

Tavex Algodonera

Flexibilité

dans la gestion des risques du plus grand fabricant de jeans au monde

Interview: Intermundo Comunicación
Photos: Joaquín de Haro

Eli Arrillaga | Responsable des risques
Rubén Bernat | Directeur financier



Avec des clients dans plus de 70 pays, une production qui atteint 200 millions de mètres de toile et un chiffre d'affaires de plus de 380 millions d'euros en 2006, Tavex Algodonera est le plus grand fabricant de jeans au monde. Les marques internationales les plus prestigieuses basent leurs créations et inondent le marché des dernières tendances dans ce domaine à partir des toiles fabriquées dans l'une de ses 14 unités de production.

L'année dernière, cette entreprise d'origine basque a signé un accord de fusion avec la société brésilienne Santista Textil. Elle est ainsi devenue le leader mondial dans le secteur du jeans. Le processus pionnier d'internationalisation de Tavex Algodonera avait déjà débuté en 1990, lors de la construction d'une usine au Maroc. Le directeur financier de Tavex Algodonera, Rubén Bernat, et la responsable des risques de l'entreprise, Eli Arrillaga, nous expliquent comment cette entreprise est devenue le premier fabricant de toile de jeans.

Dans quel secteur des jeans Tavex est-elle principalement active ?

RUBÉN BERNAT › Actuellement, nos clients sont surtout des sociétés qui impriment les

tendances et influencent la mode sur le marché des jeans. Nous travaillons principalement pour le marché des jeans "Premium", c'est-à-dire de gammes moyenne et haute.

En quoi la production de jeans se distingue-t-elle de la fabrication d'autres produits textiles ?

RB › Nous achetons le coton en balles, c'est-à-dire directement auprès de la plantation. C'est à partir de là que commence le processus de production du jeans. Dans le secteur textile, cette démarche est assez rare parce que la technologie est très segmentée : il y a le producteur de la fibre, l'entreprise qui tisse, celle qui réalise les finitions, etc.



En termes de design et de développement du produit, la segmentation est moins significative parce que la différence fondamentale entre le jeans et les autres tissus réside dans le fait que la fibre peut être teintée. Dans les autres produits, c'est la toile qui est teintée ou imprimée, une fois qu'elle a été confectionnée. Si nous désirons développer un produit actuel et quelque peu innovateur, cette différence fondamentale nous oblige à commencer le processus de production très en amont, mais cela garantit également la capacité de développement que nous pouvons offrir aux entreprises qui travaillent dans le secteur "Premium".

→ **Tavex Algodonera fut l'un des premiers groupes espagnols à appliquer une stratégie d'internationalisation,**

avec l'ouverture d'une usine au Maroc. Qu'est-ce qui vous a poussé à mettre cette stratégie en œuvre ? Pourriez-vous nous décrire le réseau de production actuel de Tavex ?

←
RB › L'internationalisation a débuté dans les années 90, avec l'objectif de créer davantage de volume de production et, surtout, de réduire les coûts. Il est certain que nous avons été bien inspirés d'aller au Maroc. À cette époque, nous avons anticipé ce qui est devenu une certitude aujourd'hui. Actuellement, Tavex possède 13 unités de production dans le monde : deux en Espagne, une au Maroc, cinq au Brésil, une en Argentine, une au Chili et trois au Mexique. Rares sont les producteurs de jeans au monde avec une localisation de fabrication si diversifiée et si proche des



marchés de consommation. En définitive, il s'agit de la globalisation de la production, bien qu'actuellement, très peu d'entreprises exploitent des usines de production en dehors de leur pays d'origine.

→ **La proximité des marchés de consommation est-elle une exigence des clients Premium ?**

←
RB › La confection se déplace en fonction de la main-d'œuvre et pour pouvoir offrir le service adéquat, nous devons non seulement être proches de la confection, mais également des marchés de consommation. Nos clients évoluent autour de deux axes principaux : d'une part, la typologie du produit ou, en d'autres termes, la mode; et d'autre part, la rapidité et la flexibilité avec lesquelles nous sommes en mesure d'assurer cette innovation. Et c'est très compliqué à 8000 km de distance. Nous ne pouvons nous contenter de nous rencontrer une fois par an pour présenter la collection ; il s'agit d'un processus interactif et le contact est permanent.

Chaque année, Tavex présente aux marques différentes collections de toile. Nous déterminons avec chaque client la manière dont la mode va évoluer pendant la saison suivante et à partir de là, nous travaillons sur les patrons et le lavage.





“ Nous ne nous contentons pas de fabriquer la toile, mais nous assurons également tout le processus de production afin de fournir un produit fini au client. ”

Les consommateurs de jeans de gamme "Premium" se trouvent principalement en Europe, aux États-Unis, au Brésil, sur la côte orientale de la Chine, au Japon et en Corée. Ainsi, nous devons être positionnés près de ces marchés et c'est la raison pour laquelle nos unités de production sont réparties dans six pays.

→
Que pouvez-vous nous dire de votre division work wear ?

←
RB › Bien que notre production soit principalement centrée sur le jeans, la fabrication de toile pour le monde ouvrier est une division importante pour Tavex parce que nous avons des niches commerciales très importantes, par exemple en Amérique Latine. Une partie de la production work wear est assurée en Europe et nous y avons un marché fidèle, mais il ne fait aucun doute que le noyau dur de ce secteur se trouve en Argentine, au Brésil et au Chili, où nous occupons une position très importante, grâce à la fiabilité et à la cohérence de notre produit.

