

**LE LAB**

**bpifrance**

# **La patte italienne à l'export :**

## **Entre compétitivité et esprit de conquête**

**Avril 2026**



Décrypter  
pour décider

**LE LAB**

**bpifrance**

## Notre mission

Investir, innover, exporter, recruter, orienter, manager... La prise de décision est essentielle pour les dirigeants d'entreprises.

Or, dans un monde globalisé, l'information surabondante, les idées reçues et les fausses informations nuisent à une prise de décision éclairée.

La mission de **Bpifrance Le Lab est d'éclairer la décision des dirigeants d'entreprise et des acteurs de leur écosystème**. Notre collectif d'experts décrypte des sujets variés, de l'économie à la psychologie du dirigeant, en passant par la gestion de l'entreprise, en produisant des connaissances fiables issues de méthodes scientifiques et rigoureuses.

Le Lab contribue à l'épanouissement des dirigeants, au développement des entreprises et de l'économie française, à **servir l'avenir**.

BPIFRANCE LE LAB  
Décrypter pour  
décider

Retrouvez-nous sur  
**lelab.bpifrance.fr**

## 1

### UNE COMPÉTITIVITÉ ITALIENNE GAGNÉE PAR UN POSITIONNEMENT SINGULIER : MARCHÉS DE NICHE, MACHINES-OUTILS ET ROBOTISATION

Certes, les coûts italiens du travail sont 30% moins élevés qu'en France, mais la compétitivité italienne est bien plus qu'une question de coût.

L'industrie italienne a su se frayer un chemin de compétitivité original :

- Loin de l'image d'une industrie artisanale, elle a fait **des choix de modernisation et de robotisation payants pour sa productivité**, soutenus par des incitations fiscales depuis 2014 (crédit d'impôts et hyper amortissement). Dès 2021, son intensité robotique (nombre de robots par 1000 salariés) était de 5 points supérieure à celle de la France.
- Au lieu d'affronter la concurrence chinoise sur des marchés de masse, l'Italie a choisi de se positionner sur **des marchés de niche à forte valeur ajoutée**, où l'excellence prime sur le volume. Cette stratégie porte ses fruits sur les **machines-outils** : l'Italie s'est hissée au rang de 5<sup>e</sup> exportateur mondial sur ce marché, qui représente 19 % de la valeur totale de ses exportations en 2024.

## 2

### UNE MYRIADE DE PME ASSURE 47% DES EXPORTATIONS DE BIENS

En France, l'export est l'apanage de grandes entreprises françaises ou de filiales de multinationales. En Italie, c'est le fait d'entreprises de plus petite taille, y compris des PME de moins de 250 salariés, à capital italien, dites « multinationales de poche ». **Les PME italiennes contribuent ainsi à hauteur de 47 % à la valeur des exportations de biens. C'est seulement 5 % pour les PME françaises.**

La force des PME exportatrices italiennes est territoriale avant tout : elles prennent appui sur des **districts industriels** (équivalents de « pôles de compétitivité » hérités de l'histoire) qui leur donnent accès à une base de fournisseurs spécialisés et de proximité. Eux se concentrent sur la production des pièces à forte valeur ajoutée et sur l'assemblage. Ces chaînes d'approvisionnement territoriales, faiblement internationalisées, sont également un facteur de résilience.

Les PME italiennes se distinguent enfin par leur capacité à « micro-innover » pour apporter des solutions sur-mesure à leurs clients, clé d'un avantage compétitif « hors prix ».

## 3

### EN ITALIE, EXPORTER EST UNE AFFAIRE DE CULTURE ENTREPRENEURIALE ET DE FAMILLE

En Italie, vendre est noble. Le Directeur Commercial occupe une position centrale et stratégique, à rebours du modèle français, qui lui préfère le Directeur Financier. Cela se reflète dans le profil même des entrepreneurs : le dirigeant-fondateur est souvent un ancien commercial qui considère qu'exporter, c'est avant tout savoir vendre.

Cette culture commerciale s'incarne jusque dans la gouvernance familiale de l'entreprise. Dans le tissu industriel italien (majoritairement familial), le dirigeant et sa famille portent directement la stratégie commerciale internationale. Quant aux enfants, ils font leurs armes à l'étranger, à la tête de filiales internationales ou en reconnaissance (voire ouverture) de nouveaux marchés internationaux.

## 4

### LA VALISE EST L'ARME SECRETE DES INDUSTRIELS ITALIENS

Présence constante dans les salons internationaux et voyages d'affaires pour rencontrer les clients : voilà la clé du succès des exportateurs italiens.

L'Italie est le premier pays par nombre d'exposants et de visiteurs sur les salons en France, et deuxième au niveau mondial après les Allemands. Les exportateurs italiens chassent en masse (mais pas en meute, sans coopération particulière, contrairement aux idées reçues).

Une présence qui n'est pas anodine : à qualité égale, c'est la mise en visibilité directe du produit face au client qui fait la différence. Sans elle, la qualité reste une promesse théorique. Cette exigence de démonstration est d'autant plus décisive lorsqu'il s'agit de machines complexes à forte valeur comme les machines-outils.

# Introduction

En 2023, l'Italie est devenue le 6ème exportateur de biens en volume après la Chine, les États-Unis, l'Allemagne, les Pays-Bas en dépassant la Corée du Sud et la France. En 2024, l'Italie est passée 7ème, à nouveau derrière la Corée du Sud, mais sa balance commerciale est positive avec un excédent commercial de 56 milliards en 2024 (36,4 en 2023 ; vs respectivement -104 et -127,8 pour la France).

Cela a suscité l'intérêt d'experts et de media, y compris grand public, qui se sont interrogés sur les secrets du « miracle » italien : innovation continue, écoute du client final, lignes de production optimisées, qualité renommée du Made In Italy... Autant de facteurs qui s'inscrivent en faux contre l'image apathique du *Bel Paese* (beau pays) italien que se fait la France : celle d'un pays désorganisé, en stagnation et où il fait bon d'aller en vacances (ou mourir, pour ses taux de succession enviables).

En effet l'Italie est, à bien des égards, une économie avec des difficultés chroniques : la population de 58,9 millions d'habitants recule du fait d'un taux de natalité qui diminue chaque année, le taux d'emploi est à 61% (vs 68% en France en 2023). Au niveau politique, entre 1948 et 2025, alors que les Italiens sont allés aux urnes pour voter la composition du Parlement 19 fois, les Présidents du Conseil ont été, eux, 46, et les formations de gouvernement 66, soit un changement de gouvernement tous les ans et demi. L'instabilité est donc une constante de la vie des industriels italiens, de quoi faire blêmir les industriels français saisis par l'inquiétude depuis la succession de gouvernements à partir juin 2024.

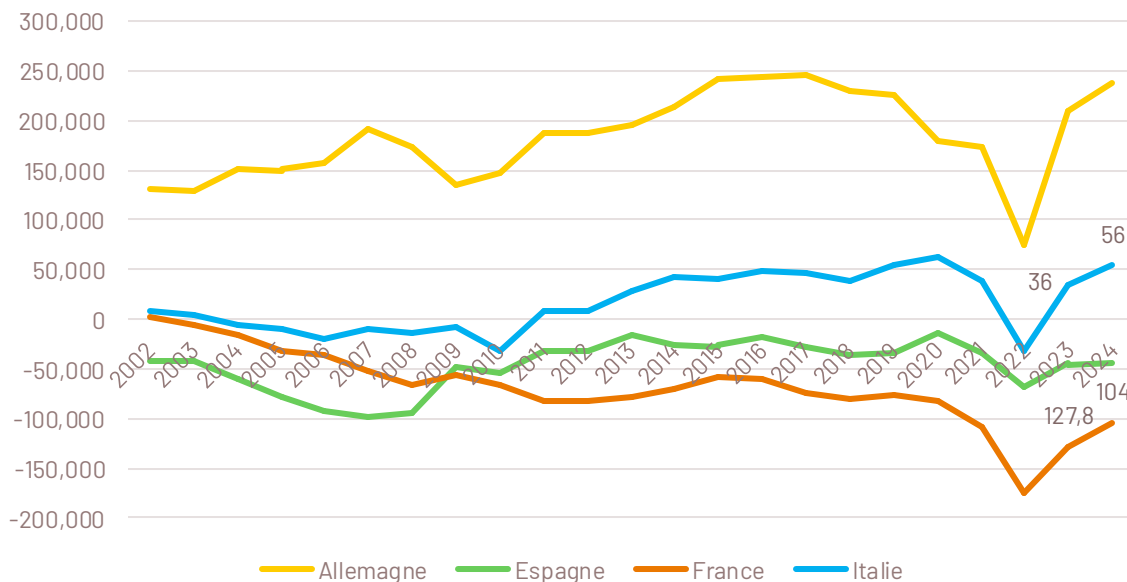
Comme le résumait Xerfi en Novembre 2024 : « comment un pays en déclin démographique, avec une faible population active, totalement dépendant des pays tiers en matière d'énergie, où la productivité stagne, en instabilité politique quasi permanente, qui doit composer avec l'inefficacité de son administration et de fortes disparités régionales, parvient-il non seulement à dégager un solde extérieur positif, mais à réaliser des excédents de plus de 60 milliards d'euros encore attendus en 2024 » ?

Au-delà des idées reçues et des clichés, y a-t-il une recette italienne à l'export que la France pourrait suivre pour améliorer sa balance commerciale, déficitaire depuis vingt ans ? Est-ce parce que le marché intérieur, fragmenté entre petits royaumes rivaux, était trop étroit, puis instable politiquement, que les industriels s'en sont détournés, pour mieux investir l'export ? Ou s'agit-il plutôt d'une fibre commerciale et marchande séculaire, forgée dans l'histoire italienne des villes-cités industrielles fleurissantes dès 1300 (années de la *Divina Commedia* de Dante) alors que le royaume de France était, « un énorme champ avec une mer de paysans\* » ?

# Quelques chiffres

- La comparaison des balances commerciales (différence entre les exportations et importations de biens) montre le regain de l'Italie après une décennie difficile en début des années 2000 (notamment liée à l'entrée dans l'euro).

**BALANCES COMMERCIALES (INCLUANT L'ÉNERGIE) DE LA FRANCE, DE L'ALLEMAGNE, DE L'ITALIE ET DE L'ESPAGNE 2002-2024, MILLIONS D'EUROS (SOURCE EUROSTAT)**



Comparaison des balances commerciales entre 2022 et juin 2025, élaboré par Bpifrance LeLab avec données Eurostat.

- L'Italie était 6ème exportateur mondial en 2023, mais en 11ème place pour ses importations.

**CLASSEMENT OMC DES EXPORTATEURS ET IMPORTATEURS DE BIEN EN 2023 (Milliards USD)**

Exportateurs					Importateurs				
		Valeurs (USD)	Part de marché	% variation (2022-2023)			Valeurs (USD)	Part de marché	% variation (2022-2023)
1	Chine	3380	14,2	-5	1	Etats-Unis	3173	13,1	-6
2	Etats-Unis	2020	8,5	-2	2	Chine	2557	10,6	-6
3	Allemagne	1688	7,1	1	3	Allemagne	1463	6,0	-8
4	Pays Bas	935	3,9	-3	4	Pays Bas	842	3,5	-6
5	Japon	717	3,0	-4	5	Royaume Unis	791	3,3	-4
6	<b>Italie</b>	<b>677</b>	<b>2,8</b>	<b>3</b>	6	<b>France</b>	786	3,2	-5
7	<b>France</b>	<b>648</b>	<b>2,7</b>	<b>5</b>	7	Japon	786	3,2	-12
8	Corée du sud	632	2,7	-8	8	Inde	673	2,8	-7
9	Mexique	593	2,5	3	9	Hong Kong, China	654	2,7	-2
10	Hong Kong, China	574	2,4	-6	10	Corée du sud	643	2,7	-12
11	Canada	569	2,4	-5	11	<b>Italie</b>	640	2,6	-8

Source: OMC, Trade Outlook 2024, Appendix Leading exporters and importers in world merchandise trade.

# Une méthodologie mêlant analyse macroéconomique et entretiens qualitatifs

## Comparaison et analyse de données économiques

Les analyses macroéconomiques sont basées sur des données statistiques tirées de plusieurs sources : Banca d'Italia, ISTAT, Eurostat, Insee, Douanes, ITA / ICE, OMC ...

## 40 entretiens réalisés auprès de dirigeants et d'experts

Pour étayer et compléter les résultats émanant de notre analyse de données, des entretiens ont été réalisés auprès de dirigeants d'entreprise et d'experts issus du monde académique, institutionnel et professionnel. Notamment :

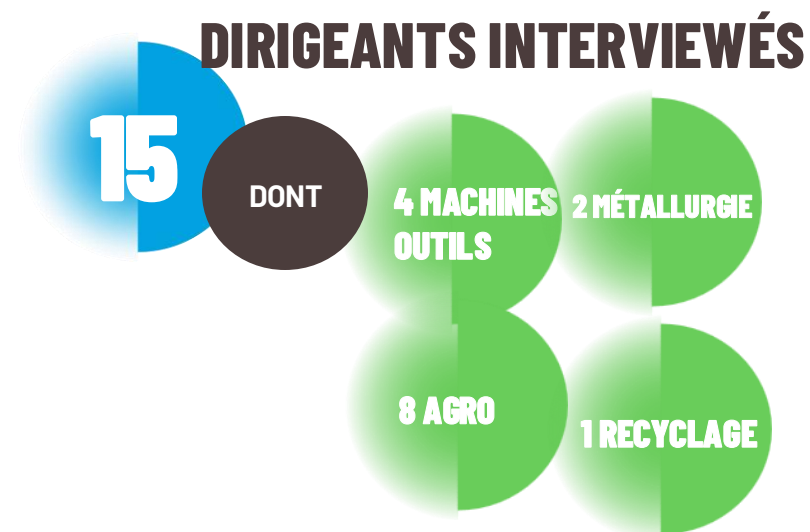
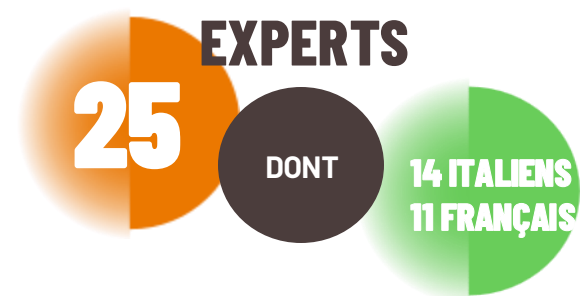
- 15 dirigeants d'entreprise couvrant plusieurs secteurs d'activités, et en particulier le premier secteur industriel à l'export : les machines-outils.
- 25 experts de l'export : institutions de soutien à l'export italiennes et françaises (ICE, Business France, SACE, Cassa Depositi e Prestiti..), professeurs d'université, avocat en M&A transalpins, ...

## Périmètre et précisions méthodologiques

L'étude porte sur les exportations de biens manufacturiers. Lorsque d'autres produits – notamment l'énergie – sont inclus, cela est précisé sur les graphiques.

Les institutions statistiques italiennes n'utilisent pas la notion d'Entreprise de Taille Intermédiaire (ETI) avec 250 et 4999 collaborateurs; les analyses portent, le cas échéant, sur les entreprises de 250-500 salariés, fortement contributrices aux exportations. Au-delà de 250 collaborateurs, les statistiques italiennes considèrent les entreprises comme des Grands Groupes.

Pour certains graphiques, les entreprises de plus de 250 collaborateurs sont donc regroupées dans la catégorie « grandes entreprises ».



