



L'écosystème italien de l'export : la vérité derrière le succès du Made in Italy

L'Italie serait devenue le « 4^e exportateur mondial » ? Faux, corrige Luigi Ferrelli, directeur de l'ICE/ITA à Paris, lors du Débat du commerce international organisé par La Fabrique de l'Exportation. Derrière ce fact-checking se dévoile l'écosystème italien de l'export, structuré et financé depuis les années 1950.

Démystifier la performance italienne : d'abord, les ordres de grandeur

En 2024, les exportations italiennes de biens atteignent environ 624 milliards d'euros, avec un léger recul en valeur par rapport à 2023 mais une tendance de fond très positive sur la période récente. Entre 2019 et 2024, les exportations italiennes progressent d'environ 25 %, soit nettement plus que celles de la France (environ 12 %) et même de l'Allemagne (13 %). L'Italie reste ainsi un poids lourd mondial : 7^e exportateur mondial, à une distance désormais limitée de la Corée du Sud et du Japon.

Sur les biens, la balance commerciale italienne est traditionnellement excédentaire. Côté français, c'est l'inverse : un déficit récurrent sur les marchandises, partiellement compensé par un solide excédent dans les services (tourisme, transport, finance, ingénierie). En Italie, c'est précisément l'inverse : très bon sur les biens, plus fragile sur les services, au point que ceux-ci viennent rogner une partie de l'excédent industriel.

La comparaison bilatérale franco-italienne est elle aussi instructive : le commerce entre les deux pays dépasse largement les 100 milliards d'euros par an, avec un excédent italien qui tourne autour de 16 milliards d'euros. La France est le 3^e marché

d'exportation de l'Italie, tandis que l'Italie est un partenaire majeur de la France. Autre réalité souvent ignorée : la France est le premier investisseur étranger en Italie, devant l'Allemagne et les États-Unis. Une partie non négligeable du succès du Made in Italy est donc aussi une histoire de groupes français implantés au sud des Alpes.

Derrière les pâtes et la mode, un géant de la mécanique et de la pharma

Quand on pense à l'Italie, on imagine spontanément mode, design, agroalimentaire et vin, à raison, mais seulement en partie. Le premier secteur exportateur italien n'est ni la chaussure ni le parmesan, mais la mécanique au sens large, c'est-à-dire les biens d'équipement et les technologies industrielles. Viennent ensuite la chimie-pharmacie, puis l'agroalimentaire, les métaux, la mode, les moyens de transport et le système maison (ameublement, design, habitat). Ce profil sectoriel explique en grande partie la résilience italienne : les machines-outils, les équipements spécialisés, les médicaments et produits pharmaceutiques se sont révélés beaucoup plus dynamiques que d'autres produits sur les marchés mondiaux récents. Derrière l'esthétique du Made in Italy se cache une puissante base industrielle B2B.

Côté marchés, l'Italie reste très européenne dans son ancrage : l'Allemagne est son premier client et son partenaire industriel incontournable ; les États-Unis constituent le 2^e marché d'exportation, avec plus de 60 milliards d'euros d'export et une exposition italienne nettement plus forte que celle de la France ; la France, enfin, est la 3^e destination des exportations italiennes, marché prioritaire et plateforme de salons professionnels. Sur les États-Unis, l'Italie affiche un excédent commercial important, en progression de 9 % sur les neuf premiers mois de 2025, tiré par la pharma et certaines livraisons de navires, tandis que l'agroalimentaire et le vin reculent. Dans le contexte actuel de droits de douane et de politique commerciale américaine erratique, les projections restent toutefois incertaines.

Un ADN exportateur forgé par l'histoire : petit marché intérieur, gros réflexe international

Pour comprendre l'écosystème italien de l'export, il faut revenir à l'histoire économique du pays. À la sortie de la guerre, l'Italie est un pays au marché intérieur limité, bénéficiaire du plan Marshall, qui ne peut croître qu'en se projetant à l'international. Résultat : la propension à l'export est littéralement inscrite dans l'ADN des entreprises italiennes. Là où, en France, on s'interroge encore sur la façon de pousser les PME à

sortir de leurs frontières, la génération d'entrepreneurs qui a porté le miracle économique italien des années 1950-1960 a construit ses modèles d'affaires dès le départ sur l'export, un modèle comparable à celui des « tigres asiatiques » (Corée du Sud, Taïwan) des années 1960-1970, tiré par les exportations plutôt que par la seule consommation domestique.

