

**BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE
SCIENCES ET TECHNOLOGIES
DU MANAGEMENT ET DE LA GESTION**

**ÉPREUVE DE MANAGEMENT
DES ORGANISATIONS**

**Durée de l'épreuve : 3 heures
Coefficient : 5**

Le sujet comporte 7 pages numérotées de 1/7 à 7/7.

L'usage des calculatrices n'est pas autorisé.

MAISON BERGER

Confrontées à un environnement très concurrentiel, les organisations doivent être capables de s'adapter aux évolutions de celui-ci, en particulier lorsqu'elles relèvent du comportement des consommateurs. Modifier sa stratégie devient alors inévitable.

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1 à 6, vous analyserez la situation de management proposée.

1. Présenter les éléments caractéristiques de l'organisation Maison Berger.
2. Identifier le produit sur lequel Maison Berger a historiquement fondé son avantage concurrentiel puis montrer en quoi cet avantage est aujourd'hui remis en cause.
3. Repérer des éléments de diagnostic externe de l'organisation Maison Berger.
4. Formuler le problème de management rencontré par l'organisation Maison Berger.
5. Présenter l'option stratégique retenue par l'organisation pour répondre à ce problème.
6. Identifier les facteurs de contingence à l'origine du choix de cette option stratégique.

ANNEXES

Annexe 1 : La marque Lampe Berger

Annexe 2 : De nouvelles ambitions pour les lampes Berger

Annexe 3 : Changement de nom et de stratégie pour les lampes Berger

Annexe 4 : Maison Berger se tourne vers de nouveaux marchés

Annexe 5 : Le spécialiste de la lampe à catalyse restructure son offre

Annexe 6 : Les engagements de Maison Berger en matière de qualité

Annexe 1 : La marque Lampe Berger

En 1898, afin de répondre à une préoccupation sanitaire majeure de l'époque, Maurice Berger, préparateur en pharmacie, invente le système de diffusion par catalyse, une technologie révolutionnaire qui assainit l'air des locaux fermés des hôpitaux. Il dépose d'ailleurs un brevet pour protéger son invention. Cette technologie s'applique bientôt à un usage privé donnant naissance à la société Lampe Berger, qui deviendra plus tard Maison Berger. Cette SASU¹ au capital de 1 600 000 € emploie 150 salariés et vend ses produits dans 56 pays à travers 7 000 points de vente. Elle produit plus de cinq millions de litres de parfums et 800 000 lampes par an dans son usine de Bourgheroulde en Normandie. Son chiffre d'affaires connaît une croissance de 7 % par an et atteint 50 millions d'euros, dont 3 % sont dédiés à la recherche et développement. Maison Berger est aujourd'hui toujours *leader* de la lampe à catalyse.

La fabrication des brûleurs destinés aux lampes Berger constitue le savoir-faire rare et complexe de l'atelier : elle repose sur une formule secrète aux dosages minutieux, fruit de recherches permanentes.

« La petite lampe qui détruit les mauvaises odeurs » connaît son apogée dans les années 1930 et devient même une pièce de collection en s'associant à de grandes manufactures : Cristal de Baccarat, cristalleries de Saint-Louis...

À partir des années 1960, la production s'industrialise progressivement. En 1970, avec de nouvelles formes et couleurs, la lampe Berger devient un objet de décoration. La marque élargit sa gamme à partir des années 1980 avec des modèles originaux conservant un certain classicisme et des hommages aux modèles d'antan. À partir des années 2000, la marque collabore avec de grands *designers* et de jeunes talents du *design*, pour faire perdurer son image novatrice.

Source : d'après lampeberger.fr, juin 2017

Annexe 2 : De nouvelles ambitions pour les lampes Berger

Depuis son arrivée, en août 2017, la nouvelle équipe de direction, composée d'un ancien du groupe Mars (Olivier Sillion) et d'un ex-directeur marketing (Guillaume Wehrin), compte bien réorienter la vénérable Maison Berger. « Nous avons un vrai défi pour démocratiser la lampe Berger, parfois jugée trop luxueuse », s'enthousiasme Olivier Sillion, lui-même collectionneur de ces lampes à catalyse qui ont eu leur heure de gloire à l'époque où l'on fumait encore dans son salon. Car la lampe Berger n'a pas son pareil pour détruire les mauvaises odeurs.

