

Document de travail

Giovanni Favero

Le système d'innovation de Benetton et ses limites.

Dans cette intervention, j'utilise la locution « système d'innovation » avec une double signification : d'un côté, il s'agit d'étudier comment une entreprise qui a été un exemple paradigmatique de développement d'une organisation en réseau, la Benetton, a évolué par adaptation aux conditionnements institutionnels ; de l'autre côté, on va voir comment, à l'intérieur du réseau lui-même, la Benetton a construit un système de soutien et d'encouragement à l'innovation dans les entreprises subalternes.

Depuis sa fondation en 1965, la Benetton a développé de dimensions artisanales à celles d'une multinationale de la confection.

Les origines du succès peuvent être identifiées dans l'introduction d'une série d'innovations coordonnées à la fin des années soixante, qui ont permis à l'entreprise de croître en minimisant les investissements de capital et de sauter les intermédiaires qui contrôlaient les rapports entre production et distribution. Un produit de succès, le pull-over, de coupe si simple qu'il pouvait être tissu avec des machines réadaptées, mais teint en coloris à la mode de la saison, appliqués sur la pièce à la fin du procès, était distribué directement aux magasins en esquivant la médiation des grossistes et bientôt en proposant aux détaillants un rapport informel d'affiliation exclusive modelé d'après la formule du franchising.

En ce période, la Benetton exploita la législation existante de soutien aux investissements industriels dans les zones sous-développées de la Vénétie pour réduire les dépenses d'implantation, mais sa croissance est soutenue surtout par l'autofinancement, dans un équilibre très strict entre dettes envers les fournisseurs et crédits envers les clients.

Depuis les 1968, avec l'explosion de la mode juvénile « casuelle », l'entreprise s'engage dans un procès de multiplication des produits, des pantalons en jeans aux t-shirt aux chemises. En faisant ça, la Benetton exploite encore une fois la législation en faveur des zones sous-développées, devenue dans l'entre-temps plus sélective, pour multiplier les usines destinées à chaque ligne de produit en les localisant où est possible d'accéder aux aides publiques. Il s'agit dans la réalité surtout d'entrepôts, puisque dans la confection des pantalons, des tricotés et des chemises l'entreprise généralise le recours à laboratoires artisanaux extérieurs qui travaillent à façon. En entrant en ce moment là dans le secteur de la confection, la Benetton pouvait choisir la forme

d'organisation la plus avantageuse, alors que les producteurs traditionnels rencontraient des résistances très fortes de la part des syndicats aux efforts d'externaliser des phases de production.

Le finissage des pull-overs pour la Benetton était au début effectué à domicile par les employés et par les membres de leurs familles, mais dans les années soixante-dix des nouvelles réglementations de sécurité rendirent impraticable la production à domicile. Les conditionnements institutionnels poussaient à choisir comme idéale l'unité artisanale, en mesure de respecter les nouveaux standards de sécurité, mais favorisé en rapport aux grands usines grâce à des escomptes sur les impôts et les cotisations et à l'exclusion des règles qui empêchaient le licenciement, introduites par le Statut des travailleurs en 1970. La Benetton poussa à ce point là quelques employés et autres entrepreneurs à installer des laboratoires artisanaux, en développant dans quelques années un réseau de façonneurs et fournisseurs de produits semi-finis, qui étaient liés à l'entreprise de référence à travers une relation informelle d'exclusive qui conditionnait les commandes à la disponibilité totale de la capacité productive.

Un soutien financier et technique était donc indispensable pour ces « entrepreneurs mineurs », souvent sans expérience et sans capitaux, qui n'auraient pu supporter la concurrence du marché et étaient tenus constamment en équilibre instable entre dettes et crédits, sans avoir la possibilité d'accumuler même les réserves obligatoires en cas de faillite: la Benetton constitua ensuite exprès des sociétés financières spécialisées dans le *leasing* et le *factoring* à l'appui de son réseau productif et distributif.