L'Italie compte environ 84 000 entreprises qui exportent de façon stable sur la période 2022-2024. La répartition est révélatrice : 40 000 micro-entreprises, soit près de 50 % du total, ne génèrent « que » 25 milliards d'euros d'exportations ; 31 000 sont de petites entreprises ; près de 10 000 sont des moyennes entreprises ; moins de 2 000 sont de grandes entreprises, qui génèrent à elles seules 286 milliards d'euros d'exportations, soit presque la moitié du total. La narration italienne sur les PMI est donc vraie en nombre, mais la puissance exportatrice se concentre massivement dans les grandes entreprises et les groupes internationaux. D'autant que 5,3 % de ces 84 000 entreprises sont à contrôle étranger, mais représentent un tiers des exportations italiennes ; parmi elles, de nombreux groupes français, comme Kering, dont les activités en Italie génèrent à elles seules plus de 10 milliards d'euros d'exportations par an.

L'architecture de l'écosystème : État central, régions, chambres, fédérations, salons

L'écosystème italien de soutien à l'export est, pour un observateur français, à la fois familier et déroutant : on y retrouve tous les ingrédients classiques, mais organisés de manière plus éclatée et multi-niveaux. Au niveau national, trois grands piliers publics structurent le dispositif : l'ICE/ITA (Agenzia per la Promozione all'Estero e l'Internazionalizzazione delle Imprese Italiane), équivalent de Business France pour les services réels (pavillons, missions B2B, prospection, formation, attractivité) ; SIMEST, bras armé de la Cassa Depositi e Prestiti pour les outils financiers de soutien à l'export ; et SACE, l'assureur-crédit public pour la garantie des risques export.

À cela s'ajoute une dimension très italienne : le rôle important des régions, qui disposent de compétences propres en commerce extérieur et gèrent leurs propres budgets de promotion, en complément de ceux de Rome. Sur un salon comme Wine Paris & Vinexpo, on voit ainsi coexister un pavillon national italien organisé par l'ICE avec 120 producteurs, une constellation de pavillons régionaux (Toscane, Campanie, Pouilles) et des consortiums professionnels. Le tableau ne serait pas complet sans les chambres de commerce, les associations professionnelles (comme Federlegno pour le meuble et le design) et les organisateurs de salons (Fiera Milano, Verona Fiere, Fiere di Parma), acteurs privés mais souvent partiellement détenus par les collectivités, qui portent une mission quasi publique de rayonnement territorial à l'international.

L'ICE en chiffres : 180 M€ de promotion, 69 bureaux dans le monde, obsédé par les salons

Dans ce dispositif, l'ICE joue le rôle de chef d'orchestre opérationnel. Ses moyens : environ 180 millions d'euros par an pour les activités de promotion, auxquels s'ajoutent 80 millions pour le fonctionnement du réseau ; un siège à Rome, un bureau à Milan, 69 bureaux à l'étranger et 18 antennes plus légères, souvent logées dans les ambassades ou consulats ; près de 900 initiatives de promotion par an, dont 255 pavillons nationaux sur plus de 100 marchés, réunissant environ 6 500 entreprises italiennes chaque année. La moitié du budget de promotion est consacrée aux pavillons collectifs dans les salons professionnels, et environ 10 % du budget promotion de l'ICE est dédié à la France, en raison de son importance comme marché mais surtout comme plateforme de salons internationaux (agro, industrie, mode, maison, tech). Pour l'Italie, la France n'est pas seulement un marché, c'est un hub de vitrines mondiales.

Des actions physiques aux Digital Export : hyperprésence italienne

Une des spécificités de l'ICE, par rapport à Business France, est sa stratégie très poussée d'accords structurés avec la grande distribution et les plateformes d'e-commerce. D'un côté, des accords avec les grandes chaînes de distribution physique : l'ICE négocie directement des contrats-cadres avec des groupes de retail étrangers, comme récemment avec le groupe Thom, propriétaire de la chaîne de bijouterie Histoire d'Or, pour une campagne dédiée à la joaillerie italienne dans 350 points de vente français et une douzaine de magasins belges. De l'autre, des accords avec les plateformes d'e-commerce B2C et B2B (Amazon, ManoMano, Ankorstore, Maison & Objet) : l'ICE finance 100 % des coûts d'adhésion la première année pour les entreprises éligibles, paie des services d'assistance dédiés et finance parfois des campagnes publicitaires de marketing digital qui génèrent du trafic vers les vitrines italiennes.

