

# BIBLIOGRAPHIE DE CAS

## ET DE MÉDIAS PÉDAGOGIQUES

**216**  
NOUVEAUX CAS

with Case Studies  
in ENGLISH 

**+ 15**

COLLECTIONS DE CAS :

HARVARD, INSEAD, IVEY,  
DARDEN, KELLOGG, HKU, HEC Paris,  
HEC Montréal, NACRA,  
ESSEC, emlyon,  
Kedge, ICN,  
Grenoble EM,  
INSEEC



PRIX DES  
MEILLEURS CAS

**2** LICENCES D'UTILISATION



Licence Campus  
Licence à l'unité

FORMATIONS

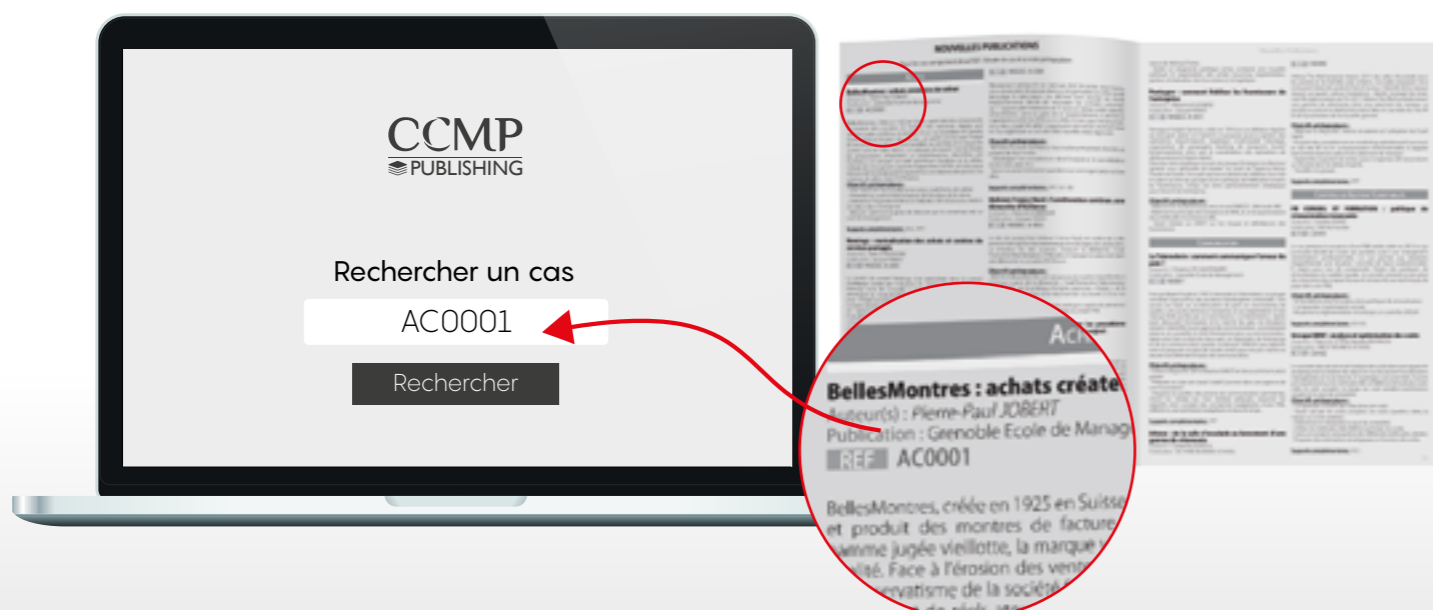
**PUBLIER**

**ENSEIGNER**



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

## SOMMAIRE



### Gagnez du temps...



Avec le Pass Numérique :