→
Quels sont vos objectifs internationaux à court terme ?

←
RB › Nous venons d'acheter deux usines au Mexique et nous y réalisons d'importants investissements pour créer une structure

commerciale qui nous permettra de nous développer aux États-Unis. Le prochain objectif stratégique sera de s'attaquer au marché asiatique avec des unités de production en Asie. Il y a déjà un marché important pour la gamme "Premium" au Japon et en Corée. La côte orientale de la Chine est en plein développement et c'est là que nous établirons un autre pôle de croissance important.

→
Quelle direction prend l'avenir de la production de jeans ?

←
RB › En vue d'offrir un service accru au client, en partie pour fidéliser la clientèle et en partie pour créer une valeur ajoutée, nous lui proposons la toile de jeans terminée avec différentes finitions. Cela facilite ensuite le travail du client et lui donne une vision plus claire des possibilités offertes par notre tissu. Comme je le disais, il s'agit d'un processus interactif : nous présentons la collection au client, lequel nous transmet son feedback, nous fait des propositions, apporte des idées et à partir de là, nous tenons compte de ces suggestions et apportons des améliorations à la toile.

L'une des lignes stratégiques que nous avons commencé à suivre consiste à offrir un service intégré à nos clients : nous ne nous contentons pas de fabriquer la toile, mais nous assurons également tout le pro-

cessus de production afin de fournir un produit fini au client.

→
Quel rôle joue votre assurance-crédit pour Tavex ?

←
ELI ARRILLAGA › Nous travaillons avec des assurances-crédit depuis 1986. On peut donc en déduire qu'il s'agit d'un élément indispensable de notre gestion quotidienne. Pour nous, la fonction de l'assurance-crédit est essentielle : c'est une formule qui permet de protéger notre bilan et qui sert de base d'indemnisation. Évidemment, le principal avantage de cette assurance est la compensation des pertes, pour pouvoir dormir sur nos deux oreilles.

→
Quand avez-vous décidé que vous aviez besoin d'une assurance-crédit ?

←
EA › Dans un premier temps, c'est notre stratégie d'exportation et d'internationalisation qui a rendu ce service nécessaire. Si une entreprise travaille sur les marchés espagnol ou français, elle peut assurer une gestion autonome du risque, mais dans notre cas, il était très compliqué d'assurer un suivi exhaustif de tous nos clients, sur de telles distances.



© TAVEX



→ Comment a évolué votre gestion des risques ?

EA › Tavex a évolué énormément en matière de gestion des risques. Pendant plusieurs années, nous avons travaillé avec les polices traditionnelles disponibles à l'époque. Mais à un certain moment, ce système a cessé de convenir à notre situation parce qu'il imposait des limites de risque et une sélection exagérée des clients avec lesquels on pouvait travailler.

Nous produisons pour de grandes marques internationales, mais dans de nombreux cas, nous ne facturons pas à ces entreprises. Et c'est précisément dans ces cas de figure que les polices traditionnelles cessent de couvrir les risques. Nous nous som-

mes donc retrouvés devant deux options : soit nous assumions ces risques et nous travaillions avec ces entreprises sans couverture, soit nous cessions de travailler pour ces clients. Nous avons alors découvert TCRé qui nous permet d'assurer une gestion autonome des risques : nous pouvons continuer à travailler avec ces clients en décidant, conformément à nos propres procédures, si un risque de crédit peut être assumé ou non. Si nous l'estimons nécessaire, c'est à nous de trouver des garanties parallèles. De toute manière, nous savons que nous sommes épaulés en cas de "catastrophe".

→ La personnalisation de l'assurance est donc importante pour votre gestion des risques ?

EA › TCRé nous offre la flexibilité nécessaire pour pouvoir maintenir la gestion autonome du risque et, sans lien de cause à effet, pour renoncer à la prudence dans notre politique de couvertures. En raison du caractère volatile de notre secteur, bon nombre de nos clients stratégiques présentent un niveau de solvabilité financière incertain mais, comme nous l'avons expliqué, c'est précisément notre secteur de prédilection et nous savons qu'en réalité le risque est moins important qu'il n'y paraît. Outre les sources d'informations financières traditionnelles, nous disposons d'autres sources qui nous permettent de réaliser notre propre évaluation des risques. Les compagnies d'assurance traditionnelles ne maîtrisent pas ces aspects parce qu'elles ne connaissent pas ces entreprises.

TCRé est la seule compagnie qui nous offre une couverture sur ces marchés et si un problème sérieux intervient, nous avons des garanties à partir d'une certaine franchise. De plus, cette police offre un avantage important, à savoir une couverture qui englobe tous les pays de l'Union européenne et de l'OCDE, plus d'autres pays importants à nos yeux et où nous courons davantage de risques, comme le Maroc et la Tunisie. La prochaine étape consistera à inclure d'autres pays comme le Brésil, le Chili ou l'Argentine.



“ Nous avons alors découvert TCRé qui nous permet d'assurer une gestion autonome des risques... nous sommes épaulés en cas de «catastrophe» ”