

Les leviers stratégiques

Benetton ou le maillage des ressources : Note pédagogique

1. En quoi les ressources humaines de Benetton ont-elles constitué un levier stratégique au cours de son développement ? Quelles en sont les limites ?

Le poids des ressources humaines à joué à plusieurs niveaux :

- Tout d'abord, Benetton est une entreprise familiale, soudée autour de la volonté de « venger le père », entrepreneur raté, en démontrant qu'un Benetton pouvait réussir dans les affaires.
- Deuxièmement, les Benetton ont su s'entourer de proches – amis ou membres de la famille – pour occuper les postes clefs du système (sous-traitants principaux, agents, propriétaires des premières boutiques, etc.). Il s'agissait d'entretenir avec les acteurs les plus influents du réseau des relations qui allaient au-delà de simples échanges économiques.
- Enfin, le développement de Benetton s'est appuyé à l'origine sur le district industriel textile de la région de Trévis, qui a permis à l'entreprise de bénéficier du tissu dense et structuré de sous-traitants sans lequel elle n'aurait jamais pu croître à moindre frais.

Cependant, ce levier humain semble avoir atteint ses limites :

- La génération des fondateurs (Luciano, sa sœur et leurs deux frères) est en train de passer la main à ses enfants, qui sont plus intéressés par les placements financiers que par la construction d'un empire industriel. Composée de riches héritiers et non de pauvres orphelins, cette deuxième génération risque de ne pas être portée par les mêmes ambitions.
- Le problème est le même pour les membres du réseau d'origine, qui eux aussi sont en train de se retirer. Or, le lien intime qui pouvait exister entre ces entrepreneurs et les Benetton ne survivra pas nécessairement au changement de génération. Ce n'est pas parce que les deux pères étaient des amis de confiance que les deux fils le seront.
- Si Trévis était un district industriel pauvre dans les années cinquante, c'est désormais –notamment grâce aux Benetton – une région prospère. Par ailleurs, Benetton n'a pas trouvé dans ses multiples diversifications (distribution, télécoms, restauration, sport, etc.) un tissu social sur lequel appuyer son développement. En cela, son mode de management d'origine n'a pas pu être transposé à ses nouvelles activités.

Plus largement, on peut amener les participants à s'interroger sur la pérennité d'un mode de gouvernement d'entreprise fondé sur les relations personnelles, la famille, les amis et l'appartenance à une collectivité. En dehors des risques évidents de dérive (népotisme, difficulté d'écarter des incompetents), cette approche présente des limites inhérentes de développement dans le temps (difficulté du passage d'une génération à l'autre) et dans l'espace (difficulté d'adaptation à des cultures différentes, difficulté d'extension au-delà de la communauté).

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 ?

La gestion de l'information a toujours été un élément clef du développement de Benetton, que ce soit :

- Au niveau de la collecte de l'information sur les évolutions de la mode, avec le travail de repérage des agents.
- Au niveau du traitement de l'information avec la mise en place du réseau informatique entre les boutiques et le centre logistique ou encore entre les usines et les sous-traitants. Benetton a été l'une des premières entreprises textiles à utiliser de manière massive les technologies de l'information.
- Au niveau de la production d'information avec le caractère très spécifique des campagnes publicitaires provocatrices de la marque.

Les participants seront très vraisemblablement intéressés par des commentaires sur les campagnes publicitaires de Benetton. Ces campagnes s'expliquent essentiellement par le fait que Toscani utilisait délibérément les médias comme démultiplicateurs gratuits de son budget publicitaire, ce qui l'obligeait à aborder des sujets suffisamment polémiques pour être commentés par les journalistes. De plus, le contenu devait rester éloigné de l'offre de Benetton afin non seulement de ne pas abîmer l'image des produits mais surtout de déconnecter la valeur de la marque (propriété de Benetton) de celle des vêtements (fabriqués par les sous-traitants). Médiatiser les produits ou les boutiques aurait provoqué des tentations opportunistes chez les partenaires, qui se seraient interrogés sur la l'apport de valeur de Benetton. En revanche, médiatiser la marque jusqu'à ce qu'elle constitue une part significative de la valeur de l'offre maintenait les partenaires au sein du réseau.

Si cette gestion très originale de la publicité a certainement été une compétence fondamentale, c'est moins le cas pour le repérage des évolutions de la mode et surtout pour l'intégration informatique, largement imitée et même dépassée par certains concurrents (Zara), voire devenue un produit informatique relativement banal au travers des Progiciels de Gestion Intégrés. Les compétences de gestion de l'information de Benetton étaient donc bien génératrices de valeur, mais leur caractère distinctif n'a pas été durable.

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) ?

Le principe de base de la structure historique de Benetton consiste à externaliser les investissements auprès de partenaires, ce qui revient à transformer les frais fixes en frais variables. On peut ainsi bénéficier d'un effet de levier considérable (avec peu d'investissement de départ il est possible de construire une vaste structure) et d'un seuil de rentabilité particulièrement bas (même en cas de conjoncture défavorable, on peut dégager des profits).

