

# CAS ET MÉDIAS PÉDAGOGIQUES

SC I E N C E S   D E   G E S T I O N

# 203

## NOUVEAUX CAS

NEW CASES



### CASE COLLECTIONS

HARVARD, INSEAD, IVEY, DARDEN, KELLOGG,  
HEC PARIS, ESSEC, KEDGE, ICN, GRENOBLE EM

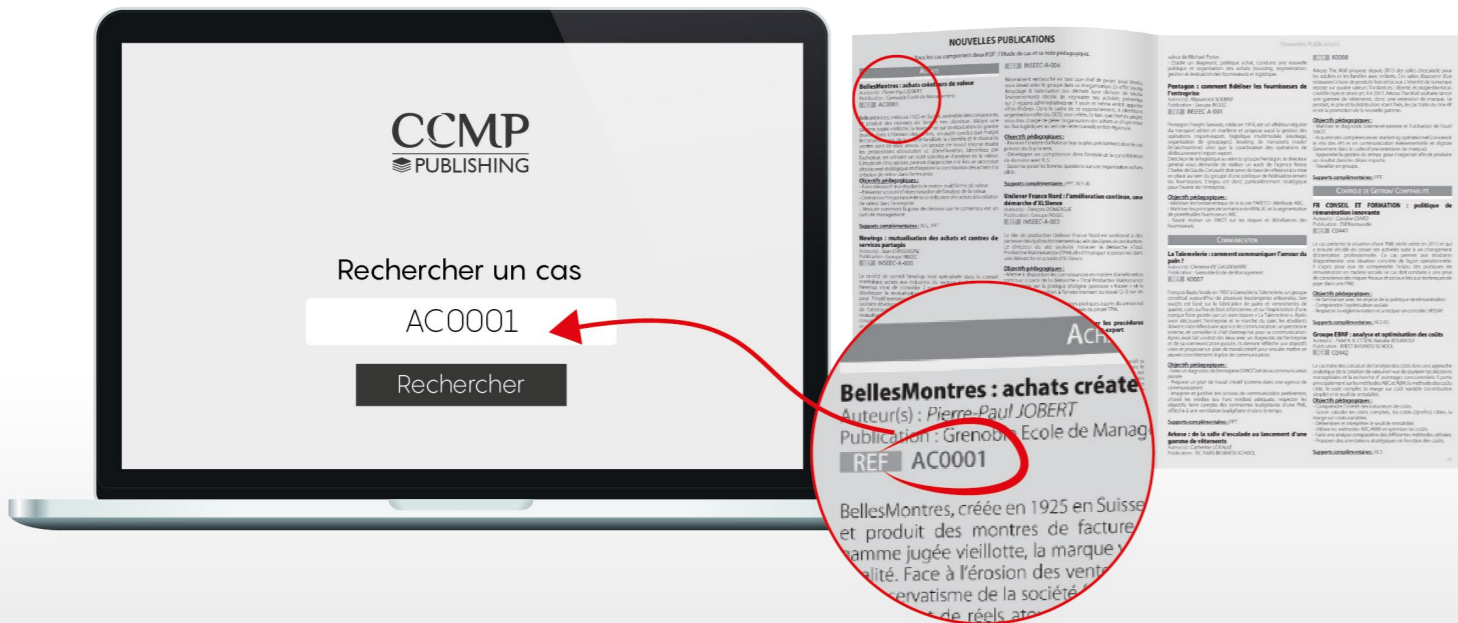


Prix Meilleurs Cas



Digital Learning  
& Cases





## Gagnez du temps...



- Avec le Pass Numérique Adhérent :
- recevez instantanément les liens de téléchargement de vos cas
  - envoyez a posteriori votre 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.

Télécharger

**Téléchargement des cas :**

- immédiat 24/7 avec le Pass Numérique Adhérent
- en différé avec validation par bon de commande

EDITO	4
PRIX CCMP - ÉDITION 2021	4
AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING	6
NOUVELLES PUBLICATIONS	11
ACHATS.....	11
ANALYSE QUANTITATIVE - STATISTIQUES.....	12
CONTRÔLE DE GESTION - COMPTABILITÉ.....	12
DÉVELOPPEMENT DURABLE.....	16
DROIT DE L'ENTREPRISE.....	17
ENTREPRENEURIAT/CRÉATION D'ENTREPRISE.....	18
FINANCES.....	20
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	22
MANAGEMENT DE PROJETS.....	24
MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE.....	25
MANAGEMENT INTERNATIONAL.....	34
MARKETING.....	36
NÉGOCIATION/VENTE.....	46
ORGANISATION ET COMPORTEMENTS.....	47
PRODUCTION/LOGISTIQUE.....	50
RSE ET ÉTHIQUE.....	51
SYSTÈMES D'INFORMATION.....	53
ET DE COMMUNICATION.....	53
NEW BILINGUAL OR ENGLISH CASES	55
ACCOUNTING.....	55
CSR AND ETHICS.....	56
ENTREPRENEURSHIP.....	56
FINANCE.....	57
INTERNATIONAL MANAGEMENT.....	58
MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES.....	58
MARKETING.....	59
NEGOTIATION   SALES.....	63
ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR.....	63
PROJECT MANAGEMENT.....	64
STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT.....	64
SUSTAINABLE DEVELOPMENT.....	68
CASES IN ENGLISH BY OUR INTERNATIONAL PARTNERS - in « per copy » licence	
ESSEC BUSINESS SCHOOL.....	69
HARVARD BUSINESS PUBLISHING.....	70
INSEAD.....	73
KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT.....	77
DARDEN BUSINESS PUBLISHING.....	79
IVEY PUBLISHING.....	80
LES LICENCES D'UTILISATION	82
EXTRAIT DES CONDITIONS GÉNÉRALES DE VENTE	82
CAS 100% DIGITAL	83
INFORMATIONS PRATIQUES	
TARIFS CCMP 2021 : cas et autres ressources pédagogiques.....	84
INDEX DES ÉTABLISSEMENTS CRÉATEURS DE CAS.....	86



## EDITO

Tous les cas publiés durant la dernière année scolaire figurent dans cette bibliographie de cas 2021.

Nous remercions vivement les 233 enseignants-chercheurs qui y figurent. Passionnés par la pédagogie et les entreprises, ils ont souvent adapté leurs notes pédagogiques au contexte du « distanciel » imposé par la pandémie.

Si les études de cas ne relèvent pas de la recherche, elles contribuent efficacement à la diffusion de la connaissance en sciences de gestion.

Avec 203 nouveaux cas publiés cette année, dont 49 en version anglaise, CCMP Publishing confirme son leadership de premier éditeur français de cas. 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 : un choix de près de 35 000 cas et ressources pédagogiques (jeux d'entreprises, articles, modules de cours...) en français et en anglais. CCMP Publishing est aussi le premier distributeur de la collection Harvard en France.

Nul doute que vous trouverez dans ce catalogue de nouveaux cas pour animer vos cours de la rentrée 2021 ! Toute l'équipe de CCMP Publishing vous souhaite une bonne lecture et une excellente rentrée scolaire.

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

## PRIX CCMP - ÉDITION 2021

### PRIX « TOP AUTEUR 2021 »

Le Prix CCMP – Top Auteur récompense l'auteur dont les études de cas, publiées par la CCMP du 1er juillet 2019 au 31 décembre 2020, ont été diffusées le plus largement sur tout le territoire national et dans les pays francophones.



Laurence BUNDY  
TBS - Toulouse Business School

Nestlé Chocolat : à l'assaut du marché des tablettes adultes ! - Réf : M2057  
Nestle Chocolate: conquering the adult block market! - Réf : M2057(GB)

Brasseries Kronenbourg : un leadership à reconquérir - Réf : M1955  
Kronenbourg Breweries: Regaining the lead - Réf : M1955(GB)

Nature & Découvertes : comment l'intégration de la démarche d'économie solidaire peut-elle renforcer l'image de la marque ? - Réf : M2071  
Nature & Découvertes: How can an enhanced circular economy approach strengthen the brand image? - Réf : M2071(GB)

St Michel : à l'assaut du snacking adulte - Réf : M2001  
St Michel tackling the adult snacking market - Réf : M2001(GB)

St Michel : comment l'analyse des données panels contribue à enrichir la réflexion du plan marketing ? - Réf : M2000  
St Michel: How analysing panel data contributes to enriching the marketing planning approach? - Réf : M2000(GB)

## PRIX CCMP - ÉDITION 2021

### PRIX « TOP ÉTABLISSEMENT 2021 »

Le Prix CCMP – Top Établissement récompense l'école dont les études de cas publiées par la CCMP du 1er juillet 2019 au 31 décembre 2020, ont été diffusées le plus largement sur tout le territoire national et dans les pays francophones.



KEDGE BUSINESS SCHOOL

### 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



Théâtre d'Archimède : du contrôle de l'art à l'art du contrôle

Réf : C0480 - Auteurs : Agnès MAZARS-CHAPELON, Fabienne VILLESEQUE-DUBUS, Pascale AMANS

#### PRIX AFFI - MEILLEUR CAS FINANCE



Private Equity et Infrastructure : Antin crée une « TowerCo »  
Private Equity and Infrastructure: Antin's TowerCo Deal

Réf : HEC-F7L | HEC-F7L(GB) - Auteur : Denis GROMB

#### PRIX AFM - MEILLEUR CAS MARKETING



C'est deux euros : développer sa notoriété dans une logique Drive to Store

Réf : M2130 - Auteurs : Laurence BUNDY, Karine VILLENEUVE

#### PRIX AFMAT - MEILLEUR CAS MANAGEMENT DU TOURISME



Camping 5 étoiles, Les Criques de Portails : de la structuration du marché à la crise sanitaire, comment faire face ?

Réf : M2119 - Auteurs : Marianne AUFFRET, Karine PICOT-COUCPEY

#### PRIX ATLAS-AFMI - MEILLEUR CAS MANAGEMENT INTERNATIONAL



STELLANTIS : la fusion PSA - Fiat Chrysler  
STELLANTIS: the PSA - Fiat Chrysler merger

Réf : G2036 | G2036(GB) - Auteur : Ulrike MAYRHOFER



Globum : stratégies et compétences pour travailler en contexte interculturel

Réf : GI0039 - Auteurs : Catou FAUST, Jérôme SAULIERE

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 2022 du concours de votre choix.

# AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

## A

BERTRAND Jean-Louis	1 cas publié(s) O0018	49
BILDSTEIN Camille	2 cas publié(s) G2052 - G2052(GB)	25 - 64
BLOMKVIST Magnus	2 cas publié(s) F0563(GB) - F0562(GB)	57 - 57
BOMPAR Laurent	1 cas publié(s) KEDGE-MA-046	45
BONNET Christophe	2 cas publié(s) F0560 - F0558	21 - 21
BOTTURA Marco	2 cas publié(s) E0083 - E0083(GB)	19 - 56
BOUGHZALA Imed	4 cas publié(s) O0021 - I0131 - I0130 - I0129	48 - 53 - 53 - 54
BOUHALLEB Arafet	3 cas publié(s) H0675 - G2022 - G2018	23 - 32 - 33
BOURAOUI Nassiba	1 cas publié(s) M2120	41
BOURREAU Guy	2 cas publié(s) G2030 - G2030(GB)	30 - 66
BOUVERET Violette	1 cas publié(s) M2123(GB)	60
BOZZO Cécile	1 cas publié(s) M2131	38
BRAUN Olivier	4 cas publié(s) M2137 - ICN-MI-045 - N0019 - ICN-MA-046	37 - 34 - 46 - 46

## B

BRESSOUD Etienne	1 cas publié(s) M2110	44
BRIGUI-CHTIOUI Imène	2 cas publié(s) I0132 - I0128	53 - 54
BRULHART Franck	1 cas publié(s) G2038	28
BUNDY Laurence	3 cas publié(s) M2130 - M2111 - M2111(GB)	39 - 44 - 61
BYLYKBASHI Suela	1 cas publié(s) M2120	41
CALVEZ Vincent	2 cas publié(s) H0672 - O0018	24 - 49
CAPEAU Fanny	2 cas publié(s) KEDGE-MA-045 - KEDGE-MA-045(GB)	46 - 63
CARADEC Ghislain	1 cas publié(s) I0131	53
CARTON Guillaume	2 cas publié(s) D0007 - G2040	16 - 28
CAZABAT Gérard	1 cas publié(s) E0085	18
CHANTEUX Anne	2 cas publié(s) G2033 - G2033(GB)	29 - 66
CHAPPERT Hervé	2 cas publié(s) G2052 - G2052(GB)	25 - 64

## C

CHARFI Ahmed Anis	1 cas publié(s) M2139	36
CHASSERIO Stéphanie	2 cas publié(s) H0676 - H0676(GB)	23 - 59
CHASSY Angélique	1 cas publié(s) G2019	33
CHATMI Arbia	2 cas publié(s) KEDGE-FI-016 - KEDGE-FI-014	21 - 22
CHAUVET François	1 cas publié(s) C0489	12
CHEHIMI Melinda	1 cas publié(s) C0483	13
CHERIF Emna	1 cas publié(s) M2067(GB)	63
CHOURABI Olfa	1 cas publié(s) I0129	54
COINCE Stéphane	2 cas publié(s) F0561 - F0561(GB)	20 - 57
COTTARD Mélody	1 cas publié(s) O0020	48
COURTHEOUX François	1 cas publié(s) E0084	18
CROUZET Anne-Marie	2 cas publié(s) KEDGE-FI-013 - KEDGE-FI-013(GB)	22 - 57
CUENOUD Thibault	1 cas publié(s) G2042	27
CUSIN Julien	1 cas publié(s) M2125	40
DAIDJ Nabyla	2 cas publié(s) G2031 - G2031(GB)	30 - 66
DANO Florence	1 cas publié(s) M2131	38
DE SURREL DE SAINT JULIEN Odile	2 cas publié(s) KEDGE-EC-003 - KEDGE-MG-011(GB)	20 - 67
DEBUCQUET Gervaise	2 cas publié(s) M2068(B)/(GB) - M2068(A)/(GB)	62 - 62
DEL BUCCHIA Céline	2 cas publié(s) M2132 - M2132(GB)	38 - 59
DELAFENESTRE Régis	2 cas publié(s) G2026 - G2026(GB)	31 - 67
DELANOË-GUEGUEN Servane	2 cas publié(s) G2047 - G2047(GB)	26 - 64
DEMENTHON Agathe	1 cas publié(s) M2128	39
DEMETRIADES Elias	2 cas publié(s) F0563(GB) - F0562(GB)	57 - 57
DEPARIS MARTINE	2 cas publié(s) D0004 - D0004(GB)	17 - 68
D'HONT Laura	1 cas publié(s) O0020	48
DIALLO Laouratou	1 cas publié(s) R0020	51

# AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

DIARD Caroline	3 cas publié(s) H0675 - G2022 - G2018	23 - 32 - 33
DOUYON Rosalie	2 cas publié(s) P0338 - R0017(GB)	50 - 56
DU PELOUX Marc	1 cas publié(s) M2110	44
DUCAMP Quentin	1 cas publié(s) I0131	53
DUCASSY Isabelle	3 cas publié(s) KEDGE-FI-013 - KEDGE-FI-013(GB) - KEDGE-FI-012(GB)	22 - 57 - 58
DUDEZERT Aurélie	2 cas publié(s) GP0019 - I0129	25 - 54
DUMALANEDE Constance	1 cas publié(s) G2028	31
EL HANA Nadr	1 cas publié(s) M2122	41
ELASRI Karim	2 cas publié(s) KEDGE-FI-016 - KEDGE-FI-014	21 - 22
ESTAY Christophe	1 cas publié(s) R0019	51
EZZEROUALI Amine	2 cas publié(s) H0676 - H0676(GB)	23 - 59
FAGET Marc	1 cas publié(s) KEDGE-MG-011(GB)	67
FAUST Catou	1 cas publié(s) GI0039	35
FERNANDEZ Anne-Sophie	2 cas publié(s) G2052 - G2052(GB)	25 - 64
FLACANDJI Michael	1 cas publié(s) M2125	40
FONTEIJN Robert	1 cas publié(s) R0019	51
FORTERRE Damien	2 cas publié(s) AC0008 - G2027	11 - 31
FOURNIER Christophe	3 cas publié(s) M2124 - N0018 - N0014(GB)	47 - 40 - 63
GAIDOS Alexandra	1 cas publié(s) GI0040	35
GALINDO Géraldine	1 cas publié(s) H0677	23
GARCIA Claire	3 cas publié(s) M2116 - M2116(GB) - M2074(GB)	43 - 60 - 62
GARCIA-LUDENA LECENDREUX Maria Dolores	1 cas publié(s) M2140	36

## G

## AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

J		
GARNIER Claire	2 cas publié(s) KEDGE-CG-004 - KEDGE-CG-004(GB)	15 - 56
GARRAIS Grace	2 cas publié(s) G2033 - G2033(GB)	29 - 66
GERVAIS Florence	1 cas publié(s) M2134	38
GINOUX Anne-Céline	1 cas publié(s) M2134	38
GOUJON BELGHIT Anne	2 cas publié(s) AC0009 - G2034	11 - 29
GRENIER Corinne	1 cas publié(s) KEDGE-MG-012	33
GRENOT CHEN Yao	2 cas publié(s) G2020(GB) - M2107(GB)	67 - 61
GROMB Denis	2 cas publié(s) HEC-F7L - HEC-F7L(GB)	20 - 57
GUECHTOULI Manel	1 cas publié(s) G2035	29
GUEGUEN Gaël	2 cas publié(s) G2047 - G2047(GB)	26 - 64
GUEPEROUX Erwann	1 cas publié(s) M2138	37
GUIDICI Sylvie	1 cas publié(s) C0481	14
GUILHON Bernard	1 cas publié(s) KEDGE-FI-016	21
GUILLOT-SOULEZ Chloé	1 cas publié(s) H0669	24
GUILLOUX Audrey	1 cas publié(s) KEDGE-PL-006	51
H		
HAAS Aurore	1 cas publié(s) O0042	47
HADDAD Christian	1 cas publié(s) C0486	13
HAJKHLIFA Selma	1 cas publié(s) F0559	21
HELFRICH Vincent	1 cas publié(s) G2042	27
HERTRICH Sylvie	4 cas publié(s) M2115 - G2025 - M2115(GB) - G2025(GB)	43 - 32 - 67 - 60
HERVET Guillaume	1 cas publié(s) M2129	39
HOUANTI L'Hocine	1 cas publié(s) R0020	51
HUSSER Jocelyn	2 cas publié(s) AC0009 - G2034	11 - 29
I		
ILLOUZ Cynthia	2 cas publié(s) E0031 - E0030	19 - 19

## AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

N		
LEROY Christela	1 cas publié(s) M2128	39
LETIERCE Clara	2 cas publié(s) G2043 - G2043(GB)	27 - 65
LOMBART Cindy	2 cas publié(s) M2068(B)/(GB) - M2068(A)/(GB)	62 - 62
LOUIS Didier	2 cas publié(s) M2068(B)/(GB) - M2068(A)/(GB)	62 - 62
LUCHESI-WALSER Agnès	1 cas publié(s) M2117	42
LUNARDO Renaud	1 cas publié(s) KEDGE-MA-046	45
M		
MAALAOUI Adnane	3 cas publié(s) M2116 - M2116(GB) - M2074(GB)	43 - 60 - 62
MACE-GEORGE Sandrine	1 cas publié(s) M2123(GB)	60
MAILLET José	1 cas publié(s) M2138	37
MALLERET Véronique	2 cas publié(s) C0478 - C0478(GB)	15 - 55
MARTIN Alexandre	1 cas publié(s) G2049	26
MAYRHOFER Ulrike	10 cas publié(s) G2037 - G2036 - G2025 - M2115 - M2114 - M2115(GB) - M2114(GB) - G2037(GB) - G2036(GB) - G2025(GB)	28 - 29 - 32 - 43 - 43 - 60 - 60 - 65 - 66 - 67
MAZARS-CHAPELON Agnès	1 cas publié(s) C0480	14
MENDOZA Carla	2 cas publié(s) C0478 - C0478(GB)	15 - 55
MENEXIADIS Marios	1 cas publié(s) C0488(GB)	55
MERAL Hélène	1 cas publié(s) Q0051	12
MEZY Muriel	1 cas publié(s) N0014(GB)	63
MINCHELLA Delphine	3 cas publié(s) GP0020 - G2032 - GP0020(GB)	24 - 30 - 64
MINCHENEAU Myriam	1 cas publié(s) C0461(GB)	56
MINVIELLE Nicolas	5 cas publié(s) G2043 - G2041 - M2136 - M2109 - G2043(GB)	27 - 27 - 37 - 44 - 65
MONGENIE Agathe	1 cas publié(s) M2126	40
MOREL Catherine	2 cas publié(s) G2039 - G2039(GB)	28 - 65
MORIN Gabriel	1 cas publié(s) G2027	31
O		
NASCHBERGER Christine	2 cas publié(s) H0678 - H0678(GB)	23 - 58
NEFLA Ons	1 cas publié(s) I0128	54
NOVICE - BEATRIX Aurélia	1 cas publié(s) M2126	40
P		
OMRI Waleed	1 cas publié(s) R0017(GB)	56
ORIoT Fabienne	1 cas publié(s) C0489	12
OTTAVIANI Fiona	1 cas publié(s) R0018	52
PAIXAO-BARRADAS Susana	1 cas publié(s) KEDGE-MG-011(GB)	67
PARIGOT Julia	1 cas publié(s) D0007	16
PAYAUD Marielle	1 cas publié(s) G2024	32
PECHEUX Claude Luce	1 cas publié(s) M2135	37
PEDERZOLI Daniele	2 cas publié(s) M2121 - M2121(GB)	41 - 59
PELTIER Rémy	1 cas publié(s) AC0008	11
PICOT-COUCPEY KARINE	1 cas publié(s) M2119	42
PIRAYESH Amir	1 cas publié(s) KEDGE-PL-006	51
PIRIOU Jérôme	1 cas publié(s) D0008	16
PLASTIRAS Athanase	1 cas publié(s) C0488(GB)	55
POLIPOWSKI Aline	1 cas publié(s) C0461(GB)	56
POTTIER François	8 cas publié(s) C0487 - C0485 - C0484 - J0094 - E0086 - E0084 - C0485(GB) - C0484(GB)	12 - 13 - 13 - 18 - 18 - 18 - 55 - 55
PRENAT-EXPERTON Laure	1 cas publié(s) C0479	P
PREVOST-BUCCHIANERI Anne	7 cas publié(s) C0487 - J0104 - J0103 - J0094 - E0086 - E0084 - R0016	12 - 17 - 17 - 18 - 18 - 18 - 52
R		
RAFFOLT RODRIGUEZ DE LINARES Sandrine	1 cas publié(s) H0672	24



REBIERE Philippe	SORIO Rossella
4 cas publié(s) ICN-MI-045 - M2137 - ICN-MA-046 - N0019	1 cas publié(s) M2106
34 - 37 - 46 - 46	45
REDOR Etienne	SOULIÉ Janique
2 cas publié(s) F0561 - F0561(GB)	1 cas publié(s) H0673
20 - 57	24
RENAULT Sophie	STERVINOU Sandrine
1 cas publié(s) M2133	4 cas publié(s) H0678 - G2039 - H0678(GB) - G2039(GB)
38	23 - 28 - 58 - 65
RICHOMME-HUET Katia	SUBTIL - GEERAERTS Nathalie
1 cas publié(s) KEDGE-EC-003	1 cas publié(s) C0481
20	14
RIMAUD Marie-Noëlle	TERRANY Bernard
3 cas publié(s) D0008 - D0006 - R0020	1 cas publié(s) GI0033
16 - 16 - 51	36
RODRIGUEZ DE LINARES Stéphane	TERRANY Negar
1 cas publié(s) H0672	2 cas publié(s) GI0033 - GI0033(GB)
24	36 - 58
ROEDERER Claire	TERRANY Sabrina
2 cas publié(s) M2114 - M2114(GB)	1 cas publié(s) GI0033(GB)
43 - 60	58
ROUATBI Amina	THELISSON Anne-Sophie
1 cas publié(s) M2126	1 cas publié(s) G2050
40	26
ROUQUET Aurélien	TRIVIDIC Gaël
1 cas publié(s) P0339	2 cas publié(s) G2030 - G2030(GB)
50	30 - 66
ROUX Michaël	ULRICH Isabelle
2 cas publié(s) M2132 - M2132(GB)	2 cas publié(s) M2121 - M2121(GB)
38 - 59	41 - 59
SABAR Mohamed	VALDEMARIN Stefano
1 cas publié(s) O0023(GB)	2 cas publié(s) G2037 - G2037(GB)
63	28 - 65
SABRI Ouidade	VILLENEUVE Karine
1 cas publié(s) M2122	3 cas publié(s) M2130 - M2111 - M2111(GB)
41	39 - 44 - 61
SAIDANI Saïd	VILLESEQUE-DUBUS Fabienne
1 cas publié(s) G2034	1 cas publié(s) C0480
29	14
SALAMEH Elie	VINCOTTE Edouard
1 cas publié(s) C0486	1 cas publié(s) G2032
13	30
SARAZIN Béatrice	WHITE Tim
1 cas publié(s) O0025	2 cas publié(s) KEDGE-MA-045(GB) - KEDGE-MA-045(GB)
47	46 - 63
SASSI Narjes	WINKLER Florence
1 cas publié(s) O0020	1 cas publié(s) GI0041
48	34
SAULIERE Jérôme	ZAIDA Yasmine
1 cas publié(s) GI0039	1 cas publié(s) M2122
35	41
SCARANO Monica	ZAIDI CHTOUROU Sabrina
1 cas publié(s) M2105	1 cas publié(s) M2113
45	43
SCHAFFER Philippe	ZENJARI Amine
1 cas publié(s) G2042	1 cas publié(s) O0023(GB)
27	63
SELLAMI Mohamed	ZEROUAL Thomas
1 cas publié(s) E0085	1 cas publié(s) GI0042
18	34
SENPAU ROCA Sophie	ZREIK Judy
1 cas publié(s) M2140	2 cas publié(s) G2052 - G2052(GB)
36	25 - 64
SERIO Dominique	
1 cas publié(s) J0102	
17	
SERVANT-VOLQUIN Laura	
1 cas publié(s) M2113	
43	
SONG Lingfang	
2 cas publié(s) M2108 - M2108(GB)	
45 - 61	

## ACHATS

**Ribou : processus d'approvisionnement et ensemble des coûts générés**

Auteur(s) : Gilles LASNIER

REF AC0010

L'entreprise canadienne RIBOU SA est fournisseur de tubes profilés pour un client français METALUB situé à Beauvais en France. L'objectif du cas est, pour l'acheteur, de calculer le coût d'approvisionnement depuis la préparation de la commande au Canada jusqu'à la livraison à Beauvais en France. Les informations données permettent de calculer au fur et à mesure de l'avancement de la commande, les coûts générés aux différentes étapes du processus d'approvisionnement. Ces données concernent l'emballage, la main-d'œuvre, les transports routiers, ferroviaires et maritimes, les frais de déchargement et de chargement, les frais de transit, la conversion dollars canadien et euros, les taxes, les coûts internes d'achat et d'approvisionnement. L'intérêt de tels calculs est de comprendre et de prendre conscience de l'ensemble des coûts présents dans un processus d'approvisionnement entre deux pays.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre un processus d'approvisionnement entre deux entreprises situées dans des pays différents.
- Etre capable de calculer les coûts d'approvisionnement ou d'achat sur l'ensemble du processus.
- Calculer le ratio coût arrivée / coût au départ.

**Caractéristiques particulières :**

- EXCEL : annexe aux calculs des coûts
- EXCEL : corrigé
- PPT : présentation de l'entreprise et lancement du cas (18 slides)

**Meshier : création et optimisation de la fonction achats**

Auteur(s) : Patrick LEFOUR, Jocelyn HUSSER, Anne GOUJON BELGHIT

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX, UNIVERSITE DE BORDEAUX IAE Bordeaux

REF AC0009

Cette étude concerne la dimension stratégique des achats dans le contexte d'une organisation familiale. Le nouveau président directeur général souhaite créer une direction des achats. Dans cette nouvelle dynamique, il recrute un nouveau responsable des achats. L'étudiant va s'approprier le cas en tant que professionnel nouvellement embauché, qui doit être créatif et être force de propositions concrètes. L'étude de cas propose deux volets thématiques différents : une première partie dédiée à la dimension ressources humaines dans la fonction achat et une deuxième consacrée à la sélection du fournisseur dans le domaine des SIRH.

**Objectifs pédagogiques :**

- Amener les apprenants à s'immerger dans le monde des achats et à en comprendre les spécificités.
- Appréhender la fonction des ressources humaines, non pas en tant que DRH, RRRH mais bien en tant que responsable d'une direction des achats.

- Mener à bien une analyse financière dédiée au service des achats.
- Apprendre à construire une décomposition des coûts de revient.
- Apprendre à mener un appel d'offres depuis la définition du besoin jusqu'à la sélection des fournisseurs dans la short-list et au choix final d'un fournisseur.
- Connaître les contraintes liées à la gestion des achats dans le domaine spécifique des SIRH (systèmes d'information ressources humaines).

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : Débriefing (73 slides)

**CNP ASSURANCES et le renouvellement de son parc automobile : Stop and Start**

Auteur(s) : Damien FORTERRE, Rémy PELTIER

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF AC0008

Rémy, Responsable des Achats CNP ASSURANCES doit arbitrer entre les différentes options envisagées pour le renouvellement de la flotte automobile du groupe. Le dossier est jugé comme stratégique par la direction en cette période où les normes environnementales couplées à une recherche de compétitivité détermineront de nombreuses sources de la création de la valeur. Les futurs engagements impacteront aussi bien les collaborateurs que l'image de la société.

Rémy devra mettre en adéquation les besoins des utilisateurs avec les exigences législatives tout en respectant une ligne budgétaire peu flexible. Un appel d'offre sera donc lancé après concertation de plusieurs parties prenantes et devra in fine permettre de satisfaire l'ensemble des parties prenantes?

**Objectifs pédagogiques :**

- Etre capable d'assurer une veille sur le secteur.
- Formaliser les étapes d'un Appel d'Offres.
- Hiérarchiser les items conduisant aux orientations stratégiques.
- Inclure les parties prenantes dans le choix du partenaire final.

**Caractéristiques particulières :**

- EXCEL : matrice Appel d'Offres ( étudiants)
- EXCEL : matrice corrigée (enseignants)
- PPT : débriefing (17 slides)

**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, destechiciens 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 :

- Etre capable d'optimiser les coûts d'achat.
- Mettre en place une stratégie d'achat.
- Evoluer 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.
- Eviter les erreurs classiques constatées dans les services achats.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : support pour lancer le cas (10 Slides)
- PDF : tableau comparatif des offres
- PDF : tableau de calcul des besoins nets et calcul du coût d'une commande
- EXCEL : fichier de correction calcul du coût d'une commande

### ANALYSE QUANTITATIVE - STATISTIQUES

#### BOSCA : la nouvelle fraise française

Auteur(s) : Hélène MERAL

Publication : INSEEC U. - INSEEC BUSINESS SCHOOL PARIS

REF Q0051

Afin de se positionner sur le marché de la fraise française, l'Institut de Sciences Agronomiques de Bordeaux a décidé de développer une nouvelle variété. Pour proposer un produit suffisamment différencié, une étude préalable du marché existant est nécessaire. Il s'agit donc ici, dans un premier temps de définir les différents segments de consommateurs présents sur ce marché. Egalement, le but est d'analyser le positionnement des différentes variétés existantes pour ensuite envisager la création de la « Bosca », une nouvelle variété, en maximisant ses chances de succès et ses parts de marché potentielles lors de son implantation sur le marché français.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le marché français des fraises à travers la création d'une nouvelle variété.
- Développer et étudier plusieurs éléments du marketing stratégique (segmentation des consommateurs de fraises et analyse de positionnement des variétés de fraises françaises).
- Maîtriser une procédure d'analyse pour créer une variété nouvelle : la Bosca.
- Réaliser ces différentes analyses à l'aide du complément Excel : XLStat,
- Se familiariser avec un outil très accessible et extrêmement performant en matière d'analyse de données.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (24 slides)
- XLS : 3 fichiers à destination des étudiants.
- Les phases 1 et 3 pourront également être réalisées sur le logiciel SPSS si besoin.

### CONTRÔLE DE GESTION - COMPTABILITÉ

#### AFIPH, Association secteur médico-social : jeu de rôle et pilotage d'une carte stratégique

Auteur(s) : Fabienne ORIOT, François CHAUVET

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF C0489

L'AFIPH (Association Familiale de l'Isère pour Personnes Handicapées) poursuit une mission d'accompagnement des personnes en situation de handicap. Dans un contexte de fortes contraintes budgétaires et de nouveaux besoins de services, la Direction générale souhaite mettre en place un système de pilotage de type carte stratégique. Ce cas permet de consolider les connaissances en matière de systèmes de pilotage de la performance stratégique, Balanced ScoreCard et Carte stratégique en particulier. Les étudiants auront à construire cette carte, après avoir formalisé les missions et valeurs. L'analyse menée se poursuivra par une confrontation avec la carte réellement conçue. Ce cas est construit sous forme d'un jeu de rôle original, intégrant différents enjeux et personnalités, l'ensemble présenté sous forme de cartes.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire un diagnostic stratégique d'une organisation.
- Contextualiser ce diagnostic en fonction du contexte associatif spécifique et du secteur médico-social complexe.
- Analyser les besoins d'un comité de direction : comprendre la mission et la traduire en objectifs.
- Construire une carte stratégique, première étape de la démarche Balanced Scorecard.
- Construire une carte adaptée au diagnostic stratégique.
- Savoir-faire l'analyse d'un outil existant, la carte stratégique réellement construite et savoir la communiquer.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : 10 fiches - jeu de rôle
- PPT : débriefing (42 slides)

#### PME, secteur agricole : affacturage, une stratégie ?

Auteur(s) : Anne PREVOST-BUCCHIANERI, François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0487

Une entreprise du secteur agricole a des soucis de trésorerie. Ayant besoin d'emprunter régulièrement pour assurer son développement, elle a épuisé ses possibilités d'emprunt auprès des établissements financiers. Néanmoins du fait de son activité, elle a régulièrement besoin de faire des achats (de semences par exemple) pour ne vendre les récoltes que bien après. Ainsi elle a besoin de trouver des moyens de financement de ses créances à court terme qui lui permettront d'assurer ses besoins en trésorerie.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les techniques permettant de réduire son BFR et ses besoins de trésorerie en finançant ses créances à court terme.
- Aborder les outils ou moyens qui permettent de consolider la vie de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (22 slides)

#### BOULANGER : pilotage de la performance dans une entreprise de distribution omnicanale

Auteur(s) : Elie SALAMEH, Christian HADDAD

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, EXCELIA GROUP

REF C0486

Boulangier, l'enseigne majeure de la distribution française spécialisée dans les secteurs du multimédia et de l'électroménager, a fait le choix de lier la technologie internet et mobile avec une mutualisation des magasins pour accompagner le consommateur durant tout son parcours d'achat. L'enseigne a commencé à structurer et déployer sa stratégie omnicanale depuis quelques années. Son ambition est de proposer un parcours client omnicanal sans couture, avec une logique de rebond et de complémentarité entre les canaux. L'objectif de cette étude de cas est tout d'abord de présenter les enjeux conceptuels attachés à la stratégie omnicanale et la mesure de performance liée à cette stratégie. Il s'agit ensuite de proposer les indicateurs de performance permettant à Boulangier de mesurer et de piloter la performance des prestations proposées dans un magasin de l'enseigne via l'ensemble des canaux.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser avec les enjeux conceptuels attachés à la mesure de performance de la stratégie omnicanale déployée par une entreprise de distribution.
- Proposer différents indicateurs pour évaluer la performance de la stratégie omnicanale de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)

#### French touch : coûts complets, hiérarchie des coûts, choix de répartition

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0485

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. La thématique relève de la comptabilité de gestion. Il s'agit ici d'un cas portant sur la méthode des centres d'analyse ou sections homogènes (coûts complets). L'entreprise fabrique deux produits avec pour chacun un composant propre. Il s'agit de calculer le coût complet de chaque produit en gérant les stocks de composants 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 dont un par le biais d'un taux de frais).
- Savoir gérer les stocks en coût moyen pondéré.
- Développer une réflexion critique sur les choix d'unités d'oeuvre.

#### 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 des 10 versions
- PPT : débriefing (11 slides)

#### ALWAYS CLEAN : application de la méthode du coût variable (direct costing)

Auteur(s) : François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0484

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. Il s'agit ici d'un cas portant sur la méthode du coût variable ou direct costing (coûts partiels). Pour la première entreprise de ce cas, il s'agit d'une démarche classique de calcul du résultat et du seuil de rentabilité et de leur évolution du fait d'un accroissement d'activité et de charges fixes qui deviennent variables. Pour la seconde entreprise, à partir de son coût total, il s'agit de déterminer les quantités vendues et d'en déduire la décomposition du coût total en coûts variables et fixes. Pour conclure, il est demandé de présenter le résultat selon la méthode du coût variable.

#### Objectifs pédagogiques :

- Être capable de se mettre dans une posture de coût variable.
- Être capable de calculer un résultat et un seuil de rentabilité.
- Être capable d'envisager les impacts des évolutions de l'entreprise (hausse d'activité et changement de la structure des charges) sur le résultat et le seuil de rentabilité.
- Être capable de s'appuyer sur la stabilité du coût variable unitaire pour décomposer les coûts totaux en variables et fixes.
- Mettre en évidence les notions de taux de marge sur coût variable et de pourcentage de résultat par rapport au chiffre d'affaires.

#### 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
- PPT : débriefing (11 slides)

#### Alefpa, association Médico-sociale : comment lier pilotage stratégique efficace et rôle du contrôleur de gestion ?

Auteur(s) : Melinda CHEHIMI

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF C0483

Ce cas est fondé sur un exemple réel. Il propose un exercice complet pour les étudiants dans le cadre de la construction d'un plan d'action au sein d'une organisation qui est en plein processus de changement en termes de



progrès continu. Le cas met l'accent sur l'importance, pour le contrôleur de gestion, d'analyser et de comprendre les objectifs ainsi que la stratégie de l'organisation, afin de mettre en place un pilotage stratégique efficace. Les étudiants pourront ainsi traduire en actions pertinentes des données identifiées sur le terrain et réfléchir aux enjeux de leur mise en application. Ils pourront également développer leur esprit critique dans un contexte complexe d'accompagnement au progrès.

#### Objectifs pédagogiques :

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

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (8 slides)

### LBM(La Boun Mojhette) : étude du modèle économique d'une SCIC

Auteur(s) : Jean-Christophe ANGUENOT

Publication : ESCD 3A Lyon

REF C0482

Deux agriculteurs du nord de l'île d'Oléron montent une SCIC afin de favoriser l'écoulement de leurs produits non calibrés (des fruits et légumes en agriculture raisonnée) dans le cadre d'un projet social. Le futur gérant, a pris contact avec sa banque et une plateforme de financement participatif. Les étudiants programment avec lui sur Excel les prévisionnels permettant d'étudier la viabilité économique du projet (compte de résultat, budget de trésorerie, plan de financement) et d'en vérifier la pertinence pour les parties prenantes.

#### Objectifs pédagogiques :

- Aborder les problématiques liées au financement de projets à dimension sociale.
- Etudier les particularités de la SCIC.
- Mobiliser des compétences en gestion financière et en programmation Excel pour élaborer les documents prévisionnels permettant d'étudier la viabilité d'un projet (compte de résultat, plan de financement, budget de trésorerie...)
- Apprécier et respecter les positions et les attentes des parties prenantes d'un projet social.
- Comprendre le rôle particulier des plateformes de (crowd funding / crowd equity).

#### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : fichier pour réaliser la mission (étudiants)
- EXCEL : fichier de correction (enseignant)
- PPT : débriefing (20 slides)

### CoffeeGust SA : votre première mission d'audit

Auteur(s) : Nathalie SUBTIL-GEERAERTS, Sylvie GUIDICI  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL - CAMPUS DE REIMS

REF C0481

Le cas porte sur la mission d'audit légal. Dans ce cadre, une équipe d'auditeurs juniors et leur responsable vont être amenés à réaliser l'audit de quelques cycles de l'entreprise CoffeeGust en phase finale. C'est une véritable mise en situation du métier d'auditeur junior.

Les étudiants prennent la posture de jeunes auditeurs réalisant leur première mission d'audit comptable et financier. Dans le cadre de l'audit final de la société CoffeeGust, société de négoce de café, l'étudiant sera amené à analyser et questionner les informations fournies par les collaborateurs de CoffeeGust, à montrer sa compréhension des opérations comptables et sa capacité à travailler en équipe. Ce cas peut être animé en distanciel ou en présentiel, sous forme expérientielle avec un jeu de rôle ou sous forme traditionnelle comme une étude de cas.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les objectifs d'une mission d'audit légal et l'approche par les risques.
- Apprendre à recouper et à analyser des informations comptables et organisationnelles.
- Savoir établir une synthèse comprenant des opérations comptables et émettre un avis argumenté.
- Adopter un comportement professionnel face aux audités et dans le cadre du travail d'équipe.
- Découvrir un secteur d'activité et un métier.

