

Les leviers stratégiques

Étude de cas : Benetton ou le maillage des ressources

En juillet 2001, le groupe Benetton annonça qu'il avait pris – en partenariat avec Pirelli – le contrôle de Olivetti et de Telecom Italia, dont Gilberto Benetton fut immédiatement nommé vice-président. Cette prise de participation massive n'était pas la première pour Benetton, qui était déjà propriétaire d'Autostrade, le premier réseau d'autoroutes italien, ainsi que du groupe de restauration rapide Autogrill, présent dans toute l'Europe et aux États-Unis. Edizione Holding, le holding familial des Benetton, était également présent dans Grandi Stazioni (la société qui regroupait les treize plus grandes gares italiennes), dans l'aéroport de Turin et dans les sociétés municipales de services collectifs de Trieste et de Parme. Au début des années 2000, la famille Benetton était devenue une des plus puissantes du capitalisme italien. Le chemin parcouru en moins de quarante ans était stupéfiant.

Un succès exemplaire

La famille Benetton était originaire de la région traditionnellement pauvre et agricole de Trévise, ville de 90 000 habitants située à cinquante kilomètres au nord de Venise. En 1945, après le décès précoce de leur père, un petit entrepreneur malchanceux, Luciano et Giuliana Benetton quittèrent l'école pour aider leur mère, brodeuse, à nourrir ses quatre enfants. Dès quatorze ans, Luciano devint vendeur dans une boutique de confection de Trévise, pendant que sa sœur était ouvrière dans une manufacture textile. En 1955, une machine à tricoter difficilement acquise – la légende veut que Luciano ait été obligé de vendre son accordéon et la bicyclette de son frère pour rassembler les 300 000 lire nécessaires – permit à Giuliana de produire à plein temps, avec l'aide des deux cadets Gilberto et Carlo, 5 modèles de pulls déclinés en 36 couleurs sous la marque « Très jolie ». Luciano, âgé de vingt ans, les vendait après son travail, y compris à son employeur. En 1956, les Benetton achetèrent une deuxième machine, installèrent un atelier près de la maison familiale et embauchèrent quelques jeunes des environs. Peu après, à la suite d'un voyage en Ecosse, Luciano adapta une technique de battage de la laine brute permettant d'obtenir une douceur proche de celle du cachemire et s'équipa de nouveaux métiers circulaires. En 1964, un ami de la famille ouvrit la première boutique consacrée exclusivement à Très Jolie.

En 1965, la reprise d'une manufacture de laine de Ponzano Veneto, petite ville située à quelques kilomètres de Trévise, marqua le début de l'activité industrielle de Benetton. En 1968, trois boutiques indépendantes furent ouvertes en Italie et en 1969 la première boutique étrangère fut implantée à Paris. Le concept d'ensemble – style des vêtements, organisation de la production et de la distribution – était alors en place. En 1972, une gamme de vêtements en jeans fut créée, avec l'ouverture d'une deuxième usine à Resano, puis en 1975 une collection de tricots de coton fut lancée, avec la mise en service de l'usine de Cusignana. En 1976 il existait 600 boutiques en Italie (80 % des exportations se faisaient alors vers la France) et entre 1980 et 1995, on compta la moyenne étonnante d'une ouverture de magasin Benetton *par jour* dans le monde. De 1982 à 1997, le chiffre d'affaires fut multiplié par 7,6 et le bénéfice par 13,9.

À la fin des années 1990, l'activité textile de Benetton, qui avait pris son slogan commercial « United Colors of Benetton » pour marque principale, était présente dans 110 pays, employait 6 000 personnes, dont 3 000 en Italie – mais en faisait travailler directement plus de 70 000 –, comportait treize usines, vendait à 50 millions de clients 83 millions d'articles répartis en 7 500 modèles dans ses 7 000 points de vente, réalisait 70 % de son chiffre d'affaires à l'exportation (c'était la première enseigne étrangère aux États-Unis, avec une croissance annuelle de 15 à 20 %) et était cotée à Milan, Londres, Francfort et New York.

