

VULLI, un succès mondial qui ne se dément pas

Dans un environnement très concurrentiel, certaines entreprises françaises parviennent à être des acteurs de premier plan. Les choix stratégiques engagés depuis de nombreuses années et des produits à forte notoriété en garantissent le succès.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management en répondant aux questions suivantes :

1. Repérer les éléments caractéristiques de l'organisation Vulli.
2. Présenter des éléments du diagnostic interne et externe de l'organisation.
3. Dédurre de ce diagnostic les avantages concurrentiels de Vulli.
4. Identifier le problème de management qui se pose à l'organisation Vulli.
5. Repérer et justifier les choix stratégiques de Vulli.
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.
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.

ANNEXES

Annexe 1 : L'histoire de Vulli

Annexe 2 : Les engagements de Vulli

Annexe 3 : Vulli investit dans une nouvelle gamme

Annexe 4 : Pour rester compétitif, le jouet français traque les coûts

Annexe 5 : Sophie la girafe, ambassadrice du jouet tricolore

Annexe 6 : Extrait de l'entretien avec Éric Rossi, nouveau directeur général et Aline Balthazard, assistante ressources humaines

Annexe 1 : L'histoire de Vulli



Fondée en 1945 par Joseph Vullierme, Vulli est devenue, au fil des ans, une entreprise experte dans le monde de la puériculture (produits pour jeunes enfants) et du jouet premier âge.

En 1961, naissance de Sophie la girafe.

En 1975, l'entreprise Vullierme lance l'arbre magique sous la marque déposée Créations Vullierme.

En 1989, la société Vullierme est rachetée par le groupe Alain Thiron qui devient l'actionnaire majoritaire de la société par actions simplifiée Vulli.

Depuis cette époque, l'entreprise n'a cessé de se développer à Rumilly, en Haute-Savoie, autour de son produit phare, Sophie la girafe, vendu à plus de 50 millions d'exemplaires dans 85 pays. Elle commercialise aussi d'autres produits (l'arbre magique, des produits de puériculture...), tous fabriqués dans les ateliers de l'entreprise.

Pour Serge Jacquemier, ancien directeur général, « la société Vulli, c'est avant tout des hommes et des femmes qui travaillent chaque jour pour satisfaire les attentes des jeunes parents et de leurs enfants. Une entreprise jeune et dynamique en pleine expansion qui se développe en France mais aussi à l'international. »

Source : d'après <http://www.vulli.fr/fr/espace-presse.html>

Annexe 2 : Les engagements de Vulli

Notre société Vulli est très attachée à l'écologie et aux problématiques de développement durable. C'est à travers nos produits et notre politique interne que nous montrons notre engagement.

Le développement durable au cœur du positionnement de nos produits

Sophie la girafe est composée de caoutchouc 100 % naturel. Ce dernier est issu de l'hévéa, un arbre provenant de forêts durables.

Le développement de la nouvelle gamme Klorofil est résolument tourné vers la protection de l'environnement. Grâce à cette gamme à la dimension très ludique, l'enfant se sensibilise à des notions telles que l'écologie, les énergies renouvelables et la protection des espèces en voie de disparition.

Vulli, une entreprise engagée

Notre société a mis un point d'honneur à réduire son impact environnemental et nous avons mis en place de nombreuses actions en ce sens :

- Les déchets (plastiques, ferraille et autres) et les cartons sont mis de côté afin d'être recyclés. Une étude portant sur le recyclage de la totalité des rebuts de caoutchouc est actuellement réalisée. Il est à noter que, durant les trois dernières années, la quantité de déchets a déjà été divisée par quatre. Notre personnel est particulièrement sensibilisé à cette cause. Grâce à l'investissement de tous, l'entreprise a remporté en 2014 le Trophée du Développement Durable Carrefour.
- Attachée à son territoire et à la dynamisation du tissu économique local, notre société a toujours eu à cœur de créer et préserver l'emploi, de privilégier les collaborations avec des entreprises locales et de faire en sorte que l'ensemble de

ses partenaires s'engagent avec elle dans une démarche responsable. C'est ainsi que des « tutorats » visant à former les jeunes et à maintenir l'emploi et le savoir-faire des seniors ont été mis en place.

