

## – Centres de l'étranger 2018 – L'organisation Bancarel Housses

### 1. Relever les éléments caractéristiques de l'organisation Bancarel Housses (3 points).

Bancarel Housses est une entreprise privée à but lucratif.

C'est une société par actions simplifiée (SAS) de nationalité française implantée à Onet-le-Château dans l'Aveyron.

Comme toute entreprise, elle poursuit une finalité économique : faire du profit pour assurer sa pérennité. Mais elle a également une finalité sociale avec des salariés « fidèles » qui se sentent bien dans cette entreprise.

L'activité de cette entreprise est la fabrication sur mesure de housses pour les voitures, les poids lourds, les camping-cars et les bateaux, et de tapis automobile. Elle a donc une activité industrielle et selon la classification de Colin Clark elle appartient au secteur secondaire.

Bancarel Housses mobilise différentes ressources :

- Des ressources financières qui proviennent de son capital de 1 220 000 d'euros.
- Des ressources humaines : une cinquantaine de salariés.
- Des ressources matérielles : l'entreprise dispose de 3 sites de production (Onet-le-Château, Savigny-sur-Orge et Vitry), 18 000 gabarits pour la fabrication des sièges, diverses machines (à découper, coudre...)
- Des ressources immatérielles : son savoir-faire et sa réputation, l'entreprise est certifiée ISO 9001 et labellisée « Entreprise du Patrimoine Vivant », un site Internet, des logiciels de CAO et de fabrication.

L'entreprise emploie moins de 250 salariés (une cinquantaine), il s'agit donc d'une petite et moyenne entreprise (PME).

Le champ d'action géographique de l'entreprise est national, ses housses sont vendues dans toute la France, et international car elle réalise 10 % de son chiffre d'affaire à l'exportation.

### 2. Qualifier le mode de production choisi et montrer la pertinence de ce choix (2 points).

Le mode de production choisi est une production à l'unité avec un pilotage par l'aval.

C'est un mode de production qui s'imposait car :

- Le nombre de modèles de voitures existant est très élevé. Une fabrication en série et pour le stock (même pour une unité) représenterait un coût financier très important et un casse-tête pour la gestion des stocks.
- Le client peut choisir les matières et les couleurs de ses sièges, chaque pièce commandée est donc unique et doit être fabriquée à la demande.
- C'est en mode de production qui correspond à l'image d'artisanat et de sur-mesure que souhaite l'entreprise.

### 3. Montrer que l'organisation Bancarel Housses met en œuvre une démarche qualité et préciser les avantages qu'elle en retire (2 points).

Taiichi Ohno, ingénieur chez Toyota, a bâti le système de production de Toyota à partir des années 50 basé sur la recherche de la qualité totale avec comme objectif les 5 Zéros : 0 défauts, 0 délais, 0 papiers, 0 stocks, 0 pannes.

- 0 défauts : il s'agit de limiter les défauts, les retours, les rebuts et les retouches qui ont un coût et nuisent à l'image de l'entreprise. La qualité est une obsession pour l'entreprise.
  - o Elle choisit les meilleurs tissus pour garantir la longévité des housses ;

- Une équipe dédiée contrôle rigoureusement tous les produits avant leur expédition ;
- L'entreprise a obtenu la certification ISO 9001 en 2015, qui atteste que l'entreprise a mis en place un système de management de la qualité.
- 0 délais : il s'agit de réduire les temps d'attente et les délais d'approvisionnement, de livraison... L'entreprise fabrique uniquement à la demande, ce qui lui permet de répondre rapidement aux commandes des clients.
- 0 stocks : il s'agit de minimiser les stocks et les en-cours de production. Le pilotage par l'aval permet de n'avoir aucun stock de produits finis.

Cette démarche qualité permet à l'entreprise de réduire ses coûts et de renforcer son image de spécialiste proposant à ses clients des produits de qualité. Elle constitue donc pour l'entreprise un avantage concurrentiel qui lui permet de se maintenir comme premier constructeur français de housses et tapis d'automobiles sur mesure.

