

# CAS ET MÉDIAS PÉDAGOGIQUES

SC I E N C E S D E G E S T I O N

Digital Learning & Cases



PRIX  
MEILLEURS CAS



15

COLLECTIONS

HARVARD, INSEAD, IVEY, DARDEN, KELLOGG,  
HKU, HEC PARIS, HEC MONTREAL, NACRA, ESSEC,  
EM LYON, KEDGE, ICN, GRENOBLE EM, INSEC U

2 licences d'utilisation



Licence Campus



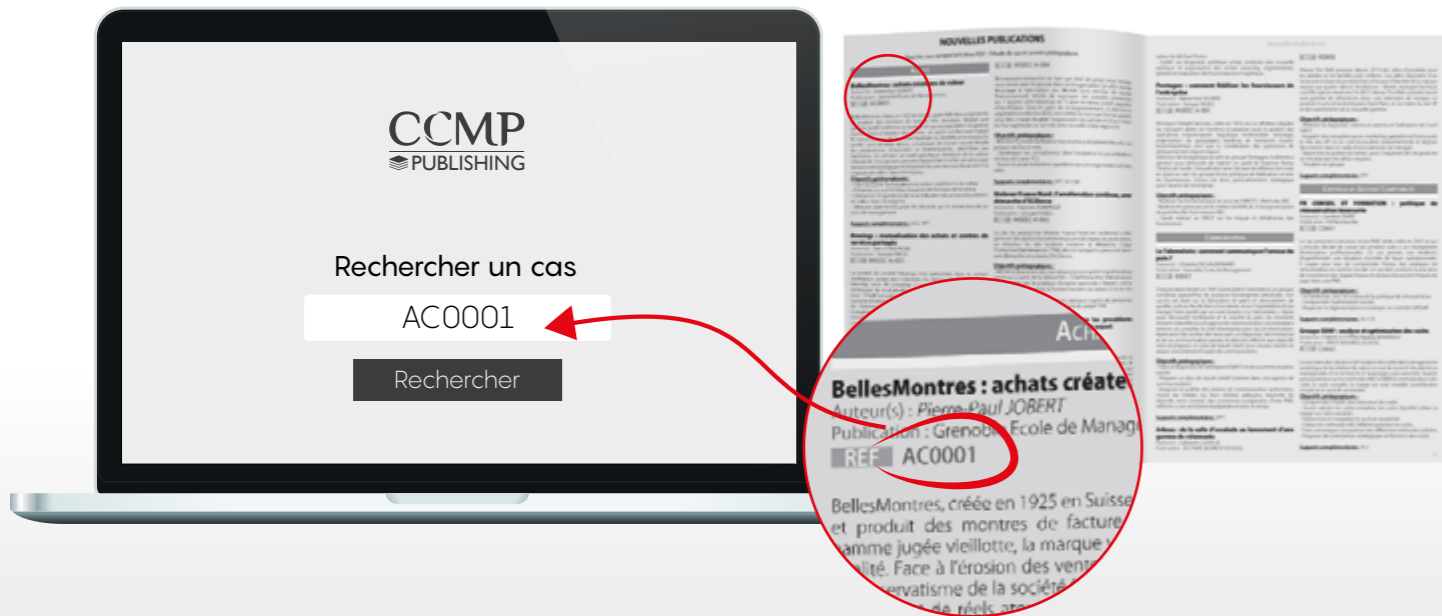
Licence par copie

193  
NOUVEAUX CAS  
NEW CASES



Demandez un exemplaire de consultation  
[www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

## SOMMAIRE



### Gagnez du temps...



Avec le Pass Numérique :

- recevez instantanément les liens de téléchargement de vos cas
- payez en différé par bon de commande

S'identifier

En entrant vos identifiants CCMP, **achetez en ligne** des cas ou des ressources pédagogiques.

Rechercher

Tapez la référence, titre ou mots-clés dans le moteur de recherche pour **consulter et/ou commander** le cas qui vous intéresse.

Sélectionner

**Ajoutez vos cas** et autres ressources pédagogiques à votre panier d'achat.

Valider

**Paiement au choix:**

- immédiat par CB ou validation avec Pass Numérique
- en différé par bon de commande

ÉDITO	4
PRIX CCMP - ÉDITION 2020	5
AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING	7
NOUVELLES PUBLICATIONS - en licence Campus	
Achats	12
Communication	12
Contrôle de Gestion Comptabilité	13
Développement Durable	17
Droit de l'Entreprise	17
Entrepreneuriat   Création d'entreprise	18
Finances	19
Gestion des Ressources Humaines	20
Management de projets	24
Management Général   Stratégie	24
Management International	33
Marketing	35
Négociation   Vente	47
Organisation et comportements	48
Production   Logistique	49
RSE et éthique	50
NEW BILINGUAL OR ENGLISH CASES - in Campus licence	
Accounting	52
Entrepreneurship	52
Ethics	53
Finances	53
General management   Strategy	54
Information and Communication Systems	55
International Management	55
Management of Human Resources	56
Marketing	56
Negotiation   Sales	58
Organizational Behaviour	59
RSE and ethics	59
Strategy and General Management	60
Sustainable Development	63
CASES IN ENGLISH BY OUR INTERNATIONAL PARTNERS - in « per copy » licence	
Essec Business School	64
Harvard Business Publishing	66
Insead	69
Kellogg Publishing	73
Ivey Publishing	75
Darden Business Publishing	77
LES LICENCES D'UTILISATION	79
LES BUSINESS GAMES	80
CAS 100% EN LIGNE	81
INFORMATIONS PRATIQUES	
Liste des adhérents	82
Tarifs CCMP 2020 : cas et autres ressources pédagogiques	84
Index des établissements créateurs de cas	86

## ÉDITO

Avec 193 nouveaux cas publiés cette année, CCMP Publishing confirme son leadership de premier éditeur au monde d'études de cas francophones.

Toutes les disciplines du management et des sciences de la décision sont représentées dans ce catalogue.

Le site web de CCMP Publishing est un portail unique vers 15 collections internationales de cas et un choix de près de 35 000 cas et ressources pédagogiques (jeux d'entreprises, articles, modules de cours...) en français et en anglais.

L'internationalisation croissante de l'enseignement s'exprime à CCMP Publishing par la publication de cas en version anglaise et en version bilingue.

Le monde entier est confronté en 2020 à une pandémie inédite. Les écoles et les enseignants ont su adapter les méthodes pédagogiques pour assurer une continuité pédagogique.

La diversité des formats de cas et des usages différenciés (mini-cas, cas en ligne, cas simulation, cas vidéo, cas gamifié...) témoigne de ce professionnalisme. Cette année, l'innovation pédagogique des enseignants-auteurs s'est exprimée notamment par la conception de cas spécialement dédiés à une intégration dans les plates-formes de « Digital Learning ».

Malgré le contexte, la CCMP, la FNEGE et les associations scientifiques (AFM, Atlas-AFMI, AFFI, AFMAT, RIODD) ont constitué à distance les Jurys académiques pour délivrer les Prix des meilleurs cas et des labels "cas recommandés d'intérêt pédagogique".

Les cas décrits dans cette bibliographie 2020, classés en 17 thématiques de management, reflètent la richesse et la variété des problématiques d'entreprises dans une économie globalisée et numérique.

Nul doute que vous trouverez dans ce catalogue de nouveaux cas pour animer vos cours de la rentrée ! Avec toute l'équipe de CCMP Publishing, nous vous souhaitons une bonne lecture et une excellente rentrée scolaire.

Raphaël GNANOU  
Responsable du département CCMP Publishing  
CCI de Région Paris-île-de-France

### PRIX « TOP AUTEUR 2020 »

Le Prix CCMP – Top Auteur récompense l'auteur dont les études de cas, publiées par la CCMP du 1er juillet 2018 au 31 décembre 2019, ont été diffusées le plus largement sur tout le territoire national et dans les pays francophones.



Ulrike MAYRHOFER

Université Jean Moulin - IAE Lyon puis Université Nice Sophia Antipolis - IAE Nice

Heimburger : une PME face aux grands groupes de l'agro-alimentaire - Réf : G1740

Heimburger: Mixel Agitators: an SME's intercultural experience in China - Réf : G1740(GB)

ATOM : petite entreprise multinationale - Réf : G1955

ATOM: A small multinational company - Réf : G1955(GB)

Le monde de Swarovski - Réf : M2039

World of Swarovski - Réf : M2040(GB)

Lacoste, la marque au crocodile à l'international - Réf : M2026

Lacoste, the crocodile brand on international markets - Réf : M2027(GB)

### PRIX « TOP CAS 2020 »

Les cas francophones « Best-sellers » plébiscités par les Business Schools dans la catégorie suivante : Management général/Stratégie.



MiHotel : le développement d'un concept expérientiel d'hôtellerie digitale en France

Réf : M2041 - Auteurs : GINOUX Anne-Céline, PAVOINE Stéphanie



AlloVoisins, entraide et dépannage : rendre plus visible et plus actif ce réseau social !

Réf : M2044 - Auteur : LEJEALLE Catherine

### PRIX « TOP ÉTABLISSEMENT 2020 »

Le Prix CCMP – Top Établissement récompense l'école dont les études de cas publiées par la CCMP du 1er juillet 2018 au 31 décembre 2019, ont été diffusées le plus largement sur tout le territoire national et dans les pays francophones.



UNIVERSITÉ NICE SOPHIA ANTIPOLIS - IAE Nice

PRIX DES ASSOCIATIONS SCIENTIFIQUES

Prix décernés à l'issue d'un process rigoureux de « peer-review » (double évaluation par les pairs et décision par le Jury du comité scientifique de l'association).

PRIX FNEGE - MEILLEUR CAS RECHERCHE



De la plante carnivore à la botte de ski. Comment optimiser son processus d'idéation avec la pensée analogique ?

Réf : GEM-M-028 - Auteurs : David GOTTELAND, Aurélie MERLE

PRIX AFFI - MEILLEUR CAS FINANCE



HERMES est-il impossible à évaluer ? Analyse financière, évaluation et.... Gouvernance financière

Réf : F0553 - Auteur : Hubert DE LA BRUSLERIE

PRIX AFM - MEILLEUR CAS PÉDAGOGIQUE



Foamous®, une nouvelle façon de se parfumer. Comment développer une marque de parfums disruptifs sur le marché français ?

Réf : M2072 - Auteurs : Marie-Catherine MARS, Victor MEJIA

PRIX AFM - MEILLEUR CAS RECHERCHE



IKEA : comment l'expérience consommateur se construit à travers le parcours client ?

Réf : M2104 | M2104(GB) - Auteurs : Emna Cherif, Manel Mzoughi

PRIX AFMAT - MEILLEUR CAS TOURISME



Mariott, Hilton, IHG, Accor... Groupes hôteliers internationaux : développement asset light

Réf : F0555 - Auteur : Jean-Claude OULE

PRIX Atlas-AFMI - MEILLEUR CAS INTERNATIONAL



D.W.Y.T (Do Waste Your Time) : le temps de l'internationalisation | Time to internationalize

Réf : GI0035 | GI0035(GB) - Auteurs : Noémie DOMINGUEZ, Tristan SALVADORI



Chula ou la « slow fashion » face aux défis de l'internationalisation

Réf : GI0038 - Auteur : Jean-Paul LEMAIRE

Consultez le site [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr) pour télécharger les règlements des Prix des Meilleurs Cas et soumettre votre cas à l'édition 2021 du concours de votre choix.

A		
ABIDI Zineb		
1 cas publié(s)	Q0049	35
ABOIRON Jérémie		
1 cas publié(s)	H0666	21
AGOGUE Anne		
1 cas publié(s)	C0464	16
AILLOUD Didier		
1 cas publié(s)	M2069	44
AI GUEZAU Salma		
1 cas publié(s)	M2070(GB)	58
ALBERT-CROMARIAS Anne		
2 cas publié(s)	N0015 - G2011	47 - 25
AMMAR Oussama		
1 cas publié(s)	G1975(GB)	62
ANGUENOT Jean-Christophe		
1 cas publié(s)	E0012	19
AOUINA-MEJRI Chiraz		
2 cas publié(s)	M2094 - M2074	38 - 43
ARZUMANYAN Lusine		
2 cas publié(s)	R0010 - R0010(GB)	17 - 63
AUGER Pascale		
6 cas publié(s)	KEDGE-OC-014 - KEDGE-OC-013(GB) - KEDGE-OC-013 - KEDGE-OC-012(GB) - KEDGE-OC-012 - KEDGE-MA-043	49 - 49 - 46
AVETISYAN Emma		
2 cas publié(s)	R0010 - R0010(GB)	17 - 63
B		
BACHELARD Olivier		
3 cas publié(s)	O0015 - G1995 - G1991	48 - 28 - 29
BADOT Olivier		
2 cas publié(s)	G1987 - G1987(GB)	30 - 62
BARATHON Guillaume		
1 cas publié(s)	G1989	30
BARET Pierre		
1 cas publié(s)	R0011	51
BÉAL Luc		
2 cas publié(s)	R0012 - G1990	50 - 30
BEL HADJ ALI Soraya		
7 cas publié(s)	C0470 - KEDGE-MG-010 - KEDGE-MG-010(GB) - KEDGE-MG-009 - KEDGE-MG-009(GB) - KEDGE-FI-012 - KEDGE-CG-003	14 - 32 - 20
BENETTI Cristiane		
1 cas publié(s)	ICN-MI-039	34
BENHAYOUN-SADAFIYINE Lamiae		
1 cas publié(s)	G2015	25
BERGE Isabelle		
1 cas publié(s)	M2076	42
BERNEMAN Corinne		
1 cas publié(s)	KEDGE-MA-011(GB)	58
BESSIEUX-OLLIER Corinne		
1 cas publié(s)	C0474	13

BETON Laura		
1 cas publié(s)	H0663	22
BILLET Jeanine		
2 cas publié(s)	G2005 - E0021(GB)	27 - 52
BILLON Dominique		
1 cas publié(s)	KEDGE-MA-044	45
BLANCHARD Grégory		
1 cas publié(s)	N0015	47
BOCHURBERG Arnaud		
1 cas publié(s)	E0029	18
BOREL Pascale		
1 cas publié(s)	M2076	42
BOUDOT Marine		
1 cas publié(s)	C0473	13
BOUHALLEB Arafet		
2 cas publié(s)	H0668 - G2014(GB)	21 - 60
BOULLIAT Nicolas		
1 cas publié(s)	GI0034(GB)	56
BOULOCHER-PASSET Véronique		
1 cas publié(s)	M2090	39
BROCHIER Patrice		
1 cas publié(s)	K0015	12
BUNDY Laurence		
2 cas publié(s)	M2071 - M2071(GB)	44 - 57
C		
CALVEZ Vincent		
2 cas publié(s)	H0671 - H0666	20
CANTAN Thierry		
2 cas publié(s)	M2092 - G2006	39 - 60
CAPEAU Fanny		
1 cas publié(s)	KEDGE-MA-042	46
CARTON Guillaume		
9 cas publié(s)	G2007 - G2007(GB) - G1994 - G1994(GB) - G1967(GB) - G1960(GB) - G1960 - E0027 - E0027(GB)	26 - 60 - 29 - 61 - 62 - 31 - 63
CASTAGNONI Danielle		
4 cas publié(s)	KEDGE-MA-040 - KEDGE-MA-041 - KEDGE-MA-042 - KEDGE-MA-043	47 - 46
CHARFI Ahmed Anis		
1 cas publié(s)	M2088	40
CHAUCHOY Virginie		
1 cas publié(s)	M2087	40
CHEHIMI Melinda		
1 cas publié(s)	C0463	16
CHERIF Emna		
3 cas publié(s)	M2104 - M2104(GB) - M2067	36 - 56 - 44
CONTAT Marie-Véronique		
1 cas publié(s)	M2064	45
CUSIN Julien		
1 cas publié(s)	M2083	41
D		
DAIDJ Nabyla		
1 cas publié(s)	G2000	27



## AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

MINCHENEAU Myriam	PERES William
1 cas publié(s) C0461 81	2 cas publié(s) G1998 - G1998(GB) 28 - 61
MINVIELLE Nicolas	PERIAC Elvira
2 cas publié(s) G1992 - G1992(GB) 29 - 62	1 cas publié(s) GI0031 34
MISIASZEK Evelyne	PERIAC Fabrice
1 cas publié(s) C0472 14	1 cas publié(s) GI0031 34
MONBORREN Linda	PERRIN Thibault
1 cas publié(s) N0017(GB) 58	1 cas publié(s) H0663 22
MONNOT Elisa	PESNEL Eric
1 cas publié(s) M2100 37	1 cas publié(s) P0337 49
MONTARGOT Nathalie	PETZOLD Stéphanie
1 cas publié(s) R0012 50	1 cas publié(s) KEDGE-MA-011(GB) 58
MOQADDEM Amina	POIL BURTIN Maud
1 cas publié(s) M2093 38	1 cas publié(s) G1995 28
MORIN-ESTEVEES Christine	POLIPOWSKI Aline
1 cas publié(s) ICN-MG-033(GB) 54	1 cas publié(s) C0461 81
MOTTE Michaël	POTTIER François
1 cas publié(s) P0336 50	9 cas publié(s) G2017 - E0028 - C0469 - C0468 - C0468(GB) - C0467 - C0466 - C0465 - C0465(GB) 13 - 18 - 14 - 52 - 15
MOULIN Armelle	PREVOST - BUCCHIANERI Anne
1 cas publié(s) G2001 27	7 cas publié(s) J0101 - J0100 - J0099 - G2017 - E0028 - C0465 - C0465(GB) 17 - 13 - 18 - 16 - 52
MUTEL Romain	PREVOT Frédéric
1 cas publié(s) H0662 22	1 cas publié(s) KEDGE-FI-011(GB) 53
MZOUGH I Manel	
2 cas publié(s) M2104 - M2104(GB) 36 - 56	
N	Q
NAKAMURA Alexandre	QUERO Christelle
1 cas publié(s) G2008 26	1 cas publié(s) M2089 39
NIORT Marie-Claire	
1 cas publié(s) E0028 18	
O	R
OBEROI Poonam	RANNOU Yves
1 cas publié(s) M2084 40	1 cas publié(s) F0556 19
OULE Jean-Claude	REBIERE Philippe
1 cas publié(s) F0555 19	4 cas publié(s) G1986 - G1985 - ICN-MI-044 - ICN-MG-037(GB) 31 - 34 - 54
P	REED Heidi
PAIXAO-BARRADAS Susana	1 cas publié(s) M2086(GB) 57
1 cas publié(s) KEDGE-MG-011 32	RIBOULEAU Nicolas
PAPETTI Catherine	1 cas publié(s) M2085 40
2 cas publié(s) M2103 - M2103(GB) 36 - 57	RIMAUD Marie-Noëlle
PARIGOT Julia	1 cas publié(s) M2084 40
7 cas publié(s) G1994 - G1994(GB) - G1960 - G1960(GB) - G1967(GB) - E0027 - E0027(GB) 29 - 61 - 31 - 63 - 31 - 63	ROBEY Dawn
PATUREL Dominique	2 cas publié(s) C0465 - C0465(GB) 16 - 52
1 cas publié(s) G1991 29	RODRIGUEZ Virginie
PAYAUD Marielle	1 cas publié(s) M2100 37
3 cas publié(s) G2010 - G2009 - G1988 26 - 30	ROME Alexandra
PECHEUX Claude Luce	1 cas publié(s) ICN-MA-043(GB) 58
1 cas publié(s) K0014 12	ROMESTANT Fanny
PEREIRA PRASHANT	1 cas publié(s) R0011 51
1 cas publié(s) GI0034(GB) 56	RONSSSE Anne-Lise
	1 cas publié(s) C0471 14
	ROUSSET Charlie
	1 cas publié(s) G1989 30

## AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

ROWELL James	TOURNOIS Laurent
2 cas publié(s) G1987 - G1987(GB) 30 - 62	1 cas publié(s) G1993 29
RUAUD Sabine	TOUZET Bertrand
1 cas publié(s) M2090 39	1 cas publié(s) KEDGE-MA-011(GB) 58
RUZZU Guillaume	V
2 cas publié(s) G1998 - G1998(GB) 28 - 61	
S	VACHER Stéphano
	1 cas publié(s) G2004 27
SALVADORI Tristan	VAZQUEZ Jordan
2 cas publié(s) GI0035 - GI0035(GB) 33 - 55	2 cas publié(s) G2009 - G2010 26
SARAZIN Béatrice	VERDIER Jean-François
1 cas publié(s) H0659 24	1 cas publié(s) G2016 25
SARROUY-WATKINS Nathalie	VIGNERON Antoine
1 cas publié(s) M2081 41	1 cas publié(s) C0471 14
SARTORIUS Anastasia	VILLENEUVE Karine
1 cas publié(s) GI0037 33	2 cas publié(s) M2071 - M2071(GB) 44 - 57
SASSI Narjes	VINCOTTE Edouard
1 cas publié(s) H0667(GB) 56	2 cas publié(s) N0016 - H0661 47 - 22
SCHAFFER Philippe	W
1 cas publié(s) D0003 17	
SENECHAL Sylvain	WHITE Tim
3 cas publié(s) M2092 - M2093 - G2006 39 - 38 - 60	1 cas publié(s) KEDGE-MA-042 46
SERVANT-VOLQUIN Laura	WINKLER Florence
1 cas publié(s) M2066 45	2 cas publié(s) G1990 - R0012 30 - 50
SHAHIDI Niousha	Z
2 cas publié(s) Q0049 - M2102 35 - 36	
SILVEIRA REIS Rosana	ZAIDI CHTOUROU Sabrina
1 cas publié(s) H0667(GB) 56	1 cas publié(s) M2066 45
SONNTAG Carine	ZUMBO-LEBRUMENT Cédrine
1 cas publié(s) ICN-MI-039 34	1 cas publié(s) G2011 25
SORREDA Thomas	
1 cas publié(s) H0661 22	
SOUDI Nada	
3 cas publié(s) M2101 - M2095 - M2096 36 - 38	
STENGER Clément	
1 cas publié(s) M2084 40	
STERVINO Sandrine	
2 cas publié(s) R0014 - R0014(GB) 50 - 53	
T	
TADDEI Pascale	
1 cas publié(s) C0473 13	
TAHSSAIN-GAY Loubna	
1 cas publié(s) H0662 22	
TCHEMENIAN Géraldine	
1 cas publié(s) H0670 20	
TEBOURBI Nadia	
1 cas publié(s) O0016 59	
THEBAULT Cécile	
1 cas publié(s) F0556 19	
TOSELLO Alexandra	
2 cas publié(s) ICN-MG-042 - ICN-MG-033(GB) 32	
TOSSAN Vesséline	
2 cas publié(s) M2091 - M2102 39 - 36	

**Ciments LAPIERRE, mise en place d'une Logistique et Stratégie d'achats**

Auteur(s) : Gilles LASNIER

REF AC0007

L'entreprise CIMENTS LAPIERRE est spécialisée dans la fabrication de ciments. La direction décide d'optimiser ses méthodes de gestion des pièces détachées. Depuis trop longtemps, des techniciens sont chargés d'approvisionner les pièces détachées des différents engins travaillant sur le site. Des achats sont réalisés sans aucune analyse des dépenses, la fonction achats étant inexistante dans cette entreprise. Des produits identiques peuvent ainsi être achetés à des prix différents chez plusieurs fournisseurs. Une analyse complète va permettre d'analyser ces dépenses et de définir une véritable stratégie d'achat permettant de générer des gains. Ce cas relatif à la gestion des achats met l'accent sur les erreurs classiques rencontrées dans les entreprises industrielles : confusion méthode à seuil et stock de sécurité, méconnaissance de la formule pour la définition d'un point de commande, précautions à prendre pour les calculs des quantités économiques de commandes passées aux fournisseurs.

**Objectifs pédagogiques :**

- Être capable d'optimiser les coûts d'achat.
- Mettre en place une stratégie d'achat.
- Évoluer d'une logique approvisionnement à une véritable démarche de négociation d'achat.
- Savoir optimiser les coûts d'achat, d'approvisionnement et de détention des stocks.
- Comprendre l'utilité d'un contrat-cadre entre acheteurs et fournisseurs.
- Éviter les erreurs classiques constatées dans les services achats.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (10 Slides)

**Secteur du négoce : les relations fournisseurs au coeur de la stratégie achats**

Auteur(s) : Karen GEITZHOLZ, Anicia JAEGLER

REF KEDGE-AC-001

Les achats sont au coeur de l'entreprise, ils permettent d'améliorer la performance de l'entreprise par le développement des relations avec les fournisseurs. Faut-il développer le même type de relation avec l'ensemble des fournisseurs ? Comment analyser un panel fournisseur et comment communiquer sur les stratégies à adopter ? Le cas propose de répondre à ces questions à travers un cas réel d'une entreprise d'import-export de jouets.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser les dépenses et l'environnement d'une entreprise afin de proposer les stratégies d'achats adaptées.
- Manipuler des outils achats (Pareto, Kraljic) afin de pouvoir prendre de la hauteur sur des données brutes et une situation complexe et être force de proposition et de performance achats.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas d'examen (3 heures)

**Naïtup : quelle stratégie de communication pour promouvoir les vacanciers nomades sans perdre les sportifs de plein air ?**

Auteur(s) : Agnès LE BELLAC, M'Hamed MERDJI, Patrice BROCHIER

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF K0015

La PME NAÏTUP a lancé il y a quelques années un produit original : une tente qui s'installe sur le toit des voitures et qui s'adapte à tout type de véhicules. Ce produit est destiné aux sportifs de plein air (cœur de cible) et aux vacanciers nomades. Il présente de nombreux atouts par rapport aux produits concurrents. Les dirigeants de Naïtup ont jusqu'à présent tout misé sur les sportifs de plein air. Aujourd'hui ils souhaiteraient lancer une campagne de communication visant leur seconde cible, les vacanciers nomades. Ils n'ont pas d'agence de communication et vont devoir concevoir cette stratégie de communication eux-mêmes.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appliquer la démarche de communication et utiliser les concepts théoriques à bon escient.
- Sensibiliser les étudiants à l'importance de la bonne compréhension, en amont, de la marque et de sa situation préalable.
- Mettre les étudiants en situation de recommandation stratégique pertinente.
- Faire sélectionner les « médias » (paid/own/earned) les plus adaptés à la problématique soulevée.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (21 slides)

**Médecins du Monde, Le Doc Riders Challenge : quelle communication pour un événement sportif de collecte de fonds ?**

Auteur(s) : Claude Luce PECHEUX

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF K0014

A l'été 2017, Médecins du Monde doit lancer sa campagne de communication pour le Doc Riders Challenge qui aura lieu 14 mois plus tard. Le Doc Riders est un challenge sportif et solidaire au cours duquel des équipes de 3 personnes vont parcourir 200 kms en 24 h maximum. En amont de leur participation, les équipes vont devoir collecter des fonds pour un montant de 1500 € par équipe.

Médecins du Monde se pose donc la question de la communication à propos de cet événement. Comment faire connaître cet événement ? Comment faire en sorte que des équipes s'inscrivent ? Comment recruter des équipes au-delà des frontières belges (en France) ? Le budget étant très limité, tous les outils de communication ne sont pas envisageables.

Le cas décrit donc une situation de communication assez complexe et multiple.

**Objectifs pédagogiques :**

- Faire évaluer les outils de communication disponibles pour faire connaître un événement.

- Montrer l'adéquation ou l'inadéquation des différents éléments du mix de communication marketing.
- Comprendre l'importance de bien évaluer chaque élément du mix de communication.
- S'approprier les particularités du non-marchand.

**Le Slip Français : du bad buzz à la crise digitale**

Auteur(s) : Laurence LE PODER, Isabelle DUCASSY

REF KEDGE-CO-001

Lors d'une soirée de réveillon privée, un groupe d'amis se grime en Noir et se costume pour fêter le réveillon sur le thème « Viva Africa ». Une personne se filme et explique aller chercher ses invités. La vidéo est postée sur Instagram, elle n'est ni sourcée, ni datée.

Cette vidéo est reprise par le compte « @Decolonisons-nous », compte suivi par 66 K followers, avec un commentaire mettant en avant le côté raciste de la vidéo, repris par un autre compte « @Maisnoncenespasraciste » également très suivi (44 K de followers), avec une identification de deux employés de la société « Le Slip français ». A partir de ce moment, cette information se répand sur les réseaux sociaux, dans les médias traditionnels. La société « Le Slip français » est alors confrontée au bad buzz, et sa réputation est mise à mal.

**Objectifs pédagogiques :**

- Être capable d'analyser une situation de crise, de la comprendre et de la synthétiser.
- Être capable d'évaluer une situation de crise.
- Savoir identifier un bad buzz.
- Savoir faire preuve de sens critique, comprendre les avantages et les inconvénients d'une stratégie de communication de crise.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas d'examen
- PPT : débriefing à destination des étudiants (24 slides)
- PPT : débriefing, avec commentaires, à destination des enseignants.
- PPT : présentation du cas à destination des étudiants (5 slides)
- PPT : présentation du cas, commentaires, à destination des enseignants.

**Matmut et RGPD : comment transformer une obligation en opportunité ?**

Auteur(s) : François POTTIER, Anne PREVOST BUCCHIANERI

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF G2017

Ce cas porte sur le RGPD dans une entreprise mutualiste. Cette thématique dans un contexte très spécifique (celui du mutualisme) conduit à découvrir et donc à faire découvrir : l'histoire de cette entreprise, le mutualisme (ses caractéristiques et ses valeurs), la loi PACTE avec les liens existant (ou non) entre le mutualisme, l'entreprise à mission et ses dérivés (raison d'être, intérêt social, objet social).

**Objectifs pédagogiques :**

- Mesurer l'importance du RGPD
- Mesurer l'importance du RGPD dans le contexte d'une société mutualiste

- Comprendre les liens entre les aspects techniques (juridiques), financiers (coût/gain du RGPD) et les aspects culturels et managériaux

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (40 slides)

**Clubs, contrats et joueurs de football : comptabilisation des actifs incorporels**

Auteur(s) : Corinne BESSIEUX-OLLIER

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF C0474

Le traitement comptable des actifs incorporels, et plus spécifiquement l'enregistrement des droits sur les joueurs dans les clubs de football, représente un enjeu majeur pour ces entreprises. Cette étude de cas considère le traitement comptable en IFRS et les méthodes de valorisation des actifs incorporels en général et des droits sur les joueurs en particulier. En parallèle à l'analyse des normes comptables IAS 38 et 36, une analyse des états financiers de l'Olympique Lyonnais est proposée. Les informations divulguées par l'Olympique Lyonnais au sujet des droits sur les joueurs sont mises en évidence ainsi que l'incidence financière dans les comptes annuels de l'entreprise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Compréhension de deux normes comptables internationales : l'IAS 38 et l'IAS 36
- Mise en application dans les comptes annuels d'un club de football.
- Analyse financière des comptes annuels (5 derniers exercices comptables) en mettant l'accent sur les informations relatives aux droits sur les joueurs de football.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing pour chaque partie de la mission (3 - 19 - 39 - 12 - 7 slides)

**Eternam : Business Plan d'une start-up**

Auteur(s) : Pascale TADDEI, Marine BOUDOT

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF C0473

Il existe un challenge dans la construction d'un Business Plan et plus particulièrement dans le cas d'une start-up. Premièrement, il faut réussir à bien comprendre le Business Model pour le retranscrire au mieux par des hypothèses et données chiffrées. Ensuite, il faut construire un fichier de travail en accord avec le CEO tout en gardant un œil objectif et stratégique. Au final, le Business Plan doit être représentatif de l'activité de l'entreprise et doit montrer aux investisseurs le besoin financier final qui est une opportunité d'investissement.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le processus de levée de fonds par la construction d'un Business Plan.
- Cerner les problématiques et les obstacles à la création d'un Business Plan.
- Utiliser des connaissances théoriques dans des matières telles que la comptabilité, le contrôle de gestion et la finance d'entreprise.

- Comprendre les rouages du fonctionnement d'une start-up.
- Développer des compétences en finance d'entreprise et en conseil.

### Alliaserv : du barbecue hebdomadaire à la Monthly Business Review, gérer l'hypercroissance !

Auteur(s) : Evelyne MISIASZEK

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

REF C0472

Depuis plusieurs années, la société ALLIASERV connaît une très forte croissance (organique et externe) mais le développement des activités s'est fait au détriment de la rentabilité. Il y a trois ans, l'entreprise a bien failli déposer le bilan. Depuis lors, Emmanuel, le dirigeant, a mis en place avec l'aide de Frédéric, expert KPMG, un système de pilotage plus rigoureux (analyse de marge par affaire et suivi de trésorerie notamment). Mais il lui manque un outil synthétique qui lui permettrait de suivre les évolutions des leviers stratégiques et d'animer les équipes afin de favoriser de nouvelles pratiques, plus rigoureuses et plus efficaces. Il charge donc Frédéric de lui proposer un système de tableau de bord stratégique.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les principes fondamentaux de construction d'un tableau de bord et les mettre en œuvre à travers la mobilisation du cadre conceptuel du Balanced ScoreCard (Kaplan & Norton, 1992).
- Identifier les nécessaires adaptations du cadre général à un contexte spécifique, celui d'une PME en forte croissance, et appréhender les limites et les difficultés de sa mise en œuvre.
- Comprendre les enjeux du mode d'utilisation d'un tableau de bord à travers l'application du cadre conceptuel des Levers of Control (Simons, 1995).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (39 slides)

### La rentabilité d'Algu@phane : le nouveau film alimentaire à base d'Algues

Auteur(s) : Anne-Lise RONSSE, Antoine VIGNERON

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF C0471

L'entreprise Ec@llophane est une entreprise spécialisée dans la fabrication de films plastiques innovants à base d'algues brunes biodégradables. L'innovation est basée sur la transformation d'algues comportant un polymère 100% végétal naturel qui remplace totalement les polymères 100% pétro-sourcés. Un ingrédient naturel technique est ajouté par un sous-traitant. La société Ec@llophane produit et vend un produit spécifique à sa filiale EMBALSURG détenue à 100% qui transforme les films plastiques en barquettes alimentaires de congélation sous vide permettant de conserver la saveur des aliments surgelés, mais également sur le marché extérieur à des clients externes. Autre filiale détenue à 100%, Algu@phane avec la vente de granulés et de films alimentaires à base d'algues brunes biodégradables qui permet de cibler un autre marché, celui du bio.

Mais quelle est la rentabilité de cette filiale algu@phane ?

Quelle sera l'incidence sur le résultat du groupe Ec@llophane ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir analyser les outils de gestion d'une entreprise.
- Savoir analyser la rentabilité d'une filiale.
- Savoir analyser l'incidence sur le résultat du groupe.

#### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : fichier automatisé avec correction

### Cosi, enseigne de meubles et d'ameublement : comptabilisation classique d'opérations diverses (l'emprunt, cession d'immobilisation et d'opérations...)

Auteur(s) : Soraya BEL HADJ ALI

Publication : KEDGE Business School

REF C0470

Bien que fictive, la situation de l'entreprise COSI, citée dans ce cas, est très proche d'une réalité comptable par son traitement et ses annexes.

Cosi est une entreprise de vente de meubles et d'ameublement. Elle est une entreprise en expansion avec un CA annuel de plus de 400 000 euros et un résultat fortement positif. Au regard de son succès, elle décide de s'agrandir en diversifiant d'une part, son portefeuille de produits par la proposition de vente de meubles et d'autre part, en étudiant la possibilité de vente de services « de home staging » dans un futur proche. L'entreprise a recours au service d'aide comptable pour l'établissement de ses états financiers mais c'est la gérante qui s'occupe encore personnellement de la comptabilité de l'entreprise durant l'exercice. La gérante présente, à la fin de l'année, la balance pré-définitive de l'exercice accompagnée d'une note qui résume les omissions comptables et difficultés qu'elle a pu rencontrer.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier, à partir d'une balance, les éléments d'un bilan et d'un compte de résultat.
- Élaborer des états financiers et calculer un résultat.
- Maîtriser le traitement de certaines opérations spécifiques telles que la cession ou l'emprunt et les opérations dite d'inventaire.
- Élaborer à partir d'opérations dites d'inventaire des états financiers et comprendre l'impact des décisions sur ces états de synthèse.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (44 slides)

### Tardy(audiovisuel), magasin spécialisé : comment appliquer la méthode des coûts par activité ?

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0469

Cette étude de cas, par son dispositif pédagogique, permet d'organiser un examen en distanciel (100% en ligne) adapté à des effectifs importants en proposant 10 versions chiffrées différentes du même énoncé. Ce cas porte sur la méthode des coûts par activité (coûts complets).

L'entreprise Tardy achète et vend des téléviseurs et s'interroge sur leur coût en fonction du canal de distribution par lequel elle les vend (magasin, entrepôt, Internet). Les charges indirectes sont présentées par activité avec des inducteurs dont il faut trouver le nombre et le coût. Outre le calcul du coût complet pour chaque canal, il est demandé aux étudiants d'imaginer des pistes d'amélioration pour réduire ces coûts. Une réflexion est également à développer sur le classement des charges directes et indirectes qu'a adopté l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Mettre en œuvre la méthode des coûts par activité.
- Comprendre l'articulation entre les activités et les objets de coûts.
- Mettre en place des actions de réduction des coûts suite aux constats livrés par les résultats fournis par la méthode ABC.
- Remettre en cause l'organisation de la comptabilité analytique de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : mode opératoire pour l'usage en ligne (cas examen)
- PDF : 10 versions de l'énoncé pour l'usage en ligne (cas examen)
- Word : modèle de copie (cas examen)
- XLS : fichier énoncé et correction (cas en présentiel)
- PPT : débriefing (19 slides)

### Gespel, gestionnaire plateformes téléphoniques : méthode du coût marginal (capacité de l'entreprise, frais fixes et variables, etc.)

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0468

Cette étude de cas, par son dispositif pédagogique, permet d'organiser un examen en distanciel (100% en ligne) adapté à des effectifs importants en proposant 10 versions chiffrées différentes du même énoncé.

Ce cas porte sur la méthode du coût marginal (coûts partiels). L'entreprise Gespel n'utilise pas toutes ses capacités de production. Elle reçoit alors deux commandes supplémentaires. Ensemble, ces deux commandes conduisent l'entreprise à dépasser ses capacités et donc à devoir investir et augmenter ses frais fixes.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir se mettre dans une posture de coût marginal (ne pas reprendre les coûts actuels).
- Identifier les deux situations possibles (la commande excède ou n'excède pas les capacités actuelles de l'entreprise).
- Être en mesure d'évaluer une situation pour prendre une prise de décision.
- Proposer des solutions alternatives, si dans un premier temps la commande supplémentaire n'est pas rentable (augmenter le prix, augmenter les quantités...).

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : mode opératoire pour l'usage en ligne (cas examen)
- PDF : 10 versions de l'énoncé pour l'usage en ligne (cas examen)
- Word : modèle de copie (cas examen)
- XLS : fichier énoncé et correction (cas en présentiel)
- PPT : débriefing (11 slides)

### La Savonnerie Moderne : coûts complets, quels choix de répartition des charges indirectes ?

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0467

Cette étude de cas, par son dispositif pédagogique, permet d'organiser un examen en distanciel (100% en ligne) adapté à des effectifs importants en proposant 10 versions chiffrées différentes du même énoncé.

Ce cas porte sur la méthode des sections homogènes (coûts complets). L'entreprise La Savonnerie Moderne fabrique deux produits avec pour chacun une matière première propre. Il s'agit de calculer le coût complet de chaque produit en gérant les stocks de matières et de produits finis avec la méthode du coût moyen pondéré.

#### Objectifs pédagogiques :

- Être capable d'établir un tableau de répartition.
- Être capable de calculer les coûts d'achat, de production et de revient des produits (en y intégrant les charges indirectes).
- Savoir gérer les stocks en coût moyen pondéré.
- Développer une réflexion critique sur les choix d'unités d'œuvre.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : mode opératoire pour l'usage en ligne (cas examen)
- PDF : 10 versions de l'énoncé pour l'usage en ligne (cas examen)
- Word : modèle de copie (cas examen)
- XLS : fichier énoncé et correction (cas en présentiel)
- PPT : débriefing (12 slides)

### Deberre : impacts des coûts sur la gestion de l'entreprise

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0466

Cette étude de cas, par son dispositif pédagogique, permet d'organiser un examen en distanciel (100% en ligne) adapté à des effectifs importants en proposant 10 versions chiffrées différentes du même énoncé.

Le cas porte sur la méthode du coût variable (direct costing). L'entreprise sous-traite une activité avec une facturation forfaitaire (fixe) de la part du sous-traitant.

Au cours de l'évolution de la relation entre les deux parties, cette modalité de facturation se transforme avec une partie fixe et une partie variable.