- Une charte civique et éthique a été rédigée afin de respecter, créer et promouvoir des principes de production et d'entrepreneuriat responsables. L'ensemble de nos fournisseurs, sous-traitants et distributeurs y adhèrent.
- Sophie la girafe s'engage à financer l'équivalent de trois vaccins contre la rougeole à Médecins Sans Frontières pour tout achat d'un coffret.

Notre démarche qualité

La société Vulli a toujours placé la qualité de ses produits au cœur de ses préoccupations.

Nos collections vendues dans le monde entier ont toujours été composées de produits sûrs, d'une extrême qualité, et le seront toujours, quelle que soit l'évolution des normes européennes et mondiales en vigueur. C'est donc un niveau d'exigence maximal que nous proposons à tous nos clients.

Source : d'après le site internet <http://www.vulli.fr/>

Annexe 3 : Vulli investit dans une nouvelle gamme

En ce début d'automne, de petits personnages font leur entrée sur le marché du jouet. Regroupés en six familles d'animaux de la forêt (renards, écureuils, ours, castors, chouettes et oiseaux), ils appartiennent à la nouvelle gamme Klorofil lancée par Vulli, qui a déjà fait de Sophie la girafe une star internationale. Mais, dans l'entreprise rumillienne, le vent d'automne n'a pas apporté que cette unique évolution. Serge Jacquemier, arrivé à la tête de Vulli en 2006, s'apprête à passer le flambeau à Éric Rossi qui lui succédera officiellement fin décembre.

En douze années, Serge Jacquemier est parvenu à distribuer Sophie la girafe dans 85 pays : « Nous avons désormais des marchés matures en Grande-Bretagne, aux États-Unis, au Canada, au Japon ou encore en Australie et nous sommes en train de développer la commercialisation de Sophie et de sa gamme en Chine et en Inde » souligne celui qui, depuis son arrivée, est parvenu à multiplier par huit le chiffre d'affaires de son entreprise pour le porter aujourd'hui à plus de 30 millions d'euros. Comme lui, son successeur est issu du monde du jouet. Après avoir travaillé pour des marques comme Fisher Price, Tomy ou Hasbro, il s'est à son tour fixé un objectif : s'inspirer du succès de Sophie la girafe pour développer la gamme Klorofil qui s'appuie sur un autre jouet culte de l'entreprise, l'arbre magique, lancé en 1975.

D'importants moyens ont été engagés pour permettre à Vulli de poursuivre son évolution. « [...] Nous avons investi plus de 10 millions d'euros afin de moderniser notre site de production », souligne Serge Jacquemier qui a su faire d'une entreprise au fonctionnement artisanal la référence mondiale du jouet premier âge.

La conception de la nouvelle gamme Klorofil a demandé plus de deux ans de travail avec, là encore, des investissements importants à hauteur de près de 500 000 euros par an. Pour autant, Vulli n'a pas relâché ses efforts sur la gamme de Sophie la girafe avec deux nouveaux brevets déposés et trois millions d'euros engagés, pour la

mise au point d'un nouveau *process* de fabrication afin de faire face à l'augmentation des volumes de production.

Au moment de prendre le relais de Serge Jacquemier, Éric Rossi souligne : « C'est pour moi un énorme privilège et je rejoins avec enthousiasme une entreprise sereine dans laquelle les projets ne manquent pas. »

Source: d'après le site internet <https://www.ledauphine.com/haute-savoie/> 2018

Annexe 4 : Pour rester compétitif, le jouet français traque les coûts

Le jouet français n'a pas dit son dernier mot. Du 31 janvier au 4 février, la filière occupera, pour la deuxième année, un stand « *made in France* »¹ dans l'un des quatre plus grands salons professionnels du jouet au monde, la *Spielwarenmesse*, qui se tient chaque année à Nuremberg. [...] Une présence importante, pour un secteur qui, dans son ensemble, n'affiche pas une santé florissante : les ventes de jouets ont reculé de 0,8 % en France, en 2017, à 3,4 milliards d'euros... Quelque « 80 % de la production mondiale est réalisée en Asie », se désole Serge Jacquemier, président de l'Association des créateurs et fabricants de jouets français (ACFJF), qui dirige aussi Vulli. Il déplore « jusqu'à 16 % de coûts supplémentaires, liés à la fiscalité, par rapport à une entreprise suisse et 12 % par rapport à une allemande et je ne parle pas de mes concurrents asiatiques, pour lesquels le coût de revient est entre 30 % et 40 % inférieur ». [...]