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

S'identifier

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

Rechercher

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

Sélectionner

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

Valider

**Paiement au choix:**

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

Édito.....	2
Cas primés 2018.....	3
Publications par auteur.....	6
<b>Nouvelles Publications - cas par thématique (licence campus)</b>	
Achats.....	10
Analyse Quantitative/Statistiques.....	10
Communication.....	11
Contrôle de Gestion/Comptabilité.....	11
Droit de l'entreprise.....	13
Entrepreneuriat/Création d'entreprise.....	14
Finances.....	16
Gestion des Ressources Humaines.....	17
Management de projets.....	18
Management Général/Stratégie.....	19
Management International.....	28
Marketing.....	30
Négociation/Vente.....	43
Organisation et Comportements.....	44
Production/Logistique.....	45
RSE et Ethique.....	46
Systèmes d'information et de communication.....	46
<b>New Bilingual or English Cases / Cas bilingues ou en anglais (licence campus).....</b>	<b>49</b>
<b>Cases in English / Cas en anglais de nos partenaires internationaux (licence « à l'unité » )</b>	
ESSEC Business School.....	62
HEC MONTREAL.....	64
HARVARD Business Publishing.....	66
INSEAD.....	68
KELLOGG Publishing.....	70
IVEY Publishing.....	72
DARDEN Business Publishing.....	74
<b>Jeux d'entreprise - Business Games.....</b>	<b>75</b>
7 jeux d'entreprise - simulations (FR/EN).....	75
<b>Spécial cas en réalité virtuelle, game play online, serious games.....</b>	<b>76</b>
<b>Formations.....</b>	<b>77</b>
<b>Informations pratiques.....</b>	<b>78</b>
Liste des adhérents.....	78
Les licences d'utilisation.....	80
Extrait de nos Conditions Générales de Vente.....	81
Tarifs CCMP 2018.....	82
<b>Index par établissement créateur.....</b>	<b>83</b>





## ÉDITO

Avec 216 nouveaux cas publiés cette année, CCMP Publishing confirme son leadership de premier éditeur mondial de cas francophones.

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

Le site web de CCMP Publishing est un portail unique vers 15 collections internationales et un choix de plus de 32 000 cas et ressources pédagogiques (jeux d'entreprises, articles, modules de cours...).

Les liens privilégiés entre l'équipe de CCMP Publishing et la communauté des enseignants-chercheurs en sciences de gestion se traduisent par un appui personnalisé à la publication (édition, formation, coaching). Des liens étroits sont tissés entre CCMP, FNEGE et les associations scientifiques (Afm, AIM, AEI, AFMAT, Atlas-AFMI, AFFI) pour renforcer un processus rigoureux de "peer-review" des cas. Cette double évaluation par les pairs et un Jury académique donne lieu à la délivrance des Prix des meilleurs cas et des labels "cas recommandés d'intérêt pédagogique".

Toutes les disciplines du management et des sciences de la décision sont représentées dans ce catalogue. La diversité des formats de cas et des usages différenciés (mini-cas, cas en ligne, cas aux normes anglo-saxonnes, simulations, vidéos...) témoignent de la vitalité et de l'innovation pédagogique des enseignants-auteurs.

Rappelons que la méthode des cas est une pédagogie active basée sur l'analyse rationnelle de vraies situations d'entreprises. Les études de cas présentées ici établissent les liens entre les réalités vécues en entreprise et les objectifs pédagogiques d'acquisitions de connaissances et de compétences en management.

De la découverte sans a priori de la réalité de l'entreprise dans sa complexité, de la discussion argumentée à l'analyse critique, les études de cas favorisent l'implication, la motivation et la créativité des apprenants pour l'élaboration de solutions efficaces.

Si certaines techniques managériales (BM Canvas, mix 4P...) tendent à devenir des "classiques", les étudiants s'approprient aussi nombre de méthodes opérationnelles pour élaborer des propositions de valeur valides en entreprises. La valeur ajoutée des études de cas pour les étudiants ou participants de programmes MBA est de favoriser l'acquisition de compétences individuelles et de comportements de travail en équipe, transférables dans les contextes d'entreprise.

Les cas décrits dans cette bibliographie 2018, classés en 20 thématiques de management, reflètent la richesse et la variété de ces problématiques d'entreprises dans une économie globalisée et numérique.

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

**Raphaël GNANOU**

Responsable du département CCMP Publishing  
CCI Paris-ile de France

## PRIX CCMP - ÉDITION 2018

### PRIX «TOP AUTEURS 2018»

Le Prix CCMP – Top Auteur récompense l'auteur dont les études de cas, publiées par la CCMP du 1er juillet 2016 au 31 décembre 2017, ont été diffusées le plus largement sur tout le territoire national et dans les pays francophones.