#### Objectifs pédagogiques :

- Être capable de calculer un seuil de rentabilité.
- Apprécier la volatilité des résultats en cas d'évolution de l'activité.
- Évaluer comment optimiser la structure des coûts d'une entreprise.
- Réfléchir aux avantages et inconvénients de la sous-traitance.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : mode opératoire pour l'usage en ligne (cas examen)
- PDF : 10 versions de l'énoncé pour l'usage en ligne (cas examen)



- examen)
- Word : modèle de copie (cas examen)
- XLS : fichier énoncé et correction (cas en présentiel)
- PPT : débriefing (13 slides)

### FAD Moteurs : Groupe de sociétés, Transfert d'activité, Apport partiel d'actif, Filialisation d'une activité, Consolidation, Choix des modalités d'exploitation, Responsabilité du vendeur

Auteur(s) : Anne PREVOST BUCCHIANERI, François POTTIER, Dawn ROBEY  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0465

Une société commerciale, vend une de ses activités, en rachète une autre, développe des filiales, et met en place des modalités d'exploitation de son activité commerciale (concession, franchise, licence de marque), elle devra procéder à l'établissement des bilans comptables et des comptes consolidés pour ces différentes opérations.

#### Objectifs pédagogiques :

- Confronter les étudiants à des problématiques complexes liées à la constitution des groupes de société, au transfert d'activité (avec les conséquences juridiques au regard des salariés, comptables et financières), au rachat d'une branche d'activité, ainsi qu'aux différentes modalités d'exploitation de l'activité.
- Comprendre l'articulation entre le groupe, les filiales et les exploitants (cessionnaires, franchisés)
- Concrétiser les liens juridiques et les obligations de chacun. Pour chaque situation comprendre et maîtriser les conséquences financières et comptables.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT = support débriefing de 78 slides

### Avenir, formulaire 2058 : à la découverte de la liasse fiscale

Auteur(s) : Emmanuelle DEGLAIRE, Anne AGOGUE  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF C0464

La mission confiée aux étudiants consiste à deviner, analyser et intégrer la réalité de l'entreprise qui se cache derrière sa retranscription en chiffres telle qu'organisée par le formulaire 2058. Il s'agit d'un cas transdisciplinaire intégrant à la fois des considérations comptables, financières et fiscales et visant à faire prendre de la hauteur aux étudiants quant à ces matières techniques pour bien assimiler leurs interactions réciproques. Pour cela, le document support utilisé est la liasse fiscale, c'est-à-dire les imprimés Cerfa 2050 à 2059 incluant le feuillet 2058, duquel est tiré le nom de ce cas, et qui constituent pour les professionnels de la comptabilité, de la finance et de la fiscalité, un document dont la maîtrise est clé dans leur pratique quotidienne.

#### Objectifs pédagogiques :

- Les étudiants vont successivement se projeter dans des missions propres à chacune des trois spécialités techniques en endossant tantôt :
- La veste du comptable cherchant à retrouver ses infor-

mations clés.

- Le costume du financier, qu'il s'agisse d'un banquier qui envisage de prêter de l'argent à la société ou d'un investisseur visant une prise de participation à son capital.
- La casquette du fiscaliste finalisant le volet déclaratif de l'impôt sur les sociétés.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : liasse fiscale (15 pages)
- PDF : formulaire 2058 à destination des étudiants
- PDF : formulaire 2058 à destination des enseignants (correction)

### Lancer une start-up : calcul du budget prévisionnel pour en déterminer la viabilité

Auteur(s) : Melinda CHEHIMI  
Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF C0463

Ce cas est un exercice complet pour les étudiants dans le cadre de la constitution du budget prévisionnel pour une start-up qui se lance. Il permet aux étudiants d'être mis en situation réelle et de résoudre une problématique terrain concrète. Le cas met l'accent sur l'importance de l'analyse préliminaire de l'activité ainsi que des différentes données afin de constituer le budget prévisionnel de l'activité d'une société qui se lance. Celui-ci, leur permettra de déterminer si la société présente des résultats prévisionnels satisfaisants afin de lancer son activité. Le cas met également en évidence l'importance du budget prévisionnel dans la prise de décision stratégique.

#### Objectifs pédagogiques :

- Acquérir des connaissances en terme de savoir faire
- Assimiler des connaissances théoriques
- Développer des capacités d'analyse et de synthèse

#### Caractéristiques particulières :

- PPT débriefing : 8 pages
- Feuilles de calcul Excel : 7 pages

### Danse concept (danse latine) : la compta sans comptes d'une enseigne de luxe innovante

Auteur(s) : Soraya BEL HADJ ALI

REF KEDGE-CG-003

Cette étude présente la situation comptable de « Danse concept », une entreprise fictive de vente de vêtements et de chaussures de danse latine qui, devant son succès, décide de diversifier son activité. L'entreprise a recours au service d'aide comptable pour l'établissement de ses états financiers, mais c'est la gérante qui s'occupe personnellement de la comptabilité de l'entreprise durant l'exercice. La gérante présente, à la fin de l'année, la balance pré-définitive de l'exercice accompagnée d'une note qui résume les omissions comptables et difficultés qu'elle a rencontrées.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier, à partir d'une balance, les éléments d'un bilan et d'un compte de résultat.
- Élaborer des états financiers et calculer un résultat.
- Maîtriser le traitement de certaines opérations spécifiques telles que la cession ou l'emprunt et les opérations dite d'inventaire.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing destiné aux étudiants (47 slides)
- PPT : débriefing, avec commentaires, destiné aux enseignants (47 slides)

#### DÉVELOPPEMENT DURABLE

### SANOFI, acteur de l'innovation sociale ?

Auteur(s) : Christopher MELIN, Emma AVETISYAN, Lusine ARZUMANYAN  
Publication : ESDES The Business School of UCLY, AUDENCIA Business School

REF R0010

Cette étude de cas questionne les étudiant.e.s sur la stratégie RSE de Sanofi et sur la manière dont elle répond aux grands défis du développement durable. Les étudiant.e.s seront amené.e.s à expliquer le programme « Healthy Lyon » de Sanofi, qui a pour ambition de co-construire des solutions innovantes, pérennes et inclusives afin de réduire les inégalités de santé, en partenariat avec des entrepreneurs sociaux. Enfin, les étudiants devront élaborer un plan d'actions sur les trois prochaines années pour développer les compétences « Soft skills » des collaborateurs de Sanofi qui participent au programme « Healthy Lyon » et de définir des indicateurs de performance.

#### Objectifs pédagogiques :

- Fournir une introduction complète à l'entrepreneuriat social et à l'innovation sociale
- Comprendre la stratégie de RSE d'un grand groupe pharmaceutique et sa contribution aux ODD
- Valoriser les opportunités que les grands défis durables peuvent créer pour les entreprises
- Créer des indicateurs de performances pour mesurer l'apprentissage de « soft skills » pour les collaborateurs d'un grand groupe.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : Débriefing (52 slides) correction du cas Prezi
- VIDEO : Présentation de l'innovation sociale Sanofi (2'47")

### Boulangier : un distributeur qui s'engage dans l'économie circulaire

Auteur(s) : Philippe SCHAFER, Vincent HELFRICH  
Publication : EXCELIA GROUP

REF D0003

Le cas Boulangier permet d'aborder les enjeux de l'économie circulaire dans le contexte d'un magasin de multimédias et d'électroménager appartenant à une enseigne nationale, mais devant construire sa stratégie au niveau local. La contextualisation de ce cas permet aux apprenants de découvrir les enjeux et contraintes spécifiques de cette activité en terme de déchets (obligations légales, sources principales des déchets, opportunités de valorisation des déchets) pour les conduire à proposer et à prioriser des actions concrètes et adaptées. Le cas invite aussi à réfléchir à la sensibilisation et la communication auprès des clients pour valoriser ces initiatives.

#### Objectifs pédagogiques :

- Aborder les limites environnementales de l'économie linéaire et les formes simples et complexes (multi-

boucles) de l'économie circulaire.

- Découvrir le contexte spécifique du commerce de détail en multimédias et électroménager au regard de la gestion de ses déchets.
- Proposer et prioriser des actions concrètes et adaptées au magasin.
- Réaliser un lien entre les réflexions internationales sur les Objectifs du Développement Durable (ODD) et les pratiques locales du cas. Cette partie du cas vient renforcer la réflexion sur les liens micro-macro de ces approches.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : Débriefing (75 slides) correction du cas avec :
- Partie 1 : présentation synthétique des enjeux de l'économie circulaire
- Partie 2 : éléments de correction sur la base des bonnes pratiques (actions et pistes de valorisations) mises en œuvre dans le magasin Boulangier d'Angoulins-sur-Mer.

#### DROIT DE L'ENTREPRISE

### «Cachez ce sein...» : exhibitionnisme sexuel et/ou liberté d'expression ?

Auteur(s) : Anne PREVOST BUCCHIANERI  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF J0101

Ce cas propose aux étudiants de travailler sur quatre situations, entre 1964 et 2020, dans lesquelles le juge a du se prononcer afin de condamner ou relaxé des prévenues présumées coupable d'exhibitionnisme sexuel dans le cadre d'expression politique ou artistique.

Quelle est la perception des tribunaux et des Cours au fil des années sur l'exhibitionnisme sexuel instrument d'une liberté d'expression ? Se mettre nu n'est pas nouveau dans l'histoire de l'expression de ses idées, il est intéressant d'identifier les situations et leurs contextes.

Ce cas se prête à une évaluation à distance sous forme « d'open book » en utilisant une plateforme e-learning (type moodle).

#### Objectifs pédagogiques :

- Susciter la discussion et le débat sur un sujet d'actualité.
- Se former à l'analyse juridique.
- Interroger les frontières entre espace public, professionnel et privé
- Construire un argumentaire à l'aide d'articles de presse et de décisions de justice annexées au cas.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (23 slides)

### Vous avez dit Gentlemen ? Entre discrimination et tradition

Auteur(s) : Anne PREVOST BUCCHIANERI  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF J0100

Un club masculin très sélect refuse l'entrée de son restaurant à une jeune femme qui accompagne un homme, membre de longue date de ce club. Le maître d'hôtel explique qu'il est de tradition que ce club soit exclusivement masculin donc interdit aux femmes. L'homme,

choqué, quitte le restaurant accompagné de la jeune femme, et quelques temps plus tard résilie son adhésion.

La thématique de ce cas est celle de la discrimination et de ses problématiques qui interrogent aussi bien l'univers professionnel que la société en général.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire réfléchir les étudiants à des problématiques actuelles hors des lieux communs.
- Être capable de construire un argumentaire et le défendre à l'oral comme une plaidoirie, ou un plaidoyer.

### Covid-19 : Loi d'urgence sanitaire...un mal pour un bien

Auteur(s) : Anne PREVOST BUCCHIANERI

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF J0099

Cette étude de cas, par le dispositif pédagogique auquel elle répond, se prête à une évaluation en e-learning ou permet l'animation d'un cours à distance.

Cette ressource repose sur la présentation de la situation liée à l'épidémie COVID-19 et aux conséquences juridiques et plus précisément sur les libertés individuelles. Par la situation sanitaire exceptionnelle à laquelle elle se réfère, cette étude de cas amène les étudiants à s'interroger, en tant que citoyens, sur les lois encadrant l'État d'urgence et en tant que futurs managers sur les responsabilités juridiques de l'exercice du pouvoir.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser, sous l'angle juridique, une situation vécue d'État d'urgence.
- Comprendre des mécanismes juridiques.
- Élaborer et organiser un travail de recherche pour une présentation écrite et orale.
- Construire un argumentaire à l'aide d'article de presse et de décisions de justice.
- Apprendre à débattre d'un sujet d'actualité.

#### Caractéristiques particulières :

- Vidéo : Enoncé (pour un traitement en présentiel ou à distance) Voir extrait mis à disposition
- PPT : débriefing (15 slides)

### ENTREPRENEURIAT/CRÉATION D'ENTREPRISE

### Réussir le lancement d'une boutique en ligne : du business model au business plan

Auteur(s) : Sherazade GATFAOUI, Arnaud BOCHURBERG  
Publication : UNIVERSITE PARIS EST MARNE LA VALLEE-IUT Meaux

REF E0029

Dans le cadre du programme de formation du DUT Techniques de Commercialisation (bac +2), le module « Activités Transversales » de l'Unité d'Enseignement « Découvrir l'Environnement Professionnel » (UE11) offre la possibilité de monter divers projets qui ont pour objectif d'immerger les étudiants dans les réalités du milieu professionnel actuel. A ce titre, et face au développement du e-commerce, il leur est demandé de créer et d'envisager (de façon fictive) le lancement d'un « nouveau » concept de boutique en ligne. Il y a dans tout projet de création

d'entreprise e-commerce une idée, un concept à sa base. Toutefois, pour assurer son lancement et garantir sa réussite et son succès sur un marché, il est essentiel de formaliser le projet en prenant le soin de travailler chacune des étapes nécessaires à sa mise en œuvre concrète. Il s'agira alors pour les apprenants de concevoir et d'établir le business model et le business plan du dit projet.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender l'entrepreneuriat dans une approche systémique et interdisciplinaire.
- Mobiliser ses connaissances en vue de construire le Business model et le Business plan.
- Développer un sens de l'analyse critique et une capacité à la prise de recul.
- Développer sa capacité créative.
- Mener une réflexion collective.

#### Caractéristiques particulières :

En complément de l'énoncé :

- PPT : présentation du dispositif
- PPT : rappel consignes
- PDF : planning
- PDF : fiche suivi groupes
- PDF : grilles d'évaluation orale
- PDF : diplôme prix du lancement

En complément de la note pédagogique :

- EXCEL : 3 fichiers compléments pédagogiques
- PPT : représentation graphique
- PPT : différents exemples de concept d'entreprise
- PPT : retour d'expérience
- PPT : boîte outils d'analyse
- PDF : différents fichiers pour la mise en place du dispositif pédagogique

### Covid 19 et PME : comment faire preuve d'agilité face à une crise inédite ?

Auteur(s) : François POTTIER, Anne PREVOST BUCCHIANERI, Marie-Claire NIORT  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF E0028

Ce cas transversal (droit, marketing, comptabilité-finance) a été construit avec l'aide et l'éclairage d'un partenaire banquier travaillant sur les entreprises qui se trouvent en difficultés avec la crise sanitaire. Les problématiques envisagées et les questions posées sont donc connectées avec des situations réelles.

Il s'agit ici d'un cas portant sur une jeune entreprise individuelle du secteur de la préparation et livraison de repas à domicile. Dès son deuxième exercice, cette structure doit affronter la crise du Covid 19.

#### Objectifs pédagogiques :

Partie juridique :

- Savoir associer entrepreneuriat et anticipation.
- Apprendre à anticiper les difficultés dans les relations contractuelles avec les fournisseurs.
- Apprendre à anticiper puis à gérer un contrat de travail en fonction de difficultés éventuelles au niveau contractuel.
- Comprendre le lien entre le choix de sa structure juridique (EI ou EURL) et le risque supporté par son patrimoine.
- Lire un contrat d'assurance perte d'exploitation, poser les questions appropriées en amont d'un problème.
- Apprendre à gérer les relations avec les banques afin

de mieux appréhender la difficulté de paiement et les conséquences notamment au regard des garanties proposées.

- Savoir se projeter et anticiper les difficultés pour être armé au moment où elles surviennent.

Partie comptabilité :

- Être en mesure de construire les comptes de résultat et bilans de l'entreprise.
- Maîtriser les notions financières nécessaires à l'obtention d'un prêt garanti par l'état.
- Gérer et synthétiser des informations multiples.

Partie marketing

- Appréhender le contexte pour mettre en place une communication adaptée.
- Adapter sa communication pour répondre aux besoins d'une clientèle.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (69 slides)

### TPE ALC (Atelier de Lutherie Cazes) : « s'associer ou emprunter ? », dilemme d'un créateur d'entreprise

Auteur(s) : Jean-Christophe ANGUENOT

Publication : ESCD 3A Lyon

REF E0012

Jean Cazes, luthier reconnu dans le milieu de la guitare (jazz, folk...) envisage de monter sa propre affaire, la SAS ALC (Atelier de lutherie Cazes) en s'associant avec Rosine, sa compagne. Ils peinent à déterminer les besoins à financer à la création de l'entreprise.

Ce cas a été actualisé en 2019 (sur le plan du droit social et du droit fiscal).

#### Objectifs pédagogiques :

- Aborder les problématiques liées au financement des investissements et du BFRE à la création d'une petite entreprise artisanale
- Mobiliser des outils et des connaissances en matière de gestion financière pour éclairer les associés dans un choix stratégique délicat : emprunter ou associer ?
- Intégrer les conséquences comptables et fiscales d'une subvention d'investissement
- Approfondir éventuellement une problématique sous-jacente : la forme juridique de l'entreprise
- Travailler sur un cas de gestion financière (prévision du résultat, estimation du BFCE, élaboration du plan de financement, choix d'une stratégie de financement à la création...). Les prévisionnels de vente fournis par les associés seront pris en compte tels quels.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (25 slides)
- Ce cas a été actualisé en 2019 (sur le plan du droit social et du droit fiscal).

### FINANCES

### Radiopharma : valorisation d'une société opérant dans le secteur des technologies médicales

Auteur(s) : Yves RANNOU, Cécile THEBAULT

Publication : GROUPE ESC CLERMONT

REF F0556

Radiopharma est une start-up clermontoise opérant dans le secteur des technologies médicales. Leader français de la médecine nucléaire personnalisée au niveau de la fabrication et de la commercialisation de radio-traceurs servant à la détection et au traitement des cancers. Ses actionnaires ont dû refinancer la société à maintes reprises et arrivent au bout de leurs possibilités début 2012. Ils donnent alors un mandat à la banque d'affaires Bryan, Garnier & Co en vue d'une cession majoritaire de la société.

Ce cas est conçu pour servir un enseignement des méthodes de valorisation d'une société innovante.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre le modèle économique de start-up dans le domaine de la santé et des technologies médicales (Medtech), leurs problématiques de financement.
- Valoriser une start-up opérant dans le secteur des technologies médicales en difficulté financière.
- Avoir un regard critique sur les méthodes d'évaluation utilisées et être capable d'en voir les limites.
- Evaluer les différentes stratégies de sortie possible des actionnaires historiques.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (18 slides)

### Mariott, Hilton, IHG, Accor... Groupes hôteliers internationaux : développement asset light\*

Auteur(s) : Jean-Claude OULE

Publication : UNIVERSITE DE LA POLYNESIE FRANCAISE

REF F0555

\*Prix AFMAT 2020 de la meilleure étude de cas en Management du Tourisme

Le développement asset light consiste, dans les secteurs qui nécessitent des investissements immobiliers importants comme l'hôtellerie ou la grande distribution, à séparer juridiquement et financièrement les investissements immobiliers et les investissements « métier ».

Les groupes hôteliers internationaux les plus importants ont tous adopté ce modèle de développement, le groupe Accor ayant officialisé en 2018 l'entrée d'investisseurs dans le capital d'Accorinvest, la filiale qui détient l'immobilier du parc hôtelier du groupe. Le groupe Accor est désormais un opérateur dont les revenus proviennent des redevances versées par les propriétaires des hôtels et non de la vente des chambres.

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser la mise en œuvre opérationnelle du concept de business model.
- Savoir mobiliser des théories de la firme pour analyser des problématiques de management.
- Utiliser des outils de mesure de la sensibilité du résultat et de la création de valeur.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : éléments de présentation (20 slides) et de résolution du cas (23 slides)

## Kiosk, start-up innovante : comment convaincre les premiers partenaires financiers ?

Auteur(s) : Loïc MAHERAULT  
Publication : EMLYON Business School

REF F0554

Ce cas recouvre une dimension « prévisions financières », la structuration d'une levée de fonds simple et la construction des argumentaires pour chacun des partenaires financiers.

Les prévisions financières sont simples. La construction des argumentaires permet de comprendre que les partenaires financiers, selon leur nature, ont des questionnements et attentes sensiblement différents.

Le cas concerne une entreprise réelle, actuelle, donc les principales données économiques ont été modifiées afin d'éviter tout préjudice aux fondateurs. C'est une entreprise de technologie, innovante mais ce n'est pas une entreprise high tech.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux liés à la première levée de fonds d'une start-up innovante.
- Travailler une description de la proposition de valeur client et un modèle économique original (via du leasing).
- Découvrir la logique de structuration d'une première levée de fonds « privée et publique ».
- Appréhender les préoccupations et attentes de partenaires financiers différents (Business Angel, BPI et Banques privées).
- Construire un argumentaire.

### Caractéristiques particulières :

- Excel : 2 fichiers, tableaux, énoncés pour les étudiants et documents financiers pour les enseignants.
- PPT : débriefing (14 slides)

## Hermès est-il impossible à évaluer ?

Auteur(s) : Hubert DE LA BRUSLERIE  
Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

REF F0553

Hermès est une société qui en 2019 fait l'objet d'une surévaluation boursière par rapport aux autres entreprises du secteur du luxe. La démarche d'analyse privilégiée ici consiste à partir d'une analyse financière interne qui cherche à mettre en évidence les faits saillants du modèle financier de cette entreprise. Celui-ci est caractérisé par une absence totale d'endettement, une trésorerie surliquide et une forte profitabilité.

L'évaluation par la méthode standard des multiples d'exploitation confirme une anomalie boursière apparente au profit d'Hermès. Le cas envisage diverses explications pour ce phénomène et privilégie la piste d'une explication par une structure actionnariale bloquée qui fait peser sur le cours de l'action une pression relative future expliquant la surévaluation boursière actuelle du titre.

### Objectifs pédagogiques :

- Elaborer une démarche séquentielle progressive conforme au processus de l'analyse financière.
- Construire progressivement une réponse synthétique et globale pour expliquer la surévaluation boursière d'Hermès.

## Choix de financement : trois exemples de politique financière et leurs déterminants

Auteur(s) : Isabelle DUCASSY, Soraya BEL HADJI ALI

REF KEDGE-FI-012

Cette étude de cas en finance comporte 3 mini-cas d'entreprises situés dans des contextes réels variés et elle traite essentiellement de la politique et des choix de financement. Elle permet de passer en revue différents types de politique d'endettement et d'étudier les facteurs qui influencent la politique financière. Trois groupes cotés sont présentés, dans 3 secteurs différents, chaque secteur ayant ses spécificités (vente et location de matériel médical, champagne, biotech). Les groupes ont des structures d'actionnariat et des politiques d'investissement variées, ce qui permet à l'étudiant de faire le lien entre théorie et pratique, donnant du sens aux connaissances en la matière.

### Objectifs pédagogiques :

- Être capable d'analyser une situation, de la comprendre et de la synthétiser.
- Être capable d'évaluer une situation d'endettement en tenant compte des caractéristiques d'une entreprise et d'un secteur.
- Savoir identifier les déterminants spécifiques d'une politique de financement.

### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing (31 slides)

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

### Mon métier : gérer les conflits

Auteur(s) : Vincent CALVEZ  
Publication : GROUPE ESSCA Médiathèque

REF H0671

Le cas relate deux situations difficiles qu'un gestionnaire doit prendre en mains : un conflit entre deux chargés d'affaires qui ont failli en venir aux mains. Ayant entendu des échanges violents, le gestionnaire les sépare et les convoque pour tenter de faire redescendre la pression. Le calme dure six mois, jusqu'à une nouvelle explosion avec menace. En prenant du recul sur cette situation exceptionnelle en ingénierie, le gestionnaire a essayé de mieux en comprendre les tenants et les aboutissants. Pouvait-il mieux faire ?

### Objectifs pédagogiques :

- Identifier l'apparition des conflits.
- Savoir comment les classer.
- Savoir comment intervenir dans un conflit.
- Savoir décrypter les situations complexes.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing et module (67 slides)

## Covid19 et confinement : gestion de crise et mise en place du télétravail au sein de PM LOG

Auteur(s) : Caroline DIARD, Géraldine TCHEMENIAN  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF H0670

Le cas présente la mise en œuvre du télétravail dans le cadre du confinement, à partir du 17 mars 2020 dans une ESN de 118 salariés, PMLog. Cette entreprise, dont les salariés sont très qualifiés, en croissance, avec un management paternaliste a mis en place en amont un accord d'entreprise pour organiser le télétravail « habituel ». Le télétravail contraint, du jour au lendemain par le confinement est subi par la totalité des salariés de PMLog.

Les missions effectuées par la majorité des salariés sont facilement réalisables à distance. De nombreuses questions se posent néanmoins tant au plan juridique que managérial. Il s'agira de réfléchir aux conditions de mise en place du télétravail et à la poursuite éventuelle du travail à distance.

### Objectifs pédagogiques :

- Auditer une situation réglementaire.
- Comprendre les enjeux managériaux de la mise en place du télétravail.
- Comprendre les conséquences d'un télétravail contraint, dégradé.
- Appréhender la notion de management à distance.
- Prendre du recul par rapport à des enjeux stratégiques qui engagent la gestion des hommes.
- Etudier et synthétiser divers types de ressources.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (19 slides)

## Air France : les enjeux RH de l'innovation digitale

Auteur(s) : Caroline DIARD, Arafet BOUHALLEB  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF H0668

Le cas présente la mise en place d'une étape d'un projet d'innovation digitale au sein de la compagnie Air France : le « Air France Digital Factory ».

La presse s'est fait largement l'écho de cet outil digital perçu comme véritable innovation au service des clients ET des salariés. Il s'agit d'une transformation technologique et organisationnelle.

A travers ce cas, les étudiants seront en mesure de comprendre l'impact de l'innovation digitale sur la transformation de la fonction RH dans la stratégie globale de développement et d'innovation d'une grande compagnie française.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux d'une transformation digitale et sa déclinaison en matière de stratégie RH et stratégie d'entreprise.
- Découvrir un exemple original d'innovation.
- Appréhender la notion de cœur de métier/fonction support.
- Être en mesure de prendre du recul par rapport à des enjeux stratégiques qui engagent la gestion des hommes.
- Étudier et synthétiser divers types de ressources : vidéos, sites web, et articles afin d'élaborer une forme d'audit de la situation dans l'entreprise étudiée et de comprendre les objectifs, les enjeux et les perspectives.

## Colis piégé, comment gérer le changement en contexte hostile ?

Auteur(s) : Vincent CALVEZ, Jérémie ABOIRON  
Publication : GROUPE ESSCA Médiathèque, ABOIRON

REF H0666

Raymond intègre une nouvelle agence sur le marché de la messagerie. Sa mission principale est responsable d'exploitation. La situation de l'agence est instable et déficitaire. L'activité a du mal à bien fonctionner, les syndicats sont du genre à rester sur leurs positions. Raymond met en œuvre des actions afin de pouvoir adoucir les relations, remotiver l'équipe et la remettre pleinement au travail et il y arrive petit à petit. Un conflit national entre le patronat et les syndicats provoque une nouvelle grève. L'agence est complètement paralysée.

Lors du 4<sup>ème</sup> jour de grève, un accident a lieu. Un homme essaye d'arrêter un des camions qui avait l'intention de livrer un client malgré la grève. Malheureusement il tombe et se casse la jambe. Ce qui entraîne 3 dépôts de plainte : une du conducteur pour coups et blessures, une du délégué syndical pour blessures corporelles et une de la part de Raymond pour dégradations de biens, déposée par le directeur de l'agence. A la suite de cela un entretien entre la direction et 6 délégués syndicaux a lieu. Lors de la réunion, le ton monte vite. Raymond est d'abord traité d'assassin mais ne se laisse pas faire.

### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender la complexité des gestions de conflits et processus de décision en ressources humaines

### Caractéristiques particulières :

- PPT de débriefing (17 Slides)

## Comment rédiger une offre d'emploi percutante ?

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF H0665

Le recrutement est une phase essentielle de la Gestion des Ressources Humaines. La rédaction d'une offre d'emploi percutante est indispensable pour procéder à un bon recrutement.

Cette étude de cas, par son format, s'adapte à différentes formes d'animation. En parallèle d'un traitement possible en présentiel, elle offre l'opportunité d'un traitement pédagogique 100% en ligne.

### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir à la structure d'une offre d'emploi.
- Rédiger une offre d'emploi percutante.
- Procéder au dispositif réflexif d'évaluation par les pairs.

### Caractéristiques particulières :

- Vidéos : module de cours et éléments de résolution
- PPT : débriefing (13 slides)
- PPT : module de cours (15 slides)
- PDF : kit consignes et barèmes (version enseignant et étudiants)

## Aerow tutoie les étoiles : quelle marque employeur pour ce héros du numérique ?

Auteur(s) : Nathalie FONTAINE

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS DE REIMS

REF H0664

Tutoyer les étoiles... Cela n'a rien de nouveau pour Aerow. En moins de 15 ans après sa création par Marc Wolff et Jérôme Péchot, cette Entreprise de Services du Numérique [ESN] est devenue l'un des leaders français sur le marché de niche de l'Enterprise Content Management [ECM], et a ainsi vu son effectif passer de 2 à plus de 200 fidèles collaborateurs.

Forte de son rayonnement à l'international et promise à de nouveaux développements, Aerow envisage, pour cette seule année, le recrutement d'une centaine d'ingénieurs-consultants supplémentaires, dont 20 % de juniors.

Comment l'entreprise pourrait-elle renforcer sa marque employeur afin d'affirmer toute son attractivité auprès des juniors ?

### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender le marketing des ressources humaines au prisme d'une application visant à renforcer une marque employeur.
- Aborder quelques notions fondamentales que sont les bénéfices employeur, la marque employeur, l'identité de marque et l'image de marque ainsi que la Proposition de Valeur Employeur.
- Apprécier l'importance d'identifier et d'analyser les attentes des jeunes ingénieurs pour élaborer une offre de valeur en adéquation avec ces attentes.
- Comprendre les enjeux de l'attractivité des cibles dans un contexte fortement concurrentiel et de pénurie des talents.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation et débriefing (37 slides)

## Great Place To Work® : le sens peut-il impulser la performance ?

Auteur(s) : Thibault PERRIN, Laura BETON

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF H0663

Acteur de référence sur la qualité de vie au travail, Great Place To Work® réalise, chaque année, un classement des organisations Great Place To Work® où « il fait bon travailler » à partir d'une enquête évaluant les cultures d'entreprises ainsi que leur perception par les collaborateurs.

L'entreprise IT Company Inc a participé durant trois années à cette enquête. Cette organisation est spécialisée en technologies de l'information dans le secteur SMACS (Social, Mobilité, Analytics, Cloud et Sécurité). Dans un contexte concurrentiel et de recul de sa marge bénéficiaire nette, l'entreprise souhaite renouer avec une croissance financière à long terme. Pour ce faire, elle décide de capitaliser sur la mission d'entreprise en engageant une démarche de construction de sens.

Deux approches pédagogiques sont proposées par les

auteurs pour la résolution de la mission. Soit cette dernière sera accomplie en présentiel, dans une animation classique du cas, soit elle sera traitée en utilisant la plateforme collaborative Socrative.

### Objectifs pédagogiques :

- Co-construire des connaissances dans un processus pédagogique itératif et interactif.
- Comprendre la construction d'une mission d'entreprise.
- Appréhender le modèle Great Place to Work®.
- Se familiariser avec des pratiques de gestion des ressources humaines, les classer en fonction de leur cohérence interne (effet de grappes) puis externe (alignement sur la mission).
- Analyser les résultats d'un questionnaire psychométrique pour observer l'impact des pratiques sur la perception des salariés.

### Caractéristiques particulières :

- PDF : déroulé pédagogique fourni aux enseignants pour une réalisation de la mission et de l'enquête sur la plateforme collaborative Socrative.
- PPT : présentation, guide et débriefing (30 slides)

## Point P St Gobain : quand le digital transforme le secteur du bâtiment

Auteur(s) : Loubna TAHSSAIN-GAY, Romain MUTEL

Publication : GROUPE ESSCA Médiathèque

REF H0662

Un contexte de transformation digitale dans le secteur du bâtiment est au cœur de la situation étudiée. Le cas propose d'analyser différentes stratégies pour conduire le changement en interne en vue d'assurer un meilleur accompagnement des collaborateurs.

Cette étude de cas a pour objectif de comprendre les fondements de la conduite du changement, ainsi que les éléments importants à appréhender pour comprendre l'écosystème digital de notre économie et des entreprises qui la constituent.

### Objectifs pédagogiques :

- Permettre d'appréhender les transformations de travail à la suite de la digitalisation des métiers et des fonctions.
- Analyser l'importance du volet managérial en matière d'accompagnement tout au long de ces projets.
- Etudier certains aspects dissimulés comme : la résistance au changement, le choc générationnel et réactions au digital, la modification ou suppression de certains métiers, etc.
- Enfin, amener les étudiants à réfléchir aux leviers pour mieux gérer ce type de projets.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (28 slides)

## Récréa, la gestion d'équipements de loisir : penser l'espace organisationnel comme un instrument de management

Auteur(s) : Delphine MINCHELLA, Edouard VINCOTTE, Thomas SORREDA

Publication : EM NORMANDIE Campus Caen, EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF H0661

REF H0658

\*Prix AGRH-Référence RH 2019 de la meilleure étude de cas en Ressources Humaines

SCOP TI est une coopérative de production de thés et tisanes créée en 2014 à partir de la reprise par ses ouvriers du site de production FRALIB des mains du groupe UNILEVER après une lutte fortement médiatisée et 1336 jours d'occupation de l'usine. Forts d'une idéologie égalitaire et collective, les coopérateurs bousculent les schémas managériaux et construisent une entreprise selon leurs idéaux. Mais les défis commerciaux, financiers et réglementaires les amènent à ajuster leurs valeurs et leurs pratiques. Construit à partir d'une douzaine d'entretiens, le cas permet de suivre une journée de travail chez SCOP TI. Il permet d'appliquer des concepts issus de la Théorie des Organisations et du Comportement Organisationnel et d'établir des préconisations notamment en matière de GRH.

### Objectifs pédagogiques :

- Analyser les contextes interne et externe à l'organisation.
- Identifier les défis auxquels l'organisation est confrontée et établir des priorités.
- Etablir un diagnostic managérial en s'appuyant sur la Théorie des Organisations (structure, culture, prise de décision) et le Comportement Organisationnel (leadership, style de management, relation employeur-employé).
- Identifier des scénarios ainsi que les risques associés et proposer des recommandations.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (27 slides)

## Mon collègue, ma bataille : comment se prémunir et agir face à un conflit organisationnel ?

Auteur(s) : Caroline DIARD

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF H0657

Le cas présente la situation d'une start-up. Il s'agit pour les protagonistes de gérer une situation de crise, lors d'une forte croissance en tenant compte des contraintes et jeux des différents acteurs. À partir d'un descriptif détaillé et de quelques annexes, les étudiants ont pour mission d'élaborer des scénarios de sortie de crise. La situation s'apparente à ce qui est décrit dans la littérature relative au « mobbing ». Il sera également utile de mobiliser les notions de comportement organisationnel.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux d'une bonne gestion de crise pour l'équilibre d'une organisation.
- Appréhender les problématiques de gestion des conflits et de management des Ressources Humaines.
- Rendre les étudiants capables de prendre du recul par rapport à une décision qui engage la poursuite de la croissance de l'entreprise.

## Usine de demain 4.0 : management de projet innovant

Auteur(s) : Béatrice SARAZIN

Publication : Agence nationale pour l'amélioration des

Ce cas expose la façon dont une entreprise française, Récréa, a su tirer profit de la nécessité de changer de locaux pour repenser son espace organisationnel afin d'en faire un outil de management. S'inspirant des modèles offerts par les GAFA, elle a pris le parti de favoriser le bien-être et la santé de ses salariés au bureau. Décoration soignée (à laquelle les salariés ont pris part), sièges et bureaux ergonomiques, espaces de détente, de défoulement et d'échanges, tout est pensé pour que les heures passées au travail soient certes productives, mais aussi agréables. Pour le Directeur Général de l'entreprise, si l'on prend soin de ses salariés, à leur tour, ceux-ci prendront soin de leur organisation et s'investiront davantage dans leurs missions.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux que représentent les espaces des organisations.
- Réfléchir sur des notions essentielles comme « la marque employeur » ou la « rétribution globale ».
- Comprendre que l'espace s'envisage désormais comme un instrument managérial au service d'une stratégie RH.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation de la société et débriefing (10 slides)

## Safran : «Onboarder et fidéliser», une aventure digitalisée\*

Auteur(s) : Géraldine GALINDO

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF H0660

\*Prix AGRH-Référence RH 2019 de la meilleure étude de cas en Ressources Humaines

La digitalisation est un défi pour les entreprises, notamment industrielles, à travers les questionnements autour de l'industrie 4.0. Tant les processus de production que les pratiques de gestion des hommes sont dès lors interrogés et repensés. Cette étude de cas met justement le focus sur les enjeux de la digitalisation des pratiques visant à intégrer puis fidéliser les salariés.

### Objectifs pédagogiques :

- Étudier la digitalisation du processus d'onboarding : objectifs et effets.
- Interroger la place de l'intervention humaine dans ce nouveau type de pratiques.
- Revenir sur les étapes clefs du processus de recrutement.
- Analyser la complémentarité entre les interventions humaines et les outils digitalisés.
- Relier les différentes pratiques de GRH destinées à fidéliser les salariés.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : première partie de l'énoncé avec présentation interactive de l'internet de Safran (6 slides)
- PPT : deuxième partie de l'énoncé intégrant des planches de bandes dessinées pour la description des situations (11 slides)

## Unilever / SCOP-TI : quand les employés prennent le pouvoir\*

Auteur(s) : Delphine LACAZE, Delphine DUMAS

Publication : Aix Marseille Université CERGAM -IUT

conditions de travail

• PPT : débriefing (27 slides)

**Varenes : le Projet qui aurait pu changer la face du monde**Auteur(s) : Delphine MINCHELLA  
Publication : EM NORMANDIE Campus Caen

REF GP0016

Cette étude de cas se base sur un fait historique célèbre : la fuite de Louis XVI et son arrestation à Varenes, le 21 Juin 1791. Elle invite les étudiants à en analyser le projet en mobilisant les outils de gestion et de management de projet. C'est une étude particulièrement originale qui s'inscrit dans une démarche innovante en mobilisant ainsi l'Histoire et les Sciences de Gestion.

Objectifs pédagogiques :

- Approfondir le concept de projet.
- Comprendre que les projets sont au cœur de toute avancée, pas uniquement organisationnelle, et pas uniquement contemporaine.
- Se familiariser avec la modélisation potentiel-tâche.
- Se pencher sur les causes des échecs de projet.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (10 slides) avec l'intégration d'un extrait de film qui rappelle le contexte historique.

## MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE

**MELLOW YELLOW : l'expérience shopping d'un concept store de chaussures**Auteur(s) : Paul LAPOULE, Martine DEPARIS  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, EBS PARIS

REF M2082

Jeune, urbaine, hyper-mobile, Camille est le profil type de la cliente « opportuniste » Mellow Yellow. Active et connectée, Aude est une cliente « qualifiée », tandis que Laurence, « la curieuse », préfère acheter en boutique et est fidèle à la marque. Après avoir synthétisé la typologie des clientes Mellow Yellow en termes de profil, de relation avec la marque, d'usage du smartphone et de rôle du magasin physique dans le parcours d'achat ainsi que diagnostiqué l'enseigne, les étudiants proposent une amélioration de l'expérience shopping, une stratégie cross-canal par profil type et de nouvelles pistes de développement durable pour la marque.

Objectifs pédagogiques :

- Analyser les théories sur l'expérience shopping en magasin et sur le concept store
- Se sensibiliser aux réalités de la distribution 4.0 (Badot et al, 2018)
- Comprendre l'analyse stratégique
- Synthétiser, préconiser, mesurer et décider
- Comprendre le rôle du smartphone dans un parcours d'achat

Caractéristiques particulières :

- PPT de debriefing (12 Slides)

**Groupements d'intérêt économique (GIE Miel Jibal Haut Atlas) : leviers de développement rural**Auteur(s) : Miloud GUERMATHA, Jean-François VERDIER, Taha LAAOUIMRI  
Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

REF G2016

Les coopératives apicoles marocaines tendent aujourd'hui à se regrouper afin de mieux contrôler leurs ressources, améliorer leurs résultats et bénéficier des aides techniques et financières de l'État. Cette étude de cas porte sur l'examen des défis auxquels fait face le groupement d'intérêt économique apicole du Haut Atlas de la ville de Fougères, dans la Province d'Azilal.

Dans le cadre de cette étude de cas, il est question d'identifier les types de performance d'une entreprise de l'économie sociale et solidaire dans un secteur ultra-concurrentiel.

Objectifs pédagogiques :

- Montrer comment une entreprise sociale et solidaire peut prétendre au développement durable sur un marché concurrentiel en croissance mais ralenti par plusieurs crises et pratiques frauduleuses.
- Étudier la pertinence du positionnement de cette entreprise à la création, puis dans les premières années de démarrage, et ce, au regard de l'évolution du secteur, des ressources managériales et financières impliquées par le GIE
- Étudier la stratégie du GIE.
- Analyser la pertinence de l'organisation en réseau.