Pour rester dans la compétition, les fabricants français se sont engagés dans une course continue pour améliorer leur coût de revient. [...]

Pour compenser des tarifs plus élevés, les fabricants mettent en avant leurs délais de livraison. « En février, les distributeurs sont obligés de s'engager auprès des entreprises asiatiques pour passer les commandes qu'ils recevront en septembre-octobre », souligne M. Fresnais, président d'une entreprise familiale bretonne de jouets. « Avec un fabricant français, elles peuvent être passées en juin-juillet pour une livraison fin octobre, en petite quantité. »

Revigoré, il y a quelques années, par les campagnes de sensibilisation au « *made in France* », [...] le jouet français est désormais mis en avant comme un gage de qualité, d'emploi local...

Source : d'après le site internet <https://www.lemonde.fr>, 2018

Annexe 5 : Sophie la girafe, ambassadrice du jouet tricolore

C'est le 25 mai 1961, jour de la Sainte Sophie, que Sophie la girafe a vu le jour en plein cœur de Paris. Imaginée par un employé du spécialiste du jouet en caoutchouc Delacoste, racheté en 1981 par la société Vulli, cette figurine n'imaginait sans doute pas le destin de vedette internationale qui l'attendait. Longtemps, d'ailleurs, elle n'a été plébiscitée que par les parents et les bébés français. Mais il y a une dizaine d'années, elle a décidé de franchir les frontières et s'est lancée à l'assaut de nouveaux marchés.

¹ *Made in France* : fabriqué en France.

Tout se passe en 2006, lorsque Serge Jacquemier, un ancien de Smoby, prend les rênes de cette PME basée à Rumilly, en Haute-Savoie. Il se rend vite compte du potentiel de la petite girafe. « C'est le seul jouet au monde qui éveille les cinq sens », affirme alors le directeur général de Vulli. L'odeur, d'abord, avec le caoutchouc naturel tiré de l'hévéa. La vue, ensuite, grâce aux taches contrastées sur le corps de la girafe. Le toucher, en raison de la douceur de la figurine. Mais aussi le son ou encore la préhension, car avec ses pattes, son museau et ses « cornes », Sophie permet aux enfants de la saisir facilement. La petite girafe a surtout un autre atout de taille : elle soulage les douleurs liées aux poussées dentaires. En bref, « elle n'a pas d'égal dans le monde ! », pour Serge Jacquemier. Conscient d'avoir déniché une pépite, le dirigeant entend faire décoller Sophie à l'international. [...]

Aujourd'hui, sa petite vedette s'exporte dans 85 pays, sur les cinq continents, des États-Unis au Japon en passant par la Chine, la Russie, le Brésil ou l'Australie - et même le Kazakhstan, dernier pays à rejoindre la liste des destinations. Vulli réalise ainsi à ce jour la moitié de son chiffre d'affaires hors Hexagone, soit 15 millions d'euros sur un total de 30 millions. [...]

Sophie la girafe est l'un des jouets préférés des stars comme Madonna. Son prix varie de 18 à 33 euros selon les pays. Fabriqué en Haute-Savoie, sur le site de Rumilly, le produit phare de Vulli, dont l'élaboration n'exige pas moins de 14 opérations manuelles, mise ainsi sur l'image de l'art de vivre à la française. La Tour Eiffel, qui apparaît sur tous ses *packagings*², rappelle immanquablement l'identité française de Sophie. « Nous capitalisons sur le fait que Sophie est un produit emblématique de la France, symbole de son excellence. La qualité du produit est, pour nous, primordiale », détaille celui qui a été l'artisan du rayonnement international de ce jouet indémodable.