#### **Laura HADDAD**

EDC Paris Business School

**Simone Pérèle** : les dessous du digital - Réf : M1943

**Simone Pérèle**: The digital's undersecrets - Réf : M1943(GB)

**Société Protectrice des Animaux (SPA)** : étude qualitative et jeunes donateurs - Réf : M1949

**Poiray** : le réveil d'une belle endormie - Réf : M1962

#### **Marie-Catherine MARS**

EDHEC Business School

**Comptoir des cotonniers** : le défi omnicanal - Réf : M1932

**Estéban, parfums d'intérieur** : comment réussir le développement de la nouvelle gamme Elessens ? - Réf : M1969

### TOP ÉTABLISSEMENT 2018 KEDGE BS



Directeur de la collection : Danielle CASTAGNONI

#### Les cas qui ont permis à l'établissement de remporter ce prix :

**Bijoux Fantaisie Hermès** : l'excellence du luxe accessible - Réf : KEDGE-MA-019

**Total** : l'innovation au coeur de la stratégie - Réf : KEDGE-MG-004

**Château d'Issan** : What Role for a Grand Cru in Margaux? - Réf : KEDGE-MA-020

**La Récyclerie** : au coeur des nouvelles tendances écoresponsables - Réf : KEDGE-MA-02

**Arena «Water Instinct»**: The marketing problems of being a specialist - Réf : KEDGE-MA-018(GB)

**Arena « Water Instinct »** : quelle stratégie de déploiement pour une marque spécialisée ? - Réf : KEDGE-MA-018

**Marsactu.fr** : renaissance d'un journal indépendant en ligne via le crowdfunding - Réf : KEDGE-EC-002

**Airbus** : logistique inverse des avions et solutions innovantes - Réf : KEDGE-RE-002

**Internationalisation des achats responsables** : Sanofi relève le défi - Réf : KEDGE-RE-003

**Arcins Environnement Service** : le défi de l'insertion par l'économique - Réf : KEDGE-MG-005

**EHPAD** : comment améliorer le bien-être au travail ? - Réf : KEDGE-GR-001

**Google** : quelle politique de redistribution aux actionnaires ? - Réf : KEDGE-FI-006

**Supercoop** : comment répondre aux enjeux d'une supply chain alimentaire en circuits courts - Réf : KEDGE-PL-002

**How to evaluate the carbon footprint of a wine supply chain?** - Réf : KEDGE-RE-004

**Palais des Thés** : comment associer raffinement et éthique ? - Réf : KEDGE-MA-023

**Royal Bristol Infirmary** : l'excellence du luxe accessible - Réf : KEDGE-OC-007

**Chrono Flex** : quand la culture d'entreprise devient aveugle et assassine - Réf : KEDGE-OC-008

**Business Development au Yakastan Oriental** : comment agir avec le marketing d'affaires - Réf : KEDGE-MA-024



Les cas francophones «Bestsellers» plébiscités par les Business Schools dans les catégories suivantes : Management général/Stratégie, Marketing, Ressources Humaines, Entrepreneuriat et Organisation et Comportements.



**BlaBlaCar : se développer, le pied au plancher !**

Réf : GI0006 - Auteurs : STERVINO Sandrine, MOREL Catherine



**Netflix : le leader de la SVOD à la conquête du monde**

Réf : G1914 - Auteurs : FAVOREU Christophe, ROUSSELOT Philippe



**Comptoir des cotonniers : le défi omnicanal**

Réf : M1932 - Auteurs : MARS Marie-Catherine, DEL BUCCHIA Céline



**H&D RO / SOLIHA : GRH dans une PME «en fusion»**

Réf : H0643 - Auteurs : FALCOZ Christophe, GUILLOT-SOULEZ Chloé



**La Ruche qui dit Oui ! et Processus : innover pour apprendre le business model**

Réf : E0007 - Auteurs : BALLEREAU Valérie, TOUTAIN Olivier, DEGEORGE Jean-Michel



**Biscuiterie Poult : un modèle d'entreprise libérée**

Réf : O0005 - Auteurs : GILBERT Patrick, RAULET-CROSET Nathalie, TEGLBORG Ann-Charlotte



