ai interviewé plusieurs créateurs d'entreprise de la région de Vénétie, et j'ai demandé à certains s'il était d'après eux bénéfique d'avoir fait des études pour devenir entrepreneur. La réponse était : «C'est très dangereux...». J'ai les cassettes.

À l'inverse, la classe la plus intelligente à laquelle j'ai jamais fait cours était une classe d'artisans. Je leur enseignais l'organisation et le management, de vingt heures à minuit, après le sandwich du dîner... et ils étaient vifs, intéressés et créatifs.

Int. : *L'aptitude à être autodidacte vous paraît-elle vraiment propre à ces milieux ?*

S. Z. : Bien sûr. Lorsque vous êtes forcés de vous débrouiller tout seul, vous finissez par le faire avec talent. Mais plus généralement, l'université italienne éduque ses étudiants... grâce à son organisation déplorable : elle crée des générations de jeunes gens doués pour percevoir et s'adapter en environnement incertain. Évidemment, certains ne survivent pas au système : on estime à 20 % le pourcentage d'étudiants qui ne parviennent pas à passer le cap de l'inscription. Mais les autres sortent de l'université armés pour affronter le vaste monde.