#### Caractéristiques particulières :

- Animation en jeu de rôles, en cours, ou en distanciel
- Comprend une note de cours sur l'audit légal
- Fiches à distribuer aux participants au fur et à mesure du déroulement du cas
- PPT : débriefing (20 slides)

### Théâtre d'Archimède : du contrôle de l'art à l'art du contrôle \*

Auteur(s) : Agnès MAZARS-CHAPELON, Fabienne VILLESEQUE-DUBUS, Pascale AMANS

Publication : UNIVERSITE MONTPELLIER - MONTPELLIER MANAGEMENT, UNIVERSITE DE PERPIGNAN VIA DOMITIA-IAE PERPIGNAN

REF C0480

\* Prix FNEGE 2021 de la meilleure étude de cas Recherche  
Le cas porte sur le système de contrôle du théâtre d'Archimède, Scène nationale, présenté comme organisation complexe puisque confrontée à différentes logiques artistique, managériale et politique potentiellement incompatibles. Le cas permet en particulier de se pencher sur le rôle-clé des outils de contrôle dans ce type d'organisations confrontées à de multiples parties prenantes, différentes logiques, missions et engagements : comment les outils de contrôle du théâtre lui permettent-ils de faire face à cette complexité ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser une organisation complexe aux multiples facettes.
- Adapter des outils de contrôle de gestion traditionnel à des organisations confrontées à une multiplicité de parties prenantes
- Mettre en oeuvre et évaluer les outils de contrôle de gestion, articulés en fonction d'objectifs visés et de niveaux de structuration
- Élaborer un tableau de bord.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (19 slides)
- Note pédagogique accompagnée d'un article de recherche relatif au cas

### Plastauto, plasturgie automobile : l'impact de la crise du Covid-19 sur la gestion de trésorerie

Auteur(s) : Laure PRENAT-EXPERTON

Publication : Grenoble Ecole de Management

REF C0479

La crise du Coronavirus a eu un impact majeur sur la gestion de trésorerie des entreprises. Tout d'abord, pendant le premier confinement, la gestion à distance a constitué un défi en termes de politique de trésorerie, de contrôle interne et de système d'informations. Puis, les conséquences financières de la crise ont forcé les entreprises à revoir leurs prévisions et leur financement. Ce cas prend l'exemple d'un groupe familial du secteur de la plasturgie, sous-traitant de constructeurs automobiles, secteur très durement touché par la crise du COVID-19. Les étudiants sont amenés à prendre le rôle du trésorier du groupe pour imaginer des actions à mener face à la crise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les principaux outils que le trésorier peut utiliser pour organiser le service trésorerie et les points de vigilance en matière de contrôle interne.
  - Savoir comment préparer des prévisions de trésorerie mensuelles en intégrant des informations venant de différents départements (ventes, production, achat, finance).
  - Communiquer avec les banques : dans la troisième partie, les étudiants doivent préparer une revue avec la principale banque.
  - Comprendre qu'un trésorier peut utiliser des outils financiers ou non financiers pour améliorer le besoin en fonds de roulement et ainsi le niveau de trésorerie de l'entreprise.
  - Réfléchir à la mise en place d'une politique de couverture du risque de change en prenant en compte les incertitudes des prévisions.
- D'autres objectifs d'apprentissage plus transversaux devraient être atteints. Compte tenu de la situation très spécifique du cas, les apprenants doivent être capables d'analyser une organisation «classique» d'une entreprise et comprendre comment s'adapter à une situation de crise.

#### Caractéristiques particulières :

- XLS : fichier Excel de données chiffrées pour la correction
- Animation en distanciel proposée dans la note pédagogique.

### FOREVER CHIC : Piloter la performance avec le budget

Auteur(s) : Véronique MALLERET, Carla MENDOZA

Publication : HEC PARIS, ESCP BUSINESS SCHOOL

REF C0478

Forever Chic est un distributeur opérant dans le secteur de l'habillement, qui gère des boutiques en franchise au Moyen Orient. L'étude de cas est centrée sur un nouveau magasin. Dans la première partie du cas, les étudiants/participants analysent les différentes étapes du processus budgétaire pour l'année 1 (ouverture du magasin). La deuxième partie du cas fournit les résultats du magasin à la fin de l'année 1. On demande alors aux étudiants/participants de décomposer/analyser les principales causes d'écart entre le résultat opérationnel réel du

magasin et le résultat opérationnel budgété. La troisième partie du cas consiste à évaluer l'impact des différents plans d'action qui sont proposés pour améliorer le résultat opérationnel du magasin sur l'année 2.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre l'articulation entre le budget des ventes, le budget des achats, le budget de frais généraux et le résultat opérationnel.
- Calculer les écarts sur budgets et les décomposer.
- Utiliser les analyses d'écarts pour établir un diagnostic et identifier les mesures correctives à prendre.
- Chiffrer des plans d'action et les traduire dans un nouveau jeu de budgets prévisionnels.
- Utiliser la préparation du budget et l'analyse des écarts comme un outil dynamique de management de la performance permettant d'améliorer la profitabilité de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- XLS : complément énoncé
- PPT : débriefing (30 slides)

### Le contrôleur de gestion : un métier aux multiples facettes

Auteur(s) : Zouhour BEN HAMADI

Publication : EM NORMANDIE

REF C0476

L'objectif de ce cas est de faire connaître les multiples compétences techniques ainsi que l'importance des compétences relationnelles pour mener à bien les missions confiées à un contrôleur de gestion. S'appuyant sur une analyse de trois retours d'expérience différents, ce cas permet à l'étudiant d'apprécier les points de ressemblance et surtout de dissemblance dans les rôles et les fonctions du contrôleur de gestion d'une entreprise à une autre. L'objectif est de mettre en évidence la particularité d'un métier dans lequel d'une entreprise à une autre et d'un environnement à un autre, le contrôleur de gestion voit ses tâches, au quotidien, complètement se transformer. Tout comme son périmètre de responsabilités et ses qualités requises. Nous mettons ainsi l'accent sur un métier peu connu par les étudiants et parfois mal compris au sein des entreprises.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les fondamentaux d'un métier méconnu.
- Appréhender la portée spécifique d'un métier au sein d'une entreprise.
- Approfondir un travail d'analyse et de synthèse.
- Analyser les compétences et les activités d'un(e) contrôleur de gestion.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : Fiche de poste du contrôleur de gestion (Document complémentaire d'animation)

### Couteaux «Epinol» et «Laziol» : calcul des coûts dans une entreprise industrielle

Auteur(s) : Claire GARNIER, Soraya BEL HADJ ALI

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-CG-004



Cette étude présente une entreprise fictive spécialisée dans la production et la vente de matériel de plein air. Parmi ses productions, l'entreprise produit deux types de canifs, « l'Épinol » et le « Laziol ». Le directeur général confie l'étude de la rentabilité de ses deux produits à l'équipe chargée du contrôle de gestion pour prendre les décisions stratégiques concernant son portefeuille de produits.

#### Objectifs pédagogiques :

- Vérifier et évaluer les connaissances nécessaires à la compréhension des mécanismes de la comptabilité de gestion.
- Vérifier et évaluer l'utilisation des méthodes des coûts complets et partiels et de leur utilité comme outil d'aide à la décision pour l'entreprise.
- Prendre conscience de la « construction » des coûts et de leur parti-pris.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- WORD : Template pour réaliser le cas (étudiants)

### DÉVELOPPEMENT DURABLE

#### RIVAGES de FRANCE : comment concilier tourisme durable et gestion de sites naturels sensibles ?

Auteur(s) : Jérôme PIRIOU, Marie-Noëlle RIMAUD  
Publication : EXCELIA GROUP

REF D0008

Ce cas pédagogique porte sur les problématiques de gestion d'espaces naturels protégés en milieu littoral et en milieu lacustre. Il interroge le rôle des gestionnaires dans la valorisation de sites sensibles à des fins d'activités de loisirs et de tourisme, ainsi qu'à la communication qui s'y trouve associée. Les apprenants devront réfléchir aux choix stratégiques que Rivages de France et ses membres devront opérer afin d'orienter certaines de leurs activités vers un tourisme durable.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se sensibiliser à la gestion et à la préservation d'espaces protégés (les littoraux et milieux lacustres) ainsi qu'à la communication touristique responsable.
- Identifier les parties prenantes.
- Envisager les relations inter-organisationnelles. Il s'agit de mesurer le degré d'intérêt et d'influence des parties prenantes et de déterminer le type de relation à développer.
- Élaborer une synthèse sur les enjeux du cas.
- Développer un esprit critique à partir d'une analyse de situation.
- Proposer une solution efficace et concevoir des actions concrètes, à partir d'un benchmark.
- Définir un positionnement dans un paysage concurrentiel.
- Se familiariser avec la notion d'avantage concurrentiel.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : dossier de présentation Rivages de France (présentation, enjeux financiers, gestion crise sanitaire, espaces littoraux enjeux de demain...).
- PPT : débriefing (96 slides)

#### Le chanvre contre-attaque ! Dans l'industrie textile & Co, renaissance d'une chaîne de valeur

Auteur(s) : Alice AUDREZET, Céline BERRIER-LUCAS, Guillaume CARTON, Julia PARIGOT  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS, EMLYON Business School

REF D0007

Ce cas pédagogique porte sur l'évolution de l'industrie du chanvre depuis l'antiquité jusqu'à aujourd'hui. Il montre le rôle stratégique endossé par la plante jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle notamment dans le développement du transport maritime puis son déclin au profit du coton et du nylon jusqu'à devenir une plante stigmatisée par amalgame avec le cannabis. Cette ressource délaissée fait à nouveau l'objet d'un engouement de la part des industriels notamment grâce à ces propriétés écologiques et aux changements de mentalité opérés à l'égard du cannabis. Ce cas transversal montre comment l'industrie textile en particulier essaie de s'approprier la ressource chanvre. Il souligne la diversité des difficultés rencontrées. Se mêle dans ce cas l'approche industrielle à celles de la stratégie, du marketing ou encore de la RSE.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les aspects de responsabilité sociale et environnementale de développement d'une industrie.
- Étudier les éléments marketing mis en place pour participer au développement d'une industrie.
- Comprendre les problématiques industrielles et stratégiques d'une industrie.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (26 slides)
- PDF : déclinaison de plusieurs missions à réaliser par les étudiants selon les domaines abordés (stratégie, marketing, RSE)
- PDF : grilles d'évaluation (1 question/1 grille) en stratégie, marketing, RSE pour une restitution lors des corrections

#### Groenland KALAALLIT NUNAAT, le défi : faire le pari d'un tourisme durable qui profite à tous

Auteur(s) : Marie-Noëlle RIMAUD  
Publication : EXCELIA GROUP

REF D0006

Deuxième plus grande île du monde, le Groenland Kalaallit Nunaat est un petit pays de 56 025 habitants, mais surtout une destination en vogue à bien des égards : attirance pour ses ressources naturelles et attractivité touristique. Si Visit Greenland, le site gouvernemental de promotion touristique, voit fort logiquement dans le développement du tourisme, un objectif stratégique pour le pays, certains se posent la question de son contrôle. La présente étude de cas incite les apprenants, à se questionner sur l'impact des pratiques touristiques et par là même sur leur propre responsabilité. Il s'agit pour eux d'aborder la question du développement touristique d'un territoire écologiquement sensible.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser à la question de nouveaux comportements touristiques plus responsables.
- Inviter à réfléchir au développement touristique d'une destination vulnérable, de manière à tendre vers une plus

grande durabilité sociale, écologique et économique.

- Poser un regard critique sur les pratiques touristiques.
- Formuler des recommandations concrètes pour inciter les touristes à adopter des comportements plus durables.
- S'initier à la recherche et aux méthodologies afférentes.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : l'expédition Atsunai Kammak, étude du Groenland d'aujourd'hui (40mn36)
- BD : une planche dessinée sur les enjeux de la croissance touristique au Groenland
- PDF : mise en situation dialoguée et illustrée par des photos ( 5 pages)
- PPT : débriefing (30 slides)

#### PATATAM: Mode responsable et économie circulaire

Auteur(s) : Paul LAPOULE, MARTINE DEPARIS  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, EBS PARIS

REF D0004

Cofondateur de Patatam qui achète et vend des vêtements de seconde main, Eric Gagnaire évoque son parcours et sa perception du marché de la mode d'occasion. Son approche est complétée par une présentation :

- de l'économie circulaire / la nouvelle énergie de la mode ;
- des tendances de la mode seconde main ;
- du développement de la start-up Patatam, spécialisée dans le commerce éco ;
- responsable crosscanal.

Ces différents éléments aident les apprenants à réaliser un diagnostic et à recommander des stratégies de développement durable online et offline.

#### Objectifs pédagogiques :

Les principaux objectifs sont de sensibiliser étudiants et managers :

- Aux réalités de la consommation collaborative, de l'économie circulaire, du développement de la mode seconde main et de la distribution 4.0 (Badot et al, 2018) ;
- A l'analyse stratégique ;
- A synthétiser, préconiser, mesurer et décider.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (11 slides)

### DROIT DE L'ENTREPRISE

#### Manager le fait religieux : quelles règles de droit en entreprise ?

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

REF J0104

Ce cas juridique est très en lien avec un sujet d'actualité qui est la dimension religieuse en entreprise. Cette thématique pose beaucoup de questions dans les différents secteurs professionnels, qu'ils soient publics ou privés. Les managers sont exposés à des situations complexes, les mettant en difficulté. En abordant sous différents angles le volet juridique, ce cas permet de discuter des problématiques de management à travers l'adaptation des différentes règles applicables. L'expérience d'un dirigeant de PME sert de trame aux différentes situations transcrites. Ces dernières sont en lien

avec une expertise de terrain. Les étudiants peuvent ainsi réfléchir à différentes situations et solutions acceptables.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir à des problématiques actuelles en entreprise, problématiques délicates nécessitant beaucoup de diplomatie.
- Connaître les règles applicables et savoir composer avec ces règles.
- Débattre, échanger des points de vue, savoir intégrer le point de vue de l'autre.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation des situations - accompagnement énoncé (12 slides)
- PPT : débriefing (22 slides)

#### PME Leblanc : crise sanitaire, télétravail et management

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

REF J0103

En pleine crise sanitaire, Monsieur Leblanc, dirigeant d'une PME, est confronté à la mise en place du télétravail. Cette mise en place du télétravail en urgence a fait naître de nombreuses questions et interrogations au niveau juridique. Des conséquences managériales découlent bien évidemment de cette réorganisation du travail. Les étudiants, au fur et à mesure de leur mission, vont s'interroger sur le cadre légal du télétravail et sur les adaptations managériales qu'il instaure.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître le cadre managérial et juridique du télétravail.
- Étudier les obligations de l'employeur et des salariés.
- Étudier les textes de références et les réflexes méthodologiques à adopter.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (24 slides)

#### COLLOCK, Escape game en entreprise: protection des innovations, comment développer des outils de performance juridique ?

Auteur(s) : Dominique SERIO  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF J0102

Collock et ses fondateurs ont fait la preuve de leur concept dans le marché des Escape Game en entreprise et sont en phase de croissance. Pour accompagner leur croissance, ils identifient les challenges liés à la protection de leurs actifs de propriété intellectuelle. En effet, le cas montre que, lors de la croissance de l'entreprise, la question de la protection des innovations est cruciale pour sécuriser le développement du projet. Le dirigeant a saisi des opportunités de développement dans des segments de marché différents et s'interroge sur la protection des innovations qui vont accompagner ce développement.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre l'importance de la propriété intellectuelle dans la croissance d'un projet d'entreprise.
- Définir le lien entre performance juridique et développement économique.
- Appréhender les projets de développement et les choix des fondateurs en termes de protection de l'innovation.
- Discuter des différentes possibilités et de la richesse des choix à opérer par les dirigeants.
- Evaluer les conséquences pour l'entreprise des choix opérés.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (73 slides)

**Cyclolivr' : relation de travail, quelles sont ses évolutions aujourd'hui et leurs conséquences comptables ?**

Auteur(s) : Anne PREVOST-BUCCHIANERI, François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF J0094

Une entreprise propose la livraison de repas au lieu souhaité par la clientèle : travail, domicile. L'un des livreurs a un accident de vélo en livrant un client. Il réclame des indemnités et donc le statut de salarié. Ses collègues se joignent à lui pour créer un collectif et réclamer ainsi la reconnaissance d'un contrat de travail les liant à l'entreprise. Ce cas a été actualisé en 2021.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les problématiques liées à l'évolution de la relation de travail.
- Maîtriser la notion de contrat de travail, ses caractéristiques et les critères ou indices permettant d'identifier la relation de travail.
- Différencier la prise en compte d'une charge externe et d'une charge interne.
- Sensibiliser aux conditions d'assujettissement à la TVA.

**Caractéristiques particulières :**

- Planches BD : 2 planches BD sont disponibles, en complément de l'énoncé, pour présenter de manière ludique la situation.
- PPT : débriefing (15 slides)
- PDF : quatre arrêts accompagnent l'énoncé
- PDF : article

Actualisation du cas en 2021

## ENTREPRENEURIAT/CRÉATION D'ENTREPRISE

**Entreprenariat et statut : quelle forme sociale et quelle implication patrimoniale ?**

Auteur(s) : Anne PREVOST-BUCCHIANERI, François POTTIER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF E0086

Plusieurs situations de créateurs d'entreprise sont restituées dans ce cas, avec un contexte et des caractéristiques différentes. Il s'agit d'envisager la ou les structure(s) juridique(s) la ou les plus adaptée(s), ainsi que le statut du créateur de l'entreprise (entrepreneur

individuel, salarié...) et ses implications financières. Ce cas étant transversal, les étudiants se forment au fur et à mesure de leur mission aux spécificités qui caractérisent toute création d'entreprise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Intégrer la notion de patrimoine (patrimoine commun, patrimoine propre, confusion patrimoniale).
- Comprendre la différence entre l'entreprise individuelle et la société personne morale.
- Connaître les différentes formes sociales, leurs différences, leurs caractéristiques.
- Connaître les différents statuts possibles du créateur, leurs coûts en termes de charges sociales et leurs implications fiscales.
- Savoir mener une réflexion dans son ensemble sur une situation particulière grâce à un raisonnement déductif.
- Savoir argumenter sur un choix.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (39 slides)

**YOUDEO : innovation numérique au coeur du Lean Business Model**

Auteur(s) : Gérard CAZABAT, Mohamed SELLAMI

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0085

YOUDEO est une Lean start-up, créée en 2017 par deux jeunes associés, Laetitia Chatillon et Paul Robein. Cette entreprise permet aux youtubeurs de réaliser des communications pour les marques intéressées par les communautés d'internautes. Après un départ bien muri, la croissance de l'activité prend son essor en 2019. Le business model tient dans la mise en relation des marques en quête de E-marketing avec des influenceurs et la sélection en ligne de ces derniers. Le volume d'affaires et l'ampleur de la communauté de youtubeurs vont encourager l'équipe de YOUDEO à innover à travers un premier algorithme. Pour être au plus près de la demande, des pivots du Business model sont nécessaires. Les deux associés appliquent alors, une Lean Strategy.

**Objectifs pédagogiques :**

- Se familiariser avec la création d'une start-up et avec le développement d'une Lean Strategy.
- Réfléchir à la place et au niveau de l'innovation numérique dans le Business model d'une startup.
- Etre sensibilisé à la maîtrise des modèles économiques des Lean start-up.
- Prendre conscience de la nécessité de faire évoluer l'innovation dans une Lean startup et son Business model.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (18 slides)

**La Dacquoise : transformation en SA, coup d'accordéon et reprise d'actifs**

Auteur(s) : Anne PREVOST-BUCCHIANERI, François POTTIER, François COURTHEOUX

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF E0084

Les thématiques de ce cas sont juridiques, financières et comptables. Il s'agit ici d'un cas portant sur une société

vivant différents événements au cours de son évolution : transformation de la SNC en SA, entrée d'un nouvel actionnaire majoritaire (coup d'accordéon), reprise des actifs par le dirigeant par le biais d'une SAS... avec leurs conséquences comptables, financières et juridiques, notamment au regard du droit des sociétés, de l'analyse financière, de la minorité de blocage, du nantissement...

**Objectifs pédagogiques :**

- Se confronter à des problématiques d'évolution de structure d'entreprise.
- Traiter les aspects juridiques et financiers d'un coup d'accordéon.
- Etudier les aspects juridiques et financiers de la reprise de l'activité par le dirigeant.
- Etre capable de comparer deux situations juridiques (ordonnance COVID et Loi ordinaire) et pouvoir émettre un avis sur un sujet qui a fait l'objet de nombreux articles de presse et donc de nombreuses controverses.
- Effectuer un choix entre les différentes structures juridiques SNC, SA, SAS
- Définir le nantissement et le compte courant d'associé.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (27 slides)
- EXCEL : présentation des données financières de l'entreprise

**WILDLIFE ANGEL : approche socio-entrepreneuriale à la conservation de l'environnement**

Auteur(s) : Marco BOTTURA

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0083

Wildlife Angel (WA) est une association de droit français créée en juin 2015 par Sergio Lopez, ancien militaire français et expert du continent africain. L'objectif principal de l'association est de lutter contre le trafic d'espèces sauvages en Afrique à travers la formation et l'encadrement de gardes. C'est pourquoi Wildlife Angel forme des rangers dans les parcs et réserves de tout le continent africain, ce qui en fait des ambassadeurs du patrimoine naturel de leur pays auprès de leurs communautés. Le cas présente des problèmes concernant le développement de WA, les motivations de son fondateur, le modèle organisationnel et commercial adopté et l'impact attendu que l'organisation souhaite obtenir dans sa communauté.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre la nature diversifiée des organisations commerciales.
- Recueillir et utiliser des données quantitatives et qualitatives pour analyser une situation.
- Résoudre un problème, prendre les décisions appropriées.
- Communiquer efficacement pour mobiliser les autres et amener l'équipe à résoudre un problème.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (13 slides)

**Yuka, l'application : quand l'innovation entrepreneuriale révolutionne la consommation**

Auteur(s) : Cynthia ILLOUZ

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0031

Yuka est une application qui permet d'analyser la composition des produits. En scannant le code barre, les produits cosmétiques ou alimentaires obtiennent une note sur 100. L'objectif est d'aider les consommateurs à acheter des produits de meilleure qualité pour leur santé. Cette évaluation détaille la composition du produit. Une liste de produits similaires mieux notés est également proposée si le produit obtient une note faible. Les étudiants seront ainsi amenés à conduire une réflexion autour des problématiques suivantes : La sécurité alimentaire étant devenue une problématique majeure, comment l'innovation entrepreneuriale peut-elle apporter des réponses ? Comment peut-elle consolider ces apports tout en les développant ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les opportunités de création d'entreprise en identifiant des besoins, en proposant des solutions innovantes et en étudiant un marché.
- Permettre, en utilisant les outils théoriques, de représenter un modèle économique ou de conceptualiser un marché.
- Encourager la réflexion à travers la construction de préconisations et de recommandations.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation et débriefing (19 slides)

**The Ocean Cleanup : l'entrepreneuriat pour la planète**

Auteur(s) : Cynthia ILLOUZ

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0030

The Ocean Cleanup est une organisation à but non lucratif qui ambitionne de nettoyer plus de 90 % du plastique présent dans les océans d'ici 2040, et plus particulièrement de la plus grande zone de déchets au monde dans l'Océan Pacifique, le 7e continent. Fondée en 2012 par Boyan Slat, jeune néerlandais de 18 ans, l'organisation rassemble 80 scientifiques qui proposent différents types d'innovations technologiques pour récupérer, traiter et ramener les déchets à terre. Dans le contexte d'une problématique globale de forte pollution plastique, comment l'innovation entrepreneuriale peut-elle apporter des réponses ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Mettre en place un business model.
- Représenter un modèle économique.
- Assimiler les outils marketing pour créer de nouveaux business.
- Comprendre les opportunités de création d'entreprise en identifiant des besoins, en proposant des solutions innovantes.
- Conceptualiser un marché.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (20 slides)



**Wulo : échec et mat, récit d'un échec entrepreneurial**

Auteur(s) : Odile DE SURREL DE SAINT JULIEN, Katia RICHOMME-HUET  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-EC-003

Le 9 janvier 2018, le secteur de la mobilité accueille Wulo. Développée avec des technologies open source, Wulo est une plateforme doublée d'une application smartphone mettant en relation particuliers et chauffeurs. À contre-courant d'Uber et de nombreuses applications, Wulo présente un modèle économique révolutionnaire fondé sur des stratégies « zéro » : 0 commission, 0 abonnement, 0 engagement, 0 marketing. Ces choix stratégiques font de Wulo une plateforme particulièrement attractive pour les chauffeurs. Wulo réunit ainsi toutes les conditions pour réussir dans le domaine de la mobilité. Cependant, le rêve se brise dès l'amorçage de la croissance : 145 jours après sa naissance, l'aventure entrepreneuriale s'arrête du jour au lendemain en laissant chauffeurs et passagers sur le bord de la route.

Le cas présente le récit de l'échec entrepreneurial de Wulo de sa création à sa fermeture.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir et comprendre un serial entrepreneur et son approche effective dans la construction d'un projet entrepreneurial.
- Apprendre et analyser une situation d'échec entrepreneurial liée à des décisions stratégiques particulières (les stratégies « zéro »), la comprendre et la synthétiser.
- Comprendre comment l'échec entrepreneurial peut devenir un levier de réussite entrepreneuriale future.
- Travailler en mode collaboratif : discussion critique (critical thinking) et prise de position collective.
- Stimuler une réflexion autour des risques de l'échec entrepreneurial et de ses conséquences, de la sortie et de sa stratégie.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas d'examen
- PPT : présentation du cas (29 slides)
- PPT : résolution du cas (26 slides)
- WORD : template (étudiants) pour accompagner la résolution du cas (19 pages)

## FINANCES

**Private Equity et Infrastructure : Antin crée une «TowerCo »\***

Auteur(s) : Denis GROMB  
Publication : HEC PARIS

REF HEC-F7L

\*Prix AFFI 2021 de la meilleure étude de cas en Finance  
Situé en 2012, le cas se concentre sur Antin I.P., un fonds d'investissement en « private equity » spécialisé dans les infrastructures existantes en Europe, et plus précisément sur son acquisition de plus de 2 000 tours télécom mises en vente par Bouygues Telecom, un géant français des télécommunications. Pourquoi Antin s'intéresse-t-il aux tours télécom ? Quelles initiatives de création de valeur peut-il possiblement implémenter ? Quels

sont les risques principaux et comment peuvent-ils être réduits ? L'investissement peut-il satisfaire aux critères de performance d'Antin ? L'épilogue du cas passe en revue la transaction fin 2013, les initiatives de création de valeur mises en œuvre par Antin de 2013 à 2016 durant sa période de détention de l'actif, ainsi de sa vente in fine en 2017.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les infrastructures en tant que classe d'actifs, les investisseurs intéressés par les infrastructures, et les fonds d'investissement en infrastructure.
- Comprendre l'organisation des fonds d'investissement en « private equity » et la structure des transactions de « private equity ».
- Comprendre les caractéristiques rendant un actif attractif pour un fonds de « private equity ».
- Comprendre les possibilités de création de valeur pour les fonds de « private equity » investissant dans les infrastructures.
- Comprendre l'évaluation dans un contexte d'investissement « private equity » dans les infrastructures : structuration des transactions, projections, échecement de la dette et des dividendes, métriques de performance (taux de rendement interne, multiple de cash, et rendement en cash).

**Caractéristiques particulières :**

- EXCEL : fichier avec le modèle à construire (étudiants)
- EXCEL : fichier avec modèle construit (enseignant)
- PPT : débriefing (50 slides)
- WORD : questions et instructions

**Marché du pétrole : comment expliquer un prix négatif sur les marchés financiers ?**

Auteur(s) : Stéphane COINCE, Etienne REDOR  
Publication : AUDENCIA Business School

REF F0561

En avril 2020, le prix d'un contrat à terme sur le pétrole a atteint 640 dollars en fin de séance. Cela signifie que les vendeurs ont dû payer 40 dollars par baril pour vendre leur pétrole. C'est l'une des rares situations où un actif financier s'est négocié à un prix négatif. L'objectif de cette étude de cas est de comprendre et d'expliquer les raisons de cette situation extraordinaire. La première partie du cas décrit le marché du pétrole et explique les contrats Futures. La deuxième partie analyse les événements qui se sont produits avant l'expiration et le dernier jour de cotation.

**Objectifs pédagogiques :**

- Expliquer pourquoi les produits financiers peuvent se négocier en dessous de 0.
- Comprendre le marché du pétrole.
- Appréhender le marché à terme des matières premières.
- Expliquer les conséquences d'une faible activité sur les prix.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (70 slides)

**FDJ : enjeux de privatisation et d'introduction en bourse**

Auteur(s) : Christophe BONNET  
Publication : Grenoble Ecole de Management

REF F0560

Une introduction en bourse est un projet complexe, fortement réglementé afin de protéger les épargnants, et qui inclut des enjeux lourds pour la société concernée et ses actionnaires. Il s'agit de vendre les titres d'une société non cotée, sur laquelle l'information est limitée avant le lancement de l'opération, à des investisseurs très divers (institutionnels, particuliers, salariés). Après une courte présentation de FDJ et des motifs de l'opération, ce cas, réalisé avec l'appui de la société, présente en détail les principales étapes et modalités de l'introduction en bourse de FDJ vues «de l'intérieur». Il permet de comprendre le processus et les mécanismes clés d'une introduction en bourse et d'identifier ses facteurs de succès. Il permet de constituer une fiche d'identité de l'opération qui pourra être utilisée pour analyser d'autres introductions en bourse.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le processus et les étapes-clés d'une introduction en bourse, de la phase de préparation à l'exécution.
- Identifier les principaux acteurs (internes et externes à l'émetteur) impliqués dans une introduction en bourse et leurs rôles respectifs.
- Savoir évaluer les risques et les facteurs de succès d'une introduction en bourse.
- Savoir évaluer les conséquences de l'opération pour les parties prenantes (émetteur, actionnaires historiques, public, salariés).
- Comprendre les enjeux spécifiques aux opérations de privatisation.
- Savoir préparer la «fiche d'identité» d'une introduction en bourse, qui regroupe les informations clés à analyser pour comprendre une opération à partir des données publiques.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (16 pages)
- XLSX : tableur avec le détail des calculs de l'analyse financière.

**ADDOHA : l'ascension et la chute d'un géant immobilier africain**

Auteur(s) : Nabil ADEL, Selma HAJKHLIFA  
Publication : ESCA Ecole de Management MAROC, ISCAE CASABLANCA

REF F0559

Ce cas retrace le parcours exceptionnel du géant Marocain de l'immobilier Douja Promotion, plus connu sous le nom commercial, d'Addoha. Il raconte sa « success story » depuis sa création en 1988 jusqu'à faire partie des cinq premières capitalisations boursières du Royaume en 2007 et puis sa descente aux enfers depuis 2008.

**Objectifs pédagogiques :**

- Evaluer à trois niveaux la situation d'une entreprise connaissant une crise de croissance :
- Evaluer les options de croissance tant organique

qu'externe prises par l'entreprise et en identifier les succès et les échecs.

Etudier l'impact du style de management sur la situation de l'entreprise.

Procéder à un diagnostic exhaustif des performances et de la structure financière de l'entreprise.

- Proposer un plan global d'amélioration des résultats de l'entreprise et de restructuration de son financement.

**Caractéristiques particulières :**

- EXCEL : fichier exercice (étudiants)
- EXCEL : fichier correction (enseignant)

**Le LBO sur Verallia : de l'acquisition par Apollo à l'introduction en bourse**

Auteur(s) : Christophe BONNET  
Publication : Grenoble Ecole de Management

REF F0558

Verallia, 3ème producteur mondial de bouteilles et d'emballages en verre, filiale de Saint-Gobain, a fait l'objet en 2015 d'un LBO par la société de private equity Apollo Global Management, associée à BPI France, puis a été introduite en bourse sur Euronext Paris en 2019, permettant une sortie partielle pour les actionnaires. Ce cas, écrit à partir d'informations publiques, décrit un LBO sur une grande entreprise française qui a été un succès sur le plan financier. Il permet de comprendre la structure et la logique de telles opérations, d'en analyser les principales étapes, de la cession par Saint-Gobain à la sortie en bourse, les risques et la performance. Les modalités de financement du LBO, la performance financière, la gestion de la dette, les opérations de restructuration financière en cours de LBO et les modalités de l'introduction en bourse sont décrites et analysées.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le mécanisme financier d'un LBO.
- Comprendre les facteurs déterminant le risque et la performance d'un LBO.
- Savoir évaluer les risques d'un LBO.
- Savoir évaluer la performance financière d'un LBO.
- Comprendre quels moyens utilisent les firmes de private equity pour maximiser la performance financière de leurs investissements.

**Caractéristiques particulières :**

- XLS : corrigé pour le débriefing du cas

**La 5G : procédure d'attribution des fréquences aux enchères d'actions**

Auteur(s) : Arbia CHATMI, Karim ELASRI, Bernard GUILHON  
Publication : KEDGE Business School, SKEMA BUSINESS SCHOOL, South Champagne Business School

REF KEDGE-FI-016

Dans le contexte du développement de la 5G, de nouvelles fréquences sont proposées aux opérateurs téléphoniques. L'État a par ailleurs opté pour une mise aux enchères de ces fréquences car elles sont en nombre limité. L'objectif de ce cas est de maîtriser le fonctionnement des enchères afin d'être en mesure de soumettre des offres adaptées pour chaque bloc de fréquences. Le tout en tenant compte de différentes contraintes telles que les flux nets de trésorerie et la stratégie des concurrents. Il s'agit

également de comprendre pourquoi l'ARCEP (Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse) a opté pour l'enchère de Milgrom et Wilson.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître le mécanisme d'enchères pour l'enchère de Vickrey et l'enchère de Milgrom et Wilson.
- Identifier les facteurs influençant l'offre d'enchère.
- Développer des compétences d'analyse et de synthèse.
- Apprendre à collaborer en équipe.
- Faire des choix dans des situations d'incertitude.

#### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : fichier pour la réalisation du cas (étudiants)
- EXCEL : fichier de correction (enseignant)
- WORD : template à compléter lors de la résolution du cas (étudiants)
- PPT : débriefing (18 slides)

### **Jeux boursiers : biais comportementaux et rentabilité d'un portefeuille d'actions**

Auteur(s) : Arbia CHATMI, Karim ELASRI

Publication : South Champagne Business School, KEDGE Business School

REF KEDGE-FI-014

Ce cas est un jeu de simulation de la Bourse. Il vise à identifier les opportunités d'investissement tout en tenant compte des contraintes de la dynamique boursière, qui tient de la finance comportementale. Cette dernière définit la manière dont les biais cognitifs et émotionnels influencent le prix du marché. En donnant des ordres d'achat et de vente, les participants doivent améliorer la valeur de leur portefeuille. La réalisation du cas se structure en trois tours, chacun étant accompagné d'un fichier ordre de mission à compléter par les étudiants.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître le fonctionnement du marché boursier.
- Gérer un portefeuille d'actions.
- Développer des compétences d'analyse et de synthèse.
- Apprendre à collaborer en équipe pour atteindre des objectifs de rentabilité.
- Faire des choix dans des situations d'incertitude.

#### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : fichier complémentaire énoncé (étudiants)
- EXCEL : fichier correction (enseignant)
- WORD : 3 fichiers à compléter selon les 3 trois tours qui structurent la réalisation du cas(12, 6 et 6 pages).

### **Française des jeux (FDJ) : l'introduction en Bourse**

Auteur(s) : Isabelle DUCASSY, Anne-Marie CROUZET

Publication : KEDGE Business School, AIX MARSEILLE UNIVERSITE IUT

REF KEDGE-FI-013

En novembre 2019, l'État lance la privatisation de la Française des Jeux, opérateur historique du Loto en France. La privatisation intervient dans un contexte particulier pour une entreprise particulière. En effet, FDJ détient un monopole et appartient à un secteur sensible.

Un certain nombre de décisions ont par conséquent dû être prises avant que FDJ puisse être privatisée. L'action FDJ est introduite en Bourse en haut de la fourchette : c'est un énorme succès.

#### Objectifs pédagogiques :

- Étudier le mécanisme et les conséquences d'une introduction en Bourse.
- Comprendre les arguments théoriques (sous-évaluation, signal).
- Étudier l'influence du contexte dans les décisions financières et en particulier lors d'une introduction en Bourse.
- Analyser les avantages et les inconvénients d'une telle opération.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- Cas d'illustration d'une IPO
- PPT : débriefing (25 slides)

### **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **Employé ambidextre en contexte de pandémie du Covid-19**

Auteur(s) : Olga LELEBINA

Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF H0679

Le cas met en lumière une entreprise « CloudCo », qui est un des leaders français sur le marché de la hightech, proposant les solutions « Cloud ». Ces dernières années, les entreprises de hightech ont été inspirées par la démarche DevOps qui sous-entend de rapprocher et d'effectuer simultanément les activités de Développement et les activités Opérationnelles. Cette intégration fait partie des choix stratégiques dans lesquels ces entreprises s'engagent. Ces choix stratégiques se traduisent au niveau des salariés par la création de postes d'ingénieurs DevOps. Le cas étudie les défis et les avantages de la polyvalence accrue du rôle des DevOps (notamment en cas de crise) et met en lumière le phénomène de l'employé ambidextre.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser l'articulation de la stratégie de l'entreprise et la politique de la GRH.
- Comprendre le concept de l'ambidextrie organisationnelle par l'exemple des DevOps.
- Analyser le phénomène de l'employé ambidextre.
- Étudier les conséquences de la polyvalence des rôles sur la capacité de la personne à faire face à la situation de crise.
- Comprendre les notions d'ambiguïté de rôle et de conflit de rôle.
- Analyser le lien entre le design du rôle et la capacité d'innovation des personnes.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (12 slides)

### **NATURE & DECOUVERTES : comment mieux retenir les collaborateurs, particulièrement les plus jeunes ?**

Auteur(s) : Christine NASCHBERGER, Sandrine STERVINO

Publication : AUDENCIA Business School

REF H0678

Nature & Découvertes, entreprise familiale, est une enseigne reconnue pour ses valeurs fortes et son engagement RSE. Elle est certifiée B Corp depuis 2015. En 2019, elle comptait 97 magasins et elle a été rachetée par le groupe Fnac Darty. Si l'entreprise arrive à attirer de jeunes recrues, souvent clients et sensibles à sa démarche engagée, il semble qu'elle ait plus de mal à les retenir. Au travers de l'expérience de la jeune Camille qui rentre en apprentissage en marketing digital et communication chez Nature & Découvertes, les étudiants seront immergés dans l'écosystème de l'entreprise. L'étude amène les apprenants à réfléchir à la marque employeur, aux facteurs motivationnels de la jeune génération et aux enjeux de fidélisation en entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les facteurs motivationnels de la jeune génération.
- Comprendre l'importance d'une cohérence entre l'image extérieure renvoyée par l'entreprise et ce que le salarié retrouve en interne (Marque Employeur).
- Appréhender les enjeux de la fidélisation des salariés en entreprise.
- Extrapoler la réflexion sur la thématique de la reconnaissance au travail.
- Proposer des solutions RH très concrètes qui visent à fidéliser les salariés.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (18 slides)

### **MICHELIN : industrie 4.0, ambidextrie organisationnelle et accompagnement RH**

Auteur(s) : Chaimae BENNIS, Géraldine GALINDO

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF H0677

Ce cas aborde les implications de l'industrie 4.0., pour l'organisation, pour l'évolution des responsabilités et l'évolution des compétences des femmes et des hommes au cœur de ces changements. Il permet de comprendre les différents processus de digitalisation dans cette entreprise, notamment sur le site du Puy-en-Velay(CPY), et les rôles de la fonction du personnel (RH) notamment dans ses missions d'accompagnement. L'analyse de ce cas s'appuie sur un éclairage intéressant, celui de la théorie de l'ambidextrie organisationnelle, aux niveaux individuels, structurels, contextuels et des réseaux.

#### Objectifs pédagogiques :

- Étudier la digitalisation de l'industrie / l'industrie 4.0 : ses objectifs, ses enjeux, ses effets, et ses manifestations.
- Interroger l'impact de la digitalisation sur les compétences individuelles, collectives et organisationnelles. (une approche multi-niveaux).
- Présenter la théorie de l'ambidextrie et définir ses différentes formes.
- Déterminer le rôle de la fonction RH dans

l'accompagnement de cette ambidextrie de la transformation digitale.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEOS : 4 dont une en anglais
- Le lean et la responsabilité
- Michelin et la transformation digitale

### **FeelGood:onboarding,croissance organisationnelle et QVT, du slogan à la pratique !**

Auteur(s) : Stéphanie CHASSERIO, Amine EZZEROUALI

Publication : SKEMA BUSINESS SCHOOL

REF H0676

Ce cas présente l'arrivée d'une nouvelle assistante RH en charge du bien-être et de la qualité de vie au travail (QVT) dans une organisation en pleine croissance. En suivant le parcours d'Ingrid, le cas décrit l'évolution des pratiques managériales et des conditions de travail dans un contexte de croissance, et souligne les arbitrages dans les pratiques managériales. Malgré les pratiques de bien-être mises en place dans l'organisation, Ingrid ne parvient pas à résoudre les causes profondes de la situation, à savoir une charge de travail trop importante, des ressources inadéquates, un manque de reconnaissance, un cas d'épuisement professionnel et, plus dramatiquement, une tentative de suicide. Le cas est structuré avec une montée en tension graduelle pour se clôturer sur une situation de crise majeure. Des situations individuelles de stress et de burnout sont conjuguées avec des dimensions collectives d'insatisfaction et de démotivation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Proposer des actions réalistes et concrètes.
- Apprendre à développer un plan d'action de prévention orienté vers la QVT.
- Montrer les relations explicites entre les caractéristiques organisationnelles et la QVT afin d'aller au delà d'une lecture individualiste et psychologique du bien-être.
- Comprendre la complexité des effets secondaires de certaines pratiques dites de bien-être.
- Identifier les rôles et les devoirs des responsables de la gestion des ressources humaines et des managers dans la QVT.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (37 slides)

### **Banque Avenir : comment gérer le télétravail et ses risques émergents ?**

Auteur(s) : Arafet BOUHALLEB, Caroline DIARD

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF H0675

La banque Avenir est le troisième groupe européen de services financiers. C'est un acteur majeur de l'économie depuis plus de 50 ans. Il accompagne au quotidien 10 millions de clients grâce à ses 32 000 collaborateurs. Implantée dans 32 pays, la banque Avenir, dès sa création, s'est placée au service de la modernisation de l'économie. Afin de mener à bien ses transformations structurantes et notamment la transformation digitale, la banque privilégie le dialogue social et le développement des compétences des collaborateurs. Malgré de tels engagements, une situation de harcèlement managérial à l'encontre d'un



jeune salarié, récemment recruté, apparaît en situation de télétravail. Par son versant transversal (RH, management, juridique), ce cas est fortement ancré dans l'actualité managériale et juridique (illustration du module RH/droit social).