**PRIX CCMP - CJD, Centre des Jeunes Dirigeants**



**Viareport :** créer un outil pour auditer une entreprise agile

Réf : O0008 - Auteur : Stéphane MOTARD

*En partenariat avec l'AEI, Académie Entrepreneuriat & Innovation*

**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 AFM



**Who's #1:** INSEAD, Harvard, Wharton, LBS?:  
Designing Research to Measure the Strength  
of Business Schools Brands  
Réf : 6198

Auteurs : NIESSING Joerg, CHANDON Pierre

PRIX MINI-CAS RECHERCHE AFM



**Tiwal :** apports de l'approche multi-méthodes  
et du prisme de la valeur perçue pour  
résoudre l'étude du cas Tiwal  
Réf : M2014

Auteur : Laurent MAUBISSON

PRIX AFFI



**Prada's Hong Kong IPO**  
Réf : HEC-F4L

Auteurs : Alberta DI GIULI,  
Denis GROMB

PRIX ATLAS-AFMI



**Codirel Cameroun :** quelle stratégie pour la  
durabilité d'un modèle français de distribution  
au Cameroun ?

Réf : KEDGE-MI-004  
Auteurs : Valérie ANGLÈS,  
Suzanne Marie APITSA

PRIX ATLAS-AFMI



**Musiquae :** un savoir-faire français inimitable ?  
Réf : GI0020

Auteurs : Catherine MERCIER-SUISSA,  
Manal EL BEKKARI

PRIX AFMAT



**TUI :** grâce au chatbot, optimiser le parcours  
et l'expérience client

Réf : M1985  
Auteur : Catherine LEJEALLE

**PRIX FNEGE DU CAS RECHERCHE**



**Producteurs de lait :** innover dans un secteur en impasse

Réf : G1935 - Auteurs : Xavier WEPPE, Benoît DEMIL

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 2019 du concours de votre choix.



# AUTEURS ÉDITÉS PAR CCMP PUBLISHING

## A

ABONNEAU David		
1 cas publié	<b>H0646</b>	<b>p.18</b>
ADAM-LEDUNOIS Sonia		
1 cas publié	<b>G1939</b>	<b>p.25</b>
ADEL Nabil		
1 cas publié	<b>F0544</b>	<b>p.16</b>
AIT HEDA Abdellatif		
1 cas publié	<b>M2013</b>	<b>p.32</b>
ALBERT-CROMARIAS Anne		
1 cas publié	<b>G1942</b>	<b>p.22</b>
ANDIAPPAN Meena		
2 cas publiés	<b>H0649(GB) - H0649</b>	<b>p.50,17</b>
ANGUENOT Jean-Christophe		
1 cas publié	<b>E0012</b>	<b>p.15</b>
ARNAUD Nicolas		
2 cas publiés	<b>G1943 - G1937</b>	<b>p.22,23</b>
ASSELINAEU Alexandre		
1 cas publié	<b>G1936</b>	<b>p.23</b>
ASSENS Christophe		
1 cas publié	<b>O0010</b>	<b>p.44</b>
AUTISSIER David		
1 cas publié	<b>GI0016(GB)</b>	<b>p.52</b>