Le groupe comprenait trois marques principales : United Colors of Benetton (ciblé sur les 15-25 ans), 012 (enfants) et Sisley (plus de 25 ans). Il avait cédé de nombreux accords de licences pour des cosmétiques, des montres, des lunettes, du linge de maison, des sous-vêtements, des chaussures, de la papeterie, des articles de puériculture, des couches culotte, des préservatifs et même une série limitée de Renault Twingo.

Grâce aux considérables profits générés par son activité textile, Benetton s'était diversifié dans le sport, avec le rachat des chaussures de ski Nordica, des raquettes Prince et Ektelon, des clubs de golf Langert et des balles Nitro, des skis et des VTT Kästle, des chaussures de montagne Asolo, des snowboards Killer Loop et des patins à roulettes Rollerblade, mais aussi de quelques clubs de sport, dont les équipes de basket, de rugby et de volley-

ball de Trévis, l'écurie de moto Benetton-Honda, et l'écurie de Formule 1 championne du monde en 1994 et 1995.

Enfin, Benetton était propriétaire – hobby de Luciano, élu sénateur de la République Italienne de 92 à 94 – de 900 000 hectares en Patagonie, à 1 800 kilomètres au sud-ouest de Buenos Aires, où paissent 280 000 moutons mérinos, ainsi que d'une plantation de coton au Texas, par l'intermédiaire de sa filiale Edizione Property. Benetton était d'ailleurs le premier acheteur mondial de laine, avec une consommation quotidienne de plus de 70 tonnes de fil.

Au début des années 2000, si l'activité textile ne représentait plus que 2,1 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur un total de 7 milliards (avant intégration de Olivetti et de Telecom Italia), elle était encore le cœur historique et affectif de l'entreprise, car c'était elle qui avait fait de la fortune personnelle des Benetton une des premières d'Italie.

La chaîne d'approvisionnement

Le succès de Benetton, dont la vocation était d'être « une entreprise industrielle de mode », reposait sur un système de création, fabrication et distribution qui en faisait l'une des plus vastes entreprises virtuelles internationales. L'ensemble de la chaîne de valeur était touché par l'externalisation. L'organisation de la production permettait à l'entreprise de conserver la réactivité indispensable aux entreprises soumises aux phénomènes de mode, tout en atteignant une efficience comparable à celle d'une grande industrie.

A l'origine, le développement de l'entreprise fut permis par une innovation technologique radicale mise au point par Luciano et un teinturier de Trévis en 1963 : la teinture en plongée. Les pulls Benetton étaient tricotés avec de la laine de couleur naturelle (écru), stockés, puis teints au dernier moment, par plongée dans un bain de colorant, selon les goûts et la mode qui prévalaient lors de leur mise sur le marché. Ce procédé était légèrement plus coûteux que le tricotage traditionnel avec de la laine de couleur, mais il permettait de fabriquer et stocker des produits indifférenciés qui n'étaient parachevés qu'à quelques semaines de leur vente. De fait, le style Benetton ne reposait pas sur la forme des vêtements, très classique et souvent reconduite d'une année sur l'autre, mais bien sur les couleurs vives et unies, d'où le jeu de mot sur « United Colors of Benetton », qui signalait tout à la fois la philosophie multiraciale et la spécificité du produit.

Outre une équipe – supervisée par Giuliana Benetton – d'une vingtaine de stylistes, qui n'étaient embauchés que pour quatre ou cinq saisons afin d'assurer le renouvellement des idées, les 4 000 nouveaux modèles annuels étaient conçus par un vivier international de 200 créateurs indépendants. Ces concepteurs free-lance étaient utilisés au travers d'un système d'appel d'offre, ce qui permettait de ne rémunérer que ceux dont les propositions étaient retenues et ainsi d'avoir une créativité maximale pour un coût modique. Chaque modèle intéressant était réalisé à la main en quelques heures par une équipe de quatre couturières et immédiatement essayé sur un mannequin. C'est Giuliana Benetton qui décidait alors de sa mise en production. Les modèles retenus étaient alors introduits dans des programmes de conception assistée par ordinateur (CAO) qui permettaient d'automatiser leur fabrication. Les usines proches du siège de Ponzano Veneto lui étaient reliées par un réseau de fibres optiques et équipées de machines à découpe au laser qui pouvaient produire 15 000 pièces en 8 heures, avec seulement 15 % de perte de tissu. Un nouveau modèle pouvait ainsi être réalisé en une demi-journée. Certains concepteurs travaillaient même directement sur écran.