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender la notion de harcèlement managérial.
- Comprendre les dysfonctionnements organisationnels.
- Evaluer les possibles issues tant au niveau juridique que managérial.
- Etudier et synthétiser divers types de ressources : tribunes de vulgarisation, et articles afin d'élaborer des solutions de sortie de crise.

#### Auravenir : quelle place pour le télétravail après la crise sanitaire de la Covid 19 ?\*

Auteur(s) : Janique SOULIÉ

Publication : UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE - IUT CLERMONT AUVERGNE

REF H0673

\*Cas labellisé et finaliste du prix AGRH 2021 de la meilleure étude de cas en Gestion des Ressources Humaines L'accord télétravail de la société d'assurance Auravenir arrivant à échéance fin 2020, la société envisage de négocier un nouvel accord. Ce dernier devra tenir compte à la fois des dernières lois et des résultats d'une enquête menée en interne suite à la crise sanitaire. Cette enquête porte sur les perceptions des salariés vis-à-vis du télétravail et leurs intentions d'y recourir dans le futur.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser à la question du télétravail en général et dans le cas particulier de sa mise en place pour circonstances exceptionnelles.
- Connaître le cadre légal et réglementaire du télétravail.
- Appréhender les enjeux individuels et organisationnels du télétravail.
- Savoir analyser une situation et formuler des préconisations.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (22 slides)

#### Les dés étaient pipés ou comment travailler avec un grand patron narcissique

Auteur(s) : Vincent CALVEZ, Sandrine RAFFOLT RODRIGUEZ DE LINARES, Stéphane RODRIGUEZ DE LINARES

Publication : ESSCA école de management

REF H0672

Le cas relate une situation singulière. Le narrateur nous détaille le travail au quotidien avec un grand patron qui vient d'investir une partie de ses économies dans la reprise d'une entreprise en difficulté. Figure connue du monde des affaires, diplômé de l'Université Paris-Dauphine, il est financier pendant près de vingt ans dans un groupe du CAC 40, pour y devenir ensuite Président Directeur Général pendant près de huit ans. Il est habitué à la réussite. Tout d'abord emballé par le fait de travailler avec une telle «pointure», le narrateur découvre peu à peu certaines facettes cachées du personnage...

#### Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à décrypter des situations complexes.
- Identifier l'apparition des conflits.
- Savoir comment analyser un type de personnalité.
- Savoir comment interagir avec une personnalité narcissique.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (26 slides)
- PPT : module sur l'incident critique (22 slides)

#### CASTORAMA : améliorer son image employeur pour (re)devenir leader

Auteur(s) : Chloé GUILLOT-SOULEZ, Elsa LARGE

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF H0669

Castorama, filiale du groupe Kingfisher, actuellement numéro 2 sur le marché français de la grande distribution, spécialisée dans le bricolage, la décoration et l'aménagement de la maison, a pour ambition de devenir l'entreprise leader de l'amélioration de la maison. Atteindre cet objectif stratégique suppose, pour l'enseigne, de renforcer sa capacité à attirer et fidéliser les ressources humaines. La mission d'audit des étudiant(e)s, devenu(e)s consultant(e)s en Ressources Humaines, s'articulera autour de questions stratégiques.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire le lien entre politique RH et marque employeur
- Faire un diagnostic de la politique RH d'une entreprise.
- Analyser l'image employeur d'une entreprise à partir de l'étude de son e-réputation employeur.
- Identifier les éléments de différenciation de la marque employeur d'une entreprise par rapport à celle de ses concurrents.
- Tirer de l'analyse des recommandations en termes de politique RH, de communication et de management de la marque employeur.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation éléments conceptuels (11 slides)
- PPT : débriefing (26 slides)

#### MANAGEMENT DE PROJETS

#### NETFLIX : de l'idée à l'image, co-gestion de projet BtoB avec Folks VFX sur le challenge «The umbrella Academy»

Auteur(s) : Delphine MINCHELLA

Publication : EM NORMANDIE Campus Caen

REF GP0020

Il s'agit d'un cas réel qui permet de découvrir l'envers du décor d'une série de science-fiction à grand succès «The Umbrella Academy» de Netflix, à travers le prisme de la sous-traitance des effets spéciaux. Cette étude s'intéresse à deux aspects en particulier : d'abord la collaboration entre Netflix et Folks VFX, puis la bonne gestion du projet en interne du côté de Folks VFX. C'est donc un cas transversal abordant les questions du BtoB (externalisation/sous-traitance), de la co-construction, du management de projet et des country specific advantages

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir l'envers du décor de la production Netflix d'une série de SF à travers le prisme de la sous-traitance des effets spéciaux.
- Comprendre comment un géant comme Netflix choisit ses partenaires et comment la relation se gère.
- Mieux saisir ce qu'est un projet et comment une organisation se structure pour mieux les gérer en interne.
- Comprendre comment le Canada a su se construire un Country specific advantage sur les effets spéciaux.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)

#### MICHELIN & «Collaborative Move» : projet de transformation digitale et collaborative des pratiques de travail

Auteur(s) : Aurélie DUDEZERT, Florence LAVAL

Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITE POITIERS

REF GP0019

Depuis 2015, l'entreprise Michelin est engagée dans un projet de transformation des pratiques de travail. Le programme Collaborative Move s'inscrit dans cette démarche. Lancé en septembre 2019, ce programme a pour objectif d'inciter les salariés MICHELIN à développer des pratiques de travail collaboratives. Porté par la Direction des Ressources Humaines du Groupe et animé par la Responsable de l'Expérience Employé, ce programme aboutit à la création de la plateforme Collaborative Move et du chatbot CollMo en 2020 qui proposent aux salariés des guides d'usages de ces pratiques de travail collaboratives. Ces Systèmes d'Information trouvent un écho dans l'entreprise et les pratiques de travail collaboratives se développent. Toutefois la Responsable de l'Expérience Employé du Groupe souhaite aller plus loin. Elle charge un cabinet de conseil en Management des Systèmes d'Information de proposer un plan d'action pour améliorer encore les pratiques de travail collaboratives au sein du Groupe Michelin.

#### Objectifs pédagogiques :

- Développer des compétences en Conseil en Management des SI et gestion de projet de transformation des organisations.
- Comprendre l'apport des pratiques de travail collaboratives et des outils de travail collaboratif pour les entreprises.
- Comprendre les différentes étapes, processus et approches d'un projet de transformation digitale des pratiques de travail.

#### Caractéristiques particulières :

- Lien fourni pour accéder à la plateforme Collaborative Move
- PPT : débriefing (13 slides)

#### Afrique du Sud, parc éolien : comment piloter appel d'offres et management de projet ?

Auteur(s) : Agnès LEROY

Publication : POLYTECH SORBONNE

REF GP0018

VERGNET Groupe est un fournisseur mondial de solutions en énergie renouvelable, notamment spécialisé dans l'implantation d'éoliennes onshore. Avec plus de 25 ans d'ingénierie et d'innovations, ce groupe s'engage à fournir à ses clients des solutions clés en main, performantes, économiques et fiables dans le monde entier. Des projets sont réalisés dans plus de 40 pays et plus de 900 éoliennes sont installées à ce jour avec une production de plus de 600 000 000 kWh. Un appel d'offres a été publié de la part de l'Etat d'Afrique du Sud pour implanter un parc d'éoliennes.

#### Objectifs pédagogiques :

- Gérer les étapes d'une réponse à un appel d'offres.
- Construire une analyse externe et interne (macro et micro environnemental).
- Élaborer, mettre en œuvre et piloter un projet.
- Créer, développer et diriger une entité opérationnelle.
- Manager des équipes/projets.
- Assurer l'ensemble des missions d'un manager.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (47 slides)
- XLS : grille d'évaluation

#### MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE

#### Hallab 1881 : leader de la pâtisserie libanaise à la conquête du monde

Auteur(s) : Hervé CHAPPERT, Anne-Sophie FERNANDEZ, Judy ZREIK, Camille BILDSTEIN

Publication : UNIVERSITE MONTPELLIER - MONTPELLIER MANAGEMENT

REF G2052

Ce cas aborde la stratégie de développement de Hallab dans le secteur de la pâtisserie. Il détaille de manière spécifique les différentes actions et stratégies mises en œuvre par l'entreprise pour développer ce segment et s'assurer d'un leadership national et international. Ce cas met en évidence les points forts du groupe mais aussi les limites et les risques associés à ses stratégies business et corporate.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appliquer des méthodes et outils d'analyse stratégique interne et externe dans un contexte d'internationalisation.
- Définir des caractéristiques générales et concurrentielles du secteur.
- Analyser le positionnement stratégique de l'entreprise.
- Mettre en place des FCS et choix stratégiques analysés au travers du prisme des stratégies génériques.
- Analyser des ressources stratégiques et compétences clés de l'entreprise.
- Effectuer le business model de l'entreprise.
- Analyser la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)

#### America's Cup 2021 : Business Model d'un événementiel sportif face aux crises

Auteur(s) : Frédéric LASSALLE

Publication : UNIVERSITE BOURGOGNE

REF G2051

L'America's Cup, compétition nautique vieille de plus de 150 ans, a dû changer au cours de son histoire plusieurs fois de BM. Compte tenu de la crise sanitaire qu'a connue le monde en 2020, et plus particulièrement les événements sportifs, l'organisateur de la compétition doit se questionner sur le devenir de son BM. Doit-il opter pour un maintien de celui-ci ou bien doit-il le changer ? Les étudiants ont pour mission :

- de réfléchir à la construction de Business Model, à l'identification de BM différents et de proposer des BM compte tenu de particularités.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser avec une réflexion autour des Business Models déployés dans le cadre d'un secteur d'activité spécifique.
- Développer des recommandations justifiées, associées à la décroissance d'un marché, d'un développement accru de la concurrence et d'une stratégie.
- Réaliser une étude stratégique.
- Identifier des leviers d'action stratégique dans l'industrie des événementiels sportifs.
- Se former aux spécificités des Business Models.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (39 slides)

### **AP et Alpha : comment gérer l'intégration post-fusion ?**

Auteur(s) : Anne-Sophie THELISSON

Publication : ESDES The Business School of UCLY

REF G2050

Le directeur général de la société AP, société immobilière d'investissement cotée basée à Paris, a décidé de réunir ses actionnaires majoritaires. Il va leur annoncer la fusion-acquisition de l'entreprise avec un concurrent majeur sur leur marché. Pierre Joussard est depuis quelques mois intégré à la direction stratégique d'AP. Il doit présenter avec son équipe l'intégration post-fusion la plus efficiente pour AP lors de la réunion avec les actionnaires et la direction d'AP. Il doit à ce titre choisir

- si la relation entre les deux entités doit être d'égal-à-égal (intégration symbiotique) en vue de favoriser les synergies entre les entités et en préservant l'autonomie de chaque,
- ou si l'intégration doit être une absorption, en favorisant un mode d'intégration calqué sur le modèle d'AP.

Le prix proposé selon ces deux options ne sera pas le même.

Pierre Joussard doit donc mesurer le pour et le contre de chaque scénario pour présenter le mode d'intégration retenu.

#### Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à caractériser une opération de fusion-acquisition et son type d'intégration via deux outils d'analyse liés à la littérature sur les fusions et acquisitions.
- Apprendre à argumenter un choix et valoriser son choix en rédigeant une note précise et structurée.
- Apprendre à travailler au sein d'une équipe.
- Présenter/valoriser oralement son travail et/ou le travail de son équipe.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (14 slides)

### **Le rôle de l'humour dans le management :**

#### **cas du centre des congrès**

Auteur(s) : Olivier BACHELARD, Alexandre MARTIN

Publication : EMLYON Business School

REF G2049

Ce cas se déroule dans le secteur de l'évènementiel. Le centre des congrès situé dans une grande métropole française est la propriété de la ville qui en a confié la gestion à John Dof, Directeur Général de la SARL le centre des congrès sous forme d'une délégation pour une durée de 10 ans. Il fait ressortir le rôle positif de l'humour au service du management en particulier dans des métiers très exigeants comme ceux de l'évènementiel. En effet c'est un outil puissant, qui a de nombreuses vertus indéniables, telles que la cohésion d'équipe ou l'atténuation des tensions.

#### Objectifs pédagogiques :

- Avoir une connaissance fine des différentes formes d'humour et de leurs aspects positifs ou négatifs dans le cadre de situations managériales.
- Comprendre grâce à l'humour, les différences de perceptions d'un message d'un manager par les membres d'une équipe de travail tant au plan individuel (la subjectivité de chacun) que collectif.
- Développer des capacités de communication en situation d'urgence, de tensions, mais aussi des capacités d'écoute, de prise en compte de l'autre, de dédramatisation comme de mobilisation grâce à l'humour.

### **ZWIFT : quelle stratégie pour une licorne du sport semi-virtuel ?**

Auteur(s) : Gaël GUEGUEN, Servane DELANOE-GUEGUEN

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF G2047

Zwift est une startup américaine qui a atteint le statut de Licorne. Zwift propose une plateforme de sport semi-virtuel, notamment de cyclisme. A l'aide d'un home trainer connecté, l'utilisateur va produire réellement un effort qui sera retranscrit virtuellement sur un ordinateur. Le succès de Zwift s'explique par la gamification de sa solution comme sa volonté de créer une expérience communautaire. Ce succès s'est amplifié avec les restrictions sanitaires liées au Covid-19. La réussite de Zwift, qui initie une stratégie océan bleu, repose également sur le développement de son écosystème d'affaires où de nombreux complémentaires ont un rôle déterminant. En pleine croissance, Zwift souhaite modifier son business model afin de toucher une clientèle plus large. Toutefois, cette modification stratégique n'est pas sans risque. Le cas propose une réflexion alliant stratégie et entrepreneuriat afin de discuter les évolutions de l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Mobiliser les grands concepts et outils du management stratégique.
- Comprendre les ressorts d'une stratégie océan bleue.
- Analyser une industrie en émergence, réaliser une analyse externe.
- Identifier l'origine de l'avantage concurrentiel d'une start-up de type « licorne » et réaliser un diagnostic interne.
- Evaluer la pertinence des choix de croissance d'une startup.

- Analyser l'évolution d'un business model.
- Etudier l'évolution d'une entreprise au sein de son écosystème d'affaires.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (32 slides)
- PDF : grille avec critères d'évaluation

### **Fonderie et Mécanique Aéronautique (FMA) : Covid-19 et Gestion des risques dans une entreprise industrielle**

Auteur(s) : Marc JAUFFRIT

REF G2045

La FMA est une entreprise de sous-traitance pour l'aéronautique, spécialisée dans la fonderie d'alliages légers, avec une technologie très pointue dite de « la cire perdue ». Au cours du temps, les dirigeants pensaient avoir prémuni l'entreprise de l'essentiel des risques. Une diversification forte vers d'autres activités (armement, santé, automobile, prototypage) et internationale, devait limiter le risque de dépendance économique. Le bilan équilibré et des dividendes importants limitaient le risque financier. Une attention toute particulière était portée à l'ambiance de travail et aux risques psychologiques. Alors le lundi 16 mars 2020, lorsque le Président de la République ordonna le confinement général, à cause de la pandémie mondiale de coronavirus COVID-19, le monde de la FMA s'est écroulé.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir en dehors des cadres et des solutions préétablis.
- Chercher des solutions innovantes.
- Revisiter des thématiques comme théorie des organisations, prospective, management et gestion de crise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (64 slides)

### **ORBAN'S : développement d'une entreprise en croissance organique**

Auteur(s) : Nicolas MINVIELLE, Clara LETIERCE, Thibaut BARDON

Publication : AUDENCIA Business School, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF G2043

Le cas présente une entreprise de chaussure pour homme intitulée Orban's et fondée par un serial entrepreneur de la chaussure pour homme. Ce dernier a fondé de nombreuses marques au cours de sa carrière, dont chacune a été un succès à sa manière, les plus notoires étant certainement Bowen et Septième Largeur. Orban's est sa dernière création, et présente un positionnement particulier : de belles chaussures avec une belle façon mais vendues à un prix modéré. Le cas propose d'analyser une société à un moment particulier de sa vie : plutôt récente, mais avec un fondateur qui a l'ambition de la développer fortement, sur fonds propres, et dans un environnement extrêmement compétitif. Les étudiants sont amenés à analyser l'environnement externe et interne de l'entreprise pour appréhender son potentiel de croissance avant de se tourner vers les démarches stratégiques à mettre en place.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre l'impact d'une analyse de l'environnement externe sur la stratégie d'une entreprise.
- Comprendre les différentes stratégies disponibles ainsi que les modalités de développement d'une entreprise en croissance organique.
- Comprendre la manière dont la construction d'une offre produit peut permettre de venir soutenir une stratégie dite « cost-best ».
- Comprendre le rôle d'un fondateur charismatique dans le développement d'une entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (14 slides)

### **MAIF : stratégie d'une mutuelle à mission**

Auteur(s) : Philippe SCHAFFER, Thibault CUENOUD, Vincent HELFRICH

Publication : EXCELIA GROUP

REF G2042

Ce cas permet aux apprenants d'aborder la qualité de « société à mission ». Ce nouveau dispositif, issu de la loi Pacte, permet à différentes entreprises d'intégrer une « raison d'être » ainsi que des « objectifs sociaux et environnementaux » à leurs statuts. Le cas entraîne les apprenants dans près de 90 ans d'évolution de la MAIF et permet de restituer le cheminement stratégique qui a conduit cette entreprise à franchir le pas pour devenir une mutuelle à mission. Ce cas permet au passage de découvrir les activités des mutuelles et de faire des liens entre l'ESS, la RSE et la société à mission.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le monde du mutualisme, à travers une entreprise emblématique du secteur des assurances.
- Faire des liens entre les principes de l'ESS et les outils de la RSE.
- Acquérir des connaissances et des expertises stratégiques, afin de construire une raison d'être et des objectifs pertinents dans le cadre de son projet de société à mission.
- Aborder la notion de performance globale.

#### Caractéristiques particulières :

- 5 VIDEOS : interviews du Président de la MAIF, Directeur Général, Directrice de la RSE, Direction Mission et Impact.
- Thématiques traitées :
  - Valeurs et Statut (3mn)
  - Mission et singularité (2mn)
  - RSE (3 mn)
  - Stratégie société à mission (3 mn)
- PPT : débriefing (39 slides)

### **JVD, innovation et crise du covid : devenir leader mondial de l'hygiène connectée**

Auteur(s) : Nicolas MINVIELLE, Martin LAUQUIN

Publication : AUDENCIA Business School

REF G2041

En pleine crise de la Covid-19, une PME nommée JVD fait face à un changement radical de son environnement, impactant fortement ses deux Business Units. Ce cas décrit cette situation, et la manière dont le management



a décidé d'accélérer une transformation lancée une année auparavant afin de surmonter les difficultés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre l'impact de l'environnement sur la stratégie.
- Définir des décisions liées à l'environnement et à la structure industrielle et managériale.
- Comprendre les enjeux de la gestion de deux Business Units.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (15 slides)

### IDEC : croissance externe et intégration post-acquisition dans le conseil en management.

Auteur(s) : Alexis LASZCZUK, Guillaume CARTON  
Publication : ESSCA école de management, EMLYON Business School

REF G2040

Au travers de l'acquisition de Feelin, une autre structure de conseil en management de plus petite taille, IDEC vise une accélération de son développement grâce aux complémentarités entre les portefeuilles clients et les ressources et compétences des deux organisations. Cependant, alors qu'elle apparaît comme une formalité, l'intégration de l'équipe Feelin se révèle plus complexe.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les causes de réussite et d'échec des fusions-acquisitions dans le domaine des services.
- Comprendre le fonctionnement et les ressorts d'un projet post fusion-acquisition.
- Éclairer les spécificités et les problématiques de l'industrie du conseil en management.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (21 slides)

### SCOP Moulin Roty : comment se jouer des difficultés pour se développer ?

Auteur(s) : Catherine MOREL, Sandrine STERVINO  
Publication : AUDENCIA Business School

REF G2039

La SCOP MOULIN ROTY, PME, fondée en 1972 et basée près de Nantes, évolue dans le marché du jouet, sur une niche haut de gamme pour jeunes enfants (0 à 7 ans). Toujours à l'affût de nouvelles opportunités de développement, l'entreprise a racheté, en 2017, le réseau de magasins spécialisés dans les jouets traditionnels, Bonhomme de Bois, et poursuit, depuis plusieurs années, l'extension de ses ventes à l'étranger. Au travers du parcours de Chloé, étudiante en apprentissage en Business Development dans l'entreprise, les étudiants seront amenés à faire un diagnostic stratégique puis à réfléchir aux différentes possibilités de développement de l'entreprise sur ses marchés existants et de nouveaux marchés, notamment à l'international.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appliquer les outils du diagnostic stratégique.
- Identifier des opportunités de développement stratégique.

- Elaborer des recommandations quant aux priorités dans le choix du développement stratégique.
- Identifier, notamment, les opportunités de développement à l'international (utilisation de la matrice CAGE).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (28 slides)

### VALEO : quelles perspectives dans un secteur touché de plein fouet par la crise de la COVID-19 ?

Auteur(s) : Franck BRULHART  
Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE - FEG

REF G2038

Ce cas présente la situation du secteur des équipementiers automobile dans le monde et focalise son attention sur le cas de Valeo, leader français du secteur. Le cas revient dans une première partie sur les principales caractéristiques et règles de fonctionnement du secteur et aborde les tendances lourdes qui traversent cette industrie et son écosystème depuis 15 ans, notamment la crise COVID. Dans une seconde partie, le cas revient sur la situation spécifique de Valeo, son histoire récente. Les principaux éléments comptables et financiers de Valeo de 2009 à 2020 sont également présentés, permettant ainsi d'apprécier son niveau de performance et l'évolution de celle-ci.

#### Objectifs pédagogiques :

- Utiliser les outils du diagnostic stratégique.
- Evaluer et Interpréter des résultats économiques et financiers (modèle d'analyse de la performance).
- Mettre en rapport avec les positionnements et les modèles économiques développés par les entreprises (stratégie générique, avantage concurrentiel, business model).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (47 slides)
- EXCEL : présentation des données chiffrées de Valeo et de ses principaux concurrents (CA, Résultat net, capitaux propres...)

### ONLYLYON : un réseau international d'ambassadeurs

Auteur(s) : Stefano VALDEMARIN , Ulrike MAYRHOFER  
Publication : ESSCA école de management, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2037

Préparée en étroite collaboration avec ONLYLYON, cette étude de cas fournit des informations détaillées sur l'organisation et le développement du réseau international d'ambassadeurs. Les étudiants sont amenés à élaborer l'analyse stratégique et à proposer des recommandations pour développer le réseau ONLYLYON.

#### Objectifs pédagogiques :

- Familiariser les étudiants avec les caractéristiques de l'organisation en réseau.
- Apprendre à préparer le développement stratégique de l'organisation.

- Comprendre les raisons de la création d'ONLYLYON en tant qu'organisation en réseau.
- Effectuer l'analyse interne.
- Effectuer l'analyse externe.
- Proposer des recommandations pour développer le réseau ONLYLYON.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides).

### STELLANTIS : la fusion PSA - Fiat Chrysler\*

Auteur(s) : Ulrike MAYRHOFER  
Publication : Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2036

\*Prix Atlas-AFMI 2021 de la meilleure étude de cas en management international  
En 2021, le groupe PSA et Fiat Chrysler Automobiles réunissent leurs forces pour créer Stellantis, qui devient le 4ème constructeur automobile mondial. La nouvelle société bénéficie du riche héritage des deux groupes, avec un portefeuille de 16 marques automobiles et une forte présence en Europe et en Amérique. Les objectifs affichés pour la fusion sont ambitieux. Cette étude de cas contient des informations détaillées sur le groupe PSA, Fiat Chrysler Automobiles et la fusion entre les deux constructeurs automobiles. Les apprenants ont pour mission d'effectuer un diagnostic stratégique, d'élaborer une structure organisationnelle pour Stellantis et de formuler des recommandations pour réussir le processus d'intégration des deux groupes.

#### Objectifs pédagogiques :

- 1- Se familiariser avec les transformations de l'industrie automobile mondiale.
- 2- Comprendre la mise en œuvre d'une fusion internationale :
  - évaluer les avantages et inconvénients associés à cette fusion,
  - préparer un diagnostic stratégique de la nouvelle société Stellantis (forces/faiblesses, opportunités/menaces),
  - analyser la gouvernance d'entreprise et élaborer une nouvelle structure organisationnelle,
  - formuler des recommandations pour le processus d'intégration des deux groupes.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (50 slides)

### EM - Energie-Médical : comment moderniser son système de veille stratégique pour se développer ?

Auteur(s) : Manel GUECHTOULI  
Publication : IPAG Nice

REF G2035

Energie Médical (EM) est une entreprise française de matériel et d'équipement médical destiné aux professionnels de santé (particuliers, collectivités ou entreprises). En 2020, l'entreprise, qui évolue dans un environnement en mutation, est en pleine croissance et fait face à une concurrence très présente. EM cherche à dépasser son système de veille stratégique pour le réorganiser et le moderniser afin de soutenir un projet de développement ambitieux. EM propose aux étudiants

de l'aider dans sa démarche en réfléchissant à la manière dont le système peut être repensé ainsi qu'à la stratégie globale à mettre en place.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir sur la notion de veille stratégique et comprendre la place transverse de ce type de système en entreprise.
- Illustrer ce qu'est un système de veille stratégique et comprendre sa mise en place.
- Appréhender la problématique de développement d'une PME et les enjeux liés à un marché qui devient global.
- Formuler des recommandations managériales dans le contexte particulier des PME.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)

### Association Ombre & Lumière : insertion sociale, gouvernance partenariale et valorisation comptable

Auteur(s) : Saïd SAIDANI, Anne GOUJON BELGHIT, Jocelyn HUSSER  
Publication : UNIVERSITE DE BORDEAUX IAE Bordeaux, AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF G2034

L'association Ombre&Lumière a pour objet de favoriser l'insertion professionnelle par la médiation qu'offre le sport. Cette étude de cas s'intéresse aux modalités de fonctionnement de la gouvernance de cette association, loi 1901. Comme beaucoup d'associations du secteur de l'ESS, l'association souffre d'un manque de structuration qui freine les opportunités de développement. Pour autant, les actions mises en œuvre génèrent de la valeur à l'échelle d'un territoire, autant pour les bénéficiaires, les bénévoles que pour les partenaires. Cette dynamique est d'ailleurs illustrée par l'exemple d'un projet déployé pour aider les habitants dans le contexte du confinement de mars 2020 lié au Covid 19. Les étudiants, au cours de leur mission, auront à réfléchir aux modalités de fonctionnement actuel et devront proposer des axes d'amélioration.

#### Objectifs pédagogiques :

- S'immerger dans le secteur associatif et en appréhender les spécificités.
- Comprendre les modalités de fonctionnement d'une gouvernance partenariale.
- Mener à bien un diagnostic organisationnel et proposer des axes d'amélioration.
- Construire une matrice de gestion des risques.
- Mettre en œuvre une méthodologie comptable spécifique aux associations, intégrant le bénévolat.
- Réfléchir à des modalités de valorisation sociale et sociétale des actions associatives.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (21 slides)

### URBANPOLIS : le Balanced Scorecard, outil de pilotage de la performance

Auteur(s) : Anne CHANTEUX, Grace GARRAIS  
Publication : HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège

REF G2033

URBANPOLIS est une ville européenne d'environ 500.000 habitants au sein de CHOCEBEERLAND, pays divisé en plusieurs régions qui connaît un climat politique instable. URBANPOLIS jouit d'une position géographique stratégique par sa proximité de puissances économiques et financières, son réseau routier et son accès fluvial. La ville est confrontée à de nouveaux défis économiques, sociétaux et environnementaux. Une transition vers une ville nouvelle s'impose. L'autorité publique a déjà clarifié la vision d'URBANPOLIS. Il convient maintenant de décliner cette vision en objectifs stratégiques. Pour vérifier l'atteinte de ceux-ci et donner un retour aux citoyens, l'autorité publique a besoin d'indicateurs de pilotage. Afin d'obtenir une vue globale de la performance, il est décidé de mettre en place un Balanced Scorecard. Le cas est conçu comme un jeu de rôles, les apprenants représentent les membres du comité de direction de la ville.

#### Objectifs pédagogiques :

- Construire une analyse SWOT
- Formuler des objectifs stratégiques SMART et les agencer dans une carte stratégique
- Construire un Balanced Scorecard avec des indicateurs de pilotage associés aux objectifs
- Savoir-être : Ecouter les autres, respecter leur point de vue, énoncer clairement le sien, convaincre et aboutir à un consensus

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : Briefing (découverte du cas) de 10 slides
- Podcast introductif d'une émission de radio
- Sélection de liens Vidéos Youtube
- Peut s'utiliser en cas d'examen de 3h

### Armonia, Steam'O & Co (Facility Management) : crise et danger du Covid 19, comment manager ses équipes ?

Auteur(s) : Delphine MINCHELLA, Edouard VINCOTTE  
Publication : EM NORMANDIE Campus Caen, IES Business School

REF G2032

Cette étude de cas propose aux étudiants de se mettre à la place, tour à tour, de trois chefs d'entreprise tous exerçant dans le Facility Management, mais avec des spécialités différentes : la maintenance multi-technique, l'accueil en entreprise et la livraison BtoC et BtoB. Des activités peu visibles mais pourtant essentielles au bon fonctionnement des entreprises et qui ne peuvent pas se concevoir en télétravail. Le contexte de l'étude de cas est celui du premier confinement (mars-mai 2020), c'est-à-dire quand la France manquait cruellement de masques, de gel désinfectant, et que la dangerosité du Covid demeurait mal cernée.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir les activités du Facility Management et leur fonctionnement auprès de leurs entreprises clientes.
- Analyser les solutions adoptées par les dirigeants d'entreprises pour faire face à la crise sanitaires du Covid 19 et en particulier au moment du premier confinement (mars 2020).
- Adopter la posture du chef d'entreprise pour mesurer toute la complexité du rôle et des décisions à prendre.
- Aborder ou consolider les grandes notions de

management d'équipe, de leadership, de marketing de services, de prise de décision.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : retours d'expérience des trois chefs d'entreprise (6 pages)
- PPT : débriefing (9 slides)

### LA REDOUTE : stratégie de transformation digitale

Auteur(s) : Nabyla DAIDJ  
Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF G2031

Depuis 2014, La Redoute n'a cessé de se réinventer sous l'impulsion du digital. Ces transformations portent sur tous les niveaux de l'entreprise : en interne (organisation, culture, agilité, système d'informations) mais aussi au sein de son écosystème d'affaires dans les relations avec ses fournisseurs et ses clients (logistique, parcours utilisateur, expérience client, données). La Redoute est aujourd'hui un leader du e-commerce dans le prêt-à-porter et l'univers de la maison (mobilier - décoration).

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser la stratégie digitale d'une entreprise.
- Avoir une vision globale de la transformation digitale pour une entreprise (stratégie, organisation, système d'information, parcours client données etc.).
- Comprendre la démarche d'audit à un niveau global.
- Faire le lien entre organisation, stratégie et SI (alignement).
- Développer une capacité à raisonner au sujet du système; information en lien avec la stratégie de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides)

### TechNature : croissance interne ou acquisition, quel choix stratégique ?

Auteur(s) : Guy BOURREAU, Gaël TRIVIDIC  
Publication : BREST BUSINESS SCHOOL

REF G2030

En cette fin d'année 2016, Pierre Morvan, PDG de TechNature, revisite la stratégie de son entreprise. Après 20 années de croissance régulière et soutenue, il lui apparaît en effet indispensable de fixer un nouveau cap permettant à l'entreprise d'accélérer son développement pour devenir un acteur majeur du marché des cosmétiques tout en préservant son indépendance.

3 modalités sont possibles pour mettre en œuvre sa stratégie :

- La croissance interne par l'innovation, le portefeuille produits et le portefeuille clients
- L'accélération de l'internationalisation
- L'acquisition d'une société géographiquement proche de TechNature et opérant dans le domaine de la cosmétique à base d'algues : Science et Mer.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux stratégiques du domaine étudié.
- Mener un diagnostic stratégique pertinent (analyse du secteur des cosmétiques et de la thalassothérapie, analyse interne de deux acteurs de ce secteur).

- Etudier le projet d'acquisition d'un des acteurs présentés par l'autre.
- Formuler des recommandations en cas de fusion des entreprises.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO Youtube de 3 min présentant Technature
- PPT : débriefing (25 slides)
- PDF : données internes des entreprises (résultats financiers)

### Entreprenariat et les stratégies d'intention

Auteur(s) : Marc JAUFFRIT

REF G2029

Jean-Michel Dumont est compagnon charpentier du devoir de liberté enfants de Salomon. Spécialisé en marqueterie, il s'ennuie ferme à construire des escaliers et monter des cuisines intégrées. Par un coup du hasard, il rencontre la communauté des passionnés de voiture anciennes et de collections. Depuis il s'interroge sur l'opportunité de fonder une entreprise consacrée à la marqueterie et aux boiseries de voitures, pour la restauration et l'embellissement de ces véhicules. Les étudiants auront pour mission de l'aider dans sa résolution.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appliquer les stratégies de mouvement.
- Réfléchir à partir du paradigme téléologique des stratégies d'intention.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (40 slides)

### Cowash : diagnostic stratégique d'une plateforme collaborative

Auteur(s) : Constance DUMALANEDE, Anne Sophie BARBE  
Publication : UNIVERSITE JEAN MONNET SAINT ETIENNE IUT, AALTO UNIVERSITY

REF G2028

En France, le marché du pressing traditionnel est vieillissant et en recul. Si certains acteurs tentent de se démarquer par des pratiques plus écologiques, de nouveaux arrivants ont aussi investi le segment du pressing à domicile. Inspirés par l'émergence de plateformes collaboratives sur d'autres marchés, comme Airbnb et BlaBlaCar par exemple, ces nouveaux entrants adoptent des modèles d'affaires novateurs. L'entreprise Cowash fait partie des jeunes arrivants : la plateforme fondée en 2017 se décrit sur son site internet comme « l'alternative collaborative au pressing ou à la laverie ». En tant qu'investisseurs potentiels du projet, les étudiants sont chargés de résoudre ces éléments de problématique : comment évaluez-vous la position de l'entreprise sur son marché, et quelles recommandations pourriez-vous formuler ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser le diagnostic stratégique d'une start-up positionnée dans plusieurs environnements stratégiques (en particulier : les plateformes collaboratives et l'industrie de la blanchisserie-teinturerie) pour mettre en évidence les subtilités (et parfois les ressemblances) des concepts d'industrie, de segment, de secteur, et les enjeux de la segmentation stratégique.

- Utiliser différents outils de base du diagnostic stratégique de l'entreprise pour évaluer l'attractivité d'une entreprise.
- Utiliser les conclusions d'un diagnostic stratégique pour formuler des préconisations.
- Se familiariser avec les modèles d'affaires des plateformes digitales et mettre les outils traditionnels du diagnostic stratégique à l'épreuve de la digitalisation et à l'épreuve de l'analyse d'une start-up.
- Apprendre à mobiliser des données de sources variées pour construire son argumentaire
- Se familiariser avec le vocabulaire, les pratiques et les organigrammes des organisations-plateformes.
- Présenter le fonctionnement général des fonds de capital risques ainsi que les métiers associés.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (45 slides)

### PSG • Qatar : but après une passe en or ?

Auteur(s) : Damien FORTERRE, Gabriel MORIN  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, Université Paris II - Panthéon - Assas

REF G2027

Mars 2019, coup de tonnerre au cœur de la capitale française, le PSG quitte de manière précoce la Champions League. Incontestée sur la scène nationale, l'équipe parisienne semble peiner à s'imposer sur la scène européenne. Cependant, depuis l'arrivée des investisseurs Qataris en 2011, les résultats financiers, l'aura, l'attractivité du club se sont ainsi considérablement améliorés en un temps record, permettant le recrutement progressif de stars internationales. Sonia, consultante en stratégie, est mobilisée en urgence pour saisir les mécanismes et trouver des pistes de recommandations propices à mettre en adéquation les performances sportives avec celles économiques remarquables.

#### Objectifs pédagogiques :

- Assurer une veille stratégique.
- Formaliser les enjeux du Marketing International.
- Maîtriser les concepts Leader et Leadership.
- Effectuer des recommandations en proposant un modèle de développement.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (19 slides)

### ALIBABA : étude des capacités stratégiques du groupe chinois

Auteur(s) : Régis DELAFENESTRE, Oussama AMMAR  
Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL, SKEMA BUSINESS SCHOOL

REF G2026

En septembre 2014, Alibaba a fait la une des journaux en réussissant la plus grosse entrée en Bourse de l'histoire. Aujourd'hui, la société fait partie des dix premières capitalisations boursières. Elle dépasse Walmart en termes de chiffre d'affaires mondial et s'est développée sur tous les grands marchés mondiaux. Son fondateur, Jack Ma, est devenu une référence.



Objectifs pédagogiques :

- Etudier au travers du modèle PESTEL, l'impact des grandes variables macro-environnementales, dans un contexte de transformation digitale.
- Evaluer les capacités stratégiques d'une entreprise dans un environnement incertain, en vue de générer un avantage concurrentiel, en comparaison avec le marché européen.

**AUDI à la conquête du marché mondial\***

Auteur(s) : Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER  
Publication : UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2025 - nouvelle version

\*Top Cas CCMP 2010 et 2011 en Management général et Stratégie

L'entreprise Audi (groupe Volkswagen) connaît un grand succès, notamment sur les marchés internationaux. Elle a pour ambition de devenir le leader mondial du segment « premium » et de devancer ses deux principaux concurrents BMW et Mercedes. L'objectif est de produire 2 millions de véhicules en 2025. Réalisée en étroite collaboration avec Audi France, cette étude de cas contient des informations détaillées sur l'entreprise Audi, le groupe Volkswagen et les mutations de l'industrie automobile. Il est demandé aux apprenants d'analyser les choix effectués par Audi pour internationaliser ses activités et de proposer un plan de développement stratégique pour 2025. Cette étude de cas est la réactualisation du cas G1684 «Audi : la conquête des marchés internationaux»

Objectifs pédagogiques :

- Familiariser les apprenants avec les spécificités du marché automobile mondial.
- Sensibiliser les étudiants à la démarche de l'internationalisation des activités : préparer un diagnostic de la situation d'une entreprise sur les marchés internationaux, évaluer le choix des modes d'entrée sur les marchés étrangers, analyser la localisation des activités internationales, formuler des recommandations pour les orientations stratégiques futures d'une entreprise.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (39 slides)

**TEREOS : comment suivre les tendances du marché du sucre ?**

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

REF G2024

Le poids de l'industrie sucrière dans l'économie mondiale ne cesse d'augmenter. La France, dixième producteur mondial et premier producteur européen, a pu garder sa place dans un contexte de fin des quotas et ce malgré les transformations sociales nombreuses et les conditions climatiques difficiles. L'industrie française du sucre est dominée par trois grandes entreprises dont Tereos, cette dernière est la n° 1 en France et la n° 2 mondiale. Tereos est plus orientée vers le BtoB. Elle propose une gamme de qualité et assez variée, mais qui reste cependant basée sur le sucre courant. Ainsi, tout en maîtrisant ses sources

d'approvisionnement, le groupe coopératif français doit monter en gamme pour accompagner la consommation des sucres de spécialité et suivre les tendances de consommation du marché.

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 outils mobilisés.
- Établir des recommandations/préconisations à l'issue de l'analyse stratégique.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides)

**BOP (Build On Patrol) : création d'une plateforme B2B pour les sous-traitants de la filière aérospatiale**

Auteur(s) : Marc JAUFFRIT  
Publication : GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn

REF G2023

Malgré, et peut-être grâce au coronavirus, une opportunité se présente à une équipe de l'entreprise BOP de créer une plateforme pour les sous-traitants de la filière aérospatiale. La mission de BOP présente plusieurs objectifs. Le premier est de rendre disponibles et interprétables les mégadonnées (Big Data) dont disposent les constructeurs aéronautiques pour prendre leurs décisions. Le second est, par ce biais, d'aider ses clients à anticiper et à devenir une force d'innovation et de proposition. Un club de prospective permet aux clients d'échanger et d'imaginer ensemble l'environnement futur du secteur. L'idée étant de limiter la dépendance des clients aux grands donneurs d'ordres. L'inéluctable révolution du transport aérospatial va-t-il étouffer les sous-traitants de la filière ou bien va-t-elle se révéler comme une purge salutaire et favoriser le succès de BOP ?

Objectifs pédagogiques :

- Transformer une crise sanitaire, économique, sociale et politique en une opportunité entrepreneuriale.
- Développer les stratégies de mouvement (paradigme téléologique).

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (38 slides)
- PPT : proposition de corrigé de pitch de présentation (16 slides)

**CONFORAMA, versus BUT : la transformation digitale, un enjeu majeur ?**

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

REF G2022

Ce cas transversal (RH, Stratégie, Juridique) présente les difficultés d'une grande enseigne d'ameublement/électroménager suite à la crise sanitaire et le rapprochement avec une autre enseigne. Ce choix opportuniste questionne sur les enjeux de développement et de pérennité de l'enseigne dans un contexte de

transformation digitale. Les problèmes de trésorerie et un positionnement commercial qui n'a pas évolué ont mis en péril les emplois et ont instauré un climat de défiance tant pour les salariés que pour les partenaires commerciaux. Le rapprochement avec But est une issue choisie par la direction de Conforama. La transformation digitale garantira-t-elle la pérennité de cette alliance stratégique ?

Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les conséquences financières de la crise sanitaire.
- Appréhender la nécessaire agilité organisationnelle.
- Evaluer les possibles évolutions en matière de gestion des compétences.
- Découvrir les enjeux d'un rapprochement d'entreprises (stratégiques, humains, financiers).