# Sommaire

- 1 L'insolence du succès italien à l'export : décryptage économique
- 2 Des multinationales de poches, solidement ancrées dans leurs territoires et résolument tournées vers l'international
- 3 Le dirigeant italien au cœur de la conquête de marchés à l'export

Annexes



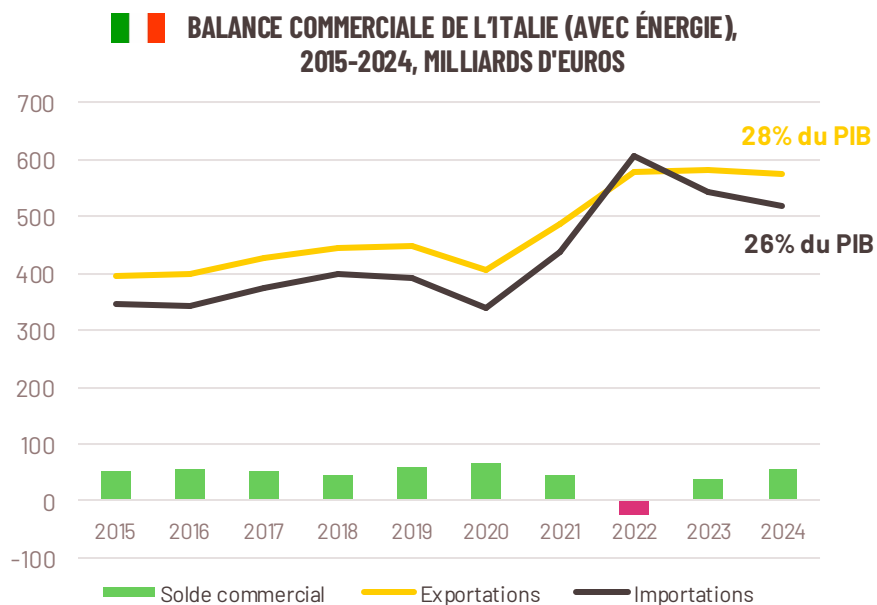
1

**L'INSOLENCIE DU SUCCÈS  
ITALIEN A L'EXPORT :  
DÉCRYPTAGE ÉCONOMIQUE**

# La balance commerciale italienne est obstinément positive depuis 2011

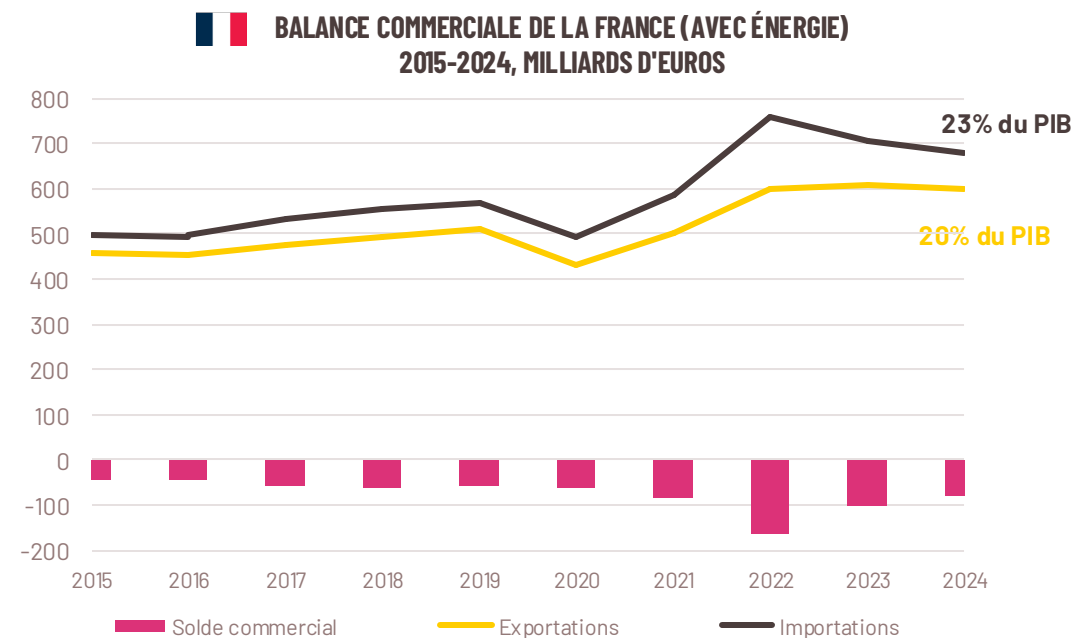
## Exporter : de nécessité, vertu. L'export de biens industriels représente 28% du PIB italien en 2023, soit 8 points de plus que la France

- Si la balance commerciale française n'a cessé de se détériorer et est structurellement déficitaire depuis 2003, **la balance commerciale italienne est structurellement positive depuis 2011.**
- **Cette différence tient à la puissance exportatrice italienne** : ses exportations représentent environ 28 points de PIB, soit 8 points de plus qu'en France, et ce malgré un niveau d'importations plus élevé qu'en France à cause de l'énergie, dont l'Italie est une grande importatrice, y compris d'électricité. Face à un marché intérieur avec une croissance inférieure à 0,5% ([Les Echos](#)), les entreprises italiennes ont fait de nécessité vertu et compensent l'atonie du marché intérieur par leur capacité commerciale. La France présente, quant à elle, une difficulté structurelle d'exportation.



## Les remontada de la balance commerciale italienne après les crises

- À chaque crise, la balance commerciale italienne a su rebondir :
  - D'abord après les crises financières et de la dette de 2008-2009.
  - Ensuite après le Covid 19, freinée temporairement par la crise gazière de 2022 car l'énergie pèse lourdement sur les importations italiennes (environ 3% des importations).
- C'est ce dernier rebond spectaculaire observé après la crise du Covid qui a attiré l'attention des experts. En effet, l'Italie a enregistré une augmentation de 25% de ses exportations entre 2019 et 2024, alors que l'Allemagne a vu ses exportations augmenter de 13% uniquement et la France de 12% ([La Fabrique des exportations](#)).
- Pour expliquer ce « miracle » italien, il faut se pencher sur les principales composantes de ses exportations.



# Au pays des pâtes, les machines-outils font briller le *Made in Italy*, et représentent 19 % de la valeur des exportations en 2024

## Des exportations dans des secteurs à haute valeur ajoutée...

- **Au pays des pâtes et de la mode, les machines-outils et équipements sont le premier produit exporté d'Italie.** Moins glamour certes, mais à forte composante locale et valeur ajoutée, les machines-outils :
  - Représentent 19 % des exportations (~ 100 milliards) en 2024.
  - Permettent à l'Italie de se hisser à la 5<sup>ème</sup> place mondiale sur ce marché, parmi les plus grands producteurs, avec 4,5 % des parts de marché en 2023, derrière la Chine (20%), l'Allemagne (11%), les Etats-Unis (9%) et le Japon (5%) ([WoTCA](#)).
  - Permettent à l'Italie de concurrencer la Chine sur certains sous-segments de machines, tels que la forge des métaux : l'Italie y détient 15,5 % des parts de marché en 2023, juste derrière la Chine (17,2 %).
- **L'Italie s'impose également comme leader sur des marchés de niche** : elle détient 47 % des parts de marché pour les tissus en laine, 40 % dans l'export de superyachts de plaisance ou de sport (supérieurs à 24 mètres), et 23,4% pour les tuiles en céramique (UN COMTRADE).
- Fait marquant, ce n'est pas en Italie mais en France, que les produits de l'industrie agroalimentaire sont en première place (13 % des exportations, ~ 64Md€). suivis de près par l'aéronautique, où la France détient la deuxième part de marché mondiale en 2023 avec 21,4%, derrière les États-Unis.

## ... et relativement autonomes stratégiquement

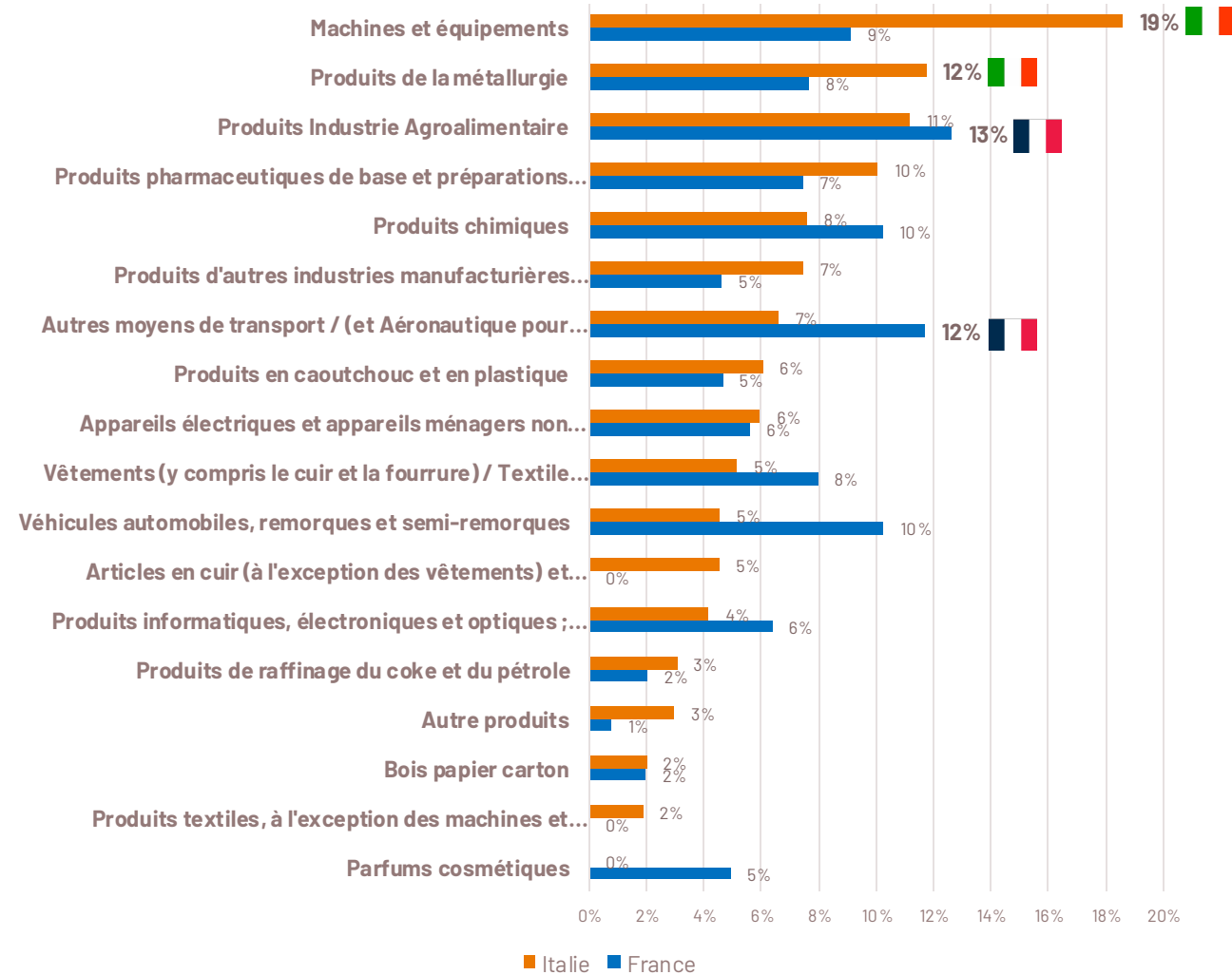
- **Moins de 2% des entreprises italiennes du secteur des machines-outils sont exposées aux difficultés d'importations de leurs approvisionnements** (voir Annexes). Cette souveraineté des approvisionnements a permis aux industriels italiens d'être relativement protégés pour leurs intrants et de ne pas pâtir de la crise liée à la guerre en Ukraine ([Giordano](#), Banca d'Italia, 2023).



« **La compétitivité italienne repose avant tout sur la capacité à dominer des marchés de niche à l'échelle mondiale.** »

Franco Mosconi, Professeur d'Économie industrielle

## PRINCIPAUX PRODUITS EXPORTÉS D'ITALIE ET DE FRANCE EN 2024, EN % DE LA VALEUR



Source : ISTAT, « Le chiffre du commerce extérieur analyse 2024 Douanes » p.6, calculs Bpifrance Le Lab.

# L'Italie se positionne sur des marchés de niche et joue la carte de l'excellence

## Se positionner sur les « Lamborghini » de chaque marché

- **Pour rester compétitif à l'export, les industriels italiens ont misé sur des marchés de niche, à savoir :**
  - des marchés de plus petites tailles (< à un 1 milliard) avec des séries plus limitées ou customisées, que les plus grands producteurs refusent de produire (à cause des temps d'adaptation des lignes de production) ;
  - des gammes de produits rares ou de luxe et de haute qualité, dont le symbole est la Lamborghini (groupe Audi). Rentrent dans cette catégorie, par exemple, les machines pour l'aéronautique de [Mandelli](#) (groupe Allied) ou celles de [Nordmeccanica](#) pour les films adhésifs utilisés par le français Arkema, à savoir des machines très sophistiquées et sur mesure craignant moins la contrefaçon asiatique.
- L'ultra spécialisation permet de capter des petits marchés et d'éviter la compétition sur les prix et les coûts de production. Selon le Professeur Franco Mosconi : « Cette stratégie leur permet de répondre à la diversité des goûts des consommateurs internationaux ».
- C'est le cas par exemple de la société ErreEnne PME de 38 salariés, spécialiste de systèmes d'orientation rotative et alimentation de bouchons ou flacons de la pharmaceutique, de la cosmétique ou des produits sanitaires. Cette société (voir interview de son fondateur) travaille pour les grandes entreprises de parapharmacie ou produits hygiéniques comme Unilever. ErreEnne est implantée à Alessandria, au Piémont, dans une zone industrielle spécialisée dans les machines d'automatisation de l'industrie des packagings pour boissons.



**« Les entreprises italiennes ont tendance à adopter une stratégie de niche sur des marchés pesant moins d'un milliard d'euros, là où les Chinois ou les Américains ne vont pas. Les Français cherchent à être les leaders sur des gros marchés à 20 milliards. Les Italiens vont être leader sur 20 marchés à 1 milliard. »**

*Expert français de l'export*

# Une présence sans crainte dans des petits territoires à forte croissance

## Une diversification des débouchés géographiques

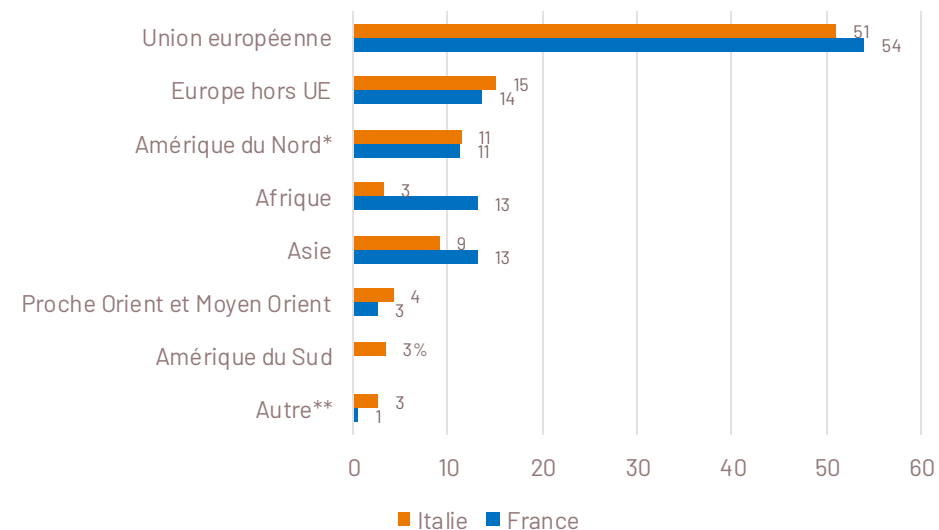
- Si trois pays représentent, à eux seuls, 1/3 des exportations italiennes - Allemagne (11 %), France (10 %) et États-Unis (10%) -, la répartition des exportations restantes est plus disséminée.
- Les industriels italiens se sont en effet historiquement lancés vers tous les marchés à forte croissance, sans idéologie ni trop de crainte : « **Les Italiens étaient présents en Russie même pendant la période soviétique: ils n'avaient pas peur d'y aller ni de partager leur know-how, car ils pensaient pouvoir toujours innover et avoir un pas d'avance sur les autres** » souligne un expert français de l'export.
- Cette ouverture à tous les marchés fait que l'Italie est aujourd'hui le premier fournisseur et partenaire commercial de pays tels que Malte, l'Albanie, la Tunisie, et la Bosnie-Herzégovine (ISTAT, Commercio Estero e attività internazionali delle imprese, Edizione 2025), devant la Chine ou l'Allemagne.
- Au niveau politique, l'Italie affiche une volonté de diversification vers des zones géographiques à fort potentiel de croissance, telles que le Moyen-Orient, l'Amérique du Sud (actuellement 3 % des débouchés) ou l'Océanie (3 %). Cette stratégie s'est matérialisée dans **le plan annoncé en décembre 2025, qui place l'export au cœur de la politique extérieure italienne**. La consolidation des positions sur les marchés stratégiques existants – notamment les États-Unis – reste aussi une priorité.



« **Les Italiens sont présents, depuis longtemps et de manière plus volontariste, dans des zones de conquête comme les Balkans, par exemple. ICE\* dispose d'équipes opérationnelles importantes dans ces pays depuis plusieurs années, et ils continuent d'investir dans la promotion des produits italiens dans cette zone. L'Afrique du Nord, comme l'Algérie, est désormais devenue terre de conquête aussi. La promotion du Made in Italy dispose de budgets importants.** »

Expert français de l'export

## POIDS DES EXPORTATIONS DE L'ITALIE ET DE LA FRANCE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE, ANNÉE 2024



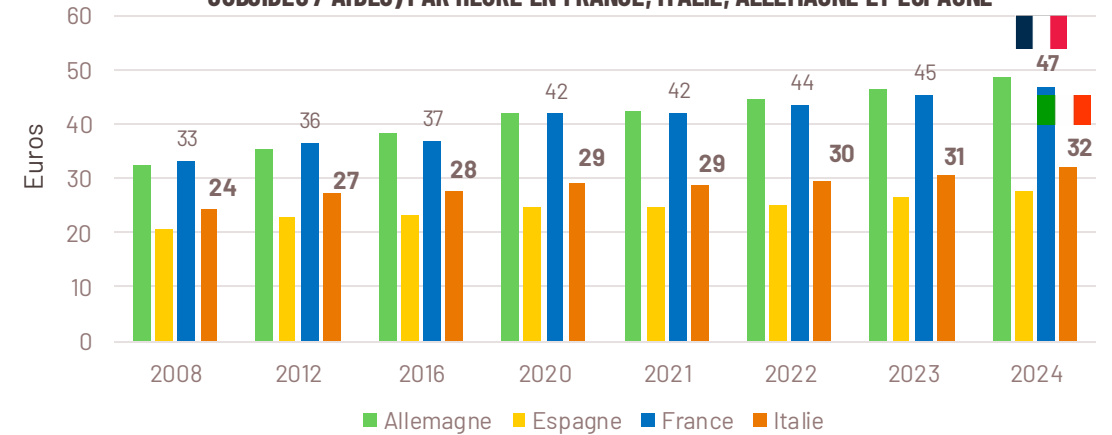
Source : ISTAT, INSEE, Douanes, calculs Bpifrance Le Lab. \*Amérique du Nord inclut toutes les Amériques pour la France. \*\*Autre » inclut l'Océanie pour l'Italie.