Le procédé de teinture en plongée avait permis très tôt de sous-traiter les phases de production standardisées (tricotage, assemblage, finissage), Benetton se réservant en interne les seules étapes réellement stratégiques, à savoir la teinture (qui nécessitait un investissement hors de portée des sous-traitants) et le contrôle qualité. Ce phénomène fut encore facilité par l'introduction de la CAO, qui limitait fortement les risques d'incohérence entre les spécifications du donneur d'ordres et les produits obtenus. Au total, la production de Benetton était externalisée à 80 %, avec des taux de 0 à 100 % suivant les étapes de fabrication.

Benetton travaillait avec près de 450 sous-traitants, dont 200 pour les seuls pulls. Quarante-vingt-cinq pour cent d'entre eux étaient localisés dans les environs de Trévis. Ils détenaient 80 % de la capacité de production totale et produisaient même directement 60 % des modèles. Il s'agissait le plus souvent d'entreprises artisanales qui profitaient de la législation italienne très favorable à leur égard, tant en termes de charges sociales que de fiscalité. Leur taille médiane était située entre 20 et 40 employés, mais on trouvait également des entreprises de plus de 100 personnes (qui souvent externalisaient à leur tour vers des unités plus petites). Ces sous-traitants employaient au total 25 000 personnes, alors que Benetton, avec un millier de salariés en production, ne pouvait pas fabriquer plus de 2 ou 3 % de ses produits dans ses seules usines (ses coûts salariaux ne représentaient que 6,5 % de ses coûts totaux, pour 25 % en moyenne dans l'industrie textile italienne).

Benetton transmettait à ses sous-traitants les matières premières et toutes les instructions nécessaires (le plus souvent sous forme de fichiers) et récupérait leur production grâce à ses propres camions et ceux du plus gros transporteur italien, Avandero, avec lequel existait un partenariat depuis 1988. Chaque année, moins de un sous-traitant sur dix était exclu du réseau pour défaut de qualité. Benetton pratiquait trois contrôles qualité successifs : un premier contrôle d'échantillon lors de l'arrivée du camion, un deuxième contrôle lors du stockage et un

troisième avant expédition. Au total, 1 % des produits était refusé. Par ailleurs, il existait un système d'intervention pour les ateliers qui n'atteignaient pas les normes exigées.

Quatre-vingt-dix pour cent des sous-traitants travaillaient exclusivement pour Benetton. La pleine disponibilité de leur capacité de production était d'ailleurs un critère sous-entendu de sélection, même s'ils étaient théoriquement libres de tout engagement d'exclusivité. En tant qu'entrepreneurs indépendants, ils acceptaient sans difficulté d'effectuer des heures supplémentaires, ce qui permettait d'optimiser la flexibilité des treize usines du groupe. Les cadres des usines connaissaient personnellement les sous-traitants et leur donnaient quotidiennement des conseils et des informations, plus volontiers en dialecte local qu'en italien. Benetton avait même déjà revendu deux de ses ateliers d'apprêtage à leurs responsables d'alors, qui étaient devenus de nouveaux sous-traitants. Réciproquement, afin d'améliorer la technologie de certains sous-traitants, Benetton n'avait pas hésité, à partir du début des années 1990, à prendre des participations dans leur capital. Le groupe détenait ainsi de 40 à 60 % du capital d'un tiers de ses sous-traitants. Les liens effectifs allaient cependant bien au-delà de ce chiffre, puisque depuis les origines, la plupart des cadres de Benetton étaient personnellement copropriétaires, présidents ou directeurs d'une ou de plusieurs entreprises sous-traitantes. En effet, lorsqu'il lui avait fallu recruter son personnel de production, Benetton avait tout naturellement fait appel à ses fournisseurs, dont les dirigeants étaient ainsi devenus ses cadres. Ces liens personnels entre Benetton et ses principaux sous-traitants avaient permis d'établir une solide confiance réciproque.