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (19 slides)

**Les Organisations de l'ESS : les modalités et les enjeux après l'application des Lois HAMON et NOTRe.**

Auteur(s) : Angélique CHASSY, Amandine LARE  
Publication : EM NORMANDIE

REF G2019

Cette étude de cas procède d'une démarche cartographique et comparative des processus de mise en œuvre des OESS sur les territoires régionaux. Le travail empirique consiste à mener un travail de prospection afin d'appréhender les différences et les similitudes dans les perceptions et les spécifications des effets des politiques régionales résultant de l'application des réformes liées aux Lois HAMON et NOTRe.

Objectifs pédagogiques :

- Faire réfléchir à la mise en place de méthodologie de la cartographie.
- Apprendre la réalisation de cartographies sur trois régions différentes (la région Grand-Est, la région Normandie, la région Ile de France).
- Réaliser une cartographie de la gouvernance territoriale des organisations de l'ESS.
- Réaliser une cartographie des sources de financement des organisations de l'ESS.
- Réaliser une cartographie d'un écosystème de coopération socioéconomique sur les régions ciblées.
- Réaliser un travail de synthèse à partir de documents et de données variées.
- Découvrir l'organisation, les enjeux et les objectifs de différents bassins géographiques.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (29 slides)

**PM-LOG, ESN (Entreprise de Service du Numérique) : Covid 19, comment rebondir après la crise sanitaire ?**

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

REF G2018

Le cas présente la société PM-LOG et la gestion de la sortie de crise suite au COVID-19. Cette entreprise, dont les salariés sont très qualifiés, en croissance, doit rebondir rapidement et faire preuve de résilience. Comme la plupart des ESN, elle doit accélérer sa transformation digitale, identifier les ressources critiques et élaborer un plan de continuité ainsi qu'un nouveau Business Model. Cette étude de cas complète les cas GP0002 (management de projet), H0631 et H0670 (ressources humaines) qui porte sur la même entreprise. Ces différentes ressources constituent un matériau transversal.

Objectifs pédagogiques :

- Auditer une situation d'entreprise.
- Comprendre les enjeux de la continuité d'activité.
- Comprendre les conséquences de la crise sanitaire sur le développement de l'activité.
- Elaborer un plan de continuité.
- Rendre les étudiants capables de prendre du recul par rapport à une situation de crise.
- Etudier et synthétiser divers types de ressources.

**Buurtzorg : la victoire de l'innovation sociale**

Auteur(s) : Pascale AUGER, Corinne GRENIER  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MG-012

Buurtzorg qui représente les deux tiers de l'effectif du secteur de soins de proximité aux Pays-Bas a réalisé des économies de fonctionnement majeures grâce à la suppression de toutes les fonctions managériales. Le modèle s'est développé aux Pays-Bas où il a été créé, puis a été exporté dans 24 pays. Cela a été rendu possible par les contributions gratuites de son dirigeant, Jos de Blok, dont l'objectif n'est pas d'entrer en concurrence, mais de faire du soin à domicile une responsabilité sociale. Buurtzorg constitue une véritable innovation sociale, institutionnelle et organisationnelle. Et c'est la conjugaison de ces trois leviers d'innovation (promouvoir un nouveau modèle d'intervention, aller à l'encontre des modèles dominants dans le secteur des soins à domicile pour personne âgée, organiser différemment le travail des infirmiers en faveur de l'autonomie des équipes et de leur créativité / inventivité) qui explique son succès. L'objectif de cette étude de cas est de découvrir comment toute organisation désireuse de transformer durablement un secteur doit agir sur les ressorts institutionnel et organisationnel de son innovation.

Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser aux débats actuels sur ce qu'est l'innovation.
- Amener à distinguer différentes formes d'innovation : innovation incrémentale et innovation radicale.
- Différencier l'usage du terme innovation dans des discours managériaux : utilisé pour porter une réelle transformation d'un secteur, ou simplement « par effet de mode ».
- Comprendre les caractéristiques de l'innovation créatrice d'une transformation durable d'un secteur : institutionnelle et organisationnelle.
- Découvrir le secteur des services d'aide et de soins infirmiers pour personnes âgées vivant à domicile.

Caractéristiques particulières :

- PDF : description cadre théorique (12 pages)

- PPT : présentation du cadre théorique (19 slides) pour être projetée
- PPT : débriefing (32 slides)

### Stef : l'emballage pour le co-packing ?

Auteur(s) : Laurence LEHMANN ORTEGA  
Publication : HEC PARIS

REF HEC-S48L

Ce cas présente la situation de l'entreprise Stef en 2019, le leader européen de la logistique sous température dirigée. Le dirigeant d'une des activités de Stef s'interroge sur l'opportunité d'acquérir Dyad, une petite entreprise locale spécialiste du conditionnement à façon. Le développement de cette activité représente une véritable opportunité de diversification stratégique pour Stef mais cette croissance doit-elle se faire de manière organique ou par une acquisition ? De plus, l'acquisition de Dyad, une entreprise d'insertion des handicapés, au mode de management original, est-elle la bonne cible pour Stef ? L'entreprise sera-t-elle capable de capter le savoir-faire unique de Dyad sans détruire son modèle ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier le business model d'une entreprise adaptée.
- Aborder le concept de diversification stratégique.
- Comprendre les critères de choix entre acquisition et croissance organique.
- Identifier les modalités d'intégration post-acquisition.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)

### MANAGEMENT INTERNATIONAL

### Decathlon : séduire une clientèle mondiale ? les leçons du leader mondial du sport

Auteur(s) : Philippe REBIERE, Olivier BRAUN  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF ICN-MI-045

Decathlon, leader dans les articles de sport, a mis au point des innovations stratégiques qui lui ont permis de mondialiser son industrie et de remporter de forts succès commerciaux. Le cas retrace sur une période de 1992 à 2020 la façon dont le groupe a orchestré les activités de sa chaîne de valeur. Comment Decathlon a su formuler une stratégie Intégrée au niveau mondial ? Qu'est ce qui caractérise la puissance de la stratégie de Decathlon ? Quelles caractéristiques le groupe a-t-il développé ? A quel type d'innovations stratégiques Decathlon a-t-il fait appel pour changer les règles du jeu concurrentiel ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender comment un grand groupe organise et construit ses activités mondiales.
- Comprendre comment bâtir un avantage concurrentiel à l'échelle mondiale, à partir d'un outil explicatif 'le modèle du diamant de Porter.
- Modéliser le processus de l'internationalisation du groupe.
- Maîtriser l'exploration et l'analyse des 'clusters' et comprendre leur importance dans les choix de décisions stratégiques des dirigeants.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (31 slides)

### PLAYMOBIL : en avant les exportations !

Auteur(s) : Isabelle BASSANI PIERRE , Thomas ZEROUAL  
Publication : ESCE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

REF GI0042

L'entreprise PLAYMOBIL, leader sur le marché européen de jouets, s'attaque au marché asiatique, plus précisément à l'exportation de ses jouets vers le Japon. Cette étude de cas aborde principalement deux thématiques : la fonction commerciale export et la fonction logistique/A.D.V. (Administration Des Ventes). Elle explore également une sélection de problématiques. Grâce à l'immersion qui leur est proposée dans l'univers de l'entreprise Playmobil, les étudiants vont se former aux différentes étapes opérationnelles d'un service export.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se former à l'organisation commerciale export.
- Assurer les étapes du suivi administratif export.
- Préparer la négociation finale face au prospect.
- Mener la négociation finale au regard des informations recueillies et analysées.

#### Caractéristiques particulières :

- 1 VIDEO ludique : dessin animé playmobil pour présenter le cas
- 4 VIDEOS : interviews Directeur (présentation de l'entreprise, concurrence, logistique, développement international)
- PPT : débriefing (110 slides)

### WORLDCAST GROUP : la COVID-19, une opportunité de développement à l'international dans l'éducation

Auteur(s) : Florence WINKLER  
Publication : EXCELIA GROUP

REF GI0041

La pandémie du Coronavirus a impacté les économies mondiales et les systèmes éducatifs de la plupart des pays et a rapidement imposé comme d'autres crises politico-sécuritaires ou sanitaires la nécessité de recourir à des solutions de diffusion radio et télévision, pour pallier l'inexistence ou les difficultés d'accès à Internet dans certaines zones. WorldCast Group, n°1 en Europe sur le marché des émetteurs en radio FM, conçoit et commercialise des équipements innovants électroniques pour les professionnels de la diffusion radio et télévision et des objets connectés industriels offrant une alternative aux contenus éducatifs par internet. La crise sanitaire peut ainsi être une opportunité de développement international pour l'entreprise si elle parvient à sélectionner les pays cibles potentiels.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre comment une crise peut ouvrir des opportunités de développement à l'international aux entreprises.
- Développer une méthodologie de réalisation de la première étape du processus d'internationalisation s'appuyant sur le diagnostic export et l'évaluation de

marchés potentiels cibles et des critères pertinents pour la prise de décision.

- Dérouler un processus d'analyse et de prise de décision.
- Appréhender les supports de financements du développement international des PME (crédit export, assurance prospection et FASEP).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides)

### Too Good To Go et sa culture d'entreprise : comment concilier mission sociale et développement international ?

Auteur(s) : Alexandra GAIDOS

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF GI0040

Cette étude de cas présente l'évolution internationale de Too Good To Go et les principaux points d'inflexion opérés afin de trouver un modèle organisationnel stable. Elle propose de s'intéresser aux enjeux de développement d'une culture d'entreprise dans un contexte très particulier qui est celui d'une jeune start-up internationale à forte mission sociale.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les problématiques d'une jeune entreprise en hyper croissance qui poursuit une double mission économique et sociale.
- Analyser et diagnostiquer la culture organisationnelle d'une entreprise sociale et comprendre ses enjeux quant à son développement international.
- Proposer de nouvelles recommandations managériales afin de renforcer la culture organisationnelle dans un contexte de développement international rapide.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : module grille d'analyse culture (10 slides).
- PPT : débriefing (10 slides).

### Globum : stratégies et compétences pour travailler en contexte interculturel\*

Auteur(s) : Catou FAUST, Jérôme SAULIERE  
Publication : EMLYON Business School

REF GI0039

\*Prix Atlas-AFMI 2021 de la meilleure étude de cas en management international

Ce cas raconte la manière dont Nicolas, un jeune manager de Globum, une entreprise industrielle française dans l'automobile, s'adapte très concrètement à l'internationalisation de son entreprise. Cet ingénieur est amené à exercer au quotidien son métier dans un contexte interculturel, en expatriation ou en France, au siège de l'entreprise.

À travers ce récit, enrichi de verbatims et des vidéos de témoignage, l'étudiant découvre les difficultés engendrées par ce contexte spécifique. Il se familiarise avec les stratégies que les managers, face à des situations atypiques, doivent mettre en place.

Actualisation du cas GI0017

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir et définir la notion de compétences interculturelles.
- Identifier les bonnes pratiques et les comportements à éviter en contexte interculturel.
- Apprendre à évaluer des risques dans un contexte incertain.

#### Caractéristiques particulières :

- 3 vidéos (la présentation du contexte international, les retours d'expérience des deux expatriés, Nicolas et Rachel).
  - pdf : verbatim / retours d'expérience
  - PPT : débriefing (27 slides)
- Actualisation du cas GI0017

### CHULA : la «slow fashion» face aux défis de l'internationalisation\*

Auteur(s) : Jean-Paul LEMAIRE

Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, CFVG (Centre Vietnamien de Gestion - Hanoi et Ho Chi Minh)

REF GI0038

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

Ce cas porte sur le développement d'une TPE de mode hispano-vietnamienne, basée à Hanoi. L'entreprise a été créée en 2006 par un architecte et une commerciale, mari et femme, tous deux espagnols, littéralement tombés amoureux du Vietnam. Ils décident d'emblée de créer des vêtements originaux, au croisement d'influences asiatiques et européennes, utilisant des textiles locaux. Pour les confectionner, les créateurs font appel à des couturières sourdes et muettes, étroitement associées au processus de création, suivant les principes de la « slow fashion » : fait main, artisanal, éthique, social et écologique. Au-delà de ses premières ventes locales aux expatriés et aux Vietnamiens aisés du quartier de Tay Ho, à Hanoi où se situe son siège, Chula Fashion a commencé son développement international en vendant ses créations aux touristes étrangers.

#### Objectifs pédagogiques :

- Améliorer la compréhension des déterminants du développement international des TPE (identification des facteurs susceptibles d'expliquer la progression, aussi bien que les reculs ou les blocages pouvant intervenir dans le processus de développement et d'internationalisation des TPE).
- Appliquer une démarche complète d'audit stratégique d'internationalisation aux spécificités des TPE.
- Construire le diagnostic et la formulation de la stratégie d'internationalisation.
- Traiter des problématiques fonctionnelles (stratégie d'ensemble de l'entreprise, entrepreneuriat, gestion des ressources humaines et marketing).

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : module théorique - Concepts introductifs à l'Audit international (44 slides)
- PPT : débriefing - Etapes de l'Audit international (43 slides)
- PDF : 6 QCM en lien avec les thématiques des séances d'animation



## Pizza Concept Group : stratégie locale versus stratégie globale, quels enjeux ?

Auteur(s) : Negar TERRANY, Bernard TERRANY  
Publication : IPAG Business School

REF GI0033

Le Groupe Pizza Concept est une multinationale italienne, basée à Milan. Elle possède plusieurs franchisés à l'international. Réputée pour la qualité de ses produits et services, elle a une image de marque de haute gamme. Ayant choisi un mode de distribution diversifié, Pizza Concept a renforcé sa position concurrentielle avec ses restaurants branchés, ses ventes express (traiteurs) et ses services de livraison rapides. Le marché européen de pizza étant en légère régression depuis 3 ans, cette enseigne étudie la possibilité de se lancer sur 2 grands marchés potentiels, Chine et Inde.

### Objectifs pédagogiques :

- Cerner une situation complexe.
- Identifier toutes les étapes d'avancement afin de conduire une proposition de développement de l'entreprise.
- Etre capable de synthétiser diverses sources d'information afin d'éclairer une situation complexe.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (45 slides)

## MARKETING

## AUCHAN : comment concilier rentabilité et écologie ?

Auteur(s) : Agnès LE BELLAC, Laurie BALBO  
Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL, Grenoble Ecole de Management

REF M2141

Le cas présente la politique actuelle du magasin d'Auchan Pérols en matière de diffusion de catalogues promotionnels. Le cas challenge les étudiants tout particulièrement sur le caractère écologique du papier par rapport au digital. Les étudiants devront élaborer la future stratégie de diffusion des offres promotionnelles (catalogues papiers ? alternatives digitales ?) en ayant résolu les dilemmes suivants : comment concilier écologie et rentabilité quand la suppression des catalogues papiers entraîne une chute drastique du chiffre d'affaires ? Comment relever ce défi quand de surcroît une future loi menace en 2024 d'interdire les publicités en boîtes aux lettres (sauf à y apposer un sticker spécifique nommé «Oui Pub») ?

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux auxquels un directeur de magasin de grande distribution doit faire face.
- Découvrir les critères permettant de nuancer une stratégie de diffusion d'imprimés publicitaires (papier ou digital).
- Etablir une stratégie de diffusion d'imprimés (papiers ou digitaux) devant concilier des objectifs parfois contraires, et ce dans un contexte d'incertitude forte nécessitant une prise de risque.
- Développer son sens critique en étant confronté.e.s à des points de vue différents.
- Défendre et argumenter une prise de position.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (20 slides)

## Atelier des Rendez-vous (Bien-Etre) : Audit d'une activité et d'un territoire de marque

Auteur(s) : Sophie SENPAU ROCA, Maria Dolores GARCIA-LUDENA LECENDREUX  
Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2140

L'Atelier des Rendez-Vous est un espace bien-être différent. Son activité première et cœur de métier est la «Coiffure identitaire», un concept créé par Nicolas. Ce fondateur souhaite aider ses clientes à s'accepter dans leurs particularités. L'objectif de l'Atelier est d'offrir plusieurs supports de bien-être, dans un souci d'approche globale : la coiffure, l'esthétique, la méditation, la sophrologie, etc. Le tout avec pour valeur le respect des personnes et celui de la nature puisque tous ses produits possèdent le label Ecogarantie ou Ecocert. Les étudiants vont aider Nicolas à accroître sa notoriété afin de développer son concept et ses méthodes.

### Objectifs pédagogiques :

- Analyser la situation de l'entreprise.
- Synthétiser les données résultant de l'audit réalisé.
- Réfléchir à des solutions de développement.
- Concevoir une stratégie de croissance adaptée.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (26 slides)

## OUATE(cosmétiques) : quelle stratégie adopter pour cibler les 10-13 ans ?

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

REF M2139

Astrid Mauduit, ingénieure en mécanique, a effectué une grande partie de sa carrière dans l'univers du packaging de luxe. En 2019, elle lance une marque de cosmétique au nom de Ouate pour les 4-11ans, un segment de niche jusqu'alors délaissé par les grands groupes de cosmétique. Aujourd'hui ce segment devient concurrentiel et la marque souhaite se développer sur un autre segment de niche celui des pré-adolescents ou ado-naissants. Ils ont entre 10-13 ans. Ils ne sont ni enfants ni adolescents et ont des besoins et des attentes spécifiques en termes de produits cosmétiques.

### Objectifs pédagogiques :

- S'initier au marketing des préadolescents et aux stratégies marketing.
- Adapter et appliquer l'ensemble des notions clés du marketing (marketing collaboratif, le marketing du développement durable et le marketing d'influence).
- Proposer une analyse approfondie du marché des cosmétiques, du comportement de la cible des préadolescents et d'une start-up.
- Définir de nouveaux relais de croissance sur le marché des produits cosmétiques.
- Exercer sa capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe dans un environnement innovant.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation cas (22 slides)
- PPT : débriefing (34 slides)

## Guys & Bull : en quoi un mix des services pertinent peut-il renforcer le positionnement d'une marque fille ?

Auteur(s) : Erwann GUEPEROUX, José MAILLET  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2138

LIPS Vape est une entreprise nantaise spécialisée dans la fabrication d'e-liquides pour cigarettes électroniques. Dans 24 heures, Jonathan Harvey, le directeur marketing, présentera devant le comité exécutif le plan marketing de Guys & Bull, la nouvelle marque fille de LIPS Vape. Mais il doute. Dans un marché de la cigarette électronique en pleine expansion, l'offre se segmente, la compétition entre les acteurs historiques se durcit et les géants du tabac s'invitent dans l'arène en achetant progressivement les PME du secteur. Dans ce contexte, proposer un bon produit ne suffit plus. Que faire pour rester dans la course ? Que proposer à Guys & Bull pour lui permettre de distinguer ses produits de l'offre croissante d'e-liquides ?

### Objectifs pédagogiques :

- Développer une capacité d'analyse et de synthèse d'un marché en mutation.
- Mobiliser les concepts clés du marketing des services.
- Analyser le portefeuille de marques de l'entreprise et proposer des axes d'amélioration.
- Confirmer ou infirmer le positionnement d'une marque.
- Comprendre l'architecture de gammes et préconiser des ajustements.
- Développer une offre de marketing des services en mobilisant le concept des 7P.

### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : Interview fondateur - Présentation du cas (3 mn 24)
- PPT : débriefing (42 slides)

## NESPRESSO : management offensif pour défendre son business model !

Auteur(s) : Philippe REBIERE, Olivier BRAUN

REF M2137

Nestlé Nespresso SA est le pionnier et la référence sur le marché du café en dosette haut de gamme. Depuis ses débuts, cette société, fondée en 1986, pour vendre au détail du café à portion individuelle de haute qualité, a mis en œuvre une idée novatrice : une approche individualisée de chaque client et une commercialisation à grande échelle. Un tel succès a suscité des convoitises. Des acteurs émergents, envieux, bouleversent la position de Nespresso sur le marché.

### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser le rôle crucial joué par l'innovation, comme élément moteur de changement de règles du jeu afin d'atteindre un avantage concurrentiel.
- Appréhender la perturbation et la transformation de son business model sur un marché menacé et dans un contexte éco-sanitaire spécifique.

- Apprendre à étoffer efficacement un 'business model' B TO C en un 'model B TO B.
- Manager des propositions de valeur compatibles avec différents segments de clientèle.
- Concevoir un business model de service autour de l'expérience client pour maintenir la promesse client.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (31 slides)

## Galleries Lafayette...de demain : quel parcours augmenté pour une expérience unique en magasin ?

Auteur(s) : Anne LAUNOIS, Nicolas MINVIELLE  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2136

Le cas présente une mise en situation d'un processus d'innovation, et plus particulièrement de développement d'une application pour les Galleries Lafayette. Ces dernières souhaitent développer un outil qui propose une expérience unique à leurs clients au travers de parcours personnalisés. L'approche retenue est de proposer aux étudiants de s'immerger dans un processus de conception centrée usager de type design thinking. La démarche est jalonnée de rendus spécifiques. Le cas fournit les outils nécessaires pour chaque étape et permet de les mettre en application dans la foulée. Cette succession d'étapes doit permettre aux étudiants d'arriver à prototyper une application répondant aux enjeux des Galleries Lafayette.

### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre la notion d'expérience client.
- Maîtriser l'enjeu de l'omnicanalité.
- Utiliser un personae.
- Utiliser des outils de prototypage rapides.

### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : étude de la maquette
- PPT : étude méthodologie (78 slides)
- PPT : étude proposition de valeur (51 slides)
- PPT : étude parcours client (28 slides)

## SUPERDIET(compléments alimentaires) : comment introduire une routine Détox chez le consommateur ?

Auteur(s) : Claude Luce PECHEUX  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF M2135

SUPERDIET est un fabricant français de compléments alimentaires offrant un vaste ensemble de produits dont une gamme détox. Surfant sur la vague de la détox, cette structure souhaite instaurer un réflexe quotidien détox grâce à ses produits. Pour cela elle lance un challenge d'innovation et de communication. Ce cas peut être orienté « innovation » ou « communication » en fonction du public et des objectifs du cours.

### Objectifs pédagogiques :

- Faire développer une stratégie de communication.
- Identifier les éléments du mix de communication appropriés.
- Faire découvrir les différentes étapes d'une stratégie d'innovation.

## OR BRUN, l'« Authentique Fertilisant » : ERAM : lancement d'une basket responsable - revitalisation d'une marque

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

REF M2134

Acteur historique sur le marché des fertilisants, l'entreprise Or Brun voit sa cible de consommateurs vieillir et ses ventes diminuer progressivement face à la concurrence. Le manque de dynamisme de la marque peut constituer à terme un risque pour le référencement par les distributeurs de la gamme de produits éponymes. Le rachat d'Or Brun en 2017 par Eléphant Vert, groupe suisse qui milite et agit pour une agriculture saine et durable, donne à l'entreprise une nouvelle impulsion. Une directrice marketing est recrutée pour piloter le rajeunissement de la marque de ce leader français des produits naturels de jardin. Cette étude de cas, réalisée en étroite collaboration avec l'entreprise Or Brun, présente la réflexion marketing et la stratégie de revitalisation adoptée pour la marque, la stratégie de communication digitale associée, et les nouveaux axes de croissance en 2021, une fois la marque redynamisée.

### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser le diagnostic interne d'Or Brun.
- Analyser le marché des produits d'entretien du jardin.
- Formuler des recommandations pour la stratégie de revitalisation de la marque incluant la redéfinition d'une cible de consommateurs et d'un positionnement.
- Définir les composantes de la nouvelle identité de la marque.
- Proposer une stratégie de communication digitale, associée à la stratégie de revitalisation de la marque.
- Elaborer des stratégies de croissance, une fois la marque redynamisée.

### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : présentation par la directrice marketing (1mn 37)
- PPT : débriefing (41 slides)

## POULEHOUSE : décryptage stratégique et analyse marketing de la marque aux œufs d'or

Auteur(s) : Sophie RENAULT  
Publication : UNIVERSITE ORLEANS IAE Orléans

REF M2133

Le cas met en perspective la trajectoire de la jeune marque Poulehouse. Sur la base des valeurs et caractéristiques de la marque, plusieurs scénarios pédagogiques peuvent être engagés : réaliser un diagnostic stratégique du marché des œufs et mettre en perspective la place de Poulehouse en particulier, développer un nouveau produit pour la marque Poulehouse, identifier les ressorts et enjeux du recours au financement participatif.

### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un diagnostic stratégique d'un marché et d'une organisation en particulier.
- Développer un nouveau produit pour une marque existante.
- Comprendre les rouages du financement participatif et ses facteurs clés de succès.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (43 slides)

## ERAM : lancement d'une basket responsable - quel positionnement sur le marché durable ?

Auteur(s) : Michaël ROUX, Céline DEL BUCCHIA  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2132

Le marché de la basket se développe et fait l'objet d'une activité concurrentielle forte. Dans ce contexte, quel peut être le positionnement de la nouvelle marque de basket durable Sessile sur ce marché ? Comment la marque peut-elle attirer de nouveaux consommateurs et développer ses ventes ? Aujourd'hui, 2 ans après son lancement, l'ambition de la marque est d'accélérer son développement et d'obtenir un positionnement différenciant sur le marché. Le cas aborde particulièrement les dimensions durables du positionnement marketing et du plan marketing.

### Objectifs pédagogiques :

- Se former à la stratégie de marque et au marketing durable.
- Développer les étapes d'une stratégie de marque et la rendre opérationnelle.
- Faire preuve d'esprit critique, structurer avec méthodologie un argumentaire.

### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : interview directeur industriel
- EXCEL : base de données
- PDF : guide d'entretien
- PPT : 2 supports test proposition de valeurs (anonymes et non anonymes)

## 1083 & Mud Jeans : deux marques engagées pour transformer l'industrie du jeans

Auteur(s) : Cécile BOZZO, Florence DANO  
Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF M2131

L'industrie du jeans est l'une des plus polluantes de l'industrie textile. Pour relever le défi écologique, elle doit impérativement intégrer dans son modèle économique de nouveaux processus vertueux. Dans cette perspective, le modèle d'économie circulaire offre de belles opportunités pour de nouvelles marques désireuses de se développer sur une filière plus responsable s'opposant aux marques dominantes de la fast fashion. Pour illustrer cette approche, le cas se focalise sur l'analyse de deux marques pionnières dans leur démarche « circulaire » : 1083 en France et Mud Jeans au Pays-Bas. Il permet également aux étudiants d'analyser sous l'angle du marketing responsable comment ces marques ont pu prendre une place significative sur le marché du jeans éthique.

### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les concepts fondamentaux de l'économie circulaire : Offre durable et responsable, Consommation responsable et Recyclage.
- Réfléchir à la démarche marketing de jeunes entreprises avec des business models innovants et citoyens dans le développement durable.
- Travailler à des actions de communication pertinentes afin d'éduquer et de sensibiliser le consommateur à une consommation plus responsable dans l'industrie du textile et du jeans en particulier.

### Caractéristiques particulières :

- 6 VIDEOS : interview du fondateur, présentation du concept et de la marque, lancement du Jeans INFINI...
- PDF : dossier de presse
- PDF : rapport de développement durable

## C'est deux euros : développer sa notoriété dans une logique Drive to Store\*

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

REF M2130

\* Prix AFM 2021 de la meilleure étude de cas en Marketing Le secteur du bazar et des petits prix ne connaît pas la crise et convertit de plus en plus d'adeptes. Cette croissance s'explique d'une part par des tensions sur le pouvoir d'achat pour toute une frange de la population française mais également par l'arrivée de nouveaux concurrents avec des concepts stores de plus en plus innovants favorisant le recrutement de nouveaux consommateurs. Face à un consommateur de plus en plus connecté, les nouvelles pratiques Drive To Store sont devenues un enjeu incontournable pour ces enseignes car elles permettent de maintenir le consommateur en alerte et de le fidéliser.

### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le marché spécifique des enseignes de bazar.
- Maîtriser les pratiques Drive To Store.
- Connaître la méthodologie du benchmarking.
- Savoir coder un questionnaire pour le traitement de données
- Savoir analyser un questionnaire et mettre en place les tests statistiques sous Excel.
- Appliquer la méthodologie du benchmark et du plan marketing adaptée au marketing des services.
- Rechercher des données et créer des outils d'analyse pour alimenter un benchmark.
- Relier les informations acquises lors d'un benchmark et les analyses d'un questionnaire à un futur plan marketing.
- Trier des données d'un questionnaire sur Excel.
- Analyser les données d'un questionnaire et mettre en place des tests statistiques.
- Savoir présenter une démarche méthodologique et ses conclusions.

### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : base de données brutes (enquête)
- EXCEL : méthodes de codages
- EXCEL : correction de l'enquête
- PDF : questionnaire
- PPT : données internes entreprise (charte graphique et book merchandising)
- PPT : correction plan marketing (24 slides)
- PPT : correction de l'étude quantitative (28 slides)
- PPT : module de cours Benchmark (8 slides)
- PPT : correction benchmark sur les pratiques Drive to Store (28 slides)

## WOPILO : Communication et Marketing d'une Digital Native Vertical Brand

Auteur(s) : Ivan LAURENS, Guillaume HERVET  
Publication : Grenoble Ecole de Management

REF M2129

Wopilo est une DNVB (digital native vertical brand) française, créée en 2017 autour d'un produit unique, un oreiller à la fois confortable et ergonomique, fabriqué en France et vendu uniquement en ligne. En 2020, son CA atteint environ 3 millions d'euros, avec un objectif de croissance de 100% en 2021. La stratégie de communication est bien sûr un enjeu central de son développement. Ce cas propose aux étudiants et aux formateurs de découvrir comment Wopilo structure sa communication, entre ligne éditoriale, appui des influenceurs, newsjacking, publicité et réseaux sociaux.

### Objectifs pédagogiques :

- Analyser la stratégie de communication d'une start-up et identifier les cibles.
- Mobiliser les outils de définition d'une ligne éditoriale et les appliquer.
- Identifier et utiliser les outils de publicité sur les moteurs de recherche et les influenceurs.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (19 slides)

## AMORINO : à la conquête d'une nouvelle clientèle

Auteur(s) : Agathe DEMENTHON, Christela LEROY  
Publication : PPA BUSINESS SCHOOL

REF M2128

La France représente l'un des plus gros consommateurs de glaces en Europe. Pourtant, la marque Amorino, née à Paris, peine à s'affirmer sur ce marché. L'un des leviers de croissance identifiés par l'enseigne est l'élargissement de la clientèle, en ciblant notamment la clientèle locale et en particulier les nouvelles générations. Dans ce contexte, comment la marque Amorino doit-elle s'y prendre pour capter ces nouvelles générations tout en conservant la clientèle actuelle, composée essentiellement de touristes ? Les étudiants auront pour mission de réaliser une étude de marché en profondeur, de la recherche documentaire jusqu'à l'enquête consommateurs, pour répondre à une problématique de marque.

### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le marché des glaces alimentaires.
- Connaître le méga-trends du secteur.
- Etudier la marque Amorino, ses forces, ses faiblesses, ses enjeux, sa stratégie de développement.
- Réaliser un diagnostic de marque.
- Identifier et manipuler différents outils d'analyse de diagnostic.
- Savoir analyser un marché.
- Réaliser une enquête consommateurs (Qualitative et Quantitative).
- Comprendre la stratégie de relance d'une marque.
- Analyser le repositionnement stratégique.
- Proposer des recommandations opérationnelles.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (34 slides)



**Lovys, assureur 100% digital : comment créer une communauté de marque ?**

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

REF M2127

L'assureur 100% digital Lovys recrute l'essentiel de ses clients via des comparateurs et des liens sponsorisés. Par conséquent, cette clientèle présente une sensibilité forte au prix tout en étant volatile. Compte tenu du coût d'acquisition important et de la clause de non engagement de durée, Lovys doit trouver un moyen de retenir ses assurés. Leur apporter du contenu ou leur offrir un espace de partage de contenu semble la piste à explorer. Lovys envisage du marketing tribal en développant une communauté de marque. Lors de leur mission, les étudiants découvriront comment engager les clients en ligne en présentant une alternative avec les communautés de pratique.

Objectifs pédagogiques :

- Argumenter sur la pertinence d'une communauté en ligne.
- Concevoir le contenu (thèmes et modalités d'interaction) partagé dans la communauté en ligne.
- Créer un planning éditorial pour animer cette communauté sur 4 mois.

Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation et débriefing (126 slides)

**Poyta : d'une stratégie de vente B to C au développement d'un portefeuille professionnel**

Auteur(s) : Agathe MONGENIE, Aurélia NOVICE-BEATRIX, Amina ROUATBI  
Publication : ASCENCIA BUSINESS SCHOOL Paris - La Défense

REF M2126

Ce cas porte sur une entreprise spécialisée dans la vente au détail de mobilier et d'objets de décoration à destination des particuliers. Avec une progression de +17% de création de ses points de ventes, l'entreprise a choisi de diversifier sa clientèle et de conquérir le monde des professionnels en reprenant les codes de son offre destinée aux particuliers. Malgré cette croissance, l'entreprise connaît des difficultés et se voit obligée de licencier sur certains de ses territoires. Pour les autres, il faut intensifier les activités commerciales afin d'atteindre les objectifs liés au dernier segment développé.

Objectifs pédagogiques :

- Mener une analyse concurrentielle.
- Définir des axes stratégiques de conquête et élaborer des plans d'actions commerciales.
- Calculer le seuil de rentabilité d'une gamme proposée et établir le budget d'une action.
- Définir une stratégie managériale pour l'atteinte des objectifs.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (6 slides)

**LIEBIG : comment communiquer autour du repositionnement d'un produit ?**

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

REF M2125

Ce cas étudie la stratégie de communication de Liebig. Cette marque fait connaître son repositionnement en recourant à une communication osée autour de l'idée de co-création marque-consommateur. Le tout en contexte d'insatisfaction produit. Au pied du mur, la marque Liebig a réagi en retravaillant la composition de ses soupes afin de correspondre aux nouvelles attentes des consommateurs à la recherche de produits plus naturels. Pour le faire savoir à ses clients, la marque a lancé la campagne de communication « Merci d'avoir fait grandir nos soupes » dans laquelle elle adopte une posture plutôt originale en reconnaissant à demi-mots que ses produits n'étaient pas exempts de tout reproche. Les étudiants au cours de leur mission vont s'interroger sur la manière dont la marque a intégré l'opinion de ses clients dans sa stratégie de communication.

Objectifs pédagogiques :

- Se mettre à la place du chef de produit Liebig ayant participé à ce repositionnement de l'offre.
- Evaluer l'aversion des clients au risque en matière de communication ainsi que leurs réactions.
- Montrer l'importance de la congruence entre le positionnement d'une offre et sa stratégie de communication.
- Faire prendre conscience des risques potentiels d'une communication engagée où l'entreprise reconnaît ses erreurs.
- Expliquer les enjeux marketings liés au repositionnement d'une offre
- Mesurer la difficulté de satisfaire tous les consommateurs et des attitudes paradoxales de ces derniers.
- Rappeler que l'évaluation d'une stratégie s'apprécie dans le temps
- Illustrer par des exemples concrets le fait qu'une entreprise ne peut pas nécessairement communiquer sur tous les sujets et sur n'importe quel ton.
- Mettre en exergue la complexité, pour une marque, d'être transparente sur les difficultés qu'elle rencontre en termes de communication externe.

Caractéristiques particulières :

- 3 VIDEOS : Communication - Publicité (3x26')
- PPT : débriefing (15 slides)

**Ehpad à l'heure de la crise sanitaire : comportement du consommateur et prise de décision**

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF M2124

Comprendre le comportement du consommateur est un élément clé du marketing et de l'action managériale. Ce cas propose, au travers de l'analyse de 3 récits / entretiens, de mieux appréhender la prise de décision d'une personne ou de son entourage pour intégrer un Ehpad.

Objectifs pédagogiques :

- Aborder le comportement du consommateur / patient.

- Comprendre la prise de décision du consommateur / patient.
- Traiter et analyser des entretiens et des résultats de méthodes qualitatives.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)

**CCI Paris IdF : focus groups et buyers personas pour un marketing digital efficace**

Auteur(s) : Nadr EL HANA, Ouidade SABRI, Yasmine ZAIDA  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS

REF M2122

Ce cas, centré sur la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris, décrit le processus de création et de qualification des buyers personas. Il développe le parcours client qu'ils empruntent en utilisant une méthodologie qualitative basée sur les focus groups. La compréhension du client devient un enjeu majeur pour toutes les entreprises qui se digitalisent. Les entreprises publiques ou privées cherchent de plus en plus à offrir au consommateur une expérience online et offline personnalisée basée sur ses problématiques, ses besoins et ses attentes. Envoyer le bon message, au bon client et au bon moment pour améliorer le taux de conversion est donc l'objectif ultime de tous les marketers. Le souci, c'est qu'il devient de plus en plus coûteux et compliqué d'atteindre cet objectif.

Objectifs pédagogiques :

- Appréhender le marketing digital dans les établissements publics et dans un contexte de marketing Business-to-Business.
- Comprendre le concept de buyer persona et son application.
- Identifier le rôle du buyer persona et le parcours client dans une stratégie digitale.
- Maîtriser les étapes de la création d'un buyer persona.
- Réfléchir à une présentation claire et synthétique du buyer persona.
- Apprendre à analyser les données dans le cadre d'une méthodologie qualitative basée sur la méthode du focus group.

Caractéristiques particulières :

- PDF : guide d'entretien et verbatims focus group (36 pages)
- PPT : débriefing (24 slides)

**FERRERO-LECLERC : Relations Stratégiques Industrie - Distribution\***

Auteur(s) : Isabelle ULRICH, Daniele PEDERZOLI  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF M2121

\*Label AFM 2021 du meilleur cas pratique en marketing. Ce cas s'intéresse aux relations stratégiques entre industrie et distribution, en s'appuyant sur deux entreprises leaders dans leurs secteurs respectifs en France : Ferrero et E. Leclerc. Ferrero France est l'un des producteurs leader en France dans le secteur des PGC avec des marques iconiques comme Nutella, Kinder, etc. E. Leclerc est le leader Français de la distribution alimentaire, avec une

part de marché en croissance constante depuis plusieurs années.

Ces deux entreprises ont des objectifs stratégiques différents, mais ont décidé de collaborer dans la catégorie des biscuits pour continuer leur croissance, mieux satisfaire les consommateurs et contribuer à la croissance de la catégorie dans sa globalité.

Objectifs pédagogiques :

- Trouver un alignement stratégique entre Ferrero & Leclerc en termes d'objectifs stratégiques et KPI's.
- Construire des recommandations pour les 7 segments biscuits chez Leclerc, afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques, en développant aussi la collaboration Ferrero & Leclerc.
- Proposer des recommandations pour le segment Goûter enfants.
- Présenter une synthèse des recommandations, sous la forme d'une grille OGSM.

Caractéristiques particulières :

- EXCEL : fichier mis à disposition par Ferrero (assortiment)
- EXCEL : fichier mis à disposition par Leclerc (assortiment - références segment - recommandations du GALEC)
- PPT : débriefing (54 slides)
- PDF : annexes, disponibles selon modalité pédagogique (65 pages)

**LEGRAND : comment lancer la nouvelle offre globale «Flex Hôtel» ?**

Auteur(s) : Khalil ASSALA, Nassiba BOURAOUI, Suela BYLYKBASHI  
Publication : BREST BUSINESS SCHOOL, ENSTA Bretagne

REF M2120

Legrand est un groupe industriel français créé en 1860 en tant que fabricant de porcelaine et spécialisé depuis 1949 sur la production d'appareillage électrique. Le groupe est devenu le n°1 mondial des infrastructures électriques et numériques du bâtiment avec une entrée au CAC40 en 2011. Legrand propose des produits, systèmes et services simples et innovants à forte valeur ajoutée pour les professionnels de l'électricité comme pour les utilisateurs finaux. Sa nouvelle offre globale « Flex Hôtel », créée en 2018, est conçue à la fois pour la chambre et pour les espaces de vie. Cette offre est composée de deux gammes différentes, afin de satisfaire deux types d'hôtels bien distincts : une première destinée aux petits hôtels indépendants et des gîtes premium, incluant des produits standards, mais offrant la possibilité de jouer sur les gammes et les matières pour proposer une montée en gamme. Une deuxième (UX TOUCH) positionnée en haut de gamme et destinée plus aux chaînes hôtelières ou aux hôtels haut de gamme (de petite ou de grande taille), proposant des protocoles BACNET pour des solutions interopérables. Il est demandé aux apprenants d'analyser et de justifier le choix de Legrand pour cette nouvelle offre.

Objectifs pédagogiques :

- Connaître le marché de la production d'appareillage électrique.
- S'initier aux notions du marketing expérientiel.
- Analyser une nouvelle offre sur le marché (extension de gamme ou nouvelle marque, positionnement par rapport à la concurrence, attentes à répondre).

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (27 slides)

**Camping 5 étoiles, Les Criques de Portails : de la structuration du marché à la crise sanitaire, comment faire face ?\***

Auteur(s) : Marianne AUFFRET, KARINE PICOT-COUCPEY

Publication : IGR - IAE RENNES

REF M2119

\*Prix AFMAT 2021 de la meilleure étude de cas en management du tourisme

Les Criques de Portails, Camping cinq étoiles, existe depuis plus de 60 ans. Il propose des prestations haut de gamme à ses vacanciers. Ce camping évolue sur le marché de l'hôtellerie de plein air (HPA) qui, auparavant très atomisé, se consolide depuis une dizaine d'années. Si les campings indépendants dominaient le secteur il y a quelques années, ce sont désormais les acteurs majeurs et influents qui l'investissent. Comment un camping indépendant cinq étoiles peut-il faire face à cette structuration du marché ?

Objectifs pédagogiques :

- Découvrir un secteur souvent méconnu et pourtant en plein essor du tourisme : l'hôtellerie de plein air.
- Analyser et définir une stratégie marketing (segmentation, ciblage, positionnement).
- Travailler les différentes variables du marketing mix.
- Appréhender les spécificités du marketing des services.
- Approcher le concept de revenue management.
- Emettre des recommandations en qualité de consultant en développement touristique et argumenter leur pertinence.
- Proposer des solutions marketing pour une entreprise de services face à une crise sanitaire.