Caractéristiques particulières :

- VIDEO : interview du président du GIE (5 min 22)

**Innovation collaborative : mise en oeuvre d'un processus de conseil**Auteur(s) : Lamiae BENHAYOUN-SADAFIYINE  
Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF G2015

Ce cas constitue une mise en situation des compétences de conseil en innovation collaborative. Il s'agit d'un métier émergent compte tenu des évolutions des stratégies d'entreprises vers des stratégies collectives, épaulées par le gouvernement. Le cas se focalise sur la maturité en matière de gestion des connaissances, qui constituent le principal prérequis pour l'innovation dont le manque pousse les entreprises à collaborer avec des partenaires. Suite à une investigation théorique, les équipes de 2 ou 3 apprenants identifient et font adhérer une entreprise à la mission de conseil.

Objectifs pédagogiques :

- Savoir dérouler une mission de conseil en innovation collaborative.
- Connaître les bonnes pratiques de gestion des connaissances à implémenter dans le cadre d'un Réseau d'Innovation Collaborative (RIC).
- Comprendre les conditions contextuelles qui affectent la mise en oeuvre de ces pratiques par une entreprise

opérant dans un RIC.

- Être en mesure de formuler des actions d'amélioration selon le contexte de l'entreprise et les natures de ses déficits.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (24 slides)
- EXCEL : outil d'évaluation

**Sally, magasin de chaussures : Mindmapping, Méthode des chapeaux...comment créer pour se renouveler ?**Auteur(s) : Pascale DEBUIRE  
Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF G2013

Sally est un magasin de chaussure situé à Marines, dans la Parc Naturel du Vexin. Depuis quelques années, Annick, la gérante, connaît des difficultés pour vendre ses produits. Celle-ci fonctionne beaucoup à l'affectif et souhaite proposer des produits de qualité pour la plupart confectionnés avec du cuir. En visant un marché haut de gamme dans un marché plutôt rural, Annick qui est victime à la fois de l'essor de l'e-business et de la désertification, ne parvient plus à écouler ses stocks. Ces derniers s'accumulent dans son magasin et entraînent une vision brouillée de celui-ci pour les clients potentiels. A la veille des 10 ans de Sally, Annick s'interroge sur la suite : vendre des vêtements, ajouter le rayon homme, fermer la boutique ? A travers des exercices de créativité, le cas permet d'éclairer Annick sur la suite de la belle aventure.

Objectifs pédagogiques :

- Analyser et organiser une grande quantité d'informations grâce au Mindmapping.
- Développer ses capacités créatives.
- Concevoir des solutions créatives grâce à la méthode des six chapeaux de la réflexion.
- Evaluer les solutions possibles pour émettre une recommandation.
- Développer une réelle capacité à travailler en groupe et renforcer l'esprit collectif/collaboratif.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (60 slides)

**Station thermale, Nérès-les-Bains : quelles parties prenantes ?**Auteur(s) : Anne ALBERT-CROMARIAS, Cédrine ZUMBO-LEBRUMENT  
Publication : GROUPE ESC CLERMONT

REF G2011

Ce cas, après avoir exposé les particularités du secteur du thermalisme, présente la station de Nérès-les-Bains située dans l'Allier.

Cette étude est menée à travers l'activité des thermes et du spa, mais également des autres acteurs nationaux et locaux. Compte tenu du nombre d'acteurs en présence, les étudiants sont ainsi amenés à réaliser une analyse des parties prenantes particulièrement riche. La mission à réaliser sera également originale puisque le secteur du thermalisme est souvent méconnu.

REF H0659

Rencontre entre deux mondes... Les apprenants sont ici des managers et doivent intégrer un comité de pilotage pour la conception de nouveaux bâtiments. Bertrand Dupuis, chef de projet, a piloté la construction d'une nouvelle usine. Ils se sont déjà vus lors d'une intervention de Bertrand Dupuis à un colloque sur « l'usine 4.0 ». Les apprenants vont donc solliciter un nouvel échange avec lui pour qu'il explique plus précisément le mode de gestion de projet qu'il a mené.

Objectifs pédagogiques :

- Privilégier l'amélioration des conditions de travail plutôt que des choix budgétaires courts-termistes.
- Innover dans le management de projet avec une démarche participative proche du travail réel.
- Sensibiliser les apprenants à la relation stratégique entre RSE, conditions de travail, maladies professionnelles et enjeux économiques de l'entreprise.
- Instaurer chez les apprenants une vision stratégique qui pense le dialogue social comme une force nouvelle de l'organisation de l'entreprise.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (30 slides)
- PPT : démarche sur la gestion de projet industriel (8 slides)
- PPT : présentation des missions ANACT (6 slides)

## MANAGEMENT DE PROJETS

**CityHub : prestataire de service de logistique urbaine face au Covid-19**Auteur(s) : Cécile GODE, Pauline KEH  
Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE FEG

REF GP0017

Ce cas étudie la situation d'un Prestataire de Service de Logistique Urbaine, CityHub, confronté aux conséquences économiques et organisationnelles de la crise du Covid-19. Bien que l'entreprise adapte rapidement et efficacement ses pratiques de travail et ses processus opérationnels, son activité est en net recul à la fin de la période de confinement. La directrice générale, Madame Emblas, demande à son directeur de l'innovation, Monsieur Grond, de gérer un projet consacré au développement de solutions qui permettraient à CityHub d'être proactif et non plus simplement réactif face aux imprévus. Familier des méthodes agiles, Monsieur Grond décide de faire travailler une petite équipe en mode scrum, hors développement logiciel.

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux de la logistique urbaine et les caractéristiques de son offre de services.
- Se familiariser avec la démarche agile scrum hors développement logiciel.
- Comprendre ce que « adaptation des processus et des pratiques de travail » signifie pour une entreprise face à l'imprévu.

Caractéristiques particulières :

- PPT : module de cours sur la méthode Scrum (35 slides)

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre que l'entreprise évolue dans un écosystème local et impacte ses différentes parties prenantes, de même qu'elle est impactée par elles.
- Comprendre ce qu'est une partie prenante et son rôle.
- Identifier et connaître les parties prenantes d'une organisation pour pouvoir les prendre en compte dans sa stratégie : recenser ses parties prenantes internes et externes, déterminer les besoins et intérêts de ses parties prenantes, hiérarchiser l'ensemble de ses parties prenantes selon ses propres enjeux.
- Segmenter et cartographier les parties prenantes selon leurs modes d'intervention, degré d'influence et champ de compétences.
- Décider et agir à partir de la cartographie réalisée.

Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation thermalisme (21 slides)
- EXCEL : matrice cartographie (étudiants)
- EXCEL : matrice cartographie (correction)

**Entreprise Rologis : avis de tempête sur le marché du transport de marchandises**

Auteur(s) : Jordan VAZQUEZ, Marielle PAYAUD  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON, UNIVERSITE POLYTECHNIQUE HAUTS DE FRANCE IAE

REF G2010

La croissance du commerce mondiale dégringole depuis la crise économique de 2008. En France, ce ralentissement n'a pas empêché les exportations de biens et services d'accélérer. Afin de faire face aux géants du secteur, les entreprises de taille moyenne, à l'instar de Rologis, doivent développer de nouveaux services et repenser leurs stratégies pour fidéliser et conquérir des clients toujours plus exigeants.

Objectifs pédagogiques :

- Savoir réaliser le diagnostic externe et interne d'une société.
- Établir des recommandations.
- Définir une stratégie.

Caractéristiques particulières :

PPT : débriefing (22 slides)

**Fontaine Pajot : un catamaran pris dans une tempête virale !**

Auteur(s) : Jordan VAZQUEZ, Marielle PAYAUD  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON, UNIVERSITE POLYTECHNIQUE HAUTS DE FRANCE IAE

REF G2009

En l'année 2020, il est un secteur qui redoute particulièrement les effets désastreux que pourrait avoir l'épidémie de Covid-19 sur son activité : celui du nautisme. Depuis plusieurs mois, les acteurs de la filière nautique tournent au ralenti, lorsque leurs activités ne sont pas purement et simplement arrêtées. Le secteur avait déjà été très lourdement impacté par la crise financière de 2008, n'égalant le niveau d'avant cette dernière qu'en 2018.

Objectifs pédagogiques :

- Savoir réaliser le diagnostic externe et interne d'une société.

- Établir des recommandations.
- Définir une stratégie.
- Comprendre les limites des outils classiques d'analyse environnementale.

Caractéristiques particulières :

- PPT : Débriefing (27 slides)

**Canal+ Suisse face à la globalisation et la digitalisation du secteur : Comment se développer sur le marché de la télévision par internet ?**

Auteur(s) : Philippe LAMB, Oussama DAROUICHI, Alexandre NAKAMURA  
Publication : UNIVERSITE NEUCHATEL

REF G2008

Canal+ Suisse est fondée en 1996 en tant que filiale du groupe Canal+. L'entreprise s'est rapidement imposée comme l'un des acteurs clé de la télévision payante sur le marché helvétique. Mais, depuis quelques années, Canal+ Suisse connaît une diminution de ses abonnés, à l'instar de l'entreprise mère. Afin de répondre à la globalisation et à la digitalisation du secteur et replacer l'entreprise dans une dynamique de croissance, le directeur de Canal+ Suisse, Brice Daumin, souhaite développer une offre de télévision par internet, dite over-the-top (OTT).

Objectifs pédagogiques :

- Effectuer un diagnostic de l'environnement d'affaires.
- Analyser l'évolution d'une industrie et les implications pour ses acteurs.
- Identifier les facteurs clés de succès et évaluer une organisation à l'aune de ces facteurs.
- Formuler des recommandations stratégiques.
- Acquérir des connaissances concernant l'industrie de l'audiovisuel.

**The Kooples : entreprise familiale face au dilemme de la croissance**

Auteur(s) : Guillaume CARTON  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G2007

Ce cas pédagogique porte sur la marque de mode The Kooples qui a été fondée en 2008 par Alexandre, Laurent et Raphaël Elicha. Elle opère sur le secteur du luxe abordable, un segment du marché de la mode en forte croissance. Le cas montre que le marché est très compétitif et que The Kooples, tout comme ses principaux concurrents, est pris dans la course à l'internationalisation. L'annonce en mars 2019 du rachat de la marque par le groupe suisse Maus montre que celle-ci se fait au prix de son indépendance

Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à comprendre des stratégies internationales.
- Découvrir des modalités de développement.
- Travailler sur des problématiques de gouvernance.
- Analyser et synthétiser une situation complexe.
- Déchiffrer l'environnement du monde contemporain.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (12 slides)

**Famille Michaud Apiculteurs : stratégie de développement pour ce leader mondial du miel**

Auteur(s) : Jeanine BILLET  
Publication : GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn

REF G2005

La société Famille Michaud Apiculteurs est devenue en 2015, le 1<sup>er</sup> producteur mondial de miel. Cette entreprise familiale, de 4<sup>ème</sup> génération, s'est construite depuis 1920, autour de l'amour du miel. Elle est spécialisée dans l'achat, le conditionnement et la vente de miels, avec ses marques. « Lune de Miel » et « Miel Apiculteur ». Le groupe commercialise d'autres produits, le sirop d'érable (Maple Joe) et le sirop d' Agave (Sunny bio et Sunny Via). Depuis, sa création en 2014, la Fondation Lune de Miel concrétise l'engagement citoyen de Famille Michaud Apiculteurs en faveur de l'abeille et de l'apiculture. Cette entreprise souhaite continuer à asseoir sa position de leader, en restant une société familiale indépendante et en continuant sa mission de sauvegarde des abeilles. Quelles directions stratégiques doit-elle prendre pour continuer à créer un avantage concurrentiel et rester leader dans la profession, pour les 5 ans à venir ?

Objectifs pédagogiques :

- S'approprier les apports académiques en stratégie, management et entrepreneuriat, à partir de l'étude d'une entreprise familiale apicole.
- Être en situation d' entrepreneur, pour que celui-ci puisse proposer des solutions stratégiques et entrepreneuriales, et prendre des décisions qui permettent d'innover dans le modèle d' affaires, en adéquation avec l'écosystème et la vocation de l'entreprise.
- Déployer des outils d'analyse. : L'analyse SWOT / L'identification des Facteurs Clés de Succès (FCS) et les Facteurs Structurels de Risque (FSR) / Les caractéristiques liées aux positionnements (socio-historique, place dans la filière et stratégique) de l'entreprise / Les DAS (Domaines d'Activités Economiques) et les axes d'Abell / Le modèle UPPSALA et les 5 phases.

**Cuir Marin de France : comment entreprendre sur une nouvelle industrie ?**

Auteur(s) : Stéphano VACHER  
Publication : ESTA

REF G2004

La société Cuir Marin de France est née en 2017. Elle est spécialisée dans la tannerie éco-responsable innovante et réalise des cuirs de poissons de haute qualité dans une démarche éthique, à partir des peaux de poisson issues de l'agroalimentaire, initialement vouées à la destruction. L'entreprise développe son activité sur une industrie en phase de développement. Les enjeux sont cruciaux afin d'assurer la croissance de la société face aux incertitudes stratégiques.

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les notions de marché (offre/demande).
- Développer les capacités d'analyses stratégiques (SWOT, analyse de l'offre, analyse de la demande, forces de Porter, PESTEL).
- Comprendre la notion d'analyse du cycle de vie du produit et valorisation des déchets.
- Développer les capacités de prises de décisions

concernant les cibles stratégiques.

Caractéristiques particulières :

- 2 Vidéos : présentation de l'entreprise Interview (1'43 2'21)
- PPT : débriefing (24 slides)

**Groupe Vicat : une Analyse Stratégique pour un meilleur diagnostic financier**

Auteur(s) : Oussama LABIDI, Armelle MOULIN  
Publication : ESDS The Business School of UCLY

REF G2001

À l'origine ce cas a été conçu dans le cadre d'un cours d'analyse financière et d'évaluation en collaboration avec le groupe Vicat dans le but de faire faire aux étudiants une note de broker (ou recherche en analyse financière) comme réalisée dans le monde professionnel par les analystes de marché.

Le groupe Vicat étudié est un groupe cimentier français spécialisé dans la fabrication et la vente de matériaux de construction avec une capitalisation de 1.8 Milliard d'euros.

Ce cas a pour objectif la compréhension et l'analyse de la stratégie du groupe en fonction d'une part des caractéristiques et des évolutions du marché du ciment et d'autre part des différentes étapes de la croissance de la société. Cette analyse stratégique est un travail de compréhension du marché et de l'entreprise préalable à une analyse financière.

Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser la compréhension d'un marché et ses caractéristiques
- Maîtriser la compréhension du positionnement stratégique et sa pertinence
- Comprendre et hiérarchiser les facteurs de risque
- Être capable de réaliser un diagnostic SWOT
- Être capable de réaliser une Analyse PESTEL
- Être capable de synthétiser les facteurs clés de succès d'une industrie ou d'une entreprise.

Caractéristiques particulières :

- PPT de debriefing (11 Slides)

**Le Groupe SOS, un acteur majeur de l'Economie Sociale et Solidaire**

Auteur(s) : Nabyla DAIDJ, Cédric DIRIDOLLOU  
Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL, ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF G2000

Le Groupe SOS a été créé en France par Jean-Marc Borello il y a plus de 30 ans et fait aujourd'hui figure de leader européen de l'économie sociale et solidaire (ESS). Son objectif est de « lutter contre les exclusions sous toutes leurs formes » et son métier est de « changer le monde ». C'est pourquoi l'innovation sociale revêt une dimension centrale qui se retrouve aussi bien dans le mode d'organisation, que dans sa gouvernance et son modèle économique. Comment le groupe SOS a-t-il pu créer une telle dynamique de croissance tout en conciliant des objectifs généralement considérés comme difficilement conciliables : une logique de rentabilité économique et un modèle d'innovation sociale intégrant des services d'excellence pour tous, y compris aux plus démunis ?

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les modalités de leadership et les modes de management
- Analyser les conditions de croissance et les différentes stratégies d'un acteur du secteur de l'ESS
- Appréhender l'innovation comme un phénomène multidimensionnel et pas uniquement technologique. Les dimensions sociales et business model sont notamment analysées.

Caractéristiques particulières :

- PPT : 23 Slides

**Label Emmaüs, e-shop : vers la marketplace de l'économie sociale et solidaire**

Auteur(s) : Henri ISAAC

Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

**REF** G1999

Emmaüs est une association fondée par l'Abbé Pierre dans les années 1950 pour répondre à la détresse sociale (mal-logement, pauvreté, exclusion, etc.). Elle accueille des compagnons qu'elle réinsère par le travail. A cette fin, elle collecte des biens usagés qu'elle commercialise ensuite dans différents lieux. Concurrencée par les sites de ventes de biens d'occasions, Emmaüs décide de lancer son site e-commerce. Est-ce la bonne réponse ? Pourquoi bâtir un tel site ? Est-ce la mission d'Emmaüs ? Quel modèle de site e-commerce faut-il développer ? Avec quelles compétences ?

Objectifs pédagogiques :

- Appréhender la notion de transformation numérique des organisations.
- Analyser les défis de la transformation numérique pour une organisation issue de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).
- Comprendre le concept de place de marché.
- Analyser une politique de e-merchandising dans le contexte spécifique des biens d'occasion et de l'économie sociale et solidaire.
- Identifier les modifications de compétences induites par la numérisation de la vente.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (15 slides)

**Serious Factory, de la start-up à la PME : conditions pour réussir un pivot stratégique en océan bleu**

Auteur(s) : Valery MICHAUX, William PERES, Guillaume RUZZU

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS DE REIMS

**REF** G1998

Dans ce cas réel, on suit la trajectoire stratégique de Serious Factory, EdTec dans le domaine des serious games, sur 12 années. Ainsi sont exposés les différents dilemmes stratégiques et les deux levées de fond auxquels l'entreprise va devoir faire face au fur et à mesure de son développement.

Au bout de quelques années, l'entreprise doit répondre à des problématiques de rigidité de son modèle économique

qui bloque son développement. Elle décide alors de basculer son activité autour de ses compétences clés pour adopter un modèle économique plus « scalable » : celui du logiciel.

Objectifs pédagogiques :

- Apprentissage du diagnostic stratégique complet dans des contextes fortement innovants.
- Dilemmes stratégiques qui se posent au dirigeant dans le cadre d'une start-up en croissance.
- Comprendre l'importance des notions de compétences clés et de pivot stratégique dans la croissance des start-ups.
- Comprendre les problématiques liées à la diffusion des innovations et les enjeux que créent ces problématiques pour des PME innovantes encore jeunes.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing associé à des rappels de cours (86 slides)
- PDF : diagnostic stratégique complet

**TUI : quel futur pour le leader du tourisme après la faillite de Thomas Cook ?\***

Auteur(s) : Gaël GUEGUEN

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

**REF** G1996

\*Finaliste du Prix AFMAT 2020 de la meilleure étude de cas en Management du Tourisme

En septembre 2019, Thomas Cook, n°2 européen du voyage touristique a connu une retentissante faillite. Le développement du tourisme de masse et ses limites, les troubles géopolitiques, les désastres écologiques, la concurrence des acteurs dématérialisés, le Brexit peuvent expliquer l'échec de Thomas Cook. Pourtant le n°1, l'allemand TUI, consolide ses positions et fait des bénéfices. En quoi les choix stratégiques de TUI ont-ils été plus profitables que ceux de Thomas Cook ?

Ce cas permet de mener une analyse stratégique détaillée : diagnostic externe (PESTEL, forces concurrentielles, FCS), diagnostic interne (stratégie générique et sources de l'avantage concurrentiel) ou encore choix de croissance.

Objectifs pédagogiques :

- Mobiliser les outils de l'analyse stratégique.
- Analyser une industrie.
- Déterminer les sources de l'avantage concurrentiel.
- Analyser de façon comparative deux entreprises.

Caractéristiques particulières :

- Vidéo / support synthétique et complémentaire de l'énoncé du cas (4'4) voir extrait proposé.
- PPT : débriefing (46 slides)

**Française Des Jeux (FDJ) : changement d'organisation et transformation métier**

Auteur(s) : Olivier BACHELARD, Maud POIL BURTIN

Publication : EMLYON Business School

**REF** G1995

Ce cas se déroule à la Française des Jeux, société d'État leader en monopole des jeux de loterie. Comme beaucoup d'organisations, la FDJ conduit une profonde transformation. Modifiant sa structure et mettant en

place un nouveau schéma logistique national, il lui faut réinventer les métiers de la filière commerciale.

Ce cas fait ressortir les différentes dimensions de la conduite du changement au travers la Gestion des Ressources Humaines, le management opérationnel, le partage et l'adhésion de la stratégie. Il met aussi en avant la spécificité du management public des sociétés.

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux d'un changement stratégique et leur impact métier.
- Identifier les différentes phases du changement.
- S'appropriier les différences entre le management public et le management privé.
- Maîtriser les éléments clés du management opérationnel en matière de changement.
- Décoder les enjeux stratégiques et ressources des acteurs en matière de conduite du changement.

**Poiscaille, start-up dans l'industrie de la pêche : modèle d'affaires alternatif durable**

Auteur(s) : Guillaume CARTON, Julia PARIGOT

Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

**REF** G1994

Poiscaille est une start-up qui commercialise des assortiments de produits de la mer par abonnement. Son offre se différencie par l'approvisionnement en produits ultra-frais, la découverte de nouvelles espèces et une pêche durable. Pour cela, Poiscaille ne s'approvisionne pas auprès des criées, contrairement à l'ensemble de la filière, mais directement auprès de pêcheurs indépendants. Ce cas pédagogique montre comment le fondateur de Poiscaille a réussi à créer une chaîne logistique efficiente tout en inventant des normes de pêche durable. Enfin, le cas s'ouvre sur les perspectives de développement de la start-up, cinq années après sa création. De cette façon, il couvre les volets stratégiques, entrepreneuriaux et de développement durable de la filière halieutique.

Objectifs pédagogiques :

- Eclairer des concepts de management stratégique :
- L'impact d'un changement de modèle de revenus sur l'ensemble de la chaîne de valeur ;
- La naissance d'une idée entrepreneuriale et élaboration d'une stratégie.
- Explorer un modèle d'entreprise à l'aune du développement durable et de la pérennité des ressources naturelles.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing qui intègre pour les 4 scénarios pédagogiques une correction (22 slides)
- PDF : des fiches d'évaluation pour chaque scénario à destination des étudiants constituent les annexes de la note pédagogique.

**Upix : quand l'accompagnement social devient levier de création de valeur ?**

Auteur(s) : Damien FORTERRE, Laurent TOURNOIS

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

**REF** G1993

La Société Upix, spécialisée dans l'accompagnement

social interentreprises, évolue sur un marché où les perspectives de croissance sont importantes. Lutte contre les risques psycho-sociaux, volonté farouche du Législateur et des managers à construire des environnements propices à la création protéiforme de valeur ne peuvent que renforcer cette tendance. Cependant, Upix rencontre une stagnation de son activité. Sa taille embryonnaire, une concurrence de plus en plus accrue, une notoriété encore à démontrer, un positionnement diffus, serait-ce les raisons de cette situation ?

Objectifs pédagogiques :

- Identifier les origines et conséquences de la satisfaction professionnelle.
- Appréhender les changements organisationnels et leurs incidences.
- Apprendre à dégager des relais de croissance en abordant les axes du management des ressources humaines, des relations BtoB, des actions commerciales et organisationnelles.
- Effectuer des recommandations stratégiques.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (41 slides)
- PDF : énoncé écrit sous forme théâtrale

**ING Direct, face au marché bancaire : franchir le cap du million de clients et opérer une nouvelle transformation**

Auteur(s) : Nicolas MINVIELLE, Martin LAUQUIN

Publication : AUDENCIA Business School

**REF** G1992

Le cas présente la stratégie de développement d'ING Direct en France. Il raconte la manière dont l'entreprise a été créée sur le territoire, sa très forte croissance, et les enjeux auxquels elle fait face pour poursuivre son développement.

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux de croissance du secteur bancaire.
- Comprendre l'impact et les enjeux de la digitalisation d'une industrie.
- Comprendre les stratégies de spécialisation et de coûts.

Caractéristiques particulières :

- PPT : Débriefing (18 slides)

**Les Restos du cœur : transition écologique et question sociale**

Auteur(s) : Olivier BACHELARD, Dominique PATUREL

Publication : EMLYON Business School

**REF** G1991

L'accès à une alimentation de qualité pour tous et notamment pour les plus démunis est un des axes du Plan National de l'Alimentation (PNA). Dans le cadre du Programme Régional d'Offre Alimentaire Languedoc-Roussillon, déclinaison locale du PNA, l'UMR Innovation de l'INRAE s'est proposée de travailler sur l'introduction des circuits de proximité courts dans le dispositif d'aide alimentaire.

Si les circuits longs restent le modèle dominant, les

circuits courts apparaissent de plus en plus comme une alternative qui répond différemment aux préoccupations actuelles liées au changement climatique. Ce travail a abouti à une expérimentation avec les Restos du Cœur de l'Hérault qui ont mis en place un approvisionnement en local pour les fruits et légumes frais fournis durant leur campagne hivernale.

#### Objectifs pédagogiques :

- Mesurer la complexité de l'intégration des problématiques sociales et écologiques.
- Comprendre la richesse des situations de gestion et de la mobilisation des réseaux d'acteurs en matière de management de projets.
- Comprendre la nécessité d'une dialectique entre l'expérience de terrain et les grilles de lecture théorique pour appréhender une réalité complexe.

### C&L Associés : start-up pour l'Hôtellerie de Plein Air

Auteur(s) : Luc BÉAL, Florence WINKLER  
Publication : EXCELIA GROUP

REF G1990

L'hôtellerie de plein air en France est particulièrement dynamique : acteurs fortement capitalisés, demande robuste, etc., et les acteurs sont confrontés à d'importants défis en matière de gestion.

La start-up rochelaise C&L Associés, experte en revenue management hôtelier, a dans un premier temps développé une offre logicielle (« Revenue Management System ») adaptée à l'hôtellerie indépendante.

Le cas porte sur un moment précis du développement de C&L Associés : celui où elle saisit l'opportunité d'une adaptation de sa technologie à un nouveau marché (l'hôtellerie de plein air).

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir l'intérêt du secteur de l'hôtellerie de plein air : dynamisme du marché, opportunités professionnelles.
- Appliquer le revenu management à l'hôtellerie de plein air, compréhension des leviers essentiels au pilotage de l'activité et à la définition de la stratégie commerciale
- Comprendre l'importance pour un dirigeant de start-up d'être agile dans la définition de son business plan (« effectuation »).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (25 slides)

### Audiozen : lancer Morphée pour devenir une scale-up ?

Auteur(s) : Anne-Marie GUERIN, Charlie ROUSSET, Guillaume BARATHON  
Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF G1989

Les progrès réalisés dans le domaine des neurosciences ont permis de souligner les conséquences réellement néfastes des troubles du sommeil. Le traitement de ces troubles par des aides médicamenteuses ayant été fortement remis en question, leurs victimes toujours plus nombreuses se sont tournées vers de nouvelles solutions issues de l'industrie du Bien-être ou encore du secteur

émergent de la SleepTech.

C'est dans ce contexte que Morphée, le petit boîtier nomade et déconnecté destiné à faciliter l'endormissement a été lancé en novembre 2018 par l'entreprise Audiozen, créée en 2017.

#### Objectifs pédagogiques :

- Développer la capacité d'analyse et de synthèse des étudiants dans une situation complexe, de prise de décision en situation de forte incertitude.
- Acquérir la maîtrise des concepts et des outils du diagnostic stratégique et de la conception de stratégies concurrentielles et d'entreprise.
- Sensibiliser les étudiants aux défis et aux enjeux spécifiques à l'entrepreneuriat.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (44 slides)

### Crystal Cruises, croisières de luxe : qualité de services / innovation technologique, quel choix stratégique ?

Auteur(s) : Amal JRAD, Marielle PAYAUD  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF G1988

Le secteur de la croisière connaît, aujourd'hui, un développement exponentiel marqué par la croissance dans le luxe et la qualité de services. Dans ce marché, plusieurs compagnies se concurrencent pour offrir aux croisiéristes des expériences uniques. Parmi ces compagnies, Crystal Cruises, une société américaine spécialisée dans les croisières de luxe, a récolté plusieurs prix dont celui de la meilleure croisière de luxe en 2018 pour devenir la compagnie maritime la plus récompensée au monde. Cependant, malgré son service « 6 étoiles », Crystal Cruises doit trouver le moyen de se différencier et de fidéliser sa clientèle.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un diagnostic stratégique complet (externe et interne) d'une entreprise.
- Identifier les FCS et l'avantage concurrentiel.
- Procéder à une analyse stratégique à partir des différents outils mobilisés.
- Etablir des recommandations/préconisations à l'issue de l'analyse stratégique.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (40 slides)

### Ocado : d'un supermarché en ligne à un fournisseur global de services

Auteur(s) : Paul LAPOULE, James ROWELL, Olivier BADOT  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, University of Buckingham UK

REF G1987

Deux Alumni, Luke Jensen et Clémence Munier travaillent pour Ocado Solutions où ils occupent respectivement les fonctions de directeur exécutif et de responsable des projets commerciaux.

L'année 2019 a débuté avec des changements fondamentaux dans la stratégie du groupe Ocado. Marks & Spencer

(M & S), l'une des enseignes de produits alimentaires à marque propre les mieux notées du Royaume-Uni, a annoncé la prise de 50% du capital d'une nouvelle entreprise commune (Ocado.com). Tout en élargissant l'offre de vente au détail en ligne proposée aux clients britanniques de M & S et d'Ocado, cet accord permet également au groupe Ocado de se concentrer davantage sur l'innovation technologique et le développement de partenariats internationaux à la plate-forme intelligente d'Ocado (Ocado Smart Platform).

#### Objectifs pédagogiques :

- Ce cas a pour principaux objectifs d'initier ou de perfectionner étudiants et managers :
- Aux réalités de la distribution et de la logistique 4.0 (Badot et al, 2018) ;
- A la plateformes digitale (Mahroof, 2019) ;
- A l'analyse stratégique ;
- A synthétiser, préconiser, mesurer et décider.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (7 slides)

### Club Med : comment devenir un leader mondial ?

Auteur(s) : Philippe REBIERE  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF G1986

Henri Giscard d'Estaing, PDG à partir de 2005 du Club, a, dès son arrivée à la tête du groupe, exprimé la nécessité de repositionner stratégiquement le Club. Le PDG a lancé un certain nombre de « cycles d'action » majeurs pour réorienter l'entreprise et améliorer sa réactivité à l'évolution des marchés. Un repositionnement stratégique majeur a été mené : une « montée en gamme » du Club et de ses infrastructures. Une profonde mutation intra-organisationnelle s'en est suivie. Le Club a subi une transformation culturelle profonde de 2004 à 2018 pour répondre aux attentes d'une clientèle plus élitiste ciblée par le groupe.

Le cas explique les initiatives stratégiques innovantes prises par PDG pour impliquer le changement auprès de ses parties prenantes, légitimer ses décisions et ses actions.

#### Objectifs pédagogiques :

1. Sensibiliser les apprenants : A la définition des processus permettant d'initier le changement stratégique
2. Encourager les réflexions des apprenants dans la construction d'un changement stratégique : Comment susciter un changement stratégique ? Comment le top management prépare-t-il le terrain et lançait-il les processus de changement stratégique ?

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (23 slides)

### Teva : chute d'un symbole israélien

Auteur(s) : Philippe REBIERE  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF G1985

En décembre 2017, avec des profits en baisse et une dette supérieure à la valeur de la société, Teva a annoncé qu'elle

supprimerait un quart de ses 56 000 employés dans le monde, dont environ 2 000 en Israël. Depuis peu, dans l'industrie pharmaceutique, les autorités américaines homologuent en effet davantage de génériques ce qui accentue la concurrence, au moment précis où les acheteurs, eux, se concentrent pour devenir plus forts. Le cas explique l'érosion de l'activité des génériques, puis détaille la stratégie déployée par les dirigeants successifs depuis 2013.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre et discuter les aspects de la strategy corporate.
- Comprendre les enjeux d'une réflexion stratégique à l'échelle globale.
- Analyser une stratégie en termes de compatibilité avec les évolutions d'une industrie, de faisabilité en lien avec les ressources.
- Identifier les options stratégiques pour entrer sur les marchés étrangers.
- Illustrer l'approche de management international à partir d'un cadre conceptuel 4C.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)

### Ça roule pour Cityscoot !

Auteur(s) : Guillaume CARTON, Julia PARIGOT  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G1960

Ce cas pédagogique présente la stratégie mise en place par l'entreprise Cityscoot pour prendre la place de leader sur le récent marché de la location de courte durée en libre-service de scooters.

Ce cas a été actualisé en 2020.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser un marché en croissance.
- Analyser l'environnement complexe dans lequel évolue une entreprise et mesurer l'impact de l'environnement sur l'entreprise.
- Comprendre les différentes modalités de développement d'une firme.

Ce cas permet aussi d'évoquer les enjeux de la mobilité urbaine contemporaine :

- Les effets d'interaction (concurrence/complémentarité) entre les différents moyens de transports urbains ;
- Le rôle des pouvoirs publics.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)
- PDF : grille de correction avec intégration de critères

### Selency : la marketplace qui veut dépoussiérer la brocante traditionnelle

Auteur(s) : Guillaume CARTON, Julia PARIGOT  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF E0027

Selency est une plateforme de mise en relation de vendeurs et acheteurs de meubles d'occasions et d'accessoires vintage. Ce cas pédagogique permet d'éclairer le business model spécifique des plateformes d'intermédiation et



met en lumière les problématiques entrepreneuriales d'une start-up en retraçant son développement.

#### Objectifs pédagogiques :

- Ce cas pédagogique permet d'éclairer différents concepts de management stratégique ;
- Les concepts de diagnostic stratégique ;
- Les concepts d'écosystèmes d'affaires et de plateformes de marchés ;
- Le concept de développement entrepreneurial.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : Debriefing (21 slides)

### Comment le design révolutionne la brique Lego ?

Auteur(s) : Odile DE SURREL DE SAINT JULIEN, Marc FAGET, Susana PAIXAO-BARRADAS

REF KEDGE-MG-011

Lego est une entreprise familiale fondée au Danemark en 1932 par un artisan menuisier spécialisé dans la fabrication de jouets en bois. Au cours des décennies, le groupe a été confronté à des difficultés stratégiques majeures, faisant perdre au géant sa place de leader qu'il va reconquérir chaque fois par sa rapidité à transformer son business model. Fidèle à ses valeurs, Lego croit en la créativité des utilisateurs, de ses salariés et en leur capacité à définir les caractéristiques d'un nouveau produit. Pour ce faire, Lego mobilise les 3 éléments clés du design participatif : l'engagement des parties prenantes dans le processus de conception, et plus précisément la création d'espaces de dialogue physique ou digitalisé pour soutenir l'imagination, la créativité et l'apprentissage et comme ressource inattendue la divergence d'opinion.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir et comprendre ce qu'est un business model, son évolution et les rôles joués par les différents éléments qui agissent sur ses transformations et son efficience.
- Découvrir et comprendre la stratégie de digitalisation et ses impacts dans la transformation du business model.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing (31 slides)
- PTT : présentation (10 slides)

### Free, société française de télécommunication : recherche de clients de grande valeur

Auteur(s) : Elizabeth FRANKLIN-JOHNSON, Soraya BEL HADJ ALI

REF KEDGE-MG-010

Ce cas porte sur les défis du marché des contrats de téléphonie mobile, alors que les entreprises tentent de conserver ou d'augmenter leur part de clientèle dans un marché saturé et stagnant. Le cas décrit le marché des télécommunications et le marché de la téléphonie mobile en France, le groupe Iliad et l'histoire de Free. Le positionnement et l'histoire de Free mobile ainsi que l'état du marché des contrats de téléphonie mobile aujourd'hui sont également abordés au cours de l'analyse.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants au lien entre la stratégie de l'entreprise et le comportement du marché.
- Explorer le pouvoir du comportement des consommateurs.
- Identifier les méthodes permettant d'accroître des segments de marché spécifiques pour une entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing à destination des étudiants
- PPT : débriefing, avec commentaires, à destination des enseignants

### Freevolution : le cas de FREE, la société française de télécommunications

Auteur(s) : Elizabeth FRANKLIN-JOHNSON, Soraya BEL HADJ ALI

REF KEDGE-MG-009

Ce cas porte sur les stratégies du marché des contrats de téléphonie mobile, alors que les entreprises tentent de conserver ou d'augmenter leur part de clientèle dans un marché saturé et stagnant. Le cas décrit le marché des télécommunications et le marché de la téléphonie mobile en France, le groupe Iliad. La stratégie de l'entreprise et le secteur d'activité sont abordés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser la stratégie de l'entreprise.
- Analyser l'environnement et l'industrie.
- Identifier les segments de marché.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing à destination des étudiants (33 slides)
- PPT : débriefing, avec commentaire, à destination des enseignants (33 slides)

### Google : la fin justifie-t-elle les moyens ?

Auteur(s) : Janine JACQUET, Jacky KOEHL, Alexandra TOSELLO

REF ICN-MG-042

Le cas envisage la situation de l'entreprise Google confrontée aux sanctions de la Commission Européenne au cours des trois dernières années. Au total, ces sanctions s'élèvent à 8,25 milliards d'euros à mettre en regard avec les 82 milliards de dollars de résultat net dégagé par le groupe Alphabet au cours des exercices 2016-2017 et 2018. Parmi les arguments invoqués par l'entreprise californienne pour justifier ses pratiques commerciales, Google fait valoir sa contribution au progrès de la connaissance de par son rôle d'entreprise fortement innovante, et ce dans de nombreux domaines qui dépassent largement internet. Les dépenses en R&D de Google justifient-elles les pratiques commerciales de Google ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Caractériser la notion de marché pertinent et de pouvoir de marché.
- Évaluer l'impact des décisions des instances de régulation sur les pratiques des entreprises.
- Identifier les atteintes à la concurrence.
- Intégrer l'analyse économique des marchés et la régle-

mentation des pratiques concurrentielles dans l'analyse stratégique.

- Appréhender les composantes d'un business model et leurs articulations.
- Appréécier la qualité d'un business model.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (56 slides)

### MANAGEMENT INTERNATIONAL

### Baguette Academy : la start-up qui met le pétrin digital à l'international

Auteur(s) : Noémie DOMINGUEZ, Anastasia SARTORIUS  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF GI0037

Baguette Academy est une start-up lyonnaise spécialisée dans la digitalisation des formations pour la boulangerie-viennoiserie. La start-up produit et commercialise des modules de formation en français, anglais et espagnol destinés aux boulangers actuels ou en devenir désireux de parfaire leurs connaissances techniques ainsi qu'aux fabricants d'ingrédients ou vendeurs en boutiques. Au regard de la popularité croissante de la boulangerie française, la start-up souhaite développer ses activités sur les marchés étrangers et fait appel à vous pour l'accompagner dans ses réflexions.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser l'impact du digital sur les métiers manuels traditionnels. Comprendre les enjeux liés à la multinationnalisation d'une start-up ;
- Réaliser un diagnostic stratégique (forces/faiblesses, opportunités/menaces) ;
- Identifier le profil d'entrepreneur ;
- Examiner le processus d'internationalisation ;
- Élaborer des recommandations concernant les orientations futures.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : Debriefing (44 slides)

### D.W.Y.T (Do Waste Your Time) : le temps de l'internationalisation...\*

Auteur(s) : Noémie DOMINGUEZ, Tristan SALVADORI  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF GI0035

\*Prix Atlas-AFMI de la meilleure étude en management international 2020

Do Waste Your Time (DWYT) est la première marque française de montres en bois. Créée à Lyon en 2017, l'entreprise conçoit, produit et commercialise des montres en bois légères et personnalisables pour hommes et femmes. La société réalise un chiffre d'affaires de 150 000€ (2018) et emploie cinq personnes à temps plein. Ses produits sont principalement distribués par le biais de son concept store, de la vente en ligne ainsi que dans les bijouteries-joailleries via un réseau de distributeurs.

Ils sont aussi proposés aux entreprises et collectivités comme objets promotionnels personnalisés « goodies ». DWYT commercialise ses montres principalement sur les marchés français, japonais et du Benelux, réalisant 10 % de son chiffre d'affaires à l'export la première année (2018). La

start-up souhaite accélérer son développement à l'international et demande aux apprenants de l'accompagner dans ses démarches.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser l'impact du digital sur les métiers manuels traditionnels.
- Comprendre les enjeux liés à la multinationnalisation d'une start-up.
- Réaliser un diagnostic stratégique (forces/faiblesses, opportunités/menaces).
- Identifier le profil des entrepreneurs.
- Examiner le processus d'internationalisation.
- Élaborer des recommandations concernant les orientations futures.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides)

### Maviflex : à la recherche d'un accord de joint-venture pour s'implanter sur le marché indien

Auteur(s) : Florence GERVAIS, Anne-Céline GINOUX  
Publication : IDRAC Business School

REF GI0034

Acteur majeur sur le marché des portes souples industrielles, Maviflex se développe prudemment sur les marchés internationaux depuis 30 ans. Les ventes à l'exportation représentent aujourd'hui environ 20% de son chiffre d'affaires estimé à 28 millions d'euros. La société commercialise actuellement ses portes souples industrielles par l'intermédiaire de licences, distributeurs et joint-ventures dans plus de 20 pays.

