



L'ÉVÉNEMENT

Enquête

BENETTON PEUT-IL RENAÎTRE DE SES CENDRES ?

MODE À 82 ans, Luciano Benetton annonçait en novembre dernier, dans une interview fracassante, son retour à la tête de Benetton, la société familiale qu'il avait fondée en 1965. Aux côtés de son compagnon de toujours, le photographe Oliviero Toscani, le patriarche compte redonner à la marque mythique son lustre d'antan. Mais la marque Benetton peut-elle renouer avec le succès ?

DELPHINE LE GOFF @DelphineLeGoff1

Il y a sans doute eu des éclats de voix, de la vaisselle que l'on casse, des portes que l'on claque. Comme dans un mariage à l'italienne. Et comme dans *Mariage à l'italienne*, le film mythique de Vittorio de Sica, il y a toujours, in fine, un retour vers l'objet aimé, des promesses d'amour éternel, dans le rire et dans les larmes. « *Je ne sens pas de culpabilité, mais de la colère. Et je pense que la partie saine de l'entreprise se sent comme moi, en colère. L... Pour moi, c'est une douleur intolérable.* » Ô rage, ô désespoir ! C'est avec une emphase toute latine que Luciano Benetton, 82 ans, exprimait fin novembre dernier, dans une interview à *La Repubblica*, son amertume devant la débâcle de Benetton, l'entreprise qu'il avait fondée en 1965 et quittée en 2008.

Le patriarche y annonçait également, de manière fracassante, son retour à la tête de l'entreprise familiale : « *En 2008, j'avais laissé l'entreprise avec 155 millions d'euros d'actifs et je la reprends avec les 81 millions de passifs de 2016. Et, cette année, ce sera pire. C'est pourquoi je reviens sur le terrain avec ma sœur Giuliana, qui a 80 ans, et avec Oliviero Toscani.* » Toscani, le comparse de toujours, le photographe et maître d'œuvre des fameuses campagnes de la marque, qui ont marqué des générations... Soit le retour d'une « Squadra azzurra » [équipe de foot d'Italie], qui sous le drapeau « United Colors of Benetton » a fait la pluie et le beau temps dans la mode et la publicité des années 1980-1990... Avant la traversée du désert.

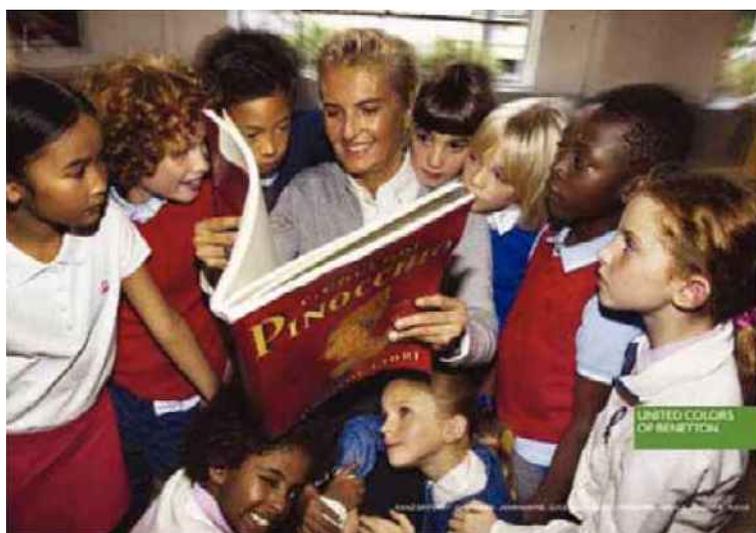
UNE MARQUE QUI S'EST PERDUE. « *Vous me reconnaissez?* », demandait, face caméra, Luciano Benetton, dans une fameuse publicité American Express de 1987, signée Ogilvy & Mather. À l'époque, sa crinière neigeuse était aussi célèbre que les pulls acidulés de sa marque. « *Vous êtes nombreux à m'avoir sur le dos toute la journée et je vous en fais voir de toutes les couleurs!* », s'amusait-il devant un troupeau de moutons aux couleurs de l'arc-en-ciel. Trente ans après, qui connaît vraiment Benetton ? Que reste-t-il de ses coups d'éclat d'antan ? « *C'est une marque qui a été un peu effacée, surtout vis-à-vis des nouvelles générations qui ne la connaissent pas bien* »,