Caractéristiques particulières :

- PDF : en annexe de l'énoncé, interview du gérant du camping
- PPT : présentation du cas (17 slides)
- PPT : débriefing (57 slides)

**AUDI ON, créateur de podcasts : quel site en B to B pour optimiser l'expérience client ?**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2118

Opérant en mode B2B, Audi-on monétise des podcasts créés par les marques, trouve les bons canaux digitaux de diffusion et recueille les indicateurs de performance pour mesurer l'efficacité de la publicité. Mais ses clients (les marques) lui demandent de prendre en charge un processus plus large, incluant en amont un brief pour recueillir le besoin, la rédaction du scénario, la recherche des voix et sons, l'enregistrement du podcast. Audi-on décide de créer une nouvelle business unit dédiée à cette activité. La mission des apprenants consiste à réfléchir au nouveau nom de la business unit et surtout de concevoir l'architecture du site afin d'optimiser la qualité perçue de la navigation en B2B.

Objectifs pédagogiques :

- Proposer un nom pour la nouvelle entité.

• Réaliser l'arborescence et les fonctionnalités du site de la nouvelle entité.

- Justifier les recommandations en utilisant l'indicateur de qualité en B2B.
- S'organiser dans un temps court afin de respecter les délais impartis.

Caractéristiques particulières :

- PPT : énoncé sous forme gamifiée
- PPT : étude du marché (21 slides)
- PPT : concept théorique (6 slides)
- PPT : débriefing (40 slides)

**SNCF - Face à la concurrence, optimiser la stratégie phygital : parcours du voyageur et embarquement immédiat ?**

Auteur(s) : Agnès LUCHESI-WALSER

Publication : UNIVERSITE STRASBOURG - EM Strasbourg

REF M2117

Suite à la libéralisation récente du marché des transports ferroviaires, la SNCF doit dorénavant partager les services de transport ferroviaire des voyageurs en France avec ses concurrents européens. Par ailleurs, les déplacements à grande vitesse sont aussi possibles en avion et en voiture. L'ensemble positionne la SNCF sur des marchés concurrentiels. Avec la crise sanitaire, le télé travail s'est généralisé. Ainsi, s'il se perpétue, le télé travail risque de réduire le nombre de voyageurs d'affaires ainsi que la fréquence d'utilisation du train. Restaurer la situation financière après COVID et rétablir la confiance des voyageurs constituent les préoccupations majeures de la SNCF. Son objectif est de rassurer les voyageurs et de générer leur préférence.

La direction du Service Entité Opérationnelle Service s'interroge sur les manières d'optimiser l'expérience client et le parcours du voyageur depuis la recherche d'information au trajet proprement dit et au départ de la gare. Elle fait appel à une société de conseil en Marketing et Ecoute des Marchés. Les étudiants représentent cette société et vont réaliser une mission qui allie analyse, marketing stratégique et opérationnel..

Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un plan marketing dans sa globalité.
- Comprendre les menaces qui pèsent sur une entreprise publique qui perd sa situation de monopole d'Etat.
- Comprendre les étapes du parcours voyageur et l'importance des points de contact dans une démarche marketing et commerciale globale.
- Etre sensibilisé aux difficultés de gestion, d'exploitation du réseau ferré au niveau national.
- Savoir décliner un plan d'action fondé sur le digital et le marketing expérientiel.
- Identifier les enjeux stratégiques et managériaux liés au développement du phygital.

Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation (13 slides)
- PPT : débriefing (40 slides)
- PDF : dossier d'annexes en particulier : étude qualitative menée sur un échantillon de clients étude d'observation sur le terrain d'accueil embarquement

**Sports, vêtements et plateformes d'achat : comment lancer «sa griffe» digitale ?**

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

Publication : PSB Paris School of Business, IPAG Business School

REF M2116

Amélie, 24 ans fraîchement diplômée en management commercial, veut lancer sa plateforme de revente en ligne dédiée exclusivement aux vêtements et accessoires de sport. Selon Amélie, le marché est florissant, la clientèle en nombre suffisant, les tabous liés à la consommation de biens et produits de seconde main (autrement dit, d'occasion) ont été levés. Cependant ce marché est en plein développement, de nombreuses plateformes existent. Il est donc important de bien analyser l'industrie tant d'un point de vue des offreurs que des usagers pour bien comprendre les enjeux de positionnement et de valeur perçue.

Le cas invite les étudiants à s'intéresser aux usages et attitudes, comportements de consommation des internautes, à la réflexion sur l'adoption du business model pour une telle entreprise.

Objectifs pédagogiques :

- Analyser avec précision la compréhension du comportement des consommateurs (usages et attitudes).
- Elaborer une stratégie marketing (cible(s) et positionnement).
- Définir l'approche stratégique utilisée par les différentes plateformes.
- Mener une réflexion sur le modèle d'affaires, la création de valeur.
- Etudier le lancement d'une entreprise sur un marché concurrentiel.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (54 slides)

**McCafé, une marque signée McDonald's**

Auteur(s) : Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER

Publication : UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF M2115

McDonald's gère 1.485 restaurants en France et vise à développer le concept McCafé, qui complète l'offre traditionnelle des repas rapides. Le marché des bars à cafés est un secteur en pleine expansion où plusieurs enseignes s'affrontent : Columbus, Costa, Illy, McCafé, Starbucks, etc. Conçue en étroite collaboration avec la direction marketing de McDonald's France, cette étude de cas présente le plan marketing pour le concept McCafé. Cette étude de cas est la réactualisation du cas M1831 « McCafé, une marque signée McDonald's »

Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser avec les spécificités des marchés de la restauration rapide et des bars à cafés.
- Effectuer un diagnostic interne et externe.
- Concevoir une stratégie marketing.
- Proposer un marketing-mix.
- Valider la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (57 slides)
- Ce cas est la version actualisée du cas M1831.

**LYF PAY : l'application qui réinvente les codes du paiement mobile**

Auteur(s) : Ulrike MAYRHOFER, Claire ROEDERER

Publication : Université Côte d'Azur - IAE Nice, UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

REF M2114

La société Lyf Pay, dont le capital est détenu par BNP Paribas, Crédit Mutuel, Auchan Retail France, Groupe Casino, Mastercard et Oney, est un acteur majeur sur le marché des solutions de paiement mobile. L'entreprise souhaite saisir de nouvelles opportunités de croissance liées aux changements des comportements de consommation et de paiement, qui sont provoqués par la crise sanitaire du Covid-19. Conçue en étroite collaboration avec la direction générale de l'entreprise Lyf Pay, cette étude de cas présente le plan marketing pour l'application de paiement mobile Lyf Pay. Le cas contient des informations détaillées sur la société Lyf Pay, la solution de paiement mobile proposée et le marché du paiement mobile.

Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser avec les caractéristiques du marché du paiement mobile et l'impact de la crise sanitaire du Covid-19 sur les comportements de consommation et de paiement.
- Se former à la démarche du plan marketing :
- Concevoir une stratégie marketing.
- Proposer un marketing-mix.
- Valider la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing.

Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (62 slides)

**Hôpital de Cannes - Simone Veil : quel management de la marque ?\***

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

Publication : ESDS The Business School of UCLY

REF M2113

\*Label AFM 2021 du meilleur cas pratique en marketing  
Ce cas, réalisé en partenariat avec l'hôpital étudié, s'intéresse à un secteur très spécifique, celui de la santé, qui concentre des enjeux extrêmement forts en termes d'éthique et de business. Dans ce contexte, les marques sont intrinsèquement des repères pour le consommateur, le patient, le professionnel : elles rassurent, informent et fidélisent. Ce cas est par conséquent centré sur la marque, son identité et ses valeurs associées. Il examine notamment la gestion de la marque à travers son expression graphique mais également sur les réseaux sociaux, à travers la pratique du community management. Il relie les éléments stratégiques de la marque (prisme de Kapferer, logo et charte graphique) aux actions opérationnelles à mener dans le cadre d'une gestion de la marque (brand design, brand content, analyse des métriques...).



**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les principales problématiques liées à la marque et à son identité.
- Appréhender les principaux concepts associés à la gestion d'une marque sur les réseaux sociaux.
- Concevoir la nature d'un bien supérieur et complexe, la santé et ses spécificités d'offre.
- Analyser une marque et sa performance.
- Proposer des recommandations stratégiques et opérationnelles pour gérer une marque.
- S'inscrire dans une démarche éthique de développement d'une marque.

**Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : présentation par le directeur adjoint de l'hôpital (2'31)
- AUDIO : 3 fichiers (Stratégie / 31' - Obj communication / 6'23 - Covid 19 / 4'51)
- EXCEL : métriques - réseaux sociaux
- PPT : débriefing (73 slides)

**Maison Agnès b., enseignante éthique et engagée : comment la pérenniser ?**

Auteur(s) : Marine ARCHAMBAULT  
Publication : Mod'Art International

REF M2112

Confrontées à une concurrence mondiale de plus en plus féroce, les enseignes de mode cherchent désormais à se démarquer, notamment en mettant en avant leurs convictions et leurs orientations. L'éthique est ainsi devenue un des enjeux forts de l'industrie de la mode qui est la deuxième plus polluante au monde. La Maison familiale Agnès b. propose des silhouettes intemporelles offrant qualité et confort.

**Objectifs pédagogiques :**

- Utiliser l'outil PESTEL, les cinq forces de Porter et le SWOT.
- Réfléchir sur la notion de cible et positionnement.
- Établir un mix marketing cohérent.
- Être capable d'analyse et de synthèse, de travailler en groupe et de dresser des recommandations opérationnelles pertinentes.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (60 slides)

**LE PETIT MARSEILLAIS : comment maintenir son leadership sur un marché mature ?**

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

REF M2111

Le marché des gels douche est stable malgré les innovations répétées des entreprises internationales en présence qui déploient des moyens colossaux en publicité et en promotion pour soutenir leurs produits. Le Petit Marseillais est la marque leader sur cet énorme marché et souhaite y asseoir sa position. L'étudiant, en tant qu'assistant chef de produit, fournira à sa hiérarchie des recommandations pour aider la marque à tenir tête à la concurrence pour continuer à dominer ce marché en mouvement.

**Objectifs pédagogiques :**

- Réaliser une analyse (externe + interne)/diagnostic sur un marché en évolution.
- Construire un double diagnostic SWOT.
- Développer une recommandation justifiée pour des évolutions d'activités commerciales. en identifiant les facteurs clés de succès.
- Définir des objectifs stratégiques marketing chiffrés.
- Elaborer un plan marketing (produit/prix/distribution/communication).
- Chiffrer le plan marketing et établir un rétroplanning.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (56 slides)

**SECURITE ROUTIERE : un nouvel outil, le Nudge marketing**

Auteur(s) : Marc DU PELOUX, Etienne BRESSOUD  
Publication : EBS PARIS

REF M2110

Ce cas aborde les fondements, objectifs et méthodes du Nudge marketing appliqué à une problématique de sécurité routière : comment inciter les adolescents, insensibles aux messages sécuritaires classiques, à boucler leur ceinture de sécurité lors des trajets en car scolaire. Le Nudge, (« coup de pouce » en anglais) basé sur l'économie comportementale, apporte une méthodologie et des leviers d'action permettant de modifier efficacement le comportement apparemment irrationnel, mais néanmoins prévisible, d'une population cible.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les fondements, objectifs et méthodes du Nudge marketing, appliqué à la sécurité routière.
- Savoir déterminer la meilleure méthode d'étude qualitative pour bien comprendre le problème à résoudre.
- Exercer sa créativité, savoir sélectionner et mettre en œuvre les Nudges les plus adaptés et les plus pertinents.
- Comprendre comment mesurer l'efficacité des Nudges, par design expérimental et étude quantitative.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (37 slides)

**BEL et le fromage frais Margot : sur un marché très fermé, lancement d'une nouvelle marque**

Auteur(s) : Nicolas MINVIELLE, Martin LAUQUIN  
Publication : AUDENCIA Business School

REF M2109

Le cas présente la manière dont l'entreprise Bel, un des leaders du fromage en France, et détentrice d'un très beau portefeuille de marques a lancé une nouvelle marque pour pénétrer le marché du fromage frais. L'entreprise et ses différentes activités sont d'abord présentées, ainsi que l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. La filière industrielle laitière fait l'objet d'un développement afin d'expliquer quels sont les enjeux de production notamment, et les relations avec l'écosystème des parties prenantes. Le cas présente finalement comment l'entreprise a monté une petite équipe intrapreneuriale au sein du Groupe, en utilisant une démarche extrêmement agile et innovante, qui détonne dans un tel secteur industriel.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les enjeux de lancement d'un nouveau produit sur un segment non adressé.
- Comprendre les différentes dimensions d'un lancement de nouveaux produits : logistiques, forces de vente, relation distributeur, design, etc.
- Comprendre la manière dont une petite équipe agile peut réussir un lancement au sein d'un grand groupe.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (14 slides)

**Beauté masculine : les «garçons fleurs», précurseurs de tendances en Chine**

Auteur(s) : Lingfang SONG  
Publication : ESSCA école de management

REF M2108

Ce cas pédagogique porte sur la mutation du marché de produits de beauté masculine en Chine. Les « garçons fleurs » représentant l'image de la masculinité douce ont gagné une grande popularité parmi les générations post-90 en Chine. Ce phénomène, qui remet en question la norme de la beauté masculine et modifie l'attitude du public envers les pratiques non conventionnelles, a un impact significatif non seulement sur la société mais aussi sur le monde des affaires. Afin de saisir les nouvelles opportunités, les entreprises doivent s'adapter au marché au niveau de la création de produits, de la communication et de la distribution. En même temps, elles doivent prendre conscience de contraintes sociales et politiques.

**Objectifs pédagogiques :**

- Se familiariser avec le phénomène de la masculinité douce dans la société chinoise.
- Comprendre l'enjeu social et surtout commercial lié à ce phénomène.
- Pouvoir utiliser des concepts de marketing dans l'analyse des opportunités des affaires au niveau du lancement de nouveaux produits de beauté masculin, de la communication et de la distribution.
- Être capable de proposer un plan de marketing adapté afin de répondre à la demande des consommateurs sur le marché local de cosmétiques masculins.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (8 slides)

**Le Petit Béret : du vin qui n'en est pas ?\***

Auteur(s) : Rossella SORIO, Lydie BELAUD  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL, UNIVERSITE DE LORRAINE

REF M2106

\*Cas finaliste AFM 2020 de la meilleure étude de cas recherche  
Le Petit Béret est une entreprise spécialisée dans le secteur d'activité du commerce de gros de boissons. Malgré le côté novateur du produit adapté aux nouvelles tendances de consommation, Le Petit Béret ne bénéficie pas encore d'un positionnement et d'une implantation clairement définis en grande distribution. En effet, les produits de la marque sont parfois présentés à côté de vins traditionnels, parfois à côté de vins aromatisés. La théorie de la centralité de l'attribut (Sioman, Love,& Ahn, 1998) et celle de la catégorisation de l'innovation (Meyers-Levy &

Tybout,1989, Sujun,1985) peuvent apporter un éclairage nouveau à cette problématique d'entreprise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Aborder en contexte la théorie de la centralité de l'attribut et celle de la catégorisation de l'innovation.
- Se familiariser avec la lecture d'un article de recherche et d'une réflexion qui en découle.
- Etudier les fonctions des catégories.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : note pédagogique et débriefing (16 slides)
- PDF : extrait d'un article de recherche fourni en annexe

**Instagram/Mrs Brockell : co-destruction et co-création de valeur\***

Auteur(s) : Monica SCARANO  
Publication : UNIVERSITE LILLE - IAE LILLE

REF M2105

\*Cas finaliste AFM 2020 de la meilleure étude de cas recherche  
La S-D Logic est une approche marketing basée sur le service, dont le processus clé est la co-création de valeur. Toutefois, la co-destruction de valeur est aussi un enjeu important pour l'entreprise et connaître son processus permet la mise en place d'actions managériales pertinentes. Ce cas permet ainsi à l'étudiant de mûrir une réflexion sur le concept de co-destruction de valeur à partir d'un cas concret d'actualité : une journaliste qui a réagi publiquement face à des publicités mal ciblées des réseaux sociaux. L'étudiant a pour mission de mener une analyse du processus de co-destruction de valeur. Sur cette base, il fournira un plan d'actions managériales.

**Objectifs pédagogiques :**

- S'approprier les concepts de co-destruction de valeur et de co-création de valeur.
- Travailler sur le processus et les actions managériales qui découlent de la co-destruction de valeur.
- Conduire une recherche qualitative.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (33 slides)

**L'Oréal / Carrefour : comment l'approche catégorielle peut-elle réenchanter l'univers hygiène-beauté en grande distribution ?**

Auteur(s) : Laurent BOMPAR, Renaud LUNARDO  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MA-046

L'hygiène beauté (HB) est une catégorie qui souffre en GMS depuis plusieurs années et plus particulièrement au sein de l'enseigne de distribution Carrefour, et cela malgré son positionnement plus qualitatif que ses concurrents directs. Pour L'Oréal, il est donc important de créer un nouveau modèle de collaboration avec le distributeur Carrefour, basé sur le concept de l'approche catégorielle (category management), pour l'aider à réinventer l'HB en magasin. Il faut reconstruire cet univers autour de 3 lignes directrices basées sur l'approche catégorielle : 1, clarifier l'organisation en regroupant les catégories autour

de grands pôles distincts, 2, développer des expériences shoppers disruptives en fonction des spécificités de chaque catégorie et, 3, créer un environnement architectural axé beauté attrayant pour le client.

#### Objectifs pédagogiques :

Faire comprendre la démarche et les apports de l'approche catégorielle.

- Réaliser un diagnostic.
- Choisir ses positions et des priorités pour définir une problématique.
- Faire une recommandation globale pour l'univers HB en GMS et plus particulièrement avec Carrefour.

#### Caractéristiques particulières :

- 2 VIDEOS : Interviews/Résolution
- Points de vente et changements opérés
- PPT : débriefing (21 slides)

### Danone Eaux France : comment relancer la marque Volvic sur le marché des boissons pour enfants ?

Auteur(s) : Fanny CAPEAU, Tim WHITE  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MA-045

Avec 3,2 milliards de bouteilles produites, 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 la marque Volvic présente et active sur ce segment n'est pas vraiment arrivée à percer aussi la direction marketing entend bien la relancer...

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les apprenants aux enjeux des marques du secteur agroalimentaire, en particulier des boissons, sur le segment des enfants. Leur faire découvrir la difficile combinaison des attentes des enfants-consommateurs avec celles des parents-acheteurs.
- Comprendre comment mieux appréhender les facteurs de succès sur un segment.
- Mettre en oeuvre une vision stratégique, en proposant un plan marketing complet et cohérent, en articulant les propositions autour du principe de communication intégrée selon Danone.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas d'examen
- PPT : débriefing (34 slides)
- PPT : focus spécifique sur le packaging (7 slides)
- PPT : module pédagogique «la communication intégrée chez Danone» (34 slides) (avec une version commentée pour chaque fichier)

### Tryba : réussir une communication omnicanale au service du développement des concessions

Auteur(s) : Olivier BRAUN, Philippe REBIERE  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF ICN-MA-046

Tryba, leader en France, se développe grâce à un réseau de concessionnaires. La marque s'est imposée comme le spécialiste de la fabrication et de la pose de fenêtres en double vitrage pour le marché de l'habitat du neuf et de la rénovation. La marque fait face à un ralentissement structurel du « marché support » de la construction. Pour construire le futur et accroître ses ventes, le fabricant décide de structurer et d'amplifier le nombre d'actions de communication dans son organisation B to B to C. Les participants sont invités à réfléchir et à mettre en oeuvre la communication omnicanale, réel enjeu de la réussite de l'entreprise. Le cas retrace l'histoire singulière de cette entreprise, née il y a 40 ans en Alsace, et brosse les contours d'un parcours managérial unique en France !

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender le marché complexe de la construction et ses contraintes réglementaires.
- Comprendre les possibilités des fabricants cherchant à assurer un développement via un réseau de concessionnaires et de franchisés.
- Comprendre l'importance et le choix subtil des campagnes de communication afin d'accompagner les concessions (commerçants).
- Apprendre à définir un plan de communication omnicanale au service du développement du réseau de distributeurs.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (16 slides)

### NÉGOCIATION/VENTE

### BOUYGUES et Dispositif PINEL : sur fond de crise éco-sanitaire, comment négocier à l'aide de ce levier fiscal ?

Auteur(s) : Olivier BRAUN, Philippe REBIERE

REF N0019

La loi Pinel est un dispositif de défiscalisation permettant aux contribuables d'investir dans l'immobilier locatif et de bénéficier d'une réduction d'impôt. Bouygues Immobilier, société de promotion immobilière du groupe Bouygues, développe des projets de logements, d'immeubles de bureaux. Elle doit relever le défi de justifier auprès de ses investisseurs particuliers les qualités de ses produits et services. Le cas est basé sur une argumentation construite en trois temps : descriptif des caractéristiques du produit/ explication technique de la fonction/ présentation des bénéfices client. L'étudiant est mis en situation dans le rôle du conseiller immobilier. Il doit s'entraîner à construire une stratégie d'argumentation et de négociation.

#### Objectifs pédagogiques :

- Négocier en utilisant des arguments spécifiques au domaine de l'immobilier.
- Utiliser un outil de défiscalisation
- Préparer la négociation avec un cas concret et réel.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)

### Négociation raisonnée : kit de secours pour une situation commerciale bloquée !

Auteur(s) : Christophe FOURNIER

REF N0018

Une ultime négociation doit avoir lieu lors de la livraison d'un véhicule neuf suite à un désaccord. Ce dernier surgit au moment de reprendre le véhicule ancien et de livrer le nouveau. Il semblerait que les termes du contrat initial ne soient pas respectés. Que faire dès lors ? Annuler la vente ? Forcer le constructeur à livrer le véhicule neuf ? Porter l'affaire devant les juges ? Amorcer une nouvelle négociation pour trouver un compromis selon la méthode de la négociation raisonnée ? C'est l'ensemble de ces pistes qui peuvent être explorées par les apprenants, soit de façon individuelle soit sous forme de jeu de rôle. Afin de s'adapter à ces modalités d'animations pédagogiques, l'énoncé du cas se décline sous différents formats.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les fondements de la négociation.
- Apprendre à mener une négociation.
- S'approprier la négociation raisonnée pour résoudre une situation.
- Réaliser en face à face cette négociation au travers d'un jeu de rôle.
- Mettre en place une solution de repli ou BATNA.
- Mener une analyse réflexive sur une négociation (résultats obtenus, évaluation de la négociation...)

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : énoncé structuré pour s'adapter aux deux animations pédagogiques (Jeu de rôle - Animation avec questions)
- PPT : consignes pour lancer le jeu de rôle (8 slides)
- PPT : débriefing (9 slides)

### ORGANISATION ET COMPORTEMENTS

### SCHNEIDER ELECTRIC : gérer une équipe virtuelle

Auteur(s) : Aurore HAAS

Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

REF O0042

Ce cas est fondé sur une situation réelle, celle de l'équipe en charge du « Knowledge Management » (gestion des connaissances) chez Schneider Electric. Cette équipe est dispersée entre plusieurs sites, et travaille ensemble grâce aux nouvelles technologies. Ce cas inclut des entretiens avec des membres de l'équipe sur la difficulté de travailler ensemble de manière virtuelle, et les solutions qui ont été trouvées pour améliorer la collaboration. Il permet également d'introduire la notion de gestion des connaissances dans l'entreprise et de mettre en avant des initiatives mises en place par l'équipe pour améliorer le partage de connaissances et l'innovation chez Schneider Electric.

Les étudiants, par l'intermédiaire de ce cas, se forment au travail en équipe virtuelle ou dispersée. Ils se confrontent ainsi aux difficultés du travail en équipes virtuelles. Ils sont également invités à formuler des recommandations pour améliorer les performances des équipes formées.

#### Objectifs pédagogiques :

- Apprendre à gérer des équipes virtuelles ou dispersées.
- Connaître les difficultés spécifiques au management des équipes virtuelles ou dispersées.
- Maîtriser les outils pour gérer ces difficultés et améliorer la performance des équipes virtuelles.
- Comprendre les nouvelles technologies de communication.
- Prendre conscience de l'importance du « Knowledge Management » en entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : interview du directeur de l'équipe de Knowledge Management
- PPT : débriefing (20 slides)

### Covid-19, récits d'action et enseignements : les organisations du travail à l'épreuve de la crise

Auteur(s) : Béatrice SARAZIN

Publication : ANACT(Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail)

REF O0025

Mars 2020, un coup de tonnerre aux répercussions immenses dans le monde du travail s'abat sur la France : la pandémie mondiale de la COVID-19 contraint les pouvoirs publics à décider d'un confinement national afin de préserver les capacités du système de santé français, déjà au bord de la saturation. Pour les entreprises et le système économique, il faut adapter la situation en maintenant un équilibre entre enjeux de santé et maintien de la performance économique. En quelques jours, des pans entiers de l'économie se réorganisent pour faire face. Sont relatés dans ce cas cinq récits et témoignages du vécu de ce moment inédit dans lesquels sont rebattues les cartes de l'organisation du travail et ses conditions de réalisation. De nombreux leviers sont actionnés, en s'appuyant sur un dialogue social nécessairement renforcé dans ces circonstances particulières.

#### Objectifs pédagogiques :

- Etudier la relation pouvant être tissée entre expérience individuelle et expérience collective dans un monde professionnel en proie à une crise sanitaire inédite.
- Analyser des pratiques d'organisation et leur évolution.
- Etudier une gestion de crise et les adaptations qu'elle requière.
- Approfondir la connaissance des fondements de la QVT et de leur mise en pratique.
- Comprendre les enjeux transversaux liés à la manière dont les thématiques du management, du dialogue social, de la prévention des risques se répondent et s'alimentent.

#### Caractéristiques particulières :

- PDF : 3 témoignages (verbatim - données brutes - 11, 22 et 23 pages)
- PDF : 4 cahiers
- exploration prévention des risques (14 pages)
- dialogue social (19 et 18 pages)
- management et relation professionnelle (15 pages)



## ND de Mongré, Projets, Management et Pédagogie : l'apprentissage par l'action

Auteur(s) : Olivier BACHELARD, Caroline AUBOURG  
Publication : EMLYON Business School

REF O0022

La problématique de ce cas concerne l'engagement des jeunes dans leur processus d'apprentissages. Il repose sur une expérimentation de différents dispositifs mis en place afin de continuer à susciter l'implication et l'épanouissement de chacun. Le cas suit plus spécifiquement la manager responsable du secteur Animation-Communication. Sa mission est de concevoir et de définir la politique d'animations de l'établissement. Dans son management stratégique, cette manager dispose de deux facteurs clés de succès pour agir : les activités périscolaires et le Conseil des lycéens. L'objectif est, à l'aide de ces deux axes organisationnels, de proposer aux jeunes de s'engager dans des actions ou projets, avec une dynamique portée par l'ensemble des acteurs : l'apprentissage par l'action.

### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir et analyser le concept d'apprentissage par l'action.
- Maîtriser la complexité de l'intégration des problématiques d'engagement dans les processus d'apprentissage.
- Comprendre le rôle du manager dans les processus d'apprentissage et d'engagement.
- Etre en capacité de monter et faire vivre des dispositifs qui favorisent l'implication dans le groupe et la gestion de projet.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation (15 slides)

## Le DMS (Digitalization Maturity System) : instrument d'évaluation de la maturité de la transformation digitale des entreprises

Auteur(s) : Imed BOUGHZALA, Lamiae BENHAYOUN-SADAFIYINE  
Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF O0021

La mission qui s'inscrit dans le cadre de ce cas vise à initier à l'analyse et l'évaluation de la maturité de la transformation digitale d'une entreprise (PME/PMI) à un moment donné, à travers l'application d'une démarche précise d'évaluation, afin de lui proposer des axes d'amélioration pour réussir sa transformation. Ce cas met en évidence la richesse de l'étendue de la transformation des entreprises au-delà de l'adoption des technologies dites digitales, selon le contexte et l'angle d'attaque d'analyse souhaité. Il permet de s'exercer aux techniques d'audit organisationnel et à l'élaboration d'un rapport de synthèse d'évaluation afin de mettre en évidence des pistes de recommandation à une entreprise en vue d'un plan d'action.

### Objectifs pédagogiques :

- Bien assimiler les notions autour de la transformation digitale.
- Sensibiliser aux enjeux de la transformation digitales pour les entreprises.
- Pratiquer sur le terrain une démarche d'évaluation de la maturité de la transformation digitale.

- Etre capable de proposer du conseil à une équipe de direction.
- Développer une capacité d'écoute pour comprendre les enjeux d'un client et lui proposer des recommandations appropriées.
- Adopter un comportement professionnel vis-à-vis d'un client.

### Caractéristiques particulières :

- PPT/VIDEO : 1 module de cours - 1 module énoncé - 1 module débriefing
- XLS : outil DMS servant à l'évaluation de l'entreprise auditée
- PDF : QCM et correction
- PDF : accord de confidentialité pour mener l'audit

## NONAD : Confiance/Défiance en contexte de changement organisationnel

Auteur(s) : Mélody COTTARD, Narjes SASSI, Laura D'HONT  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF O0020

Le cas Nonad traite d'un changement organisationnel où la confiance et la défiance s'expriment au sein des équipes de travail concernées par une externalisation totale ou partielle d'activité. Nonad est un des acteurs majeurs du secteur des produits laitiers frais en France qui connaît de grandes mutations pour des raisons internes (diversification de l'activité, renouvellement d'infrastructure et d'installation et externes (réglementation européenne, croissance des produits de substitution...). Cette situation amène le groupe à engager un projet de transformation en 2018 dans la région Nord de l'activité de collecte de lait qui sera accompagné par un protocole RH de reclassement. La confiance au sein des équipes déterminera les comportements de résistance/acceptation observés.

### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les étapes de mise en œuvre d'un changement organisationnel.
- Tenir compte des facteurs internes et externes qui motivent/justifient le changement.
- Analyser les dispositifs RH les plus appropriés à mettre en place dans un contexte de changement.
- Sensibiliser les apprenants à l'importance du dialogue social avec les instances représentatives du personnel.
- Distinguer les différentes réactions des salariés face au changement.
- Identifier les déterminants de la confiance et de la défiance qui peuvent s'exprimer au sein des équipes de travail lors d'un changement organisationnel.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing et modules théoriques (19 slides)
- PDF : deux structures pour l'énoncé suivant le scénario pédagogique envisagé
- PDF : deux mises en situation dialoguées (négociation et discussion) - jeux de rôle

## La résistance au changement : une fatalité ?

Auteur(s) : Zouhour BEN HAMADI  
Publication : EM NORMANDIE

REF O0019

Cette étude de cas est construite en deux parties :

- une revue de la littérature sur le besoin d'innovations et la résistance au changement,
- une série d'entretiens réalisés avec des directeurs d'hôtels d'une même chaîne nationale.

Ces directeurs d'hôtels sont interrogés sur leurs parcours et sur un récent changement qui leur est imposé par le siège du groupe hôtelier. A travers une courte synthèse de la littérature sur le sujet, les étudiants pourront aborder des résultats de la recherche concernant la résistance aux changements. A la lumière de ces apports de connaissance théorique, ils pourront mener une analyse de la retranscription des entretiens avec les directeurs d'hôtels.

«La résistance au changement est-elle une fatalité ?» est la problématique qui peut être développée dans ce cas selon ces deux axes aussi formateurs que complémentaires : celui des apports de la littérature sur le sujet et celui révélé par l'expérience de professionnels. Une discussion sur les innovations, notamment dans le domaine du tourisme, peut aussi être initiée pour prolonger le débat.

### Objectifs pédagogiques :

- Aborder la littérature théorique sur la résistance au changement.
- Analyser un corpus d'entretiens (verbatim) pour évaluer l'impact d'un changement organisationnel.
- Développer l'esprit d'analyse et l'esprit critique.

## Imposture au sommet : comment maîtriser les habiletés politiques dans les organisations ?

Auteur(s) : Jean-Louis BERTRAND, Vincent CALVEZ  
Publication : ESSCA école de management

REF O0018

D'un côté un trésorier et son équipe gèrent les risques de change d'une grande entreprise et sont si doués que le conseil d'administration met en place une structure de bonus pour récompenser leurs talents. De l'autre, un contrôleur frustré, dont le rôle se réduit à valider les procédures et les résultats de cette équipe, et calculer le bonus qui en découle... Les relations entre le trésorier et le contrôleur deviennent compliquées, surtout que cette année le bonus risque d'être énorme. Pour soulager tout le monde, l'entreprise décide de nommer un arbitre incontestable et incontesté en tant que Chief Risk Officer. Pourtant, la tension ne diminue pas, et les choses se compliquent lorsque le trésorier s'aperçoit que la nouvelle autorité incontestée a sérieusement embelli son CV... Que doit faire le trésorier, se taire ou tout dénoncer et avec quels risques pour lui et son équipe ?

### Objectifs pédagogiques :

- Savoir analyser le pouvoir dans une organisation.
- Savoir analyser les habiletés politiques dans les organisations.
- Savoir développer et maîtriser ses habiletés politiques.
- Savoir prendre la bonne décision pour sa carrière professionnelle.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (31 slides)

## Harley-Davidson : un instant de liberté

Auteur(s) : Pascale AUGER  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-OC-017

La Harley-Davidson est l'une des plus anciennes motos du monde. Tous les milieux sociaux s'y intéressent, qu'ils soient riches, pauvres, jeunes, vieux, marginaux ou rebelles. La moto Harley-Davidson n'est pas une simple moto, c'est un objet de culte, une star populaire, un symbole de liberté et son histoire n'en est pas moins étonnante. Construite dans les années mille neuf cent, elle a dominé le marché mondial de la moto pendant de nombreuses années, avant d'être détrônée par le constructeur japonais Honda dans les années soixante. Au bord du gouffre en 1965, mise sur le marché de la Bourse, rachetée par AM, elle fut sauvée in extremis par 13 salariés cadres, qui ont décidé, en 1981, d'effectuer un rachat par emprunt afin de « tout recommencer » et de sauver le mythe Harley. Parmi eux, Richard Teerlink a offert à l'entreprise un véritable « instant de liberté » : 18 années pendant lesquelles il s'est porté garant d'un management fondé sur la confiance et la participation de tous.

### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants aux débats actuels sur la remise en cause du management traditionnel.
- Affiner leurs perceptions concernant les modes de direction des organisations et l'influence des dirigeants.
- Identifier les valeurs et les comportements permettant de développer de nouvelles formes de leadership.
- Réfléchir sur eux-mêmes et s'interroger sur leurs propres capacités à nourrir certaines formes de leadership.
- Réfléchir au rôle des dirigeants d'entreprises, aux enjeux liés à la succession des dirigeants et à la pérennité des cultures d'entreprise.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : module théorique (14 slides)
- PPT : débriefing (16 slides)

## Café Joyeux : le pouvoir de la vulnérabilité

Auteur(s) : Pascale AUGER  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-OC-016

Depuis quelques années, Yann Bucaille-Lanrezac fait parler de lui. Il est régulièrement interviewé sur les plateaux télévisés et on ne compte plus le nombre d'articles de presse à son sujet. En 2019, il a même été décoré de la Légion d'honneur ! En effet, Yann Bucaille-Lanrezac est un chef d'entreprise pas comme les autres. Créateur dans l'âme, il dit lui-même « aimer créer et prendre des risques ». Et cela fonctionne bien puisqu'il est aujourd'hui à la tête d'une quinzaine d'entreprises et fait partie des 500 premières richesses de l'hexagone. Mais si la réussite financière l'intéresse, les missions humaines le motivent tout autant. D'un projet de reforestation, aux actions caritatives, d'une passion pour la voile à la rencontre de personnes démunies et handicapées, il est aujourd'hui à la tête d'une chaîne de cafés embauchant en majorité des personnes souffrant d'un handicap mental ou cognitif.

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser les étudiants aux débats actuels sur la remise en cause du management traditionnel et au mouvement proposé par l'éthique du care.
- Affiner leurs perceptions et réflexions concernant les questions éthiques, leurs définitions et leurs différentes conceptions.
- Comprendre les caractéristiques des cultures d'entreprises ayant un management fondé sur l'éthique du care.
- Identifier les valeurs et les comportements permettant de développer de nouvelles formes de leadership.
- Se confronter à une situation réelle d'entreprise et à sa complexité.
- Réfléchir sur eux-mêmes et s'interroger sur leurs propres capacités à investir un management tenant compte des vulnérabilités humaines.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas d'examen
- PPT : présentation et débriefing (14 slides)
- PPT : apports théoriques (11 slides)

**Semco : les pionniers de la libération**

Auteur(s) : Pascale AUGER  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-OC-015

En 1952, Antonio Curt Semler fonde Semco, une entreprise de centrifugeuses, qui deviendra pendant près de 30 ans le fournisseur principal de l'industrie brésilienne de transports maritimes. Cependant, la crise brésilienne des années quatre-vingt ravage l'économie. Les clients se font plus rares, l'équilibre financier est rompu et Antonio qui a déjà une longue carrière derrière lui, ne se sent plus capable de diriger l'entreprise. Il n'a qu'un rêve ou qu'un espoir, faire de son fils Ricardo, le successeur et sauveur de la Semler Company. Ricardo a une vision différente de celle de son père...

**Objectifs pédagogiques :**

- Identifier les caractéristiques des organisations libérées et être sensibilisé 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.
- Réaliser l'étude d'un cas réel d'entreprise.
- Réfléchir et s'interroger sur ses propres capacités à adopter des formes démocratiques de management.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas d'examen
- PPT : débriefing (13 slides)
- PPT : module de cours (15 slides)

## PRODUCTION/LOGISTIQUE

**E. LECLERC DRIVE : logistique et modélisation - Cas en réalité virtuelle 3D**

Auteur(s) : Aurélien ROUQUET  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF P0339

Le cas permet de dérouler une réflexion sur la gestion des flux logistiques dans un Drive, avec une modélisation de l'existant, une analyse des choix qui ont été faits et une proposition argumentée d'évolution du Drive. Le cas a été développé pour faire comprendre le fonctionnement d'un entrepôt, et s'insérer dans des cours de logistique et supply chain management. Il peut également être inséré dans des cours de marketing abordant la question de la distribution. Le cas est l'occasion pour les apprenants d'approfondir les éléments suivants : pilotage des flux, entreposage, systèmes d'information logistique, relations marketing-logistique, distribution. Cette étude de cas utilise la technologie de réalité virtuelle immersive. Les apprenants se déplacent ainsi dans des contextes pertinents pour leur formation. Cela permet des allers-retours entre théorie et pratique extrêmement rapides.

**Objectifs pédagogiques :**

Animation en 1h30 : découverte d'un Drive et de son organisation

- Décrire l'organisation d'un drive, la structuration de ses activités, le rôle de ses acteurs.
- Expliquer le couplage entre les flux physiques liés aux produits et les flux d'information.

Animation en 3h : évaluation et reconfiguration d'un drive

- Décrire l'organisation d'un drive, la structuration de ses activités, le rôle de ses acteurs.
- Expliquer le couplage entre les flux physiques liés aux produits et les flux d'information.
- Analyser la proposition de valeur faite au client par le drive sous l'angle logistique/marketing.
- Repenser un Drive pour faire face à la montée en puissance des commandes.

**Caractéristiques particulières :**

En amont de la séance, le professeur doit diffuser l'énoncé et la fiche « bien préparer son téléphone pour l'expérience immersive ».

L'apprenant doit lire l'énoncé de l'étude de cas (1 page), lire la fiche « bien préparer son téléphone » (1 page), installer l'application sur son téléphone.

L'enseignant donne les codes d'accès et la séance commence par la visite immersive en réalité virtuelle du drive et de ses différentes entités (Leclerc Drive de Saint-Brice Courcelles).

Il est nécessaire d'avoir des casques (ou lunettes) de réalité virtuelle pour smartphones. Deux modalités d'animation du cas : en 1h30 ou en 3h.

Contactez-nous pour plus d'informations et une démonstration : ccmp@cci-paris-idf.fr

- licence «CAMPUS» usage illimité pour 1 an
- existe en licence d'utilisation «à l'unité» (par connexion)

Ci-dessous : vidéo : «Pourquoi Neoma a décidé d'intégrer des cours en réalité virtuelle»

**Energie-Go : avec les SI, modéliser les processus clés d'une chaîne logistique**

Auteur(s) : Rosalie DOUYON  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF P0338

Energie-Go est une entreprise socialement responsable de plus de 5000 salariés, implantée dans 50 pays et spécialisée dans la distribution des boissons. Sa mission principale est de faire vivre au consommateur une expérience centrée autour de la découverte de la diversité des fruits à travers les boissons. Pour atteindre cet objectif, elle sous traite

sa production de fruits en Afrique et plus précisément au Mali. Cette étude de cas porte sur l'intégralité de son processus de conception : de la culture des fruits, des matières premières (Bio, éco-responsable) à la production, à la mise en bouteille, à la livraison et à la distribution des boissons. Les étudiants, lors de leur mission, procéderont à différentes modélisations, en particulier celles du MOC et du MOT.

**Objectifs pédagogiques :**

- Apprendre à analyser, à modéliser le pilotage des chaînes logistique par les systèmes d'information, simuler et optimiser un système logistique.
- Apprendre à gérer les flux du client au fournisseur et à animer des équipes internes dans une logique de transversalité.
- Comprendre les enjeux du pilotage des chaînes logistique par les systèmes d'information.
- Apprendre à piloter les processus clés d'une chaîne logistique globale par les systèmes d'information.
- Se former au processus des chaînes internationales de transport de la passation de la commande, à la fabrication, jusqu'à la distribution.
- Illustrer les étapes clés de tout processus de prise de décision dans la chaîne d'approvisionnement.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (8 slides)
- PDF : correction des schémas de modélisation (11 pages), en accompagnement du débriefing

**Cubyn : solutions logistiques pour le e-commerce en croissance**

Auteur(s) : Amir PIRAYESH, Audrey GUILLOUX  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-PL-006

Cubyn est une start-up logistique à la demande. Elle permet aux commerçants et aux e-commerçants de bénéficier d'un accès à des services et à des solutions technologiques simples et abordables. Les commerçants et e-commerçants sont ainsi en mesure de répondre aux commandes des clients qui sont passées sur différents canaux de vente. Cette entreprise est au cœur de enjeux du e-commerce et de la logistique globale. Elle vise à pérenniser son modèle et à développer son activité tout en misant sur la satisfaction de ses clients et de leur clientèle.