Convaincue que la croissance à l'international passera par les marchés émergents, la direction de Maviflex a entrepris de pénétrer le marché indien.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un diagnostic interne de l'entreprise.
- Analyser l'attractivité du marché indien.
- Formuler des recommandations sur la stratégie d'entrée sur le marché indien, en particulier la réflexion sur les avantages, inconvénients et facteurs clés de succès d'un accord de joint-venture.
- Évaluer la prise de décisions concernant le partage des missions et le mode de fonctionnement de la future JV.
- Utiliser des concepts inhérents à l'élaboration d'une stratégie marketing BtoB (en particulier phases de prospection, segmentation et positionnement).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (36 slides)

### Juratoys : comment l'entreprise peut-elle intensifier sa présence sur le marché italien ?

Auteur(s) : Florence GERVAIS  
Publication : IDRAC Business School

REF GI0032

Acteur majeur du marché des jeux traditionnels en bois et en carton, avec 52 millions de chiffre d'affaires en 2019, Juratoys est en pleine expansion sur les marchés internationaux : ses marques Janod et Kaloo sont présentes dans 60 pays. L'Italie est le 4<sup>ème</sup> marché européen avec un

potentiel de marché de 1,2 milliards d'euros et connaît par ailleurs la plus forte croissance en Europe. Les produits de l'entreprise y sont déjà commercialisés par l'intermédiaire d'un importateur-distributeur, mais un jeune VIE, Matteo, va proposer une stratégie ambitieuse pour accélérer le développement de Juratoys sur ce marché grâce, en particulier, à l'élaboration d'une stratégie de distribution multicanal et la création d'une filiale pour remplacer l'importateur-distributeur.

#### Objectifs pédagogiques :

- Conduire un audit export de l'entreprise.
- Analyser les informations sur le marché italien et formuler un diagnostic sur son attractivité.
- Définir une stratégie marketing multicanal pour développer les ventes sur le marché.
- Proposer des actions de marketing BtoB ciblant les distributeurs italiens.
- Comprendre le rôle de la filiale en tant que mode de présence sur un marché.
- Prendre des décisions concernant les missions, l'équipe, les KPIs et le budget prévisionnel de cette filiale italienne pour sa première année d'activité.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing en deux parties (21 slides et 19 slides)
- PDF : deux types d'énoncé adapté au scénario choisi

### Drivy by Getaround : d'une startup française de l'économie collaborative à un leader mondial de l'autopartage

Auteur(s) : Elvira PERIAC, Fabrice PERIAC  
Publication : AUDENCIA Business School, PSB Paris School of Business

REF GI0031

Drivy by Getaround est devenu un des leaders européens de l'autopartage, après avoir débuté dans la location de voiture entre particuliers. Fondée en France en 2011, la petite startup française a connu une belle extension à l'international et est emblématique des développements entrepreneuriaux réalisés dans le cadre de la « plateformisation » de l'économie. Le cas invite les étudiants à analyser sous l'angle stratégique les évolutions récentes de Drivy by Getaround et à être force de proposition sur les orientations et les moyens pour poursuivre le développement.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir effectuer un diagnostic stratégique de l'environnement interne et externe d'une entreprise évoluant dans un contexte de plateformisation de l'économie.
- Savoir identifier les principaux éléments du business model d'une entreprise issue de l'économie collaborative et évoluant dans un contexte de plateformisation de l'économie.
- Être capable de décrypter les choix stratégiques qui ont été faits par une entreprise en utilisant les cadres analytiques du management stratégique.
- Savoir formuler des recommandations stratégiques.
- Être capable d'analyser un secteur mouvant et en reconfiguration comme celui de la mobilité qui est proposé dans le cas.
- Être en mesure d'analyser les évolutions du secteur de l'économie collaborative et de mieux comprendre les enjeux de la plateformisation de l'économie.

### Sephora : pionnier du phygital et de la Beauty Tech

Auteur(s) : Philippe REBIERE

REF ICN-MI-044

Pour séduire cette génération des milléniales, Sephora (groupe LVMH) sur le marché des produits de beauté et cosmétiques, a réussi le pari de réenchanter l'expérience d'achat des clients en point de vente, tout en prenant en compte leurs nouveaux comportements. Arrivée sur le marché américain à l'été 1998, la marque, après des débuts difficiles, s'est affirmée comme un acteur majeur de la scène BeautyTech outre-Atlantique. Sephora, en repensant son approche marketing digitale et physique, a su adapter le modèle de ses magasins ainsi que ses gammes de produits aux codes du numérique. Le défi était de taille : face à cette cible nouvelle, comment conjuguer l'émotion (de la clientèle), l'identité (de l'entreprise) et les canaux numériques (technologie) dans le but de concevoir un engagement relationnel fort avec ses clients ? Quelles réponses apporter face à la perturbation du champ concurrentiel induite par l'innovation numérique ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les étapes de l'expansion internationale de Sephora aux Etats Unis.
- Montrer les initiatives digitales initiées par Sephora pour suivre les changements comportementaux des Milléniales.
- Analyser l'approche adoptée par Sephora dans sa transformation digitale.
- Examiner les relations entre les canaux numériques, l'émotion et les réponses des clients.
- Comprendre la stratégie et l'engagement client.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)

### La croissance dans l'industrie des fonds : il faut la gérer !

Auteur(s) : Cristiane BENETTI, Carine SONNTAG

REF ICN-MI-039

Le cas montre la transformation d'une société luxembourgeoise en une société internationale dans le secteur des services fiduciaires et des services aux entreprises. Le sujet du cas remet également en question la gestion de la croissance. L'affaire présente la situation de la société en 2016, avant sa prochaine phase de développement due à la venue de nouveaux actionnaires. Le marché est particulièrement concurrentiel, ce qui montre la complexité de la différenciation. Il permet alors de réfléchir à la manière de développer des avantages compétitifs agiles et une gestion pour un développement durable.

#### Objectifs pédagogiques :

- Être capable d'identifier les différentes sources de croissance, internes et externes, dans le contexte de l'entreprise.
- Être capable d'analyser l'environnement concurrentiel.
- Être capable de comprendre quand la croissance d'une entreprise est forte, elle doit être gérée, car le succès n'est pas certain.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (22 slides)

MARKETING

### Le Gourmet Pro : étude quantitative pour le choix d'un nouveau circuit de distribution

Auteur(s) : Zineb ABIDI, Laura HADDAD, Niousha SHAHIDI  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF Q0049

Le Gourmet Pro est une jeune société coproductrice (en sous-traitance) de plats mijotés, de salades « repas », de légumes cuisinés & féculents, de soupes fines, de desserts et de fruits cuits.

Actuellement, ces produits sont proposés via un site internet marchand et commercialisés directement en B2B. L'entreprise envisage de diversifier sa distribution auprès des principaux réseaux de commerces de proximité tels que boulangeries, stations-service, buralistes, magasins alimentaires de proximité. Elle souhaite effectuer une étude de marché afin de connaître l'accueil de ces circuits par rapport à son offre ainsi que l'accueil et les profils des consommateurs potentiels.

Le traitement de ce cas nécessite de travailler avec un logiciel de type Le Sphinx IQ2, SPSS ou Qualtrix

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre la méthodologie d'une étude quantitative.
- Rédiger un questionnaire.
- Réaliser des analyses qui vont permettre de proposer des recommandations.
- Manipuler un logiciel de traitement statistique.

#### Caractéristiques particulières :

- Sphinx : 2 fichiers (questionnaire et les données)
- SPSS : 1 fichier analyse statistique
- Excel : fichier destiné aux étudiants pour la partie « analyses et recommandations »
- PPT : débriefing avec description étape par étape du questionnaire et de l'étude réalisés à l'aide du logiciel Sphinx (80 slides)

### GSA, Intermarché et logique d'achat (étude qualitative) : comment valoriser des Fruits et Légumes «moches» ?

Auteur(s) : Cindy LOMBART , Gervaise DEBUCQUET, Blandine LABBE-PINLON, Didier LOUIS  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2068(A)

Collaborateur(trice) au sein d'une équipe de recherche en marketing, l'apprenant doit mobiliser ses compétences méthodologiques et d'analyse de données pour réaliser une étude sur les Fruits et Légumes difformes issus de l'agriculture conventionnelle (défauts d'aspects marqués, loin des standards de référencement des GSA) : une étude qualitative destinée à mieux appréhender les réactions des consommateurs à ces offres atypiques

Il proposera ensuite des pistes de recommandations d'actions induites pour les managers de GSA qui souhaiteraient valoriser cette offre dans leurs magasins pour lutter contre le gaspillage alimentaire et favoriser à terme une production plus respectueuse de l'environnement.

Ce cas peut être traité de manière indépendante ou de manière connexe avec le cas M2068(B) qui se constitue de l'étude quantitative.

#### Objectifs pédagogiques :

- Ce cas couvre les étapes relatives à l'élaboration d'une Étude Marketing pour permettre de développer ou renforcer les compétences spécifiques des apprenants :
- Définir des objectifs et population d'étude.
- Choisir une méthode d'échantillonnage qualitative
- Rédiger un guide d'entretien individuel semi-directif.
- Mener une analyse de contenu thématique (restitutions de 20 entretiens fournies) .
- Formuler des diagnostics et recommandations d'action.

#### Caractéristiques particulières :

- Vidéos : 4 spots publicitaires et l'interview de la directrice Intermarché (Provins)
- PDF : 4 visuels légumes «moches»
- PDF : affiches caviardées
- PDF : étude «Achats de fruits et légumes frais»
- PDF : guide entretien
- PDF : retranscription entretiens
- PDF : synthèse résultats analyse qualitative
- PPT : débriefing (24 slides)

### GSA, Intermarché et logique d'achat (étude quantitative) : comment valoriser des Fruits et Légumes «moches» ?

Auteur(s) : Cindy LOMBART , Gervaise DEBUCQUET, Blandine LABBE-PINLON, Didier LOUIS  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2068(B)

Collaborateur(trice) au sein d'une équipe de recherche en marketing, l'apprenant doit mobiliser ses compétences méthodologiques et d'analyse de données pour réaliser une étude sur les Fruits et Légumes difformes issus de l'agriculture conventionnelle (défauts d'aspects marqués, loin des standards de référencement des GSA) : une étude quantitative pour post-tester trois affiches de la campagne de communication d'Intermarché sur les « Fruits et Légumes moches ».

Il proposera ensuite des pistes de recommandations d'actions induites pour les managers de GSA qui souhaiteraient valoriser cette offre dans leurs magasins pour lutter contre le gaspillage alimentaire et favoriser à terme une production plus respectueuse de l'environnement.

Ce cas peut être traité de manière indépendante ou de manière connexe avec le cas M2068(A) qui se constitue de l'étude qualitative.

#### Objectifs pédagogiques :

- Ce cas couvre les étapes relatives à l'élaboration d'une Étude Marketing pour permettre de développer ou renforcer les compétences spécifiques des apprenants :
- Définir des objectifs et population d'étude.
- Choisir une méthode d'échantillonnage quantitative.
- Rédiger un questionnaire.
- Mener une analyse des traitements statistiques classiques uni et bi-variés.
- Formuler des diagnostics et recommandations d'action.

**Caractéristiques particulières :**

- Vidéos : 4 spots publicitaires et l'interview de la directrice Intermarché (Provins)
- PDF : 4 visuels légumes «moches»
- PDF : étude «Achats de fruits et légumes frais»
- PDF : questionnaire
- PDF : synthèse résultats analyse qualitative
- Excel : 2 fichiers / Base de données (BDD fournie N = 270 commateurs) et Codification variables
- PPT : débriefing (29 slides)

**IKEA : comment l'expérience consommateur se construit à travers le parcours client ?\***

Auteur(s) : Emna CHERIF, Manel MZOUH  
Publication : UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE École de Management

REF M2104

\*Prix AFM 2020 de la meilleure étude de cas Recherche

L'expérience consommateur (CX : customer experience) suscite aujourd'hui l'intérêt de plusieurs marques. Des fonctions comme manager de l'expérience consommateur ont vu le jour dans plusieurs grandes enseignes comme Amazon ou Google. Souvent abordée sous le prisme du marketing expérientiel et l'environnement immersif proposé par la marque, l'expérience consommateur est en réalité beaucoup plus large et complexe. Ce cas s'intéresse particulièrement à l'enseigne d'ameublement et de décoration d'intérieur IKEA. Leader sur son marché, elle doit sans cesse faire face aux défis imposés par le développement de l'omni-canal et des médias sociaux. L'objectif du cas est d'aborder l'expérience consommateur avec une vision plus holiste.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les étapes de mise en place d'une expérience consommateur.
- Modéliser une expérience client (customer journey map), en y intégrant les différents points de contact avec la marque.
- Mettre en évidence les dimensions de l'expérience.
- Mettre en place un/des outil(s) de diagnostic de l'expérience client.
- Mesurer et évaluer l'expérience client.
- Formuler des recommandations stratégiques afin de mettre en place une expérience consommateur efficace.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (90 slides)

**PocketConfidant AI : self-coaching digital augmenté par l'intelligence artificielle**

Auteur(s) : Ulrike MAYRHOFER, Catherine PAPETTI, Mohamed DIDI ALAOUI  
Publication : UNIVERSITE NICE SOPHIA ANTIPOLIS IAE Nice

REF M2103

PocketConfidant AI est une start-up qui propose un coaching digital augmenté par l'intelligence artificielle (IA). Le marché du coaching est très fragmenté et l'utilisation d'outils numériques offre de nouvelles opportunités de croissance. Elaborée en étroite collaboration avec l'entreprise, l'étude de cas contient des informations détaillées sur PocketConfidant AI et le

marché mondial du coaching. Il est demandé à l'apprenant d'élaborer un plan marketing digital : analyse SWOT, stratégie marketing, profils des clients idéaux (buyer personas), parcours clients, marketing-mix et marketing-mix digital.

**Objectifs pédagogiques :**

- Apprendre comment élaborer un plan marketing digital.
- Effectuer une analyse SWOT (forces/faiblesses, opportunités/menaces).
- Concevoir une stratégie marketing (objectifs, segmentation, ciblage, positionnement, sources de volume).
- Décrire les clients idéaux (buyer personas).
- Comprendre les parcours clients.
- Proposer un marketing-mix (produit, prix, distribution, communication).
- Préparer un marketing-mix digital (client, coût, commodité d'achat, communication).

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (59 slides)

**Too Good To Go, étude quantitative : les jeunes français au secours des invendus**

Auteur(s) : Laura HADDAD, Niousha SHAHIDI, Vesséline TOSSAN  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2102

Too Good To Go est une application créée pour permettre à chacun de lutter à son échelle contre le gaspillage alimentaire. L'application est lancée en France en juin 2016.

Too Good To Go est une plateforme de mise en relation entre commerçants de bouche (petits commerçants, grandes surfaces alimentaires...) et utilisateurs responsables. Grâce à la géolocalisation, ces derniers peuvent repérer des magasins ayant des produits invendus qui sont alors vendus à un prix bien inférieur à leur prix originel. Les commerçants proposent souvent ces invendus en tant que paniers surprise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre la méthodologie d'une étude quantitative depuis la formulation des objectifs jusqu'aux recommandations.
- Rédiger un questionnaire.
- Choisir l'échantillon.
- Analyser des données univariées et bi-variées.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (42 slides)

**La Dacia de Renault : quel mix marketing différencié ?**

Auteur(s) : Nada SOUDI  
Publication : ISCAE CASABLANCA

REF M2101

Dans un objectif d'extension de sa gamme, Renault s'approprie la Dacia. D'une pierre deux coups, elle s'installe à l'usine Tanger Med au Maroc pour toucher le marché Afrique. Quel mix Marketing différencié pour cette nouvelle marque ? Dacia serait-elle indépendante

en termes de communication de Renault ? Quel est le prix de lancement pour une stratégie de pénétration ? Tant de questions qui méritent de s'y attarder avec une étude de cas réelle et opérationnelle.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appliquer les concepts appris relatifs au marketing opérationnel.
- Produit : caractéristiques, marque, gamme.
- Distribution : canaux de distribution, Choix du circuit.
- Prix : en valeur absolue, en prix psychologique et en seuil de rentabilité.
- Communication : copy strategy, publicité TV...

**Škoda : comment se faire une place sur le marché français de l'e-mobilité ?**

Auteur(s) : Valérie MELCHIORE, Elisa MONNOT, Virginie RODRIGUEZ  
Publication : UNIVERSITE CERGY PONTOISE

REF M2100

Dans un environnement extrêmement concurrentiel, le constructeur automobile tchèque Škoda doit aujourd'hui émerger et se faire une place sur le marché français de l'e-mobilité automobile. Pour ce faire, la marque doit gagner en notoriété et démontrer qu'elle peut être un acteur clé sur ce nouveau marché, notamment en faisant vivre l'expérience Škoda en concessions.

**Objectifs pédagogiques :**

- Étudier l'ensemble de la démarche marketing classique.
- Consolider la maîtrise des différents concepts marketing et outils comme la matrice SWOT, la stratégie marketing ou le plan de travail créatif.
- Sensibiliser au développement durable et à la démarche RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise).
- Informer sur l'évolution des comportements des consommateurs vers des comportements plus responsables mais aussi sur l'évolution de la réglementation, et sur l'incidence que ces mutations peuvent avoir sur les pratiques marketing des entreprises.
- Mener une réflexion sur les évolutions du marché de l'automobile et sur l'e-mobilité ou mobilité électrique.
- Découvrir un secteur, celui de l'automobile et, en particulier, celui de l'e-mobilité.

**Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : interview Responsable Marketing (9 min 45)
- PPT : module de cours (25 slides)
- PPT : débriefing (81 slides)

**Domaine Les Crayères, Relais&Châteaux : comment relancer une marque ?**

Auteur(s) : GAELLE LE GUIRRIEC-MILNER  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS DE REIMS

REF M2099

Longtemps le lieu emblématique de la gastronomie Rémoise, après un passage à vide, l'hôtel-restaurant Les Crayères aujourd'hui Domaine a retrouvé toute sa splendeur. Mais redresser l'image en même temps que le potentiel du lieu n'a pas été chose aisée.

**Objectifs pédagogiques :**

- Savoir analyser un marché en identifiant les tendances positives et les points de vigilance.
- Comprendre les forces concurrentielles pesant sur une entreprise.
- Maîtriser l'analyse de marque et repérer ses atouts et éventuelles faiblesses.
- Développer une stratégie marketing (identité, segmentation, cible, positionnement).
- Être capable de formuler des recommandations en termes de mix marketing.

**Caractéristiques particulières :**

PPT : Debriefing (75 slides)

**Dolce & Gabbana : préparer le relancement d'une gamme de produits en France**

Auteur(s) : Agathe DEMENTHON  
Publication : RESEAU GES EIML PARIS

REF M2098

Comment, dans un contexte de marché des cosmétiques en croissance mais aux attentes toujours plus pointues, la marque de mode de luxe italienne Dolce & Gabbana peut-elle s'immiscer, alors même qu'elle ne fait pas partie des marques spécialisées de cosmétiques et que de grandes maisons de mode de luxe sont depuis longtemps déjà positionnées sur ce marché ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Savoirs : Acquisition de connaissances d'un secteur spécifique :
- Le marché des cosmétiques et en particulier des produits de soin (données chiffrées).
- Les méga-trends du secteur des cosmétiques.
- L'environnement compétitif.
- Le profil des cibles.

Savoir-faire : Acquisition et développement de compétences :

- Faire un diagnostic de marque, externe et interne.
- Identifier et manipuler différents outils d'analyse de diagnostic.
- Savoir analyser un marché.
- Réaliser une enquête consommateurs qualitative.
- Comprendre la stratégie de lancement d'une gamme de produits.
- Être capable de proposer des recommandations opérationnelles.

**Caractéristiques particulières :**

• PPT : débriefing (49 slides)

**L'Hôtel Particulier, maison d'hôtes lance son site internet : un parcours client attirant**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE  
Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2097

L'Hôtel Particulier est une maison d'hôtes située à Asnières, une zone d'affaires près de Paris. Le cas consiste à concevoir l'arborescence et les fonctionnalités du site marchand en lien avec les parcours client des deux cibles et l'indicateur de qualité perçue Netqual. La notion de credence goods avec search, experience et credence est également abordée.

**Objectifs pédagogiques :**

- Proposer l'arborescence et les fonctionnalités du site.
- Structurer la démarche en décomposant le parcours d'achat ou consumer journey.
- Justifier les recommandations en utilisant Netqual.
- S'organiser dans un temps court afin de respecter les délais impartis.
- Travailler en groupe.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Débriefing (51 slides)
- PPT : Présentation du cas (30 slides)

**Internet Mobile : lancement de la 3G au Maroc, quel bilan en retenir ?**

Auteur(s) : Nada SOUDI

Publication : ISCAE CASABLANCA

REF M2096

Personne n'ose se rappeler aujourd'hui ce qu'avait été l'internet avant le lancement de la 3G. L'évolution fulgurante nous empêche d'entrevoir la vie sans internet mobile. Pourtant, il y a une bonne douzaine d'années le paysage de la connexion était tout autre.

Quel était le paysage télécom avant le lancement de la 3G ?  
Quel était le mix marketing lors du lancement ?  
Quel calibrage post-lancement avait-on ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Identifier l'innovation disruptive.
- Définir les stratégies d'entreprise.
- Définir les éléments de différenciation dans le mix marketing.
- Identifier la stratégie de la marque.

**Centrale Danone : stratégie face à la gestion de crise**

Auteur(s) : Nada SOUDI

Publication : ISCAE CASABLANCA

REF M2095

Le cas présente une situation de gestion de crise de Centrale Danone, filiale marocaine de Danone, lors du Boycott de 2018. Cette crise est relayée à la fois par des motivations politiques, économiques et sociales. L'intervention du PDG de Danone et un plan de gestion de crise rigoureux a permis d'en sortir. Quelles sont les étapes, les actions ? Quels sont les résultats ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Schématiser les étapes de la crise.
- Acquérir des compétences nouvelles en termes d'analyse des parties prenantes.
- Identifier la surenchère du digital et l'impact sur la e-réputation.
- Se former à la prise de décision en situation d'urgence
- Développer sa capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe intégrant le digital.

**O'Keur Travel, Sénégal : comment demeurer concurrentiel sur le segment du tourisme responsable ?**

Auteur(s) : Chiraz AOUINA-MEJRI, Claire GARCIA, Adnane MAALAOUI

Publication : PSB Paris School of Business, IPAG Business School

REF M2094

L'agence de voyages O'Keur Travel créée en 2018 propose à ses clients de voyager au Sénégal. La fondatrice Safiatou Bah propose de faire du tourisme autrement : en respectant son environnement et ses habitants, en étant en immersion dans la vie locale du pays, en somme, en vivant au cœur du Sénégal. Partager des émotions, faire vivre des expériences uniques, mettre l'accent sur l'humain et les rencontres font partie des éléments primordiaux de ces voyages organisés. Ils sont aussi les raisons pour lesquelles les prospects viennent vers l'entreprise. Cependant, le segment du tourisme responsable devient de plus en plus concurrentiel.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir et pratiquer le diagnostic marketing.
- Construction d'une matrice SWOT permettant la synthèse des informations liées à l'externe et à l'interne.
- Découverte de l'écosystème et du fonctionnement d'une start-up.
- Compréhension du comportement des consommateurs (usages et attitudes).
- Définition d'une (de) cible(s).
- Application du marketing mix à une entreprise de Services.
- Réfléchir à la définition des éléments de l'offre : Fleur des services, service central et périphériques.

**Caractéristiques particulières :**

- Vidéo : présentation de l'entreprise
- PPT : débriefing (51 slides)

**La Vache Qui Rit 4.0 : marketing international et RSE**

Auteur(s) : Sylvain SENECHAL, Amina MOQADDEM, Delphine GODEFROIT-WINKEL

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

REF M2093

La VQR est une marque française devenue globale, à ce titre elle est un bon choix pour illustrer de nombreuses problématiques de marketing international. De plus, son développement sur plusieurs continents et ses pratiques RSE novatrices permettent de nombreuses synergies. Le cas invite à se concentrer sur les marchés asiatique et africain, puis spécifiquement sur le marché africain.

Après un travail global d'analyse permettant l'usage des outils classiques, les étudiants ont pour mission de concevoir un plan d'action RSE et un plan d'action marketing dédiés dans un premier temps au Maroc, puis vers un pays d'Afrique Subsaharienne

Ce cas se prête à une animation 100% en ligne. Le dispositif pédagogique est décrit dans la note pédagogique associée à l'énoncé.

**Objectifs pédagogiques :**

- Utiliser et réviser les outils classiques du marketing stratégique (Pestel, 5 forces, Swot...)
- Mieux connaître les moyens de présence internationale pour une marque, à ce titre être capable de formuler un marketing-mix à 5 P (incluant les partenariats).
- Connaître les bases du marketing digital et les inclure dans un plan d'action marketing.
- Mieux connaître les marchés asiatiques et africains, et à ce titre travailler dans une optique interculturelle.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (30 slides)
- PDF : grille avec critères pour une évaluation orale

**Facebook : apprendre et maîtriser le marketing social**

Auteur(s) : Sylvain SENECHAL, Thierry CANTAN

Publication : UNIVERSITE PAUL SABATIER TOULOUSE 3 IUT Tarbes Dpt GEA

REF M2092

Ce cas invite les participants à découvrir et comprendre le phénomène de viralité si important dans les réseaux sociaux, puis il invite à travailler directement connecté aux outils « corporate » de Facebook. L'ensemble du cas propose donc de découvrir et d'appliquer les rudiments du marketing social, au niveau des grands groupes comme des entrepreneurs.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir l'histoire de Facebook et des Réseaux Sociaux, et alimenter sa culture Internet.
- Comprendre la viralité sur les Réseaux Sociaux.
- Savoir mettre en place une campagne virale qui maximise la portée organique.
- Savoir mettre en place une campagne FB Ads qui maximise la portée payante.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Debriefing (27 slides)

**Renault France : marketing digital, Inbound et Outbound**

Auteur(s) : Laura HADDAD, Nadr EL HANA, Vesséline TOSSAN

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2091

Le marketing de l'automobile, comme celui de beaucoup de secteurs, se digitalise énormément. Le cas est centré sur l'entreprise Renault France et décrit sa stratégie digitale. Les étudiants vont appréhender l'écosystème digital mis en place par Renault France et seront amenés à préconiser des actions digitales.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appréhender le marketing digital dans le secteur de l'automobile.
- Comprendre les notions d'inbound et outbound marketing et leur application.
- Réfléchir aux leviers digitaux à mettre en place en fonction des objectifs.
- Identifier les KPI pertinents pour une campagne digitale donnée.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Debriefing (43 slides)

**EPIDIS, filiale Traditional Word Foods : conquête de notoriété pour « Mission versus Old El Paso », nouvelle marque sur le segment du tex mex**

Auteur(s) : Sabine RUAUD, Véronique BOULOCHER-PASSET

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, University of Brighton Business School

REF M2090

EPIDIS, filiale du groupe TWF dédiée aux GMS, a pour métier d'importer des marques alimentaires étrangères haut de gamme mais accessibles à tous et de les distribuer dans l'hexagone tout en transmettant leurs valeurs. La PME lilloise ne cache pas ses ambitions : être leader sur les Produits du monde. Après s'être concentrée avec succès sur l'Asie, elle mise sur le savoir faire et le potentiel du groupe Gruma, numéro un mondial des tortillas et du wrap, et de sa marque MISSION, pour détrôner sur le marché du tex mex le leader Old El Paso. Si les premiers résultats sont encourageants, MISSION souffre d'un manque de notoriété et de visibilité. Grégory, recruté au printemps 2018 au poste de Directeur National des Ventes, a pour « mission » de remporter ce challenge dès 2019.

Comment rendre cette marque visible et familière aux consommateurs ? Quelle identité lui construire ? Quelles actions de communication mettre en place ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre la problématique d'une entreprise dans son environnement de référence.
- Appréhender et analyser le marché des Produits du monde et ses spécificités.
- Concevoir une identité de marque.
- Proposer et évaluer des actions destinées à créer et développer la notoriété.
- Décider des axes stratégiques à prioriser.
- Recommander des propositions réalistes, tout en tenant compte des contraintes organisationnelles et financières d'une PME.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation du cas ( 13 slides)
- PPT : débriefing ( 33 slides)

**PharmaWish, vers la pharmacie 4.0 : innovation digitale et distribution omnicanale**

Auteur(s) : Christelle QUERO, Rosemonde MATHIEU, Jean-Pierre MATHIEU

Publication : ISTE

REF M2089

ID-Centric est une start-up résolument tournée vers la e-santé. Aujourd'hui, elle décide de lancer l'application PharmaWish qui valorise le pharmacien d'officine dans son double rôle de professionnel de santé et de chef d'entreprise. Le cas pédagogique proposé invite les apprenants à penser à la diffusion de cette innovation, à imaginer une 2e version en tant qu'offre disruptive, à proposer le plan de communication national et à réfléchir sur une stratégie de rétention des utilisateurs.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appréhender l'amélioration d'une innovation, sa diffusion sur le marché et la rétention de ses utilisateurs.
- Découvrir, définir et mettre en mouvement la « Stratégie Océan Bleu » pour développer un nouveau business model sur un marché existant.
- Comprendre et expérimenter les outils-clés de construction et d'exécution de la « Stratégie Océan Bleu ».
- Élaborer un plan de communication cohérent avec un marché et une solution digitale innovant multi-cibles.
- Établir une stratégie de rétention.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Debriefing (53 slides)

**Orange Bank : à la conquête de la croissance ?**

Auteur(s) : Souheila KAABACHI, Ahmed Anis CHARFI  
Publication : EBS PARIS, EBS PARIS

REF M2088

En 2017, l'opérateur téléphonique Orange lance sa banque 100 % mobile. Une banque qui évolue avec les besoins de ses clients et accessible à tous. L'objectif initial d'Orange Bank est d'atteindre 2 millions de clients en France pour sa première année. Orange Bank détient désormais plus de 500 000 clients et comptabilise plus de 20 000 nouveaux clients par mois. Toutefois, Orange peine à atteindre le seuil de rentabilité et s'impose comme la banque mobile de référence sur le marché français.

**Objectifs pédagogiques :**

- Les étudiants seront initiés au marketing financier et aux stratégies d'innovation qui permettent aux banques mobiles de proposer aux clients une véritable expérience bancaire mobile.
- Les étudiants seront en mesure d'adapter et d'appliquer l'ensemble des notions de base du marketing aux institutions financières et bancaires.

**Objectifs comportementaux :**

- La capacité de prise de décision en situation d'urgence.
- La capacité de travailler en groupe et de gérer un projet.
- La capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe dans un environnement innovant.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Debriefing (34 slides)

**Brabantia : étude de marché sur le marché du linge (repassage et séchage)**

Auteur(s) : Virginie CHAUCHOY  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF M2087

Ce cas aborde la démarche méthodologique d'une étude de marché qualitative en partenariat avec la société Brabantia.

Celle-ci soumet la problématique suivante : pour optimiser le référencement des produits de Brabantia destinés au séchage et repassage du linge, quels sont les attentes et les critères d'achat des consommateurs français ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Faire des recommandations à l'entreprise

- Réaliser une enquête qualitative par entretien semi-directif
- Analyser les résultats

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Debriefing (46 slides)

**Grimaldi Forum : quelle communication RSE pour l'événementiel ?**

Auteur(s) : Patrick LONGUET, Nicolas RIBOULEAU  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF M2085

L'importance de la responsabilité sociétale et environnementale des entreprises est grandissante. C'est un enjeu crucial pour lequel la société des consommateurs dans son ensemble s'engage et agit chaque jour de façon croissante.

Par ailleurs, la RSE représente aujourd'hui un point clé stratégique pour distancer la concurrence. Elle permet de se différencier par un positionnement responsable à travers une transparence totale, tant auprès des parties prenantes que des clients finaux.

Enfin, les économies opérationnelles d'énergie et de matières premières qui en découlent sont à l'origine de possibles réductions de coûts. Si le Grimaldi Forum tient à garder sa place parmi les leaders mondiaux dans l'univers des palais des congrès, la société a intérêt à maintenir son innovation en matière de développement environnemental et sociétal, en tenant compte de tous les facteurs internes et externes qui peuvent affluer.

**Objectifs pédagogiques :**

- Maîtriser l'utilisation d'outils et de concepts marketing clés.
- Construire une analyse critique et innovante afin de proposer des décisions adaptées.
- Explorer les notions de marché événementiel, positionnement différenciant et pertinent en RSE, stratégie de communication 360°, cible MICE.
- Etudier les spécificités de la coupe et de la cible
- Réfléchir à un développement RSE

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (50 slides)

**TRIBU expérientiel : quand le storytelling sert d'adrénaline à une start-up !**

Auteur(s) : Poonam OBEROI, Clément STENGER, Marie-Noëlle RIMAUD  
Publication : EXCELIA GROUP

REF M2084

Le storytelling est une méthode utilisée par de nombreuses entreprises afin d'accroître leur notoriété par la fidélisation de clients et l'augmentation d'intention d'achats. Cette étude de cas s'intéresse à une start-up montréalaise d'événementiel et à l'importance pour la communication de cette dernière du storytelling. Cette start-up s'efforce d'accroître sa notoriété à travers divers leviers : l'identification, l'émotion que peuvent provoquer les histoires ou encore l'utilisation de ce procédé grâce aux nouvelles technologies (réseaux sociaux principalement).

**Objectifs pédagogiques :**

- Familiariser les apprenants au concept de Storytelling.
- Sensibiliser les étudiants à l'importance du Storytelling pour les marques.
- Contextualiser l'importance de Storytelling dans le secteur d'événementiel.
- S'initier aux problématiques de l'événementiel et des starts-ups.
- Se former à l'analyse et à la méthodologie du conseil.
- Analyser, sous un angle professionnel, la communication digitale et ses évolutions.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (29 slides)

**Ben & Jerry's : comment intégrer les échecs commerciaux dans sa stratégie de communication ?**

Auteur(s) : Julien CUSIN, Michael FLACANDJI  
Publication : UNIVERSITE DE BORDEAUX IAE Bordeaux

REF M2083

Ce cas étudie la stratégie de communication de Ben & Jerry's (ton fun et décalé, positionnement stratégique de la marque, création de « lien social », engagements RSE). Il analyse de façon plus particulière son « cimetière des saveurs » (site touristique). Celui-ci rend hommage aux parfums abandonnés en raison de leur échec au plan commercial. Le cas permet de s'interroger sur la manière dont l'entreprise intègre ses échecs dans sa communication. Outre des données secondaires classiques, le cas s'appuie également sur les réactions de deux groupes de consommateurs appartenant à la cible de l'entreprise. Par sa structuration, le cas s'adapte à différentes animations, en particulier à celle en focus group.

**Objectifs pédagogiques :**

- Montrer l'importance de la congruence entre la stratégie d'entreprise (en termes de positionnement, de prix, de différenciation, de cible, de philosophie de gestion) et la stratégie de communication.
- Faire prendre conscience des risques potentiels d'une communication misant systématiquement sur l'originalité et/ou l'activisme sociétal (rejet de la campagne par les consommateurs, ultra-segmentation).
- Mettre en évidence, dans une perspective culturelle américaine, l'importance d'une dédramatisation des échecs commerciaux lorsqu'une entreprise cherche à promouvoir l'innovation-produit (logique test & learn).
- Expliquer les enjeux marketing d'une initiative telle que le cimetière des saveurs, en termes de signification de la marque, de fidélisation des clients, de communautés de consommateurs, de retours clients, de deuil des produits, de référencement en magasin, etc.
- Illustrer par des exemples concrets le fait que toutes les entreprises ne pourraient pas se permettre de communiquer sur leurs échecs de produits comme le fait ici Ben & Jerry's.
- Mettre en exergue la complexité pour une marque d'être transparente sur les difficultés qu'elle rencontre (échecs, bad buzz, scepticisme du client) en termes de communication externe.
- Illustrer par des exemples concrets les stratégies d'imitation en matière de communication, en termes de ton, d'initiatives concrètes, etc.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : support présentation pour animation pédagogique en focus group (20 slides)
- PPT : débriefing (42 slides)

**Groupe Accor : stratégie de portfolio de marques**

Auteur(s) : Nathalie SARROUY-WATKINS  
Publication : FERRANDI PARIS

REF M2081

Fondé à Lille en 1967 par Paul Dubrulle et Gérard Pélisson, Accor est le premier groupe hôtelier français et le sixième groupe mondial. Accor en chiffres, c'est plus de 4700 hôtels représentant plus de 700 000 chambres, 9 000 restaurants, 3 500 résidences privées implantées dans plus de 100 pays, 280 000 collaborateurs sous enseignes au service de l'expérience client.

Depuis 2013, le groupe s'est engagé à poursuivre une stratégie d'« asset light » et de « booster project » visant à développer la marque entreprise, à accroître le portfolio de marques, à céder progressivement ses propriétés au profit de contrats de gestion et de franchises, à accélérer les acquisitions et à développer de nouvelles activités (luxe, services connexes).

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser les étudiants aux nouvelles problématiques des groupes hôteliers (et notamment celles d'Accor), qui sont liées à l'adoption d'une stratégie basée sur « l'asset light » et une entrée dans « l'ère des marques ».
- Initier ou perfectionner à la gestion de marques dans le secteur de l'Hôtellerie-Restaurant-Tourisme.
- Initier à la stratégie et à la gestion de portfolio de marques dans le secteur de l'Hôtellerie-Restaurant-Tourisme.
- Analyser les stratégies et élaborer des recommandations.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : module théorique sur les notions de marque, stratégies de portfolio et facteurs-clés de réussite (42 slides).

**Comment déterminer la taille de la force de vente ?**

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF M2079

Combien de commerciaux sont nécessaires pour une entreprise ? Si la question est facile à poser, la réponse en revanche est plus complexe à fournir.

Dans cette perspective, ce cas offre aux étudiants l'opportunité de se former à une des méthodes de calcul possible, celle de la méthode de la charge de travail. Cette étude de cas, par son format, s'adapte à différentes formes d'animation. En parallèle d'un traitement en présentiel, elle offre l'opportunité d'un traitement pédagogique 100% en ligne.

**Objectifs pédagogiques :**

- Déterminer, via la méthode de la charge de travail, le nombre de commerciaux requis.
- Maîtriser la Méthode ABC, dérivée de celle de Pareto.
- S'organiser et suivre une méthodologie par le biais d'un dispositif d'évaluation.
- Participer à un processus réflexif afin de consolider son socle de connaissances.

Caractéristiques particulières :

- Vidéos : module de cours et éléments de résolution
- PPT : débriefing (36 slides)
- PDF : kit consignes et barèmes (version enseignant et étudiants)

**Comment animer une force de vente avec des quotas ?**

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF M2078

Ce cas porte sur la réalisation de la performance commerciale au travers des quotas des commerciaux. Elle met en évidence l'impact souvent négligé des pondérations des quotas sur le résultat final.

Cette étude de cas, par son format, s'adapte à différentes formes d'animation. En parallèle d'un traitement en présentiel, elle offre l'opportunité d'un traitement pédagogique 100% en ligne.

Objectifs pédagogiques :

- Découvrir ce qu'est un quota de vente.
- Approfondir la connaissance portant sur la performance commerciale.
- Apprendre à pondérer des quotas.
- Analyser l'impact des quotas sur l'évaluation de la performance du vendeur.
- Procéder au dispositif pédagogique de l'évaluation par les pairs.

Caractéristiques particulières :

- Vidéos : module de cours et éléments de résolution
- PPT : débriefing (19 slides)
- PDF : kit consignes et barèmes (version enseignant et étudiants)

**Hivency, plateforme marketing d'influence : marketing relationnel B2B avec les marques**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2077

Hivency est une plateforme d'influence marketing mettant en relation 900 marques avec 80000 influenceurs. La marque propose des produits et services à tester. Les influenceurs postulent pour les recevoir et poster des commentaires. La marque choisit parmi les influenceurs intéressés. Le recrutement des marques est fait par des vendeurs selon un processus précis.

Ce cas se prête à un travail en e-learning grâce à son énoncé sous forme gamifiée.

Objectifs pédagogiques :

- Concevoir des critères de segmentation des marques.
- Identifier les canaux de communication possibles entre Hivency et les marques.
- Concevoir un programme de relation avec la marque sur 2 ans.
- Justifier la pertinence de la solution recommandée.