À la fin des années soixante-dix, une brève crise des ventes mit en évidence la saturation du marché italien de l'habillement juvénile. La Benetton arriva néanmoins à profiter de la reprise du procès d'intégration européenne amorcée par les accords SME du 1979, en utilisant sciemment l'affiliation commerciale comme outil pour s'installer dans les marchés de l'Europe occidentale pas seulement avec ses produits mais aussi avec son réseau de distribution exclusif. À ce point là, le besoin d'élargir la production poussa l'entreprise à s'engager dans une restructuration technologique et logistique des installations, financée à travers les contributions à la modernisation industrielle délibérées par le gouvernement pour soutenir le système productif faute de la possibilité de continuer dans la dévaluation compétitive de la monnaie.

Cet effort de réorganisation technique s'associa à un changement radical des cadres de direction, avec le recrutement de dirigeants bien insérés dans le monde financier et politique. En même temps, on poussa les anciens cadres à entreprendre des activités à leur compte, en relevant avec l'aide de la Benetton quelques-unes des usines installées dans les années précédentes et en assumant la gestion de leurs réseaux de production. Par conséquent, le système productif Benetton s'articulait dans une structure à arbre, en maintenant à l'intérieur de l'entreprise leader seulement

les phases en train d'être automatisées et la gestion de la logistique. Tout ça permettait, en plus, de présenter aux investisseurs une firme légère et flexible, en vue de l'émission d'actions. Ce qu'il faut souligner est d'ailleurs l'utilisation d'outils technologiques et organisationnels nouveaux pour améliorer l'efficacité du réseau face à un fort changement d'échelle du marché de référence.

Vers la fin des années quatre-vingt, la Benetton élaborait une nouvelle stratégie d'expansion sur les marchés extra-européens, en envisageant une pénétration graduelle, avant tout à travers la concession de licences de marque à producteurs locaux, avec lesquels ensuite était possible de entrer en joint-venture, en arrivant enfin à installer des succursales productives locales. À cette nouvelle stratégie « global » firent suite de forts investissements dans la promotion de la marque à travers les publicités transgressives conçues par Oliviero Toscani, et dans une intégration logistique améliorée entre la plate-forme productive automatisée, les fournisseurs de toute dimension et le réseau commercial.

L'intégration télématique des producteurs mineurs rencontra aussi le succès, mais la même chose n'arriva pas du côté de la distribution, où les nouvelles technologies semblaient être le seul outil pour contrôler en temps réel les turbulences de la demande : les projets de connexion informatique des magasins menaçaient en fait les marges résiduelles d'autonomie des détaillants, qu'y s'opposèrent de façon très décidée.

Face aux changements politiques et économiques des premières années quatre-vingt-dix, l'approche à la compétition globale de l'entreprise devint obsolète : des nouveaux concurrents étaient en fait en train d'émerger, qui souvent déplaçaient la production dans des pays où le travail coûtait moins et qui contrôlaient directement leur chaîne de vente. C'est là que les aspects originaux du double réseau, productif et distributif, construit par la Benetton dans les années précédentes, deviennent de manière paradoxale un élément de blocage devant la nécessité d'un changement rapide.

D'un côté, le processus de progressif transfert de la production vers les pays de l'Est européen et de la Méditerranée méridionale a été particulièrement laborieux à cause de la présence d'un réseau productif intégré et profondément enraciné dans le territoire. D'autre part, l'adaptation du réseau distributif aux dimensions nouvelles demandées par le marché, à travers l'ouverture de megastore et l'élargissement de la surface des magasins a permis de tenir les positions, mais n'a pas résolu le problème du contrôle des informations sur les changements de la demande. L'affiliation commerciale garantissait à la Benetton la possibilité de laisser sur les épaules de ses partenaires commerciaux les coûts des ventes manquées, en sauvegardant les bénéfices mais en empêchant de conquérir des nouvelles portions d'un marché toujours plus incertain.

Dans ce contexte, après un effort raté d'élargir encore la gamme de production par diversification de proximité dans le secteur de l'équipement sportif, la famille a mise en œuvre une stratégie de diversification financière, qui a fini par déplacer ses intérêts vers des activités de gestion d'infrastructures et de services acquis suite à la privatisation d'entreprises publiques (Autogrill, Autostrade, participation en Telecom Italia). La Benetton reste une multinationale du vêtement, mais les Benetton semblent aujourd'hui avoir déplacé leurs intérêts surtout vers les *utilities*.

Documents de travail