LA BOUTIQUE Benetton située dans le quartier de l'Opéra à Paris, à proximité d'Uniqlo, l'un de ses principaux concurrents.

estime Alexandre Fléveau, directeur de style chez *Peclers Paris*. Brune Buonomano, directrice générale de *BETC Luxe*, rappelle quant à elle que, bien sûr, « *Benetton a été une entreprise surcommunicante, porteuse d'un message extrêmement fort autour de ses United Colors. Mais ces dernières années, elle a fait le choix de la discrétion, ou de la sagesse, ce qui lui a été préjudiciable : avec la campagne "Clothes for humans", en 2016, où l'on voyait des enfants dévaler des escaliers, on a perdu Benetton au passage... Comme si la marque avait arrêté de porter son message de société puissant, et par la même occasion, ses produits...* »

Le diagnostic d'Olivier Altmann, cofondateur d'Altmann+Pacreau, est encore plus sévère : « *Benetton est une marque iconique d'une époque, mais n'a pas su se réinventer à l'ère de la fast fashion, des Zara et H&M. Soit la marque a été abandonnée à des fi-*



2018. La nouvelle campagne de Benetton traite du sujet de l'intégration. Plusieurs photos ont été prises dans une école primaire de Milan, avec des enfants de treize nationalités différentes.



OLIVIERO TOSCANI ET LUCIANO BENETTON, au siège de Benetton à Ponzano Veneto en Italie.

nanciers, soit elle a pâti d'une absence de stratégie de marque et d'entreprise... Tant qu'elle restait dans les "United Colors", la description d'un monde interracial et coloré, elle restait dans son ADN : vendre de la maille multicolore. Quand elle est devenue une marque de provocation, elle a créé trop de dissonance avec ses produits... La limite, c'est que les gens n'achètent pas que de la pub et qu'il vaut parfois mieux se prévaloir d'un bon produit et d'une mauvaise pub que l'inverse... »

Pourtant, ironiquement et cruellement, la marque n'était rien de moins qu'avant-gardiste il y a 30 ans et a défriché le terrain pour ses petits camarades de la fast fashion. Mais pas seulement, comme le décrit Luc Wise, directeur stratégique de la transformation de Publicis : « Les marques n'ont que les mots "brand purpose" et "rôle sociétal" à la bouche. Dove (Unilever) ne vend plus de savon, elle vend l'"empowerment" de la femme. Always (P&G) aussi. Les "brand purpose workshops" prolifèrent et les prix publicitaires récompensent les campagnes qui donnent un point de vue sur la société. Bien avant que l'auteur Simon Sinek ait dit : "People don't buy what you do, they buy why you do it" [Les gens n'achètent pas ce que vous faites, ils achètent les raisons pour lesquelles vous le faites], Benetton et Toscani l'avaient compris intuitivement : ils étaient déjà "A mission with a company" [Une mission avec une entreprise] en opposition à "A company with a mission" [Une entreprise avec une mission] ». Benetton et Toscani auraient-ils inventé, sans le savoir, le « brand purpose » ? « Sans aucun doute,

oui, de manière instinctive et quasi accidentelle, relève Luc Wise. À l'époque, on ne voyait que la forme : le choc des images. Mais le fond reste d'une actualité absolue : donner à la marque un rôle qui dépasse son simple métier, pour exprimer un point de vue sur le monde. »

CHIFFRES CLÉS

1965

Création de Benetton par Luciano Benetton. Le groupe compte aujourd'hui également la marque textile Sisley.

2008

Départ de Luciano Benetton.

7 300

Nombre de salariés de Benetton (contre 9766 en 2008).

5 000

Nombre de magasins.

100

Nombre de pays où la marque est implantée.

81

MILLIONS D'EUROS Passif de la marque en 2016.