# Des coûts salariaux enviables, 30% moins chers qu'en France

## Un coût horaire de la main d'œuvre 15 euros moins cher par rapport à la France... avec une semaine à 40 heures

- **Le coût du travail** (salaires plus cotisation salariales et patronales) est de 32 euros l'heure en 2024 contre 47 euros en France.
- **Deux autres grandes différences dans la politique salariale des deux pays :**
  - **il n'existe pas de salaire minimum généralisé en Italie, cela dépend des contrats collectifs**  
Le salaire brut mensuel plus bas du **contrat des métallurgistes (utilisé en industrie) est d'environ 1888 euros\*** (vs 1823 euros pour le SMIC français).
  - **La semaine de travail est de 40 heures.**
- D'autres différences relèvent de l'ordre organisationnel : les congés payés, par exemple, sont souvent décidés et imposés par les employeurs (par la fermeture de l'usine) et non pas à la discrétion des collaborateurs (source: ITA, Doing Business in Italy, Investment Guide 2025).
- Selon Confindustria le coût du travail par unité produite avait pénalisé les entreprises italiennes entre 2000 et 2015 mais il s'est ensuite aligné sur les autres pays, favorisant l'essor de l'export. Il est à noter d'ailleurs que les charges sont de l'ordre de 28% en Italie et de 31% en France, démontrant que la **charge fiscale sur les salaires est quasi équivalente dans les deux pays** (année 2020, [Eurostat](#)).

COÛT DU TRAVAIL EN EUROS (COMPENSATIONS PLUS LES TAXES ET MOINS LES SUBSIDES / AIDES) PAR HEURE EN FRANCE, ITALIE, ALLEMAGNE ET ESPAGNE



Source : Eurostat, données élaborées par Bpifrance LeLab.

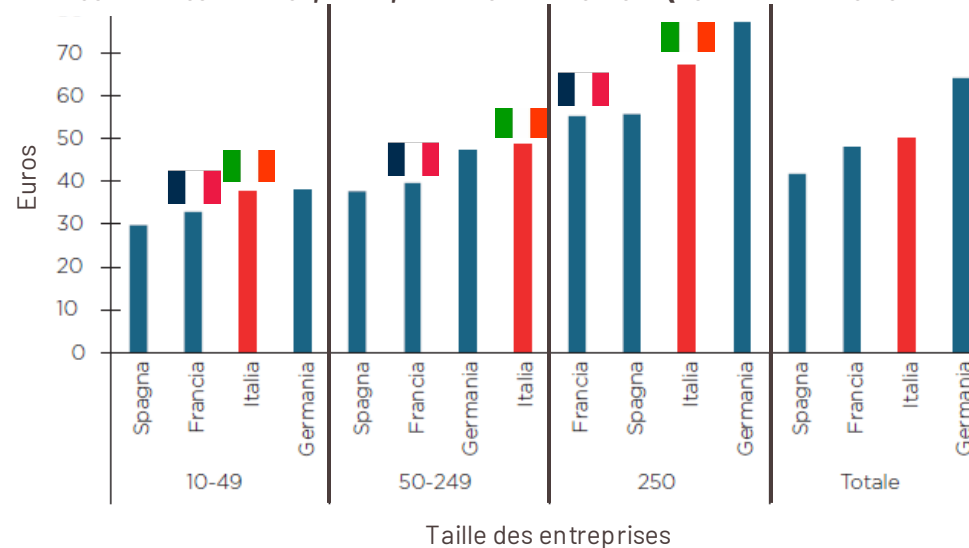
\* Le salaire mensuel est de 1743 euros mais il est payé en 13 mensualités. En décembre, les salariés reçoivent un « 13<sup>ème</sup> » mois, portant de fait le salaire sur 12 mois à environ 1888 euros.

# Une productivité du travail élevée, notamment dans les PME

## Une productivité élevée parmi les PME de 50-249 collaborateurs

- Pour expliquer la force exportatrice italienne, il faut aussi se pencher sur les facteurs de compétitivité des industriels, notamment de la compétitivité prix. Globalement, **depuis 2010, l'Italie aurait bénéficié d' « un gain total de compétitivité-prix de près de 5 points »** (Banca d'Italia).
- **La productivité du travail**, qui contribue à la compétitivité-prix et est mesurée comme la valeur ajoutée à prix constants par heure travaillée en 2021-2022, **est plus élevée pour les PME italiennes de 10-49 et 50-249 que les autres PME européennes** (source Confindustria). **Ces catégories de PME sont plus nombreuses et plus impliquées à l'export que leurs homologues françaises.**

VALEUR AJOUTÉE (À PRIX CONSTANTS\*) PAR HEURE TRAVAILLÉE, PAR TAILLE D'ENTREPRISE DANS L'INDUSTRIE MANUFACTURIÈRE, COMPARAISON FRANCE, ITALIE, ALLEMAGNE ET ESPAGNE (MOYENNE ANNEES 2021 ET 2022)



Source :C.Pensa, M. Pignatti, Export motore di crescita dell'economia italiana, 2025, Confindustria.  
\*Corrigés de l'inflation.

### Note de lecture:

Les PME italiennes de moins de 250 salariés affichent une valeur ajoutée par heure travaillée supérieure à la France et à l'Allemagne en moyenne entre 2021 et 2022. Par exemple, pour le segment d'entreprises entre 50 et 250 collaborateurs, la valeur ajoutée par heure travaillée est d'environ 50 euros en Italie et 40 euros en France.

La catégorie de 250 inclut aussi les ETI et les Grands Entreprises.

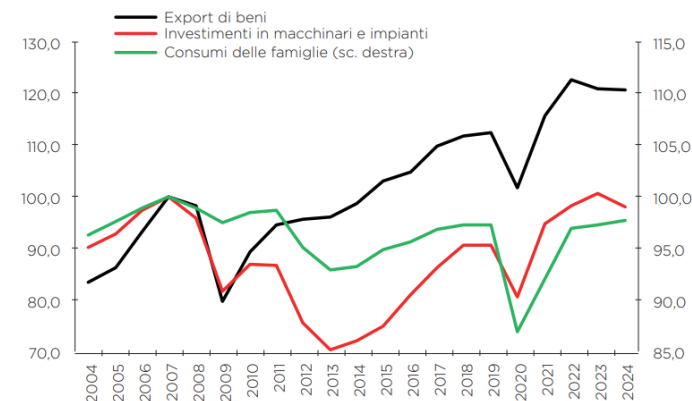
Le total est la moyenne de toutes les catégories d'entreprises, y compris les Grands Entreprises.

# Un outil industriel flambant neuf, robotisé et connecté ....

## Une robotisation au même niveau que l'Allemagne, hors secteur automobile et une intensité robotique de 5 points supérieure à la France

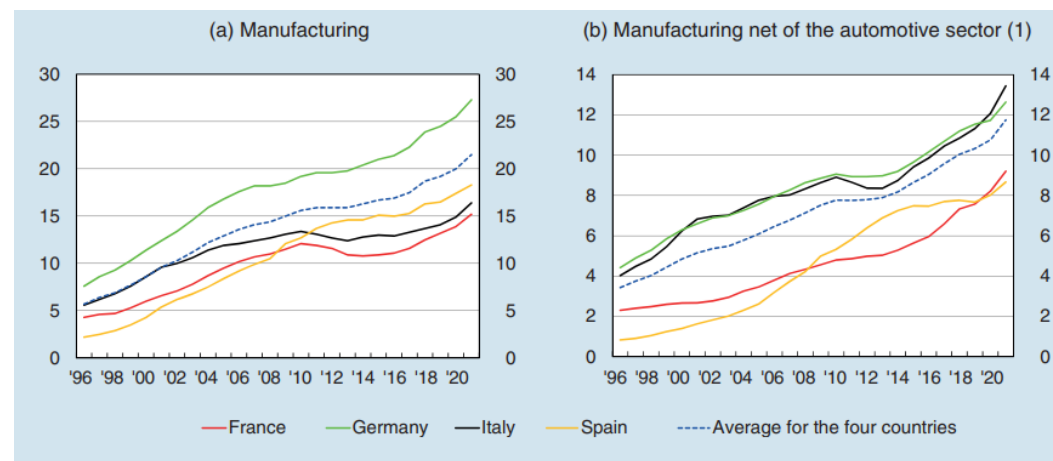
- Selon les économistes de Confindustria, **la performance à l'export de l'industrie italienne** (courbe noire du graphique de droite) **se trouve corrélée à la croissance des investissements en capital productif** (courbe rouge). On observe ainsi une progression du chiffre d'affaires (CA) réalisé à l'international par les entreprises : en 2024, plus d'un tiers du CA des entreprises manufacturières italiennes était destiné aux marchés internationaux, en hausse de 9 % par rapport à 2023.
- **Les investissements en capital se concentrent principalement sur l'acquisition de nouvelles machines et sur la digitalisation.** Si la robotisation a progressé dans l'industrie manufacturière des principales économies de la zone euro, des disparités sectorielles demeurent : dans le secteur automobile, on comptait en moyenne 133 robots pour 1 000 travailleurs en 2021, contre 36 dans les secteurs du caoutchouc et des plastiques, et 27 dans le secteur pharmaceutique. L'écart de robotisation observé entre l'Italie et l'Allemagne ou l'Espagne (graphiques du bas) s'explique ainsi essentiellement par le poids du secteur automobile dans ces dernières. **Une fois ce secteur neutralisé, l'Italie apparaît comme l'économie la plus robotisée de la zone, avec une intensité robotique supérieure de 5 points à celle de la France, dépassant même l'Allemagne.**
- Selon Banca d'Italia, la fabrication d'équipements électriques, de machines et de produits métalliques ont traditionnellement constitué les secteurs les plus intensifs en robots en Italie. Par ailleurs, le déploiement de robots dans les secteurs des métaux de base, de l'agroalimentaire et de la pharmacie a progressé à un rythme nettement plus soutenu que dans les autres pays. **Fait notable : cette vague de robotisation n'a pas eu d'incidence négative sur l'emploi, selon la même étude.**

## VOLUMES DES EXPORTATIONS (EN NOIR) ET INVESTISSEMENTS EN MACHINES (EN ROUGE) ET CONSOMMATION DES FAMILLES (VERT, ÉCHELLE DE DROITE)



Source : C. Pensa, M. Pignatti, Export motore di crescita dell'economia italiana, Confindustria, 2025

## INTENSITÉ DES ROBOTS EN FRANCE, ITALIE, ALLEMAGNE ET ESPAGNE (DONNÉES ANNUELLES 1996-2021, NOMBRE DE ROBOTS PAR 1000 TRAVAILLEURS)



Sources: Based on Eurostat and IFR data.

(1) Total manufacturing minus the figure for sector C29 (manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers) of the NACE Rev. 2 classification.

Source :Banca d'Italia, Annual Report for 2023, 2024, D. Dottori, Robots and employment: evidence from Italy, 2020.

## ... modernisé grâce à des mesures d'incitation fiscale

- **Cette dynamique d'automatisation et de digitalisation a été portée par une succession de dispositifs incitatifs** : la loi « Nuova Sabatini », introduite sous le gouvernement Monti en 2012 (offrant des prêts bonifiés pour l'acquisition d'équipements) ; le « Plan Calenda » (ou « Impresa 4.0 »), mis en place sous le gouvernement Renzi en 2016 ; et enfin le plan « Transizione 4.0 » lancé sous le gouvernement Draghi en 2020. Ces dispositifs ont encouragé les entreprises à investir et à interconnecter leurs machines grâce à un mécanisme de suramortissement sur les investissements en nouveaux outils industriels (voir le détail des mesures en Annexes). Un euro investi aurait généré, en CA supplémentaire, entre 2,6 euros (pour les TPE) et 7,7 euros (pour les PME) ([Banca d'Italia, 2024](#)).



**« La loi « Nuova Sabatini » a permis l'achat de machines (fours de concassage) avec des technologies connectées au système de production ; pendant la période 4.0, il était possible d'acheter des machines à 2 millions moitié moins chères. »**

Allied, ETI de l'Emilie-Romagne implantée en France, 1200 collaborateurs, 378 millions de CA en 2024

# Une production de qualité et une marque « Made in Italy » forte

## Les industriels italiens ont fait évoluer leurs produits vers de la haute qualité

- Au-delà d'une meilleure compétitivité prix, les industriels ont aussi gagné en compétitivité « hors-prix ».
- Selon Confindustria l'export a évolué vers des produits à plus haute qualité. A titre indicatif, la valeur exportée (graphique de droite) a augmenté de presque deux fois entre 2006 et 2023, alors que les volumes ont augmenté de 17%.
- Le succès italien repose donc sur les choix stratégiques de spécialisation de produits.

## Les industriels italiens peuvent aussi compter sur une renommée internationale, fondée sur une stricte exigence de qualité

- Les produits italiens ont déjà une image internationale qui renvoie à un mot clé: qualité.
- Le savoir-faire italien est donc, en soi, le premier marketing favorable aux industriels italiens. Certains entrepreneurs ont délibérément ajouté le mot « Italie » dans leur logo afin d'identifier leur entreprise comme clairement et résolument italienne. Cette renommée est basée sur une exigence stricte de qualité, de précision et de design.
- L'intransigeance sur la qualité du produit (et parfois sur son esthétique aussi) est ancrée dans la culture italienne : c'est la volonté de satisfaire un client et son exigence. Il en dérive une approche souvent « sur mesure » (expliqué dans le chapitre suivant).



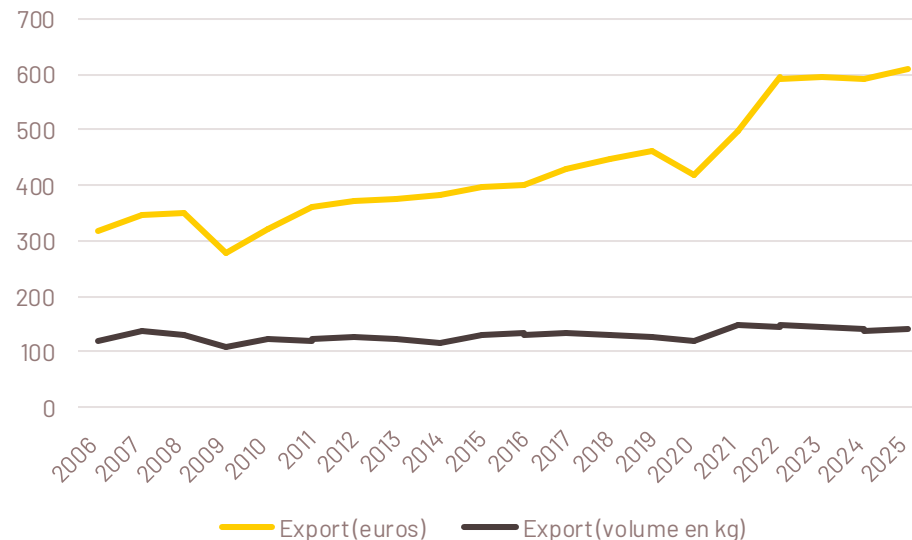
« Les entreprises italiennes ne cherchent pas à rivaliser sur les prix ou la réduction des coûts, mais misent sur la différenciation et la qualité, c'est ça la clé de leur compétitivité. »

Franco Mosconi, Professeur d'Economie Industrielle

« Les clients connaissent l'excellence italienne, et c'est pour cela que j'ai mis « Italia » dans le nom de la société. »

Salvatore Ruggeri, Président Valvitalia

EXPORTATIONS EN VALEUR (MILLIARDS D'EUROS) ET VOLUMES (MILLIARDS DE KG) ENTRE 2006 ET 2025, DONNÉES BRUTES



Source ISTAT, élaboration Bpifrance LeLab Nota : les valeurs sont aux prix courants.



« C'est une attention au détail, à la limite de l'art. »

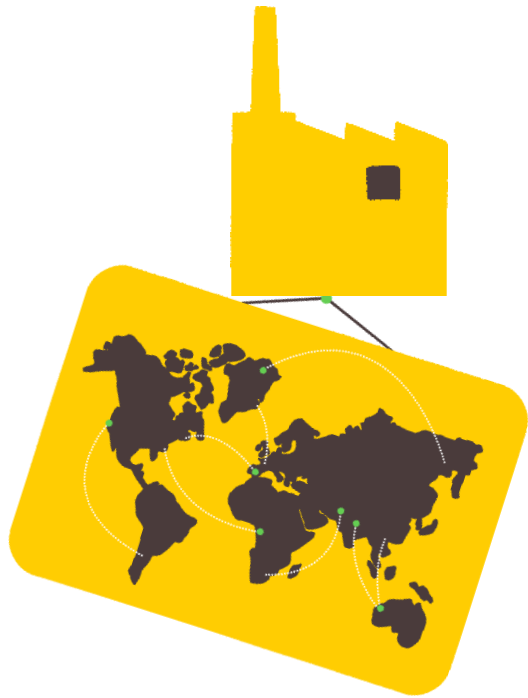
Giovanna Dossena, Professeur, Avocat, Partner fondateur du cabinet de Private Equity AVM

« Spécialité, know how et qualité : c'est la volonté de faire un produit de qualité, mieux faits que les autres concurrents, et avec une flexibilité et adaptabilité du produit. »

Giovanna Dossena, Professeur, Avocat, Partner fondateur du cabinet de Private Equity AVM

AVM

# Les facteurs de compétitivité de l'industrie italienne, en synthèse



## Spécialisation industrielle

La profitabilité est tirée par la montée en gamme des produits et à l'ultra spécialisation.