Mais ce produit a aujourd'hui moins de succès. Les jeunes, en particulier, lui préfèrent les bougies parfumées. Les deux hommes ont alors décidé de lancer une ligne de bougies parfumées, baptisée Aroma. « Nos bougies ne contiennent aucun ingrédient d'origine animale et leurs mèches sont en coton », insiste Sandra Culotta, directrice marketing. Un quart du chiffre d'affaires annuel vient de ces nouveaux produits.

Reste à diversifier les moyens de distribution. Demain, les nouveaux dirigeants rêvent de voir leur gamme vendue au Bon Marché ou chez Fleux, à Paris.

Source : <https://www.lsa-conso.fr/la-diversification-des-lampes-berger>

¹ SASU : Société par Actions Simplifiée Unipersonnelle.

Annexe 3 : Changement de nom et nouvelle stratégie pour les lampes Berger

Olivier Sillion (directeur général) et Guillaume Wehrin (directeur marketing & ventes) ont défini ensemble une stratégie permettant à l'entreprise de passer du stade de PME dynamique à celui d'entreprise de taille intermédiaire (ETI), incontournable. Leur ambition est clairement affichée : évoluer d'une position de *leader* international sur un marché de niche, celui de la catalyse, à une position de *challenger* mondial sur le marché en pleine croissance du parfum d'intérieur haut de gamme.

Parmi les piliers de cette nouvelle stratégie, une nouvelle identité, un nouveau logo et une nouvelle plateforme de marque ont été développés afin de construire une architecture plus claire pour les détaillants et plus moderne pour les consommateurs. C'est ainsi que Lampe Berger devient cette année Maison Berger (Lampe Berger faisant référence à une catégorie de produits). Ce nouveau nom exprime l'histoire et l'expertise de Maison Berger. Cette marque fédératrice permet d'englober une offre élargie et de créer des gammes évoluant autour de nouveaux produits d'intérieur, tout en assurant unité et harmonie. Une façon de répondre pleinement à l'évolution du marché et des attentes des consommateurs.

Pour illustrer cette vision, Maison Berger lance en mars 2018 une gamme inédite de bougies (Aroma) qui répond aux nouvelles attentes des consommateurs en matière de bien-être, de sensorialité tout en conservant l'expertise de création olfactive² de l'entreprise. Elle s'inscrit dans un univers de naturalité³ grâce à des huiles essentielles aux vertus aromatiques clairement identifiées et des parfums développés selon des protocoles brevetés et certifiés. Au final, une qualité de parfumage⁴ intense inégalée.

La réflexion menée par la nouvelle direction a clairement pris en compte l'évolution du marché tourné vers plus de sensorialité et de décoration, mais également les nouvelles attentes des consommateurs qui sont en quête de parfums d'intérieur beaux, bons, inspirants et sans danger. Cette année, Maison Berger mise donc sur l'innovation en développant de nouvelles technologies pour proposer des gammes de produits pour toutes les catégories de clients. L'objectif étant d'investir ainsi de nouveaux espaces et de séduire de nouveaux et plus jeunes consommateurs, pour accélérer la croissance du groupe. Pour toucher ces jeunes consommateurs, la société entamera également dès 2018 un ambitieux plan digital, qui passera entre autres par le développement des réseaux sociaux.

Des évolutions qui vont, bien sûr, de pair, avec la préservation et la valorisation de l'histoire de l'entreprise car Maison Berger bénéficie d'une expertise et d'un savoir-faire unique résultant de 120 ans de recherche en matière de catalyse ; une méthode brevetée et protégée au niveau international. L'entreprise est aussi reconnue pour sa fabrication 100 % *made in France*, pour son incroyable variété d'objets d'art parfumés et sa collection de 60 fragrances⁵ créées par les plus grands maîtres parfumeurs français et validés par son nez-maison⁶. Un socle précieux et fondamental au service d'une stratégie nouvelle et ambitieuse.