Par ailleurs, Benetton a cherché à s'assurer de la collaboration des partenaires auprès desquels les actifs immobilisés avaient été externalisés (sous-traitants, propriétaires de boutiques) en contrôlant la quasi-totalité des actifs circulants tout au long du système. Pour les membres de son réseau, Benetton représente soit l'unique client soit l'unique fournisseur, ce qui lui donne la maîtrise de leur trésorerie. Au sein du réseau, il s'agit de contrôler les flux et non les nœuds. À l'inverse d'une structure de groupe classique, plutôt que de contrôler le haut de bilan de ses sous-traitants et distributeurs (capital et actifs), Benetton contrôle leur bas de bilan (créances clients ou dettes fournisseurs), ce qui lui donne un pouvoir équivalent sans aucune des responsabilités ou des risques d'investissement afférents.

Si Benetton n'a pas adopté une structure équivalente dans ses multiples diversifications, c'est essentiellement du fait que ses nouvelles activités avaient avant tout pour objectif d'absorber les profits dégagés par le textile. En effet, les bénéfices de l'activité textile ne pouvaient pas y être réinvestis en totalité : acheter des usines ou des boutiques aurait perverti le système externalisé sur lequel était fondée la stratégie de l'entreprise. Il était donc nécessaire d'investir ces profits ailleurs. Les diversifications ont donc eu – tout du moins à l'origine – un rôle de placement financier des surplus du textile.

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 ?

Benetton a construit son succès sur trois innovations : la structure en réseau (innovation organisationnelle), les boutiques en libre service (innovation commerciale) et la teinture en plongée (innovation technologique). À côté de la technique de battage de la laine brute importée d'Écosse et de l'utilisation de métiers à tisser circulaire, l'impact de la technologie de la teinture en plongée a été considérable, puisqu'elle a défini le positionnement du produit, la différenciation de l'entreprise et même l'identité du groupe (avec le jeu de mots sur « United Colors »).

Dans les années 1990 et 2000, le développement technologique est resté une priorité chez Benetton, avec notamment le réseau logistique, l'entrepôt automatisé, la connexion des boutiques au siège ou encore l'utilisation massive de la CAO (avec machines à commandes numériques et découpe au laser) dans la conception des modèles.

Cependant, on ne trouve plus aujourd'hui d'innovations majeures nées chez Benetton, comme la teinture en plongée dans les années 1950 et 1960. Il s'agit plutôt d'adaptation de technologies utilisées – parfois mieux – par des concurrents (notamment par Zara).

Une explication possible de cette moindre innovativité est le fait qu'à ses origines, écartelé entre une énorme ambition et des ressources financières négligeables, Benetton a été contraint d'innover pour construire une stratégie originale. Aujourd'hui, devenu un groupe puissant et prospère, la contrainte de l'innovation y est nettement moins pressante. On retrouve ici la logique qui veut que « la contrainte est créative et le confort est conformiste ». On peut aussi évoquer les travaux de Miller sur le *Paradoxe d'Icare* : Benetton s'est progressivement enfermé dans son modèle gagnant et a d'autant moins cherché à innover que le succès le confortait dans ses certitudes.

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 ?

Cette question permet de résumer les points soulevés lors des questions précédentes. L'intégration des ressources de Benetton repose essentiellement sur :

- Le tissu social et familial d'origine, socle du réseau.
- La valeur de la marque, ciment du réseau.
- La puissance du système logistique, irrigation du réseau

Il est difficile de déterminer lequel de ces trois éléments a le plus contribué à l'intégration des ressources et compétences. Ce qui est certain, c'est qu'ils semblent tous les trois mis en cause :

- Le tissu social et familial est menacé par le changement de génération.
- La valeur de la marque est battue en brèche par les campagnes trop violentes de Toscani.
- Le système logistique est moins aboutit que celui de Zara.

Devant la triple faillite de son système, Benetton a brutalement retourné son approche organisationnelle avec son plan de relance de 2003, en rachetant à grand frais ses principaux fournisseurs, en substituant à ses sous-traitants des usines implantées dans des pays à bas coût de main d'œuvre et en remplaçant les petites boutiques indépendantes par des mégastores possédés en propre. Le modèle d'externalisation maximale a laissé la place à une intégration verticale classique, certainement par imitation de Zara, mais également par épuisement de l'intégration sociale, médiatique et logistique qui avait jusque là sous-tendu le réseau. Il est clair que ce plan de redressement n'est pas cohérent avec la combinaison de ressources qui a fait le succès de Benetton. Cependant, cette combinaison ayant manifesté des signes évidents d'érosion, il était peut-être temps d'en changer.

On peut conduire les participants à discuter la pérennité d'une cohésion sociale ou familiale, de la valeur d'une marque ou du caractère distinctif d'un système logistique.