## Énergie

Les importations d'énergies pèsent à hauteur de 3% du PIB.



## Coûts salariaux et productivité

Les coûts du travail en Italie sont 30% inférieurs à la France.  
La productivité (en VA/heure travaillée) est supérieure parmi toutes les catégories de PME.



## Robotisation

L'intensité robotique (nombre de robots / 1000 salariés) est de 5 points supérieure à la France.



## Soutien public

Trois plans d'incitations à l'investissement en capital ont soutenu l'exportation.



## Politique industrielle et d'export

La politique industrielle est intrinsèquement liée à la politique d'exportation : l'apparat diplomatique est mobilisé pour soutenir les entreprises à l'étranger.



2

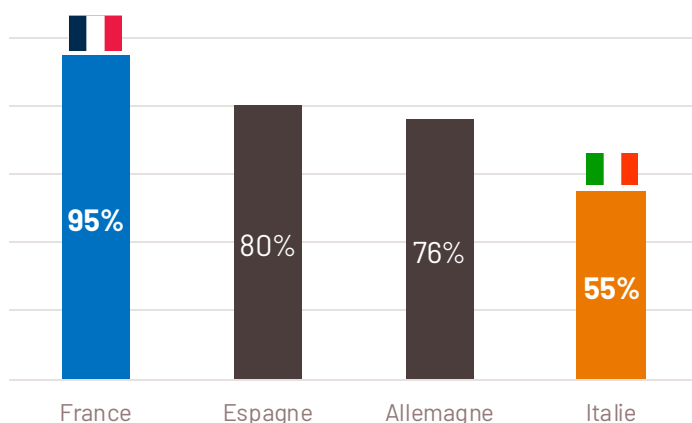
**DES MULTINATIONALES DE POCHE  
SOLIDEMENT ANCRÉES DANS LEURS  
TERRITOIRES ET RÉSOLUMENT  
TOURNÉES VERS L'INTERNATIONAL**

# Derrière la performance italienne, une myriade de petits exportateurs assure la moitié des exportations

## L'Italie peut s'appuyer sur une base exportatrice très large : 47 % des exportations est assurée par les PME de moins de 250 salariés

- **En Italie, un grand nombre d'entreprises contribuent à l'export.** En 2023, les 10 000 premiers exportateurs italiens représentent seulement 55% de la valeur des exportations, contre 76% en Allemagne, 80% en Espagne et 95 % en France ! Toutes tailles confondues, on recense environ 60 000 exportateurs industriels en 2023 (ISTAT), contre seulement 26 400 en France en 2021 (Insee).
- **L'autre grand atout des exportateurs italiens est leur petite taille.** En effet, la fragmentation de la base exportatrice italienne a permis, selon une étude de [Confindustria](#), **une plus forte capacité d'adaptation aux crises récentes grâce à la plus grande flexibilité de courtes chaînes d'approvisionnement et de décision.** La flexibilité et l'adaptation typiques des PME jouent un rôle dans la capacité à capter et garder des marchés... au moins chez les industriels italiens.

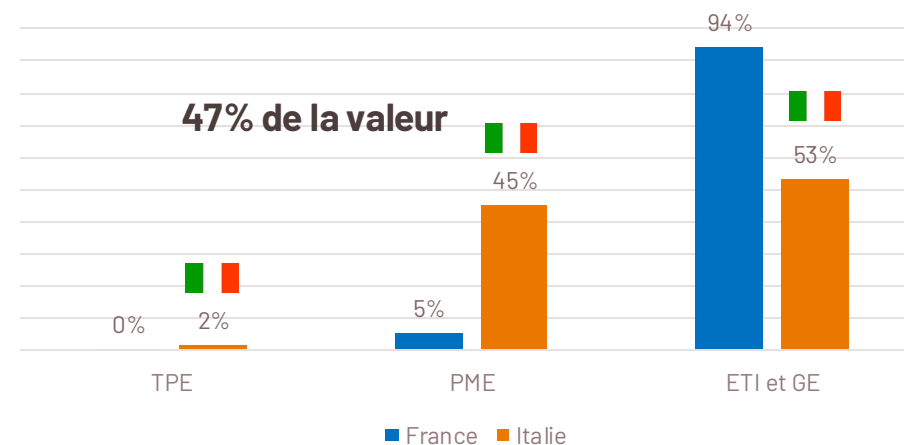
**PART DES 10 000 PREMIERS EXPORTATEURS NATIONAUX DANS LES EXPORTATIONS (% MONTANTS DES EXPORTS, 2023)**



« La structure de notre appareil exportateur français, avec plus de 50% des ventes de marchandises réalisées par les grands groupes, rend notre performance à l'export trop dépendante de cette catégorie d'entreprises. Par exemple, dès qu'Airbus livre moins d'avions dans l'année ou que le modèle d'avion sera exporté de Toulouse ou d'Allemagne, les exportations globales sont directement impactées et les autres entreprises ne peuvent pas toujours compenser. »

Expert français de l'export

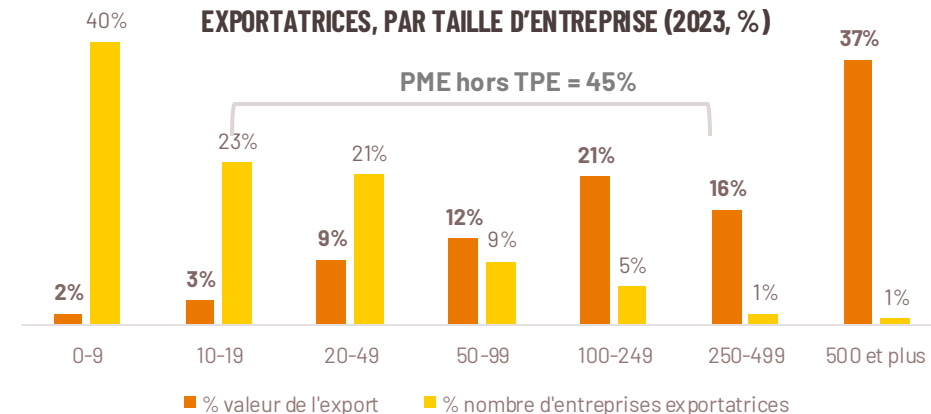
**RÉPARTITION DES MONTANTS DES EXPORTATIONS PAR TAILLE DES ENTREPRISES INDUSTRIELLES\* (DONNÉES 2023, %)**



\*En l'Italie les entreprises de 250-499 collaborateurs correspondent à elles seules à 16% de la valeur des exportations italiennes. En France, les ETI (250-4999 collaborateurs) exportent 27% de la valeur.

Source : ISTAT, INSEE; calculs Bpifrance Le Lab. Nota : L'écart d'1% est dû aux arrondis.

**FOCUS ITALIE :**  
**RÉPARTITION DES MONTANTS DE L'EXPORT ET DU NOMBRE D'ENTREPRISES INDUSTRIELLES EXPORTATRICES, PAR TAILLE D'ENTREPRISE (2023, %)**



Source : ISTAT; calculs Bpifrance Le Lab.

# Des entreprises à capital italien résolument tournées vers l'export

## 68 % des exportations relèvent d'entreprises à capital italien

- Les industriels exportateurs sont majoritairement à capital italien. Les exportations italiennes se répartissent entre :
  - des « multinationales de poche » italiennes, des entreprises souvent de taille intermédiaires (+ de 250 collaborateurs) avec des sites de production en Italie et à l'étranger pour 45% de la valeur des exportations en 2024 ;
  - des « purs exportateurs » pour 23% de la valeur, à savoir :
    - des entreprises sous contrôle italien appartenant à un groupe (11 %) ;
    - des entreprises italiennes indépendantes (12%) ;
  - des multinationales étrangères pour 31 % de la valeur (vs 39 % pour la France) en moyenne, toutes tailles confondues ;
- En France, 58 % de la valeur exportée est portée par des entreprises multinationales nationales, à savoir des entreprises françaises implantées à l'international aussi.
- En Italie, les multinationales étrangères sont particulièrement présentes dans les exportations du secteur pharmaceutique, tandis que **les secteurs phares de la métallurgie, des machines et de l'habillement sont portées par des multinationales ou des groupes italiens** (ISTAT, Rapporto Competitività 2025.).

«**Nous sommes une multinationale de poche (« tascabile » en italien) ».**

Antonio Cerciello, CEO de Nordmeccanica, ETI de 250 collaborateurs (en Italie), 5 implantations à l'étranger, fabrication de machines pour les adhésifs sans solvants et le packaging alimentaire

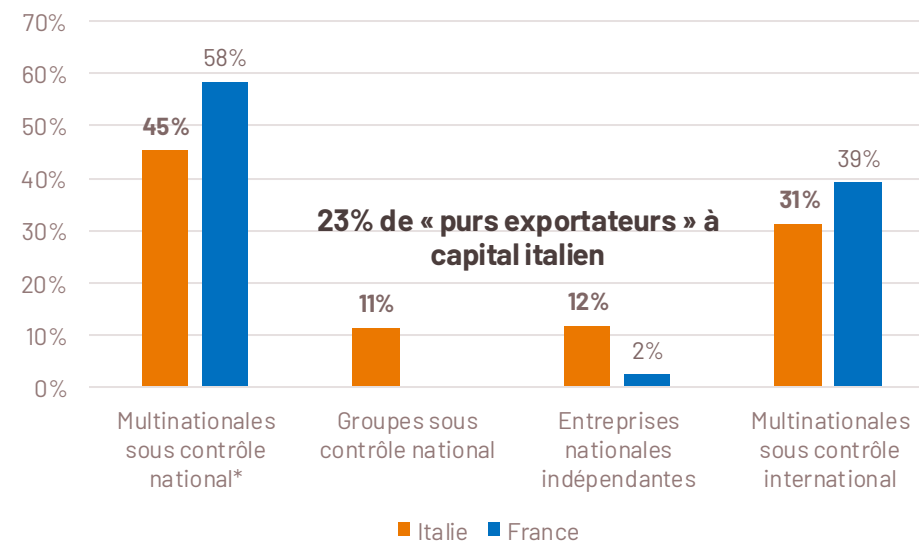
### Le « Golden power » italien, un instrument de sauvegarde de l'industrie

Le gouvernement Monti en 2012 a instauré le *golden power*, permettant au gouvernement, quel que soit l'actionariat, d'imposer des conditions, de mettre un veto à certaines délibérations. Les gouvernements Draghi d'abord et Meloni ensuite, ont élargi le *golden power* aux opérations intra-groupe impliquant des entités hors UE et aux technologies critiques (IA, semi-conducteurs, cybersécurité, aérospatial, stockage d'énergie, etc.). Ils l'ont aussi largement utilisé lors d'opérations concernant des entreprises chinoises. Et à différence de la procédure française, il n'y a pas de seuil de 25% générique ou 10% si l'entreprise est cotée, pour que cette règle s'applique.

« **Les industriels italiens ont moins délocalisé leur production : l'attachement à la famille et à la région fait qu'ils préfèrent changer de produit et monter en gamme pour faire de la qualité produite en Italie, plutôt que du volume qui requiert de la main d'œuvre bas coût comme en Asie.** »

Mirko Mottino, Directeur Altios, cabinet de conseil en internationalisation

VALEUR DES EXPORTATIONS DE BIENS PAR TYPOLOGIE DE CONTRÔLE D'ENTREPRISE, (2024 POUR L'ITALIE ET 2022 POUR LA FRANCE)



Source : ISTAT, Douanes et INSEE, données élaborées par Bpifrance LeLab. Nota : L'écart d'1% est dû aux arrondis.

\* Pour la France il n'y a pas de données relatives à la répartition des exportations de biens entre multinationales françaises et groupes français (sans sites de production à l'étranger). Au global ces entreprises n'exportaient que 5% de la valeur totale des exportations (comprenant les services) en 2021.



**Vincenzo Cerciello**  
Vice-Président de Nordmeccanica



- 100 millions d'euros de CA
- 90% du CA à l'export
- 250 collaborateurs (Italie)
- 5 sites (États-Unis, India, Shanghai, Inde, Argentine)
- Production de machines pour adhésifs sans solvant pour le packaging alimentaire



## Nordmeccanica : Une multinationale de poche qui exporte dans 87 pays

### Pouvez-vous nous raconter les origines de l'entreprise ?

« Nordmeccanica a été fondée en 1978 et rachetée en 1998 par mon père, Antonio, spécialiste du secteur et grand professionnel du commerce. Nous avons transformé l'entreprise en une « multinationale de poche », avec une organisation internationale mais la flexibilité d'une PME. Aujourd'hui, nous réalisons 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec 250 collaborateurs et 90 % de nos ventes à l'export. »

### Comment avez-vous structuré votre internationalisation et quels ont été les moments clés ?

« L'internationalisation a commencé en 2001 avec l'ouverture d'une filiale productive à Long Island, car aux États-Unis, il faut offrir un service après-vente local pour opérer sur le marché et commercialiser. Ensuite, nous avons ouvert une filiale en Argentine pour couvrir l'Amérique Latine, puis en Chine en 2010 et en Inde en 2013. Chaque site assure production et service technique, avec des équipes formées en Italie. Nous avons aussi un réseau capillaire d'agences et de techniciens dans les zones où nous n'avons pas de filiale. Cette organisation nous permet d'être présents sur les marchés et d'en comprendre les besoins et les dynamiques locales. »

### Comment est organisée votre force commerciale à l'export ?

« Nous avons des filiales dans les zones clés (États-Unis, Chine, Inde, Argentine) et un réseau d'agences dans 87 pays. Les techniciens sont formés en Italie et assurent le service local. Les grands comptes sont suivis personnellement par mon père et moi, car dans le BtoB, la relation humaine et la confiance sont essentielles. »

### Votre modèle repose sur l'assemblage et un réseau de fournisseurs locaux. Quels avantages concrets cela vous apporte ?

« Nous assemblons nos machines, y compris les composants électroniques et les cadres électriques, ce qui nous permet de garder le contrôle sur la qualité. Les pièces viennent de Piacenza, « la Route de la Mécanique », où se travaille un réseau unique de

fournisseurs spécialisés. Ce modèle nous donne flexibilité et réactivité, tout en limitant les investissements lourds. Pendant la pandémie, nous avons anticipé des criticités possibles en stockant un an de fournitures pour éviter les ruptures et continuer à livrer nos clients. »

### Plus largement, quels sont les atouts des industriels italiens ?

« L'Italie possède un savoir-faire mécanique exceptionnel et une grande capacité d'adaptation aux besoins des clients. Nous réalisons des solutions *tailor made*, qui impliquent des coûts et des risques, mais offrent également d'importantes opportunités de croissance et de recherche et développement. Le principal défi reste la compétitivité face aux fabricants allemands : depuis l'introduction de l'euro, nous misons sur la qualité et l'innovation technologique pour nous différencier. »

### Quel rôle jouent les soutiens publics dans votre développement international, et voyez-vous des différences avec la France ?

« Nous sollicitons peu les institutions pour la participation aux foires, afin de garder notre autonomie de décision. En revanche, des instruments comme Industrie 4.0 (ndlr: mentionné page 14) ont été essentiels pour digitaliser nos machines et accéder aux financements dédiés. SACE (ndlr: institution d'assurance export, voir chapitre 4) a aussi contribué à améliorer la couverture des financements court terme et l'évaluation des clients. En France, la protection en cas de défaut de paiement est plus solide, ce qui sécurise davantage les fournisseurs. »

### Comment financez-vous votre croissance et vos investissements ?

La croissance de l'entreprise est actuellement soutenue par le réinvestissement des fonds propres, sans recours à l'endettement bancaire. Il s'agit d'un choix qui caractérise notre modèle actuel et qui pourra éventuellement être reconsidéré à l'avenir en fonction des opportunités de développement. Cela nous permet de garder le contrôle familial. Nous coopérons avec nos partenaires pour la R&D et investissons dans des projets stratégiques, comme l'Industrie 4.0 et 5.0, pour rester à la pointe.

# Les besoins clients au cœur de l'innovation des industriels italiens

## Une approche centrée sur le client et sur les solutions apportées

- **La flexibilité et la capacité d'adaptation des produits constituent les véritables atouts des industriels italiens, face à des concurrents internationaux plus rigides sur leur produit.**
- Après des décennies de compétitivité fondée sur la dévaluation de la lire, l'entrée dans l'euro a contraint les entrepreneurs italiens à revoir leur modèle. Le sur-mesure s'est imposé comme une nécessité, notamment dans la mécanique, face à la montée en puissance de la concurrence asiatique et allemande.
- **Une adaptation des produits qui n'exclut pas la rentabilité.** Les clés : un positionnement produit de « niche » (comme vu en chapitre 1) et un modèle de mini-assembleurs s'appuyant sur un tissu local organique de fournisseurs – le « district industriel » (expliqué dans les pages suivantes).