La majeure partie de la production européenne transitait par un entrepôt de 20 000 mètres carrés entièrement automatisé, situé dans les environs de Ponzano Veneto, qui traitait près de 30 000 colis par jour. Les caisses contenant les produits finis étaient étiquetées à leur arrivée en fonction de leur destination. Celles qui provenaient de l'usine voisine étaient même convoyées au moyen d'un tapis roulant souterrain. Une fois parvenues à l'entrepôt, les colis étaient détectés par un lecteur laser de code barre et un système semblable à celui du tri des bagages dans un aéroport les aiguillait automatiquement vers les zones réservées à chaque client au sein d'un hangar géant (des rayonnages de 15 mètres de haut sur une surface au sol de 7 000 mètres carrés) où ils attendaient que la totalité de la commande soit rassemblée. Ensuite, un robot les acheminait vers les camions et les wagons (les rails de chemin de fer pénétraient directement dans le hangar). Ce système, supervisé par seulement 20 opérateurs, avait permis de réduire le coût du transport de 20 % et de gagner 5 jours sur l'acheminement des commandes.

La chaîne de distribution

Les 7 000 boutiques qui distribuaient les produits Benetton étaient toutes rigoureusement standardisées, ce qui permettait de limiter les frais de chaque nouvelle implantation. Il existait 12 modèles d'agencement autorisés, reproduits au sous-sol du siège de Ponzano Veneto, dans une rue artificielle. Tous les meubles utilisés devaient être achetés au même fournisseur de Trévise. Pourtant, ces boutiques n'appartenaient pas à Benetton, mais à des commerçants indépendants, liés à l'entreprise par un simple contrat verbal et une poignée de main rituelle (car Luciano exécrait la bureaucratie). À la différence d'une franchise classique, Benetton ne percevait ni loyer ni redevance sur l'activité de ses distributeurs, mais se rémunérait en leur vendant les produits avec une marge qualifiée de « raisonnable ».

Benetton cédait aux distributeurs qu'il sélectionnait – de préférence des entrepreneurs sans expérience dans la confection – l'usage de la marque et de l'enseigne (mais sans garantie d'exclusivité dans sa zone de chalandise ; on comptait ainsi plusieurs boutiques Benetton dans certaines rues de Milan), leur proposait une gamme de services financiers (prêts, assurance, etc.), veillait à l'originalité et à la qualité de l'assortiment et leur assurait la publicité, à laquelle le groupe consacrait plus de 4 % de son chiffre d'affaires annuel, avec une présence régulière dans 300 magazines et sur 70 000 panneaux d'affichage, ainsi que la distribution de 40 000 posters et de 5 millions de catalogues aux détaillants.

De 1982 à 2000, la publicité Benetton, identique dans le monde entier, fut conçue et réalisée par le photographe Oliviero Toscani. Fondée au départ sur la fraternité et l'antiracisme, avec des photos d'adolescents de tous les pays, elle connut à partir de 1991 une dérive particulièrement provocatrice (un prêtre embrassant une nonne, un nouveau-né avec son cordon ombilical, un mercenaire sud-africain brandissant un fémur humain, un homme mourant du sida, des parties de corps humain tatouées « H.I.V. Positive » avec l'encre violette utilisée dans les abattoirs par les services sanitaires, le vêtement ensanglanté d'un soldat bosniaque abattu, etc.). Des associations de protestation – voire de boycott – furent créées. L'Association française de lutte contre le sida intenta un procès contre l'entreprise et certains propriétaires de boutiques inquiets de l'impact négatif sur les ventes (150 d'entre eux en Allemagne, 30 en France), allèrent jusqu'à refuser de payer des marchandises livrées par Benetton pour compenser un manque à gagner. Pourtant, aucune baisse n'ayant été constatée sur l'évolution globale du chiffre d'affaires, la justice condamna ces détaillants mauvais payeurs.