**Objectifs pédagogiques :**

- Fournir un premier aperçu de la situation du e-commerce et des activités de réalisation et de logistique dans ce contexte.
- Travailler sur un exemple concret de prestataire de services logistiques (PSL) e-commerce et comprendre ces activités.
- Identifier le paysage concurrentiel du PSL.
- Comprendre les enjeux de ces acteurs
- Comprendre l'excellence opérationnelle ou technologique de la coordination des flux de e-commerce.
- Être sensibilisé à la définition d'une cible et d'un marché adressable pour répondre aux enjeux de croissance et d'évolution.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (37 slides)

- PPT : débriefing avec commentaires (à destination de l'enseignant)

## RSE ET ÉTHIQUE

**Coopérative d'argane : comment concilier enjeux de développement durable et stratégie marketing ?**

Auteur(s) : Laouratou DIALLO, Marie-Noëlle RIMAUD, L'Hocine HOUANTI  
Publication : UNIVERSIAPOLIS, UNIVERSITE INTERNATIONALE AGADIR, EXCELIA GROUP, EM NORMANDIE

REF R0020

Avec sa mise en lumière induite par les nombreuses vertus qu'on lui attribue, l'huile d'argane est de plus en plus consommée. Malheureusement, les femmes qui travaillent dans les coopératives du Sud - Ouest marocain ne perçoivent qu'une infime partie de la valeur ajoutée créée. Comment donc changer la donne ? En utilisant cette huile (l'or vert du Maroc), le consommateur du Nord pense aider à l'amélioration des conditions de vie des femmes berbères. Il pense également contribuer à la protection de la nature, apportant ainsi sa contribution à ce qui est globalement perçu comme le développement durable. Ce slogan, mêlant promotion de la femme rurale et protection de l'environnement, n'est pas nouveau dans le monde du développement mais, au Maroc, l'huile d'argane apparaît comme la tête de pont d'un marketing éco-équitable. Ce produit du terroir si emblématique peut-il contribuer demain via les structures qui le produisent à améliorer l'attractivité de la destination, au moyen d'une offre de tourisme responsable ?

**Objectifs pédagogiques :**

- En matière de développement durable :
- Etudier les enjeux du développement durable dans le contexte spécifique décrit.
- Comprendre la problématique du rôle de la femme dans le processus de développement et de désenclavement des zones rurales.
- Approfondir la question de la réappropriation et de la préservation d'un patrimoine.
- En matière de Marketing :
- Réfléchir au déploiement par les coopératives d'une stratégie marketing dite authentique.
- Définir comment les coopératives peuvent établir une relation sincère avec la clientèle, dans le contexte actuel du marché national et international.
- Elaborer la captation d'une plus-value plus importante à travers la stratégie marketing mise en place.
- Fournir des recommandations pour permettre aux coopératives de se réapproprier le produit et l'intégralité du processus de production.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (34 slides)

**Enda et Enda Tamweel : quelle gouvernance pour cette ONG de la microfinance ?**

Auteur(s) : Amandine LARE, Robert FONTEIJN, Christophe ESTAY  
Publication : EM NORMANDIE

REF R0019



Cette étude de cas porte sur l'ONG tunisienne, Enda, qui est une association à but non lucratif mais qui possède en son sein une société anonyme faisant partie du secteur financier en Tunisie : Enda Tamweel (institution de microfinance). Ceci soulève des questions de gouvernance car l'ONG restant l'actionnaire majoritaire dans Enda Tamweel, donne l'impulsion stratégique de cette institution de microfinance dont le fonctionnement reste celle d'une banque classique. La gouvernance est donc une question centrale. Plus particulièrement, comment au 21ème siècle, peut-on mettre des valeurs comme l'égalité, la solidarité, la liberté, le respect et le progrès au centre de la prise de décision et donc changer profondément le modèle économique passé ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire connaître le fonctionnement d'une organisation de l'ESS.
- Réaliser l'analyse du business model d'une organisation de l'ESS.
- Réfléchir au rôle et à la contribution d'une organisation de l'ESS au développement d'une société plus sociale et solidaire.
- Contribuer ou être force de proposition pour la recherche de stratégie pour le développement d'une organisation de l'ESS.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (21 slides)

### **CROIX-ROUGE FRANCAISE : évaluation de l'impact social et démarche bottom-up**

Auteur(s) : Fiona OTTAVIANI

Publication : Grenoble Ecole de Management

REF R0018

Ce matériau pédagogique est adapté pour une animation participative (world café) en distanciel (à l'aide d'une plateforme d'enseignement standard), soit en face à face. Les données présentées s'appuient sur des ressources internes mises à disposition par la Croix-Rouge française pour permettre l'écriture de ce cas. Le cas de la Croix Rouge française permet de prendre conscience de l'ensemble des difficultés et des apports afférents à l'évaluation de la valeur sociale (impact social) de l'activité d'une structure. En rupture avec des référentiels standardisés d'évaluation, la Croix Rouge française a développé une démarche bottom-up d'évaluation de son utilité sociale adaptée à ses besoins et à ses valeurs.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir prendre en compte la complexité de la situation d'une organisation, son histoire, ses enjeux actuels pour mettre en oeuvre une évaluation responsable.
- Identifier les enjeux de l'évaluation de l'impact social et de l'utilité sociale.
- Comprendre la démarche d'évaluation, leurs apports et leurs limites.
- S'interroger sur la démarche et les outils les plus pertinents par rapport à un cas donné.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (37 slides)
- Cas divisé en 2 parties, pour s'adapter aux différentes animations pédagogiques.

### **DANONE et le Capitalisme Responsable : intérêt social, raison d'être et entreprise à mission**

Auteur(s) : Anne PREVOST-BUCCHIANERI

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF R0016

Le thème du cas porte sur la loi PACTE et plus particulièrement les notions d'intérêt social, de raison d'être et d'entreprise à mission. Dans ce contexte très en prise avec l'actualité, il est important de bien identifier les notions. Danone première entreprise du CAC 40 avait pour vocation de devenir entreprise à mission en 2020. Elle a connu depuis quelques désenchantements avec l'éviction de son PDG un an plus tard. Les étudiants auront pour mission de s'interroger sur cette éviction, de savoir si elle marque le glas de l'entreprise à mission et si cette notion est compatible avec l'entreprise capitaliste.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir à des notions d'actualité : responsabilité sociale et environnementale des entreprises.
- Maîtriser les notions juridiques en lien avec des problématiques sociales, environnementales.
- Etudier et synthétiser avec méthodologie des textes juridiques et des données d'actualité.
- Découvrir ou approfondir les interactions entre management, actionnariat et responsabilité sociale.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)

### **DANONE, Social Bond : de la vision aux actions ?**

Auteur(s) : Marinette KAMAHA, Muhammad ATIF KHAN

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF R0015

Danone émet, en mars 2018, une obligation sociale (Social Bond), la première du genre pour une multinationale. Le lancement de cette obligation s'inscrit dans la continuité des actions du groupe en faveur d'une croissance plus responsable. Plus encore, elle permet à Danone de poursuivre et surtout de financer son ambition à long terme de partager de la valeur durable et participer à l'atteinte des objectifs de développement durable (ODD). L'engagement de Danone et son esprit innovant en matière de finance durable et de RSE est au cœur de cette étude. Elle ambitionne également de montrer comment le secteur privé peut contribuer à l'atteinte des ODD.

#### Objectifs pédagogiques :

- S'interroger sur la sincérité de l'engagement des grands groupes.
- Etudier comment les enjeux environnementaux et sociaux actuels imposent aux acteurs économiques, notamment le secteur privé, de repenser leur façon de faire des affaires.
- Mesurer que la recherche d'une rentabilité financière pour une entreprise n'est pas incompatible avec la poursuite d'une justice sociale.
- Faire le lien entre les questions de développement durable et de nombreux secteurs, y compris le secteur financier.
- Découvrir de nouveaux outils et de nouvelles dispositions légales au regard de la montée des considérations environnementales et sociétales.

- Etudier comment les considérations ESG peuvent être intégrées dans la stratégie de long terme d'un grand groupe.
- S'initier à de nouveaux concepts : l'obligation sociale, l'entreprise à mission, la finance à impact positif.
- Analyser comment le secteur privé peut contribuer à l'atteinte des ODD.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (33 slides)

### SYSTÈMES D'INFORMATION

### ET DE COMMUNICATION

### **MarketScan : enjeux de l'analyse de données marché**

Auteur(s) : Imène BRIGUI-CHTIOUI

Publication : EMLYON Business School

REF I0132

En s'appuyant sur des données massives et réelles, le cas met les étudiants en situation de «Learning by doing». Ils apprennent plusieurs enjeux de l'analyse de données massives à savoir :

- Comment comprendre un jeu de données qu'on n'a pas collecté nous-mêmes ?
- Comment se l'approprier ?
- Comment le mettre sous une forme exploitable ?

Le cas s'appuie sur le tableur Excel et se destine à des étudiants ayant des notions de base et qu'on souhaiterait faire évoluer vers des fonctionnalités plus évoluées de gestion de bases de données.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se former aux enjeux d'une bonne analyse de données dans un contexte business et dans un environnement à fort caractère concurrentiel.
- S'initier aux fondamentaux du management des bases de données.
- Maîtriser les compétences de prétraitement des données et mesurer l'importance accorder à cette phase en vue de créer de la valeur pour une prise de décision claire.
- Maîtriser des manipulations techniques avancées sous Excel.

#### Caractéristiques particulières :

- EXCEL : données brutes
- EXCEL : correction données exploitables

### **TALAN(prêt à porter) : transformation digitale et omnicanale**

Auteur(s) : Imed BOUGHZALA, Lamiae BENHAYOUN-SADAFIYINE, Quentin DUCAMP, Ghislain CARADEC

Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF I0131

Une marque de prêt-à-porter décide de mettre en place un projet de transformation digitale et omnicanale s'articulant autour de l'uniformisation de ses stocks entrepôt et magasins. L'objectif du cas est d'aider Talan à déployer une solution d'unification des stocks de l'entreprise dans ses magasins et auprès des franchisés à convaincre. Des équipes de 4 à 5 apprenants jouent le rôle

de consultants SI pour imaginer une solution et définir son plan de déploiement compte tenu des contraintes de l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Construire et piloter une équipe projet SI selon les compétences des membres.
- Identifier les bons outils et pratiques à implémenter pour une digitalisation des stocks multicanaux.
- Définir un plan de conduite du changement pour accompagner la transformation digitale des processus.
- Etre en mesure de travailler en groupe sous contraintes de temps et de ressources.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (20 slides)

### **KLEE GROUP : repenser le conseil en SI à l'heure du télétravail**

Auteur(s) : Lamiae BENHAYOUN-SADAFIYINE, Imed BOUGHZALA

Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF I0130

L'avènement de la crise de la Covid 19 a induit une accélération de la transformation digitale des entreprises afin de s'adapter aux modalités du télétravail. Dans ce sens Klee Group, créateur de solutions digitales métier, doit repenser la structure de ses missions de conseil en Système d'Information (SWI) et plus généralement son organisation interne. L'objectif du cas est donc d'aider Klee à concevoir une solution s'appuyant sur les avancées technologiques et sur les bonnes pratiques qui permettront aux consultants de continuer à travailler ensemble, d'interagir efficacement avec les clients, d'intégrer les nouveaux collaborateurs et de piloter les performances.

Des équipes de 4 à 5 apprenants jouent ainsi le rôle de consultants SI pour imaginer une solution et définir son plan de déploiement compte tenu des contraintes organisationnelles et métier de Klee.

#### Objectifs pédagogiques :

- Construire et piloter une équipe projet SI selon les compétences des membres.
- Identifier les bons outils et pratiques à implémenter pour une digitalisation de la workplace.
- Définir un plan de conduite du changement pour accompagner la transformation digitale des processus.
- Etre en mesure de travailler en groupe sous contraintes de temps et de ressources.

#### Caractéristiques particulières :

- 4 VIDEOS : présentation du cas, interviews de managers et consultants et d'un retour d'expérience
- PDF : méthodologie du dispositif pédagogique (6 pages)
- PPT : contextualisation de la mission (21 slides)

## ALLIANZ France : digitalisation des flux documentaires via l'apport des technologies Robotique Process Automation

Auteur(s) : Aurélie DUDEZERT, Lamiae BENHAYOUN-SADAFIYINE,  
Imed BOUGHZALA, Oifa CHOURABI  
Publication : INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF I0129

La Direction des Flux de l'entreprise ALLIANZ France gère tous les flux d'information provenant des clients (flux entrants) et permettant de documenter les procédures d'assurance. Elle a déployé depuis deux ans une solution d'automatisation de ces flux documentaires. L'objectif est désormais d'aller plus loin en mobilisant des démarches d'automatisation des processus robotisés (Robotic Process Automation) fondées en particulier sur le machine learning. Elle charge un cabinet de conseil en Management des Systèmes d'Information de mener une étude à l'échelle mondiale des fournisseurs de solutions en matière de reconnaissance étendue des données pour automatisation des processus via robotisation et de proposer des préconisations de solutions et de modes de déploiement pour la Direction des Flux d'ALLIANZ France.

### Objectifs pédagogiques :

- Approfondir des compétences en Conseil en Management des SI.
- Développer des connaissances sur le domaine de l'automatisation des processus via robotisation, ses acteurs et ses enjeux pour les entreprises.
- Consolider l'analyse critique sur les développements et déploiements de solutions informatiques dites «émergentes».
- Maîtriser la gestion des flux documentaires dans le secteur de l'Assurance.

### Caractéristiques particulières :

- 3 VIDEOS (présentation du groupe Allianz par le responsable de la direction des flux)
- PPT : présentation du cas (13 slides)
- PPT : débriefing (25 slides)
- PDF : présentation du groupe Allianz (données internes)

## Univapp : Modélisation et Automatisation de services de scolarité

Auteur(s) : Ons NEFLA, Imène BRIGUI-CHTIOUI  
Publication : EMLYON BUSINESS SCHOOL

REF I0128

Le cas a pour objectif de sensibiliser les étudiants aux enjeux de la transformation digitale en procédant d'une manière tournée vers l'action. Les étudiants appréhendent donc la problématique en procédant progressivement à la création d'une application dédiée J2EE qui permet l'automatisation du système de gestion des absences des étudiants dans un établissement d'enseignement supérieur. Dans le cadre de ce travail, les étudiants sont appelés dans un premier temps à identifier les aspects fonctionnels ainsi que les parties prenantes et acteurs du système et à réfléchir à la manière dont s'articulent ses différentes composantes. Dans un second temps, ils sont amenés à modéliser et à implémenter l'application tout

en respectant le cahier de charge imposé par la direction académique et la scolarité.

### Objectifs pédagogiques :

- Saisir les enjeux de la transformation digitale dans un établissement d'enseignement.
- S'appropriier les techniques et méthodes de modélisation UML.
- S'initier à la programmation orientée objet.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (11 slides)

## ACCOUNTING

### AEGEAN Airlines: Overflying Risks with no Turbulences

Author(s) : Athanase PLASTIRAS, Marios MENEXIADIS  
Publication : EXCELIA GROUP

REF C0488(GB)

Aegean Air is a case study dealing with the leading Greek air carrier. As so, the company has a full risk management system in full conformity with European and Greek Regulations. The main objective of this case is to offer students and instructors the possibility to apply the full process of risk management in a company of the Air Carrier Sector. From Risk Mapping (based on the available information) to risk management techniques including: Risk Monitoring, Risk Assessment Matrix, Risk Control Documentation.

It also shows the importance of internal audit service in risk management. In this case, the operational risk management is performed by this specific service.

### Learning objectives:

- To apply risk management techniques in practice in a real environment.
- Application of internal audit procedures :
- Risk Mapping
  - Risk Management
  - Establishment of risk management documents

### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (22 slides)

### French touch: Full cost, costs hierachy, apportionment choices

Author(s) : François POTTIER  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0485(GB)

This case study, through its instructional design, 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 involving the functional based costing method (full costs). The company manufactures two products, each with its own component. This involves calculating the full cost of each product by managing inventory of components and finished products using the weighted average cost method.

The device in this case allows 100% online exam processing. The adaptation process for an educational platform is described step by step in the procedure delivered with the resource.

### Learning objectives:

- Being able to set up an apportionment table.
- Being able to calculate the purchases cost, the production cost and the cost price. (including indirect cost, by using for one a fee rate).
- Being able to manage inventories with weighted average cost method.
- Develop a critical reflection on the choices of cost drivers.

### Specific characteristics:

- PDF: Operating mode (examen case)
- PDF: Statement (10 versions) (examen case)
- WORD: Answer sheet (examen case)
- XLS: Stated file and correction of the 10 versions
- PPT: Debriefing (11 slides)

### ALWAYS CLEAN: Direct costing method

Author(s) : François POTTIER  
Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF C0484(GB)

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

This is a case involving the direct costing method (partial costs). For the first company in this case, it is a classic approach to calculating the net income and the break-even point and their evolution due to an increase in activity and fixed charges that become variable.

For the second company, from its total cost, it is a question of determining the quantities sold and deducting the breakdown of the total cost into variable and fixed costs. To conclude, it is requested to present the net income using the variable cost method.

### Learning objectives:

- Being able to put oneself in a posture of variable cost.
- Being able to calculate a net income and break-even point.
- Being able to consider the impact of changes in the company (increase in activity and change in the structure of expenses) on net income and break-even point.
- Being able to rely on the stability of unit variable cost to break down total costs into variables and fixed.
- Highlight the concepts of contribution margin rate and profit percentage relative to turnover.

### 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 (13 slides)

### FOREVER CHIC: Monitoring performance with budgets

Author(s) : Véronique MALLERET, Carla MENDOZA  
Publication : HEC PARIS, ESCP BUSINESS SCHOOL

REF C0478(GB)

Forever Chic is a retailer in the Middle East and manages franchise clothing stores. The case study focuses on a new store.

In the first part of the case study, students/participants examine the different steps of the budgeting process for the store opening year.

The second part of the case study provides information regarding the results at the end of the first year. Students/participants are requested to break out and analyze the main causes of variances between the actual store operating profit and the budgeted store operating profit. The third part of the case study consists in assessing the impact of various action plans proposed to improve the store operating profit in year 2.



**Learning objectives:**

- Understand the articulation between the sales budget, the purchasing budget, other expenses budgets and bottom line results.
- Calculate variances and break them down.
- Use variance analysis to make a diagnosis of the situation and identify corrective action plans.
- Quantify action plans and translate them into a new set of budgets.
- Use budgeting and variance analysis as a dynamic performance management system to improve company's profitability.

**Specific characteristics:**

- XLS: Complement of the case
- PPT: Debriefing (30 slides)

**SURFING Company : first accounting situation**

Author(s) : Myriam MINCHENEAU, POLIPOWSKI Aline  
Publication : AUDENCIA Business School

REF C0461(GB)

The Surfing case is a concrete immersion in the activities of an organization. It takes the form of a business creation scenario in digital format. The script allows a progressive discovery of the different accounting entries, accompanying the pedagogical progressiveness of the financial accounting course. The immersion is facilitated by the dialogues of the characters who live their first month of activity as managers of a surf shop. Templates are downloadable from the digital case to record entries. To facilitate follow-up without access to a computer (in the classroom for example), the paper-based scenario, called «red thread», is provided.

**Learning objectives:**

Identify the company stakeholders and translate their accounting interactions;

**«Epinol» & «Laziol» knives: Cost Accounting in an Industrial Company**

Author(s) : Claire GARNIER, Soraya BEL HADJ ALI  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-CG-004(GB)

This study presents a fictitious company specialized in the production and sale of outdoor equipment. Among its products, the company manufactures two models of knives, the «Epinol» and the «Laziol». The managing director requests a profitability analysis of the company's two products from the management control team to make strategic decisions concerning his product portfolio.

**Learning objectives:**

- To test and evaluate the knowledge necessary to understand the mechanisms of management accounting and more specifically the use of Full and Direct Costing Methods and their usefulness as a decision-making tool for the company.
- To enhance students'awareness about different costing models and the inherent bias in their construction.»

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing
- WORD: Template (for students)

## CSR AND ETHICS

**Responsibility Plus (International buying office): Ethical Dilemma in textile supply chain**

Author(s): Muhammad ATIF KHAN, Rosalie DOUYON, Waleed OMRI  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF R0017(GB)

Ethical decision making occurs in organizations in general and multinational companies in particular when decision-makers make decisions that can be adjudicated as right or wrong, ethical or unethical. This case aims to introduce and discuss an ethical dilemma in textile supply chain in the Indian sub -continent. It questions students on the corruption and bribery and how they are considered part of the culture in certain contexts. Students will also be asked to explain how and why multinationals take into account the contextual particularities in their adoption and implementation of ethical actions.

**Learning objectives:**

- Provide a comprehensive introduction to ethical standards in decision making process.
- Understand the managerial perceptions and behaviors in terms of ethical decisions in supply chain management.
- Understand the role of cultural aspects in the decision-making process of a multinational company.
- Illustrate key steps of any decision-making process in supply chain.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (10 slides)

## ENTREPRENEURSHIP

**WILDLIFE ANGEL: A socio-entrepreneurial approach to environmental conservation**

Author(s) : Marco BOTTURA  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF E0083(GB)

Wildlife Angel (WA) is an association, under French law, created in June 2015 by Sergio Lopez, a former French soldier, and expert on the African continent. The main goal of the association is to combat wildlife trafficking in Africa through the formation and coaching of rangers. This is why Wildlife Angel trains rangers in parks and reserves all over the African continent, making them ambassadors of their country's natural heritage to their communities. The case presents issues regarding how WA was developed, the motivations of its founder, the organizational and business model adopted and the intended impact that the organization wants to achieve in its community.

**Learning objectives:**

- Understand the diverse nature of business organizations.
- Collect and use quantitative and qualitative data to analyze a situation.
- Solve a problem, make appropriate decisions.
- Communicate effectively to mobilize others and bring the team to solve a problem.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (13 slides)

## FINANCE

**Private Equity and Infrastructure: Antin's TowerCo Deal\***

Author(s) : Denis GROMB  
Publication : HEC PARIS

REF HEC-F7L(GB)

\*AFFI 2021 Prize for the best case study in Finance

In 2012, Antin I.P., a young private equity firm targeting brownfield infrastructure assets in Europe, is working on the possible acquisition of over 2,000 cell towers from Bouygues Telecom, a French telecommunications giant. Why is Antin interested in telecom towers? What value creation initiatives can they potentially implement? What are potential risks and how can they be mitigated? Can the investment satisfy Antin's performance criteria? The case epilogue reviews the transaction which occurred in early 2013, the value creation initiatives implemented during Antin's ownership of the business (2013-2016) and its eventual sale in 2017

**Learning objectives:**

- Understanding infrastructure assets, investors in infrastructure assets, and infrastructure funds.
- Understanding the organization of private equity firms and the structure of private equity transactions.
- Understanding what makes an asset an attractive investment target for private equity.
- Understanding the opportunities for value creation in private equity and infrastructure.
- Understanding valuation in a private equity and infrastructure context: deal structure, projections, debt and dividend schedules, performance metrics (internal rate of return, cash multiple, and dividend yield).

**Specific characteristics:**

- EXCEL: File with model (for students)
- EXCEL: File with model constructed (for instructors)
- PPT: Debriefing (50 slides)
- WORD: Assignment

**Wind Farm Investment (Case II)**

Author(s) : Magnus BLOMKVIST, Elias DEMETRIADES  
Publication : AUDENCIA Business School

REF F0563(GB)

The case explores the application of various basic models in forecasting of time series, in the context of an investment in a wind farm. The focus is on forecasting wind speeds which define the energy production of the wind farm. The application of the models is performed both on the basis of basic statistical principles, as well as with experimenting with some of their combinations. Excel Solver is used for optimizing inputs into the models used, as well as the possible combinations of their outputs.

**Learning objectives:**

- Understand processes for cleaning up and consolidating time series data.
- Develop skills in applying basic forecasting techniques.
- Explore the use of Monte Carlo Simulation in forecasting the values of random walk processes.

- Develop an appreciation of the value of experimentation in optimizing the outcomes of classical forecasting models.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (6 slides)

**Wind Farm Investment (Case I)**

Author(s) : Magnus BLOMKVIST, Elias DEMETRIADES  
Publication : AUDENCIA Business School

REF F0562(GB)

The case presents a wind farm investment and explores its feasibility, using the project valuation techniques of NPV and IRR. The teaching value of the case is that it provides the basics of the techniques while also building insight into their assumptions and limitations. The applications of the techniques are practiced through sensitivity analyses and the opportunity to add extra complexity on the overall project inputs.

**Learning objectives:**

- Understand the proper calculation of the cash flows that form the basis for project valuation.
- Assess the assumptions and limitations of the NPV and IRR valuation techniques.
- Understand the use of WACC as the proper discounting factor of cash flows to the firm.
- Develop an appreciation of the relative importance of some of the risks involved in wind farm electricity generation projects.

**The oil market: How to explain a negative price on the financial markets?**

Author(s) : Stéphane COINCE, Etienne REDOR  
Publication : AUDENCIA Business School

REF F0561(GB)

In April 2020, the oil price on the future contract hit -\$40 at the end of the session. This means that sellers of oil had to pay \$40 per barrels to sell their oil. This is one of the few situations where a financial traded at a negative price. The aim of this case study is to understand and explain the reasons of such an extraordinary situation. The first part of the case describes the oil market and explains the future contracts. The second part analyzes the events happening prior to expiration and on the last day of trading.

**Learning objectives:**

- Explain why financial products can trade below 0.
- Understanding the oil market.
- Apprehending the futures market on commodities.
- Explain the consequences of low activity on prices.

**Specific characteristics:**

- PPT: Debriefing (68 slides)

**Française des jeux (FDJ): Initial public offering**

Author(s) : Isabelle DUCASSY, Anne-Marie CROUZET  
Publication : KEDGE Business School, AIX MARSEILLE UNIVERSITE IUT

REF KEDGE-FI-013(GB)

In November 2019, the State launched the privatisation of la Française des jeux, the incumbent operator of the Loto in France. The privatisation took place in a particular context for a particular company. FDJ holds a monopoly and belongs to a sensitive sector. Therefore, a number of decisions had to be taken before FDJ could be privatised. FDJ was floated at the top of the range: it was a huge success.

#### Learning objectives:

This is not an IPO like any other but the privatisation of a company in a monopoly situation. Another specificity is that the State chose not to increase its capital at the time of the IPO but to sell only some of its shares. The particular situation of the company also raises specific questions around responsible gambling and addiction, and fraud, in a macroeconomic context marked by uncertainties.

#### Specific characteristics:

- Case examen
- Illustrative case of an IPO
- PPT: Debriefing (25 slides)

### **Capital Structure Design: Three examples of financial policies and their determinants**

Author(s) : Isabelle DUCASSY, Soraya BEL HADJ ALI, Walid BEN AMAR

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-FI-012(GB)

This case study in finance includes 3 mini-cases of companies from various real-life contexts and focuses mainly on financing policy and its determinants.

The case provides an opportunity to review different financing options and study the factors that influence financial policy choices. Three publicly listed companies are presented, from different industry sectors, each with its unique specificities (sale and rental of medical equipment, champagne, biotech). The companies have different ownership structures and investment policies, allowing the student to make the link between theory and practice, giving meaning to knowledge in this area.

#### Learning objectives:

- Be capable of analysing a situation, understanding it and synthesising it.
- Be able to evaluate a debt situation taking into account company characteristics and its industry sector.
- Identify the specific determinants of a corporate financing policy.
- Be able to demonstrate critical thinking skills and understand the constraints as well as opportunities, advantages and disadvantages of a financing choice.
- Be able to work in a team, share knowledge and learn from peers.

#### Specific characteristics:

- Examen case
- PPT: Debriefing (31 slides)

## INTERNATIONAL MANAGEMENT

### **Pizza Concept Group: Local strategy towards global strategy, which issues?**

Author(s) : Negar TERRANY, Sabrina TERRANY

Publication : IPAG Business School

REF GI0033(GB)

The Pizza Concept Group is an Italian multinational, based in Milan. She owns several franchisees at the International. It is a famous brand for the quality of its products and services. It has a high-end brand image. Having chosen a diversified distribution mode, Pizza Concept strengthened its competitive position with its trendy restaurants, express sales (caterers) and fast delivery services. The Pizza Concept Group has prioritized the standardization of its products. But today, this strategy proves costly and non-productive for the group.

The high cost of ingredients and the relatively expensive price of finished products have reduced profit margins and weakened the competitive positioning of the Pizza Concept Group. This brand is studying the possibility of launching into two major potential markets, China and India.

Pizza Concept is led to review its global strategy to meet the specificities of new markets.

#### Learning objectives:

- To define the great line of reflection and the first features of the complexity of the situation.
- Identify all the stages of advancement in order to drive a business development proposal.
- To analyze and summarize a complex situation: diversity of sources of information, quantities of statistical data, complexity of definition of criteria justifying a coherent strategic decision.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (45 slides)

## MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

### **NATURE & DECOUVERTES: How can we better retain employees, especially young ones?**

Author(s) : Christine NASCHBERGER, Sandrine STERVINO

Publication : AUDENCIA Business School

REF H0678(GB)

Nature & Découvertes is a brand recognised for its strong values and its commitment to corporate social responsibility (CSR) and has been certified B Corp since 2015. A family business, in 2019 it had 97 shops when it was acquired by the Fnac Darty group. While the company manages to attract young recruits, who are often customers and sensitive to its committed approach, Nature & Découvertes seems to have more difficulties retaining them. Through the experience of Camille, who is 22 years old and doing an apprenticeship in digital marketing and communication, the students will be immersed in the company's ecosystem.

The students are asked to look at the motivational factors of the young generation. The case study requires students to analyse Nature & Découvertes' employer brand and to study the discrepancy with the young employee's perception. Finally, we encourage the students to question the issues of employee retention in companies in general,

## MARKETING

### **ERAM: Launch of a sustainable sneaker. What effective positioning on the sustainability market ?**

Author(s) : Céline DEL BUCCHIA, Michaël ROUX

Publication : AUDENCIA Business School

REF M2132(GB)

The sneaker market is booming and subject to tough competition. In such a context, how can the new sustainable sneaker brand, Sessile, find its optimal positioning on the sneaker market? How can it attract new customers, and boost sales? Today, after 2 years on the market, the brand's ambition is to step up its growth and to find a unique position on this market.

The case addresses the specificities of the sustainable market for an efficient positioning and marketing plan.

#### Learning objectives:

- Knowledge of sustainable branding strategy
- Competencies in developing and operationalising a marketing strategy : Analyze, Criticize, Innovate, Justify

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (5 slides)
- XLS: 1 file for students.

### **FERRERO-LECLERC: Strategic Relationships Manufacturers-Retailers\***

Author(s) : Isabelle ULRICH, Daniele PEDERZOLI

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF M2121(GB)

\* AFM 2021 label for the best practical case in marketing  
This case focuses on the strategic relationship between manufacturers and retailers, drawing on two leading companies in their respective sectors in France: Ferrero and E.Leclerc.

Ferrero France is one of the leading manufacturer in France in the FMCG sector with iconic brands such as Nutella, Kinder, etc. E. Leclerc is the French leader in grocery retail sector, with a market share that has been growing steadily for several years.

These two companies have different strategic objectives, but have decided to collaborate in the biscuit category to continue their growth, better satisfy consumers and contribute to the growth of the category as a whole.

#### Learning objectives:

- Find a strategic alignment between Ferrero and Leclerc in terms of strategic objectives and KPIs to develop an effective collaboration in the biscuits category.
- Establish recommendations for the 7 biscuit segments at Leclerc in order to meet their strategic objectives, which also includes developing the collaboration between Ferrero and Leclerc.
- Propose recommendations for the children's snacks segment.
- Present a summary of your recommendations as an OGSM model.

#### Specific characteristics:

- EXCEL: Excel file provided by Ferrero (assortment)



- EXCEL: Excel file provided by Leclerc (assortment - references for the children's snacks segment - GALEC recommendations)
- PPT: Debriefing (54 slides)
- PDF: Annex (65 pages)

### Accelerating the adoption of smart home devices

Author(s) : Sandrine MACE-GEORGE, Violette BOUVERET  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL

REF M2123(GB)

In the insurance industry, IoT is a great opportunity to generate new revenues and change business models. However, IoT adoption in insurance as a percentage of total business remains in the early stages.

This real case study aims at illustrating how a major insurer could develop its presence in the smart home market and create valuable offerings of smart home IoT devices.

Based on the empirical results of a POC (proof-of-concept) study led by an insurance company (named Home Insurance in the case) in 2019 and on transcripts from interviews with users, trainees analyze users' insights to better understand two drivers of adoption: New technology acceptance and privacy concerns.

Trainees make recommendations for the design and revamping of the smart home offering, with the aim of accelerating smart home IoT adoption.

#### Learning objectives:

- Enhancing trainees' understanding of a high-tech market - the Internet of Things, IoT- and its specificities.
- Commenting on and interpreting major findings from two different types of studies, quantitative and qualitative research.
- Analyzing customer needs in the IoT high-tech context.
- Applying one of the most widely applied models of user acceptance and usage of technology, the Technology Acceptance Model (TAM, Davis 1989), to understand the adoption of technological products, i.e. smart devices.
- Understanding the reasons why customers would consent to share personal data.
- Applying the Theory of Justice (Rawls, 1971) and discovering the main dimensions of the privacy concerns accelerating or impeding the adoption of data-based devices.
- Making recommendations to revamp an offering in line with the main findings emerging from the studies.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (52 slides)

### Sports, clothing and online shopping: How to launch a new marketplace?

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

Publication: PSB Paris School of Business, IPAG Business School

REF M2116(GB)

Amelie, 24 years old and a recent graduate of a Marketing and Management 2-year degree wants to launch her own online platform, dedicated exclusively to secondhand sports clothes and accessories. According to Amelie, it is a flourishing market, there are plenty of customers and the

taboos concerning the use of secondhand items have been lifted. However, this is a rapidly expanding market, with many already existing platforms. It is therefore important to conduct an in-depth analysis of the industry, from both points of views: the offer and the competition as well as the actual and potential users so as to really understand the stakes involved in the positioning of the website and the value people perceive from this new offer.

#### Learning objectives:

- Carrying out an external analysis of a market.
- Gaining understanding of consumer behavior and attitudes.
- Considering and evaluating the strategic approaches used by different platforms.
- Examining the concepts of business models, value creation, innovation.
- Scheduling the launch of a business in a competitive environment.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (52 slides)

### McCafé, a McDonald's Brand

Author(s) : Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER  
Publication: UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF M2115(GB)

McDonald's operates 1,485 restaurants in France and aims to develop the McCafé concept, which rounds out the traditional fast-food offer. The coffee bar market is a fast-growing one where several chains compete: Columbus, Costa, Illy, McCafé, Starbucks, etc.

Developed in close collaboration with the marketing department of McDonald's France, this case-study presents the marketing plan for the McCafé brand.

This case-study is the updated version of the case M1831 (GB) « McCafé, a McDonald's Brand ».

#### Learning objectives:

- To familiarise students with the specific characteristics of the fast-food and coffee bar markets.
- To make students aware of the structure of a marketing plan by:
  - conducting an internal and external analysis (strengths/weaknesses, opportunities/threats),
  - developing a marketing strategy (objectives, segmentation, targeting, positioning, sources of volume),
  - elaborating a marketing mix (product, price, distribution, communication).
- To validate the consistency between the different parts of the marketing plan.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (57 slides)

### LYF PAY: The application that reinvents mobile payment codes

Author(s) : Ulrike MAYRHOFER, Claire ROEDERER  
Publication : Université Côte d'Azur - IAE Nice, UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

REF M2114(GB)

The Lyf Pay company, whose capital is held by BNP Paribas, Crédit Mutuel, Auchan Retail France, Groupe Casino, Mastercard and Oney, is a major player in the mobile payment solutions market. The enterprise aims to seize new growth opportunities linked to changes in consumer and payment behaviours, which are driven by the Covid-19 health crisis. Developed in close collaboration with the general management of the Lyf Pay company, this case-study presents the marketing plan for the mobile payment application Lyf Pay. The case covers detailed information about the Lyf Pay company, the proposed mobile payment solution and the mobile payment market

#### Learning objectives:

- To familiarise students with the specific characteristics of the mobile payment market and the impact of the Covid-19 health crisis on consumer and payment behaviours.
- To make students aware of the structure of a marketing plan by:
  - conducting an internal and external analysis,
  - developing a marketing strategy,
  - elaborating a marketing mix.
- To validate the consistency between the different parts of the marketing plan.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (62 slides)

### LE PETIT MARSEILLAIS: Maintaining the leadership on a mature market

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

REF M2111(GB)

The shower gel market has been stable in spite of the innovations repeatedly launched by the multinational companies operating on this market, who develop colossal advertising and promotional resources to support their products.

Le Petit Marseillais is the leading brand on this huge market and wishes to maintain this position.

The student, as an assistant product manager, is to supply the decision-makers with recommendations helping the brand stand its ground against competitors to further dominate this constantly evolving market.

#### Learning objectives:

- Run an external and internal analysis/ a diagnosis of an evolving market.
- Build a double SWOT diagnosis.
- Develop a justified recommendation for evolving sales operations, while identifying Key Success Factors.
- Define quantified strategic marketing objectives.
- Devise a marketing plan (product/price/place/promotion/physical environment/process/ people/productivity-quality).
- Cost the marketing plan and devise a schedule for the recommended actions.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (55 slides)

### Male beauty: the «flower Boys»: trendsetters in China

Author(s) : Lingfang SONG  
Publication : ESSCA école de management

REF M2108(GB)

This educational case focuses on the changing market for male beauty products in China. The «flower boys» representing the image of gentle masculinity have gained wide popularity among post-90 generations in China. This phenomenon which challenges the norm of male beauty and changes the public attitude towards unconventional practices has a significant impact not only on society but also on the business world. In order to seize the new opportunities, companies need to adapt to the market in terms of product creation, communication and distribution. At the same time, they must be aware of social and political constraints.

#### Learning objectives:

- Become familiar with the phenomenon of soft masculinity in Chinese society.
- Understand social and especially the commercial stake linked to this phenomenon.
- Be able to use marketing concepts in the analysis of business opportunities in the launch of new male beauty products, the design of communications and the choice of distribution modes.
- Be able to propose an adapted marketing plan to meet consumer demand for male cosmetics on the local market.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (8 slides)

### CANDIA: selling milk to Chinese

Author(s) : Yao GRENOT CHEN  
Publication : INSEEC U Lyon

REF M2107(GB)

Being approached by a Chinese trading company at the SIRHA exhibition, Candia, the famous French drinking milk brand, decided to enter China. However, this most fast-growing dairy market worldwide turned out to be far more complicated than expected. What are the local consumers's behaviors and expectations? How to cope with the changing regulatory environment in China? Which product to launch? And which distribution channels to cover? There were many questions that Candia needed to answer to succeed in selling its milk to Chinese. This case is developed based on a true story. It reflects in a very realistic way the challenges faced by a European company when expanding business in China.

#### Learning objectives:

- To be at the realistic position of an international business development manager, in order to understand concretely what kind of difficulties a Western company might have to face when trying to enter a very different Asian market.
- To demonstrate how consumer behavior could vary in different markets and the importance of taking it into account when defining international expansion strategies.
- To explain how it is critical to choose the right business partner and to integrate cultural differences in the development of international activities.

• To learn from common mistakes often made by medium-sized companies when entering China.

### **GLOOTERS: The first French style jelly shot!**

Author(s) : Chiraz AOUINA-MEJRI, Adnane MAALAOUI, Claire GARCIA  
Publication : PSB Paris School of Business, IPAG Business School

REF M2074(GB)

The cocktail market in France is dominated by a few major groups who hold the most notorious brands. This leaves little room to introduce new products by smaller brands. However, the figures show the good health of the liquor market segment: an increase of 11% for the year 2018 vs 2017.

#### Learning objectives:

The learning goals directly linked to the discipline of marketing:

- To discover and practice the marketing diagnosis and analysis.
- To unravel the understanding of consumer behavior (uses and attitudes).
- To practice the SWOT analysis and synthesis.
- To build a marketing strategy (target (s) and positioning).
- To exert critical thinking about the marketing approach used by start-ups.

In addition, educational objectives for the acquisition of behavioral/soft skills:

- Capacity for decision-making: defending their stance in the formulation of the diagnosis and in the development of recommendations.
- Time management skills (if using the case as a final exam script).
- Development and improvement of the communication skills if an oral presentation is chosen (the presentation and design of the presentation materials could then be assessed).

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (48 slides)
- Two audio files (in French) from the founders of Gooters explaining the concept of their product. (27s and 28s)

### **INTERMARCHE, Large-Scale Food Retailers and consumer rationale (Quantitative Study): what is the best way to promote «Ugly» Fruit and Vegetables?**

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

REF M2068(B)/(GB)

In this real case study, the learner, as a member of a marketing research team, must mobilize his or her methodological and data analysis skills, for two preliminary studies - qualitative and quantitative\* - intended to better understand consumer reactions to misshapen Fruit and Vegetables produced by conventional agriculture (and presenting significant flaws, far beneath general standards for availability at large-scale food retailers). The learner will thus need to present, justify and implement his or her methodological choices in regard to one of the two planned study phases, analyse the

study data provided, and, at the end of the study, propose preliminary recommendations for specific actions to be taken by large-scale food retail managers.