#### **4. Expliquer comment les ressources du système d'information participent également à la démarche qualité de Bancarel Housses (3 points).**

Le système d'information de l'entreprise est composé :

- D'une base de données informatique qui stocke les mesures des housses (18 000 gabarits pour les sièges de voitures). Elle permet de répondre immédiatement à la demande des clients en proposant un vaste choix de modèles ;
- D'un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO) qui permet de dessiner les pièces de tissu et d'un logiciel de fabrication assistée par ordinateur qui pilote les machines de découpe. Le logiciel de CAO permet de proposer aux clients des produits répondant à tous leurs besoins et de contribuer à leur satisfaction, le logiciel de fabrication permet de calculer la position de découpe optimale de chaque pièce sur le tissu et de réduire ainsi les déchets et les coûts ;
- D'un site internet marchand qui permet aux internautes de choisir précisément leurs housses en fonction de leurs besoins. Ce site B to C permet de réduire les délais de commande et de dialoguer directement avec le client (sans passer par un distributeur). Les clients privilégient de plus en plus les circuits ultra courts.

#### **5. Repérer des éléments du diagnostic stratégique externe de l'organisation Bancarel Housses (4 points).**

Réaliser un diagnostic externe en repérant les opportunités et les menaces de son environnement est une étape indispensable de la démarche stratégique d'une entreprise.

##### **Opportunités**

- Des grands salons internationaux qui permettent aux entreprises de se faire connaître ;
- Un réseau de nombreux distributeurs ;
- Une augmentation des achats des consommateurs sur Internet ;
- Une demande des constructeurs de camping-cars et des industriels pour des commandes spéciales telles que le mobilier de collectivités ;
- Des ventes de camping-cars qui progressent + 10 % en 2015-2016 pour les véhicules neufs et + 17,4 % pour les véhicules d'occasion ;
- Une clientèle de camping-cars (jeunes couples et familles) plus jeune, plus dynamique, mais aussi plus exigeante que l'entreprise peut satisfaire ;
- Une sellerie sur mesure relève le standing d'un véhicule ;

- Les voitures les plus récentes proposées en séries spéciales gagnent en raffinement ;
- La voiture de collection et le véhicule de loisirs sont des débouchés porteurs ;
- Des consommateurs plus soucieux de la décoration intérieure de leur véhicule ;
- Des débouchés possibles dans le domaine du ferroviaire, de l'aéronautique et du yachting de luxe.

### **Menaces**

- Le secteur automobile est parfois affecté par des crises ce qui entraîne des réductions de la demande ;
- La sellerie est un marché de niche atomisé ;
- Deux concurrents Cuir Auto Shop et Sellerie Cuir Standing qui ont créé leurs propres marques et gagné en compétitivité.

### **6. Formuler le problème de management auquel a été confrontée l'organisation Bancarel Housses ces dernières années (2 points).**

Le marché de la sellerie sur mesure est un marché atomisé, l'entreprise a donc de nombreux petits concurrents. De plus deux concurrents Cuir Auto Shop et Sellerie Cuir Standing ont créé leurs propres marques et ont gagné en compétitivité.

### **7. Présenter et justifier les options stratégiques mises en œuvre par l'organisation Bancarel Housses pour répondre à ce problème (4 points).**

L'entreprise a opté pour une stratégie de :

- Spécialisation : qui consiste à concentrer son activité sur un métier, c'est-à-dire un nombre limité de produits ou de clientèles. L'objectif est de devenir leader sur le marché en développant un avantage concurrentiel fort. Bancarel Housse développe des produits pour de nouveaux marchés (camping-cars, bateaux...) mais elle reste sur son cœur de métier.
- Différenciation par le haut : qui consiste à proposer une offre supérieure à celle des concurrents et perçue comme telle par les clients. L'entreprise propose des produits spécifiques d'une qualité irréprochable et répondant à une demande de consommateurs de plus en plus exigeants.