Quoi qu'il en soit, la notoriété internationale de Benetton était parfaitement établie, pour une mise de fonds relativement limitée : le scandale permettait d'utiliser les médias comme caisse de résonance, assurant un considérable effet de levier sur les investissements publicitaires. L'aspect négatif était bien entendu le risque d'associer Benetton avec une image trop scabreuse. Afin d'éviter ce danger, les affiches choquantes n'étaient

jamais utilisées dans les magasins. Oliviero Toscani provoqua pourtant une fois de trop avec la campagne printemps été 2000, « Nous, dans les couloirs de la mort », présentant des prisonniers américains condamnés à la peine capitale. La réaction de l'opinion fut si violente aux États-Unis – notamment de la part des parents des victimes de ces condamnés – que Benetton y perdit son partenariat avec le distributeur Sears. Présent dans toutes les villes moyennes américaines, Sears avait souhaité rajeunir son positionnement en proposant des produits Benetton dans ses rayons. Le choc entre l'image tranquille et un peu désuète de Sears et le scandale de la campagne orchestrée par Toscani mit fin au projet. Benetton fut donc contraint de réorganiser sa distribution aux États-Unis.

En contrepartie de cette promotion tapageuse mais le plus souvent efficace, les propriétaires de boutiques s'engageaient à distribuer exclusivement des produits Benetton, en respectant scrupuleusement ses instructions de réassort informatisé et de merchandising (qui portaient même sur le type d'éclairage et la musique d'ambiance). Ils devaient également atteindre un certain seuil de chiffre d'affaires et s'aligner sur les standards de prix. De toute façon, sauf dans les pays où la législation l'interdisait, les articles arrivaient dans les boutiques déjà étiquetés. De plus, grâce aux caisses enregistreuses informatisées qui équipaient les magasins, le montant de chaque transaction était automatiquement transmis à Ponzano Veneto.

Outre ces communications informatiques, le lien entre le siège et le réseau de boutiques était assuré par 84 agents indépendants, présents dans 28 pays, qui sélectionnaient et formaient les distributeurs, et choisissaient l'emplacement des points de vente. Ces agents – encouragés à posséder eux-mêmes quelques boutiques – n'étaient pas des employés de Benetton. Payés à la commission (5 % du montant des achats des boutiques qu'ils supervisaient), ils gagnaient dans certains cas près de 1,5 millions d'euros par an. Très sévèrement sélectionnés par le siège, ils étaient le plus souvent des amis personnels de la famille Benetton ou à tout le moins originaires de la région de Trévise, ce qui n'était d'ailleurs pas sans poser quelques problèmes d'adaptation aux goûts locaux dans certains pays, notamment aux États-Unis. Par ailleurs, les agents se comportaient comme des observateurs de la mode. Ils étaient chargés de percevoir et de décrypter les évolutions de goût et d'attitude de la clientèle dans leur zone géographique, où ils devaient être introduits dans les milieux précurseurs et prescripteurs. Ils communiquaient ainsi en permanence les signes avant-coureurs de la mode au siège de Ponzano Veneto, qui les confirmait par la réception quotidienne du détail des ventes de chaque boutique.

Chaque propriétaire de boutique était responsable de l'assortiment qu'il présentait à sa clientèle et choisissait les modèles 8 mois à l'avance, avec un volant d'incertitude en ce qui concernait les couleurs pour 20 à 30 % du total. Toutes les commandes étaient centralisées par les agents, informatisées, triées par matières, couleurs et dates de livraison, puis transmises au siège. Les produits étaient livrés directement aux boutiques, qui payaient Benetton en deux échéances (60 jours après le début de la saison et 90 jours ensuite), celui-ci se chargeant de reverser leur commission aux agents. Des modifications et réassorts étaient possibles, mais Benetton ne reprenait aucun article invendu. C'étaient les boutiques qui devaient stocker les marchandises, ce qui les obligeait à posséder une réserve de taille raisonnable. Cependant, comme les magasins étaient tous reliés par informatique, des échanges entre boutiques, *via* les agents, étaient possibles. Le système logistique était organisé de telle manière qu'il s'écoulait moins de 3 semaines entre une commande de réassort et sa livraison.

A la recherche d'un second souffle ?

Le système Benetton constituait certainement un modèle de structuration de la chaîne de valeur par externalisation maximale (sous-traitance de l'essentiel de la conception, de la production et de la distribution grâce à un concept marketing fort, des relations de confiance intimes et un réseau logistique perfectionné), que de nombreuses entreprises de confection avaient tenté d'imiter dans le monde entier, que ce soit Stefanel en Italie, Camaïeu en France, Mango en Espagne ou Giordano à Hongkong.