Caractéristiques particulières :

- PPT : énoncé sous forme gamifiée (ne se prête pas à un format papier)
- PPT : débriefing (55 slides)

**mondritelocal.fr : comment développer une start-up via des études de marché ?**

Auteur(s) : Isabelle BERGE, Pascale BOREL, Jean-Baptiste GALLIÉ, Anne GOUGÉ

Publication : GROUPE ESC CLERMONT

REF M2076

Amélie et Jean-Sébastien sont les créateurs de la start-up « mondritelocal.fr », un drive alimentaire de produits locaux en circuit court.

L'obtention d'une bourse French Tech leur permet de faire appel à un cabinet d'études afin de répondre à un certain nombre de leurs interrogations concernant notamment le potentiel d'activité de leur projet et le profil de leurs clients. Ce cas permet d'appréhender les différentes étapes d'un projet d'étude du brief à la proposition d'étude, dans le contexte d'une démarche entrepreneuriale. Ainsi, cette étude de cas peut se jouer selon 5 scénarios qui eux-mêmes se prêtent à plusieurs combinaisons pédagogiques.

Objectifs pédagogiques :

- Prendre conscience des différentes étapes d'un projet d'étude.
- Identifier les différences entre un brief et une proposition d'étude.
- Rédiger un brief.
- Élaborer une proposition d'étude.
- Bâtir un guide d'animation.
- Identifier les biais et erreurs dans l'élaboration d'un questionnaire.

Caractéristiques particulières :

- PPT : chaque partie traitée est accompagnée d'un support constitué de modules de cours et d'un débriefing.
- Brief (24 slides)
- Proposition d'étude ( 48 slides)
- Guide d'animation ( 24 slides)
- Critique d'un questionnaire ( 31 slides )
- Le tout est également regroupé dans un débriefing complet pour un traitement transversal du cas.
- PPT : présentation du cas (10 slides)
- PDF : questionnaire

**Tara Jarmon : comment redonner de la désirabilité à cette marque éponyme ?**

Auteur(s) : Agathe DEMENTHON

Publication : RESEAU GES EIML PARIS

REF M2075

A la suite des nombreux bouleversements que connaît la consommation, tous secteurs confondus, les marques doivent rester dans la course. Les marques doivent pour séduire, répondre à des besoins croissants et nouveaux de la part du consommateur, qui au fil du temps, occupe une place de plus en plus importante et impose son rythme aux maisons. S'adapter ? Se perdre ? Disparaître ?

Face à ces mutations qui n'échappent à personne et à la montée en puissance des grands groupes, plusieurs maisons repensent leur modèle : un nouvel appétit vers une nouvelle clientèle jeune et dynamique. Dans ce contexte, comment une marque éponyme comme Tara Jarmon peut-elle survivre sans perdre son identité, après le départ du couple fondateur ?

Objectifs pédagogiques :

- Acquérir des connaissances dans un secteur spécifique et sur un type spécifique de consommateurs.
- Faire un diagnostic de marque, externe et interne.
- Identifier et manipuler différents outils d'analyse de diagnostic.
- Savoir analyser un marché.
- Réaliser une enquête consommateurs qualitative.
- Comprendre la stratégie de relance d'une marque.
- Analyser le repositionnement stratégique d'une marque.
- Être capable de proposer des recommandations pertinentes.

Caractéristiques particulières :

PPT : débriefing (34 slides)

**Glooters : le premier cocktail à manger !**

Auteur(s) : Chiraz AOUINA-MEJRI, Claire GARCIA, Adnane MAALAOUI

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS, PSB Paris School of Business, IPAG Business School

REF M2074

Le marché des cocktails en France est concentré autour de quelques grands groupes propriétaires des marques jouissant de la plus forte notoriété. Ceci laisse peu de place à l'introduction de nouveaux produits par des marques plus intimistes. Cependant les chiffres attestent de la bonne santé de ce segment de marché en croissance de +11 % en 2018 vs 2017.

On pointe notamment l'arrivée de préparations prêtes à boire. Celles-ci ont émergé en réponse aux attentes des consommateurs et aux nouvelles tendances de consommations. Par ailleurs, l'image du cocktail ayant fortement évoluée ces dernières années, de nouvelles occasions de consommation ont vu le jour. Il semblerait donc qu'il y ait de nombreuses opportunités de marché.

En tant qu'assistant(e) chef de produit d'une start-up gersoise, ce cas vous invite à proposer une stratégie marketing permettant de se positionner sur ce segment en pleine croissance que sont les cocktails prêts à boire et d'en devenir un acteur connu !

Objectifs pédagogiques :

- Découvrir et pratiquer le diagnostic marketing
- Décortiquer la compréhension du comportement des consommateurs (usages et attitudes)
- S'exercer à construire une synthèse SWOT
- Définir une stratégie marketing (cible(s) et positionnement)
- Réfléchir sur l'approche marketing utilisée par les startups.
- Prendre parti dans la formulation du diagnostic et dans le développement des recommandations.
- Être capable de gérer son temps. (si l'on utilise le cas comme cas d'examen)
- Développer et améliorer ses compétences d'orateur dans le cas d'une restitution orale

Caractéristiques particulières :

- PPT support module cours (58 slides)
- Audio : 2 fichiers sons sur l'animation et les innovations de la gamme « Glooters ».

**Myexpat : nouveaux leads pour la plateforme d'investissement locatif à distance**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2073

Myexpat est une plateforme d'investissement locatif permettant d'investir à distance sans se déplacer dans un bien situé en France. Si 20% des clients sont des clients récurrents et 20% arrivés par le bouche-à-oreille, la croissance stagne. De nouveaux relais de croissance doivent être trouvés. Auparavant identifié comme sur-mesure, le processus est aujourd'hui automatisé, destiné à n'importe qui pas uniquement des expatriés qui veulent investir en France. Quelle stratégie d'acquisition de leads qualifiés mettre en place pour continuer à croître ?

Dans ce cas, une présentation dialoguée de My expat avec son fondateur est proposée. Les étudiants ont alors pour mission de lui proposer une stratégie. Cette dernière, pour se conformer à la réalité du terrain, se finalisera par une note de synthèse.

Objectifs pédagogiques :

- Concevoir une stratégie d'acquisition de leads.
- Identifier des actions de communication pour faire connaître l'entreprise.
- Évaluer les solutions envisagées en construisant une grille d'évaluation.
- Hiérarchiser les solutions.
- Rédiger une note de synthèse.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (53 slides)

**Foamous®, parfum en mousse : développer une marque de parfums disruptifs sur le marché français**

Auteur(s) : Marie-Catherine MARS, Victor MEJIA

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, Université Côte d'Azur IUT Laboratoire GRM

REF M2072

Entre offre pléthorique et désintérêt des jeunes consommateurs, le marché du parfum pour soi devient morose. Comment innover sur ce marché ? Comment se différencier dans un marché de plus en plus saturé ? Quelles voies de développement pour une marque innovante ? Telle est la problématique actuelle de la marque de parfums disruptifs Foamous.

Objectifs pédagogiques :

- Appréhender la démarche d'analyse d'un marché par l'outil SWOT, et analyser l'identité d'une marque et son positionnement sur un marché.
- Formuler des insights consommateurs sur la base des données issues d'une étude qualitative.
- Appréhender la cohérence entre diagnostic et recommandations marketing pour une marque.
- Développer une stratégie marketing (segmentation, ciblage, positionnement).
- Considérer les options possibles de stratégies de croissance pour une marque via la matrice d'Ansoff.
- Formuler un plan marketing et des recommandations managériales pour le lancement d'une gamme de produits innovants.

Caractéristiques particulières :

- 4 vidéos / interviews des dirigeants :
- Présentation de la marque et ses produits,
- La marque Foamous,
- Apports, contraintes et pistes de résolution,
- Perspectives de développement
- Excels : 2 fichiers (verbatim)
- 2 fichiers d'entretiens (à destination des Millenials et adultes, des enfants et adolescents)
- PPT : débriefing (71 slides)

**Nature & Découvertes : comment l'intégration de la démarche d'économie solidaire peut-elle renforcer l'image de la marque ?**

Auteur(s) : Karine VILLENEUVE, Laurence BUNDY  
Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

REF M2071

Depuis sa création en 1990, Nature & Découvertes, se définit comme une marque engagée dans le respect de l'homme et de la nature. Elle publie d'ailleurs chaque année depuis 1993 un rapport de ses actions en faveur du développement durable et depuis 2015, revendique son engagement sociétal au travers du label BCorp. Elle souhaite désormais franchir un pas supplémentaire en adoptant les principes de l'économie circulaire.

Objectifs pédagogiques :

- Familiariser les étudiants avec le concept d'économie circulaire.
- Sensibiliser les étudiants à la démarche du plan marketing (analyse stratégiemarketing mix).
- Connaître les concepts marketing liés à la marque via la réalisation d'un Prisme de marque.
- Valider la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (29 slides)

**« Académie du LOU 1896 », Association Sportive : positionnement, nouvelle marque en cohérence avec les valeurs du rugby\***

Auteur(s) : Anne-Céline GINOUX, Didier AILLOUD  
Publication : AIPF IDRAC Business School Lyon

REF M2069

\*Finaliste du Prix AFMAT 2020 de la meilleure étude de cas en Management du Tourisme

Le LOU Rugby, créé en 1896, est l'un des clubs les plus anciens figurant à ce jour dans l'élite du ballon ovale. L'histoire du club fût aussi marquée par un titre de champion de pro D2 en 2011 et d'une dernière place décevante en Top 14 la saison suivante. Fort de cette expérience, le LOU Rugby remonte dans l'élite du Top 14 lors de la saison 2013-2014 avec l'ambition d'y rester et de prouver que Lyon est bien une ville de rugby. Pour arriver à cet objectif, le club professionnel et l'association du LOU Rugby se sont associés afin de continuer d'avancer en s'appuyant sur un groupe sportif dont les maîtres mots sont : continuité et formation.

Le LOU Rugby fait ainsi le pari de l'avenir en choisissant d'accentuer ses efforts sur sa filière jeune et son centre de

formation, autour d'un principe fondamental : le partage des valeurs au travers de la pratique du rugby.

Objectifs pédagogiques :

- Réaliser une analyse marketing stratégique (analyse externe et interne de l'environnement, diagnostic stratégique, facteurs clés de succès, positionnement, identité de la marque).
- Définir le marketing mix associé pour le positionnement d'une nouvelle marque issue de l'univers des associations sportives de rugby.

Le contexte du cas va permettre d'introduire deux objectifs complémentaires :

- Utiliser le modèle SAVE (Solution, Accès, Valeur, Education) proposé par Ettenson, Conrado et Knowles (2013).
- Mobiliser différentes notions liées au marketing associatif, au marketing sportif, et au marketing territorial.

Caractéristiques particulières :

- Vidéo : interview du Directeur Général de l'Association (1'34)
- PPT : débriefing (40 slides)

**Le Père Lucien : analyse du marketing digital selon l'approche POEM**

Auteur(s) : Emna CHERIF  
Publication : UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE École de Management

REF M2067

Créée en 2013, la savonnerie artisanale Le Père Lucien s'est rapidement positionnée parmi les leaders sur le marché du rasage traditionnel. Le marketing digital étant devenu un levier incontournable des stratégies marketing, l'entreprise mise sur sa présence en ligne pour développer le contact avec ses clients et renforcer son positionnement parmi ses principaux concurrents.

Dans cette perspective, les principaux leviers du marketing digital mis en place chez Le Père Lucien à savoir le référencement naturel de son site et sa performance, le référencement payant et les réseaux sociaux, sont analysés. Cette étude s'inscrit dans une problématique de développement de la stratégie digitale.

Objectifs pédagogiques :

- Permettre aux apprenants de comprendre et de se familiariser avec un ensemble d'indicateurs nécessaires à la mise en place d'une stratégie digitale réussie.
- Analyser le site internet et son référencement naturel.
- Proposer une stratégie de référencement payant (search et display).
- Réfléchir à un social média plan (objectifs, cibles, réseaux sociaux appropriés).

Caractéristiques particulières :

- Excel : 2 fichiers mots-clés (énoncé étudiants et correction pour l'enseignant) pour traitement du cas.
- PPT : 3 fichiers pour l'animation et le traitement des trois parties de l'analyse (41 slides ; 29 slides ; 26 slides)

**Lustucru : La GRANDE Box sur le marché du snacking**

Auteur(s) : Laura SERVANT-VOLQUIN, Sabrina ZAIDI CHTOUROU

Publication : ESDS The Business School of UCLY

REF M2066

Le cas aborde les notions de cycle de vie du produit, de management de la marque ainsi que de la stratégie d'innovation à travers une illustration concrète «la Grande Box» de Lustucru Sélection.

La particularité de ce cas est la mise à disposition de données primaires et secondaires (données qualitatives et quantitatives issues d'un environnement professionnel réel).

Les outils mis à disposition permettent un traitement opérationnel longitudinal depuis le lancement du produit en janvier 2010 sous l'appellation « LunchBox » à la rénovation de la gamme en 2014 (suite à une décroissance du marché) jusqu'à la rénovation du design en avril 2017 avec le lancement de « la Grande Box ». Des données de 2018 sont aussi présentées pour permettre de faire un bilan des décisions prises concernant le produit et dresser le profil des nouveaux consommateurs du snacking.

Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser les différents concepts marketing développés dans le cas.
- Appréhender et visualiser le cycle de vie d'un produit (5-10 ans) jusqu'à sa situation actuelle.
- Utiliser des décisions et expériences passées d'une marque pour prendre de nouvelles décisions.
- Comprendre les enjeux de l'entreprise.
- Poser un diagnostic et apporter une solution créative et pertinente.
- Être au plus proche de la réalité professionnelle d'un responsable marketing.

Caractéristiques particulières :

- Vidéos : 4 vidéos publicitaires (différentes de celles mises en démonstration)
- Excel : 4 fichiers panels (distributeurs concurrents 2014 ; distributeurs consommateurs 2017; distributeurs taux promotionnels 2014 ; Panels Nielsen distributeurs\_2011)
- PPT : débriefing (56 slides)
- PDF : annexe sur l'histoire de la marque, les différentes gammes et versions, des données chiffrées du marché du scacking (14 pages)

**Braineet.com, communauté d'idéation : quelle stratégie pour recruter des internautes-innovateurs ?**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE  
Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2065

Braineet permet à ses clients d'innover de façon disruptive en s'appuyant sur une communauté d'internautes qui répondent aux défis postés en ligne par les entreprises clientes. Les membres de la communauté proposent des idées, commentent celles des autres et peuvent gagner de petits dédommagements comme un an de produit gratuit. Forte de 5000 membres, la communauté s'est étoffée progressivement sans action de communication spécifique. Or, compte tenu de l'importance stratégique de celle-ci pour Braineet, il est désormais temps de construire un plan d'action précis afin de recruter davantage. Le cas invite l'apprenant à proposer un plan d'acquisition d'innovateurs sur un an, aussi bien en ligne que dans des lieux physiques.

Objectifs pédagogiques :

- Proposer une stratégie d'acquisition d'innovateurs.
- Évaluer les motivations des innovateurs à participer.
- Construire une grille d'évaluation des solutions présentées.
- Hiérarchiser les solutions et argumenter sur leur adéquation.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (56 slides)

**Fusalp : « des pistes au macadam », relance et repositionnement de la marque**

Auteur(s) : Marie-Véronique CONTAT, Agathe DEMENTHON  
Publication : RESEAU GES EIML PARIS

REF M2064

Créée en 1952 par une famille de tailleurs annéciens qui avait pressenti le développement des sports d'hiver, la marque Créations Fusalp s'est inscrite dès le début de son histoire dans un univers mode pour élaborer ses collections. Aujourd'hui, la marque juge nécessaire de faire un point sur son repositionnement afin de poursuivre la croissance tout en la maîtrisant et de continuer à piloter la relance avec les moyens d'une PME indépendante.

L'un des leviers identifiés est de devenir une marque leader dans le segment de l'urban wear. En bref, de passer de la montagne à la ville.

Ce cas a été élaboré à partir d'un ensemble d'interviews filmés du PDG et de la directrice marketing de Fusalp. Une dynamique aussi réelle que ludique structure par conséquent l'animation du cas, la prise de parole qui en découle ainsi que sa résolution.

Objectifs pédagogiques :

- Acquérir des connaissances de secteurs spécifiques (marché du prêt-à-porter de luxe, des vêtements de sport, des méga-trends du secteur de la mode).
- Faire un diagnostic de marque, externe et interne.
- Identifier et manipuler différents outils d'analyse de diagnostic.
- Savoir analyser un marché.
- Réaliser une enquête consommateurs qualitative.
- Comprendre la stratégie de relance d'une marque.
- Analyser le repositionnement stratégique.
- Être capable de proposer des recommandations opérationnelles.

Caractéristiques particulières :

- 1 vidéo : présentation générale de l'entreprise
- 13 vidéos : interview du directeur général de Fusalp
- 13 vidéos : interview de la directrice marketing de Fusalp
- PPT : présentation et analyse interne (31 slides)
- PPT : analyse externe, synthèse et recommandations (41 slides)

**Henri Piquet : comment réveiller une belle endormie en embrassant de nouveaux rituels de consommation ?**

Auteur(s) : Dominique BILLON

REF KEDGE-MA-044

Créée en 1933, la conserverie Henri Piquet est la plus ancienne conserverie de Gironde. Entreprise familiale, elle

porte toujours le nom de son fondateur. En 2019, elle est rachetée par deux diplômés de Kedge BS, ayant exercés des responsabilités de haut niveau dans des entreprises gérant des marques de notoriété mondiale.

Afin de relancer l'entreprise, ils conçoivent et mettent en œuvre une stratégie originale de repositionnement : capitalisant sur l'histoire de la conserverie, s'enracinant dans le style de vie bordelais, ils inscrivent la marque Henri Piquet dans de nouveaux rituels de consommation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les leviers utilisés pour repositionner une marque régionale en perte de vitesse et analyser la cohérence du marketing mix.
- Illustrer une stratégie de marque qui instrumentalise un style de vie régional et qui, en même temps, contribue à son rayonnement.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing à destination des étudiants
- PPT : débriefing, avec commentaires, à destination des enseignants

### Patagonia : une marque au service de la planète et des hommes

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI, Pascale AUGER

REF KEDGE-MA-043

Pour le fondateur de Patagonia, Yvon Chouinard, il est impossible de fermer les yeux sur les dommages causés à la planète. Cette conviction se traduit tant au niveau des valeurs que prône la marque que des produits qu'elle propose. Ainsi, Patagonia est-elle devenue une entreprise emblématique en termes de RSE sur un marché où les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux sont très importants.

Quels sont ces enjeux ? Comment la marque les intègre-t-elle ? Comment ses valeurs s'expriment-elles dans son identité de marque ?

Telles sont les questions auxquelles s'intéresse ce cas qui permettra de nourrir un débat très riche avec les apprenants.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire analyser la politique RSE d'une entreprise/marque via un outil simple à utiliser le SWOT RSE.
- Témoigner d'une « best practice » en terme d'engagement RSE.
- Sensibiliser aux objectifs de développement durable définis par l'ONU et réfléchir à leur mise en pratique au sein d'une entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : module pédagogique sur le SWOT RSE
- PPT : module pédagogique sur le prisme d'identité
- PPT : débriefing destiné aux étudiants (39 slides)
- PPT : débriefing, avec commentaires, destiné aux enseignants (39 slides)

### Danone Eaux France Volvic ou Evian: quelle marque pour cibler le marché des boissons pour enfants ?

Auteur(s) : Fanny CAPEAU, Danielle CASTAGNONI, Tim WHITE

REF KEDGE-MA-042

Danone Eaux France est le numéro 2 des eaux minérales naturelles dans le monde. Dans le portefeuille de marques figurent des marques emblématiques comme Evian, Volvic ou encore Badoit. Danone se doit d'être présent sur l'ensemble des segments des eaux embouteillées, mais si le groupe figure parmi les leaders sur un grand nombre d'entre eux, ses performances sur le segment des boissons à destination des enfants ne sont pas à la hauteur des attentes du groupe.

En effet les marques Evian et Volvic, présentes sur ce segment, n'arrivent pas vraiment à percer ; Danone devra sans toute privilégier une de ses deux marques sur ce segment...

#### Objectifs pédagogiques :

- Mettre en œuvre la méthode SWOT.
- Comprendre comment mieux appréhender les facteurs de succès sur un segment.
- Evaluer les performances de marques sur un segment.
- Faire des choix stratégiques concernant le portefeuille de marques/produits.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : module pédagogique SWOT (21 slides)
- PPT : débriefing (19 slides)

### Minuit sur Terre : comment séduire une nouvelle clientèle ?

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI

REF KEDGE-MA-041

Végane depuis plusieurs années, Marie Viard, une jeune bordelaise, cherche à remplacer ses chaussures en cuir mais ne trouve pas de modèle qui lui plaise. De ce constat est née l'idée de lancer sa propre marque de chaussures veganes. Marie crée sa première gamme de chaussures pour femmes en mars 2017 : la marque Minuit sur Terre est née. L'ambition est d'offrir style, qualité, éthique. Le succès est au rendez-vous et trois ans plus tard Marie cherche à séduire une nouvelle clientèle.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les apprenants à une tendance de consommation émergente dans notre société : le véganisme.
- Comprendre comment une tendance plutôt austère peut être déclinée dans l'univers de la mode à travers une proposition attractive et glamour.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing étudiants (23 slides)
- PPT : débriefing enseignant avec commentaires (23 slides)

### Minuit sur Terre : la mode s'invite dans l'univers du véganisme

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI

REF KEDGE-MA-040

Végane depuis plusieurs années, Marie Viard, une jeune bordelaise, cherche à remplacer ses chaussures en cuir mais ne trouve pas de modèle qui lui plaise : de ce constat est née l'idée de lancer sa propre marque de chaussures veganes. Marie lance alors une étude en ligne, elle recevra plus de 2 000 réponses à son questionnaire. Le concept est bien perçu et Marie lance sa première gamme de chaussures pour femme en mars 2017 : la marque Minuit sur Terre est née ! Comment cette marque va-t-elle réussir à associer éthique et séduction ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les apprenants à une tendance de consommation émergente dans notre société, le véganisme.
- Comprendre comment une tendance plutôt austère peut être déclinée dans l'univers de la mode à travers une proposition attractive, glamour, tendance.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing à destination des étudiants (20 slides)
- PPT : débriefing commenté à destination des enseignants (20 slides)

### De la plante carnivore à la botte de ski. Comment optimiser son processus d'idéation avec la pensée analogique ?\*

Auteur(s) : David GOTTELAND, Aurélie MERLE

REF GEM-M-028

\*Prix FNEGE 2020 de la meilleure étude de cas Recherche

Ce cas, au format planche de Bande Dessinée accompagné d'un article de recherche, permet d'aborder un problème concret : comment générer des idées de nouveaux produits ou services, à la fois originales et utiles pour le consommateur ?

Il invite à réfléchir au choix des méthodes de créativité et, plus spécifiquement, à la méthode de la pensée analogique et à ses conditions de succès. Grâce à l'histoire de Mr Shoes, Directeur du marketing stratégique et de l'innovation d'une entreprise spécialisée dans l'équipement de ski alpin, cette planche de BD invite à échanger autour de questions clés : pourquoi innover ? Pourquoi associer les consommateurs au processus d'innovation ? Comment mettre en œuvre de manière efficace la méthode de la pensée analogique ?

Ce cas, tant pour sa partie planche de Bande Dessinée que pour sa correction, a été créé à partir de recherches en marketing et innovation consacrées aux méthodes de créativité en général, et à la pensée analogique en particulier.

#### Objectifs pédagogiques :

- Les objectifs pédagogiques visent à sensibiliser les apprenants :
- A la méthode de la pensée analogique et à ses conditions de succès ;

- Aux méthodes de créativité scientifiquement validées ;
- A la bonne mise en œuvre de la méthode de la pensée analogique.

#### Caractéristiques particulières :

- Article de recherche
- PPT : débriefing (14 slides)

### NÉGOCIATION/VENTE

### « Améliorer la vie au bureau » : jeu de rôle en négociation personnelle

Auteur(s) : Delphine MINCHELLA, Edouard VINCOTTE

Publication : EM NORMANDIE

REF N0016

Le sujet « améliorer la vie au bureau » met en scène deux individus issus d'une même entreprise mais dont les objectifs sont différents : c'est là que leurs stratégies respectives entrent en jeu. Ce contexte donne l'opportunité aux étudiants de constater que la négociation ne se limite pas à des grands moments commerciaux, mais qu'au contraire, notre vie professionnelle en est ponctuée, y compris entre collègues.

Cet exercice est un jeu de rôle basé sur un cas fictif de négociation qui permet aux étudiants de s'entraîner à construire une stratégie de négociation d'une part, et de mieux assimiler des théories fondamentales en la matière, d'autre part.

#### Objectifs pédagogiques :

- Permettre aux étudiants de mieux assimiler des méthodes/théories essentielles pour bien mener une négociation interpersonnelle.
- Apprendre à préparer une négociation interpersonnelle et à bâtir une stratégie efficace.
- Mieux connaître ses propres atouts et points à travailler.
- Apprendre à s'affirmer tout en contrôlant son langage corporel.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)

### Fogo, Fenêtres et Ouverture du Grand Ouest (FOGO) : négociation et gestion de portefeuille clients

Auteur(s) : Grégory BLANCHARD, Anne ALBERT-CROMARIAS

Publication : GROUPE ESC CLERMONT

REF N0015

Ce cas est un cas à usage multiple, qui comprend deux aspects : le premier centré sur la négociation commerciale B to B, entre un vendeur et un client ; le deuxième s'articule autour de la gestion de portefeuille clients, et peut également être utilisé pour aborder certains aspects du management d'équipes commerciales.

Le secteur de la menuiserie est un secteur particulièrement concurrentiel. Quelques grands groupes se partagent une bonne partie du Chiffre d'Affaires du secteur, mais de nombreuses entreprises de taille moyenne sont présentes sur ce marché, et tentent de se démarquer face à la concurrence de ces géants. Ce cas permet de balayer avec les apprenants l'ensemble des grandes fonctions du



commercial : prospection, vente, gestion de portefeuille clients, ainsi qu'une approche managériale possible.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir la gestion portefeuille clients, la priorisation des actions.
- Savoir repérer et anticiper des défaillances en consultant un fichier client.
- Savoir conduire chaque étape d'un entretien de vente.
- Savoir négocier des conditions mutuellement acceptables.
- Savoir saisir des opportunités de vente additionnelle.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : énoncé séquencé en plusieurs volets selon le jeu de rôle (Gestion Relation Client / Négociation Acheteur / Négociation Vendeur).

### Ascobar : pilotage et structuration d'une équipe commerciale

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

Publication : UNIVERSITE MONTPELLIER 2 Sciences & Technologies IAE

REF N0014

Ascobar, une entreprise familiale du secteur agroalimentaire, distribue depuis deux générations ses produits via de petits détaillants indépendants. Avec l'arrivée du petit fils, il est temps de franchir un pas et de généraliser le référencement en Grande Distribution (GD), que ce soit dans les enseignes intégrées ou associées. Se pose alors la question de la mise en œuvre d'une structure commerciale adhoc pour cette stratégie.

Le dispositif d'enseignement en e-learning est favorisé par la mise à disposition de documents de correction et de débriefing en format vidéo, avec commentaires audio. Chaque question est traitée séparément pour faciliter la circulation dans les fichiers.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir structurer une force de vente en fonction des différents types d'enseigne de distribution.
- Proposer un système de pilotage de la force de vente en considérant le contrôle orienté « résultat » vs contrôle orienté « comportement ».
- Estimer le nombre de commerciaux nécessaires et adapter leur travail.
- Être en mesure de préparer le recrutement de commerciaux.
- Analyser un système de rémunération et proposer un plan de stimulation des vendeurs.

#### Caractéristiques particulières :

- Vidéos : 5 débriefings animés avec commentaires audio
- PPT : débriefing (64 slides)

### Fresh'z : négociation complexe de produits et services innovants

Auteur(s) : Corinne LECOT

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF N0013

Ce cas de négociation complexe, porte sur la vente de capteurs fraîcheurs connectés destinés à contrôler la fraîcheur de

produits alimentaires. Il s'agit de préparer les R1 et R2 pour finaliser la négociation et la conclusion d'un partenariat.

#### Objectifs pédagogiques :

- S'approprier les concepts de la vente et de la négociation.
- Acquérir des compétences commerciales, en termes de préparation, d'anticipation et d'adaptation.
- Mettre en place une pédagogie de co-construction des savoirs et savoir-faire pour étudiants et commerciaux en devenir.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : exemple de présentation rendez-vous
- PPT : module de cours, Partie 1 : La démarche (41 slides)
- PPT : module de cours, Partie 2 : La négociation et le partenariat (32 slides)

## ORGANISATION ET COMPORTEMENTS

### BDS Cosmétiques : Facility Management, Bien-être & Performance

Auteur(s) : Olivier BACHELARD, Marie-Laure FLEURET

Publication : EMLYON Business School

REF O0015

Ce cas présente une situation d'entreprise fictive, simplifiée et stylisée pour les besoins de l'exercice pédagogique. Il a pour objectif la réflexion et le traitement de la problématique des prestations de Facility Management comme outils efficaces de développement du bien-être au travail et de la performance de l'entreprise.

En quoi le Facility Management peut-il être générateur de bien-être et de performance ?

Quelles sont les recommandations en termes d'organisation des prestations sur site (externalisées, internalisées) et les recommandations dans le cadre du projet de déménagement du siège social ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Acquérir ou développer des connaissances en matière de Facility Management.
- Acquérir ou développer des compétences en terme de d'organisation des prestations sur site (externalisées, internalisées).
- Maîtriser une problématique d'entreprise et des concepts qui la sous-tendent.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation du cas (11 slides)

### Micronics : jeu de rôle pour accompagner une transformation numérique

Auteur(s) : François JAUJARD, Julien DE BENEDITIS

Publication : ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES SAINT ETIENNE

REF O0017

Le cas plonge les étudiants dans l'entreprise Micronics (le nom de l'entreprise a été changé) qui vient de réaliser un investissement très important pour assurer la fabrication de Wafers (semi-conducteurs) de 12 pouces et ainsi compléter sa production actuelle de produits 8 pouces.

Le projet est crucial pour la compétitivité de l'entreprise

mais implique des changements profonds dans l'organisation des salariés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre qu'un diagnostic préalable est indispensable à chaque projet de transformation numérique et plus généralement à tout projet de changement.
- Analyser le contexte spécifique d'un projet en prenant l'exemple de la transformation numérique.
- Identifier les conséquences organisationnelles induites par le projet de transformation.
- Conduire le changement opéré dans une situation de transformation.
- Comprendre les enjeux (positifs et négatifs) du projet pour les acteurs de l'entreprise ainsi que ses limites.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : 6 fiches rôles à destination des étudiants constituent l'énoncé
- PPT : débriefing (47 slides)

### Ricardo Semler : un leader de confiance

Auteur(s) : Pascale AUGER

REF KEDGE-OC-014

Semco a été créée en 1950 par Antonio Semler, puis reprise par son fils Ricardo dans les années 80. En 10 ans, Ricardo Semler a opéré une complète transformation de l'entreprise. De nombreux partenariats ont été développés, le secteur d'activité est très diversifié. La croissance est en moyenne de 10% par an, avec un taux de retour sur investissement de 46%.

Ricardo Semler a mis en place un management circulaire. On peut dire qu'il est un des premiers leader à avoir libéré le travail de ses salariés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les comportements permettant de développer un leadership transformationnel.
- Sensibiliser les étudiants aux débats actuels sur la remise en cause du management traditionnel et sur la libération d'entreprise.
- Comprendre les caractéristiques des cultures d'entreprises favorisant la confiance et la libération d'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)
- PPT : apport théorique sur la comparaison des styles transactionnels et transformationnels de leadership (14 slides)

### Buurtzorg : la victoire de l'autonomie

Auteur(s) : Pascale AUGER

REF KEDGE-OC-013

En 10 ans, Buurtzorg est passé de 4 à 10 000 salariés. L'organisation occupe aujourd'hui les deux tiers de l'effectif du secteur de soins de proximité, à la charge de 70 000 personnes, a réalisé des économies de fonctionnement majeures grâce à la suppression de toutes les fonctions managériales. Les niveaux de satisfaction des patients et de ses équipes dépassent les attentes. En 2012, l'organisation a été classée au premier rang de satisfaction des clients pour les soins à domicile. Elle a été nommée meilleur employeur néerlandais en 2011, 2012, 2014 et 2015.

L'objectif du cas est de comprendre comment Buurtzorg a fait de l'autonomie, sa principale source de performance

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants aux débats actuels sur la remise en cause du management traditionnel et au mouvement de la libération d'entreprise.
- Comprendre comment une entreprise a pu faire de l'autonomie sa principale source de performance.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)
- PPT : apports théoriques (15 slides)
- Cas examen

### Patagonia (lesensdelaliberté): un management par les valeurs au service de la planète et des hommes

Auteur(s) : Pascale AUGER

REF KEDGE-OC-012

Patagonia est une entreprise emblématique du modèle « opale » des entreprises libérées et en termes de développement durable. Ses actions et les valeurs qu'elle prône pour la protection de l'environnement et pour le bien-être de ses salariés, sont remarquées par tous. L'objectif de cette étude de cas est d'explorer le fonctionnement de Patagonia afin de découvrir comment une entreprise peut allier la réussite économique, le sens au travail et le bien-être des salariés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants aux débats actuels sur la remise en cause du management traditionnel et au mouvement de la libération d'entreprise.
- Comprendre comment une entreprise a pu allier « sens au travail », « bien-être des salariés » et performance économique.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : apports théoriques (15 slides)
- PPT : débriefing (13 slides)

## PRODUCTION/LOGISTIQUE

### Flightools : management des opérations à repenser

Auteur(s) : Eric PESNEL

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF P0337

Flightools est une entreprise de conception, fabrication et distribution de drones professionnels née du regroupement de deux sociétés.

Cette nouvelle entité croît très vite. Cependant, 2 ans après, l'accroissement du chiffre d'affaires n'est plus au rendez-vous. La raison principale : le taux de service n'est plus que de 80%, malgré un stock de produits finis qui ne cesse d'augmenter.

Sans doute que la réunion des deux entités, ayant un management des opérations très différents, sur un même site, y est pour quelque chose.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appréhender les liens entre les différents concepts, les outils d'amélioration et leurs cas d'emploi.
- Mieux comprendre les interactions entre la conception des produits, la Supply Chain et le management des opérations.
- Mettre en œuvre sa capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe.
- Comprendre une problématique d'entreprise axée sur le taux de service.

**Cabinet Oxpeek : au cœur du secteur de l'aluminium, implémentation stratégique du Lean**

Auteur(s) : Damien FORTERRE, Michaël MOTTE

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF P0336

Le cabinet Oxpeek, conseils en Supply Chain et BtoB, est contacté par le directeur commercial de SFAE spécialisée dans les laminés en aluminium. Confrontée à une insatisfaction de sa clientèle, la société fait face à de nombreuses remontées négatives, plaintes relatives à ses délais de livraison, trop longs et variables. Ces alertes, couplées à l'agressivité renforcée de la concurrence sur ce secteur industriel du profilé en aluminium, renforcent le caractère d'urgence de la sollicitation.

**Objectifs pédagogiques :**

- Formaliser un diagnostic stratégique.
- Analyser les opérations.
- Maîtriser les outils et méthode Lean.
- Justifier l'adéquation entre l'offre et sa clientèle.
- Emettre des préconisations d'implémentation de processus dynamique.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (28 slides)

## RSE ET ÉTHIQUE

**Groupe ERAM : métamorphose d'une entreprise par la RSE\***

Auteur(s) : Sandrine STERVINO, Caroline JOLLY-AUGEREAU

Publication : AUDENCIA Business School

REF R0014

\*Cas finaliste pour le prix de la meilleure étude de cas RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable) 2019

Ce cas présente le processus d'appropriation, par le groupe Eram, d'une démarche RSE et ses implications sur l'ensemble de son activité. Il permet de montrer le rôle des parties prenantes externes dans la prise de conscience du groupe, de son impact social et environnemental et de la mise en place d'actions.

Dans ce cas, nous suivons le groupe dans les différentes étapes de développement de la démarche. La mission donnée aux étudiants est de questionner ces actions et d'en proposer de nouvelles. Ce cas soulève également la question de la durabilité du secteur de la fast-fashion et de nos comportements en tant que consommateurs.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les étapes et l'évolution d'une démarche RSE et ses conséquences sur la stratégie de l'entreprise.
- Identifier les parties prenantes impliquées et leurs impacts sur les actions engagées.
- Développer un esprit critique par rapport aux actions menées.
- Prendre conscience des enjeux sociétaux d'une filière telle que la fast-fashion.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (40 slides)

**Comment développer un climat éthique pour une politique RSE efficace ?**

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF R0013

Les questions de responsabilité sociale sont au cœur des réflexions de nombreuses entreprises, l'éthique faisant partie intégrale de ces problématiques.

Comment analyser voire tolérer une situation tendancieuse dans le monde des affaires ? Qu'est-ce qu'une partie prenante ou stakeholder ? Comment créer et développer un climat éthique ? A quoi sert un code ou une charte éthique ?

Autant de questions qui peuvent trouver des réponses dans le traitement de cette étude de cas. Son cadre est un contexte commercial et une situation non éthique en est la trame.

Cette étude de cas, par son format, s'adapte à différentes formes d'animation. En parallèle d'un traitement possible en présentiel, elle offre l'opportunité d'un traitement pédagogique 100% en ligne.

**Objectifs pédagogiques :**

- Se former aux questions d'éthique et de RSE.
- Étudier le niveau de criticité d'une situation et le rôle des différentes parties prenantes.
- Interroger les limites entre situation éthique et situation non éthique.
- Définir et expliciter les actions en lien avec l'éthique et la RSE à mettre en place.
- S'organiser et suivre une méthodologie par le biais d'un dispositif d'évaluation.
- Participer à un processus réflexif afin de consolider son socle de connaissances.

**Caractéristiques particulières :**

- Vidéos : module de cours et éléments de résolution
- PPT : débriefing (16 slides)
- PPT : module de cours (12 slides)
- PDF : kit consignes et barèmes (version enseignant et étudiants)

**Hôtel ALTEORA : Développement durable et RSE au service de la performance globale**

Auteur(s) : Nathalie MONTARGOT, Luc BÉAL, Florence WINKLER

Publication : EXCELIA GROUP

REF R0012

Le développement de l'Hôtel ALTEORA sur le site du Futuroscope, s'est basé depuis 2012 sur un modèle

d'écocitoyenneté et de promotion du développement durable sous l'impulsion de ses dirigeants. Ses activités d'hébergement, de restauration et d'organisation de séminaires intègrent les bonnes pratiques RSE, en particulier en terme de prévention de la pollution et de l'utilisation durable des ressources.

Cette démarche anti-gaspillage et tournée vers le bien-être de ses collaborateurs a permis une optimisation des ressources et une amélioration de la performance de l'activité de l'établissement.

L'hôtel s'est ainsi engagé dans un processus de certification et de labellisation structurant sa démarche et garantissant ses résultats et ses progrès.

**Objectifs pédagogiques :**

- Évaluation des problématiques et enjeux du développement durable et la mise en œuvre de politiques RSE
- Etablissement d'un diagnostic RSE d'une structure hôtelière
- Compréhension des leviers essentiels au pilotage de la stratégie RSE (parties prenantes, volonté des dirigeants et fédération des équipes et des acteurs externes)
- Etablissement du lien entre politique RSE et performance économique.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Support de présentation et de débriefing du cas (52 slides)

**Groupe Hautier Transports : comment ancrer une démarche de Responsabilité Sociétale auprès de tous ses salariés ?\***

Auteur(s) : Fanny ROMESTANT, Vincent HELFRICH, Pierre BARET

Publication : EXCELIA GROUP

REF R0011

\*Ce cas a reçu le prix « coup de cœur RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable) 2019 »

Ce cas permet de contextualiser les difficultés auxquelles peuvent se heurter les entreprises qui mettent en place une démarche de Responsabilité Sociétale. Le cas porte sur une entreprise familiale centenaire de transport. Cette dernière est confrontée à toutes les contraintes d'un secteur sous tension mais elle souhaite avancer sur la démarche de RSE. La question de la diffusion de la démarche et de son ancrage auprès des salariés est ainsi abordée. Par son domaine d'activité, l'entreprise compte une majorité de conducteurs routiers en déplacement quasi permanent, ce qui constitue une de ses spécificités.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir le déroulement d'une démarche RSE, selon les préconisations de la norme ISO 26000.
- Apprendre à s'impliquer dans la phase d'un plan d'action.
- Découvrir le contexte d'une entreprise de transport routier de marchandises et la complexité de la mise en œuvre d'une démarche RSE en raison de l'activité.
- Établir une identification de bonnes pratiques adaptables au contexte, sélectionner la plus pertinente à concrétiser, transformer cette bonne pratique en action par sa formalisation.
- Apprendre à travailler seul(e) puis en groupe pour la recherche, l'évaluation de bonnes pratiques et la formalisation en action.