Ce soutien a un prix : pour bénéficier des programmes de l'ICE, une entreprise doit proposer des produits 100 % Made in Italy au sens des règles d'origine. Sur les salons, l'agence finance généralement environ 60 % des coûts, les entreprises prenant en charge les 40 % restants, une manière de filtrer les candidatures tout en maintenant une logique de co-investissement. Sur les plateformes numériques, en revanche, l'ICE finance jusqu'à 100 % des coûts d'entrée, reflet de la priorité stratégique donnée au digital ces dix dernières années.

Mesurer l'efficacité : +10 % de performance export pour les entreprises accompagnées

Un euro dépensé en promotion, ça rapporte quoi ? L'ICE a choisi d'affronter le sujet de manière analytique, en s'alliant à l'ISTAT, l'équivalent italien de l'INSEE. Chaque année, l'agence et l'ISTAT comparent les résultats des entreprises accompagnées par l'ICE avec ceux d'un groupe de contrôle de sociétés exportatrices similaires mais non accompagnées. Résultat : selon les dernières études, les entreprises qui utilisent les services de l'ICE enregistrent une performance à l'export en moyenne supérieure d'environ 10 % à celle des autres. Un différentiel qui, sans établir de lien de causalité strict, donne un argument solide pour défendre les budgets publics et légitimer des politiques très orientées salons, missions d'acheteurs et accords de distribution.

Business France vs ICE : mêmes missions, ADN institutionnel différent

L'ICE dépend du ministère italien des Affaires étrangères, ce qui reflète le poids croissant de la diplomatie économique dans la politique extérieure italienne. Business France, de son côté, consacre une part plus importante de ses efforts à l'attractivité (investissements étrangers en France), avec des résultats jugés extrêmement positifs ; l'ICE gère aussi l'attractivité Italie, mais elle reste secondaire par rapport au focus export.

Il n'existe pas, en Italie, d'équivalent strict à Team France Export : pas de bannière unique fédérant tous les acteurs sous une même marque. À la place, un système foisonnant, État, régions, chambres, agences, fédérations, qui fonctionne grâce à une forte habitude de co-construction des programmes, les associations professionnelles participant à la définition du plan annuel de promotion et co-portant de nombreuses actions avec l'ICE. Pour un œil français, habitué aux logiques de guichet unique, le modèle italien peut sembler complexe, mais les résultats à l'export plaident clairement pour son efficacité.

Sur le plan culturel, mieux vaut ne pas surestimer la proximité entre les deux pays : Français et Italiens partagent beaucoup (histoire, art, cuisine, amour du débat), mais leur manière de faire du business diffère sensiblement. Côté français, une approche plus rationnelle, structurée, cartésienne, avec une forte culture du planning, de la procédure et de l'analyse. Côté italien, une approche perçue comme plus flexible et pragmatique, capable de « tailler sur mesure » des solutions pour un client, parfois au prix d'une moindre formalisation en amont. Ignorées, ces différences multiplient les malentendus ; assumées, elles révèlent au contraire une complémentarité forte dans les partenariats industriels franco-italiens : rigueur de conception d'un côté, agilité de mise en œuvre de l'autre.

Plus d'Europe, plus de coopération entre agences... et plus de Fabrique de l'Exportation

Un point stratégique souvent oublié dans le tumulte des débats sur la Chine et les États-Unis : prise comme un tout, l'Union européenne est la première puissance commerciale mondiale, en biens comme en services, avec une part de marché supérieure à celle des États-Unis et de la Chine, et un excédent global sur ces deux volets. Le vrai enjeu n'est donc pas seulement de comparer la France et l'Italie, mais d'apprendre à faire plus de promotion en commun hors UE, via une coopération renforcée entre Business France, l'ICE et les autres agences européennes.

Cette idée fait écho aux travaux de La Fabrique de l'Exportation et à son Livre blanc [« Appui à l'export : analyse comparative des écosystèmes de nos voisins européens »](#), désormais disponible en accès libre sur son site, et déjà salué par l'ICE comme un excellent outil de travail. Pour les professionnels français du commerce international, la leçon italienne tient en quelques principes : assumer une ambition export inscrite dans l'ADN économique, financer sérieusement la présence collective sur les salons et les plateformes numériques, coconstruire les programmes avec les fédérations et les territoires, et regarder l'Italie non plus comme un concurrent à rattraper, mais comme un laboratoire voisin dont on peut s'inspirer pour bâtir ensemble une Europe exportatrice plus visible sur la scène mondiale.