Source : *argos.wityu.fund*

² Olfactive : relative aux odeurs.

³ Naturalité : se dit de tout ce qui rapproche de la nature.

⁴ Parfumage : terme propre aux professionnels du parfum désignant l'action de parfumer.

⁵ Fragrance : en parfumerie, désigne une odeur précise. Un parfum est constitué de plusieurs fragrances.

⁶ Nez : en parfumerie, un nez désigne la personne chargée de la création de nouveaux parfums.

Annexe 4 : Maison Berger se tourne vers de nouveaux marchés

Avec l'entrée au capital de nouveaux investisseurs, l'ambition de Maison Berger est de devenir un acteur français majeur de l'*air care*⁷. [...] Le principal problème de Maison Berger provient de la saturation du marché des lampes à catalyse et du changement d'habitudes des consommateurs. « Nous détenons 80 % du marché des lampes à catalyse et nous avons l'intention d'y rester », indique Olivier Sillion, le directeur général de Maison Berger. « Cependant, les comportements d'achat ont changé et les jeunes préfèrent les bougies parfumées. Nous voulons nous développer, avec de nouvelles gammes comme les brins de parfum, les céramiques parfumées ainsi que les bougies parfumées à base d'huiles végétales, que nous lançons en septembre ».

Olivier Sillion confie que la stratégie de son groupe consistera également à « développer la marque et les réseaux de distribution » : étendre la gamme de produits, mener des innovations en matière de *design*, renforcer le réseau de distribution, entreprendre des démarches pour se rapprocher des consommateurs, et développer l'image d'une marque inscrite dans la modernité.

« Au-delà des lampes, nous avons enclenché le développement d'un nouveau marché, entre brins de parfum diffusant par capillarité⁸, céramiques parfumées, bougies parfumées, diffuseurs pour voitures... Le marché mondial des parfums d'intérieur valorisé à 2,5 milliards d'euros, en pleine expansion, affiche une progression de 9 % par an depuis 2011. On vise un marché où l'on n'était pas présent, représentant un potentiel de croissance important. Ici, tout le monde est très enthousiaste ». De réelles opportunités donc...

*Sources : d'après Paris-Normandie.fr, 30/09/2017
et Usine Nouvelle, 07/09/2017*

Annexe 5 : Le spécialiste de la lampe à catalyse restructure son offre

Objectifs : une offre plus lisible pour les détaillants et une implantation élargie sur l'ensemble de l'univers des parfums d'intérieur.

Maison Berger cherche à dépasser son statut de *leader* de la lampe à catalyse pour croître sur le marché en progression du parfum d'intérieur haut de gamme.

Les premiers jalons de cette évolution se sont concrétisés en mars dernier, avec le dévoilement de la nouvelle plateforme de marque, et la création « d'une marque-mère fédératrice », explique Olivier Sillion. « L'objectif est aujourd'hui de dépasser la dimension fonctionnelle de l'offre et de tendre vers une promesse plus forte, celle de l'embellissement de l'intérieur », décrypte Sandra Culotta, directrice marketing de Maison Berger. La nouvelle marque du groupe est donc désormais déployée sur un ensemble des gammes de produits.

Rendre la marque plus désirable

Premier pas vers cette démarche, le lancement en mars de la gamme Aroma, pour laquelle le groupe nourrit de fortes ambitions : « Nous estimons que 75 % des points

⁷ Soucieux de la qualité de l'air.

⁸ Diffusion par capillarité : mode de diffusion naturel, qui n'a pas besoin d'électricité pour fonctionner.

de vente avec lesquels nous travaillons référenceront cette collection d'ici à la fin de l'année » indique l'équipe dirigeante. Pour autant, le cœur de métier, la catalyse, ne sera pas délaissé, et continuera de bénéficier d'investissements. La catalyse représente actuellement 80 % du chiffre d'affaires de l'entreprise et fait l'objet de sept brevets. « Nous travaillons actuellement sur des évolutions techniques majeures sur le brûleur pour continuer à nous différencier de l'offre existante sur le marché » ajoute Guillaume Wehrin.