**Caractéristiques particulières :**

- Vidéos : Interviews du chef d'entreprise
- Présentation 6'09
- Éléments de résolution 4'25
- Bonnes pratiques 2'59
- PPT : présentation du cas (11 slides)
- PPT : contextualisation RSE, DD et ISO 26000 (24 slides)
- PPT : débriefing (15 slides)
- PDF : suite Fibonacci accompagnant la méthode d'élaboration du consensus

**Oléoduc Énergie-Est et la pouponnière du béluga du Saint-Laurent\***

Auteur(s) : Scott McKay

Publication : ESG-UQAM

REF R0009

\*Ce cas a obtenu le prix de la meilleure étude de cas RIODD (Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable) en 2019.

Le projet Oléoduc Énergie-Est de la compagnie TransCanada, annoncé le 1<sup>er</sup> août 2013, vise la construction d'un Oléoduc d'une capacité de 1,2 M barils/jour de pétrole, reliant les sites d'extraction de l'Ouest canadien à l'océan Atlantique sur une distance de 4 600 km.

Par ailleurs, le projet est annoncé dans un contexte où le béluga du fleuve Saint-Laurent se rétablit lentement d'une chasse intensive qui, bien qu'abandonnée depuis plusieurs décennies, a laissé la population vulnérable. Or, le terminal maritime de Cacouna, une composante critique du projet, est localisé à l'endroit même où les femelles mettent bas. Ce qui amènera rapidement les médias à identifier l'enjeu comme étant celui de la « pouponnière du béluga ».

La trame narrative suit la chronologie des événements tels que vécus par l'entrepreneur local Jean-Guy Dumont (personnage fictif), tenaillé entre les avantages économiques du projet et ses retombées négatives. Sur le théâtre de l'actualité telle que vécue par cet observateur, les apprenants voient évoluer l'enjeu de la pouponnière du béluga sous le feu de l'action des parties prenantes et des stratégies de réponse de l'entreprise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Illustrer et appliquer un modèle générique décrivant l'évolution des enjeux, aussi appelé modèle de maturité des enjeux.
- Réaliser une analyse des parties prenantes par l'utilisation de différents modèles (ex. Savage et al. (1991) ; Mitchell, Agle et Wood (1997).
- Identifier et analyser comment l'entreprise construit sa légitimité (Suchman, 1995), comment elle est attaquée et quelles sont les stratégies de réponse (Black et Porter, 1999 ; Carroll, 1979) de l'entreprise à différentes phases de l'enjeu.
- Sensibiliser les étudiants au phénomène contemporain de « l'astrourfing ».

## ACCOUNTING

**Gespel, telephone platform manager : marginal cost method (company capacity, fixed and variable costs, etc.)**

Author(s): François POTTIER

Publication: NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0468(GB)

This case study, through its educational system, makes it possible to organize a distance examination (100% online) adapted to large numbers by proposing 10 different costed versions of the same statement.

The theme falls under management accounting. This is a case of the marginal cost method (partial costs). The company does not use all of its production capacities. She then receives two additional orders. Together, these two orders lead the company to exceed its capacities and therefore have to invest and increase its fixed costs. The question then arises, in terms of profitability, of accepting or refusing these orders. On the other hand, one of the orders could be made in the current capacities of the company, the other not. In such a case, which order must be accepted, what price(s) can we offer to customers? What minimum quantities should they order?

The device in this case allows for 100% online exam processing.

Learning objectives:

- Being able to put oneself in a posture of marginal cost (not to take back the current costs).
- Being able to identify the two possible situations (the order exceeds, or does not exceed, the current capabilities of the company).
- Being able to make the right decision.
- Being able to propose alternative solutions, if initially the additional order is not profitable (increase the price, increase the quantities).

Specific characteristics:

- PDF: Operating mode (examen case)
- PDF: Statement (10 versions) (examen case)
- Word: Answer sheet (examen case)
- XLS: The 10 versions of case / debriefing (cas en présentiel)
- PPT: Debriefing (11 slides)

**FAD Moteurs: Transfer of a branch of activity, Commercial arrangements for distribution (Sale, Concession, Franchise, Brand licencing, Business Lease), Sales contracts, Responsibility of the seller**

Author(s): Anne PREVOST BUCCHIANERI, François POTTIER, Dawn ROBÉY

Publication: NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0465(GB)

The educational objective is to confront students with complex issues related to the formation of groups of companies, the transfer of activity (with the legal consequences for employees, accounting and financial consequences), the purchase of a branch of activity, as well as the various methods of exploiting the activity. Understand the relationship between the group, the subsidiaries and the operators (cessionnaires, franchisees, ...), concretize the legal links and the

obligations of each one. For each situation understand and control the financial and accounting consequences.

Learning objectives:

Realization of complex notions :

- Analysis and synthesis capabilities
- Acquisition of a specific vocabulary
- Practicing a deductive reasoning
- Choice and use of the right consolidation method

Specific characteristics:

- Glossary for French Financial Terms translations.
- PPT = debriefing support of 71 slides

## ENTREPRENEURSHIP

**TOO GOOD TO GO Fight Food Waste: Discovery of entrepreneurial ecosystem**

Author(s): Marie GOMEZ-BREYSSE, Galina KONDRATEVA

Publication: EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0026(GB)

Too Good To Go was created to enable everyone to fight against food waste on their own. The application is a platform for connecting retailers (small traders, distributors) and responsible users. Thanks to geolocation, users can identify unsold products that are then sold at a price well below their original value. The case presents issues regarding the way that TGTG has been developed its own entrepreneurial ecosystem integrating key success factors to launch the app and the role of partnership during the different steps of TGTG's development.

Learning objectives:

- Characterize key success factors to develop their innovation,
- Define the brakes and levers of a start-up project and the resources needed,
- Determine the necessary actors of the environment for the creation of a new venture,
- Present the issues of entrepreneurial ecosystem and how it is important to develop its own.

Specific characteristics:

- Support PPT debriefing : 19 Slides

**Biscuits of Mr.Laurent: Hand-Crafted biscuit factory in the development phase**

Author(s): Jeanine BILLET, Christine KRATZ

Publication: GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn, ICN BUSINESS SCHOOL

REF E0021(GB)

2018: Philippe LAURENT, craftsman-entrepreneur, is in front of his oven, as he has been every day: « So much has been done since I arrived in Pau 18 years ago! »; says this former saxophonist from Lille. It's true that I was able to turn my hobby (pastry) into my profession. The prize I won was the triggering factor and pushed me to dedicate myself to my passion and go into craftsmanship. I began manufacturing cookies and I have never ceased to innovate, inspired by the values and heritage of Béarn territory, in order to create original cookies, such as my famous « Cookies of the killing Death ». Today I own two stores: one in Pau near the Castle and another in Idron

in my workshop, but I am cramped and my clientele increases. The mayor of the neighboring town has offered me land to build a new manufacturing site in a small commercial area along the roadside. It's very visible, but these are important financial cost.

Learning objectives:

The case aims to get the student to think about:

- « How the entrepreneur acts », relying on the theory of action developed by Christophe Schmitt from « L'Agir Entrepreneurial ». This allows « to consider entrepreneurship in a systemic way through a situation linking three dimensions: the entrepreneur (Me), the entrepreneurial entrepreneur project and the ecosystem of the entrepreneur », (SCMITT Ch, 2005)
- The entrepreneurial process, referring to the Principle of Effectuation (SARASVATHY S, 2001)
- The peculiarities of a local artisanal SME, using the Resources and Skills model (BARNEY, 1991).

The tools used to analyze the problem are:

- the SWOT analysis and, the PESTEL analysis,
- analysis of Porter's (5 + 1) strengths to identify Key Success Factors (CSFs) and Structural Risk Factors (FSRs).
- the CANVAS Business Model

## ETHICS

**ERAM Group: Corporate Transformation through Corporate Social Responsibility (CSR)\***

Author(s): Sandrine STERVINO, Caroline JOLLY-AUGEREAU

Publication: AUDENCIA Business School

REF R0014(GB)

\*Finalist case for the prize for the best case study RIODD (International Network for Research on Organizations and Sustainable Development) 2019

This case study presents the Eram Group's process of adopting a CSR strategy. The company was created in the 1930s, and began mass production in the 1950s and 1970s, opening many factories. At the end of the 1980s 1990s, the factories were closed and production was outsourced to Asia, with the company retaining only the design and distribution activities. Today, a new crisis in business makes the company to rethinking its business model.

Learning objectives:

- Understand the stages and evolution of a CSR approach and its consequences on the company's strategy.
- Identify the stakeholders involved and their impact on the actions taken.
- Develop a critical mind in relation to the actions carried out.
- Become aware of the societal challenges of a sector such as fast-fashion.

Specific characteristics:

- PPT: debriefing (40 slides)

## FINANCES

**Ubisoft-Vivendi: History of an independence war**

Author(s): Isabelle DUCASSY, Frédéric PREVOT

REF KEDGE-FI-011(GB)

Ubisoft is a French video game publisher and distributor, employing 14,800 people and generating revenues of €1.7 billion in 2018. The company was founded in 1986 by the five Guillemot brothers, who are still in charge as shareholders, directors and members of the management team. Independence is one of the company's fundamental values.

However, at the end of 2015, the Vivendi group acquired a stake in Ubisoft and embarked on a gradual share purchase operation to the point of owning more than 25% of the shares at the end of 2017, thus becoming the largest shareholder and raising fears of a takeover bid. Ubisoft defended itself by using several means: a media communication strategy, locking the Board of Directors to prevent the entry of a Vivendi representative, calling for the support of current shareholders, seeking new investors, increasing the family's stake in the company, repurchasing its own shares by the company, mobilizing employees, etc. After more than two years of regular increases in its stake in Ubisoft, Vivendi withdrew and sold most of its shares in March 2018, then completely exited the capital in March 2019.

Learning objectives:

- Be able to analyze a situation, understand it and synthesize it.
- Work in a team.
- Critical thinking skills: understanding the advantages and disadvantages of stock exchange listing.
- Identify and analyze defensive manoeuvres against unwanted participation.

Specific characteristics:

- PPT: debriefing (27 slides)
- Excel for students and teacher (Key figures of Ubisoft and Vivendi, Ubisoft stock market data and financial data from the main companies in the video game sector)

**Dividend policy and their determinants: six mini-cases of companies**

Author(s) : Laurence LE PODER, Isabelle DUCASSY

REF KEDGE-FI-010(GB)

This case study in finance includes 6 mini cases of companies operating in various real contexts and deals mainly with dividend policy.

The case provides an opportunity to review the different types of dividend policy, and to study the various factors influencing dividend policies. In the last case study, students can suggest a dividend policy.

Students will have to mobilize theories and notions in real situations that are intentionally different. The student can thus make the link between theory and practice and give make his/her knowledge in this field meaningful. For each of the mini cases, there is a presentation of the company and sectorial data, with 3 information categories: profitability, dividend policy and capital structure.

**Learning objectives:**

The main learning objectives are to be able to:

- Analyze a situation, understand it and summarise it.
- Evaluate a dividend policy, and identify the type of dividend policy chosen.
- Identify the determinants of a dividend policy.
- Apply theoretical arguments in practice (agency, signal).
- Be critical, understand the advantages and disadvantages of a dividend policy.
- Choose and argue in favour of a dividend policy for a group that does not pay out.
- Know how to work in a team.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debrief to be shown to students (29 slides)
- PTT: Debrief with comments for trainers (29 slides)
- PPT: Presentation of the case (5 slides)
- Exam case

## GENERAL MANAGEMENT/STRATEGY

**Free, the case of the French telecoms company: Wanted high value clients**

Author(s) : Elizabeth FRANKLIN-JOHNSON, Soraya BEL HADJ ALI

REF KEDGE-MG-010(GB)

This case is about the strategies in the mobile phone contract market as companies try to increase their share of customers in a saturated and stagnant market. The case describes the telecommunications market and the mobile phone market in France, the Iliad Group and the history of Free, Free Mobile's positioning and history, and the state of the mobile phone contract market today.

**Learning objectives:**

- Make students aware of the connection between company strategy and market behaviour.
- Explore the power of consumer behaviour.
- Identify methods to increase specific market segments for a company.

**Specific characteristics:**

- Examen case
- PPT: Debriefing (38 slides)
- PPT: Debriefing, with notes for teachers (38 slides)

**The Freevolution: The case of Free, the French telecoms company**

Author(s) : Elizabeth FRANKLIN-JOHNSON, Soraya BEL HADJ ALI

REF KEDGE-MG-009(GB)

This case is about the strategies in the mobile phone contract market as companies try to increase their share of customers in a saturated and stagnant market. The case considers the telecommunications market and the mobile phone market in France and focuses on Free. The company strategy and industry are discussed.

**Learning objectives:**

- Analyse company strategy.
- Analyse the environment and industry.
- Identify market segments.

**Specific characteristics:**

- Examen case
- PPT: Debriefing (33 slides)
- PPT: Debriefing with notes for teachers (33 slides)

**Botox: a deal in activist hands**

Author(s) : Philippe REBIERE

REF ICN-MG-037(GB)

Allergan, the owner of Botox, was shocked to learn that on April 21, 2014, when the Board of Directors received a merger offer from Valeant, a Canadian group. The offer was unanimously rejected by the board of directors. Valeant has partnered with Bill Ackman, founder of Pershing, an activist fund, to try to acquire Allergan. A bitter battle continues. Allergan, after fending off Valeant's attacks, decides to be bought out for \$66 billion by a generic drug producer, Actavis.

**Learning objectives:**

- To provide a better understanding of the movements deployed by companies in situations of governance crisis.
- Appreciate corporate governance and the fundamental role played by strategy leaders (top management and board of directors).
- Learn to analyze crisis situations and provide keys to understanding the delicate situations of an attempt to take control of a company by an activist shareholder.
- Explore the different means adopted to resist the activist's assaults (declarations by the chairman, influence games towards stakeholders).
- Apprehend the analysis of strategy movements, their formulation and implementation. Explore the signals triggered by the environment and appreciate how companies launch their movements.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (15 slides)

**The Docelles Paper Mill: The impossible resurrection?**

Author(s) : Janine JACQUET, Jacky KOEHL, Alexandra TOSELLO, Christine MORIN-ESTEVEES

REF ICN-MG-033(GB)

At the end of 2012, to employees who are confident in their future, the Director of UPM-France sends wishes that nothing seems to overshadow! However, a week later, the small town of Docelles, nestled in the Vosges mountains, is shaken by a decision of the Finnish group: to sell the Grand-Meix paper mill! If no buyer is found, the company will be closed. Some of the company's employees then formed the project to take over the company in the form of a SCOP. Negotiations with the UPM Group were initiated but were not successful. The employees then turned to the courts but, at the end of January 2016, the decision of the Nancy Court of Appeal to dismiss the employees was overturned; the SCOP project seems to have been definitively rejected.

**Learning objectives:**

This case puts learners in a professional situation, with real data and problems. In this perspective, it aims, from an understanding of a multidimensional environment and the company's markets, to :

- Carry out a critical analysis of the strategic decisions of a large international group.
- Assess the relevance and feasibility of a takeover project in the form of a SCOP.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (62 slides)
- The case study can be used as:
  1. A teaching aid when studying general company policy or company takeover.
  2. A synoptic case study, through which students' ability to handle a complex case through role play is tested by having learners assume various viewpoints.
  3. A unifying case study, allowing different course elements to be brought together using the same teaching aid. Within this scenario, it can be used in courses on economics and strategy, finance, law and social and environmental responsibility.

## INFORMATION AND COMMUNICATION SYSTEMS

**Travelnice: «The Spirit of Travel». Will information technology change the way we travel tomorrow?**

Author(s) : Gérald DUFFING

REF ICN-I-038(GB)

TravelNice is a modestly sized company that sells premium travel. It has grown and survives today due to the quality of its products and the mouth-to-mouth publicity they generate. However, the competition from the Internet is getting tougher, even in the luxury travel niche. As the status quo is not an option, an alternative is possible. To change nothing to the product, but to develop the « Web » channel, or to reinvent travel. Two options where information systems will necessarily play a central role, not without affecting the organization of TravelNice. The participant is asked to propose a solution to TravelNice and to defend the company's interest.

**Learning objectives:**

- Know how to establish a strong link between business strategy and information systems strategy.
- Prepare, justify and defend an information system project.

In a more operational way :

- Know how to apply process-modeling techniques.
- Be able to carry out a diagnosis of a company situation after having carried out an analysis of the existing situation.
- Know how to model the future state of an information system.
- Know and apply the techniques for setting up information systems.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (57 slides)

## INTERNATIONAL MANAGEMENT

**A successful Cross-Cultural Manager**

Author(s): Helena KARJALAINEN

Publication: EM NORMANDIE Campus Caen

REF GI0036(GB)

This case study presents international cross-cultural managers working in two multinational companies. The aim of the case study is to provide an example of multicultural team management from the perspective of cross-cultural managers and to understand their role in multicultural team management. The topic will focus on the importance and need for competent cross-cultural managers. In today's multinational organizations, a majority of employees are bicultural, which can be of tremendous use to managers in their everyday tasks. It is therefore crucial to have informed managers leading the teams and, above all, to understand teams coming from diverse backgrounds. The case is based on an empirical study which was organised involving group interviews with 10 cross-cultural managers.

**Learning objectives:**

- Present a cross-cultural human resources management case study from the perspective of cross-cultural managers in order to understand the evolution of multiculturalism in organisations.
- Present examples of cross-cultural leadership challenges and the management skills required to tackle them.
- Analyse cultural diversity management.
- Highlight the competencies and international management skills that managers need in today's global organisations.
- Identify the links between the concepts of culture, cooperation and performance, all of which are crucial factors in the management of multicultural personnel.
- Introduce a number of theories from the management of cultural differences literature such as Hofstede (1980) and Hall (1990), as well as the international and diversity management literature (Bennet, 1986), (Benet-Martinez et al., 2006).

**D.W.Y.T (Do Waste Your Time): Time to internationalize\***

Author(s): Noémie DOMINGUEZ, Tristan SALVADORI  
Publication: UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF GI0035(GB)

\*Best Case in International Management Atlas-AFMI 2020

Founded in 2017 in Lyon, Do Waste Your Time (DWYT) is the first French start-up company to design, manufacture and sell customizable wooden watches. The company, whose sales reached €150,000, employs five people full time. The start-up's products are primarily distributed through its concept store, through online sales and at jewelry shops via a network of distributors. They are also offered to companies and local authorities as personalized promotional items. DWYT sells its watches mainly in France (90%) as well as abroad (10%), notably in Benelux and Japan.

DWYT has decided to grow internationally with a focus on two types of markets, more specifically (1) developed markets whose clientele is sensitive to environmental concerns and (2) emerging markets with a growing middle class. Students have to help the company develop its business internationally.

**Learning objectives:**

The case objectives involve:

1. Analyzing the diversification of products and markets of a French start-up, from the time it was founded to today. Understanding how the entrepreneur's personality and

international orientation influence the strategy choices made in terms of international development.

- Understanding the challenges stemming from the multi-nationalization of a start-up:
  - Carrying out a strategy assessment (strengths/weaknesses, opportunities/threats)
  - Examining the international development process
  - Choosing target markets based on pre-established criteria and a mix of methods (quantitative and qualitative)
  - Making recommendations regarding the company's future direction in terms of products and markets.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (42 slides)

### Maviflex: Looking for a JV Agreement to Enter the Indian Market

Author(s): Florence GERVAIS, PRASHANT PEREIRA , Nicolas BOULLIAT  
Publication: IDRAC Business School

REF GI0034(GB)

A major player in the industrial flexible door market, Maviflex has been expanding cautiously in international markets for 30 years, export sales now representing about 20% of its 28 million turnover in euros. The company is currently marketing its industrial flexible doors through licensors, distributors and joint ventures in more than 20 countries. Confident that the future lies in emerging markets, Maviflex management has set out to enter the Indian market.

#### Learning objectives:

Primary learning objectives can be outlined:

- Auditing the situation of Maviflex.
- Analyzing the Indian market attractiveness.
- Recommending best entry strategy into the market, reflecting on the advantages and disadvantages, and key success factors of a joint venture agreement.
- Making decisions on how to share missions between partners and how to operate the JV in India.

Secondary learning objectives can be added to the case analysis:

- Design of a BtoB marketing strategy.
- Especially the segmenting, targeting and positioning stages.

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (37 slides)

### Juratoys: How Can the Company Step Up its Presence in the Italian Market?

Author(s): Florence GERVAIS  
Publication: IDRAC Business School

REF GI0032(GB)

A major player in the classic wooden and cardboard toy niche, generating sales of 52 million euros in 2019, Juratoys is rapidly expanding in international markets. Its Janod and Kaloo branded products are already present in 60 countries. Italy is the 4<sup>th</sup> largest European toy market, with a potential of 1.2 billion euros and it is also the one experiencing the highest growth in Europe. Janod and Kaloo products are already marketed through a distributor

there, but a young VIE, Matteo, wants to suggest strategies to develop the market faster through a multi-channel distribution strategy and replace the distributor by a subsidiary.

#### Learning objectives:

- Analyze Italian market data.
- Make marketing channel decisions for the Italian market.
- Suggest BtoB marketing actions to boost sales at retail.
- Understand role and mission of a subsidiary company.
- Make decisions regarding the subsidiary mission, staffing, KPIs and budget.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (40 slides)
- PDF: Two versions (Exam version / Animation version)

## MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

### Meubles du Plexin: The forgotten HR Dimension

Author(s): Olga LELEBINA, Rosana SILVEIRA REIS, Narjes SASSI  
Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF H0667(GB)

The case « Meubles de Plexin » (Mdp) tells the story of an unsuccessful business take-over in the field of French furniture. The company is taken over by a young business-educated and ambitious couple, who wants to set up on their own and develop their family business. Even with an artisanal know-how, that has provided a competitive position on French and international markets, « Meubles de Plexin » has been quickly confronted with numerous challenges. Strategic choices and financing solutions the top of the iceberg. Indeed, a detailed analysis would inevitably lead us to consider factors related to the management of human resources that would help to explain the path to bankruptcy of this company.

#### Learning objectives:

- Identifying the components of national culture that are involved in a small business take-over.
- Bringing together national culture and corporate culture to explain the success or failure of a business.
- Defining the different leadership styles and their impact on the behaviors of teams.
- Making learners aware of the different types of work teams and specificities of their management.
- Understanding the HR practices that are essential for the proper functioning of a company and becoming aware of the complementary nature of the practices.
- Reflecting upon some of the HR tools that could help to better structure and implement appropriate practices.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (78 slides)

## MARKETING

### IKEA: How to build an effective consumer experience through the customer journey?\*

Author(s): Emna CHERIF, Manel MZOUGH  
Publication: UNIVERSITÉ CLÉRMONT AUVERGNE École de Management

REF M2104(GB)

\*AFM 2020 Prize for the best Research case study

The consumer experience (CX) arouses the interest of several brands. Functions as a consumer experience manager have emerged in several companies such as Amazon and Google. Often addressed through the lens of experiential marketing and the brand's immersive environment, the consumer experience is actually much broader and more complex. This case focuses on the furniture and interior decoration brand: IKEA. As a leader, IKEA must constantly face the challenges of the omni-channel and social media development. This case study aims to reach a deeper understanding of the consumer experience with a more holistic view.

#### Learning objectives:

It allows learners to:

- Understand the main stages to set up an effective consumer experience.
- Model a customer journey map, integrating the different touch points with the brand.
- Highlight the dimensions of the experience.
- Set up a customer experience diagnostic tool(s).
- Measure and evaluate the customer experience.
- Formulate strategic recommendations in order to set up an effective consumer experience.

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (90 slides)

### PocketConfidant AI: Digital self-coaching powered by artificial intelligence

Author(s): Ulrike MAYRHOFER, Catherine PAPETTI, Mohamed DIDI ALAOU  
Publication: UNIVERSITE NICE SOPHIA ANTIPOLIS IAE Nice

REF M2103(GB)

PocketConfidant AI is a start-up that offers digital coaching powered by artificial intelligence (AI). The coaching market is very fragmented, and the use of digital tools offers new growth opportunities. Developed in close collaboration with the company, the case study contains detailed information on PocketConfidant AI and the global coaching market. The student is asked to develop a digital marketing plan: SWOT analysis, marketing strategy, buyer personas, customer paths, mix marketing and digital mix marketing.

#### Learning objectives:

- Learn how to develop a digital marketing plan.
- Perform a SWOT analysis.
- Design a marketing strategy (objectives, segmentation, targeting, positioning, sources of volume).
- Describe the buyer personas.
- Understand the customer paths.
- Propose a mix marketing (product, price, distribution, communication).
- Prepare a digital mix marketing (customer, cost, convenience of purchase, communication).

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (59 slides)

### ECODIS: When Marketing Strategy meets Sustainability

Author(s): Heidi REED, Stefan GALLARD  
Publication: AUDENCIA Business School

REF M2086(GB)

Based in Brittany France and founded in 2000, Ecodis is a B2B designer and distributor of eco-products for personal and household goods. They have been highly profitable over the years but are currently facing increasing competition as larger players enter the lucrative « green market ». Possible responses include manufacturing their own products as well as expanding internationally and locally. This is easier said than done with each option bringing its own set of obstacles. The company must balance its social and environmental values with profit as it decides how to respond to this changing business environment.

#### Learning objectives:

- Assess the risks and benefits of proposed market strategies
- Prioritize company objectives for a social business
- Recommend sustainable approaches to deal with a competitive market environment
- Formulate an opinion on what makes a business « green »

#### Specific characteristics:

- PPT de debriefing (10 slides)

### Nature & Découvertes: How can an enhanced circular economy approach strengthen the brand image?

Author(s): Karine VILLENEUVE, Laurence BUNDY  
Publication: TOULOUSE BUSINESS SCHOOL TBS

REF M2071(GB)

Ever since it was founded in 1990, Natures et Découvertes, has been standing out as a brand committed to respecting mankind and nature. Every year since 1993, it has been publishing a report listing all its endeavours towards sustainable development and since 2015, it has been claiming its societal commitment through the BCorp label. It now wishes to go a step further and follow the principles of circular economy.

#### Learning objectives:

The case objectives involve:

- Raising students'awareness about the circular economy concept
- Getting them acquainted with the marketing planning process (analysis strategy marketing mix)
- Knowing the marketing concepts related branding and drawing a brand prism
- Ensuring all the different elements in the marketing plan are consistent with one another

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (29 slides)

**Amazon Acquisition of Whole Foods: Reasons and preliminary results**

Author(s): Salma Al GUEZAU, Raffaele FILIERI  
Publication: AUDENCIA Business School

REF M2070(GB)

The case study critically evaluates Amazon acquisition of Whole Foods in the US and discusses the reasons behind this acquisition, Amazon post-acquisition alignment strategy, and the analysis of the results achieved 2 years after the acquisition.

Learning objectives:

Students will be able to understand the following:

- The trends in US grocery industry.
- The strategies for new market entry (penetration strategy).
- Penetrating new market through company's acquisition.
- The positive and negative consequences of integrating two brands post-acquisition.
- The importance of the internal culture.

**Mapaero: From aeronautics to wind power a successful diversification of an SME**

Author(s) : Stéphanie PETZOLD, Bertrand TOUZET, Corinne BERNEMAN

REF KEDGE-MA-011(GB)

Mapaero is an SME specialized in the development and manufacture of waterborne paint for aeronautics. Given the high risk of dependence on the giants of the sector, it decided to diversify its business without upsetting its mode of operation. It now has to evaluate the opportunity and the way to enter the wind power market in order to expand its customer portfolio.

Learning objectives:

- Understand how the wind power sector operates, be able to identify the role of the different players in the sector and take into account their expectations.
- Make a decision regarding the relevance (or not) for the company to enter this new market, i.e. the wind power sector.

Specific characteristics:

- PPT: Solution for presentation (22 slides)
- Case examen (3 h)

**Ashley Madison: Marketing Infidelity**

Author(s) : Alexandra ROME

REF ICN-MA-043(GB)

This case provides a comprehensive overview of the marketing strategy enacted by the extramarital dating site, Ashley Madison. The case considers how, after surviving one of the greatest data breaches in history, Ashley Madison has managed to prevail as a widely successful viral brand in the adult dating sector. In overviewing its marketing trajectory, presenting an analysis of the competitive environment, and discussing some of the unique challenges the industry currently faces, this case can be used in two mainstay ways.

First, it may be used as a basis for discussing and deve-

loping marketing planning for non-traditional and controversial businesses, as well as for businesses that have suffered public relations crises.

Second, it may be used to explore the ethical and moral obligations and responsibilities of private businesses.

Learning objectives:

- Strategic marketing: to cover practical issues that online dating firms face, including navigating strict regulations and reputational issues.
- Crisis communications: to develop students understanding of the fragility of corporate image in the digital age and how this can be managed through marketing communications.
- Business ethics: to explore the ethical implications of marketing non-traditional and controversial products and services.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (25 slides)

**Berthe Aux Grands Pieds: When creativity and the « made in France » make the difference**

Author(s) : Douniazed FILALI-BOISSY, Elodie JOUNY-RIVIER

REF ICN-MA-041(GB)

Created in 1999, Berthe aux Grands Pieds is a top-of-the-range brand of socks and tights 100% made in France. Characterised by creativity in terms of design, style, colours and materials, it is distributed on the Internet via an e-shop and in more than 1500 points of sale in 12 countries. Rebellious and without complex, BAGP evolves in a very competitive universe where consumers' preference for cheap socks dominates.

Learning objectives:

- Identifying the stages in the marketing process.
- Conducting a complete marketing diagnosis (external and internal).
- Successfully connecting the information provided in the case study to the strategic and operational recommendations.
- Using creativity in formulating the recommendations.
- Understanding the « 100% made in France » approach.

Specific characteristics:

- PPT: debriefing (68 slides)

## NEGOTIATION / SALES

**Role Playing Game in International Sales Contract Negotiation**

Author(s): Delphine MINCHELLA, Linda MONBORREN  
Publication: EM NORMANDIE Campus Caen

REF N0017(GB)

This is a role-playing game in International Sales Contract Negotiation, based on a fictional yet quite typical case of wine exportation, to give the students the opportunity to put in practice their knowledge in international trade and negotiation as well. The game opposes two teams of two students each trying to reach a common ground.

This can be played face to face behind closed doors,

or in front of the whole class-room, or even through a videoconference system. As it is fully in English it can be done with international students to add a fresh cross-cultural dimension.

Learning objectives:

- To get more familiar with international sales contracts.
- To orally practice a role-playing game in negotiation and thus understand better one's strengths and weaknesses to enhance.
- To cooperate with a partner in a limited duration.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (17 slides)

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

**Disability at Microsoft France: Issues in diversity management**

Author(s): Dovile DAVELUY, Nadia TEBOURBI  
Publication: ESCE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

REF O0016

The case study underscores the importance of diversity and inclusion for today's businesses by examining the complexities of disability inclusion in the tech industry and particularly at Microsoft France. It investigates managerial practices that foster inclusion and builds a solid business case for diversity in socially responsible companies.

Learning objectives:

- Understand the complexity of integrating disability within an organization.
- Examine how managerial actions can reduce stereotyping toward disabled employees.
- Analyzing the principles of equity versus equality and diversity management.
- Examine the best managerial practices to facilitate integration of disability.

Specific characteristics:

- 3 PPT: Debriefing depending on the student's level (14 slides | 13 slides | 11 slides)
- 2 interview videos
- PDF: Microsoft Diversity and Inclusion (19 pages)

**Buurtzorg: Managing without managers**

Author(s) : Pascale AUGER

REF KEDGE-OC-013(GB)

In 10 years, Buurtzorg has grown from 4 to 10,000 employees. The organisation now employs two thirds of the workforce in the community care sector. It is responsible for 70,000 people and has achieved major operating savings by eliminating all managerial functions. Patient and team satisfaction levels exceed expectations. In 2012, the organization was ranked first in customer satisfaction for homecare. It was named best Dutch employer in 2011, 2012, 2014 and 2015. The objective of the case is to understand how Buurtzorg has made autonomy its main source of performance.

Learning objectives:

- Make students aware of current debates on the questioning of traditional management and the

corporate liberation movement.

- Understand how a company has been able to make autonomy its main source of performance.
- Carry out a study of a case that is performing today.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (13 slides)
- PPT: Pedagogical module (15 slides)
- Exam case

**Patagonia (The sense of freedom): Values-based management at the service of the planet and people**

Author(s) : Pascale AUGER

REF KEDGE-OC-012(GB)

Patagonia is an emblematic company of the Opal model of liberated companies and in terms of sustainable development. Its actions and the values it advocates for the protection of the environment and the well-being of its employees are noticed by all. The objective of this case study is to explore how Patagonia works in order to discover how a company can combine economic success, meaning at work and the well-being of its employees.

Learning objectives:

- Debate on the questioning of traditional management and to the corporate liberation movement.
- understand how a company has been able to combine « meaning at work », « employee well-being » and economic performance.
- Carry out a study of a case that has actually existed.
- To identify the values and behaviours that enable leadership development.
- Reflect on themselves and question their own capacities to invest in a liberated management.

Specific characteristics:

- PPT: Theoretical input (15 slides)
- PPT: Restitution of the case (13 slides)

## RSE AND ETHICS

**Carbon footprint: The case of a bottle of shampoo**

Author(s) : Anicia JAEGLER

REF KEDGE-RE-005(GB)

This case addresses a current issue. The data are real but simplified and anonymized. The student must calculate the carbon footprint of a simplified wine supply chain thanks to a CO2 equivalent calculator. Then, the student evaluates and gives some recommendations to render more sustainable the wine supply chain.

Learning objectives:

- Aware the students to the sustainable impacts of a supply chain.
- Learn how to calculate a carbon footprint.
- Learn how to evaluate a supply chain through the three pillars of sustainability.
- Search some innovative solutions to render more sustainable a supply chain.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (31 slides)
- PPT with comments
- Excel: Tool
- Excel: Tool corrected

## STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

**Cartier: A jewel of innovation in a traditional setting**

Author(s): Arafet BOUHALLEB, Caroline DIARD  
Publication: EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF G2014(GB)

This case reviews the history and the growth of a French company: Cartier. It explores the choices and challenges of Cartier in their strategy for international market growth. This company faced with strategic issues, a changing structure and a high competition. Students are encouraged to understand the firm's objectives, scope and the potential issues related to its development. Furthermore, they will be expected to understand the stakes of organizational culture and to analyse the development process of a company.

Learning objectives:

- To become aware of the links between theoretical systems and day-to-day management.
- To understand the challenges met in a very competitive and specific environment related to innovation, growth but also competition.
- Ensure the relationship between a firm's history, its values, its organizational culture but also an increasingly competitive environment.
- To put students in a position to view themselves in a professional situation.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (25 slides)

**Putting 6-Hat Color into Luxury Fashion Sense**

Author(s): Beverly LELIGOIS  
Publication: MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF G2012(GB)

Kimberley Elliott has just finished her master studies in a prestigious luxury marketing school in Paris. She is now on the job market and like a lot of people from her school, she is hoping for a career with one of the most famous French luxury fashion houses. She is called in for a face-to-face interview with her favorite luxury fashion brand and is surprised to find five multicultural people in the waiting room with her. They all discover that they will be in a group interview together and that each person will present a method in order to get all six of them to solve a problem together. They are called into the interview room and each person is given a topic. Kimberley feels very panicked when she sees that her topic is, « What are the alternatives to burning unsold products in the luxury fashion industry? »

Learning objectives:

- To take students outside of their comfort zone when it comes to reaching consensus in group decision-making.
- To allow the legitimate expression of feelings and intuition

- in group discussions, without apologies or justification.
- To discover Dr. Edward de Bono's Six Thinking Hats framework as a tool to help diverse teams work more effectively together in an all-inclusive as well as innovative way by organizing thinking processes efficiently together: thus encouraging lateral thinking in order to open up possibilities for objective and quantitative thinking, emotional thinking, negative pessimistic thinking, cautious optimistic thinking, creative innovative thinking and overall managerial thinking.
- To implement the Six Thinking Hats framework in order to evaluate the level of student comprehension and measure the results obtained.
- To create and promote an academy climate that recognizes and reflects the values of diversity and inclusion.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (12 slides)

**The Kooples: A family business facing a growth dilemma**

Author(s): Guillaume CARTON  
Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G2007(GB)

This teaching case deals with the brand The Kooples that has been founded in 2008 by Alexandre, Laurent and Raphaël Elicha. It operates on the affordable luxury market, a segment of the fashion market which is growing fast. The case shows that the market is highly competitive and that The Kooples is, just as its main competitors, in an internationalization race. The announcement in March 2019 of the buyout of the brand by the Swiss group Maus shows that it is made at the price of the brand's independence

Learning objectives:

- Understanding of the international strategies;
- Understanding of the strategic vehicles;
- Understanding of the governance issues;
- Capacity of analysis and synthesis of a complex situation;
- Capacity to decrypt the contemporary business world.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (12 slides)

**TripAdvisor: The Risk Reducer**

Author(s): Sylvain SENECHAL, Thierry CANTAN  
Publication: UNIVERSITE PAUL SABATIER TOULOUSE 3 IUT Tarbes Dpt GEA

REF G2006

This mini case study is aimed at a French speaking teacher and student audience. The case summarizes and explains the creation and development of TripAdvisor, as well as the evolution and diversification of its business model. It is a good support for pedagogical action, transversal between the teaching of strategy and marketing on the one hand, and the teaching of English on the other.

Learning objectives:

- Read and speak English elsewhere than in English course
- Better understand the perceived risk in consumer behavior.

- Understand the concept of economic model and use the Business model Canvas.
- Understand the Economy of Reputation and its key success factors.

Specific characteristics:

- PPT : Debriefing (7 slides)

**ENERGIA: Transforming a public utility company into a customer-centric organization**

Author(s): Simon HAZÉE, Philippe MANCINI, Dimitri LALOUX, Cécile DELCOURT  
Publication: HEC Ecole de Gestion de l'Université de Liège , Ngage Consulting, UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN UCL Mons

REF G2003(GB)

In the 2000s, the energy market has been progressively liberalized in (almost) all EU member countries, with significant consequences for both demand and supply.

A few years later, ENERGIA a public company holding monopoly in the Belgian gas and electricity market starts facing issues and considers the option of shifting its focus from products to customers, in order to remain competitive.

In this scenario, the case study tackles various key questions :

- Whether ENERGIA should embrace a customer-centric strategy, despite its history and monopoly?
- How should ENERGIA transform its business into a more customer-centric organization?
- And, especially how to best design its services and manage customer experience?

Learning objectives:

- Understand why customer centricity is important for businesses today in general, and for public utilities in particular
- Understand how firms (and more specifically public utilities) could become more customer-centric (e.g., performance metrics)
- Identify who the customers (both internal and external) are, and understand their respective journey, in a public utility context
- Apply relevant service marketing and management tools (e.g. service blueprint) to identify points of complexity, and formulate relevant, well-argued recommendations to improve customer experience
- Understand how companies should manage change and implement a customer-oriented organizational culture
- Understand the business challenges entailed by liberalization, and faced by traditional companies that used to hold a monopoly and must now reinvent themselves to remain competitive

Specific characteristics:

- Documentation support annexe : « Accenture Strategy » (8p)

**Serious Factory, from start-up to SME: insights from a successful strategic pivot while crossing a « Blue Ocean » Chasm**

Author(s): Valery MICHAUX, William PERES, Guillaume RUZZU  
Publication: NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS DE REIMS

REF G1998(GB)

Serious Factory is an EdTech in the Serious Game industry. This real case, which provides the verbatim of the founder, follows the strategic trajectory of the start-up over 12 years, identifying the different strategic dilemmas and rounds of financing, it will have to face as it develops. After a few years, Serious Factory face the rigidity of its business model, which is blocking its development. The start-up then decides to focus its activity on its core competencies to adopt a more virtuous business model: the development of software. Even so, this sector is new and the competitors almost non-existent. Serious Factory is alone in the world on this new, blue ocean. But blue oceans are paradoxical. Serious Factory faces all the traditional problems related to the adoption/diffusion of new technologies. Can you advise its CEO to help it continue to develop its business?