## B

BADOT Olivier		
2 cas publiés	<b>M1990 - M1971(GB)</b>	<b>p.37,52</b>
BARDON Thibaut		
2 cas publiés	<b>G1943 - G1937</b>	<b>p.22,23</b>
BAUDET Isabelle		
1 cas publié	<b>J0090</b>	<b>p.14</b>
BELAUD Lydie		
1 cas publié	<b>M1986</b>	<b>p.31</b>
BILLET Jeanine		
1 cas publié	<b>G1948</b>	<b>p.20</b>
BORODAK Daniela		
1 cas publié	<b>G1942</b>	<b>p.22</b>
BOUGHZALA Imed		
3 cas publiés	<b>I0125 - I0124 - I0123</b>	<b>p.46,47</b>
BOULOCHER-PASSET Véronique		
4 cas publiés	<b>M2003 - M1982(GB) - M1982 - M1923(GB)</b>	<b>p.35,54,38,56</b>
BOURGEON Laurent		
1 cas publiés	<b>ESSEC-G-204 - ESSEC-G-106</b>	<b>p.27,60</b>
BOURLIER-BARGUES Emilie		
1 cas publié	<b>G1942</b>	<b>p.22</b>
BOUVERET-RIVAT Céline		
1 cas publié	<b>GI0023</b>	<b>p.28</b>
BOYER DUMONT Julie		
1 cas publié	<b>M2021</b>	<b>p.32</b>
BRIAND DECRE Gwenaëlle		
1 cas publié	<b>M1997(GB)</b>	<b>p.53</b>
BRUNEL-GODEK Magdalena		
1 cas publié	<b>E0013</b>	<b>p.15</b>

BUNDY Laurence		
4 cas publiés	<b>M2001(GB) - M2001 - M2000(GB) - M2000</b>	<b>p.52,35,53,36</b>

BUSSIERE Bertrand		
1 cas publié	<b>G1929</b>	<b>p.24</b>

## C

CALVEZ Vincent		
2 cas publiés	<b>R0001 - H0644</b>	<b>p.46,18</b>
CARTON Guillaume		
1 cas publié	<b>G1940</b>	<b>p.22</b>
CAZES-VALETTE Geneviève		
3 cas publiés	<b>M2007 - M1976(GB) - M1976</b>	<b>p.34,55,39</b>
CHAILAN Claude		
1 cas publié	<b>M1977(GB)</b>	<b>p.55</b>
CHAMBRIER Lionel		
1 cas publié	<b>H0644</b>	<b>p.18</b>
CHAMPENOIS Claire		
2 cas publiés	<b>G1947(GB) - G1947</b>	<b>p.59,21</b>
CHANUT Odile		
1 cas publié	<b>M2021</b>	<b>p.32</b>
CHARAF Karim		
2 cas publiés	<b>C0446(GB) - AC0003</b>	<b>p.49,10</b>
CHOURABI Olfa		
3 cas publiés	<b>I0125 - I0124 - I0123</b>	<b>p.46,47</b>
CLARET Nathalie		
1 cas publié	<b>E0014</b>	<b>p.15</b>
COLLA Enrico		
1 cas publié	<b>M1971(GB)</b>	<b>p.52</b>
COLOVIC-LAMOTTE Ana		
2 cas publiés	<b>G1855(GB) - E0006(GB)</b>	<b>p.59,49</b>
COMET Michel		
1 cas publié	<b>F0545</b>	<b>p.16</b>
CORON Clotilde		
1 cas publié	<b>H0647</b>	<b>p.17</b>
CROZE-SCARDULLA Françoise		
3 cas publiés	<b>M2004 - M1980 - M1953(GB)</b>	<b>p.35,38,55</b>

## D

DAHOT Camille		
1 cas publié	<b>M2019</b>	<b>p.32</b>
DALY Peter		
2 cas publiés	<b>M1982(GB) - M1923(GB)</b>	<b>p.54,56</b>
DEBUCQUET Gervaise		
1 cas publié	<b>M2008</b>	<b>p.34</b>
DELANOË-GUEGUEN Servane		
2 cas publiés	<b>F0542(GB) - F0542</b>	<b>p.49,16</b>
DELECOLLE Thierry		
1 cas publié	<b>M1997(GB)</b>	<b>p.53</b>
DEMIL Benoît		
2 cas publiés	<b>G1935 - G1934</b>	<b>p.5,19,23</b>
DEN BESTEN Matthijs		
1 cas publié	<b>I0122(GB)</b>	<b>p.50</b>
DIARD Caroline		
2 cas publiés	<b>J0091 - G1933</b>	<b>p.14,23</b>
DJELASSI Souad		
1 cas publié	<b>K0012</b>	<b>p.11</b>