**« Il faut savoir s'adapter au marché : nous ne fabriquons pas l'iphone, autrement dit, nous ne faisons pas le marché. Nous nous devons de nous adapter »,**

*Rocco Mangione, dirigeant de SPI, PME de 200 collaborateurs et 17 M€ de chiffre d'affaires, spécialisée dans les cadres de fenêtres.*

**« A partir de 2002, avec l'euro, nous avons dû miser sur la qualité et la technologie car nous sommes entrés en compétition directe avec les allemands. »**

*Vincenzo Cerciello, Nordmeccanica*



**« La réponse de la PME italienne ce sera toujours : je regarde ce que je peux faire. »**

*Giovanna Dossena, Professeur, Avocat, Partner fondateur du cabinet de Private Equity AVM*

## PAROLE D'EXPERT

**Quelles sont les caractéristiques principales que distinguent les industriels italiens de leurs concurrents étrangers, notamment les Français ?**

« **Les industriels italiens** ont tendance à s'adapter aux demandes de la clientèle de manière à la fois structurée et flexible, plutôt que de proposer un produit fini non modifiable. **Ils privilégient des solutions plutôt que des produits.** En France c'est plutôt l'inverse.

La possibilité d'une collaboration industrielle entre la France et l'Italie existe et réside dans la capacité à concilier la capacité de planification des uns et la capacité d'adaptation et de résolution des problèmes des autres.

Dès lors, il semble opportun d'envisager un rapprochement visant à assouplir la verticalité française et à renforcer la dimension systémique de l'approche italienne. Il s'agirait d'une synergie très prometteuse sur laquelle construire un partenariat systémique France-Italie, susceptible de s'imposer sur les marchés globaux. »

*Fabrizio Maria Romano, Leonardo Mauretti, Insitut pour les Relations Economiques France Italie*



# Les agglomérations industrielles, clé de compétitivité des PME/ETI exportatrices et tremplin international pour les TPE/PME ultra spécialisées

## Faire partie d'une agglomération industrielle (ou district), clé de survie des TPE et PME exportatrices ultra spécialisées

- Les districts industriels italiens se sont construits de manière spontanée et organique au fil de l'histoire, portés par un fort attachement territorial des industriels et des travailleurs. ils regroupent environ 90 % des entreprises manufacturières.
- Selon [Intesa San Paolo](#), 66 % des entreprises en district exportent, contre 58 % hors district. On y retrouve souvent une entreprise moyenne ouverte à l'international, capable d'alimenter en commandes les TPE et PME ultraspécialisées de la zone. D'après [Mediobanca](#), ces PME/ETI affichent des performances à l'export nettement supérieures : 22 M€ de CA export en moyenne, contre 18 M€ pour leurs homologues hors district, soit 20% de plus à taille comparable.
- Ces territoires constituent également de véritables bassins d'emploi, de savoir-faire et de sous-traitance, favorisant les modèles d'assemblage agile et compétitif.
- Deux enseignements importants :
  - Pour les entreprises moyennes, les districts renforcent la compétitivité en offrant un réservoir de compétences et de fournisseurs, facilitant leur insertion sur les marchés internationaux.
  - Pour les PME plus petites, ils représentent un tremplin vers l'export. Sans ce maillage, leur survie serait davantage menacée, selon le Professeur Franco Mosconi. La sous-traitance ouvre à l'export indirect et apprivoise ces structures à l'export direct. Une étude de [Confindustria](#) est sans appel : 210 000 entreprises manufacturières ont disparu entre 2002 et 2023, dont 90% parmi les non exportatrices. L'export fait donc bien vivre...

« Les micro et petites entreprises, étroitement liées aux PME leaders, prospèrent au sein des agglomérations industrielles ; en revanche, les entreprises isolées, non intégrées à ces agglomérations, sont exclues du marché. Les agglomérations industrielles permettent aux micro-entreprises de réussir. »

Franco Mosconi, Professeur d'Economie Industrielle

« Il y a une logique de complémentarité avec les sous-traitants : personne n'acquiert toutes les compétences à travers des build-up sinon le chiffre d'affaires diminuerait, les concurrents ne s'approvisionnant plus auprès de l'entité rachetée, pénalisant les investissements. »

Expert français de l'export basé en Italie

« Le pays peut en effet s'appuyer sur des forges, des fonderies et des aciéries spécialisées (...) implantées dans la province de Vicence, en Vénétie. (...) Ce réseau trouve son origine dans le lien historique avec l'Allemagne, qui a sous-traité une partie de cette production à l'Italie en raison d'un coût de main-d'œuvre inférieur. Les États-Unis et la France achètent également à l'Italie des "sphères" de matériau semi-fini. »

Salvatore Ruggeri, Président Valvitalia

### Les « distretti industriali » ou le dynamisme du tissu industriel italien

Les districts industriels ont été officiellement reconnus par la loi en 1991. Leur nombre en 2025 varie selon les sources : 127 pour Mediobanca, 141 pour l'ISTAT et jusqu'à 218 selon le calcul des Régions italiennes.

Les plus connus restent les districts de la mode et du textile – notamment le cuir de Santa Croce en Toscane – mais d'autres zones s'imposent également, comme la « voie de la mécanique » de Piacenza, le Prosciutto San Daniele ou la soie de Côme. À ces districts s'ajoutent les clusters technologiques créés en 2012 sous le gouvernement Monti, à l'image du pôle aérospatial de Brindisi, dans les Pouilles.

La grande majorité de ces districts est concentrée dans le Nord, suivie par le Centre (Toscane, Ombrie, Marches). La mode – habillement, textile et cuir – est le secteur le plus représenté, devant la métallurgie et l'univers « maison » (meubles, céramiques...). Ce sont toutefois les districts métallurgiques et mécaniques qui dominent à l'export en valeur, en cohérence avec le poids de ces secteurs dans les exportations italiennes.



**Franco Mosconi**  
Professeur d'économie industrielle  
à l'Université de Parma.

« (...) l'idée italienne selon laquelle les micro-entreprises ne peuvent pas être compétitives est contredite par les données d'exportation. Les micro et petites entreprises, étroitement liées aux PME leaders, prospèrent au sein des agglomérations industrielles »

## Les agglomérations, la clé de survie et de succès des PME italiennes

### Quels sont les facteurs clés qui expliquent la compétitivité des exportateurs italiens ?

« La compétitivité italienne repose avant tout sur la capacité à dominer des marchés de niche à l'échelle mondiale. L'industrie mécanique dans toutes ses raffinées spécialisations, par exemple, représente près de 50 % de la production manufacturière et s'impose comme un secteur phare. **Les entreprises italiennes ne cherchent pas à rivaliser sur les prix ou la réduction des coûts, mais misent sur la différenciation et la qualité, c'est ça la clé de leur compétitivité.** Cette stratégie leur permet de répondre à la diversité des goûts des consommateurs internationaux, notamment dans des segments comme la mode, l'ameublement ou la mécanique. L'introduction de l'euro a marqué un tournant : la dévaluation n'étant plus possible, les entreprises ont dû se concentrer sur l'innovation et l'internationalisation. Cette approche a permis à des PME et des entreprises de taille moyenne de prospérer, en s'appuyant sur des savoir-faire uniques et une forte spécialisation. En résumé, **la compétitivité italienne repose sur trois piliers : ultra-spécialisation, qualité et capacité à se positionner sur des niches mondiales.** »

### Quelles sont les différences des modèles entre l'Italie, la France et l'Allemagne ?

« La forte présence de micro et moyennes entreprises [PME] en Italie constitue une faiblesse par rapport au Mittelstand allemand. Mais l'idée italienne selon laquelle les micro-entreprises ne peuvent pas être compétitives est contredite par les données d'exportation. **Les micro et petites entreprises, étroitement liées aux PME leaders, prospèrent au sein des agglomérations industrielles** ; en revanche, les entreprises **isolées, non intégrées à ces agglomérations, sont exclues du marché.** Les agglomérations industrielles permettent aux micro-entreprises de réussir.

Nombre d'entre elles ont disparu avec la mondialisation, mais certaines restent étroitement liées à ces mêmes agglomérations qui gravitent autour de quelques entreprises leaders\* (pensons à l'agroalimentaire de Parme ou aux machines de packaging à Bologne). Cependant, l'augmentation de la taille des entreprises – avec un nombre croissant de sociétés de moyenne et grande dimension – est aujourd'hui devenue essentielle au capitalisme italien. »

### L'innovation est souvent considérée comme un atout de différenciation, mais comment des petites structures comme les PME italiennes arrivent-elles à innover ?

« En 2024, l'Italie dédiait 1,4% de son PIB à l'innovation selon [Eurostat](#) et les entreprises privées dédiaient un peu moins de la moitié que les entreprises françaises à la R&D. Or, **une partie de la R&D n'est pas comptabilisée, c'est le savoir tacite : un micro-développement est effectué pour chaque pièce.**

Bien évidemment, cela ne suffit plus avec la frontière technologique des sciences de la vie, le monde numérique et l'intelligence artificielle ; dans les trajectoires technologiques d'aujourd'hui, la recherche doit être effectuée en laboratoire. L'industrie pharmaceutique italienne, qui est la spécialisation industrielle du pays connaissant la plus forte croissance (voir [les données d'exportation 2025](#)), constitue un bon exemple de R&D formalisée au sein des laboratoires. Certaines entreprises y investissent jusqu'à 20 % de leur chiffre d'affaires dans la recherche. »

« **Autrefois, l'innovation se faisait dans les bars et sur la place (Sassuolo est devenu un pôle important ainsi dans les années 1960) ; les premiers entrepreneurs, qui étaient très techniques, échangeaient des informations en se réunissant sur la place.** »

\*Source : F. Mosconi, Modello Emilia, imprese innovative et spirito di comunità, 2023, Posteditori

# L'assemblage, modèle opérationnel adopté par les PME/ETI exportatrices, permet agilité et compétitivité

## Des mini assembleurs reposant sur un tissu de fournisseurs locaux

- La production manufacturière italienne repose majoritairement sur des intrants italiens ou européens.
  - **En effet, les industriels italiens peuvent compter sur un vaste et réactif réseau de fournisseurs locaux. Cette disponibilité permet aux PME moyennes d'adopter un modèle de production plus agile.** Comment fonctionne ce modèle :
    - La commande internationale est captée et pilotée par une PME moyenne ou une ETI.
    - Les petites entreprises sous-traitantes – souvent de moins de 15 salariés, sans la capacité d'exporter seules – réalisent les composants nécessaires à la commande. Ces structures travaillent en multi-clients et multi-secteurs, ce qui leur confère agilité et résilience. Elles achètent les matières premières et assurent un premier usinage.
    - Les pièces à haute valeur ajoutée – logiciels embarqués, composants brevetés – sont fabriquées en interne par l'entreprise moyenne, qui préserve ainsi son cœur de compétences stratégiques.
    - L'entreprise moyenne finalise l'assemblage, en intégrant ses pièces stratégiques pour livrer le produit fini.
- L'intérêt de ce modèle est le partage des investissements en machines, comme souligné par Salvatore Ruggeri, Président de Valvitalia (voir encadré à droite).**
- **Contrairement aux idées reçues, la coopération entre donneurs d'ordre (entreprises moyennes) et sous-traitants (petites entreprises), ou entre fournisseurs eux-mêmes, résulte davantage de rapports de force et de contraintes économiques que d'une réelle volonté de collaborer ou de faire « meute ».**



« L'entrepreneur italien est habitué à se débrouiller et à mobiliser son réseau pour trouver des solutions, parfois en réalisant 60% du travail en interne et en sous-traitant le reste à des partenaires. Cette approche leur permet de rester agiles et de maintenir une taille optimale pour éviter les contraintes liées à l'augmentation des effectifs. »

Mirko Mottino, Directeur chez Altios



« L'Italie est reconnue pour le fait qu'elle possède encore une production de matériaux bruts et semi-finis. Dans le secteur métallurgique, le pays peut en effet s'appuyer sur des forges, des fonderies et des aciéries spécialisées (comme Forgital, fondée en 1873 et cédée par Carlyle à Stonepeak après cinq générations, ou encore Siderforgerossi), implantées dans la province de Vicence, en Vénétie. Elles fournissent des pièces de matériau semi-fini aux entreprises de mécanique de précision, qui procèdent ensuite aux opérations finales : parachèvement, soudure, tests, assemblage final et peinture.

**Ce réseau trouve son origine dans le lien historique avec l'Allemagne, qui a sous-traité une partie de cette production à l'Italie en raison d'un coût de main-d'œuvre inférieur. Les États-Unis et la France achètent également à l'Italie des "sphères" de matériau semi-fini.**

**Par ailleurs, dans le secteur Oil & Gas, il existe un réseau d'environ 70 petites entreprises qui fabriquent des composants pour des entreprises de taille moyenne, mais qui ne disposent ni d'une structure adaptée, ni de la maîtrise de l'anglais, ni de la capacité d'exporter. Ces petites entreprises interviennent sur l'ensemble de la chaîne de valeur : le prix et la qualité sont fixés en amont, puis elles s'organisent pour respecter les délais de production.**

**Il n'est pas nécessaire pour les entreprises d'investir dans toutes les machines, car c'est le sous-traitant qui achète les matériaux et gère également le stockage des produits, la production étant identique pour tous. Le produit obtenu est donc un semi-fini très proche de la forme finale, qui est ensuite donnée par Valvitalia dans ses usines.**

**Les coûts de production sont plus bas grâce à ce modèle d'assemblage et sont parfois inférieurs à ceux de la France, en raison de ce mode de production. »**

Salvatore Ruggeri, Valvitalia





**Cavaliere Salvatore Ruggeri**  
Président fondateur de Valvitalia



- 220 millions de CA (2024)
- 900 collaborateurs (dont 120 en Chine)
- 1 site de production en Chine
- 1 centre de services au Canada
- Production de valves industrielles



## Valvitalia, un directeur de ventes anglais, un modèle d'assemblage et le sponsorship de l'AC Milan

### Comment est née l'idée de créer Valvitalia et quels ont été les premiers leviers pour lancer l'entreprise ?

« Valvitalia est née en 2002 après mon départ de Dresser, où j'avais travaillé pendant 20 ans. J'ai investi une partie du package reçu en quittant la société, et j'ai pu compter sur la confiance d'un banquier ami. L'objectif était clair : créer la première société italienne capable de concurrencer les grandes multinationales américaines dans le domaine des vannes pour l'oil & gas.

Avec mon fils Massimiliano, nous avons parcouru plus de 20 000 km en deux mois pour identifier des entreprises partenaires et un site de production. Nous avons trouvé un établissement presque neuf à Rivanazzano, que nous avons acquis pour 3,6 millions d'euros. Le premier employé clé a été Tony Ellis, un directeur des ventes anglais avec qui j'avais travaillé auparavant. Son expertise et sa maîtrise des marchés internationaux ont été déterminantes pour structurer notre démarche export dès le départ.

Dès le départ, nous avons adopté un modèle basé sur l'assemblage, la sous-traitance du forgeage et de certains composants, ce qui nous a permis de réduire les coûts fixes et de nous concentrer sur l'ingénierie et le service. »

### Quels sont les avantages stratégiques de cette approche ?

« L'assemblage nous permet de rester flexibles et de réduire les investissements en machines très coûteuses, qui peuvent atteindre parfois les 8 millions d'euros ! En sous traitant la forge et la mécanique de précision auprès d'un réseau italien très compétitif, nous concentrons nos ressources sur la conception ad hoc et le service client. Ce modèle réduit les coûts fixes, accélère la production et garantit une qualité élevée grâce à des partenaires spécialisés. C'est un atout majeur pour répondre aux cahiers des charges standardisés des majors américaines, tout en restant réactifs. »

### Valvitalia exporte aujourd'hui 80 % de sa production. Comment avez-vous structuré cette internationalisation et quels ont été les moments clés ?

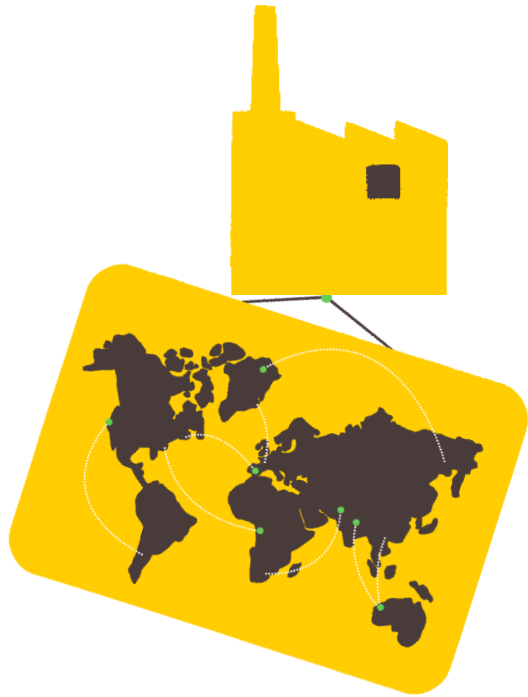
« Le secteur de l'oil & gas est par nature international, ce qui nous a poussés à être « nativement exportateurs ». Dès le début, j'ai personnellement parcouru des milliers de kilomètres pour rencontrer des partenaires et des clients, comme au Moyen Orient où avons décroché notre premier grand contrat. Nous avons ensuite mené des acquisitions ciblées en France et au Royaume-Uni pour élargir notre offre en acquérant des marques reconnues. Aux États-Unis, nous avons adopté un système de distributeurs avec stock pour garantir une réactivité maximale, car là-bas, tout se joue sur les délais. Nous avons aussi ouvert un service center au Canada et un site de production en Chine, pour répondre aux besoins locaux. Enfin, nous avons investi dans des relations clients fortes, avec des initiatives comme le sponsoring du Milan AC (les clients arabes sont fans de football, quelle meilleure vitrine !) ou la création d'une piste d'hélicoptère pour accueillir nos clients arabes.