Learning objectives:

- 360 degree strategic analysis in an innovative environment (comprehensive strategic diagnosis & organizational, management and Business development issues).
- To discuss the strategic dilemmas that appears throughout the course of a start-up development and the critical role of vision, Core Competencies and mission in the strategic choice made.
- To understand the concept of Strategic pivot and especially Business Model Strategic pivot.
- To better capture the notion of Blue Ocean and the diffusion of innovation curve issues and their impacts on start-up development.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (94 slides)
- PDF: Diagnostic

**Poiscaille, start-up in the fishing industry: an alternative and sustainable business model**

Author(s): Guillaume CARTON, Julia PARIGOT  
Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G1994(GB)

Poiscaille is a start-up that sells seafood and fishes by relying on a subscription model. Its offer differs from the competition by supplying ultra-fresh products and by making customers discover new species. It also encourages the development of sustainable fishing. Poiscaille does not supply its merchandises from auction houses as is the norm in the industry, but directly from independent fishermen. This case shows how the founder of Poiscaille has created an efficient supply chain and how he has invented sustainable fishing norms. It also offers development perspectives for the start-up, five years after its creation. In other words, by studying the start-up Poiscaille, this teaching case highlights the strategic, entrepreneurial and sustainable aspects of the fishing industry.

**Learning objectives:**

This pedagogical case first illustrates concepts of strategic management:

- The impact of a change of the revenue model on the value chain.
- The birth of an entrepreneurial idea and the elaboration of a strategy.
- This case also explores the business model of a firm by focusing on two main aspects: sustainable development and of sustainability of natural resources.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (22 slides)

### ING Direct, facing the banking industry: Passing the one million customer milestone and succeeding in transforming itself once again

Author(s): Nicolas MINVIELLE, Martin LAUQUIN

Publication: AUDENCIA Business School

REF G1992(GB)

The case presents the way in which a banking player not present in the French sector was able to penetrate it and grow rapidly.

It first presents the components of the banking market and more precisely the structuring of online banking activities before highlighting the various strategies of the historical and direct players (digital banks). It also highlights the special relationship that the French have with money.

In a second stage, the case presents ING through the strategy that the company has implemented, and more precisely the reasons for choosing the digital channel as a penetration and development tool. The company's strengths are then highlighted.

In a third and final stage, the challenges facing the company are presented, both in terms of the environment (lower interest rates, regulation, etc.) and competition (irruption of new players, aggressive development of certain Fintechs, etc.).

**Learning objectives:**

- Understanding the growth challenges of the banking sector.
- Understand the impact and the stakes of the digitisation of an industry.
- Understand specialization and cost strategies.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (17 slides)

### Ocado Group: From a Pure Online Grocery Retailer to a Global Service Provider

Author(s): Paul LAPOULE, James ROWELL, Olivier BADOT

Publication: ESCP BUSINESS SCHOOL, University of Buckingham UK

REF G1987(GB)

Two Alumni, Luke Jensen and Clémence Munier are working for Ocado Solutions. Luke is the executive director and Clémence is in charge of driving the business development activity, aiming at signing additional international partners. More recently, Clémence also

became the Kroger Account Head, one of the world's biggest grocery retailers.

In 2019, Marks & Spencer (M&S), one of Britain's highest rated food brands and unique own brand retailer announced a 50% share of a new joint venture (Ocado.com). While broadening the retail online offering available to both M&S and Ocado customers in the UK, this deal also allows Ocado Group to further increase its focus on technology innovation and international partnership expansion.

**Learning objectives:**

The main aims of this case are to introduce students and managers to, or help them to improve their understanding of:

- E-commerce and e-logistics realities;
- Smart warehousing (Mahroof, 2019);
- Strategic analysis;
- How to summarise, recommend, measure and decide.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (7 slides)

### Schneider electric: Renewable energies, Business Model, what evolution?

Author(s): Oussama AMMAR, Régis DELAFENESTRE

Publication: SKEMA BUSINESS SCHOOL

REF G1975(GB)

As global energy needs increase and new regulations emerge, energy efficiency is the easiest and fastest way to meet the energy challenge. The global renewable energy market is worth \$200 billion. In France, the targets for renewable energies for 2020 were set by the Grenelle de l'environnement. In this context, Schneider Electric, a major player in the growing renewable energy (ENR) market, has become a world leader in energy management. In this case study, we explore how Schneider Electric has accompanied the opening of its strategy to renewable energies by the evolution of its business model from one that focuses mainly on the construction of electrical equipment to one that unlocks its value through the development and marketing of renewable energies. It therefore questions the relevance of its economic models.

**Learning objectives:**

- How does a company adapt its strategy to its external environment by adapting its existing Business Model?
- Examine situations where companies have to manage two Business models at once.
- Learn how to analyze complex situations in Strategy.

### Winerie Parisienne: Importing the Anglo-Saxon model of urban wineries to reinvent the French wine industry

Author(s): Julia PARIGOT, Guillaume CARTON

Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G1967(GB)

While the French wine market has relied on protected indications for the past two centuries, Julien Bengué and Adrien Péliissié founded Winerie Parisienne in 2015 with the willingness to reinvent the wine sector. Building their strategy on the Anglo-Saxon winery model and betting on

the winemaking expertise, the two founders have opened the first urban winery in Paris since the 1970s and sell their wine under the « Winerie Parisienne » brand. In 2017, they seized the opportunity to plant vines in the Parisian region to reinvigorate the wine activity of this region and reconnect with its history.

**Learning objectives:**

This case explores some important strategic management concepts:

- Value creation along the value chain.
- Developing a business idea and strategy making.

This case also discusses what is stakes in the wine sector. It can be used for students specialized in wine studies to help them grasp the strategic and entrepreneurial issues of the sector.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (17 slides)
- Two of scenarii in the educational note allow the case to be treated according to two specific themes: value chain and entrepreneurship.

### Cityscoot is on the move!

Author(s): Guillaume CARTON, Julia PARIGOT

Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF G1960(GB)

This teaching case presents the strategy that Cityscoot undertook to become the leader of recent market of self-service electric scooters.

This case study has been updated in 2020.

**Learning objectives:**

- Analysis of a growing market;
- Analysis of a complex environment where a firm evolves and measure of the impact of the environment on the firm;
- Understanding strategic vehicles of a firm.

This teaching case also deals with the major issues related to urban mobility:

- The effects in terms of interaction (competition/complementarity) between the different modes of transportation;
- The role of the public authorities.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (9 slides)
- PDF: Grid of correction

### Selency: the marketplace that wants to blow the cobwebs of traditional second-hand furniture markets

Author(s): Guillaume CARTON, Julia PARIGOT

Publication: ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF E0027(GB)

Selency is a platform that connects sellers and buyers of second-hand furniture and vintage accessories. This case highlights the specificities of the connection platform business model. It also focuses on the development phases of a start-up and on the different issues a start-up faces during its ignition.

**Learning objectives:**

This pedagogical case first illustrates concepts of strategic management:

- The concept of strategic diagnostic;
- The concepts of business ecosystem and market platform;
- The birth of an entrepreneurial idea and the elaboration of a strategy.

**Specific characteristics:**

- PPT : Debriefing (21 slides)

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT

### SANOFI supporting social innovation

Author(s): Christopher MELIN, Emma AVETISYAN, Lusine ARZUMANYAN

Publication: ESDS The Business School of UCLY, AUDENCIA Business School

REF R0010(GB)

This case study questions students on Sanofi's CSR strategy and how it addresses grand sustainable development. Students will also be asked to explain Sanofi's « Healthy Lyon » program, which aims to co-construct innovative, sustainable and inclusive solutions to reduce health inequalities, in partnership with social entrepreneurs. Finally, students will have to propose an action plan over the next three years to develop the « soft skills », skills competences of Sanofi employees who participate in the « Healthy Lyon » program and define performance indicators.

**Learning objectives:**

- Provide a comprehensive introduction to Social Entrepreneurship and Social Innovation.
- Understand the CSR Strategy of a large pharmaceutical Group and its contribution to SDGs.
- Value the opportunities that grand sustainable challenges can create for businesses.
- Create performance indicators to measure acquisition of « soft skills » for employees of a large group.

**Specific characteristics:**

- PPT : Debriefing (52 slides) correction case / Prezi
- VIDEO : Sanofi Video Healthy Lyon Program.





LATEST RELEASES

MANAGEMENT CONTROL ACCOUNTING

**Tomas Hermanos: an Overview of Management Control. Teaching Notes**

REF ESSEC-G-225

The case presents a century-old commercial and services company in the agricultural sector in the Buenos Aires province, Argentina. This family owned firm intends to provide a one-stop service to farmers based around the region of Carlos Casares, a countryside area not far from Buenos Aires city. During an in-depth interview, the CEO and main shareholder explains the competitive environment with its opportunities and risks, along with the company's strategy. During this interview, the CEO explain how the company addresses macroeconomic risks (e.g. inflation, exchange rate volatility), which are quite common in Argentina. The CEO also explains in detail how the company makes decisions, takes care of their different stakeholders and prepares itself for the future. The conversation goes on analysing the main elements of the company's piloting system: planning process, main policies and incentive systems.

Learning objectives:

- Make sense of the strategy process in a small or medium sized company.
- Understand the risks faced in a volatile macro-economic environment like that of Argentina.
- Become familiar with the planning process of a small or medium sized company with different business units.
- Be aware of the need to address different viewpoints during the planning process.

Specific characteristics:

- Teaching note

ENTREPRENEURSHIP

**Auroville, from utopia to responsible Innovation: from the emergence of a utopian community to the development of entrepreneurial initiatives**

REF ESSEC-E-212-1

This case study is particularly original because it traces the development of Auroville, a utopian community founded in South-East India in the mid-20th century, while reflecting on the entrepreneurial ventures established within the community.

Another specific feature of this case is that it is the result of a months-long joint effort by a group of students and local players, both remotely and in person. The case is structured into two main sections: firstly, a presentation of Auroville its beginnings, its organisation and economy,

and how business functions in the community; the second section focuses more specifically on four practical examples of entrepreneurship Probiotics, Aquadyn, Aurovelo and Ecofemme.

Learning objectives:

- To understand what a utopian community is and how it developed.
- To understand entrepreneurship and particularly social entrepreneurship in such a context.
- To discover unique and alternative lifestyles and business models.
- To explore possible interactions between society and the development of entrepreneurial
- To explore the notion of common good through an ideal which we can call « responsible ».

Specific characteristics:

- Teaching note

MARKETING

**ELLE & VIRE « Comment rester la crème de la crème sur le marché français ? »**

REF ESSEC-M-220

Le cas met en scène un jeune diplômé arrivant chez Elle&Vire en 2017 et faisant un bilan complet de la situation de la marque sur le marché français de la crème (fraîche et UHT), afin d'en tirer des recommandations.

Elle&Vire est leader historique sur un marché qui s'effrite. La marque doit donc répondre à un double problème : restaurer la légitimité de son positionnement prix face aux concurrents, et relancer le marché face à une désaffection relative du produit crème.

Le cas propose pour cela des éléments chiffrés issus des panels, des éléments de verbatim de consommateurs issus d'entretiens semi-directifs, des photos de rayons de GMS, ainsi que la synthèse des résultats d'une étude quantitative sur la consommation de la crème par les Français.

Objectifs pédagogiques :

- Distinguer les actions marketing à court terme / moyen terme / long terme.
- Différencier les sources de croissance.
- Segmenter les clients par aspirations.
- Différencier l'offre sur les marchés banalisés.

Caractéristiques particulières :

- Teaching note
- Supplément vidéo

GENERAL POLICY AND STRATEGY

**Vacheron Constantin**

REF ESSEC-G-214

The Swiss watch brand Vacheron Constantin, based in the watchmaking industry's capital, Geneva, was founded in 1755 by Jean-Marc Vacheron. It continued its development ever since. Vacheron Constantin produced and distributed high-end watches for a select clientele. Their vocation was to offer unique, sentimental watches, designed by master-watchmakers in the famous Swiss tradition of watchmaking.

Learning objectives:

- Analysis of Swiss mechanical watchmaking industry
- Understand the competitive advantage of nations, in this case Switzerland.
- Understand the importance of core values of an organization and its agility through time.
- Understand the positioning paradox and competitive advantage.

Specific characteristics:

- Teaching note

**A Tale of Two Vineyards in Burgundy**

REF ESSEC-G-215

In Morey-Saint-Denis, they are now separated by a stone wall. In this tiny Burgundy village of 700 inhabitants, two billionaires are now living side by side. On one side, Bernard Arnault, owner of LVMH Group, owns Le Clos des Lambrays and on the other, François Pinault, owner of Kering Group, has become the new owner of Le Clos-de-Tart. In October 2017, the latter bought the 7,53 hectares wine estate for 250 million euros. This was unprecedented. Of course, this acquisition can be interpreted as a new form of rivalry in the battle opposing the two luxury power houses, LVMH and Kering of France, Arnault and Pinault, respectively. However, it also speaks volumes about the greatest fortunes' intent to own Burgundy vineyards. Although Pinault's offer was lower than Jack Ma's of Alibaba fame, Pinault won the auction, but how?

This case sketches out how Pinault got hold of the most expensive vineyard of the world and it aims to explain challenges of the deal and issues that have arisen for the future.

Learning objectives:

- Understanding the industry dynamics of why the price for prestigious vineyards are skyrocketing.
- Analyzing Pinault's strategy and positioning on the wine segment.
- Assessing the backstage of one of the biggest deals of all time in the wine industry.
- Evaluating the potential issues and risks that weigh on the wine industry.

Specific characteristics:

- Teaching note

**Ferrari: The Hybrid Challenge?**

REF ESSEC-G-217

Ferrari SpA is an Italian luxury sport car manufacturer, based in Maranello and founded by Enzo Ferrari in 1947. The history of Ferrari is strictly linked with his founder. It is a story of tradition and innovation. Enzo Ferrari felt an impressive draw to race since he was young. He debuted the first Ferrari racecar, the legendary 125 Sport. The Scuderia Ferrari Race Team started to win more and more races. In 1988, Enzo Ferrari died and FCA (FIAT Chrysler Automobiles) stake in Ferrari was 90% while the remaining 10% was held by his son Piero Ferrari, who is still the Vice Chairman of the company.

Learning objectives:

- Understand the brand DNA of Ferrari and its ability to synergize tradition with innovation
- How and why people made history with Ferrari
- How does Ferrari create a unique value in its respective business units
- How Ferrari can introduce hybrid vehicle and SUV in its range of products without diluting its core values.
- How Ferrari can respond to the disruptive change in the automotive sector.

Specific characteristics:

- Teaching note

**Nueva Castilla**

REF ESSEC-G-219-1

The case illustrates the process for crop planning in an agricultural firm in Argentina. This planning process intends to address some particular risks that the company faces (i.e. climate risk, price risk). During this planning process, decision makers struggle to balance short-term profit objectives with a longer-term perspective, particularly the preservation of land productivity. The case provides actual data (i.e. prices, yields) for several crops during the last five years along with estimated production costs. The case concludes with the decision that managers have to make for the following year's crop.

Learning objectives:

- Introduction to the planning process in an agricultural company
- Appreciation of volatility risks (e.g. price and crop yield) in agriculture business
- Familiarity with simple indicators for modelling economic performance
- Understanding the role of crop planning in mitigating those volatility risks
- Awareness of the need to address different viewpoints during the planning process.

Specific characteristics:

- Teaching note
- Two supplements



MUST READ ARTICLES

GENERAL MANAGEMENT

**Are You Rewarding Solo Performance at the Team's Expense?**

Country: France

REF U0608A

**You Need an Innovation Strategy**

Country: France

REF R1506B

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

**Diversity As Strategy**

Country: France

REF R0409G

MARKETING

**The Art of Designing Markets**

Country: France

REF R0710G

NEGOTIATION

**The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy (Best selling)**

Country: France

REF 95402

OPERATIONS MANAGEMENT

**Deep Change: How Operational Innovation Can Transform Your Company**

Country: Singapore

REF R0404E

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (HBR Classic)**

Country: France

REF R0701J

**Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (Best selling)**

Country: France

REF 95204

**Managing Your Boss (HBR Classic)**

Country: France

REF R0501J

**Embracing Agile**

Country: Singapore

REF R1605B

STRATEGY

**Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy**

Country: France

REF R1604C

**What Is Disruptive Innovation?**

Country: France

REF R1512B

**Strategic Intent (HBR OnPoint Enhanced Edition)**

Country: France

REF 6557

**The Core Competence of the Corporation (HBR OnPoint Enhanced Edition)**

Country: France

REF 6528

**The Five Competitive Forces That Shape Strategy (Best selling)**

Country: France

REF R0801E

**Creating Shared Value**

Country: France

REF R1101C

**Knowing When to Reinvent**

Country: France

REF R1512G

**What Is Strategy? (Best selling)**

Country: France

REF 96608

**Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy (with summary)**

Country: Singapore

REF R0703C

**Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth (HBR Classic)**

Country: Singapore

REF R0407P

**The Core Competence of the Corporation (Best selling)**

Country: France

REF 90311

TOP 10 HARVARD CASES

ACCOUNTING

**Danshui Plant No. 2**

REF 9-913-525

Danshui Plant No. 2 in southern China has a one-year contract with Apple Inc. to assemble 2.4 million iPhones. In the first three months of the contract, the plant is unable to assemble as many phones as expected and is operating at a loss. The plant manager must analyze the budget and prepare a summary of monthly operations to help identify the source of performance problems.

**Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard**

REF 9-111-049

A new management team at VW do Brazil develops and deploys a strategy map and Balanced Scorecard to accomplish a turnaround and cultural change after eight consecutive years of financial losses and market share declines. The team uses the strategy map to align financial and project resources to the strategy, and to motivate its more than 20,000 employees by communicating the strategy in multiple ways and installing reward and recognition programs.

This case is accompanied by a Video Short that can be shown in class or included in a digital coursepack. Instructors should consider the timing of making the video available to students, as it may reveal key case details.

**Activity-Based Management at Stream International**

REF 9-196-134

Stream International's Crawfordsville, Indiana facilities undertake the design and implementation of an activity-based costing project. After analyzing the costs assigned to 161 work activities, Crawfordsville managers present five proposals for change based on ABM results, then meet to decide which to implement.

**Nissan Motor Co. Ltd.: Target Costing System**

REF 9-194-040

Describes Nissan's sophisticated target costing system in the context of new product introduction. On the basis of consumer analysis and a life cycle contribution study, Nissan conducts an exhaustive analysis of component costs to determine whether a new model can be profitably manufactured.

Cost reduction measures are then pursued both internally and with suppliers to ensure that the model can be produced to the target cost. The target costing system is central to Nissan's continued competitiveness in the fiercely contested Japanese automobile market.

INFORMATION TECHNOLOGY

**AtekPC Project Management Office**

REF 9-308-049

Presents one company's efforts to implement a project management organization, or PMO, and the challenges they faced in doing so. Issues brought out in the case include defining the PMO's purpose and mission, the structure and governance of the PMO, and how to successfully implement it in what appears to be a resistant culture.

MARKETING

**Advertising Experiments at RestaurantGrades**

REF 9-916-038

This exercise provides students with a data set consisting of results from a hypothetical experiment, and asks students to make recommendations based on the data. Through this process, the exercise teaches students to analyze, design, and interpret experiments.

The context is an experiment in a hypothetical restaurant review company called RestaurantGrades whose main

source of revenue comes from advertising. Like Yelp and TripAdvisor, RG advertisements are shown above the organic search results when someone searches on the page.

### Polyphonic HMI: Mixing Music and Math

REF 9-506-009

In 2003, Mike McCready, CEO of Barcelona-based Polyphonic HMI, was preparing to launch an artificial intelligence tool that could create significant value for music businesses. The technology, referred to as Hit Song Science (HSS), analyzed the mathematical characteristics of music and compared them to characteristics of past music hits, making it possible to determine a new song's hit potential.

#### STRATEGY

### The Dark Side of Customer Analytics (HBR Case Study)

REF R0705X

Health insurer IFA and grocery chain ShopSense have formed an intriguing partnership, but it threatens to test

customers' tolerance for sharing personal information. How can the two companies use the customer data responsibly?

### Conjoint Analysis: A Do it Yourself Guide

REF 9-515-024

Conjoint Analysis has become one of the most commonly used quantitative market research methods. It has been successfully employed across a wide variety of industries to quantify consumer preferences for products and services. This technical note is intended to provide practical guidelines for designing, conducting and analyzing a conjoint analysis survey.

### Forecasting the Adoption of a New Product

REF 9-505-062

Provides tools and methodologies that allow forecasting demand for innovative new products. Highlights the Bass model, the theory behind it and ways to determine its parameters. Provides a detailed example of how to use the Bass model to forecast demand for satellite radio.

#### BEST SELLING CASES BOUGHT BY FRENCH BUSINESS SCHOOLS

#### ACCOUNTING

### Citibank: Performance Evaluation (Best selling)

REF 9-198-048

### Destin Brass Products Co. (Best selling)

REF 9-190-089

#### ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

### Taran Swan at Nickelodeon Latin America (A) (Best selling)

REF 9-400-036

### Mount Everest--1996 (Best selling)

REF 9-303-061

### Henry Tam and the MGI Team (Best selling)

REF 9-404-068

### Coach K: A Matter of the Heart (Best selling)

REF 9-406-044

### Coach Knight: The Will to Win (Best selling)

REF 9-406-043

#### SOCIAL ENTERPRISE

### Accounting Fraud at WorldCom (Best selling)

REF 9-104-071

#### STRATEGY

### Husky Injection Molding Systems (Best selling)

REF 9-799-157

### Creating Competitive Advantage (Best selling)

REF 9-798-062

### ZARA: Fast Fashion (Best selling)

REF 9-703-497

### Apple Computer, 2006 (Best selling)

REF 9-706-496

### Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2006 (Best selling)

REF 9-706-447

### Walt Disney Co.: The Entertainment King (Best selling)

REF 9-701-035



#### STRATEGY AND LEADERSHIP NEW CASES COLLECTION

#### LEADERSHIP & ORGANISATIONS

### Lenovo: The Next Level in Leadership

Author(s): Stewart BLACK, Allen J. MORRISON  
Pages number: 16

REF 6571

#### Learning objectives:

This case is designed to help illustrate the general challenges of transforming from a product to solution provider in the IT industry with a specific focus on determining what type of leaders will be needed and how to develop those leaders.

### Angela Merkel's Long Journey

Author(s): Jose-Luis ALVAREZ, José M. DE AREILZA, Lorenzo ZAVALA  
Pages number: 12

REF 6556

#### Learning objectives:

- To share with students a framework for understanding the development of leadership styles, with special reference to women.
- To discuss the specific challenges women face in ascending to the top be it in politics, society, or organizations.
- To understand power and influence tactics at the top of the political ecosystem.

### Mirvac (A): Building Balance

Author(s): Zoe KINIAS, Felicia A. HENDERSON  
Pages number: 14

REF 6527(A)

#### Learning objectives:

The case allows instructors to explore change management: diversity, equity and inclusion; and authentic visionary leadership with a female CEO as the protagonist.

### Mirvac (B): Building Balance

Author(s): Zoe KINIAS, Felicia A. HENDERSON  
Pages number: 9

REF 6527(B)

#### Learning objectives:

The case allows instructors to explore change management: diversity, equity and inclusion; and authentic visionary leadership with a female CEO as the protagonist.

### Lean-Digital Transformation: Lorenzo Perez at BDLS

Author(s): Philip ANDERSON, Laurent SIMON  
Pages number: 9

REF 6506

#### Learning objectives:

- Examine the change implications of a significant digital disruption project.
- Explore the process of chartering and executing a digital transformation project.
- Demonstrate the use of agile methods in a cross-functional digital transformation project.
- Understand why successful transformative projects must be designed from their inception with scaling up in mind.

#### STRATEGY

### Barça Innovation Hub (BIH) Goes Global: Innovation On and Off the Pitch

Author(s): Felipe MONTEIRO L., John DAVIS  
Pages number: 23

REF 6583

#### Learning objectives:

To assess the role of the following in the globalisation of FC Barcelona's Innovation Hub:

1. The professionalisation of football: sports science and player performance analysis; integrated player nutrition, health and wellness; in-play analytics; technology-enabled matchday and training optimisation; commercialisation of clubs as multinational brands.
2. Digital disruption: leveraging big data to understand and predict fans; applying CRM strategies to football fans; clubs as entertainment providers.
3. Evolution of the sports arena stadiums as 'theme parks' and economic hubs.
4. The importance of fans in emerging markets.

### Deutsche Börse's Strategy Derailed by the Hedge Funds Version for Board Simulation

Author(s): Sylvie BERGERON, Philippe HASPELAGH, Ludo VAN DER HEYDEN  
Pages number: 12

REF 6568

#### Learning objectives:

- Allow participants to role-play a board facing a crisis
- Gain insight into the competitive dynamics affecting exchanges and the role played by hedge funds in stock markets.

- Explore the main issues facing boards: CEO oversight and succession, strategy and risk, shareholder relations, corporate portfolio choices (since DB is both an exchange and an IT provider for exchanges)

### ObEN PAI: Building a World of Personal AI Avatars

Author(s): Peter ZEMSKY, Pavel KIREYEV, Lisa DUKE  
Pages number: 16

REF 6562

#### Learning objectives:

1. The entrepreneurial journey from idea to product development: identifying offerings and markets, attracting funding, and building a sustainable business in a competitive environment. The case illustrates challenges along the way, particularly in the technology arena.
2. Exploiting nascent technologies: in this case an AI application that leverages blockchain technology. Despite the hype surrounding cryptocurrencies, commercial uses of blockchain are still at an early stage. The case explains how blockchain works, and how ObEN uses it to secure digital rights. More generally, it considers the challenge of developing new technologies and turning them into commercial offerings.
3. Identifying business models in a blue ocean space: ObEN identifies two business models for its avatars in entertainment and healthcare. The case explains how the company developed its offerings, as well as other potential applications of personal AI avatars.

### Quinta do Vallado: From Douro to the World

Author(s): Felipe MONTEIRO L., Marta PIMENTEL, Anne-Marie CARRICK  
Pages number: 52

REF 6560(INSEAD)

#### Learning objectives:

Globalization can transform even the most traditional sectors. The case allows for discussion of how globalization has reshaped the wine industry, with an illustration of how 'local' companies assess and strategically respond to market, competitive, government and cost drivers for global integration and/or local responsiveness.

### Racing into the 5G Era: Generational Technological Change and Firm Strategy in Mobile Telecommunications

Author(s): Daitian LI, Yangao XIAO, Tony TONG, Guoli CHEN  
Pages number: 22

REF 6558

#### Learning objectives:

- For a strategic management course: to understand generational technological change, firm strategy (shape and adapt), corporate strategy (alliances and ecosystem), competitive strategy (resources and capabilities, first-mover advantage and disadvantage).
- Technology and innovation management course: to understand the management of technological innovation, of emerging technologies, and the industry's evolution.

- Technology entrepreneurship course: to understand the management of entrepreneurial opportunities created by technological change, and the formation of new industries/sectors spawned by new technologies.
- Value innovation and Blue Ocean Strategy course: To understand the six-paths framework of Blue Ocean Strategy (specifically Path no. 6 look across time), differentiate technological innovation from value innovation, and explore blue ocean opportunities in the wake of technological change

### Artificial Intelligence: Stitch Fix A Blue Ocean Retailer in the AI World

Author(s): Chan KIM W., Renee MAUBORGNE, Melanie PIPINO

Pages number: 14

REF 6540

#### Learning objectives:

In this case students learn:

- How Lake overcame extreme investor reluctance to raise funds from early-stage investors and venture capitalists who didn't buy into her concept, with an open discussion on how she might have more effectively worked through these issues and the role gender might have played in her very difficult journey to raise funds.
- How Lake unlocked a differentiated and low-cost offering leveraging both the latest artificial intelligence and the brilliance and creativity of human beings, namely stylists, to open new market space in retail. This case is among the first to explore how an organization can successfully leverage both AI and human personal interaction to create a fundamentally new offering.
- How to think beyond the boundaries of an existing industry, break out of bloody competition, and create a new market space.

### Fintech: Innovation without Disruption How Prodigy Finance Achieved Both High Growth and Social Good

Author(s): Chan KIM W., Renee MAUBORGNE, Mi Ji

Pages number: 18

REF 6523

#### Learning objectives:

This case is intended for use in both MBA and executive classrooms with the following teaching objectives:

1. Illustrate what non-disruptive creation is and what the major advantages of this market-creating method are.
2. Provide a holistic model of market-creating innovation which embraces both creative destruction/disruption and non-disruptive creation, showing what triggers one form of market-creating innovation over the other.
3. Analyse how Prodigy Finance unlocked a non-disruptive market of international student loans by solving a previously unaddressed problem.
4. Discuss what had prevented the banking industry from solving this long-unaddressed problem.
5. Discuss how Prodigy Finance built and aligned an innovative business model to profit from the non-disruptive market it had created.
6. Discuss how Prodigy Finance, starting with loan programs for top-tier business school participants, was able to lengthen, deepen and widen the revenue stream of the non-disruptive market by expanding its business

to other high-earning advanced degree programs at top universities around the world.

### The Indian Premier League: Innovation Without Disruption

Author(s): Chan KIM W., Renee MAUBORGNE, Young KOO OH

Pages number: 4

REF 6515

#### Learning objectives:

The teaching objectives of the online case and background notes are:

1. To explore how the Board of Control for Cricket in India (BCCI) reinvented the way cricket was played and enjoyed;
2. Apply Blue Ocean concepts, tools and frameworks to the BCCI's strategic move to create the IPL;
3. Understand that innovation and growth can be driven by « non-disruptive creation »;
4. Illustrate that concept/process using the BCCI's success in creating a new market and exponential growth without displacing or disrupting the existing order.

### Shaky Grounds in Indonesia

Author(s): Philipp MEYER-DOYLE

Pages number: 2

REF 6491

#### Learning objectives:

The case, which can be used as an in-class assignment, is designed to facilitate discussion of concepts and approaches related to problem-solving, critical thinking, stakeholder management and crisis management.

### Preferred Networks: A Deep Learning Startup Powers the Internet of Things

Author(s): Pavel KIREYEV, Theodoros EVGENIOU, Nancy J. BRANDWEIN

Pages number: 13

REF 6477

#### Learning objectives:

The purpose is to learn how to build a business around new and emerging technologies such as deep learning and other advanced machine learning methods.

In addition, it can be used to study:

- Alliances and partnerships between tech-oriented startups and large organizations interested in the technology;
- The marketing of new and complex technologies without a marketing team;
- Team management and recruitment in an organization with abundant technical talent but limited business experience;
- How deep learning and other machine learning methods can be applied to industries such as autonomous driving, factory automation, and healthcare.

Key takeaways:

- Understand the meaning of « artificial neural network », « machine learning », « artificial intelligence », « shallow » vs. « deep learning » and their role in the AI boom;

- An overview of the AI industry and its growing importance across various sectors;
- (as seen through the lens of PFN) Specific applications of deep neural networks in autonomous driving, factory automation, and healthcare;
- Assess different business models for technology and research-heavy start-ups (in this case integrator/partnerships, profit shares and new product development).

### Sustaining the Mission: Strategic Options to Scale Unjani Clinics by 2030

Author(s): Ithai STERN, Matthew LEE, Stephen E. CHICK, Ridhima AGGARWAL

Pages number: 32

REF 6445

#### Learning objectives:

The case can be used to explore concepts and frameworks of strategy, social entrepreneurship, sustainability and innovation in the context of healthcare in emerging markets.

Specific topics include: the opportunities and challenges of providing primary care for low-income populations; the dual role of nurses as clinical service providers and business managers; franchising a social enterprise; scaling a healthcare service business in emerging markets.

### How Corporates Co-innovate with Startups: The BMW Startup Garage

Author(s): Joerg NIESSING, Laurence CAPRON, Nathan FURR, Pascale BALZE

Pages number: 35

REF 6439

#### Learning objectives:

The case can be used for many different audiences and contexts including MBA, executive MBA, undergraduate courses and executive programmes on Competitive Strategy, Innovation Strategy and Process, Digital Disruption, Digital Transformation, Customercentricity, Consumer Behaviour, Smart Ecosystems and Value Creation.

### Driving the Future: How Autonomous Vehicles Will Change Industries and Strategy

Author(s): Chan KIM W., Renee MAUBORGNE, Guoli CHEN, Michael OLENICK

Pages number: 6

REF 6417

#### Learning objectives:

The case has proved to be well suited to a discussion of any or all of the following topics:

1. Value innovation (Blue Ocean Strategy, Six-Paths Framework, Kim & Mauborgne's ERRC framework, Kim & Mauborgne's Strategy Canvas);
2. Technology innovation, disruptive innovation (How do firms respond to new technology?)
3. Fundamentals of industry change

### Fashion Forward Dubai (FFWD): Digitally Transforming the Fashion Industry?

Author(s): Felipe MONTEIRO L., Katia KACHAN  
Pages number: 31

REF 6395(FFWD)

#### Learning objectives:

Discuss the challenges and opportunities for the emergence and development of a new fashion cluster in Dubai, using digital as an enabler, seen from the perspective of the global strategy options of an entrepreneurial firm based out of Dubai.

### PopChef: Creating a Tasty Foodtech Business

Author(s): James COSTANTINI, Dawn JARISCH  
Pages number: 21

REF 6391

#### Learning objectives:

The teaching objectives relate to the firm's strategic direction.

- The first is to compare and contrast diverse business models including platforms and vertically integrated virtual restaurants.
- The second is to address how new players stimulate demand and develop the market, yet also intensify the competitive pressure.
- The third is to trace PopChef's development over time as it adapts to changing conditions and seeks new sources of competitive advantage.
- PopChef's changing fortunes provide an engaging context in which to address these issues.

### Alza and Ciba-Geigy: Renewing the Collaboration? (B1): Dr Karl Heusler, Head of Global Research, Ciba-Geigy

Author(s): Reinhard ANGELMAR, Yves L. DOZ, Mark HUNTER

Pages number: 2

REF 5570

#### Learning objectives:

This suite of cases begins with an overview of a promising alliance between a multinational Swiss pharmaceuticals firm and a start-up with cutting-edge technology in drug delivery systems.

At the end of the case, the alliance has slid into crisis.

In the six B caselets, three stakeholder groups from each partner in the alliance prepare to advance their visions of how it should continue or end.

think local, act global  
think global, act local

Global MBA ranked on the top  
in America, Europe, & Asia



Full Collections on [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)



BEST SELLING CASES 2019/20

#### FINANCES

### A Tale of Two Hedge Funds: Magnetar and Peloton

Auteur(s) : STOWELL David P., CARLSON Stephen

REF KEL-5-308-508

Hedge fund Magnetar Capital had returned 25 percent in 2007 with a strategy that posed significantly lower risk to investors than the S&P 500. Magnetar had made more than \$1 billion in profit by noticing that the equity tranche of CDOs and CDO-derivative instruments were relatively mispriced. It took advantage of this anomaly by purchasing CDO equity and buying credit default swap (CDS) protection on tranches that were considered less risky.

#### Learning objectives:

This case analyzes the strategies of the two hedge funds, focusing on how money can be made and lost during a financial crisis. The role of investment banks as lenders to hedge funds such as Peloton is explored, as well as characteristics of the CDO market and an array of both mortgage-related and credit protection-related instruments that were actively used (for better or worse) by hedge funds during the credit crisis of 2007 and 2008.

### Bed Bath & Beyond: The Capital Structure Decision

Auteur(s) : RAVIV Artur, THOMPSON Timothy, GRESH Phillip, HENNESSY Shannon

REF KEL-5-204-270

Bed Bath & Beyond (BBBY) had no long-term debt on its balance sheet. Although many analysts considered BBBY's balance sheet a strength that permitted greater flexibility, some commented on the risks of its growing cash balance. These concerns raised questions about BBBY's capital structure. In early 2004, interest rates were at an all-time low, making it an attractive time to consider issuing debt and executing either a share repurchase or a one-time special dividend. Provides a few capital structure proposals for students to analyze.

#### INFORMATION TECHNOLOGY

### Evaluating the Cognitive Analytics Frontier Slides

Auteur(s) : PAH, ADAM Robert, LAZAROWICH, Alanna

REF KEL-5-217-254

In the fall of 2014, Chad Kartchner, senior manager of marketing and product management at Honeywell Aerospace (HA), pondered how technology could transform the way aircraft were maintained. He had heard a lot of buzz about cognitive analytics, an artificial intelligence term referring to the use of computer models and algorithms to simulate human thought through self-learning systems, data mining, pattern recognition, and natural language processing. The sheer volume of parts and the time-sensitive nature of repairs in the aviation industry made it complicated to identify problems and address them quickly. Kartchner contemplated the options for updating HA's ground-based maintenance system. Should he emulate HA's state-of-the-art on-board system for an entire aircraft or try something new?

#### INTERNATIONAL MANAGEMENT

### Mobile Telecommunications: Two Entrepreneurs Enter Africa

Auteur(s) : JONES Benjamin, CAMPBELL Daniel

REF KEL-5-413-758

Winner of the 2014 EFMD competition for best African Business case.

In the 1990s, two entrepreneurs made daring, early entries into mobile telecommunications in Sub-Saharan Africa, both seeing great market opportunities there. One firm, Adesemi, would ultimately go bankrupt. The other firm, Celtel, would ultimately succeed and make its founder, Mo Ibrahim, a star of the global business community. Why the difference in outcome? Emerging markets often present weak rule of law, bringing many challenges to business success--from the demand for bribes to regulatory obstacles, hold-up problems, and even civil war. This case explores strategies that can limit these critical non-market risks in foreign direct investment and entrepreneurship. Students will step into the shoes of both companies by exploring their entry strategies, wrestling with the challenges they faced, and diagnosing the reasons why a shared insight about a new business opportunity turned out to be prescient--and led to extremely different endpoints.

#### MARKETING

### Sony Targets Laptop Consumers in China: Segment Global or Local?

Auteur(s) : GRAYSON Kent, WAIKAR Sachin

REF KEL-5-311-500

The manager of the Sony VAIO personal computer in China has been given two segmentation studies. One study is country-specific and product-specific. The other

is a global segmentation study, which covers all regions and all of Sony's many consumer electronics. Which segmentation study should the manager rely on--or is there a way to rely on both? After deciding which study is best, which consumer should the manager target, and with what position?

### The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling

Auteur(s) : SAWHNEY Mohanbir, GOODMAN Pallavi

REF KEL-5-415-750

After the successful release of the first Hunger Games film in 2012, the film's distributor, Lionsgate, was preparing to release the next movie in the series, Hunger Games: Catching Fire. Fan expectations had grown after the success of Hunger Games and Lionsgate faced the challenge of keeping moviegoers interested and engaged in another Hunger Games movie. In an era marked by the rising popularity of digital and social media, Lionsgate knew that attracting fans to a sequel meant pushing the boundaries of traditional marketing tactics.

Digital brand storytelling is about using digital media in a holistic way to tell a brand story and build excitement for an audience. Brand storytelling seeks to make a connection with the audience by giving them an emotional experience that resonates with them.

### Lululemon Athletica

Auteur(s) : TYBOUT Alice

REF KEL-5-216-251

The case traces the development of Lululemon Athletica (Lulu) from founder Chip Wilson's first post-yoga euphoria in 1997 through the sale of all his shares in 2015. Officially founded in 1998, Lulu was built on the foundation of its « miracle » figure-enhancing yoga pants made from a proprietary stretch fiber. The case outlines Wilson's early experience in technical performance wear, which gave him the expertise needed to launch the Lululemon brand with its premium-priced, fashion-designed product line targeted at upscale women.

The Lululemon case highlights the importance of the competitive frame of reference when positioning a brand and describes how this may differ for the three competitors. The case also allows for a discussion of the challenges of maintaining the congruence of a retail brand with a diverse product line. This struggle is unique to retailers who must fit ever-varied product assortments (not just a single product line) under the umbrella of a single brand proposition, and is particularly relevant to vertically integrated brands such as Lululemon.

### OPERATIONS MANAGEMENT

#### Seven-Eleven Japan Co.

Auteur(s) : CHOPRA Sunil

REF KEL-5-403-757

Discusses the structure of the Seven-Eleven Japan supply chain in terms of its facilities network, inventory management, distribution, and information.

### ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

#### Scandal at Société Générale: Rogue Trader or Willing Accomplice?

Auteur(s) : WALKER Russell

REF KEL-5-313-505

This case covers the scandal that occurred in 2008 at Société Générale when one trader, Jérôme Kerviel, lost the prominent French bank nearly €5 billion through his unauthorized trading. The case describes Kerviel's schemes as well as SocGen's internal monitoring and reporting processes, organizational structures, and culture so that students reading the case can identify and discuss the shortcomings of the firm's risk management practices.

#### Learning objectives:

After completing this case, students will be able to:

- Identify shortcomings in a firm's risk management practices (i.e., processes, systems, structures)
- Evaluate the role and interests of governments as well as peer firms in overseeing healthy risk management practices in an industry
- Understand the dangers of self-inflicted risk and consider the elements in an organization (e.g., leadership, compensation structure, incentives, recruiting) that impact its risk environment.

### STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

#### HP Product Variety Management

Auteur(s) : ALLON Gad, VAN MIEGHEM Jan, KOLESOV Ilya

REF KEL-5-310-511

HP sells configure-to-order products. With millions of part combinations going into an order, the challenge is deciding which parts to keep in the portfolio to balance costs with revenues. The case explains how one would approach this problem before product introduction, but focuses on managing the existing portfolio.