DOMINGUEZ Noémie		
2 cas publiés	<b>GI0018(GB) - GI0018</b>	<b>p.51,29</b>

DOS SANTOS Catherine		
1 cas publié	<b>G1942</b>	<b>p.22</b>

DUFOUR Lucas		
2 cas publiés	<b>H0649(GB) - H0649</b>	<b>p.50,17</b>

DULLES Frederick Hendrik		
1 cas publié	<b>GI0019(GB)</b>	<b>p.51</b>

DUMALANEDE Constance		
3 cas publiés	<b>M1995(GB) - M1994(GB) - M1993(GB)</b>	<b>p.53,54</b>

DUMAZER Christophe		
1 cas publié	<b>K0011</b>	<b>p.11</b>

DUPUIS Gaëlle		
1 cas publié	<b>J0093</b>	<b>p.13</b>

## E

EL BEKKARI Manal		
2 cas publiés	<b>GI0020 - G1931</b>	<b>p.5,29,24</b>

ETTIEN Fidel A. K.		
1 cas publié	<b>GP0009</b>	<b>p.19</b>

## F

FACAL Joseph		
1 cas publié	<b>R0001</b>	<b>p.46</b>

FAUST Catou		
1 cas publié	<b>GI0017</b>	<b>p.29</b>

FAYOL-SONG Lingfang		
2 cas publiés	<b>M1975(GB) - M1975</b>	<b>p.55,39</b>

FERCHAKHI Widiane		
1 cas publié	<b>M1988</b>	<b>p.31</b>

FRERY Frédéric		
1 cas publié	<b>G1929</b>	<b>p.24</b>

## G

GALOIS-FAURIE Isabelle		
1 cas publié	<b>O0009</b>	<b>p.44</b>

GARCIA Claire		
3 cas publiés	<b>M2007 - M1976(GB) - M1976</b>	<b>p.34,55,39</b>

GAUPILLAT Mathilde		
1 cas publié	<b>J0093</b>	<b>p.13</b>

GERVAIS Florence		
4 cas publiés	<b>M1942 - GI0021(GB) - GI0021 - GI0015(GB)</b>	<b>p.40,51,29,52</b>

GIBASSIER Delphine		
1 cas publié	<b>C0443</b>	<b>p.12</b>

GINOUX Anne-Céline		
1 cas publié	<b>M1978</b>	<b>p.39</b>

GIRAUD Laurent		
2 cas publiés	<b>GI0016(GB) - GI0016</b>	<b>p.52,30</b>

GIULIANI Philippe		
1 cas publié	<b>G1930</b>	<b>p.24</b>

GOMEZ-BREYSSE Marie		
1 cas publié	<b>GP0010</b>	<b>p.18</b>

GOTTELAND David		
1 cas publié	<b>M1987</b>	<b>p.31</b>

GRISONI Paul		
--------------	--	--

1 cas publié	<b>G1930</b>	<b>p.24</b>
--------------	--------------	-------------

GUEGUEN Gaël		
1 cas publié	<b>G1950</b>	<b>p.20</b>

GUILLERMAIN Eric		
1 cas publié	<b>GI0021</b>	<b>p.29</b>

## H

HADDAD Laura		
4 cas publiés	<b>M1980 - GI0014 - GI0013 - G1949</b>	<b>p.38,30,20</b>