Aujourd'hui, nous sommes présents dans 115 pays, avec 50 personnes dédiées aux ventes et 35 agents à l'international. »

### Plus largement, quels sont les atouts des industriels italiens dans le secteur de l'oil & gas ?

« L'Italie bénéficie d'un tissu industriel unique, composé de forges, de fonderies et d'aciéries spécialisées qui produisent des pièces de très haute qualité. Ce réseau, issu d'une longue tradition métallurgique, nous permet d'acheter directement des matières premières à des coûts compétitifs, parfois inférieurs à ceux de la France, lesquelles sont ensuite confiées à une filière d'environ 70 petites entreprises spécialisées dans les composants et la mécanique de précision. Cette flexibilité et cette excellence technique sont reconnues au niveau international et constituent un véritable avantage compétitif pour les industriels italiens. »

# Les facteurs de compétitivité de l'industrie italienne, en synthèse



## Entreprises exportatrices

47% de la valeur des exportations est assurée par des PME de moins de 250 salariés.  
Les entreprises sont à capital italien pour 57% des exportations



## Stratégie produit

Le sur mesure est proposé par les industriels italiens qui micro innovent sur chaque produit et répondent aux exigences du client.



## Écosystème

Les entreprises appartenant aux districts industriels exportent 20% de plus que leurs homologues italiennes hors districts.



## Modèle industriel

L'assemblage est un modèle souvent adopté par les PME moyennes exportatrices, les « multinationales de poche ». Ce modèle permet une répartition des coûts d'investissement en capital.



3

**LE DIRIGEANT ITALIEN  
AU CŒUR DE LA CONQUÊTE  
DE MARCHÉS À L'EXPORT**

# La stratégie à l'export : une affaire d'intuition

La stratégie à l'export ne repose pas sur un plan pré établi, mais plutôt sur des tentatives d'exploration commerciale basées sur la vision du dirigeant

- L'export et l'internationalisation des entreprises italiennes repose rarement sur une stratégie formalisée. **Ciao aux études de marché approfondies et aux feuilles de route claires : la vision et l'opportunité du dirigeant guident l'action, rapide et parfois improvisée.** L'exportateur italien cherche d'abord ses marchés et ses clients, avant de s'interroger sur la manière d'organiser l'export.
- S'il n'existe pas de schéma unique à l'export, le dirigeant-fondateur démarre généralement l'export par la recherche de distributeurs ou de clients – souvent des concurrents directs de leurs clients italiens. **Cette prospection s'opère principalement sur les salons professionnels, nationaux ou internationaux.** C'est seulement une fois le distributeur identifié ou le contrat signé que l'organisation se structure en conséquence.

«**Quand l'industriel français vient en Italie, il veut comprendre la structure, les avantages et les inconvénients, la concurrence... et cela prend 6 mois. L'Italien qui va en Allemagne ou en France, il veut tout de suite un client et ne voit pas l'intérêt d'une étude approfondie, car l'étude se fait sur le terrain. Parfois, il se heurte à un mur.**»

Mirko Mottino, Directeur auprès du cabinet d'accompagnement à l'international Altios










«**On pourrait résumer l'approche italienne par « réactivité et opportuniste.**»

Expert italien de l'export

«**Notre stratégie a toujours été très proactive. Au départ, j'ai pris l'avion avec ma valise pour aller chercher des clients moi-même. Je passais deux semaines par mois hors d'Italie, visitant des marchés comme le Nigeria, le Koweït, l'Iran, Hong Kong, la Russie ou la Libye. Cette implication personnelle a été essentielle pour franchir la première étape.**»

Rocco Mangione,, Directeur Général SPI Finestre

## Principales modalités d'un projet d'internationalisation d'une PME italienne

			
 <b>1. Besoin d'augmenter les ventes</b>	Décision du fondateur / famille d'attaquer l'international Déclencheurs : marché italien saturé, changement de besoin des clients principaux et recherche de nouveaux clients, ...	Fondateur / Famille	Pas de dépenses dégagées sur cette phase
 <b>2. Sélection des marchés et des pays</b>	Sélection opportuniste en suivant un client, ou à travers la recherche des concurrents du client principal à l'étranger Participation à des salons internationaux pour chercher un partenaire (distributeur) ou clients	Fondateur / Famille	Autofinancement Autofin.+ subvention ITA si <100 collab.
 <b>3. Sécurisation distributeurs / clients</b>	Sélection opportuniste d'un ou plusieurs distributeurs rencontrés sur les salons ; pour les clients internationaux, vérification via <a href="#">Data Intelligence B2B &amp; gestion du risque</a> / <a href="#">Creditsafe</a> de leur position de crédit et de risque	Fondateur / Famille	Autofinancement + assurances export SACE*
 <b>4. Implantation d'une filiale commerciale</b>	Implantation d'une filiale commerciale pour l'après vente dans les principaux pays de destination (notamment les Etats-Unis)	Fondateur / Famille	Autofinancement
 <b>5. Implantation productive à l'étranger</b>	Implantation productive, souvent via une JV avec des clients selon les opportunités et la demande client	Fondateur / Famille	Autofinancement + assurances SACE + co invest SIMEST
 <b>6. Gestion de la relation client et distributeurs</b>	Gestion récurrente de l'export via une team de Export manager Les clients principaux restent gérés par les membres de la famille, notamment le marché US	Export Manager / Famille	Autofinancement + assurances SACE

\*SACE est l'institution publique d'assurance export et SIMEST une institution de crédit export. Le recours à ces institutions n'est pas systématique et surtout des entreprises plus grandes (100 collab environ) y font recours.



**Mirko Mottino,**  
Directeur Altios



Altios accompagne les entreprises dans leur développement international en offrant des services intégrés allant de l'étude de marché à l'implantation, en passant par les opérations de croissance externe et la gestion des ressources humaines à l'étranger.

## Les stratégies à l'export : entre pragmatisme et instinct

### Quels sont les principaux leviers et obstacles à l'internationalisation des entreprises italiennes aujourd'hui ?

« L'internationalisation des entreprises italiennes repose sur une approche pragmatique et opportuniste. Contrairement aux entreprises françaises, qui privilégient des études de marché approfondies avant toute implantation, les Italiens adoptent une stratégie « terrain » : ils cherchent rapidement un distributeur ou un client, sans passer par des analyses complexes. Cette rapidité est favorisée par la structure familiale des entreprises, leur forte liquidité et leur capacité à mobiliser des réseaux locaux. Cependant, cette approche présente des limites : elle peut conduire à des erreurs d'appréciation des marchés ou à des difficultés d'intégration culturelle. Les soutiens publics, bien que présents (foires, salons, programmes de « Temporary Export Managers »), restent fragmentés et peu adaptés aux PME. À cela s'ajoute la complexité réglementaire et la faible culture de coopération inter-entreprises, qui freinent parfois la conquête de marchés plus structurés. »

### Quelles sont les forces des industriels italiens à l'international ?

« Les industriels italiens se distinguent par leur flexibilité, leur créativité et leur capacité à s'adapter rapidement aux demandes atypiques. Cette agilité repose sur une organisation décentralisée et une forte culture de la débrouillardise : un industriel italien n'hésite pas à réaliser 60 % du produit en interne et à sous-traiter le reste à des partenaires régionaux. Cette approche favorise la réactivité et la maîtrise des coûts. **L'attachement à la qualité « Made in Italy » est une autre force : plutôt que de délocaliser, les entreprises préfèrent monter en gamme et miser sur l'innovation pour rester compétitives.** Les districts industriels, véritables écosystèmes régionaux, renforcent cette dynamique en créant des synergies locales. **Enfin, la transition générationnelle en cours, avec des dirigeants formés à l'international, ouvre la voie à des stratégies plus ambitieuses, notamment via des acquisitions.** »

### Quel rôle jouent les politiques publiques et les réseaux territoriaux dans l'accompagnement des entreprises italiennes à l'international ?

En Italie, les politiques de soutien à l'export sont moins structurées qu'en France. Les aides se concentrent sur la participation à des salons internationaux et des programmes ponctuels, mais elles manquent de continuité et de coordination. Les petites entreprises, qui constituent la majorité du tissu économique italien, peinent à maintenir leurs contacts après ces événements. Les organismes régionaux, comme la Confindustria ou les centres pour l'internationalisation, jouent un rôle clé en proposant des formations et des missions d'acheteurs, mais leur impact reste limité par la fragmentation des initiatives. À l'inverse, la France dispose d'un écosystème plus intégré avec Bpifrance, Business France et des dispositifs comme le VIE. Cette différence reflète une culture entrepreneuriale italienne très centrée sur la famille et la région, où la coopération inter-entreprises est opportuniste plutôt que stratégique. »



**« Quand l'industriel français vient en Italie, il veut comprendre la structure, les avantages et les inconvénients, la concurrence... et cela prend 6 mois. L'Italien qui va en Allemagne ou en France ne paie pas l'étude, il veut tout de suite un client et ne voit pas l'intérêt d'une étude approfondie, car l'étude se fait sur le terrain. Parfois, il se heurte à un mur. »**

# La stratégie à l'export : une affaire de famille

## Proactivité et prise en charge personnelle de l'export et de l'internationalisation de la part du dirigeant fondateur ou d'un membre de la famille

- Parmi les 15 dirigeants interviewés, la stratégie d'exportation est directement prise en charge par le dirigeant fondateur, ou alors par un membre de sa famille qui y travaille.
- Perçue comme un levier stratégique, la politique export est rarement confiée à un tiers extérieur à la famille, ou à un profil trop peu expérimenté. C'est le plus souvent l'un des enfants du fondateur qui est mandaté pour explorer le marché local et, le cas échéant, poser les bases d'une filiale commerciale. C'est le cas de Nordmeccanica, où le fils du fondateur suit personnellement les filiales productives aux États-Unis ou de Valvitalia, où les deux enfants sont directement en charge de l'export, un pour l'Amérique, l'autre pour le Moyen Orient.
- Selon une étude\*, il y a un lien positif entre contrôle familial de l'entreprise (à plus de 51%) et performance à l'export (calculé comme CA généré à l'export par rapport au CA global).
- Les PME italiennes (CA 2-50 millions; 10-250 collaborateurs) avaient en moyenne un capital détenu à 70% par les familles en 2017. **Cette forte concentration à capital familial, une autre clé de réussite de l'export italien ?**



**« Aujourd'hui, mon fils Max, Vice-président exécutif, est responsable des forces commerciales dans les Amériques dont il connaît très bien la culture et les attentes, notre famille ayant vécu aux États-Unis pendant 2 ans et moi-même ayant travaillé pendant 32 ans pour de nombreuses entreprises américaines, parmi lesquelles Halliburton Company dont Dick Cheney a été Président et Directeur Général. Luca gère quant à lui le reste du monde et en particulier le Moyen-Orient, ayant vécu à Abu Dhabi et connaissant donc très bien cette zone géographique également. »**

Salvatore Ruggeri, Président fondateur de Valvitalia



**« Le premier pas vers l'export a été franchi en 1990, quand le client principal italien a remis à plat le contrat : mon frère est alors parti chercher ses concurrents à l'international. »**

PME dans le ferroviaire, 150 collaborateurs en Italie, 100 à l'étranger dans 3 filiales

**« Dès le début, j'ai personnellement parcouru des milliers de kilomètres pour rencontrer des partenaires et des clients. »**

Salvatore Ruggeri, Président fondateur de Valvitalia

## Les entreprises familiales\* en Italie représentent....

81%

Des entreprises manufacturières de plus 3 collaborateurs en 2022\*\*

67%

Des entreprises (tout secteur confondu) avec un CA > à 20 millions d'euros en 2022, soit 15836 entreprises\*\*\*. Parmi celles-ci, environ 44% sont dans le secteur manufacturier.

\*contrôlé par une personne physique ou une famille

\*\*Source : ISTAT Censimento permanente delle imprese 2023.

\*\*\*Hors filiales entreprises étrangères; source : [Osservatorio AUXB 2024](#). Osservatorio AUB (AIDAF-Unicredit-Bocconi)

\*Family ownership and the export performance of SMEs: the moderating role of financial constraints and flexibility », Federica Pascucci, Oscar Domenichelli, Gian Luca Gregori, Department of Management, Università Politecnica delle Marche, Ancona, Italy; Enzo Peruffo LUISS Guido Carli, Rome, Italy

# Pour les marchés sous contraintes : un membre de la famille en première ligne

## Les États-Unis, un marché cible des industriels italiens

- Pour les entreprises ayant des clients aux États-Unis, l'ouverture d'une filiale commerciale – sans nécessairement y implanter un site de production – s'impose comme une étape incontournable, notamment pour assurer un service après-vente de proximité.
- Cette présence locale explique en partie pourquoi les États-Unis constituent le premier marché des entreprises italiennes implantées à l'étranger, avec 14 % du chiffre d'affaires généré hors d'Italie en 2022, devant l'Espagne (14 %) et la France (8 %), selon l'ISTAT. Au-delà des ventes directes, ces pays servent également de plateformes de redistribution : les États-Unis vers les marchés nord-américains, la France vers les pays francophones.

## La relation personnelle avec les clients, un atout de long terme

- Enfin, un membre de la famille en charge de l'export maintient souvent une **relation personnelle** pour certains clients et marchés clés, notamment là où la culture l'exige, comme **au Moyen Orient et dans les pays nordafricains** (voir l'interview de Rocco Mangione de SPI). Si implantés aux États-Unis, ce marché sera suivi par un membre de la famille, comme dans le cas de Nordmeccanica, où le frère de Vincenzo, Alfredo, est responsable du marché nord-américain ou de Valvitalia, où le marché nord-américain est géré par le fils du Président fondateur, Max.



**« Aux États-Unis tout se joue sur le temps de réaction : nous avons une fois perdu une commande à cause des délais de livraison trop longs ...qui étaient de 2 jours ! »**

*Salvatore Ruggeri, Président fondateur de Valvitalia, ETI dans les valves industrielles, 1 centre de services, 1 site productif hors Italie, 900 collaborateurs au niveau mondial*



**« Aux États-Unis il faut avoir une filiale à cause du service après-vente. S'il n'y a pas de service sur place, il est difficile de vendre des machines. »**

*Vincenzo Cerciello, Vice-Président, Nordmeccanica, ETI, 250 collaborateurs, machines pour packaging alimentaire*



**Rocco Mangione,**  
**Directeur Général SPI Finestre**



- 40 millions de CA (2025)
- CA à l'export : 7%
- 200 collaborateurs
- 2 sites de production en Italie
- Production de cadres pour fenêtres



## Valise, relation personnelle, et persévérance, les clés de la réussite de SPI

### Quelle est votre stratégie pour développer l'export et atteindre vos objectifs ambitieux à l'international ?

« Notre stratégie a toujours été très proactive. Au départ, j'ai pris l'avion avec ma valise pour aller chercher des clients moi-même. Je passais deux semaines par mois hors d'Italie, visitant des marchés comme le Nigeria, le Koweït, l'Iran, Hong Kong, la Russie ou la Libye. Cette implication personnelle a été essentielle pour franchir la première étape.

Aux États-Unis, l'approche a été encore plus structurée. J'ai commencé par une recherche approfondie en ligne : j'ai analysé les produits de dizaines d'entreprises et dressé une liste de 50 clients potentiels. Ensuite, j'en ai appelé 25, puis réduit la liste à 12 après avoir étudié leurs ventes. Je suis parti sur place, passant une journée dans chaque État pour rencontrer ces prospects. Cette démarche a abouti à la création d'une joint-venture avec un partenaire américain (49 %), ce qui a été un tournant pour nous.

Bien sûr, **cela a imposé un changement culturel et organisationnel : apprendre à expédier par containers, traduire en anglais, parler en pouces et non en centimètres, calculer en dollars...** Ce qui semblait insurmontable au début est devenu une force. Aujourd'hui, nous voulons faire passer la part de l'export de 6-7 % à 15-20 % d'ici 2026/2027, en consolidant nos marchés et en explorant des acquisitions en Europe et au Moyen-Orient. »

### Quels sont les défis que vous avez rencontrés dans votre développement à l'international ?

« D'abord pour réussir, il faut être patient, flexible et prêt à investir du temps. Nous ne fabriquons pas l'iPhone : nous ne créons pas le marché, nous nous adaptons. C'est cette capacité d'adaptation aux exigences du client qui nous a permis de rester présents dans des pays comme la Libye ou les Émirats, malgré les difficultés.

Ensuite, il y a la nature de nos produits : tout est sur mesure. C'est un atout en Italie, mais à l'export, cela complique la logistique et rend difficile la collaboration avec des distributeurs.