\*The qualitative study is proposed in the linked case study M2068(A)/(GB)

#### Learning objectives:

This case covers all the stages associated with the development of a Marketing Study:

- Definition of objectives and study population.
- Selection of sampling method.
- Drafting a questionnaire.
- Classic uni and bivariate statistical analysis.
- Formulation of recommendations

#### Specific characteristics:

- Videos: TV spot ans interview
- PDF: 4 Adversiting media
- PDF: Study questionnaire
- XLSX: Coding files for variables measured
- XLSX: Database file
- PDF: Summary of the major results of the qualitative study
- PDF: Article
- PPT: Debriefing

### **INTERMARCHE, Large-Scale Food Retailers and consumer rationale (Qualitative Study): what is the best way to promote «Ugly» Fruit and Vegetables?**

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

REF M2068(A)/(GB)

In this real case study, the learner, as a member of a marketing research team, must mobilize his or her methodological and data analysis skills, for two preliminary studies - qualitative and quantitative\* - intended to better understand consumer reactions to misshapen Fruit and Vegetables produced by conventional agriculture (and presenting significant flaws, far beneath general standards for availability at large-scale food retailers).

The learner will thus need to present, justify and implement his or her methodological choices in regard to one of the two planned study phases, analyse the study data provided, and, at the end of the study, propose preliminary recommendations for specific actions to be taken by large-scale food retail managers.

\*The quantitative study is proposed in the linked case study M2068(B)/(GB)

#### Learning objectives:

This case covers all the stages associated with the development of a Marketing Study:

- Definition of objectives and study population.
- Choice of a sampling method; writing a semi-structured individual interview guide.
- Thematic content analysis.
- Formulation of recommendations.

#### Specific characteristics:

- Videos: TV spot ans interview
- PDF: 4 Adversiting media
- PDF: Redacted posters
- PDF: Study «Purchases of fresh fruits and vegetables»

- PDF: Interview guide
- PDF: Transcription of interviews
- PDF: Summary of the major results of the qualitative study
- PPT: Debriefing

### **LE PERE LUCIEN: Digital marketing analysis using the POEM approach**

Author(s) : Emna CHERIF  
Publication: UNIVERSITÉ CLÉRMONT AUVERGNE - École de Management

REF M2067(GB)

Created in 2013, the artisanal soap factory «Le Père Lucien» quickly positioned itself among the leaders in the traditional shaving market. Today, the company sells its products in around 30 different countries through its network of distributors and its website. As digital marketing has become an essential lever for marketing strategies, the company relies on its online presence to develop the relationship with its customers and strengthen its positioning among its main competitors.

#### Learning objectives:

- Allow learners to understand and become familiar with a set of indicators necessary for the implementation of a successful digital strategy.
- Analyze the website and its natural referencing.
- Propose a paid referencing strategy (search and display).
- Set up a social media plan (objectives, targets, appropriate social networks).

#### Specific characteristics:

- Excel: 2 keyword files (student statement and correction for the teacher) for case processing.
- PPT: 3 files for animation and processing of the three parts of the analysis (34 slides; 27 slides; 19 slides)

### **Danone Waters France: Relaunching the Volvic brand on the kids' beverage market**

Author(s) : Fanny CAPEAU, Tim WHITE  
Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MA-045(GB)

Danone Waters France is the world's number two producer of mineral water, manufacturing 3.2 billion bottles annually. In the company's brand portfolio, one can find emblematic brands such as Evian, Volvic and Badoit. Danone must be present upon all bottled water segments. The group is the leader on many of them, but its performance on the children's drinks market has not met expectations. The Volvic brand has not really been able to make a breakthrough and the marketing division intends to relaunch it...

#### Learning objectives:

- Make learners aware of what is at stake in the agribusiness sector, particularly on the children's drinks market. Enable students to learn just how difficult it is to combine the expectations of the consumers (children) with those of the purchasers (parents).
- Enable learners to understand how to deal with key success factors on a given market.
- Allow them to implement a strategic vision with a full and

coherent marketing plan. The proposals should be based upon Danone's integrated communication approach.

#### Specific characteristics:

- Examen case
  - PPT: Debriefing (34 slides)
  - PPT: Specific debriefing about the packaging (7 slides)
  - PPT: Teaching module'integrated communication at Danone»(34 slides)
- (These tree documents also exist in commented versions)

## NEGOTIATION | SALES

### **ASCOBAR: Managing and structuring of a sales team**

Author(s) : Christophe FOURNIER, Muriel MEZY  
Publication : NS

REF N0014(GB)

Ascobar, a family-owned business in the agri-food industry, has been selling its products through small independent retailers for 2 generations. With the arrival of the grandson, it is time they took a step forward and generalized listing initiated by the father in supermarkets and hypermarkets. It is necessary to develop a sales force dedicated to this type of channel, being added to the already existing sales force in charge of small independent retailers.

The question then arises as to the implementation of an ad hoc sales structure for this strategy, which sales structure and how to articulate it with the current sales force, what type of control and remuneration to offer? How many sales people and which positions will be needed and finally, how to recruit them? In fact, these are very classic sales force management issues.

#### Learning objectives:

- Being able to structure a sales force according to the different types of retail brands.
- Proposing a Sales Force Control System by considering «result-based» vs. «behaviour-based» control systems.
- Estimating the number of salespeople required and adapting their work if needed.
- Preparing and scheduling the recruitment of the new sales force.
- Analyzing a compensation system and proposing a new compensation package to stimulate and motivate the salespeople.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (65 slides)

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

### **ACCENTA: An invincible willingness to make change**

Author(s) : Mohamed SABAR, Amine ZENJARI  
Publication : ISCAE CASABLANCA

REF O0023(GB)

It is the story of Zachary Amine who is working as a workforce manager in ACCENTA Inc. A board meeting announced the merger with SI-TELL Inc. two international companies in the outsourcing field. The protagonist identified a new opportunity of creating the position of Director of workforce management in order to lead two different groups. Before being promoted officially, Zachary had to implement change in the new team but faced a lot of challenges and resistance.



Learning objectives:

The primary learning objectives of this case are as follows:

- Understanding the process of organizational change: Outlining reasons why people resist change (Kubler Ross Model)
- Determining techniques for implementing the change
- Building the individual career path: Implementing the guidelines from the book «90 days»
- Understanding the leadership from the organizational perspective: Learning how to use four sources of power in organization
- Evaluating the role of Emotional Intelligence

## PROJECT MANAGEMENT

**The success of a NETFLIX series: The case of Folks VFX facing the challenge «The Umbrella Academy»**

Author(s) : Delphine MINCHELLA  
Publication : EM NORMANDIE Campus Caen

REF GP0020(GB)

This study proposes to reveal the behind the scenes of a very famous science fiction series & The Umbrella Academy, by highlighting the way in which the collaboration was implemented between the Netflix's team and the Canadian studio of visual effects: Folks VFX. Then, in a second step, it shows the way in which the project team of this last company was led to carry out its mission. This is a transversal case that deals with BtoB questions (subcontracting and outsourcing), with co-construction and collaboration, project management and country-specific advantages.

Learning objectives:

- To discover the behind the scenes of a Netflix & production through the subcontracting its visual effects ;
- To understand how a giant like Netflix choose its partners and how the relationship with them is managed to avoid risks ;
- To understand better what a project is and how a company becomes project-oriented to have a more flexible structure ;
- To understand how Canada has succeeded in creating for itself a strong & country-specific advantage & related to visual effects.

Specific characteristics:

- PPT : 9 pages debriefing.

## STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

**Hallab 1881: The Internationalization of the leader of the lebanese pastry**

Author(s): Hervé CHAPPERT, Anne-Sophie FERNANDEZ, Judy ZREIK, Camille BILDSTEIN  
Publication: UNIVERSITE MONTPELLIER - MONTPELLIER MANAGEMENT

REF G2052(GB)

This case discusses Hallab 1881's development strategy in the pastry sector. It specifically details the different actions and strategies implemented by the company to develop this segment and ensure national and international leadership. This case highlights the group's strengths but

also the limits and risks associated with its business and corporate strategies.

Learning objectives:

- Use the methods and tools of strategic diagnosis
- External strategic diagnosis tools.
- Internal strategic diagnosis tools.
- Analyze the key success factors
- Analyze the business model of the firm
- Analyze the internationalization strategy of the firm.
- Formulate strategic recommendations

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (9 slides)

**ZWIFT: What strategy for a semi virtual sports unicorn?**

Author(s) : Servane DELANOE-GUEGUEN, Gaël GUEGUEN  
Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF G2047(GB)

Zwift is an American startup who has reached a unicorn status. Zwift offers a semi-virtual sports platform, especially for cycling. With the help of a connected home trainer, the user produces a real effort that is virtually transcribed on a computer. Zwift's success can be attributed to both the gamification of its solution and its commitment to creating a community experience. This success was amplified with Covid-19-related health restrictions. The success of Zwift, which is initiating a blue ocean strategy, also relies on the development of its business ecosystem where numerous complementors play a determining role. In full growth, Zwift wants to change its business model in order to reach a wider customer base. However, this strategic shift is not without risks. The case proposes a reflection combining strategy and entrepreneurship in order to discuss the evolution of the company.

Learning objectives:

- Mobilizing the main concepts and tools of strategic management.
- Understanding the drivers of a blue ocean strategy.
- Analysing an emerging industry, conducting an external analysis.
- Identifying the origins of the competitive advantage of a «unicorn». start-up and carrying out an internal diagnosis.
- Evaluating the relevance of a startup's growth choices.
- Analysing the evolution of a business model.
- Studying the evolution of a company within its business ecosystem.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (32 slides)
- PDF: Grading Rubric

**ESSILOR - LUXOTTICA: The merger**

Author(s) : Denis LACOSTE  
Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF G2046(GB)

The case study exposes the different facets of the merger between Essilor and Luxottica. Essilor manufactures spectacle lenses and Luxottica frames and sunglasses. The case provides a lot of information allowing a good understanding of the main industries concerned:

competitive arena, structural conditions, development trends and competitors. The two companies are then presented: history, activities, value chains, governance and performance. This presentation is followed by that of the merger itself. The merger process and its implementation are presented from the beginning of 2017 to the end of the first half of 2021. The announced economic benefits of the merger are listed, as well as the financial data for the merged company. Finally, the takeover of GrandVision, a Dutch distribution company, by the new group «EssilorLuxottica» is analysed. Several appendices allowing a better understanding of the sector, the companies and the merger are provided.

Learning objectives:

- After working on the case, students will be capable of analysing:
- The internal and external economic conditions of a merger: industries and companies
  - The expected benefits of a merger, given these conditions
  - The merger process and post-merger period, taking into consideration governance and management issues
  - The analysis process and point of view of a competition regulator

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (49 slides)

**ORBAN'S: Development of an organically growing company**

Author(s) : Nicolas MINVIELLE, Clara LETIERCE, Thibaut BARDON  
Publication : AUDENCIA Business School, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF G2043(GB)

The case presents a men's footwear company called Orban's, founded by a serial entrepreneur of men's footwear. The latter has founded many brands during his career, each of which has been successful in its own way, the most notable being Bowen and Septième Largeur. Orban's is his latest creation and has a special positioning: beautiful shoes made well but sold at a moderate price. The case proposes analysing a company at a particular moment in its life: launched relatively recently but with a founder who has the ambition to develop it strongly in an extremely competitive environment. The students are instructed to analyse the external and internal environment of the company in order to understand its growth potential before turning to the strategic steps to be taken. Development choices must be proposed and justified, and internal limitations should be taken into account.

Learning objectives:

- Students can apply a number of tools.
- External analysis tools such as PESTEL.
  - Industry profitability analysis tools such as Porter's Six Forces model.
  - The typologies of company strategies and, in particular, application of the strategic clock.
  - The role of the leader in the development of a company.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (14 slides)

**SCOP Moulin Roty: The cooperative that plays with the difficulties**

Author(s) : Catherine MOREL, Sandrine STERVINO  
Publication : AUDENCIA Business School

REF G2039(GB)

The SCOP MOULIN ROTY, an SME founded in 1972 and based near Nantes, operates in the toy market, in a high-end niche for young children (0 to 7 years). Always on the lookout for new development opportunities, in 2017 the company bought the network of shops specialising in traditional toys, Bonhomme de Bois, and has been expanding its sales abroad for several years. Through the journey of Chloé, a student on an apprenticeship in Business Development in the company, students will be led to make a strategic diagnosis and then to reflect on the different possibilities of development of the company on its existing markets and new markets, especially internationally.

Learning objectives:

- Application of strategic diagnosis tools.
- Identification of strategic development opportunities and drawing up recommendations as to priorities in the choice of strategic development.
- Identification, in particular, of international development opportunities (internationalisation strategy) (use of the CAGE matrix).

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (28 slides)

**ONLYLYON, the international ambassador network**

Author(s) : Stefano VALDEMARIN , Ulrike MAYRHOFER  
Publication: ESSCA école de management, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2037(GB)

Prepared in close cooperation with ONLYLYON, this case-study provides detailed information about the organization and the development of the international ambassador network. Students are asked to elaborate the strategic analysis and propose recommendations to develop the ONLYLYON network.

Learning objectives:

- To familiarize students with the characteristics of the network organization ;
- To learn how to prepare the strategic development of the organization ;
- Understand the reasons for the creation of ONLYLYON as a network organization ;
- Conduct the internal analysis ;
- Conduct the external analysis ;
- Propose recommendations to develop the ONLYLYON network.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (42 slides)

**STELLANTIS: The PSA - Fiat Chrysler merger\***

Author(s) : Ulrike MAYRHOFER  
 Publication : Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2036(GB)

\* Top Case Study Prize in International Management Atlas-AFMI 2021

In 2021, the PSA group and Fiat Chrysler Automobiles are joining strengths to create Stellantis, who becomes the 4th largest car manufacturer in the world. The new company benefits from the rich heritage of both groups, with a portfolio of 16 car brands and a strong presence in Europe and America. The announced objectives for the merger are ambitious.

This case-study provides detailed information about the PSA group, Fiat Chrysler Automobiles and the merger between the two car manufacturers. Students are asked to conduct a strategic diagnosis, to elaborate the organizational structure for Stellantis and to formulate recommendations to succeed the integration process of the two groups

Learning objectives:

(1) To familiarize students with the transformations of the global automotive industry.

(2) To understand the implementation of a cross-border merger:

- assess the advantages and drawbacks associated with this merger,
- prepare a strategic diagnosis of the new company Stellantis (strengths/weaknesses, opportunities/threats),
- analyze the corporate governance and develop a new organizational structure,
- formulate recommendations for the integration process of the two groups.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (50 slides)

**URBANPOLIS: The Balanced Scorecard as performance management tool**

Author(s) : Anne CHANTEUX, Grace GARRAIS  
 Publication: HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège

REF G2033(GB)

URBANPOLIS is a European city of about 500,000 inhabitants in CHOCEBERLAND, a country divided into several regions with an unstable political climate. URBANPOLIS enjoys a strategic geographical position due to its proximity to economic and financial powers, its road network and its river access.

The city is facing new economic, societal and environmental challenges. A transition to a new city is needed. The public authority has already clarified the vision of URBANPOLIS. This vision must now be translated into strategic objectives. In order to verify the achievement of these objectives and to give feedback to citizens, the public authority needs steering indicators. In order to obtain an overall view of performance, it was decided to set up a Balanced Scorecard.

The case is designed as a role-play, with learners representing members of the board.

Learning objectives:

- Build a SWOT analysis.

- Formulate SMART strategic objectives and organize them in a strategy map.
- Build Balanced Scorecard with performance indicators linked to the objectives.
- Soft skills: Listen to others, respect their point of view, communicate clearly yours, convince and get a consensus.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (10 slides)
- Video explaining the 8 biggest problems of all cities

**LA REDOUTE: Digital processing strategy**

Author(s) : Nabyla DAIDJ  
 Publication: INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

REF G2031(GB)

Since 2014, La Redoute has continued to reinvent itself under the impetus of digital technology. These transformations affect all levels of the company: internally (organization, culture, agility, information systems) but also within its business ecosystems in its relationships with suppliers and customers (logistics, user journey, customer experience, data). Today, La Redoute is the French e-commerce leader in Home and Fashion.

Learning objectives:

- Analyze the digital strategy of a company (conducting an internal and external analysis);
- Develop a global vision of the digital transformation for a company (strategy, organization, information system, data, customer experience etc.);
- Understand the audit process at a global level;
- Make links between organization, strategy and information system (alignment).

Specific characteristics:

- In the context of continuing education, this case can be used as a support to analyze the digital strategy of a company in its entirety.
- PPT: Debriefing (42 slides)

**TechNature: Organic growth or acquisition, which strategic choice?**

Author(s) : Guy BOURREAU, Gaël TRIVIDIC  
 Publication : BREST BUSINESS SCHOOL

REF G2030(GB)

At the end of 2016, Pierre Morvan, President and CEO of TechNature, reviews the strategy of the company.

After 20 years of continuous growth, he finds necessary to set a new course for the company allowing to accelerate its development and reach the needed size to become a major player on the cosmetics market while maintaining its specialization and its independence.

3 strategic directions and modes are possible to achieve this target :

- Organic growth through innovation, products portfolio and customers base
- Acceleration of internationalisation
- Possible acquisition of a company operating in the same domain of activity (cosmetics based on seaweeds) and geographically close from TechNature.

Learning objectives:

- Make a complete and relevant strategic diagnosis.
  - Analyse the reasons behind the choice of an acquisition as a mode for growth and highlight the possible risks associated with such a project.
  - Recommend the solutions to improve the company performance.
- This may lead the students to give thought to the overall issue of a fast growing company.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (25 slides)
- PDF: Internal data (financial results)
- Youtube video presenting Technature

**ALIBABA: A study of Strategic Capabilities of the Chinese group**

Author(s) : Régis DELAFENESTRE, Oussama AMMAR  
 Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF G2026(GB)

Today, Alibaba has one of the largest market capitalizations in the United States. It surpasses Walmart in terms of global sales and has grown in all the major world markets. The components that characterize Alibaba's strategy are gradually appearing in Europe. Since distribution is so mature in Europe it is very difficult to transform it and Chinese retail players are ready to seize every opportunity to catch up. In view of this situation, it is urgent for French retail groups to prepare a strategic counterattack in Europe.

Learning objectives:

- To study through the PESTEL model, the impact of the main macro environmental variables, in a context of digital transformation.
- To evaluate the strategic capacities of a company in an uncertain environment to generate a competitive advantage, in comparison with the European market.

**AUDI is conquering the global market\***

Author(s) : Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER  
 Publication: UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, Université Côte d'Azur - IAE Nice

REF G2025(GB)

\*Top Cas Award in 2010 and 2011 in management and strategy.

NEW updated release.

The Audi company (Volkswagen group) continues to be very successful, notably in international markets. The ambition is to become the global leader in the «premium» segment, getting ahead of the two main competitors BMW and Mercedes. The objective is to produce 2 million vehicles in 2025. Prepared in close cooperation with Audi France, this case-study provides detailed information about the Audi company, the Volkswagen group and recent changes in the automobile industry. Students are asked to analyse the choices made by Audi for expanding internationally and to propose a strategic development plan for 2025.

This case-study is the updated version of the case G1684 (GB) «Audi: Conquering International Markets»

Learning objectives:

- To familiarise students with the characteristics of the global automobile industry, and to make students aware of the internationalisation process of the following activities:
- prepare an analysis of the situation of the company on international markets
- evaluate the choice of entry modes on foreign markets,
- analyse the location of international activities,
- formulate recommendations for the future strategic orientations of a company.

Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (39 slides)
- This case-study is the new updated release of the case G1684 (GB)

**CANDIA: Building sustainable business growth for a commodity product**

Author(s) : Yao GRENOT CHEN  
 Publication : INSEEC U Lyon

REF G2020(GB)

Belonging to Sodiaal, the biggest French dairy cooperative, Candia was one of the first marketed liquid milk brands in the world. Its leading position however has been greatly challenged in last decades. Profound changes have occurred in consumption trends in Western Europe. Price competition is fierce, especially after the European quotas were demolished. Candia is facing a strategic turning point. What does the brand need to do to revive? How to keep up with the changing trends and a new environment? And finally, how to market and bring added value to a commodity product such as milk? This case study intends to raise awareness amongst students regarding the marketing strategy needed by a mature «cash-cow» brand. It offers also opportunities to look at the challenges faced today by the business model of agricultural cooperative, which is not a very common topic, but its importance deserves our attention.

Learning objectives:

- Learn how to extract key information from variable resources, diagnose a brand's performance while understanding the interferences of multiple business stakeholders.
- Evaluate and compare different marketing strategies and form recommendations.
- Create added value for agricultural commodity products and how to build sustainable business growth for agricultural cooperatives.

**How does design revolutionize the Lego brick?**

Author(s): Odile DE SURREL DE SAINT JULIEN, Marc FAGET, Susana PAIXAO-BARRADAS  
 Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MG-011(GB)

Lego is a family business founded in Denmark in 1932 by an artisan carpenter specializing in the manufacture of wooden toys. Over the decades, the group has faced major strategic challenges, which resulted in the toy giant losing its leading position. Several times, the company has reconquered its market through rapid transformations of its business model. True to its values, Lego believes



in the creativity of its users and employees and in their ability to define the characteristics of a new product. Lego mobilizes the three key elements of participatory design: the engagement of stakeholders in the design process; the creation of space for physical or digital dialogue to support imagination, creativity, and learning; and allowing divergence of opinion to create an unexpected resource.

#### Learning objectives:

- Discover and understand what a business model is (Appendix 1 of the case), its evolution, and the roles played by the different elements that act on its transformations and efficiency.
- Discover and understand the digitization strategy and its impact in the transformation of the business model.
- Discover and understand the key role of participatory design in the value proposition and its impact on new product development.
- Learn to analyze a situation, understand it, and synthesize it with the elements of the case.
- Work in collaborative modes using critical discussion and collective position-taking.
- Stimulate participants' thinking about the stakes of the user experience.

#### Specific characteristics:

- Examen case
- PPT: Debriefing (31 slides)
- PPT: Presentation (10 slides)

### SUSTAINABLE DEVELOPMENT

#### PATATAM: Responsible Fashion and Circular Economy

Author(s) : Paul LAPOULE, MARTINE DEPARIS  
Publication : ESCP BUSINESS SCHOOL, EBS PARIS

REF D0004(GB)

Eric Gagnaire, co-founder of Patatam, a buyer and seller of second-hand clothes, speaks about his career and his view of the French second-hand fashion market.

His approach is supplemented by a presentation :

- on the circular economy - the new driver of fashion ;
  - trends in second-hand fashions ;
  - the development of the start-up Patatam, specializing in environmentally-responsible cross-channel commerce.
- These different elements help learners make business analyses and recommend sustainable online and offline development strategies.

#### Learning objectives:

The main purpose of this case study is to educate students and managers on :

- The facts about collaborative consumption, the circular economy, the growth of second-hand fashion, and distribution 4.0 (Badot et al, 2018) ;
- Strategic analysis ;
- How to synthesize data, make recommendations, take measurements and make decisions.

#### Specific characteristics:

- PPT: Debriefing (11 slides)



### LATEST RELEASES

#### Brunello Cucinelli: What next for the Renaissance Man ?

REF ESSEC-M-226

The case of Cucinelli represents, a new form of brand telling, where the digital has the aim to give to customers a more human virtual relationship.

#### RealReal & The Circular Economy

REF ESSEC-G-229

This case discusses the complex relationships The RealReal was building with luxury brands, whose products are resold on the online platform.

#### Giambattista Valli x H&M The Logic of Collaboration

REF ESSEC-G-230

Successful H&M's collaborations with designers such as Karl Lagerfeld, Versace, Balmain and Moschino among others have kept pushing the boundaries of fast fashion for the last fifteen years. In this light, the case discusses Giambattista Valli and H&M's collaboration.

#### Air France - KLM: The Post COVID Scenario

REF ESSEC-G-231

The case discusses the challenges of AF-KLM in post-COVID situation. Will they be able to restructure, have a successful bail-out and compete effectively with Gulf airlines such as Emirates and Etihad?

#### THE RENMINBI'S LONG MARCH

REF ESSEC-F-232

This case study outlines the history of China's economic transformation after the late 70s and its relationship with the exchange rate policy. It provides an overview of the important milestones of the history of the renminbi like changes in the exchange rate policy and its entry in the International Monetary Fund's Special Drawing Rights.

#### THE GREAT WALL OF THE RENMINBI

REF ESSEC-F-233

"The Renminbi's Long March " (ESSEC F-232) outlines progress on the renminbi exchange rate policy. This case would usefully be studied after the case The Renminbi's Long March.

#### Managing the growth of an innovative subsidiary in the voluntary sector: Fondation Caritas France, an offshoot of Secours Catholique

REF ESSEC-G-227

This case affords students the opportunity to discover how large charities and NGOs can innovate from within by setting up "subsidiaries" supported by some of their managers and executives.

#### Gérer la croissance d'une filiale innovante dans le secteur associatif : la Fondation Caritas France, issue du Secours Catholique

REF ESSEC-G-228 | (VF du cas ESSEC-G-227)

#### La folle journée de Superwoman

REF ESSEC-G-236

La protagoniste du cas, cadre marketing en entreprise, ressent les effets d'une exposition prolongée au stress.

#### Danone Dairy Turkey: Brand Portfolio Strategy

REF ESSEC-M-224-1

This case study shows how to overcome a difficult business situation and to achieve market leadership.

#### Responsible & Inclusive Innovation Programs in Malaysia Dignity for Children Kuala Lumpur - Malaysia

REF ESSEC-E-235

The purpose of this case study is to share skills, techniques and lessons learned from a living experience in Malaysia.

#### AC / DC - INVEST AC

REF ESSEC-E-237-1

Ce cas explore les dilemmes auxquels les équipes fondatrices de startups peuvent être confrontées à l'aide d'un simple exercice de négociation bidirectionnelle.

#### Makaibari Tea Estates

REF ESSEC-R-240

How can the new owners chart a course that is profitable but at the same time environmentally friendly as well as fair to the employees and the local community?



HARVARD BEST SELLING IN FRANCE

**Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2010**

REF 9-711-462

KIM Renee, YOFFIE David B.

The 'Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2010' case examines the industry structure and competitive strategy of Coca-Cola and Pepsi over 100 years of rivalry. The most intense battles of the cola wars were fought over the \$74 billion CSD industry in the

**Danshui Plant No. 2**

REF 9-913-525

LIU Kelvin, BRUNS William J., HERTENSTEIN Julie H.

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 mana

**Walt Disney Co.: The Entertainment King**

REF 9-701-035

RUKSTAD Michael G., COLLIS David J., LEVINE Tyrrell

The first ten pages of the case 'Walt Disney Co.: The Entertainment King' are comprised of the company's history, from 1923 to 2001. The Walt years are described, as is the company's decline after his death and its resurgence under Eisner. The last five p

**Unilever's New Global Strategy: Competing through Sustainability**

REF 9-916-414

BARTLETT Christopher A.

In January 2009, when Paul Polman was appointed CEO of Unilever, he inherited a company in long-term decline at the beginning of a major global financial crisis. As the first outsider ever recruited to lead the company, Polman lost little time in challeng

**The Walt Disney Company and Pixar, Inc.: To Acquire or Not to Acquire?**

REF 9-709-462

ALCACER Juan, FUREY Mary, COLLIS David J.

Soon after Robert Iger took over as CEO of the Walt Disney Company in late 2005, he turned his attention toward Pixar, the animation studio with which Disney had worked since 1991 and was responsible for producing hits such as Toy Story and Finding Nemo.

**Ant Financial (A) (B) (C)**

REF 9-617-060 (A), 9-618-041 (B), 9-618-042 (C)

ZHU Feng, WOO Anthony K., HUA DAI Nancy, ZHANG Ying, PALEPU Krishna G.

Headquartered in Hangzhou (China), Ant Financial has grown into a fintech «Unicorn.» The fintech empire that the company established spanned verticals such as mobile and online payment (Alipay), money market fund (Yu'e Bao), wealth management (Ant Fortune

**Nissan Motor Co. Ltd.: Target Costing System**

REF 9-194-040

COOPER Robin

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

**ZARA: Fast Fashion (Best selling)**

REF 9-703-497

GHEMAWAT Pankaj, NUENO INIESTA Jose Luis

Focuses on Inditex, an apparel retailer from Spain, which has set up an extremely quick response system for its ZARA chain. Instead of predicting months before a season starts what women will want to wear, ZARA observes what's selling and what's not and c

**Tesla Motors**

REF 9-714-413

VAN DEN STEEN Eric

In mid-2013, Tesla Motors was riding a wave of success: It had launched its first really mass-produced car-the model S-to rave reviews; had recently raised first-year production targets; and had started taking orders for its next car, the Model X. Tesla s

**LEGO (A): The Crisis**

REF 9-713-478

BEYERSDORFER Daniela, RIVKIN Jan W., THOMKE Stefan

As this case opens, iconic toymaker LEGO stands on the brink of bankruptcy. Jorgen Vig Knudstorp, LEGO's young and newly appointed CEO, must size up changes in the toy industry, learn from the company's recent moves, and craft a strategy that will put LEG

**\$19B 4 txt app WhatsApp...omg!**

REF 9-715-441

COLLIS David J., HARTMAN Ashley

In February 2014, Facebook announced the acquisition of WhatsApp for \$19 billion. WhatsApp, founded in 2009, was a relatively young company that employed only 50 people and earned merely \$10 million in revenue in 2013. It was one of many mobile messaging

**Sustainability at IKEA Group**

REF 9-515-033

LENHARDT Jerome, RANGAN V. Kasturi, TOFFEL Michael W., DESSAIN Vincent

By 2014, IKEA Group was the largest home furnishing company, with EUR28.5 billion of sales, and planned to reach EUR50 billion by 2020, mainly from emerging markets. At the same time, IKEA Group had adopted in 2012 a new sustainability strategy that focus

**Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard**

REF 9-111-049

REISEN DE PINHO Ricardo, KAPLAN Robert S.

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

**Scharffen Berger Chocolate Maker (A) (B)**

REF 9-606-043 (A), 9-610-035 (B)

SNOW Daniel C., WAGONFELD Alison Berkley, WHEELWRIGHT Steven C.

Scharffen Berger, a premium brand chocolate, is growing rapidly and must decide where and when to add capacity in the production line and with what technology. The company must consider the demands of marketing, the impact on quality and reputation, and t

**Apple Inc. in 2015**

REF 9-715-456

YOFFIE David B., BALDWIN Eric

At the end of 2014, Apple Inc. recorded the most profitable quarter of any firm in history, and its market capitalization soon topped \$700 billion. 'Apple Inc in 2015' explores the history of Apple, its successes under Jobs, its continued growth under Tim

**Launching Telmore (A) (B) (C)**

REF 9-708-414 (A), 9-708-414 (B), 9-708-414 (C)

CASADESUS-MASANELL Ramon, FERNANDEZ Celso, JOBKE Moritz

When the Danish mobile phone service provider Telmore entered the market in October 2000, few people took notice. Its business model was not perceived as particularly aggressive or threatening to the industry. Less than three years later, Telmore's creati

**Patagonia**

REF 9-711-020

CASADESUS-MASANELL Ramon, KIM Hyun Jin, REINHARDT Forest

Patagonia was deeply committed to the environment. This commitment, at times, conflicted with the company's goal to create the most innovative products in its industry. Patagonia's founder and executives welcomed imitation of both its environmental commit

**Activity-Based Management at Stream International**

REF 9-196-134

KAPLAN Robert S., KLEIN Norman

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 ba

**Accounting Fraud at WorldCom**

REF 9-104-071

KIRON David, KAPLAN Robert S.

The principal players in WorldCom's accounting fraud included CFO Scott Sullivan, the General Accounting and Internal Audit departments, external auditor Arthur Andersen, and the board of directors. The case provides sufficient detail to allow for a full



**Honda (A) (B)**

REF 9-384-049 (A), 9-384-050 (B)

PASCALE Richard Tanner, CHRISTIANSEN Evelyn T.

Describes the history of Honda Motor Company from its beginning through its entry into and subsequent dominance of the U.S. market. The history is explained primarily in terms of strategic factors and quoted from two sources: an earlier case and Boston Co

**Dogfight over Europe: Ryanair (A), (B), (C)**

REF 9-700-115 (A), 9-700-115 (B), 9-700-115 (C)

RIVKIN Jan W.

In April 1986, the Ryan brothers announce that their fledgling Irish airline Ryanair will soon commence service between Dublin and London. For the first time, Ryanair will face formidable competitors such as Aer Lingus and British Airways on a major route.



HARVARD «MUST HAVE» MODULE NOTES

STRATEGY

**Corporate Strategy, Module Note**

REF 9-713-415

**Forecasting the Adoption of a New Product**

REF 9-505-062

**What is Global? Allocating Products and Activities across Locations**

REF 9-715-417

**When to Enter? Timing Location Strategies to Strengthen Competitive Advantage**

REF 9-715-431

**Decision Analysis**

REF 9-894-004

**Game Theory and Business Strategy**

REF 9-705-471

MANAGEMENT

**What It Really Means to Manage: Exercising Power and Influence**

REF 9-400-041

**Fundamentals of Family Business System Governance**

REF 9-807-019

FINANCE

**Cross-Border Valuation**

REF 9-295-100

**Leveraged Betas and the Cost of Equity**

REF 9-288-036

**Note on the Theory of Optimal Capital Structure**

REF 9-279-069

**Convertible Notes in Seed Financings**

REF 9-813-017

ACCOUNTING

**Introduction to Activity-Based Costing**

REF 9-197-076



BEST SELLING

ECONOMICS & FINANCE

**Hermès Paris**

Morten BENNEDSEN, Robert CRAWFORD, Rolf HOEFER

REF 5945

This case is about options for ownership design in family businesses. The Hermès family takes the firm public in 1993 with the dual aim of enabling individual members to exit via selling shares on the market and generating funds to finance the company's growth. Fifteen years later, as LVMH prepares a hostile takeover bid for control of Hermès, the family fights to protect its ownership by creating a family trust to keep minority ownership interests in check.

Teaching Note: 9p.

**Sodexo HC: Creating Strategic Alignment with the Balanced Scorecard**

Olivier BEIX, Regine SLAGMULDER, Michael PINTO, Luk VAN WASSENHOVE

REF 5437

The case puts the students in the role of a member of a management team trying to create a strategy map and balanced scorecard, in an attempt to ensure alignment of strategic objectives and how to reach them.

Teaching Note: 14p.

LABEL AFM

**Who's #1: INSEAD, Harvard, Wharton, LBS? (A): Designing Research to Measure the Strength of Business Schools Brands \***

Joerg NIESSING, Pierre CHANDON

REF 6198(A)(GB)

\*2018 - Best Marketing Case in the AFM-CCMP Competition In 2017, the Financial Times ranked INSEAD's MBA programme #1 in the world for the second year in a row. The Dean of INSEAD, Ilian Mihov, commissioned a large-scale study to understand the school's brand equity compared to its peers. The goal is to optimize INSEAD's positioning, value proposition and communication, to attract the best MBA students.

Case A asks students to develop a survey that will measure the strengths and weaknesses of the INSEAD brand compared to its key competitors. They must select the performance measures, relevant competitors and the relevant sample.

Case B provides results from a survey of 4,000 GMAT-takers who rated 18 business schools. Students analyze the data to measure the strength of the INSEAD brand and its image compared with its competitors. To optimize the school's positioning, students must identify the most important attributes used when choosing an MBA programme.

Teaching Note: 35p.

**Ombre, Tie-Dye, Splat Hair: Trends or Fads? «Pull» and «Push» Social Media Strategies at L'Oréal Paris - French \***

Katrina BENS, David DUBOIS

REF 6060(FR)

\* Finaliste du Prix AFM-CCMP 2015 du Meilleur Cas Pédagogique en Marketing The case focuses on an innovative social media strategy by L'Oréal Paris to «listen» to consumers, then develop a product to meet consumer needs and market it. First, the company partnered with Google to track emerging styles and determine which (if any) would endure. Then it leveraged social media when deciding how to position, name and launch the product.

Teaching Note: 30p.

**L'Oréal in China: Marketing Strategies for Turning Around Chinese Luxury Cosmetic Brand Yue Sai \***

Haiyang YANG, Pierre CHANDON

REF 5960

\* 2016 - Overall Winner of The Case Centre Awards \*2014 - Best Marketing Case in the AFM-CCMP Competition Yue Sai is L'Oreal's troubled Chinese luxury brand. Alexis Perakis-Valat, the new CEO of L'Oréal China, has made it a point of honor to turn the brand around. He has asked Stéphane Wilmet, the brand's new general manager, to come up with a turnaround plan that will restore L'Oréal's reputation in China as the world's best cosmetic marketer. Stéphane Wilmet and Ronnie Liang, Yue Sai's marketing director, must reconsider everything from Yue Sai's value proposition down to its media, price, product, and distribution strategies.

Teaching Note: 9p.

## LEADERSHIP &amp; ORGANISATIONS

**Benjamin Millepied at the Paris Opera Ballet**

Isabelle SOLAL, Kaisa SNELLMAN, Gianpiero PETRIGLIERI

REF 6499

The case chronicles Millepied's efforts to transform the POB, focusing on the interplay between responsible leadership and organizational culture. Most organizations seek to balance business goals with social impact, urging employees to be inspiring and innovative, and bringing in outsiders with a «global» outlook to shake up «local» mind-sets. The case explores a fundamental issue for such endeavors to succeed: Responsible leadership entails more than a compelling vision. It also means sustaining a strong institutional culture while fostering diversity and innovation.

Teaching Note: 12p.**Ricardo Semler: A Revolutionary Model of Leadership \***

William MADDUX, Elin WILLIAMS, Roderick SWAAB, Tanure BETANIA

REF 5982

\* 2016 - Winner of The Case Centre Awards in the category «Human Resource Management/ Organisational Behaviour»

The case follows the story of Brazilian business leader, Ricardo Semler, who took the family marine-pump business, Semco, to multi-national, multi-sector success. To do so, Ricardo Semler dramatically changed his own leadership style by relinquishing control and working less hard, and subsequently transformed the culture at Semco via a radical process of workplace democratisation. Finally, he applied the same leadership principles successfully to other industries: hotels, education, and banking.

Teaching Note: 10p.**Leading Across Cultures at Michelin (B)**

Erin MEYER, Sapna GUPTA

REF 5538(B)

A French executive with Michelin is expatriated from Clermont-Ferrand to South Carolina. Initially confident in his leadership skills, the protagonist learns quickly that many aspects of leading a team are quite different in the American environment. Although he ultimately succeeds, Chalon initially struggles to understand the different culture in which he is working and adapt his style accordingly.

Teaching Note: 16p.**Leading Across Cultures at Michelin (C)**

Erin MEYER, Sapna GUPTA

REF 5538(C)

A French executive with Michelin is expatriated from Clermont-Ferrand to South Carolina. Initially confident in his leadership skills, the protagonist learns quickly that many aspects of leading a team are quite different in the American environment. Although he ultimately succeeds, Chalon initially struggles to understand the different culture in which he is working and adapt his style accordingly.

Teaching Note: 16p.

## MARKETING

**Digitally-powered Customer-centricity in the Industrial Gas Sector: The Air Liquide-Airgas Merger**

David DUBOIS, Jean-Michel MOSLONKA

REF 6446

Air Liquide, a leader in centric industrial and healthcare gases, seeks to develop 'customer intimacy' through digital technologies following its acquisition of US company Airgas. VP Olivier Blachier is tasked to articulate for the board a vision of customer centricity and a digital strategy. First he must unpack the type of relationships that they each have with their core customer segments, and then select appropriate digital technology - from AI to big data, social media or robotics - for small, mid-size and large customers respectively. New organizational structure are needed to support the group's digital transformation, foster agility in a fast-paced environment and and turn Air Liquide into a learning agent.

A teaching note supplement with short recommendations for remote teaching of the case is available.

Teaching Note: 17p.**AccorHotels and the Digital Transformation: Enriching Experiences through Content Strategies along the Customer Journey**

David DUBOIS, Inyoung CHAE, Joerg NIESSING, Jean WEE

REF 6241

REF 6241(FR) - french version

What is novel is the systematic articulation of how digital and social media impact the customer journey, as well as the integration of online content into marketing strategy (i.e., content marketing) and organizational design (i.e., team structure, incentive system), underlining how embracing the digital revolution entails breaking traditional silos between functions such as marketing, strategy, finance and human resources.

Teaching Note: 26p.**Ombre, Tie-Dye, Splat Hair: Trends or Fads? «Pull» and «Push» Social Media Strategies at L'Oréal Paris**

David DUBOIS, Katrina BENS

REF 6060

The case focuses on an innovative social media strategy by L'Oréal Paris to «listen» to consumers, then develop a product to meet consumer needs and market it. First, the company partnered with Google to track emerging styles and determine which (if any) would endure. Then it leveraged social media when deciding how to position, name and launch the product. Please visit the dedicated case website <http://cases.insead.edu/loreal-google/> to access video interviews and other support material.

Teaching Note: 30p.

## RESPONSIBILITY

**Volkswagen's Emissions Scandal: How Could It Happen?**

Craig SMITH N., Erin MCCORMICK

REF 6346

The case is a detailed 'inside' account of the 'dieselgate' scandal atVolkswagen which revealed how engineers had programmed software that enabled its card to cheat emissions tests. It explores the origins of internal and external forces that propelled the company to market environmentally sustainable «clean diesel» cars while using engine management software to conceal on-the-road emissions of over 40 times the permitted levels. The scandal - one of the biggest of the decade - illustrates contributing factors that are common to many instances of organizational misconduct: obedience to authority, organizational culture, goal-setting, and corporate governance.

Teaching Note: 7p.**Unilever in Vietnam: The «Perfect Village» Initiative**

Jasjit SINGH, Helen DUCE

REF 6184

Unilever Sustainable Living Plan (USLP) is a global initiative integrating Unilever's commercial and sustainability-related agenda. In this context, Unilever is reviewing the progress so far of its new «Perfect Village» initiative in Vietnam, which seeks to build a financially viable rural business that also makes a positive social impact. Please visit the dedicated case website <http://cases.insead.edu/unilever-in-vietnam/> to access supplementary material.

Teaching Note: 17p.