#### The Perils and Pitfalls of Leading Change: A Young Manager's Turnaround Journey

Auteur(s) : CATES Karen, RIEDERER Guilherme, TACHA Nathan, AWANDA Rodrigue Ulrich Nsele

REF KEL-5-313-501

After early successes in a very selective management-training program, Daniel Oliveira, a young manager for Brazilian fashion chain Clothes & Accessories, is thrown into the deep end of the pool by being reassigned to a region lagging in sales. Early on, Oliveira discovers that his store, located in mid-sized Vitória in southeastern Brazil, is in trouble. As soon as he tries to make changes, however, he meets with resistance from long-term employees.

The case details his pitfalls and growing awareness of the complexities of leading a diverse workforce and managing change.



### BEST SELLING CASES 2019/20

### ENTREPRENEURSHIP

#### Roaring Dragon Hotel

REF 9B08M004

The case looks at the takeover of the Roaring Dragon Hotel (RDH), a state owned enterprise in south-west China, by global hotelier Hotel International (HI) and discusses the cultural collision and organizational adoptions resulting from the intersections of two significantly different business cultures.

Specifically in this case, the focus is on the challenge involved with downsizing, redundancy, communication, cultural sensitivity, strategic planning and in developing strategy.

### MANAGEMENT CONTROL

#### Caribbean Internet Cafe

REF 9A98B002

An entrepreneur is hoping to open Caribbean Internet Cafe in Kingston, Jamaica. He has gathered data on all the relevant costs: equipment, rent, labor, etc. He has also found a partner in the local telephone company, Jamaica Telecommunications Limited (JTL)

### MARKETING

#### All or Nothing Brewhouse: Managing Beer Brands

REF 9B19A015

Two entrepreneur brothers purchased Trafalgar Ales, Meads and Distillery, a brewery with 19 active individual beer brands, each generating a small amount of sales. The brothers' purchase came at a time when they were transitioning from a contract brewer - a brand that outsources the actual production to another firm - to a production brewer.

#### Wendy's: A Plan for International Expansion

REF 9B18A052

In the summer of 2018 in the United States, Wendy's faced an important decision related to its international markets. The company had a small international presence: of its 6,537 restaurants worldwide, only 637 restaurants were located in international markets.

#### Brand W: Strategizing for Omni-Channel Retail

REF 9B18A046

TCNS Clothing Company Limited (TCNS), the owner of women's fusion-wear brands W, Weve, Aurelia, and Wish-ful, had built up a strong retail brand presence in India since its founding in 2002. By 2017, its product innovation, proactive customer need fulfillment, and extensive retail reach had enabled it to grow into a INR11.5 billion company.

#### Abercrombie & Fitch: Is It Unethical To Be Exclusive?

REF 9B14A009

The CEO of clothing manufacturer and retailer Abercrombie and Fitch defends his decision that the company will not offer plus sizes for women, although extra large sizes are available for men, because average to large-sized female consumers do not fit the company's target market.

This insistence on a standard of female beauty as young, svelte and tall has enraged consumers who have criticized the company, and the CEO in particular, in both the traditional and social media for exacerbating problems of body image and gender stereotypes, especially among teens.

### STRATEGY

#### The Access to Medicine Index (A): Engaging Stakeholders and Attracting Funding

REF 9B17M010

The founder of the Access to Medicine Foundation, based in the Netherlands, had a goal to research and publish a biannual, global survey of pharmaceutical companies and their rankings, in terms of their effects in providing needed medicines to people in developing countries.

#### The Access to Medicine Index (B): Making an Impact

REF 9B17M011

It is particularly suited for classes that address stakeholder management, the role of not-for-profit organizations, the global market for medicines, business ethics, social entrepreneurship, and healthcare policy, with a particular focus on emerging markets.

**The Espresso Lane to Global Markets**

REF 9B12M058

This case is appropriate for use in international business, international marketing, and business strategy courses to illustrate market selection and mode of entry strategies. It provides the opportunity to combine quantitative and qualitative data to determine which markets to select and which entry strategies to pursue.

**TikTok's Rise to Global Markets**

REF 9B19M136

TikTok was a short-video sharing app based in China. On November 9, 2017, TikTok's parent company, the Chinese tech company Beijing ByteDance Technology Co. (ByteDance), announced a strategic acquisition of Musical.ly, a popular short-video sharing app based in the United States.

Learning objectives:

This case is intended for use in both undergraduate- and graduate-level courses related to digital strategy, global strategy, and international business. By working through the case and assignment questions, students will have the opportunity to do the following:

- Elaborate on the acquisition, activation, retention, referral, and revenue model to analyze the impact of local network effects on digital platform growth.
- Understand the challenges - particularly the liabilities of « outsidership » - that stall network effects when crossing national borders.
- Explore the strategic trade-offs of harnessing global network effects by bringing users together across countries and cultivating local networks in multiple countries.

**Building a « Backdoor » to the iPhone: An Ethical Dilemma**

REF 9B16M077

In February 2016, Tim Cook, Apple's chief executive officer, challenged a U.S. Federal Court order for Apple to assist the Federal Bureau of Investigation (FBI) in a case involving suspected international terrorism. The government wanted Apple to provide the FBI with access to encrypted data on an Apple product, the iPhone.

Learning objectives:

This case can be taught in a 90-minute session of a business ethics course in a post-graduate or executive MBA program. It may also be used in an information management course to teach a module on ethics in information management, focusing on the moral and ethical dimensions of information handling and use, including gatekeeping.

The case will help students to:

- Recognize and understand the moral dilemmas facing management involving right-versus-right decisions or « the-dirty hands problem ».
- Understand the frameworks used in developing practical approaches to resolving these dilemmas.

- Distinguish between various kinds of executive management decisions: right-versus-wrong compared to right-versus-right.

**Global Metal Company: The Challenges of Scaling Up in the Unorganized Sector**

REF 9B19M025

The chief executive officer and founder of Global Metal Company (GMC), had been in the business of antique reproduction hardware for more than three years, having quit his successful corporate career to start GMC in his hometown of Aligarh in northern India.

Learning objectives:

This case can be taught in courses on entrepreneurship and small business, new venture creation, or international marketing in both undergraduate and postgraduate programs. Working through the case and assignment questions will give students the opportunity to do the following:

- Understand the challenges of operating in a highly unorganized sector.
- Understand how the personal motivations of an entrepreneur can cloud his or her judgment about the sector's attractiveness.
- Understand the importance of conducting a thorough analysis of a sector to evaluate an opportunity before pursuing it.
- Understand how an entrepreneur's background can at times lead to a certain degree of overconfidence in the entrepreneur's ability to create a successful new venture.
- Evaluate the various stages of growth of a small business or new venture, as well as the challenges of moving from one stage to the next.
- Discuss when an entrepreneur should persist in the wake of adversity versus opting out and moving on.

**BEST SELLING CASES 2019**

## ACCOUNTING

**Wendy's Chili: A Costing Conundrum**

Author(s): BROWNLEE E. Richard II

REF UVA-C-2206

This case poses the seemingly simple and straightforward question, « How much does it cost Wendy's to make a bowl of chili? » Because most of the meat used in making chili comes from overcooked hamburgers, however, a question of cost allocation arises. Wendy's is considering adding a salad bar to its « limited menu » and is wondering whether it should drop an existing product. Such a decision leads to an evaluation of present-product profitability.

**Clean Sweep, Inc.**

Author(s): ROTCH William

REF UVA-C-2131

This case describes a vacuum cleaner manufacturer whose program for operational improvement includes the development of performance measures. Management decides to start with the service department. Students are asked to design a system of performance measures that are simple and feasible and that relate to both company strategy and what people do. Balanced scorecard or other frameworks may be used, but students find that fitting the situation to a preconceived framework does not work as well as the other way around.

## ENTREPRENEURSHIP

**Cold Opportunity (A): The Nils Bergqvist Story**

Author(s): SARASVATHY Saras D., ARONSSON Magnus

REF UVA-ENT-0119

Suitable for MBA and executive learners, this case series presents a narrative that prompts students to discuss entrepreneurial thinking.

An entrepreneur who loves his native Swedish Lapland uses his natural gift for effectuation to ask What? What next? And What now? As his ventures evolve, students will wonder how they would master similar challenges to their own entrepreneurial plans and expectations.

The case can be taught in either one or two sessions of a 90-minute MBA course or a four-hour executive education class.

## FINANCES

**Royal Mail plc: Cost of Capital**

Author(s): SCHILL Michael J.

REF UVA-F-1774

This case examines the cost of capital estimation for British postal service company Royal Mail plc in 2015 - a time when company managers and government regulators were adjusting to private ownership after 500 years of government ownership. The case features a flawed cost of capital estimation analysis that includes common blunders. Students are invited to evaluate this analysis and provide their own alternative estimate for the cost of capital for Royal Mail.

## MARKETING

**Problems in Pricing**

Author(s): PFEIFER Phillip E., FARRIS Paul W.

REF UVA-M-0456

Five carefully constructed problems illustrate the concepts of second-market discounting, price skimming, limit pricing, random discounting, premium pricing, and bundling.

**The Apple iPhone**

Auteur(s) : FARRIS Paul W., SPEKMAN Robert E., MITCHELL James

REF UVA-M-0765

This case describes the introduction of the Apple iPhone, including subsequent price reductions and market share goals. The case includes publicly available data on iPhone production costs, channel margins, and marketing costs. It concludes with the July 2008 introduction of the second generation 3G iPhone.

## OPERATIONS MANAGEMENT

**Supplier Development at SysInteg (A)**

Author(s): LANDEL Robert D., KARRI Chitanya

REF UVA-OM-1355

An intern in the Supplier Development department at XS Inc. is participating in a two-day Value Stream Mapping (VSM) event at SysInteg. As this is XS's first time sponsoring an improvement initiative led by a third party, it is under tight scrutiny by XS corporate-level senior management. XS considered this an opportunity to

deploy external lean experts to convince some members of senior management who were skeptical about the lack of oversight on milestones, performance management, or (supplier) resource allocation. The intern is worried that a poor performance at SysInteg would affect his chances for future employment at XS. After today's event, he is expected to establish a communication plan and identify stakeholders for future VSM events. A teaching note (OM-1355TN) is available.

### Wausau Equipment Company: A Lean Journey (A)

Author(s): LANDEL Robert D., GRUIA Sorin

REF UVA-OM-1354

A manufacturing company with a reputation for excellent service and quality and a command-and-control style of management with little communication across the organization decides to undertake a lean transformation, working closely with Lean Dynamics, a management consulting group with extensive lean-implementation experience. The challenges the company faces are examined in detail as are the lean implementation process, tools, and practices. But little progress has been made by the end of the second cycle of a three-improvement-process cycle. Students are asked to reflect on various aspects of the case and describe alternative solutions and actions that they might have taken by placing themselves in the role of the CEO, division president, or consultant. A teaching note (OM-1354TN) is available.

### ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

#### Starbucks: Schultz Back in the Brew

Author(s): SNELL Scott A., LEMLEY Amy

REF UVA-OB-0970

Can the return of its founding CEO turn a lagging Starbucks around? Howard Shultz must map a strategy that addresses the company's decreasing sales and perhaps too rapid growth. Had the previous CEO's efforts to streamline operations compromised the Starbucks experience or was a changing economy to blame? Schultz considers whether to close existing stores, slow U.S. growth while expanding overseas, and improve the customer experience, which he believed had eroded the company's value proposition.

#### Person-Job Fit: A Self-Assessment Exercise

Author(s): EDWARDS Jeffrey R.

REF UVA-OB-0375

Person-job fit is a fundamental concern for individuals and organizations, in that good fit increases job satisfaction, reduces job stress, and enhances overall effectiveness. This note offers a self-assessment exercise designed to rate the degree of fit between the person and the job.

### STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

#### The Alaskan Gold Mine

Author(s): BOURGEOIS L. J. III, BARACH Jeffrey

REF UVA-BP-0329

This two-part exercise is used to introduce the strategy process. In Part I, a slightly injured gold prospector must decide which route to take to file a claim. The route through the valley is safer but may take too long. The other (over mountains) is riskier, and a storm is brewing.

Part II has the prospector sprain an ankle, so he or she must rely on an uneducated, drinking trapper friend either to help get out (which may take too long) or to file the claim on the prospector's behalf (alone).

This exercise requires students to assess the external environment and their own capabilities to select a strategy, and then they must lead and motivate another, less committed person to help implement it.

## LES LICENCES D'UTILISATION

CCMP Publishing est la seule centrale de cas à vous proposer deux modèles d'achat. Vous pouvez ainsi moduler vos achats de cas en fonction de vos cohortes d'étudiants ou de vos programmes de formation initiale et continue.



**La licence « Campus »**  
utilisation du cas sans limite de  
nombre d'étudiants et sans limite de  
temps sur votre campus

#### Ressources vendues en licence « Campus » :

CCMP : collection de cas de tous les établissements d'enseignement supérieur de management en France (grandes écoles, écoles de commerce, IAE et universités) publiés par la CCMP

#### Collections partenaires de la CCMP :

- HEC Paris
- EMLyon
- Kedge
- Essec BS
- ICN
- Groupe INSEEC
- Grenoble EM



**La licence « par copie »**  
(modèle anglo saxon « per copy »),  
utilisation limitée à une session et une  
licence par étudiant

#### Ressources vendues en licence « par copie » :

- Harvard Publishing
- INSEAD
- Darden BS - University of Virginia
- Kellogg BS - Northwestern University of Chicago
- Ivey BS - Western University - Canada
- Essec BS
- NACRA (North American Case Research Association)
- HEC Montréal
- HKU

## EXTRAIT DES CONDITIONS GÉNÉRALE DE VENTES

### ARTICLE 4 - DROITS DE COPIE ET D'UTILISATION

Les produits proposés par la CCMP font l'objet d'une tarification (cf. article 5) et de conditions d'utilisation différentes en fonction de leur éditeur d'origine. Dans tous les cas, l'établissement acquéreur du produit s'engage à conserver les éventuelles mentions sur les droits afférents ainsi que celles relatives à la licence d'utilisation apposées sur le produit et à ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur.

Les produits pédagogiques (études de cas, cours et ressources multimédias) sont vendus selon deux modalités :

4-1 La « Licence Campus » donne à l'établissement acquéreur un droit de reproduction sans limite de nombre ni de durée sur un campus - implantation(s) sur une même zone géographique régionale. Elle comprend le droit de reproduction pour une utilisation des produits par l'ensemble des formateurs de l'établissement acquéreur.

La note pédagogique est incluse lors de l'achat ; elle est réservée aux formateurs et ne doit pas être laissée à la libre disposition des apprenants.

4-2 La « Licence à l'Unité » donne à l'établissement acquéreur un droit de reproduction limité à un nombre déterminé d'étudiants ou de participants, indiqué obligatoirement lors de la commande. Ce droit d'usage est valable pour une seule session de formation. Certains produits comportent plusieurs parties (A, B, C, D, *condensed*, etc.). Chaque partie est considérée comme un cas indépendant et facturée comme tel. L'acquisition d'un produit en « Licence à l'Unité » est soumise à un minimum d'achat de 5 unités. Les notes pédagogiques (*teaching notes*) font l'objet d'une facturation indépendante des cas auxquels elles sont associées. Elles sont réservées aux formateurs et ne doivent pas être laissées à la libre disposition des apprenants.

Les supports sont fournis majoritairement sous forme numérique (fichiers PDF, CD ou DVD). Tous les supports sont estampillés au nom de l'établissement acquéreur et de son campus. Pour les supports en « Licence à l'Unité », figurent également : nom du professeur, nom, niveau et date du programme pour lequel les droits de copie sont acquis.

Le support ainsi estampillé peut être diffusé par tout moyen (intranets et extranets à accès protégé, dûment autorisés par l'établissement acquéreur) à l'exclusion de sites web librement accessibles au public extérieur à l'établissement acquéreur.

4-3 Certains produits éditoriaux (jeux d'entreprise, cas et cours en ligne, etc.) font l'objet de conditions de commercialisation et d'une tarification particulières. Nous consulter.

4-4 Un droit d'adaptation limité sans dénaturer l'œuvre originale peut être concédé dans certains contextes d'usage (cf. article 15).

### ARTICLE 11 - CONSULTATION

Les ressources pédagogiques distribuées par la CCMP peuvent être consultées par l'acquéreur avant achat. La consultation sur rendez-vous dans les locaux de la CCMP est une prestation non facturée. La consultation à distance est une prestation facturée ou gratuite selon les collections. Consulter les tarifs en vigueur. Le support de consultation du document est identifié au recto et au verso par la mention « EXEMPLAIRE DE CONSULTATION NON REPRODUCTIBLE ». Cette consultation à distance a pour seule vocation de faciliter le choix du formateur. Un produit en consultation à distance n'est jamais accompagné de sa note pédagogique ni des éventuels documents vidéo, Powerpoint ou Excel qui le complètent.

Un produit en consultation à distance ne doit pas être reproduit, ni traduit, ni utilisé pour une animation. Il peut, en revanche, être transmis à d'autres formateurs du même établissement à titre d'information. Seules les études de cas sont consultables. Les produits multimédia et jeux d'entreprise peuvent faire l'objet d'une démonstration à la CCMP, sur rendez-vous.

### ARTICLE 15 - PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

Les produits distribués par la CCMP sont soumis à la loi régissant la propriété intellectuelle et notamment par l'Article L.122.4 du Code de la Propriété Intellectuelle : « Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite. Il en est de même pour la traduction, l'adaptation ou la transformation, l'arrangement ou la reproduction par un art ou un procédé quelconque ». Tous les droits afférents et éventuelles mentions de licence d'utilisation apposés sur le produit doivent être respectés par l'acquéreur et les utilisateurs du produit.

La reproduction à but non lucratif et à des fins éducatives et d'information des données présentes sur le site web de la CCMP est autorisée sous réserve de citation de la source et des droits afférents.



Une pédagogie ludique pour accélérer le transfert de compétences en stratégie, finance d'entreprise, finance de marché, marketing, innovation, créativité ou Ressources Humaines.

Les business games sont des dispositifs pédagogiques de 1 à 3 jours intégrant des jeux de rôles, des simulateurs, des décisions à prendre, des analyses par systèmes experts ou une dynamique de jeu de plateau.

## MARKETING

### CONCEPT STORE : « Dessine-moi un magasin »

REF JE-007 (FR | GB)

Apprendre les fondamentaux du commerce et la création d'une expérience client en magasin en s'amusant. Il propose deux scénarii indépendants répondant à deux objectifs distincts :

- Introduire les fondamentaux du commerce
- Créer une expérience en magasin répondant à des objectifs de satisfaction du client et d'optimisation de la performance du distributeur

## FINANCES

### SIMTRADE « Intervenir sur les marchés »

REF JE-004 (FR)

Finance d'entreprises et finance de marché : un pack formation en mix-learning pour obtenir un certificat « Intervenir sur les marchés ». Des simulations basées sur des cas d'entreprise et un simulateur de trading.

Déjà utilisé en séminaire Executive ou en remplacement d'un cours de 25h de finance.

## INNOVATION

### NANORIDER : innover dans l'enseignement du management de l'innovation

REF JE-005 (FR)

Produire de nouveaux produits ou services tirés des nanotechnologies, en réfléchissant à la définition d'une stratégie d'innovation. Jeu de créativité en management de l'innovation pour créer une roadmap de produits et services innovants.

Déjà utilisé avec des promotions en spécialisation « management de l'innovation ».

## CRÉATIVITÉ/INNOVATION

### CREANOV

REF JE-007 (FR | GB)

Comment être plus créatif et générer efficacement des opportunités d'innovation (produits ou services) en un temps limité ? Comment sélectionner les meilleures d'entre elles ?

Ce jeu offre un accès ludique et simplifié à l'apprentissage de la méthode de créativité des Schèmes fondamentaux, basée sur la décomposition/recomposition d'un produit ou service.

## DÉCISIONS/MARKETING

### 21<sup>ST</sup> CENTURY CAR CHALLENGE

REF JE-002 (FR | GB | Chinois)

Des problématiques concrètes de gestion dans l'univers de l'industrie mondiale automobile : comment cibler les besoins des consommateurs ? Quelle stratégie financière adopter ? Comment fusionner avec une entreprise d'un pays émergent.

Accélérer les compétences en finance, contrôle de gestion, marketing, stratégie, international...

Déjà utilisé par plusieurs Business Schools en séminaire de fin d'année pour toute une promotion.

## RESSOURCES HUMAINES

### HUMAN CAPITAL CHALLENGE

REF JE-003 (FR | GB)

Donner une vision du rôle des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. Comprendre les interactions multiples entre les décisions business et les décisions RH. Simulation de gestion d'entreprise qui résulte des travaux de recherche menés à HEC Paris par la chaire « Capital humain et performance ».

Déjà utilisé en programme Grande École (Master).

## MANAGEMENT/STRATÉGIE

### L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

REF JE-001 (FR | GB)

Leadership, vision stratégique de l'entreprise, stratégie de différenciation face à ses concurrents Définir une stratégie, optimiser son offre, appliquer un business plan, savoir travailler en équipe...

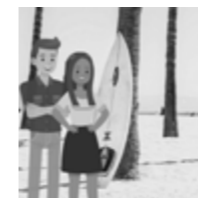
Déjà utilisé par des programmes Executive Education

Les cas 100% en ligne, vous permettent de diversifier vos supports pédagogiques et de renforcer l'implication de vos étudiants. Grâce à ces nouveaux cas, vous entrez dans un univers proche du réel, immersif, ludique et innovant.

Nous avons sélectionné pour vous une série de cas réalisés avec StoryLine et entièrement jouables en ligne. Vous découvrirez dans ces cas numériques des graphismes entraînants pour une expérience utilisateur mémorable.

## CONTRÔLE DE GESTION - COMPTABILITÉ

## NOUVEAUTÉ



### Surfing : entrepreneuriat et maîtrise des écritures comptables

REF C0461

Le cas Surfing est une immersion concrète dans les activités d'une organisation. Il prend la forme d'un scénario de création d'entreprise sous format numérique. La scénarisation permet une découverte progressive des différentes écritures comptables, accompagnant au mieux la progressivité pédagogique du cours de comptabilité financière.



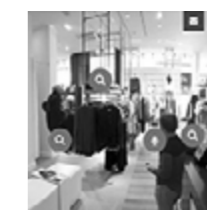
## RSE ET ÉTHIQUE

### Trouble at FOXCONN: balancing profitability, stakeholder relations & values

REF R0004

This teaching case study is structured as a digital role play in which students must make strategic decisions in a complex and real life scenario. The students assume the role of management for the Chinese electronics assembler Foxconn as they are confronted with the events leading up to and after the notable 2010 factory worker suicides.

The students are then able to compare their decisions with those of actual Foxconn management.



## MARKETING

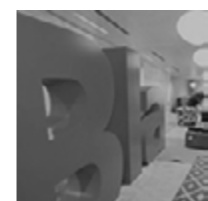
### TBS, une stratégie omnicanal

REF M2022

Avec le lancement de la chaussure bateau en 1983, TBS a marqué sa génération et son territoire sur le marché du casual wear, avec un esprit grand ouest inspiré de la voile. Sa clientèle fidèle se rapproche maintenant progressivement de la retraite.

À la veille de ses 40 ans, et dans un contexte concurrentiel agressif, l'impératif pour l'enseigne et la marque TBS est de rajeunir sa clientèle. Comment utiliser les leviers du digital pour attirer une clientèle plus jeune et la faire venir en magasin ?

## MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE



### BlaBlaCar : un développement le pied au plancher

REF G1946 | G1946(GB)

Cette étude de cas donne un aperçu du développement de BlaBlaCar, une start-up française de covoiturage, de sa création jusqu'à son expansion internationale. Ce cas décrit l'activité de l'entreprise, l'importance de sa communauté de membres et les différentes façons dont elle a amélioré son service et créé de la valeur pour les utilisateurs.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les contours du secteur d'activité de la mobilité qui compte des acteurs très différents.
- Analyser un secteur d'activité très mouvant et vivant des bouleversements importants du fait des évolutions technologiques.
- Réaliser un diagnostic stratégique d'une entreprise en utilisant les outils d'analyse stratégique à bon escient et en mesurant les limites.
- Être force de propositions en envisageant des orientations du développement futur de l'entreprise, tout en sachant justifier ses choix.
- Être capable de défendre un choix de développement et de convaincre de la pertinence de ce choix, en s'appuyant sur les ressources et compétences de l'entreprise.

## LISTE DES ADHÉRENTS

### A

AGROPARISTECH MASSY - SESG - UFR MIDEAL  
 AIPF IDRAC Business School - Lyon  
 AIX MARSEILLE UNIVERSITE - FEG  
 AIX MARSEILLE UNIVERSITE - IMPGT  
 APTIM - ESCD 3A - LYON  
 ASSOCIATION LEONARD DE VINCI EMLV  
 AUDENCIA Business Schoolt

### B

BREST BUSINESS SCHOOL  
 BURGUNDY School of Business

### C

CCI BASTIA ET HAUTE CORSE - IMF  
 CCI FRANCE - RESEAU EGC  
 CCI TARN - IPI Albi  
 CEPI MANAGEMENT  
 CEPIG  
 CFA des Universités Centre - Val de Loire

### E

ECOLE CENTRALE - SUPÉLEC  
 ECOLE CENTRALE LYON  
 ECOLE CENTRALE MARSEILLE  
 ECOLE D'INGENIEURS DE PURPAN  
 ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DES MINES SAINT ETIENNE  
 ECOLE SUPERIEURE D'ASSURANCES  
 EDC PARIS BUSINESS SCHOOL  
 EDHEC BUSINESS SCHOOL  
 EM NORMANDIE  
 EM Strasbourg  
 EMLYON BUSINESS SCHOOL  
 ENACO  
 ESCE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL  
 ESCP BUSINESS SCHOOL  
 ESDES The Business School of UCLY  
 ESGCV  
 ESSEC BUSINESS SCHOOL  
 ESSYM  
 ESTA  
 ESTICE  
 EXCELIA GROUP

### F

FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES

### G

Grenoble Ecole de Management  
 GRENOBLE INP - DET  
 GROUPE ESA  
 GROUPE ESC CLERMONT

GROUPE ESSCA

GROUPE IGS - ICD PARIS

### H

Haute École de Gestion de GENEVE  
 HEC PARIS  
 HELMO CAMPUS GUILLEMINS (SAINTE-MARIE)

### I

IAE Aix Marseille  
 IAE Amiens  
 IAE Bordeaux  
 IAE Brest  
 IAE Caen  
 IAE Dijon  
 IAE Franche-Comté  
 IAE Grenoble  
 IAE Hauts de France  
 IAE La Réunion  
 IAE La Rochelle  
 IAE Lille  
 IAE Limoges  
 IAE Lyon  
 IAE Montpellier  
 IAE Nancy  
 IAE Nantes  
 IAE Nice  
 IAE Paris  
 IAE Perpignan  
 IAE Poitiers  
 IAE Rouen  
 IAE Saint Etienne  
 IAE Savoie Mont-Blanc  
 IAE Toulon  
 IAE Toulouse

ICN BUSINESS SCHOOL  
 IESEG School of Management  
 IFRIA Bretagne  
 INSEEC U. - NSEEC BUSINESS SCHOOL PARIS  
 INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL  
 Institut Montpellier Management MOMA  
 INSTITUT PAUL BOCUSE  
 IPAG Business School  
 ISC PARIS BUSINESS SCHOOL  
 ISCAE CASABLANCA  
 ISEM - UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS  
 ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

IUT Annecy  
 IUT Avignon  
 IUT Béziers  
 IUT Bordeaux

## LISTE DES ADHÉRENTS

IUT Cergy-Pontoise  
 IUT Créteil-Sénart Fontainebleau  
 IUT Creteil-Vitry  
 IUT de Créteil Vitry  
 IUT La Rochelle  
 IUT Montpellier Sète  
 IUT Nancy-Charlemagne  
 IUT Paris Descartes  
 IUT Saint Etienne  
 IUT Sceaux

### K

KEDGE BUSINESS SCHOOL

### L

LE CNAM - EPN 15 STRATÉGIES  
 LE CNAM GRAND EST  
 LE CNAM PAYS DE LA LOIRE  
 L'ÉA, LES ÉCOLES DES ÉCO-ACTIVITÉS  
 LYCEE FREDERIC JOLIOT CURIE

### M

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL  
 MONTPELLIER SUPAGRO

### N

NEOMA BUSINESS SCHOOL

### O

OASYS CONSULTANTS  
 OMNIS SARL

### P

POLYTECH SORBONNE  
 PSB PARIS SCHOOL OF BUSINESS  
 RESEAU GES

### S

SKEMA BUSINESS SCHOOL

### T

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS  
 TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT - TSM

### U

UNILASALLE  
 UNIVERSITE DE TOULOUSE III - PAUL SABATIER  
 UNIVERSITE ANGERS  
 UNIVERSITE ARTOIS  
 UNIVERSITE BOURGOGNE  
 UNIVERSITE BRETAGNE SUD Faculté DSEG  
 UNIVERSITE CERGY PONTOISE  
 UNIVERSITÉ CLÉRMONT AUVERGNE - École de Management  
 UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE UFR LACC  
 UNIVERSITE DE LORRAINE - ENSTIB

UNIVERSITÉ DU HAVRE - PIM  
 UNIVERSITE DU MAINE  
 UNIVERSITE HAUTE ALSACE - FMA  
 UNIVERSITE INTERNATIONALE DE RABAT  
 UNIVERSITE LILLE - 2 IMMD  
 UNIVERSITE LITTORAL COTE D'OPALE Economie Gestion  
 UNIVERSITE LUMIERE LYON 2 - UFR Sc éco  
 UNIVERSITE NEUCHATEL  
 UNIVERSITE PANTHEON ASSAS  
 UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS  
 UNIVERSITE PARIS 7 DENIS DIDEROT - UFR GHES  
 UNIVERSITE PARIS 8 UFR AES Economie Gestion  
 UNIVERSITE PARIS DAUPHINE  
 UNIVERSITE PARIS EST MARNE LA VALLEE  
 UNIVERSITE PARIS NANTERRE  
 UNIVERSITE PARIS SUD - Formation Continue  
 UNIVERSITE PAUL SABATIER - FSI  
 UNIVERSITE REIMS CHAMPAGNE ARDENNE UFR Sc Eco  
 UNIVERSITE RENNES 1  
 UNIVERSITE TOULOUSE 1 CAPITOLE  
 UNIVERSITE TOULOUSE II JEAN JAURES UFR LLCE  
 UNIVERSITE VERSAILLES SAINT QUENTIN

### V

VATEL LYON  
 VETAGRO SUP

### Y

Y SCHOOLS  
 YNCREA HAUTS DE FRANCE - ISA LILLE

# TARIFS CCMP 2020 : cas et autres ressources pédagogiques

Toutes les prestations de la CCMP sont réservées aux personnes morales (établissements de formation et entreprises)

Tous les prix sont exprimés en € HT. Le taux de TVA dépend du support de livraison. Papier : 5,50%, électronique : 5,50%, CD-Rom, DVD : 20%. Pour tous les paiements hors zone euro, des frais bancaires de 15 € TTC sont facturés.

## Adhésion à la CCMP (cotisation annuelle) - TVA 20%

Adhésion annuelle	Organisme principal : 680 € HT* Organisme principal + 1 ou 2 affiliés : 750 € HT* Organisme principal + 3 affiliés et au-delà : 900 € HT*
-------------------	---

\* L'adhésion à la CCMP sera facturée annuellement à la date de renouvellement du contrat (début du mois de signature du contrat) Il n'est pas obligatoire de souscrire une adhésion à la CCMP pour acquérir des ressources pédagogiques et s'inscrire aux formations de formateurs.

## Ressources pédagogiques CCMP, GEM, HEC Paris, EMLyon, ICN, INSEEC, KEDGE BS - licence campus<sup>1</sup>

		Adhérents (en € HT)	Non- adhérents (en € HT)
Cas	Cas et supports pédagogiques inclus comportant du texte et des images fixes (.pdf)	360	720
Cas multimédias	Cas et supports pédagogiques inclus avec enrichissement multimédias : simulations sur tableurs, pages web, animations Flash, vidéo	470	940
Cours multimédias	Durée de formation entre 15 et 45 heures équivalent temps présentiel	680	Nous consulter
	Durée de formation entre 3 et 10 heures équivalent temps présentiel	292	Nous consulter

Livraison électronique gratuite. Des frais forfaitaires de traitement et de livraison sont appliqués pour tout envoi postal selon le barème suivant :

- de 1 à 2 ressources pédagogiques imprimées ou CD-Rom ou DVD : 7 € net de taxe
- à partir de 3 ressources pédagogiques imprimées ou CD-Rom ou DVD : 11 € net de taxe

## Ressources pédagogiques vendues en licence par copie (Per Copy)<sup>2</sup>

Collections Darden, ESSEC, Harvard, INSEAD, Ivey Publishing., Kellogg, HKU, NACRA

Livraison électronique gratuite. Des frais forfaitaires de traitement et de livraison sont appliqués pour tout envoi postal, en fonction du nombre d'exemplaires commandés et de la destination.



Par exemplaire

(5 exemplaires minimum par commande)

	Adhérents (en € HT)		Non-adhérents (en € HT)	
	Formation diplômante	Formation non diplômante	Formation diplômante	Formation non diplômante
Cas, notes pédagogiques, articles	4,65	7,90	5,25	8,50

## Consultation à distance<sup>3</sup>

Les enseignants peuvent consulter gratuitement la totalité d'un cas (énoncé + note pédagogique) à la CCMP, sur rendez-vous.

		Adhérents (en € HT)	Non-adhérents (en € HT)
Ressources en licence campus	Enoncé (sans les supports pédagogiques)	Gratuit	26
Ressources en licence à l'unité		Gratuit	26

## Remplacement d'une ressource pédagogique (en cas de perte ou détérioration)

	Adhérents (en € HT)
Service exclusivement réservé aux adhérents	
Cas	70
Cas multimédias	130

<sup>1</sup> La licence campus accordée à l'établissement acquéreur de la ressource pédagogique, un droit de reproduction sans limitation de quantité, ni de durée : photocopies ou mise en ligne sur un intranet ou extranet dûment autorisé par l'établissement, à l'exclusion de sites web librement accessibles au public et un droit d'utilisation par le corps professoral pour l'ensemble des programmes dispensés par l'établissement. L'établissement acquéreur s'engage à ne pas communiquer ou céder tout ou partie de la ressource à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement, à conserver une version originale intégrale et datée de la ressource telle qu'elle a été livrée par la CCMP, à conserver le logo de la CCMP et le logo de l'établissement créateur ainsi que les logos ou marques des entreprises citées dans la ressource pédagogique.

<sup>2</sup> La licence à l'unité suppose l'achat d'un nombre d'exemplaires égal au nombre de participants pour lesquels la ressource pédagogique est acquise (avec un minimum de 5 exemplaires par commande). L'acquisition s'entend pour un usage unique. Dans le cas d'une nouvelle session de formation, un nombre égal d'exemplaires de la ressource pédagogique devra être à nouveau acquis.

<sup>3</sup> Commander un cas « en consultation » permet d'en prendre connaissance avant de procéder à un choix définitif. Un cas en consultation ne doit pas être reproduit, ni traduit, ni utilisé pour une animation. Il n'est jamais accompagné de sa note pédagogique. Il peut être transmis à d'autres formateurs du même établissement à titre d'information préalable à l'acquisition définitive.

# Rejoignez le réseau des adhérents CCMP

+ de 300 universités, écoles et programmes de management adhérents

## ADHÉRENT

À partir de 680€ / an

### Cas licence Campus<sup>1</sup> -50%

À partir de (HT)

360€

- Étude de cas
- Cas digital
- Business & serious Game

### Cas licence à l'unité (Per Copy)<sup>2</sup> tarifs préférentiels ou dégressifs

4,65€

### Cas en consultation

Consultation en ligne de plus de 30 000 études de cas

Gratuit

### Formation à la méthode des cas et séminaires

Sur demande

## NON-ADHÉRENT

### Cas licence Campus<sup>1</sup>

À partir de (HT)

720€

- Étude de cas
- Cas digital
- Business & serious Game

### Cas licence à l'unité (Per Copy)<sup>2</sup>

5,25€

### Cas en consultation

Consultation en ligne de plus de 30 000 études de cas

26€

### Formation à la méthode des cas et séminaires

Sur demande

VOTRE AVANTAGE

## PASS NUMÉRIQUE GRATUIT

Vos acheteurs agréés bénéficient d'un PASS numérique pour acheter et valider électroniquement tous leurs achats :



Livraison automatique et immédiate par lien de téléchargement



Paiement en différé par bon de commande



Facturation au choix : à chaque opération, mensuelle ou trimestrielle



Reporting de vos achats, à la demande

Votre **adhésion rentabilisée** à partir du 2<sup>e</sup> cas acheté en licence Campus :

	Adhérent	Non-Adhérent
Adhésion	680 €	/
Cas 1	360 €	720 €
Cas 2	360 €	720 €
	<b>-40€</b>	<b>1400 €</b>
Cas 3	360 €	720 €
	<b>-400€</b>	<b>1760 €</b>

Prix HT



Votre contact « adhérent » : Rosalie GAUTHIER

✉ rgauthier@cci-paris-idf.fr ☎ +33 (0)1 55 65 53 71

un service de la







G1980 Kyburz SA : pour développer une innovation médicale, quel modèle d'affaires adopter ?\*

E0022 Kyburz SA : comment financer l'innovation d'une PME familiale ?

UNIVERSITE NICE SOPHIA ANTIPOLIS - IAE Nice

M2103(GB) PocketConfidant AI: Digital self-coaching powered by artificial intelligence

M2103 PocketConfidant AI : self-coaching digital augmenté par l'intelligence artificielle

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

G1999 Label Emmaüs, e-shop : vers la marketplace de l'économie sociale et solidaire

F0553 Hermès est-il impossible à évaluer ?

UNIVERSITE PARIS EST MARNE LA VALLEE-IUT Meaux

E0029 Réussir le lancement d'une boutique en ligne : du business model au business plan

UNIVERSITE PAUL SABATIER TOULOUSE 3 IUT Tarbes - Dpt GEA

M2092 Facebook : apprendre et maîtriser le marketing social

G2006 TripAdvisor : The Risk Reducer

UNIVERSITE POLYTECHNIQUE HAUTS DE FRANCE - IAE

G2010 Entreprise Rologis : avis de tempête sur le marché du transport de marchandises

G2009 Fontaine Pajot : un catamaran pris dans une tempête virale !

University of Brighton Business School

M2090 EPIDIS, filiale Traditional Word Foods : conquête de notoriété pour « Mission versus Old El Paso », nouvelle marque sur le segment du tex mex

E0025 Le Chocolat des Français : quel concept-store pour croquer la planète et la faire fondre de plaisir ?\*

University of Buckingham - UK

G1987(GB) Ocado Group: From a Pure Online Grocery Retailer to a Global Service Provider

G1987 Ocado : d'un supermarché en ligne à un fournisseur global de services



6-8 avenue de la Porte de Champerret  
75 838 Paris Cedex 17  
E-mail : ccmp@cci-paris-idf.fr

www.ccmp.fr

www.ccmp.fr, un portail unique vers 35 000 études de cas des meilleurs programmes de management en France et dans le monde.

1er éditeur mondial de cas francophones, au service de toutes les grandes écoles, écoles de commerce, IAE, Universités, IUT et programmes de management en France.

140 établissements adhérents en 2019 qui publient dans la collection CCMP : plus de 5000 cas dont près de 160 nouveaux cas par an.

CCMP Publishing distribue aussi tous les cas partenaires suivants :

## Direction – Relation Adhérents Communication – Formation

Raphaël Gnanou

Responsable de la CCMP

Tél : 01 55 65 53 73

E-mail : rgnanou@cci-paris-idf.fr

Hénia Belloui / Rosalie Gauthier

Chargée marketing & relations clientèle

Tél : 01 55 65 53 71

E-mail : hbelloui@cci-paris-idf.fr

Valentin Berbett

Infographiste / Webdesigner

Thomas Chastaingt

Webmaster

Contact client

ccmp@cci-paris-idf.fr

## Édition – Relation Auteurs Distribution

Valérie Doublet

Responsable éditoriale

Tél : 01 55 65 53 82

E-mail : vdoublet@cci-paris-idf.fr

CCMP Services

Tél : 01 55 65 53 71

E-mail : ccmp@cci-paris-idf.fr



**1er éditeur mondial**  
d'études de cas francophones  
**5 000 cas publiés**  
**200 études de cas par an**

**1er distributeur des cas Harvard**  
en France

www.ccmp.fr

- + de 35 000 cas, simulations, etc.
- 140 écoles adhérentes
- + de 350 auteurs

affiliated with



affiliated with



**JEU CONCEPT STORE**

**BUSINESS GAME RETAIL**

Anglais  
et Français



Jeu  
**CREANOV**

**Simulations :**  
Mega-learning  
SimTrade