Parmi les autres objectifs : rendre la marque plus désirable, séduire des consommateurs plus jeunes (l'âge moyen des consommateurs de la marque est aujourd'hui de 40 ans), et augmenter la valeur perçue de l'offre en investissant sur les produits et les emballages, éléments essentiels, sans hausse de prix pour le consommateur final.

Développer de nouveaux canaux de distribution

En matière de distribution, des évolutions sont en cours, avec un accent fort sur le digital : la stratégie e-commerce fait l'objet d'un renforcement, avec l'établissement d'un lien plus direct et plus fort avec ses clients qui peuvent désormais acheter directement sur le site internet de l'entreprise à travers une offre plus importante.

D'autre part, le réseau de partenaires distributeurs constitue aussi un axe essentiel de développement : « Le succès de Lampe Berger est aussi dû à la qualité de ses partenaires » souligne Guillaume Wehrin.

Source : <http://www.offrir-international.com>

Annexe 6 : Les engagements de Maison Berger en matière de qualité

Attentive à la qualité dans toutes ses dimensions, Maison Berger s'impose de ne diffuser dans l'air que des substances parfaitement maîtrisées et contrôlées. Des tests effectués régulièrement par un laboratoire indépendant certifient l'absence de fumées et de détection de BTEX (benzène, styrène, naphthalène, formaldéhyde et acétaldéhyde) pendant la diffusion. Par ailleurs, Lampe Berger impose aux parfumeurs de renom avec lesquels elle collabore des normes internes spécifiques et plus sévères. [...] Les parfums sont soumis au laboratoire maison et ne doivent pas émettre de particules polluantes, voire cancérigènes. Soucieuse du bien-être de ses consommateurs, Maison Berger accorde une grande importance au parfait étiquetage de ses produits et réalise systématiquement des contrôles à réception de chaque corps de lampe. S'il s'agit d'un procédé artisanal tel que la fabrication d'un corps en porcelaine, un contrôle manuel à 100 % est réalisé, tandis qu'un contrôle par échantillonnage est assuré s'agissant d'un procédé plus industriel. Elle a par ailleurs obtenu la certification ISO 9000⁹ [...]

En matière de qualité globale, Maison Berger Paris s'engage à :

- assurer la sélection stricte et le contrôle rigoureux de toutes les matières premières sensibles ;
- respecter des normes et un cahier des charges plus exigeants que dans la profession habituellement ;

⁹ ISO 9000 : un ensemble de normes relatives au management de la qualité, publiées par l'organisation internationale de normalisation.

- s'appuyer sur des technologies et protocoles de pointe, protégés par des brevets internationaux ;
- faire tester l'efficacité de ses produits par des experts ;
- garantir la qualité et la sécurité des parfums et produits parfumants de la marque.

C'est aussi dans cette démarche de qualité que Maison Berger a choisi de développer une ligne de bougies 100 % végétales, sans colorant et véganes¹⁰.

Maison Berger ne transige jamais en matière de qualité et de sécurité !

C'est ainsi qu'elle fait aujourd'hui partie des entreprises 100 % françaises qui incarnent l'excellence des savoir-faire français. C'est une façon d'être, à la française, saluée par l'obtention du label Entreprise du Patrimoine Vivant. Ce label EPV, mis en place par l'État et attribué pour une période de cinq ans, distingue les entreprises françaises aux savoir-faire artisanaux et industriels d'excellence. Il rassemble des fabricants attachés à la haute performance de leur métier et de leurs produits. Il salue les valeurs d'une entreprise et de l'ensemble de ses collaborateurs. Il nous engage à une mission d'exception.

Source : d'après <https://www.maison-berger.fr/>

¹⁰ Qui exclut de sa consommation tout produit d'origine animale et adopte un mode de vie se voulant respectueux des animaux.