

VULLI - Proposition de corrigé

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Vulli. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

1.1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

L'élève doit être capable de repérer les éléments constitutifs d'une organisation.

2.1. La finalité d'une entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

L'élève doit être capable de caractériser une organisation donnée.

On attend que l'élève produise une réponse cohérente et structurée présentant au moins 6 éléments caractéristiques détaillés. La structure sous forme de tableau n'est pas exigée.

Forme d'organisation	Entreprise privée	
Statut juridique	SAS (Société par Actions Simplifiée)	
Finalités	Lucrative	Réaliser des profits pour assurer sa pérennité
	Sociétale	De nombreux engagements en faveur de l'écologie (caoutchouc de forêts d'hévéa durables recyclage et tri des déchets industriels, plantation, rucher, sensibilisation des enfants) Rayonnement de l'entreprise sur le tissu social local avec une image forte et un attachement de la population locale à l'entreprise
	Sociale	Soucis du bien-être des salariés avec des facilités mises à leur disposition (exemple : covoiturage)
Nature de l'activité	Métier	Conception, production et commercialisation de jouets premier âge Secteur économique secondaire
Champ d'action	International	
Ressources	Humaines	200 salariés
	Financières	CA de 30 millions d'euros
	Matérielles	Un site de production, machines, outillages
	Immatérielles	Brevets pour Sophie la girafe Marques Sophie la girafe ; Klorofil
Taille	PME car effectif compris entre 10 et 250 salariés (200 salariés)	

2. Présenter des éléments du diagnostic interne et externe de l'organisation.
(4 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

6.2. Quelles sont les composantes du diagnostic stratégique ?

L'élève doit être capable de repérer des éléments du diagnostic interne et externe d'une organisation.

On attend que l'élève produise une réponse cohérente et structurée présentant plus particulièrement les éléments ci-dessous. La structure sous forme de tableau n'est pas exigée. Accepter toute réponse pertinente.

Diagnostic interne

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise historique, experte dans le secteur de la puériculture et du jouet premier âge ; savoir-faire - Forte image de marque (référence mondiale du jouet premier âge. Exemple : jouet préféré de Madonna) - Marques et brevets protégés sur leurs produits phares - Modernisation de l'outil de production par un investissement de 10 millions d'euros - Réactivité et flexibilité (constante adaptation à l'environnement) et à la polyvalence de son personnel - Rayonnement de l'entreprise en interne et en externe au niveau local - Prise en compte des salariés qui sont donc à priori motivés : tutorat pour former les jeunes et maintenir le savoir-faire des seniors, horaires adaptés l'été pour ne pas souffrir en excès de la chaleur, covoiturage financé par l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coûts de production de l'entreprise plus élevés que ceux de la concurrence, y compris européenne (Suisse, Allemagne) - Forte dépendance à l'image de Sophie la girafe. Risque pour l'entreprise si Sophie la girafe venait à passer de mode

Diagnostic externe

Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Les distributeurs souhaitent être livrés rapidement, ce qui donne un avantage à un producteur local. - Le <i>Made in France</i> : le jouet français est mis en avant comme un gage de qualité, d'emploi local, et aussi porteur d'image, ce qui permet de vendre plus facilement à l'étranger. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concurrence asiatique forte : l'Asie assure 80 % de la production mondiale de jouet. - Les ventes de jouets en France ont baissé de 0.8 % en 2017 ; le marché est mature en Europe. - La fabrication en France engendre des coûts supplémentaires. Les tarifs des fabricants français sont donc plus élevés. - Étroitesse du marché français

3. Dédurre de ce diagnostic les avantages concurrentiels de Vulli. (2 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

6.1 Comment émergent les grandes orientations stratégiques ?

L'élève doit être capable de repérer l'avantage concurrentiel à partir de l'analyse des compétences et des ressources.

4.2 Une organisation du travail souple ou rigide ?

L'élève doit être capable de caractériser l'organisation du travail.

Les avantages que l'on peut repérer sont :

- la notoriété du produit phare Sophie la girafe ;
- l'image de marque de l'entreprise ;
- l'image de qualité du produit, basée sur l'excellence du *Made in France* ;
- le savoir-faire technique des équipes et leur créativité en termes de renouvellement de l'offre ;
- la flexibilité de l'entreprise grâce à la polyvalence de ses salariés et à son implantation locale qui lui permet de s'adapter plus rapidement à la demande des clients (ex : gamme Klorofil) grâce à des délais de fabrication et de livraison plus courts.

L'ensemble de ses avantages constituent la **compétence distinctive** de l'entreprise qui lui permet de perdurer malgré l'intensité de la concurrence tout en vendant son produit à un prix rémunérateur (entre 18 et 33 euros selon les pays).

On attend que l'élève trouve au moins deux éléments sur les cinq mentionnés.

4. Identifier le problème de management qui se pose à l'organisation Vulli. (2 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

Thème 1. Le rôle du management dans la gestion des organisations.