PARÉE AU COMBAT. Sur le fond, l'affaire est entendue. « Avec ses valeurs de marque, anticonventionnelles, multiculturelles, excessivement contemporaines, Benetton a toutes les cartes en main pour revenir, d'autant que la marque n'est pas abîmée par des "affaires" », juge Nathalie Rozborski, directrice générale de Nelly Rodi. De plus, comme le décrit Alexandre Fléveau, « on remarque l'émergence d'une génération friande des années 1980 et 1990, alors que des marques italiennes de ces années-là, comme Versace, Armani font leur grand retour. Des marques "happy", "show off" et "bling". Le "bling" de Benetton, c'était la couleur... » Florent Depoisier, directeur général de J. Walter Thompson Paris, œuvre au réveil d'une autre belle Italienne endormie : la marque de sportswear des années 1990 Diadora. « En ce moment, le streetwear inspiré de la mode Manchester des années 1980 revient en force, tous les modeux portent du Fila, du Champion. Je crois au retour de Benetton : qui aurait misé, au début des années 2000, sur le retour de Lacoste, qui n'avait plus du tout l'image "sport chic" d'aujourd'hui ? Mais alors que Lacoste est revenu avec son polo emblématique, avec quel produit reviendra Benetton ? »

Car c'est bien sur le terrain du style que Benetton va livrer ce qui pourrait être, en cas d'échec, son dernier combat. « Avant d'être un sujet de pub, c'est un sujet de style, au moment où une marque de l'époque comme Pimkie lance un plan de licenciement et que Naf Naf est en passe d'être vendu. Aujourd'hui, la mode, ça change tous les 3 à 4 mois. Avant d'être un style, Zara, c'est un système de distribution... », lâche Olivier Altmann.

À un jet de pierre de l'Opéra de Paris, Benetton voisine, dans sa boutique flagship, avec son nouveau grand rival :



le japonais Uniqlo... « *Uniqlo a un peu pris sa place avec ses basiques colorés, remarque Nathalie Rozborski. Il a aussi mis en place des collaborations très intéressantes avec Inès de la Fressange ou Christophe Lemaire...* » Comment riposter ? « *En reprenant des produits phares comme les pulls, ce "colorama" qui a fait la force de Benetton* », conseille Alexandre Fléveau.

RETOUR AUX FONDAMENTAUX. Ça tombe bien. Luciano Benetton se lamentait, dans son interview à *La Repubblica* : « *Pendant que les autres nous imitaient, les United Colors perdaient leurs couleurs. Les magasins, qui étaient des puits de lumière, sont devenus sombres et tristes. [...] Arrêter de fabriquer des pulls, c'est comme si nous avions retiré l'eau d'un aqueduc.* » Dont acte. Le département marketing de Benetton, joint par *Stratégies*, le confirme : « *la relance d'United Colors of Benetton commence à nouveau à partir des "assets" historiques de notre entreprise et de notre marque principale : la couleur, la maille, l'engagement social. Le travail de repositionnement se concentre sur le tricot et la couleur, piliers de l'identité de la marque Benetton* ». La marque ne semble pas se cacher derrière son petit doigt, devant la nouvelle concurrence constituée par les Uniqlo et consorts. « *Le groupe doit se placer dans une position alternative à la mode fast fashion, tout en offrant des propositions mises à jour, rapidement disponibles dans le magasin. Benetton est une marque avec une âme distinctive faite de couleurs, de qualité et d'identité forte qui doit être à la portée de tous, à des prix démocratiques pour tous les groupes sociaux, culturels, de genre et d'âge.* »

On l'aura compris, Benetton mise à fond sur l'iusable « United Colors ». Avec les pulls iconiques en produits phares et Oliviero Toscani à la pub. C'est dans les vieux pots...? « *Le fondateur et Toscani sont des génies créatifs*, reconnaît Olivier Altmann. *Reste à voir si les fondateurs ont toujours la "vista"...* » Florent Depoisier y croit dur comme fer : « *Benetton et sa couleur scandaleuse peuvent revenir. Il existe un droit à l'oubli et un droit au renouveau pour les marques vestimentaires. On pardonne beaucoup aux marques de fringues.* » Pardonner, mais aussi retomber sous le charme... Avec Benetton – pour reprendre le titre d'un film culte d'Ettore Scola –, nous nous sommes tant aimés ? ♦