Nous avons même tenté une plateforme commune avec d'autres entreprises italiennes, mais la coopération n'a pas duré. Pour surmonter ces obstacles, nous avons investi dans l'automatisation avec le plan Industrie 4.0, renforcé nos équipes commerciales et appris à nous adapter aux cultures locales. **La clé, c'est la flexibilité et la persévérance.** »

### Vous êtes au Moyen-Orient : comment avez-vous réussi à conquérir ce marché ?

« Le Moyen-Orient est un marché très particulier. Le premier défi, c'est la relation commerciale : ici, la confiance se construit dans la durée. On ne signe pas un contrat après un salon, il faut revenir, visiter, créer un lien personnel. J'ai passé des années à multiplier les visites pour établir cette proximité. Les clients nous disent souvent : **"Nous achetons les fenêtres de Rocco Mangione"**, ce qui montre que la relation humaine est essentielle. »

### Vous êtes-vous appuyé sur des aides publiques ? Si oui, lesquelles et avec quelle appréciation globale ?

« Oui, nous avons utilisé des aides publiques, mais de manière ponctuelle. Par exemple, nous avons bénéficié d'un prêt bonifié via SACE pour financer nos déplacements aux États-Unis après la crise du Covid. Ce soutien a été utile pour absorber une partie des coûts liés à la prospection internationale. Nous avons également participé à des salons grâce aux programmes de l'ICE. Cependant, le format proposé – un espace réduit dans une zone dédiée – n'était pas adapté à notre stratégie, et nous avons rapidement choisi d'organiser nos participations de manière indépendante, notamment aux Émirats et aux États-Unis.

Nous avons aussi découvert des dispositifs comme le programme Elite de la Bourse italienne, sponsorisé par SACE, qui nous a permis de mieux comprendre les opportunités de financement et d'ouverture du capital. Globalement, ces aides sont intéressantes, mais elles restent limitées pour des PME comme la nôtre : elles ne remplacent pas l'investissement personnel et la flexibilité nécessaires pour réussir à l'international. »

# Un dirigeant « commercial » conquérant

## Une organisation qui se met en place, mais un pouvoir décisionnaire toujours porté par le dirigeant

- Lorsque l'export devient récurrent, les entreprises structurent progressivement une équipe dédiée, organisée par aires géographiques, dont les responsables assurent également la présence sur les salons internationaux – domaine dans lequel l'Italie se distingue parmi les grands pays exportateurs, comme évoqué dans les pages suivantes.
- **Le dirigeant-fondateur reste néanmoins en première ligne** : grâce à la structure agile des PME et petites ETI italiennes, il conserve le pouvoir de décision, ce qui contribue à accélérer le processus d'export et d'internationalisation.



**« En Italie, nous échangeons directement avec le propriétaire. En France, les entreprises sont plus structurées et on échange d'abord avec le directeur export ou commercial. Le propriétaire italien décide et cela va plus droit au but. »**

*Mirko Mottino, Directeur chez Altios, cabinet d'internationalisation*

## L'importance des commerciaux : savoir vendre, compte aussi

- Parmi les entreprises rencontrées (Valvitalia, Nordmeccanica, Allied, ErreEnne...), le dirigeant-fondateur suit souvent un parcours similaire : ancien commercial dans un grand groupe, il a créé sa propre structure fort d'une connaissance approfondie du secteur. **La fonction commerciale reste d'ailleurs centrale dans ces entreprises industrielles.** Valvitalia en est l'illustration parfaite : fondée par un ex-commercial, elle a recruté en priorité... un commercial anglophone pour conquérir l'export.
- Cette **culture du « savoir vendre »** fait écho aux conclusions d'une étude de France Stratégie (2020) comparant les performances à l'export franco-allemandes. L'écart entre les deux pays relèverait d'une compétitivité pure : les exportateurs français seraient « moins performants que leurs homologues allemands pour vendre le même produit sur le même marché ».



**« L'Italie est un pays bâti sur le commerce à différence de la France : si une entreprise va mal en France, on coupe les dépenses ; en Italie, on prend un commercial. »**

*Expert français de l'export*



**« En France, on pense un produit et on va essayer de le vendre. Les italiens vont chercher le client et ensuite vont créer un produit. »**

*Expert français de l'export*

- Le financement des démarches à l'export repose quasi intégralement sur l'entreprise, les études de faisabilité étant rarement subventionnées – ce qui explique la faible propension des dirigeants italiens à recourir au conseil externe pour la prospection.
- Pour sécuriser leurs transactions, dirigeants et managers export s'appuient sur des outils de vérification spécialisés - **Credit Safe** ou le **rating du crédit fourni par SACE**, l'agence de crédit export italienne – d'évaluer la solvabilité, le KYC et les comportements de paiement de leurs clients. C'est la démarche de Norman Rubini d'ErreEnne, PME de 38 collaborateurs réalisant 7,5 M€ de chiffre d'affaires, avant tout engagement commercial ou d'acceptation d'un paiement fractionné (voir entretien détaillé).

# La valise : véritable arme secrète des industriels italiens à l'export

## La participation aux salons donne de la visibilité, mais fournit aussi de la connaissance sur les tendances de marchés et la concurrence

- Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon l'UNIMEV (Union Française des Métiers de l'Événement), la surface d'exposition vendue a progressé après la pandémie – mais avec de fortes disparités : +15 % pour l'Italie sur la période 2019-2025, +13 % pour l'Espagne, contre -2 % pour la France, -8 % pour la Chine et -12 % pour l'Allemagne (Event Data Book, édition 2025). **En 2024, l'Italie se classait au 2e rang mondial des pays exposants avec 10 000 exposants, derrière l'Allemagne (107 000) et devant la France, 5e (4800).**
- Dans les salons français, l'Italie est le premier pays d'exposants étrangers, devant la Chine, et le premier en nombre de visiteurs. Elle occupe également la deuxième place en Allemagne – confirmant **les salons comme un axe central de la stratégie commerciale italienne, autant pour capter des clients que pour surveiller concurrents, tendances et évolutions de marché.**

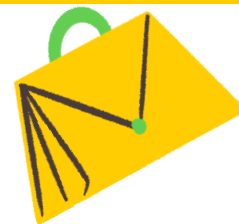


**« Nous prenons part régulièrement aux grands salons internationaux, consacrant, parfois, des investissements substantiels pouvant atteindre 2 millions d'euros ! »**

Vincenzo Cerciello, Vice-Président de Nordmeccanica

**« Les Italiens ils sont partout. Dans les foires et salon, les Français on ne les voit pas, même pas dans l'agroalimentaire, alors qu'ils n'ont rien à nous envier, au contraire. »**

Account Manager, ETI agroalimentaire, 200 millions de CA, 1600 collaborateurs, 65% du CA à l'export



**« L'export se fait uniquement si on vit dans le marché. »**

Nordmeccanica, 100 m de CA, 90% de CA à l'export, 250 collaborateurs en Italie

## Une chasse en masse, mais pas en meute organisée

- **Contrairement aux idées reçues, les entrepreneurs italiens ne coopèrent pas nécessairement entre eux sur les salons ni dans leur approche internationale.** Les grandes PME privilégient une participation indépendante, pour ne pas être assimilées aux micro-entreprises et conserver leur liberté d'action. Même au sein des consortia, la vente en commun est théoriquement possible, mais **les entreprises préfèrent généralement promouvoir ensemble sans vendre ensemble.**



**« Notre famille – avec mon frère Alfredo Cerciello, directeur financier (CFO) et vice-président – prend régulièrement part aux principaux salons de la profession afin d'échanger avec nos clients : dans les relations B2B, bâties sur la confiance, la relation humaine reste au cœur de notre approche. »**

Vincenzo Cerciello, Vice-Président de Nordmeccanica



**Norman Rubini**  
Dirigeant fondateur Erre Enne



- 7,5 millions de CA (2024)
- 98% de CA à l'export : (direct et indirect via des clients italiens)
- 38 collaborateurs
- 3 bureaux commerciaux à l'étranger
- Production de systèmes d'orientation rotative et alimentation de bouchons



## ErreEnne, exporter vers le monde entier, depuis le Piémont

**Vous avez fondé ErreEnne en 2008, en pleine crise économique. Comment avez-vous pris cette décision et quelles ont été les premières étapes concrètes ?**

« J'ai créé ErreEnne après 17 ans d'expérience dans le secteur, en partant d'une « côte » de l'entreprise familiale. En 2008, j'avais 32 ans et tout le monde me disait que j'étais fou, même mon comptable ! Nous avons commencé avec 8 personnes et un capannone de 400 m<sup>2</sup> en location. J'ai couvert tous les rôles : production, dessin technique, commercial... Aujourd'hui, nous sommes 38 collaborateurs et réalisons 7,5 millions d'euros de chiffre d'affaires. »

**Votre entreprise réalise directement et indirectement (via vos clients italiens) 98 % de son chiffre d'affaires à l'export, principalement aux États-Unis. Comment avez-vous structuré cette internationalisation et quels ont été les moments clés ?**

« Les États-Unis sont devenus notre marché principal car nos clients sont les grandes entreprises manufacturières américaines : Procter and Gamble, Unilever, avec leurs sites de production dans le entier. Nous avons ouvert une filiale aux États-Unis il y a trois ans pour l'assistance après-vente et nous préparons une véritable force commerciale sur place dont je m'occupe personnellement. En Europe, nous avons un bureau de représentation en Allemagne et un autre en France, avec des agents locaux qui reportent à notre seul responsable export. Pour les autres marchés (Ukraine, Pologne, Israël, Inde), nous travaillons via des partenariats avec des entreprises qui intègrent nos équipements dans leurs solutions. Cette organisation nous permet de rester proches des clients tout en gardant une structure légère et réactive. Le COVID a été un tournant : la demande en hygiène et pharmaceutique a explosé, nous avons livré 7 lignes pour AstraZeneca. Pendant la pandémie, nous n'avons jamais fermé, malgré les pressions du préfet. »

**Votre modèle repose sur une forte externalisation des composants. Quels avantages concrets cela vous apporte ?**

« 93 % de nos achats sont des semi-finis déjà travaillés. Cela nous permet de rester flexibles et de répondre rapidement aux besoins

des clients, tout en limitant les investissements lourds. Nous avons tout de même un centre d'usinage connecté financé grâce au plan Calenda et à la loi Sabatini (industria 4.0), pour garantir la qualité et l'efficacité. Ce modèle nous rend compétitifs, même face aux droits de douane américains qui sont passés à 15 %.

**Quels sont, selon vous, les atouts des industriels italiens et les défis auxquels vous êtes confrontés ?**

« Les Italiens sont très attachés à leur territoire, ce qui rend le recrutement difficile : au-delà de 40 km, on perd un collaborateur. Nous formons nos techniciens en interne, car les instituts techniques sont insuffisants. L'avantage, c'est notre capacité à rester « snelli » (agiles) : une personne peut travailler en atelier et partir en montage à l'étranger. **Cette flexibilité, associée à la qualité italienne, est notre force.** »

**Quel rôle jouent les soutiens publics dans votre développement international, et voyez-vous des différences avec la France ?**

« Nous travaillons avec l'ICE pour les salons, comme celui auquel on a participé à Las Vegas en novembre, et nous utilisons les outils de SACE ou CreditSafe pour évaluer le risque crédit des clients. Je peux visualiser leurs bilans, et je peux décider combien de crédit accorder aux clients étrangers et quels délais de paiement. Ces sont des bons thermomètres d'évaluation du risque de l'entreprise.

Ces dispositifs sont utiles, mais en Italie, la protection en cas de défaut de paiement est faible : même si un client fait faillite, vous payez les taxes sur la facture impayée! En France, il existe des garanties étatiques qui sécurisent les fournisseurs en cas de litige. C'est une différence importante pour la liquidité des entreprises. »

**Comment financez-vous vos investissements ?**

« **Nous avons toujours privilégié l'autofinancement.** Nous travaillons avec les banques uniquement pour des besoins ponctuels, comme le circulant avec des soldes à bon terme. Mais notre philosophie reste claire : garder le contrôle et limiter la dépendance aux financements externes. »

# Derrière la valise : le casse-tête des soutiens à l'export

## Des aides importantes, mais sans coordination

- Le soutien à l'export en Italie est principalement porté par trois institutions : ICE, SACE et SIMEST.
  - **SACE octroie des services d'assurance export** (équivalent de Bpifrance Assurance Export) et est filiale à 100% de Cassa Depositi e Prestiti ;
  - **SIMEST fournit les crédits à l'export** (équivalent de Bpifrance Crédit Export), des financements en Italie pour les exportateurs (sans obligation de contrat à l'export) et aussi un soutien aux investissements directs à l'étranger en capital, et **a comme actionnaire principal Cassa Depositi e Prestiti (76%) et plusieurs actionnaires minoritaires**, parmi lesquels les principales banques italiennes et des fédérations de l'industrie.
  - **ICE / ITA assure la promotion des entreprises italiennes et du Made in Italy et a été récemment passé sous l'égide du Ministère des Affaires Etrangères et de la Coopération Internationale** (voir encadré).
- À cette organisation, s'ajoutent les régions, qui ont leur propre budget de promotion, notamment via [les consortia d'exportation](#) – associations à but non lucratif regroupant a minima huit PME. Ces associations ont pour vocation la promotion collective à l'export. La vente en commun est théoriquement possible, mais les entreprises préfèrent généralement promouvoir ensemble sans vendre ensemble.
- Enfin, les fédérations des métiers peuvent aussi disposer de fonds et soutenir les industriels.

« Les entrepreneurs italiens face aux aides publiques se disent : où est le piège ? »

Expert français de l'export

« En France l'approche est plus « top – down » et les entreprises françaises attendent souvent les directives ou la démarche de l'état qui est bien structurée par la Team France Export. »

Expert italien de l'export

## Un plan massif de promotion et de renforcement des capacités commerciales, incluant l'e-commerce

- La promotion du Made in Italy remonte à plus de 10 ans : une stratégie en 2014 puis une loi en 2024 en ont détaillé les contours et renforcé les objectifs.
- Lancé en 2014-2015 sous le gouvernement Renzi, le [plan extraordinaire de soutien au Made in Italy](#) doté de 130 millions d'euros, puis de 148 millions en 2017, prévoyait déjà :
  - un renforcement des principaux événements en Italie et à l'étranger
  - des subventions pour des responsables export temporaires en entreprise et des formations dédiées
  - des tournées promotionnelles pour les PME
  - la création d'une plateforme d'e-commerce pour les PME
  - **un plan de vente au détail à grande échelle, incluant des accords avec les grandes plateformes de e-commerce (ManoMano, Amazon, Ankorstore ..)**
  - **un plan spécial d'attaque des marchés à fort potentiel – notamment les États-Unis,**
  - et enfin, des tournées promotionnelles pour attirer les investissements directs étrangers.

## ICE / ITA, le bras armé de la promotion des TPE et PME à l'international

- Ce plan a été reconduit en 2020, post covid, et a été majoritairement géré par ICE (*Istituto per il Commercio Estero*, ou ITA en anglais, pour *Italian Trade Agency*), le bras armé de la promotion des TPE et PME à l'international, équivalent de Business France.
- **Fort d'une dotation de l'Etat d'environ 190 millions en 2024** (soit le double que Business France), ICE/ ITA a pu soutenir 6415 entreprises dans leurs opérations marketing dans les salons internationaux avec **225 pavillons Made in Italy**, et d'autres initiatives de promotion en 109 marchés internationaux. **Jusqu'à 2023, les entreprises italiennes bénéficiaient d'une subvention à 100% des frais de participations aux espaces de ICE (hors frais de voyage et logement).**



4

**CONCLUSION  
ET REMERCIEMENTS**

# Conclusion : une position commerciale toutefois fragile ?

S'il est un enseignement à retenir du succès italien, c'est celui-ci : **l'export est une conquête**.

Une conquête commerciale, faite de rencontres clients, de salons internationaux, de voyages et d'intuition. C'est une conquête que l'entrepreneur doit mener personnellement. C'est là le vrai secret des industriels italiens.

**Ils n'écartent aucun marché et n'attendent pas que l'État leur ouvre la voie. Ces sont eux qui fendent la première brèche.**

La culture entrepreneuriale italienne est profondément commerciale : « Le client est roi ». À l'opposé, les industriels français placent « le produit » au centre.

Cette philosophie pousse les industriels Italiens à innover en permanence pour s'adapter aux besoins de leurs clients. Cette flexibilité est rendue possible par leur modèle : des entreprises plus petites, « de poche » comme elles se définissent, ancrées dans un district mais tournées vers l'international, fonctionnant comme des « mini-assembleurs » – limitant ainsi leurs coûts en capital tout en s'appuyant sur un réseau de fournisseurs spécialisés.

Au-delà de ces atouts culturels, peut-être inimitables, il y a la stratégie. Pour éviter la concurrence frontale des grandes puissances manufacturières – Chine, États-Unis, Allemagne – les Italiens ont misé sur les produits de niche et les séries limitées, là où peu choisissent de s'aventurer.

**Mais ce tableau favorable italien ne doit pas occulter certaines fragilités** : l'Italie demeure exposée à une concurrence chinoise croissante sur ses secteurs d'excellence. Selon un rapport du Haut-Commissariat au Plan, 25 % de ses exportations seraient menacées – un niveau comparable à la France (27 %). Son déficit commercial envers la Chine atteint 34 milliards d'euros, bien au-dessus de celui de la France (19,1 milliards en 2024, données [ISTAT](#)).

Les industriels italiens le confirment : la Chine propose des prix nettement inférieurs. Le dynamisme du tissu industriel italien, capable de se réinventer sans cesse, résistera-t-il à la vague chinoise ? Et pour combien de temps ?