L'élève doit être capable de repérer dans une organisation simple les problèmes de gestion qui se posent.

On attend que l'élève identifie le problème de management de l'organisation.

L'entreprise Vulli est confrontée à la nécessité, comme tous les fabricants français, de se démarquer pour ne pas disparaître face à l'offre mondiale abondante sur le marché du jouet, et en particulier de l'offre à bas coûts en provenance d'Asie qui représente 80 % de la production mondiale.

Le problème de Vulli est donc de savoir comment se démarquer de la concurrence pour assurer sa pérennité.

5. Repérer et justifier les choix stratégiques de Vulli. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

7.1 Quelles sont les principales options stratégiques pour les entreprises ?

L'élève doit être capable de repérer et analyser les choix stratégiques d'une organisation.

On attend que le candidat mette en évidence deux choix stratégiques sur les trois proposés :

- La spécialisation.

Vulli se concentre sur un seul métier qui est celui du jouet premier âge, petite enfance ; ce qui se traduit par une offre spécifique proposée avec Sophie la girafe et Klorofil (arbre magique).

Ce choix stratégique permet à Vulli d'avoir une image d'expert et d'être devenue la référence mondiale du jouet premier âge.

- La différenciation.

Vulli évite l'affrontement direct avec ses concurrents et propose des produits, et en particulier Sophie la girafe, qui la différencie aux yeux des clients, l'offre de l'entreprise étant perçue comme unique : « Seul jouet au monde qui éveille les cinq sens » ; « elle n'a pas d'égal dans le monde ». « Produit emblématique de la France ».

Ce choix stratégique est crucial (et sans doute le seul possible) pour l'entreprise dans un contexte concurrentiel présentant une offre abondante car il permet à Vulli de se démarquer.

- L'intégration (contre le recours à des sous-traitants asiatiques)

Vulli a développé et modernisé un site de production en propre, qui permet une plus grande réactivité aux fluctuations de la demande sur le marché et une meilleure maîtrise de la qualité de la production.

6. Identifier les facteurs de contingence à l'origine de la décision de lancer une nouvelle gamme de jouets. Apprécier la pertinence de cette décision pour résoudre le problème de management. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

1.2 Qu'apporte le management à la gestion des organisations ?

L'élève doit être capable d'identifier les facteurs pouvant agir sur les décisions managériales.

Les facteurs de contingence qui ont influencé la décision sont :

Facteurs internes	Facteurs externes
<ul style="list-style-type: none">- <u>L'âge</u> : une marque et des gammes de jouets ayant plus de 40 ans, donc à renouveler- <u>La culture de l'organisation</u>, où le développement durable est au cœur des engagements de chacun	<ul style="list-style-type: none">- <u>La clientèle</u> attentive à l'environnement et à l'écologie- <u>La concurrence</u> importante, qui nécessite de se différencier

Cette décision est pertinente car elle accentue la différenciation de l'entreprise, vers des jouets plus écologiques, en cohérence avec son positionnement et son image de marque.

7. Distinguer les différents engagements de Vulli en matière de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et montrer en quoi ils répondent aux intérêts de chaque partie prenante de l'organisation. (3 points)

Point(s) du programme abordé(s) :

2.1 La finalité d'une entreprise se limite-t-elle à la réalisation d'un profit ?

L'élève doit être capable d'identifier les finalités respectives de chaque forme d'organisation.

Les différents engagements de Vulli en matière de RSE portent sur :

- **le respect de l'environnement** (parties prenantes concernées : les riverains du site, les collectivités locales, la société dans son ensemble)

La composition de Sophie la Girafe est en caoutchouc 100 % naturel provenant d'hévéas issus de forêts durables ;

L'entreprise cherche à réduire l'impact environnemental avec diverses actions comme le tri des matières et des déchets, le recyclage des rebuts de caoutchouc...

Elle mène des actions en faveur de l'écologie avec la ville de Rumilly (haies, solutions de déplacement...)

- **le soutien à l'environnement économique local** (parties prenantes concernées : la ville de Rumilly, les commerçants, les demandeurs d'emploi, les fournisseurs locaux)

Vulli cherche à créer et préserver l'emploi local avec un recrutement en priorité de personnes résidant à Rumilly ;

Elle privilégie les collaborations avec les entreprises locales et réalise des partenariats avec des acteurs locaux.

- **les engagements sociétaux** (parties prenantes concernées : les populations qui profitent des vaccins, les organisations humanitaires, les citoyens)

Elle a signé une charte civique et éthique, rédigée afin de promouvoir des principes de production et d'entrepreneuriat responsable.

Elle met en place une campagne de financement de vaccins au profit de Médecins Sans Frontière pour tout achat d'un coffret.

- **le respect des clients** (parties prenantes concernées : acheteurs et utilisateurs des produits)

Elle fabrique des produits sûrs et de haute qualité, qui respectent la législation la plus stricte dans tous les domaines, car ils s'adressent à un public d'enfants.