Pour autant, au début des années 2000, plusieurs signes inquiétants semblèrent marquer qu'une page était tournée dans l'histoire du groupe. Oliviero Toscani fut renvoyé après sa dernière provocation (la campagne contre la peine de mort), ce qui modifia profondément la politique de communication de la marque. Dans le même temps, le groupe espagnol Zara affichait un succès éclatant, alors que son organisation était exactement l'inverse de celle de Benetton : Zara possédait l'intégralité de sa chaîne de valeur, de la conception à la production et de la logistique aux magasins. Or, sa flexibilité (seulement deux semaines entre la conception d'un nouveau vêtement et sa diffusion dans les boutiques) était largement supérieure à celle de Benetton. De fait, Zara – qui n'avait jamais fait de publicité – apparaissait comme un « anti-Benetton ».

Luciano Benetton, désormais âgé de 70 ans, décida donc de revoir en profondeur le modèle économique qui avait fondé son succès. De nouveaux managers furent engagés et chargés de déployer un plan de relance, qui fut annoncé à la presse en décembre 2003.

Certaines activités furent cédées (notamment l'essentiel des articles de sport) et la communication revue. C'est cependant l'organisation de la chaîne de valeur qui connut les plus grands bouleversements. Alors que le nombre de magasins était ramené de 7 000 à 5 000, le groupe ouvrit, sur ses propres fonds, 180 mégastores de plus de 1 000 mètres carrés, comme celui du boulevard Haussmann à Paris (4 000 mètres carrés sur cinq niveaux). Benetton prévoyait ainsi d'implanter près de 500 magasins entre 2003 et 2007. Face à ces mégastores,

les petites boutiques du concept d'origine (de 50 à 100 mètres carrés) semblaient condamnées à disparaître. La moitié des 600 boutiques françaises avaient ainsi fermé depuis 1990. Parallèlement, le recours aux petits sous-traitants de la région de Trévisé laissait rapidement place à une délocalisation de la production en direction notamment de l'Europe de l'Est et de la Tunisie. Il était prévu qu'en 2007 l'Italie ne représenterait plus que 20 % des approvisionnements et que le groupe contrôlerait plus directement la production de ses sous-traitants. Enfin, la réactivité de l'offre devait être renforcée en réduisant de 20 % le temps de développement d'un vêtement, de manière à pouvoir présenter des nouveautés en rayons toutes les deux à trois semaines.

Certains observateurs soulignaient que ce plan, accompagné d'un total de 430 millions d'euros d'investissements pour la période 2004-2007, se contentait d'appliquer les méthodes de Zara ou de H&M, mais avec quelques années de retard.

On pouvait également se demander si le socle de ressources et de compétences qui avait jusque-là caractérisé Benetton (systèmes d'information, ressources humaines, structure financière, avance technologique) constituerait une contrainte ou un moteur à ce nouveau développement.

Source : F. Fréry, *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, 2^e édition, Vuibert, 2003.

Questions

1. En quoi les ressources humaines de Benetton ont-elles constitué un levier stratégique au cours de son développement ? Quelles en sont les limites ?
2. Que pensez-vous de la gestion de l'information au sein de l'activité textile de Benetton ? Peut-on dire qu'il s'agit d'une compétence fondamentale ?
3. Quelles sont les spécificités financières de l'activité textile de Benetton, notamment en termes de répartition des coûts fixes et des coûts variables ou en ce qui concerne les actifs immobilisés et les actifs circulants ? Comment expliquer que les diversifications de Benetton aient suivi une approche financière plus classique (prises de participations) ?
4. Quel a été le rôle de la technologie dans le développement de Benetton ? Comment expliquez-vous sa capacité d'innovation ? Quel rôle pourrait-elle jouer à l'avenir ?
5. Selon vous, qu'est-ce qui contribue le plus à l'intégration des ressources au sein de Benetton ? Le plan de relance annoncé en 2003 vous paraît-il cohérent avec cette combinaison de ressources ?