Bpifrance Le Lab tient à exprimer ses remerciements envers **tous les experts et dirigeants, ainsi que les opérationnels de Bpifrance**, qui ont joué un rôle essentiel dans la structuration et l'enrichissement de cette étude.

# Merci à tous les contributeurs et interviewés

Nous remercions **les 15 dirigeants d'entreprise qui ont pris le temps de répondre à nos questions**. Leur contribution nous a permis d'avoir une matière fournie et précieuse, permettant d'approfondir les recherches qualitatives et les données statistiques publiques. Un remerciement particulier à :

- **Salvatore Ruggeri**, Président de **Valvitalia**,
- **Vincenzo Cerciello**, Vice-Président de **Nordmeccanica** et à **Alessandra Pisani**, Marketing Manager
- **Rocco Mangione**, CEO de **SPI Finestre**
- **Norman Rubini**, Président fondateur de **ErreEnne**
- **Greta Alberici**, Vice-Présidente et COO de **ALLIED**
- **Ambrogio Caccia Dominioni**, Président Fondateur de **TESMEC**

Nous remercions les **22 experts** qui ont accepté de nous partager, avec enthousiasme, leur expertise et leur vision sur le sujet de l'export italien :

- **Pierric Bonnard**, Directeur Business France Europe du Sud, **Charlotte Diers**, Cheffe de Pôle Invest Italie, Ambassade de France à Milan, **Olivier Andréic**, Directeur Partenariats, **François-Victor Noir**, Directeur partenariat Bpifrance, de Business France
- **Capucine Louis**, Service Economique Régional à Rome
- **Mounira Nakaa**, Cheffe de bureau des Financements directs, DGE
- **Gaspare Dori**, Partner Castaldi Partners
- **Mirko Mottino**, Directeur ALTIOS Italia
- **Ivan Raffaele Retis**, Area Internazionalizzazione, Confindustria Vicenza
- **Andrea Montanino**, Chief Economist, et **Livio Romano**, Head of industrial projects and international initiatives, Cassa Depositi e Prestiti
- **Andrea Alghisi**, Head of Equity, Cassa Depositi e Prestiti
- **Giovanna Dossena**, Partner fondateur et Président AVM SGRS.p.A. Gestore EuVECA
- **Franco Mosconi**, Professeur d'Economie industrielle, Université de Parme
- **Caterina Ciancaglioni**, Attachée Financière de l'Ambassade d'Italie et Représentante de la Banque d'Italie et **Gloria Allione**, Economiste, Banca d'Italia
- **Giulia Ricci e Fabio Ponte**, Relations institutionnelles, SACE
- **Fabrizio Maria Romano**, Président de IREFI
- **Luigi Ferrelli**, Directeur de l'Agence de Paris, **Laura Granara**, Directrice Adjointe et **Roberta d'Arcangelo**, Chargé des relations avec les entreprises à Paris, ICE

Nous remercions enfin **nos collègues de Bpifrance** pour leurs précieuses contributions :

- **Olivier Vincent**, Directeur Export de Bpifrance
- **Florent Buschiazzo**, Responsable Court Terme à Strasbourg (ex Responsable Zone Europe)
- **Denis Le Fers**, Directeur Assurance Export
- **Louison Girault**, Responsable Relations Internationales, Direction Assurance Export
- **Maël M'Baye**, Responsable MENA, Direction Export
- **Anaëlle Sauvetre**, ex Chargée de l'Accélérateur Franco-Italien
- **Florian Rey**, Manager Accélérateurs PME & ETI
- **Christian Dubarry**, Directeur Europe à la Direction des Affaires Internationales & Européennes

A large green semi-circle is positioned on the left side of the page, set against a solid yellow background. The semi-circle is perfectly centered vertically and its flat edge is on the left.

# **ANNEXES**

# 1. Les mesures de soutien à la modernisation de l'outil industriel

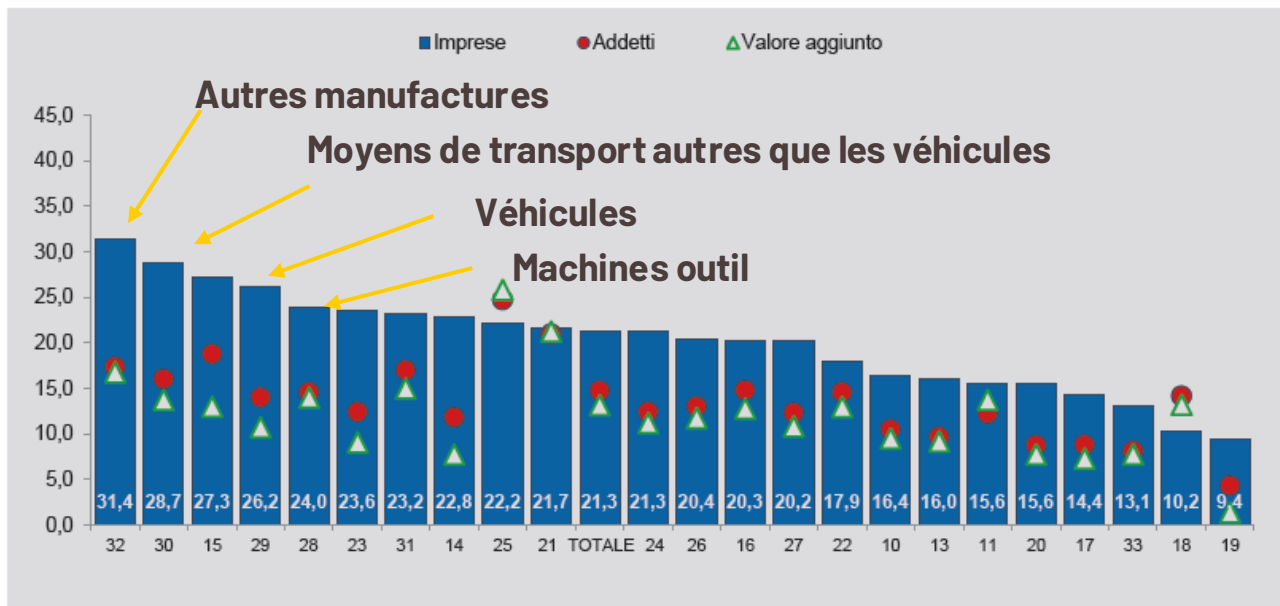
Programme	Nature de l'aide (typologie)	Cible / bénéficiaires	Dépenses / biens éligibles (exemples)	Intensité / avantage standard	Accès & procédure	Exigences techniques / pièces	Cumulable (oui / non, exemples)
<b>Nuova Sabatini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>"Contributo in conto interessi"</b> subvention d'intérêts sur un <b>prêt/leasing</b> (plafond min. 20 000 €);</li> <li>• Mesure d'<b>accès au crédit</b> pour l'investissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>PMI</b> (micro, petites, moyennes) de tous secteurs (hors finance/assurance).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens « strumentali » (utiles à l'activité principale) <b>nouveaux</b> : <b>machines, équipements, installations, hardware, software et technologies digitales.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribution calculée sur un <b>taux conventionnel</b> : <b>2,75 %</b> (investissements "ordinaires") et <b>3,575 %</b> pour <b>4.0/green</b> (majoration ~ +30 %). (<i>Taux usuels des derniers exercices</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Demande via banque/Institution Financière</b> conventionnée;</li> <li>• <b>réservation des fonds</b> par le Ministère (MIMIT) et <b>octroi</b> après vérifications.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect des règles d'éligibilité (PMI UE, régularité administrative).</li> <li>• <b>Garantie</b> possible via <b>Fondo di Garanzia PMI</b> (accès facilité).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumulable avec sur-/hyper-amortissements &amp; autres aides</b> (R&amp;D, Patent Box, etc.) selon la brochure <i>Industria 4.0.</i></li> </ul>
<b>Industria 4.0 (depuis 2015, modifiée en 2017-2018)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Suramortissements fiscaux</b> :</li> <li>• <b>iperammortissements de 250 %</b> (biens matériels 4.0),</li> <li>• <b>super-ammortissement de 140 %</b> (biens « strumentali » utiles à l'activité principale);</li> <li>• <b>super +40 %</b> sur <b>software</b> pour les bénéficiaires de l'iper amortissement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tous les titulaires d'un revenu d'entreprise</b> (toute taille/forme, y c. établissements stables en Italie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens 4.0 <b>interconnectés</b> (capteurs, CNC, robotique...), logiciels 4.0 (MES/SCADA, PLM, analytics...).</li> <li>• Période de référence <b>2017-2018</b> (commande/acompte).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Majoration du coût fiscal</b> (cote d'amortissement) : <b>250 %/140 %</b> selon le bien;</li> <li>• effet = <b>déduction accrue</b> → économie d'<b>IRES/IRAP (impôts des sociétés)</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Activation automatique</b> à la <b>clôture</b> (comptabilité) + <b>auto-certification</b>;</li> <li>• respect des délais (commande + 20 % acompte, livraison différée possible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interconnexion</b> requise (échanges d'infos via standards ouverts, identifiant IP, etc.).</li> <li>• <b>Expertise (Attestation obligatoire) &gt; 500 k€</b> par bien.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumulable avec Nuova Sabatini, crédit d'impôt R&amp;D, Patent Box, ACE, Fondo di Garanzia, etc.</b></li> </ul>
<b>Transizione 4.0 (depuis 2020)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Crédits d'impôt</b> (biens matériels &amp; immatériels 4.0, R&amp;D/innovation, formation 4.0) qui <b>remplacent</b> les sur-amortissements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Toutes les entreprises</b> (quelle que soit la forme/taille/secteur) établies en Italie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biens « strumentali » <b>4.0</b> y c. <b>cloud</b> (cote imputable). Dispositif étendu aux <b>immatériels</b> et aux <b>services cloud</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Barèmes (ex. 2023-2025)</b> :</li> <li>• <b>20 %</b> ≤ 2,5 M€;</li> <li>• <b>10 %</b> 2,5-10 M€;</li> <li>• <b>5 %</b> 10-20 M€ (matériels 4.0).</li> <li>• Logiciels 4.0 : <b>15-50 %</b> selon année/plafond 1 M€ (ex. 2022 = 50 %).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Utilisation en compensation</b> (crédit d'impôt), après <b>inscription</b> en comptabilité.</li> <li>• <b>Depuis 2024 : double communication (ex-ante / ex-post)</b> pour monitoring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expertise/attestation</b> requise au-delà de certains seuils (p. ex. <b>&gt; 300 k€</b> dès 2021);</li> <li>• références légales à indiquer sur <b>factures</b>;</li> <li>• Régularité des contributions patronales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cumulabilité possible</b> avec d'autres aides <b>dans les limites</b> des régimes.</li> </ul>

Sources :

- "Piano Nazionale Industria 4.0" (MISE/MIMIT) [mimit.gov.it/images/stories/documenti/guida\\_industria\\_40.pdf](https://mimit.gov.it/images/stories/documenti/guida_industria_40.pdf) pour les mécanisme iper/super-ammortamento
- [Beni strumentali - Nuova Sabatini](#);
- [Schede - Investimenti in beni strumentali - Entità e utilizzo del credito d'imposta - Agenzia delle Entrate](#) pour Transizione 4.0

## 2. Entreprises italiennes vulnérables aux exportations par catégorie de produit

ENTREPRISES VULNÉRABLES AUX EXPORTATIONS PAR CATÉGORIE, NOMBRE D'ENTREPRISES, NOMBRE DE COLLABORATEURS IMPACTÉS ET VALEUR AJOUTÉE, 2022 EN %



Fonte: Istat, Elaborazioni su dati di Frame-Sbs e commercio estero

(a) 10=Alimentari; 11=Bevande; 13=Tessile; 14=Abbigliamento; 15=Pelle; 16=Legno; 17=Carta; 18=Stampa; 19=Coke e petroliferi; 20=Chimica; 21=Farmaceutica; 22=Gomma e plastica; 23=Minerali non metalliferi; 24=Metallurgia; 25=Prodotti in metallo; 26=Elettronica; 27=Apparecchiature elettriche; 28=Macchinari; 29=Autoveicoli; 30=Altri mezzi di trasporto; 31=Mobili; 32=Altre manifatturiere.

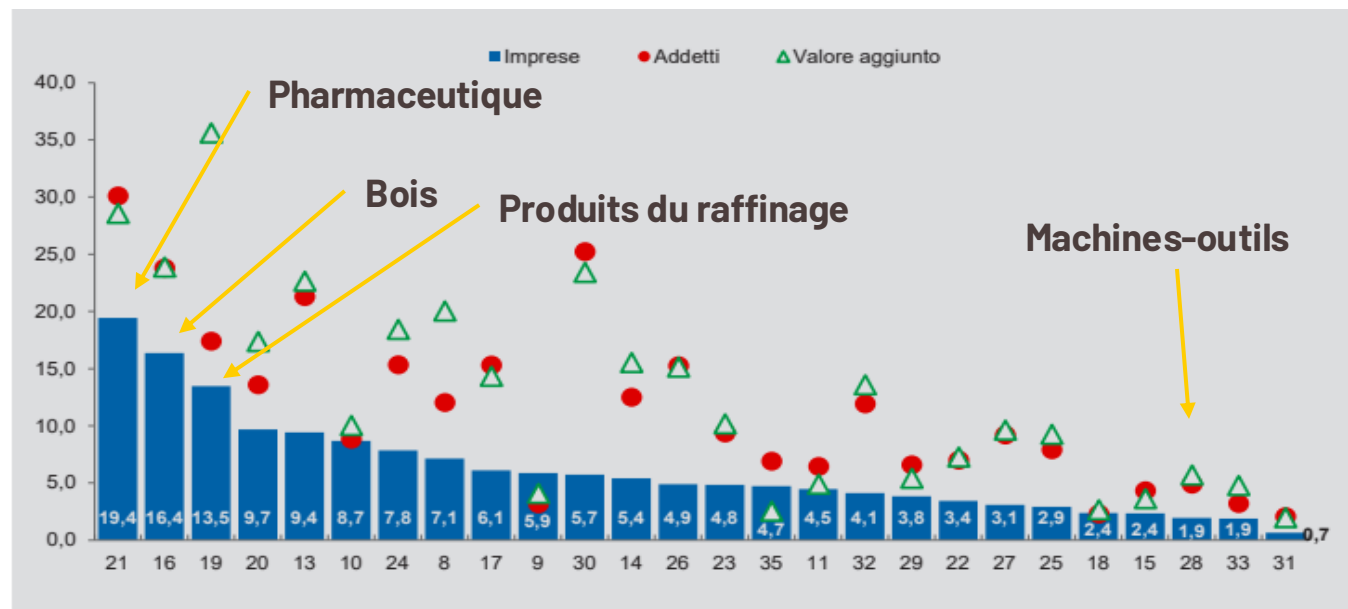
Source : ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2025, p. 68.

### Environ 15% de la valeur ajoutée des produits phares « machines-outils » menacés aux exportations

- ISTAT mesure la vulnérabilité à la demande des principaux produits et secteurs. Le graphique représente les pourcentages d'entreprises, de salariés et de valeur ajoutée vulnérables aux exportations.

### 3. Entreprises italiennes vulnérables aux importations par catégorie de produit

ENTREPRISES VULNÉRABLES AUX IMPORTATIONS PAR CATÉGORIE, NOMBRE D'ENTREPRISES, NOMBRE DE COLLABORATEURS IMPACTÉS ET VALEUR AJOUTÉE, 2022 EN %



Fonte: Istat, Elaborazioni su dati di Frame-Sbs e commercio estero

(a) 8=Attività estrattive da cave e miniere; 9=Attività dei servizi di supporto all'estrazione; 10=Alimentari; 11=Bevande; 13=Tessile; 14=Abbigliamento; 15=Pelle; 16=Legno; 17=Carta; 18=Stampa; 19=Coke e prodotti della raffinazione; 20=Chimica; 21=Farmaceutica; 22=Gomma e plastica; 23=Minerali non metalliferi; 24=Metallurgia; 25=Prodotti in metallo; 26=Elettronica; 27=Apparecchiature elettriche; 28=Macchinari; 29=Autoveicoli; 30=Altri mezzi di trasporto; 31=Mobili; 32=Altre manifatturiere; 33=Riparazione e manutenzione macchinari; 35=Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata.

Source : ISTAT, Rapporto sulla competitività dei settori produttivi 2025, p. 68.

### Moins de difficulté d'approvisionnement pour les secteurs clés d'exportation

- Selon une [étude](#) de Banca d'Italia de 2023, lors des crises (sanitaire, semi conducteurs et énergétique), les entreprises manufacturières italiennes ont déclaré avoir moins de difficultés à trouver des entrants pour leur production que leurs voisins. Lors du pic de la crise du gaz de 2022, un peu plus de 20% des entreprises italiennes déclarait des difficultés vs 45% environ des françaises et 90% pour les allemandes.



# Contacts

**Une question, une recommandation ?  
Écrivez-nous !**

[bpifrance-lelab@bpifrance.fr](mailto:bpifrance-lelab@bpifrance.fr)

**Laura Parmigiani**

Responsable d'études stratégiques  
[laura.parmigiani@bpifrance.fr](mailto:laura.parmigiani@bpifrance.fr)

**Retrouvez toutes nos publications sur**  
[lelab.bpifrance.fr](http://lelab.bpifrance.fr)



**Décrypter  
pour décider**