## STRATEGY

**The TAG Heuer Carrera Connected Watch (A): Swiss Avant-Garde for the Digital Age**

Felipe MONTEIRO L., Carrick ANNE-MARIE

REF 6291(A)

The Swiss company TAG Heuer, maker of luxury watches, is part of the LVMH group (Moët Hennessy Louis Vuitton). In 2015, CEO Jean-Claude Biver is deciding whether to launch its first-ever fully connected Swiss watch, manufactured

in partnership with Google and Intel. Entering this new market presents an unprecedented challenge: making a watch based on a technology (microprocessors) that the Swiss have not mastered. Is TAG Heuer ready to compete in the digital space - and potentially without the traditional 'Swiss Made' label?

Case B takes up the story following the successful launch of the TAG Heuer connected watch. Sales are beyond all expectations for the luxury Swiss watchmaker and its partners Intel and Google. There are a few surprises too - the consumers are older than they expected and the watches sell out far quicker than anticipated - hence the company runs into some supply chain issues.

Teaching Note: 16p.**Uber vs. Didi: The Race for China's Ride-hailing Market**

Guoli CHEN, Kuangzhen WU, Tony TONG, Xiaohua SU

REF 6223

As a result of fast-developing mobile technology, companies must deal with increasing business complexity in a high-velocity environment. The Uber vs. Didi case illustrates a wide range of strategic issues that a company may face when creating a new business model, generating unprecedented value for customers, challenging traditional business and regulatory frameworks, and expanding into an emerging market to compete with local rivals.

Teaching Note: 27p.**The Mulliez Family Venture**

Morten BENNEDSEN, Yann CORNIL, Robert CRAWFORD

REF 5944

The Mulliez family owns one of the largest retail empires in the world. From its origins in northern France, its members have launched more than 20 different retail enterprises including Auchan (supermarkets), Boulanger (electronic devices), Decathlon (sports stores), Phildar (hosiery and yarn) and many other well-known brands. With more than 700 family members currently, they have nurtured a unique business model whereby new generations receive an in-house education and incentives are provided through innovative ownership design. The case identifies the contributions of the Mulliez family that underpin the conglomerate's successful business strategy. It also analyses the challenges facing the family and its use of special governance structures to mitigate them.

Teaching Note: 9p.





## ROLEPLAY CASES

## LEADERSHIP &amp; ORGANISATIONS

**The Executive Challenge: Subordinate Roles for Group of 5**

Jennifer PETRIGLIERI, Gianpiero PETRIGLIERI, Denfeld WOOD JACK

- REF 6376(1/5) : Subordinate Role (1/5): Alex Schneider  
 6376(2/5) : Subordinate Role (2/5): Andrea Costa  
 6376(3/5) : Subordinate Role (3/5): Kim Andersen  
 6376(4/5) : Subordinate Role (4/5): Li Zhang  
 6376(5/5) : Subordinate Role (5/5): Yuki Yoshida

The Executive Challenge is an experiential exercise in resolving two challenges that executives need to master to become competent leaders. The first is processing and making decisions on complex and delicate issues with limited information. The second is dealing sensitively with other people, including taking and offering accurate feedback. The roleplay pack for groups of 5 is no. 6376; for groups of 6 is no. 6377; for groups of 7 is no. 6378.

**The Executive Challenge: Subordinate Roles for Group of 6**

REF 6377(1/6) to 6377(6/6)

**The Executive Challenge: Subordinate Roles for Group of 7**

REF 6378(1/7) to 6378(7/7)

**WABTY.com - Salary Negotiation Case (A): Confidential Instructions for Larry Dover**

Horacio FALCAO, Kriti JAIN, Heather GROVER

REF 6130(A)

A multi-issue 1-on-1 negotiation between an HR manager (May Hirewell) and a young MBA job candidate (Larry Dover). WABTY.com is one of the few internet companies still hiring despite the recent economic recession that has put a serious strain on the industry. Larry has been offered a job with WABTY.com and he is meeting with May to discuss the terms of a potential employment contract.

**WABTY.com - Salary Negotiation Case (B): Confidential Instructions for May Hirewell**

REF 6130(B)

**The Mike and Vicky Case (A): Confidential Instructions for Mike Campbell**

Horacio FALCAO, Emily KERR, Martina LADD

REF 6049(A)

A two-party negotiation between a successful female manager in the private banking industry and her male boss about her bonus, her performance, and her potential for promotion competing against a male colleague, laden with gender issues.

**The Mike and Vicky Case (B): Confidential Instructions for Vicky Blades**

REF 6049(B)

**The X-Caliber Project Case (A): Giving and Receiving Feedback - Confidential Instructions for Diane**

Horacio FALCAO, Kriti JAIN, Heather GROVER

REF 5871(A)

A multi-issue 1-on-1 internal negotiation between a manager (Sebastian) and his employee (Diane). Diane wants Sebastian's feedback on her recent performance on X-Caliber as this will have a significant impact on if and when she will be promoted, but it's not all good news.

**The X-Caliber Project Case (B): Giving and Receiving Feedback - Confidential Instructions for Sebastian**

REF 5871(B)

## STRATEGY

**Seven Elements Preparation Sheet**

Horacio FALCAO, Rodrigo GOUVEIA

REF 6268

The case **PrimeGeo** depicts a real-life story of a negotiation between former partners where there is a lack of trust, hurt feelings, and an equal potential to create value on the one hand, and misunderstandings and further conflict on the other. It provides the possibility to negotiate either one on one (cases A and B), or in teams of two (cases C, D, E), thereby allowing the instructor to explore the negotiation team dynamics.

**PrimeGeo (A), (B), (C), (D), (E): Buying Shares from an Angry Partner - Confidential Instructions for characters**

REF 6268(A), 6268(B), 6268(C), 6268(D), 6268(E)

## BEST SELLING | KELLOGG SCHOOL OF MANAGEMENT | NORTHWESTERN UNIVERSITY

**Maru Batting Center: Customer Lifetime Value**

REF KEL-3-112-003

This exercise is one in a series intended to help students learn how to perform financial calculations in marketing contexts. Maru Keitou, a decorated former collegiate softball player with a PhD from Oxford University, ran Maru Batting Center in the Roppongi district of Tokyo's Minato ward.

**The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling**

REF KEL-5-415-750

Understand how to design and execute a brand storytelling campaign that leverages digital and social media; appreciate the trade-offs between narrow and broad audience targeting in marketing; and understand the difference between traditional digital marketing.

**The Perils and Pitfalls of Leading Change: A Young Manager's Turnaround Journey**

REF KEL-5-313-501

The cases allows to analyze and discuss the process for leading change with people in mind and understand how different tools could be applied in real life situations

**H. J. Heinz M&A**

REF KEL-5-413-757

Understand the influence of investment bankers on M&A transactions; consider synergies that drive M&A; consider the role of activist investors in corporate strategic decision-making; understand the impact of M&A on key corporate stakeholders.

**Lululemon Athletica**

REF KEL-5-216-251

Analyze a brand's intended positioning and assess its alignment with product, pricing, distribution, and promotion decisions; apply positioning- and product-driven insights to plot and justify growth opportunities; and understand the strategic considerations.

**d.light Design: Marketing Channel Strategies in India**

REF KEL-5-214-255

Assess channel benefit demand intensities for chosen target market segments. Assess channel alignment constraints that can limit the channel designer's ability to optimize the channel to meet identified end-user demands for channel benefits.

**Teuer Furniture (A): Discounted Cash Flow Valuation**

REF KEL-5-313-509(A)

Estimate firm value using a discounted cash flow approach. Construct firm-level estimates of the pro forma income statement, balance sheet, and cash flow from assets based on store-level estimates. Recognize how forecasts of revenues, costs, and capital investment are constructed.

**Teuer Furniture (B): Multiples Valuation**

REF KEL-5-313-509(B)

Estimate the value of a firm using a multiples approach. Select an appropriate group of comparable firms and defend the logic behind the selection. Select a correct set of valuation ratios and defend the logic behind the selection.

**Through the Eyes of a Whistle-Blower: How Sherry Hunt Spoke Up About Citibank's Mortgage Fraud**

REF KEL-5-214-256

Analyze stakeholders' motivations to prepare counter-arguments to the resistance one might encounter when reporting unethical behavior. Write a script for who to tell, how, and why. Discuss how incentive structures, management, and culture play roles.

**Starbucks: Driving Growth Through New Dining Occasions**

REF KEL-5-218-253

Students will be able to identify growth opportunities by applying the «Jobs to Be Done» (JTBD) framework to generate customer insights; assess growth opportunities using an opportunity analysis framework; and understand the importance of disciplined growth.

**CDK Digital Marketing: Addressing Channel Conflict with Data Analytics**

REF KEL-5-314-504

Demonstrate how big data and analytics can be used to solve channel conflict. Explain how franchisors and franchisees have different perspectives on the value of data on retail operations. Recognize benefits of big data and analytics beyond the obvious potential improvements.

**Under Armour: Creating and Growing a New Consumer Brand**

REF KEL-5-316-503

Understand the strategic and tactical discipline required to create and sustain a consumer brand; examine advertising campaigns and assess alignment with their intended target and positioning; derive various advertising models based on an analysis of campaigns.

**Beleza Natural: Marketing Strategies for Empowering Social Change**

REF KEL-5-116-002

Evaluating the viability of a company's business model and developing strategies for growth; understanding the key sources of customer value and developing a sustainable value proposition; building a strong service brand; marketing to the bottom of the pyramid.

**Farm to School of Park County: A Journey from Program to Nonprofit (A)**

REF KEL-5-418-751(A), KEL-5-418-751(B),  
KEL-5-418-751(C), KEL-5-418-751(D)

This case series describes the startup of Farm to School of Park County, an emerging nonprofit organization in the US state of Montana. Case (A) describes the community, the need, and the origins of Farm to School in Livingston, Montana...

**Leader as Coach: Restoring Employee Motivation and Performance (A)**

REF KEL-5-418-750(A), KEL-5-418-750(B)

Kiera, a young, enthusiastic sales rep, was recently promoted to manager of a sales team of five. In her first year on the job, she tackled a major revamp of the company's outdated training materials and organized a regional conference for her area, but neither her boss nor corporate seemed to appreciate the work she had been doing.

**Business in the Heart of Darkness: SOCO's Oil Exploration in the Virunga National Park**

REF KEL-5-119-003

Identify motivations of key stakeholders, including those of the government, in a complex business venture and

analyze how these affect decision-making; evaluate the legality of operations in the context of the UK Bribery Act (2010), including the ethics of various decisions.

**Uber: Applying Machine Learning to Improve the Customer Experience**

REF KEL-5-419-752

Understand how to identify customer pain points by using customer experience mapping and the Jobs to Be Done framework; identify hypotheses to measure and improve the customer experience; articulate the logic for creating a quantitative metric for the quality of the customer experience.



Full Collections on [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)



CASE PACKET FOR MBA FINANCE

**H. J. Heinz: Estimating the Cost of Capital in Uncertain Times**

REF UVA-F-1634

Teaching Note: UVA-F-1634TN

**Britannia Chemicals PLC (A): The Merseyside Project**

REF UVA-F-1906

Teaching Note: UVA-F-1906TN

**Britannia Chemicals PLC (B): The Merseyside and Antwerp Projects**

REF UVA-F-1976

Teaching Note: UVA-F-1906TN

**Goldman Sachs Goes to Rikers Island**

REF UVA-F-1807

Teaching Note: UVA-F-1807TN

**Wilson Family Foundation**

REF UVA-F-1899

Teaching Note: UVA-F-1899TN

**Blue Ridge Bike and Hike**

REF UVA-F-1749

Teaching Note:

REF ;UVA-F-1749TN

Teaching Note:

**Worldwide Paper Company**

REF UVA-F-1372

Teaching Note: UVA-F-1372TN

**The Investment Detective**

REF UVA-F-0813

Teaching Note: UVA-F-0813TN

**Guna Fibres, Ltd**

REF UVA-F-1687

Teaching Note: UVA-F-1687TN

**Chestnut Foods (A) (B)**

REF UVA-F-1736, UVA-F-1974

Teaching Note: UVA-F-1736TN, UVA-F-1974TN

**Rockboro Machine Tools Corporation**

REF UVA-F-1765

Teaching Note: UVA-F-1765TN

**The Financial Detective, 2016**

REF UVA-F-1763

Teaching Note: UVA-F-1763TN

**OutReach Networks: First Venture Round**

REF UVA-F-1683

Teaching Note: UVA-F-1683TN





BEST SELLING CASES 2020/21

ACCOUNTING

**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).

FINANCE

**Anandam Manufacturing Company: Analysis of Financial Statements**

REF 9B16B007

In July 2015, the owner of the Anandam Company approached a bank for additional funding to meet the growing requirements of his garment manufacturing firm. The owner was confident about the financial prospects of his firm, with its fourfold increase in revenue.

GENERAL MANAGEMENT - STRATEGY

**Greenyard Frozen: Developing Cauliflower Rice as an Open Innovation Project for Sustainability**

REF 9B20E008

This case study can be taught in undergraduate- and graduate-level courses on innovation management, collaborative innovation, strategy, entrepreneurship, or marketing. Students will learn about the management challenges of using open innovation in the development of sustainable products or services.

**Geely's Acquisition of Volvo: Challenges and Opportunities**

REF 9B10M057

For more than a decade, the government of China had sought to develop an automotive industry. The government's initial steps involved the creation of joint ventures in which government-owned firms became partners of foreign privately owned corporations.

**Wal-Mart Stores, Inc**

REF 9B06M068

A Wal-mart vice-president is preparing to meet with her new colleagues from a Brazilian company Wal-mart had just acquired. She thinks about how she should explain

how Wal-mart operates, how it competes and what role its international operations will play in its future.

**Global Metal Company: The Challenges of Scaling Up in the Unorganized Sector**

REF 9B19M025

This case can be taught in courses on entrepreneurship and small business, new venture creation, or international marketing in both undergraduate and postgraduate programs.

**Starbucks**

REF 9A98MF006

Starbucks is faced with the issue of how it should leverage its core competencies against various opportunities for growth, including introducing its coffee in McDonald's, pursuing further expansion of its retail operations, and leveraging the brand into other product areas.

HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT

**Amazon as an Employer**

REF 9B16C006

This case is suitable for use in courses on human resource management, organizational behaviour, and entrepreneurship. In studying this case, students will: Evaluate the significance of care and compassion in the workplace. Appreciate the importance of psychological flexibility and mindfulness...

INFORMATION SYSTEM

**Dow Chemical Co.: Big Data in Manufacturing**

REF 9B17E014

The case can be used in undergraduate, graduate, and executive education programs focused on information systems. The case gives students the opportunity to do the following: Describe the main characteristics of big data, Explain how big data analytics...

INTERNATIONAL BUSINESS

**Skutis: Negotiating Production in China**

REF 9B18M070

This case is suitable for graduate and post-graduate business courses that include an international component. Specifically, the case is ideal for use in the

fields of conducting business in China, culture in business, negotiation, conducting due diligence on a potential partner.

MARKETING

**Zenatix: Discovering Market Fit**

REF 9B19A019

In 2013, three friends from college came together to found Zenatix, an Indian energy data analytics company. Based on Internet-of-things technology, the team built WattMan, a hardware-based product that could monitor the usage and performance of electrical assets.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR-LEADERSHIP

**Alice Saddy: Caring for the Community**

REF 9B08C016

The human resources manager at the Alice Saddy Association (Alice Saddy), a non-profit agency in London, Ontario, Canada, supporting people with developmental disabilities who lived independently rather than in group homes, informed the executive director that some of the support workers believed that the current organizational structure caused confusion.



## 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



**La licence « par copie »**  
(modèle anglo saxon « per copy »),  
utilisation limitée à une session et une  
licence par étudiant

### 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

### 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 GÉNÉRALES DE VENTE

### 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 d'usage illimité pour un seul campus sans limite de nombre d'étudiants. L'établissement acquéreur est une école implantée sur un campus ou une entité (UFR, IUT, IAE,...) d'une université. Elle comprend le droit d'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.

## CAS 100% DIGITAL



### NOUVEAUTÉ

#### E. LECLERC DRIVE : logistique et modélisation - Cas en réalité virtuelle 3D

REF P0339

Une expérience immersive en 3D et à 360° dans le plus grand drive de France : le drive E.Leclerc de Saint-Brice Courcelles.

En tant que consultant en logistique et supply chain management (SCM), votre mission est de comprendre le fonctionnement du Drive, puis de fournir à la direction du Drive des recommandations pour qu'il absorbe la hausse des commandes clients. Vous proposerez plusieurs actions possibles dont vous discuterez à chaque fois des avantages et inconvénients (en termes marketing, logistique, RH, financier, etc.).

Une série de 4 cas digitaux réalisés avec StoryLine par AUDENCIA. Des cas entièrement en ligne avec des graphismes et un scénario pédagogique faits pour une expérience utilisateur mémorable.



### 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.

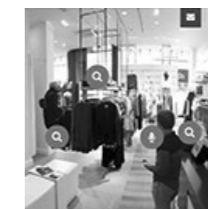


### MANAGEMENT GÉNÉRAL STRATÉGIE

#### 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



### 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 des 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 ?



### CONTRÔLE DE GESTION COMPTABILITÉ

#### Surfing : entrepreneuriat et maîtrise des écritures comptables

REF C0461 | C0461(GB)

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.



# TARIFS CCMP 2021 : 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	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)

Cas, notes pédagogiques, articles	Adhérents (en € HT)		Non-adhérents (en € HT)	
	Formation diplômante	Formation non diplômante	Formation diplômante	Formation non diplômante
	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)

Service exclusivement réservé aux adhérents	Adhérents (en € HT)
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 Gratuit  
Consultation en ligne de plus de 30 000 études de cas
- 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 26€  
Consultation en ligne de plus de 30 000 études de cas
- Formation à la méthode des cas et séminaires Sur demande

## VOTRE AVANTAGE PASS NUMÉRIQUE

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 €
	-40€ 1400 €	1440 €
Cas 3	360 €	720 €
	-400€ 1760 €	2160 €

Prix HT



Votre contact « adhérent » : Hénia BELLOUI  
 ✉ hbelloui@cci-paris-idf.fr ☎ +33 (0)1 55 65 53 71

Affiliated to



1 Usage illimité pour un campus sans limite de nombre d'étudiants  
 2 Usage limité à une session. Prix par étudiant.

# INDEX DES ÉTABLISSEMENTS CRÉATEURS DE CAS

## AALTO UNIVERSITY

G2028 COWASH : diagnostic stratégique d'une plateforme collaborative

## AIPF - IDRAC Business School - Lyon

M2134 OR BRUN, l'Authentique Fertilisant : revitalisation d'une marque

## AIX MARSEILLE UNIVERSITE - FEG

G2038 VALEO : quelles perspectives dans un secteur touché de plein fouet par la crise de la COVID-19 ?

## AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

M2131 1083 & Mud Jeans : deux marques engagées pour transformer l'industrie du jeans

G2034 Association Ombre & Lumière : insertion sociale, gouvernance partenariale et valorisation comptable

AC0009 Mesher : création et optimisation de la fonction achats

## ANACT

O0025 Covid-19, récits d'action et enseignements : les organisations du travail à l'épreuve de la crise

## ASCENCIA BUSINESS SCHOOL Paris - La Défense

M2126 POYTA : d'une stratégie de vente B to C au développement d'un portefeuille professionnel

## AUDENCIA Business School

C0461(GB) SURFING Company : first accounting situation

M2138 Guys & Bull : en quoi un mix des services pertinent peut-il renforcer le positionnement d'une marque fille ?

M2136 Galeries Lafayette...de demain : quel parcours augmenté pour une expérience unique en magasin ?

M2132(GB) ERAM: Launch of a sustainable sneaker. What effective positioning on the sustainability market ?

M2132 ERAM : lancement d'une basket responsable - quel positionnement sur le marché durable ?

M2109 BEL et le fromage frais Margot : sur un marché très fermé, lancement d'une nouvelle marque

M2068(B)/(GB) INTERMARCHÉ, Large-Scale Food Retailers and consumer rationale (Quantitative Study): what is the best way to promote «Ugly» Fruit and Vegetables?

M2068(A)/(GB) INTERMARCHÉ, Large-Scale Food Retailers and consumer rationale (Qualitative Study): what is the best way to promote «Ugly» Fruit and Vegetables?

H0678(GB) NATURE & DECOUVERTES: How can we better retain employees, especially young ones?

H0678 NATURE & DECOUVERTES : comment mieux retenir les collaborateurs, particulièrement les plus jeunes ?

G2043(GB) ORBAN'S : Development of an organically growing company

G2043 ORBAN'S : développement d'une entreprise en croissance organique

G2041 JVD, innovation et crise du covid : devenir leader mondial de l'hygiène connectée

G2039(GB) SCOP Moulin Roty: The cooperative that plays with the difficulties

G2039 SCOP Moulin Roty : comment se jouer des difficultés pour se développer ?

F0563(GB) Wind Farm Investment (Case II)

F0562(GB) Wind Farm Investment (Case I)

F0561(GB) The oil market: How to explain a negative price on the financial markets?

F0561 Marché du pétrole : comment expliquer un prix négatif sur les marchés financiers ?

## AIX MARSEILLE UNIVERSITE IUT

KEDGE-FI-013(GB) Française des jeux (FDJ): Initial public offering

KEDGE-FI-013 Française des jeux (FDJ) : l'introduction en Bourse

## BREST BUSINESS SCHOOL

M2120 LEGRAND : comment lancer la nouvelle offre globale «Flex Hôtel» ?

G2030(GB) TechNature: Organic growth or acquisition, which strategic choice?

G2030 TechNature : croissance interne ou acquisition, quel choix stratégique ?

## CFVG - Hanoi - Ho Chi Minh

GI0038 CHULA : la « slow fashion » face aux défis de l'internationalisation\*

## EBS PARIS

M2139 OUATE(cosmétiques) : quelle stratégie adopter pour cibler les 10-13 ans ?

M2110 SECURITE ROUTIERE : un nouvel outil, le Nudge marketing

## EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

R0017(GB) Responsibility Plus (International buying office): Ethical Dilemma in textile supply chain

R0015 DANONE, Social Bond : de la vision aux actions ?

P0338 Energie-Go : avec les SI, modéliser les processus clés d'une chaîne logistique

M2122 CCI Paris IdF : focus groups et buyers personas pour un marketing digital efficace

H0675 Banque Avenir : comment gérer le télétravail et ses risques émergents ?

G2022 CONFORAMA, versus BUT : la transformation digitale, un enjeu majeur ?

G2018 PM-LOG, ESN (Entreprise de Service du Numérique) : Covid 19, comment rebondir après la crise sanitaire ?

E0085 YOUDEO : innovation numérique au coeur du Lean Business Model

E0083(GB) WILDLIFE ANGEL: A socio-entrepreneurial approach to environmental conservation

E0083 WILDLIFE ANGEL : approche socio-entrepreneuriale à la conservation de l'environnement

E0031 Yuka, l'application : quand l'innovation entrepreneuriale révolutionne la consommation

E0030 The Ocean Cleanup : l'entrepreneuriat pour la planète

## EDHEC BUSINESS SCHOOL Lille

M2135 SUPERDIET(compléments alimentaires) : comment introduire une routine Détox chez le consommateur ?

J0102 COLLOCK, Escape game en entreprise : protection des innovations, comment développer des outils de performance juridique ?

C0486 BOULANGER : pilotage de la performance dans une entreprise de distribution omnicanale

## EM NORMANDIE

R0020 Coopérative d'argane : comment concilier enjeux de développement durable et stratégie marketing ?

R0019 Enda et Enda Tamweel : quelle gouvernance pour cette ONG de la microfinance ?

O0019 La résistance au changement : une fatalité ?

G2019 Les Organisations de l'ESS : les modalités et les enjeux après l'application des Lois HAMON et NOTRe.

# INDEX DES ÉTABLISSEMENTS CRÉATEURS DE CAS

C0476 Le contrôleur de gestion : un métier aux multiples facettes

## EM NORMANDIE Campus Caen

GP0020(GB) The success of a NETFLIX series: The case of Folks VFX facing the challenge «The Umbrella Academy»

GP0020 NETFLIX : de l'idée à l'image, co-gestion de projet BtoB avec Folks VFX

G2032 Armonia, Steam'O & Co (Facility Management) : crise et danger du Covid 19, comment manager ses équipes ?

## EMLYON Business School

I0128 Univapp : Modélisation et Automatisation de services de scolarité

O0022 ND de Mongré, Projets, Management et Pédagogie : l'apprentissage par l'action

I0132 MarketScan : enjeux de l'analyse de données marché

GI0039 Globum : stratégies et compétences pour travailler en contexte interculturel\*

G2049 Le rôle de l'humour dans le management : cas du centre des congrès

G2040 IDEC : croissance externe et intégration post-acquisition dans le conseil en management.

D0007 Le chanvre contre-attaque ! Dans l'industrie textile & Co, renaissance d'une chaîne de valeur

## ENSTA Bretagne

M2120 LEGRAND : comment lancer la nouvelle offre globale «Flex Hôtel» ?

## ESCA Ecole de Management MAROC

F0559 ADDOHA : l'ascension et la chute d'un géant immobilier africain

## ESCD 3A Lyon

C0482 LBM(La Boun Mojhette) : étude du modèle économique d'une SCIC

## ESCE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

GI0042 PLAYMOBIL : en avant les exportations !

## ESCP BUSINESS SCHOOL

M2123(GB) Accelerating the adoption of smart home devices

H0677 MICHELIN : industrie 4.0, ambidextrie organisationnelle et accompagnement RH

GI0038 CHULA : la « slow fashion » face aux défis de l'internationalisation\*

G2027 PSG - Qatar : but après une passe en or ?

D0004(GB) PATATAM: Responsible Fashion and Circular Economy

D0004 PATATAM : Mode responsable et économie circulaire

C0478(GB) FOREVER CHIC: Monitoring performance with budgets

C0478 FOREVER CHIC : Piloter la performance avec le budget

AC0008 CNP ASSURANCES et le renouvellement de son parc automobile : Stop and Start

## ESDES The Business School of UCLY

M2113 Hôpital de Cannes - Simone Veil : quel management de la marque ?\*

G2050 AP et Alpha : comment gérer l'intégration post-fusion ?

## ESSCA école de management

O0018 Imposture au sommet : comment maîtriser les habiletés politiques dans les organisations ?

M2108(GB) Male beauty: the «flower Boys»: trendsetters in

## China

M2108 Beauté masculine : les «garçons fleurs», précurseurs de tendances en Chine

H0672 Les dés étaient pipés ou comment travailler avec un grand patron narcissique

G2040 IDEC : croissance externe et intégration post-acquisition dans le conseil en management.

G2037(GB) ONLYLYON, the international ambassador network

G2037 ONLYLYON : un réseau international d'ambassadeurs

## EXCELIA GROUP

R0020 Coopérative d'argane : comment concilier enjeux de développement durable et stratégie marketing ?

GI0041 WORLDCAST GROUP : la COVID-19, une opportunité de développement à l'international dans l'éducation

G2042 MAIF : stratégie d'une mutuelle à mission

D0008 RIVAGES de FRANCE : comment concilier tourisme durable et gestion de sites naturels sensibles ?

D0006 Groenland KALAALLIT NUNAAT, le défi : faire le pari d'un tourisme durable qui profite à tous

C0488(GB) AEGEAN Airlines: Overflying Risks with no Turbulences

C0486 BOULANGER : pilotage de la performance dans une entreprise de distribution omnicanale

## GRENOBLE Ecole de Management

R0018 CROIX-ROUGE FRANCAISE : évaluation de l'impact social et démarche bottom-up

M2141 AUCHAN : comment concilier rentabilité et écologie ?

M2129 WOPILO : Communication et Marketing d'une Digital Native Vertical Brand

F0560 FDJ : enjeux de privatisation et d'introduction en bourse

F0558 Le LBO sur Verallia : de l'acquisition par Apollo à l'introduction en bourse

C0479 Plastauto, plasturgie automobile : l'impact de la crise du Covid-19 sur la gestion de trésorerie

## GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn

G2023 BOP (Build On Patrol) : création d'une plateforme B2B pour les sous-traitants de la filière aérospatiale

## HEC - Ecole de Gestion de l'Université de Liège

G2033(GB) URBANPOLIS: The Balanced Scorecard as performance management tool

G2033 URBANPOLIS : le Balanced Scorecard, outil de pilotage de la performance

## HEC PARIS

C0478(GB) FOREVER CHIC: Monitoring performance with budgets

C0478 FOREVER CHIC : Piloter la performance avec le budget

HEC-S48L Stef : l'emballage pour le co-packing ?

HEC-F7L(GB) Private Equity and Infrastructure: Antin's TowerCo Deal\*

HEC-F7L Private Equity et Infrastructure: Antin crée une « TowerCo »\*

## ICN BUSINESS SCHOOL

M2106 Le Petit Béret : du vin qui n'en est pas ?\*

## IES Business School

G2032 Armonia, Steam'O & Co (Facility Management) : crise et danger du Covid 19, comment manager ses équipes ?



IGR - IAE RENNES Université Rennes 1

M2119 Camping 5 étoiles, Les Criques de Portails : de la structuration du marché à la crise sanitaire, comment faire face ?\*

INSEEC U - EBS

D0004(GB) PATATAM: Responsible Fashion and Circular Economy

D0004 Patatam : Mode responsable et économie circulaire

INSEEC U Lyon

M2107(GB) CANDIA : selling milk to Chinese

G2020(GB) CANDIA: Building sustainable business growth for a commodity product

INSEEC U. - INSEEC BUSINESS SCHOOL PARIS

Q0051 BOSCA : la nouvelle fraise française

INSTITUT MINES-TÉLÉCOM BUSINESS SCHOOL

O0021 Le DMS (Digitalization Maturity System) : instrument d'évaluation de la maturité de la transformation digitale des entreprises

I0131 TALAN (prêt à porter) : transformation digitale et omnicanale

I0130 KLEE GROUP : repenser le conseil en SI à l'heure du télétravail

I0129 ALLIANZ France : digitalisation des flux documentaires via l'apport des technologies Robotic Process Automation

GP0019 MICHELIN & «Collaborative Move» : projet de transformation digitale et collaborative des pratiques de travail

G2031(GB) LA REDOUTE: Digital processing strategy

G2031 LA REDOUTE : stratégie de transformation digitale

IPAG Business School

M2116(GB) Sports, clothing and online shopping How to launch a new marketplace?

M2116 Sports, vêtements et plateformes d'achat : comment lancer «sa griffe» digitale ?

M2074(GB) GLOOTERS: The first French style jelly shot!

GI0033(GB) Pizza Concept Group: Local strategy towards global strategy, which issues?

GI0033 Pizza Concept Group : stratégie locale versus stratégie globale, quels enjeux ?

IPAG Nice

G2035 EM - Energie-Médical : comment moderniser son système de veille stratégique pour se développer ?

ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

M2140 Atelier des Rendez-vous (Bien-Etre) : Audit d'une activité et d'un territoire de marque

M2127 Lovys, assureur 100% digital : comment créer une communauté de marque ?

M2118 AUDI ON, créateur de podcasts : quel site en B to B pour optimiser l'expérience client ?

ISCAE CASABLANCA

O0023(GB) ACCENTA: An invincible willingness to make change

F0559 ADDOHA : l'ascension et la chute d'un géant immobilier africain

ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

O0020 NONAD : Confiance/Déficance en contexte de changement organisationnel

H0679 Employé ambidextre en contexte de pandémie du Covid-19

D0007 Le chanvre contre-attaque ! Dans l'industrie textile & Co, renaissance d'une chaîne de valeur

ISTEC

M2139 OUATE(cosmétiques) : quelle stratégie adopter pour cibler les 10-13 ans ?

ICN BUSINESS SCHOOL

ICN-MI-045 Decathlon : séduire une clientèle mondiale ? les leçons du leader mondial du sport

ICN-MA-046 Tryba : réussir une communication omnicanale au service du développement de ses concessions

KEDGE Business School

KEDGE-PL-006 Cubyn : solutions logistiques pour le e-commerce en croissance

KEDGE-OC-017 Harley-Davidson : un instant de liberté

KEDGE-OC-016 Café Joyeux : le pouvoir de la vulnérabilité

KEDGE-OC-015 Semco : les pionniers de la libération

KEDGE-MG-012 Buurtzorg : la victoire de l'innovation sociale

KEDGE-MG-011(GB) How does design revolutionize the LEGO brick?

KEDGE-MA-046 L'Oréal / Carrefour : comment l'approche catégorielle peut-elle réenchanter l'univers hygiène beauté en grande distribution ?

KEDGE-MA-045(GB) Danone Waters France: Relaunching the Volvic brand on the kids' beverage market

KEDGE-MA-045 Danone Eaux France : comment relancer la marque Volvic sur le marché des boissons pour enfants ?

KEDGE-FI-016 La 5G : procédure d'attribution des fréquences aux enchères d'actions

KEDGE-FI-014 Jeux boursiers : biais comportementaux et rentabilité d'un portefeuille d'actions

KEDGE-FI-013(GB) Française des jeux (FDJ): Initial public offering

KEDGE-FI-013 Française des jeux (FDJ) : l'introduction en Bourse

KEDGE-FI-012(GB) Capital Structure Design: Three examples of financial policies and their determinants

KEDGE-EC-003 Wulo : échec et mat, récit d'un échec entrepreneurial

KEDGE-CG-004(GB) «Epinol» & «Laziol» knives: Cost Accounting in an Industrial Company

KEDGE-CG-004 Couteaux «Epinol» et «Laziol» : calcul des coûts dans une entreprise industrielle

Mod'Art International

M2112 Maison Agnès b., enseigne éthique et engagée : comment la pérenniser ?

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

M2141 AUCHAN : comment concilier rentabilité et écologie ?

GI0040 Too Good To Go et sa culture d'entreprise : comment concilier mission sociale et développement international ?

G2026(GB) ALIBABA: A study of Strategic Capabilities of the Chinese group

G2026 ALIBABA : étude des capacités stratégiques du groupe chinois

C0483 Alefpa, association Médico-sociale : comment lier pilotage stratégique efficace et rôle du contrôleur de gestion ?

NEOMA BUSINESS SCHOOL - CAMPUS DE REIMS

C0481 CoffeeGust SA : votre première mission d'audit

NEOMA BUSINESS SCHOOL - CAMPUS DE ROUEN

R0016 DANONE et le Capitalisme Responsable : intérêt social, raison d'être et entreprise à mission

P0339 E. LECLERC DRIVE : logistique et modélisation - Cas en réalité virtuelle 3D

M2121(GB) FERRERO-LECLERC: Strategic Relationships Manufacturers-Retailers\*

M2121 FERRERO-LECLERC : Relations Stratégiques Industrie - Distribution\*

J0104 Manager le fait religieux : quelles règles de droit en entreprise ?

J0103 PME Leblanc : crise sanitaire, télétravail et management

J0094 Cycloliv' : relation de travail, quelles sont ses évolutions aujourd'hui et leurs conséquences comptables ?

E0086 Entreprenariat et statut : quelle forme sociale et quelle implication patrimoniale ?

E0084 La Dacquoise : transformation en SA, coup d'accordéon et reprise d'actifs

C0487 PME, secteur agricole : affacturage, une stratégie ?

C0485(GB) French touch: Full cost, costs hierarchy, apportionment choices

C0485 French touch : coûts complets, hiérarchie des coûts, choix de répartition

C0484(GB) ALWAYS CLEAN: Direct costing method

C0484 Alwaysclean : application de la méthode du coût variable (direct costing)

POLYTECH SORBONNE

GP0018 Afrique du Sud, parc éolien : comment piloter appel d'offres et management de projet ?

PPA BUSINESS SCHOOL

M2128 AMORINO : à la conquête d'une nouvelle clientèle

PSB Paris School of Business

M2116(GB) Sports, clothing and online shopping How to launch a new marketplace?

M2116 Sports, vêtements et plateformes d'achat : comment lancer «sa griffe» digitale ?

M2074(GB) GLOOTERS: The first French style jelly shot!

SKEMA BUSINESS SCHOOL Campus Lille

H0676(GB) FeelGood: Onboarding, organizational growth and QLW, from slogan to practice!

H0676 FeelGood : onboarding, croissance organisationnelle et QVT, du slogan à la pratique !

G2026 ALIBABA : étude des capacités stratégiques du groupe chinois

KEDGE-FI-016 La 5G : procédure d'attribution des fréquences aux enchères d'actions

South Champagne Business School

KEDGE-FI-016 La 5G : procédure d'attribution des fréquences aux enchères d'actions

KEDGE-FI-014 Jeux boursiers : biais comportementaux et rentabilité d'un portefeuille d'actions

TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

M2130 C'est deux euros : développer sa notoriété dans une logique Drive to Store\*

M2111(GB) LE PETIT MARSEILLAIS : Maintaining the leadership on a mature market

M2111 LE PETIT MARSEILLAIS : comment maintenir son leadership sur un marché mature ?

G2047(GB) ZWIFT: What strategy for a semi virtual sports unicorn?

G2047 ZWIFT : quelle stratégie pour une licorne du sport semi-virtuel ?

G2046(GB) ESSILOR - LUXOTTICA: The merger

C0489 AFIPH, Association secteur médico-social : jeu de rôle et pilotage d'une carte stratégique

UNIVERSIAPOLIS, UNIVERSITE INTERNATIONALE AGADIR

R0020 Coopérative d'argane : comment concilier enjeux de développement durable et stratégie marketing ?

UNIVERSITE BOURGOGNE IAE-UFR Sciences Economiques

G2051 America's Cup 2021 : Business Model d'un événementiel sportif face aux crises

UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE - École de Management

M2067(GB) LE PERE LUCIEN: Digital marketing analysis using the POEM approach

UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE - IUT CLERMONT

H0673 Auravenir : quelle place pour le télétravail après la crise sanitaire de la Covid 19 ?\*

Université Côte d'Azur - IAE Nice

M2115(GB) McCafé, a McDonald's Brand

M2115 McCafé, une marque signée McDonald's

M2114(GB) LYF PAY: The application that reinvents mobile payment codes

M2114 LYF PAY : l'application qui réinvente les codes du paiement mobile

G2037(GB) ONLYLYON, the international ambassador network

G2037 ONLYLYON : un réseau international d'ambassadeurs

G2036(GB) STELLANTIS: the PSA - Fiat Chrysler merger\*

G2036 STELLANTIS : la fusion PSA - Fiat Chrysler\*

G2025(GB) AUDI is conquering the global market\*

G2025 AUDI à la conquête du marché mondial\*

UNIVERSITE DE BORDEAUX IAE Bordeaux

M2125 LIEBIG : comment communiquer autour du repositionnement d'un produit ?

G2034 Association Ombre & Lumière : insertion sociale, gouvernance partenariale et valorisation comptable

AC0009 Mesher : création et optimisation de la fonction achats

UNIVERSITE DE LORRAINE

M2106 Le Petit Béret : du vin qui n'en est pas ?\*

UNIVERSITE DE PERPIGNAN VIA DOMITIA -IAE PERPIGNAN

C0480 Théâtre d'Archimède : du contrôle de l'art à l'art du contrôle \*

UNIVERSITE JEAN MONNET IUT SAINT ETIENNE

G2028 Cowash : diagnostic stratégique d'une plateforme collaborative

UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

H0669 CASTORAMA : améliorer son image employeur pour (re) devenir leader

G2043(GB) ORBAN'S: Development of an organically growing company

G2043 ORBAN'S : développement d'une entreprise en croissance organique

G2024 TEREOS : comment suivre les tendances du marché du sucre ?

UNIVERSITE LILLE - IAE LILLE

M2105 Instagram/Mrs Brockell : co-destruction et co-crédation de valeur\*

UNIVERSITE MONTPELLIER - MONTPELLIER MANAGEMENT

G2052(GB) Hallab 1881: The Internationalization of the leader of the lebanese pastry

G2052 Hallab 1881 : leader de la pâtisserie libanaise à la conquête du monde

C0480 Théâtre d'Archimède : du contrôle de l'art à l'art du contrôle \*

UNIVERSITE ORLEANS IAE Orléans

M2133 POULEHOUSE : décryptage stratégique et analyse marketing de la marque aux ½ufs d'or

UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS IAE Paris

M2122 CCI Paris IdF : focus groups et buyers personas pour un marketing digital efficace

UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

O0042 SCHNEIDER ELECTRIC : gérer une équipe virtuelle

Université Paris II - Panthéon - Assas

G2027 PSG - Qatar : but après une passe en or ?

UNIVERSITE POITIERS IAE Poitiers

GP0019 MICHELIN & «Collaborative Move» : projet de transformation digitale et collaborative des pratiques de travail

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 !

UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

M2117 SNCF - Face à la concurrence, optimiser la stratégie phytitale : parcours du voyageur et embarquement immédiat ?

M2115(GB) McCafé, a McDonald's Brand

M2115 McCafé, une marque signée McDonald's

M2114(GB) LYF PAY: The application that reinvents mobile payment codes

M2114 LYF PAY : l'application qui réinvente les codes du paiement mobile

G2025(GB) AUDI is conquering the global market\*

G2025 AUDI à la conquête du marché mondial\*

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



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.

1<sup>er</sup> 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 qui publient dans la collection CCMP : plus de 5000 cas dont près de 180 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

Chargée marketing & relations adhérents

Tél : 01 55 65 53 71

E-mail : hbelloui@cci-paris-idf.fr

Sophia Mouhri

Administratrice des ventes e-commerce

Tél : 01 55 65 53 74

E-mail : smouhri@cci-paris-idf.fr

Valentin Berbett

Infographiste / Webdesigner

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



1<sup>er</sup> éditeur mondial  
d'études de cas francophones  
5 000 cas publiés  
200 études de cas par an

1<sup>er</sup> distributeur des cas Harvard  
en France

www.ccmp.fr

- + de 35 000 cas, simulations, etc.
- 140 écoles adhérentes
- + de 350 auteurs

Affiliated to



Affiliated to





Jeu  
CREANOV



Jeu CONCEPT STORE  
**BUSINESS GAME RETAIL**



Simulations  
MEGA Learning  
SimTrade

ÉTUDES  
DE CAS



Licence Campus



Licence par copie