Vulli vient également de donner un coup de jeune à son autre marque historique : l'Arbre magique des Klorofil, habité par des familles d'animaux de la forêt. Comment ? En la revisitant avec de nouveaux personnages et décors dans un premier temps. « Les enfants sont aujourd'hui à la recherche de produits collectionnables. Ce jouet nous apporte de la fraîcheur et des revenus supplémentaires », déclare celui qui a récemment passé la main à Éric Rossi, un ancien d'Hasbro. Mais Vulli ne s'arrête pas là ! Les Klorofil ne tarderont pas à marcher dans les pas de Sophie : leur lancement à l'international, à commencer par les États-Unis, la Chine et l'Australie, est prévu pour 2019.

Source : d'après le site internet <https://www.bpifrance.fr/> 2018

Annexe 6 : Extrait de l'entretien avec Éric Rossi, nouveau directeur général et Aline Balthazard, assistante ressources humaines

[...]

En tant que spécialiste du jouet premier âge, il est crucial pour l'entreprise de se distinguer dans un contexte concurrentiel très rude en présentant une offre complète et différenciée afin de ne pas trop dépendre de son produit phare, Sophie la girafe. Pour cela, Vulli capitalise sur son savoir-faire de fabricant français. Il mise aussi sur la marque, les spécificités des produits, la communication, comme avec l'opération

² Le *packaging* désigne l'emballage extérieur ou le conditionnement visible du produit.

menée en collaboration avec Médecins sans frontières pour soutenir la vaccination contre la rougeole.

L'entreprise est également en constante adaptation à son environnement. Pour faire face à la concurrence au coût de revient moins élevé et notamment à la concurrence asiatique, Vulli s'appuie sur sa réactivité, favorisée par son implantation locale, qui lui permet de réduire les délais de livraison et de répondre plus rapidement aux demandes des clients. Par exemple, le repositionnement de la gamme Klorofil sur la nature, la famille, les amis, a enregistré un succès dès sa mise en vente. Si le produit avait été fabriqué en Asie, Vulli n'aurait pas pu faire face à cette hausse des commandes non anticipée.

La réactivité sur le marché est aussi favorisée dans l'entreprise par un état d'esprit tourné vers l'innovation. Toute idée nouvelle est bonne à prendre.

Nous avons également, toujours dans ce souci de compétitivité par la qualité, la volonté d'offrir les meilleures conditions de travail possibles à nos salariés.

Nous prenons pour eux des initiatives telles que des solutions de covoiturage financées par Vulli, en partenariat avec deux autres entreprises situées à proximité, pour que les salariés de ces trois organisations puissent se rendre sur leur lieu de travail. Nous proposons aussi la mise à disposition de moyens de locomotion (trottinettes et vélos) depuis la gare.

Pour faire face à la chaleur, l'entreprise passe à des horaires d'été de mi-juin à fin juillet (l'entreprise ferme en août). Des tables extérieures à l'ombre sont également à la disposition du personnel.

En termes de recrutement, nous favorisons les embauches locales de personnes résidant à Rumilly et lorsque des opportunités se présentent, nous favorisons la mobilité interne. A ce jour, notre société emploie environ 200 personnes et il n'est pas rare que plusieurs générations aient travaillé chez Vulli : les enfants, les petits-enfants...

On peut donc dire qu'il y a une bonne ambiance au travail, de la bienveillance entre tous. Ici, tout le monde se connaît. Le rayonnement de l'entreprise est très important en interne où tous les salariés sont fiers de travailler pour Vulli. Mais il l'est tout autant en externe où on note un très net attachement de la population locale à l'entreprise. Cela constitue un point fort.

Que ce soit Sophie la girafe ou Klorofil, chaque produit a des outils de production dédiés, mais les personnels vont de l'un à l'autre sans distinction, la polyvalence étant la norme au niveau de la production, pour faire face aux exigences des distributeurs.

[...]

Source : entretien réalisé par les auteurs – 2019