HEDHLI Narjess		
2 cas publiés	<b>P0333 - C0452</b>	<b>p.45,12</b>

HEMONNET Aurélie		
1 cas publié	<b>M2006</b>	<b>p.34</b>

HERTRICH Sylvie		
2 cas publiés	<b>M1979(GB) - M1979</b>	<b>p.54,38</b>

## J

JAUFFRIT Marc		
1 cas publié	<b>G1952</b>	<b>p.20</b>

JEROME Tiphaine		
1 cas publié	<b>C0443</b>	<b>p.12</b>

JOACHIM Marie		
1 cas publié	<b>G1940</b>	<b>p.22</b>

## K

KAABACHI Souheila		
1 cas publié	<b>M1999</b>	<b>p.36</b>

KAMIN Ronald		
2 cas publiés	<b>M1982(GB) - M1982</b>	<b>p.54,38</b>

KHACHLOUF Nada		
1 cas publié	<b>M2012</b>	<b>p.33</b>

KIROVA Valentina		
1 cas publié	<b>M1991</b>	<b>p.37</b>

KITTEL Cyrille		
1 cas publié	<b>M1998</b>	<b>p.36</b>

## L

LABBE-PINLON Blandine		
1 cas publié	<b>M2008</b>	<b>p.34</b>

LACHHAB Kamal		
1 cas publié	<b>C0446(GB)</b>	<b>p.49</b>

LAGUESTE Noémie		
2 cas publiés	<b>G1947(GB) - G1947</b>	<b>p.59,21</b>

LANG Daniel		
3 cas publiés	<b>I0125 - I0124 - I0123</b>	<b>p.46,47</b>

LAPOULE Paul		
3 cas publiés	<b>M1990 - G1801(SP) - M1971(GB)</b>	<b>p.37,24,52</b>

LASSALLE Frédéric		
2 cas publiés	<b>GP0008 - G1951</b>	<b>p.19,20</b>

LAURENS Ivan		
1 cas publié	<b>M2002</b>	<b>p.35</b>

LE GUIRRIEC-MILNER GAELLE		
1 cas publié	<b>M1983</b>	<b>p.37</b>

LEGUAY Frédéric		
1 cas publié	<b>E0014</b>	<b>p.15</b>

LEJEALLE Catherine  
4 cas publiés **M2010 - M2005 - M1985 - M1981** p.33,34,5,31,38

LEMOUZY-BOUAMARI Nora  
2 cas publiés **M2020(GB) - M1942** p.52,40

LEQUIN Sonia  
1 cas publié **G1936** p.23

LEROUGE Roselyne  
1 cas publié **G1944** p.21

LETHUILIER Aurélien  
1 cas publié **N0008(GB)** p.57

LETIERCE Clara  
2 cas publiés **G1943 - G1937** p. 22,23

LIVIAN Yves-Frédéric  
2 cas publiés **R0002 - G1953** p.46,19

LOMBART Cindy  
1 cas publié **M2008** p.34

LONGUET Patrick  
1 cas publié **M2019** p.32

## M

MACHKOVA Hana  
2 cas publiés **G1945(GB) - G1945** p.59,21

MAGNONI Fanny  
1 cas publié **M2006** p.34

MAKAOUI Naouel  
3 cas publiés **N0010 - AC0002 - M2012** p.43,10,33

MALLERET Véronique  
1 cas publié **C0454(GB)** p.49

MARCHYLLIE Didier  
2 cas publiés **N0011 - N0009** p.43

MARS Marie-Catherine  
1 cas publié **M1923(GB)** p.56

MAUBISSON Laurent  
1 cas publié **M2014** p.32

MAYRHOFER Ulrike  
6 cas publiés **M1979(GB) - M1979 - GI0018(GB) - GI0018 - G1945(GB) - G1945** p.54,38,51,29,59,21

MEDIONI Sandrine  
1 cas publié **M1992** p.30

MEKKAOUI Soumiya  
1 cas publié **M2013** p.32

MENDOZA Carla  
1 cas publié **C0454(GB)** p.49

MENGI Meriem  
1 cas publié **M1986** p.31

MERCIER-SUISSA Catherine  
3 cas publiés **GI0023 - GI0020 - E0013** p.28,5,29,15

MERINDOL Valérie  
1 cas publié **G1938** p.23

MERLE Aurélie  
2 cas publiés **M1988 - M1987** p.31

MOREL Véronique  
1 cas publié **M2002** p.35

MOREL Catherine  
2 cas publiés **G1946(GB) - G1946** p.59,21

MOTARD Stéphane  
1 cas publié **O0008** p.5,44

## N

NACHBAUR Christophe  
1 cas publié **GI0013** p.30

## O

ORUEZABALA Gwenaëlle  
1 cas publié **M1989** p.30

OTTAVIANI Fiona  
1 cas publié **R0003** p.46

## P

PARMENTIER Thibault  
1 cas publié **O0006(GB)** p.58

PAVOINE Stéphanie  
1 cas publié **M1978** p.39

PAYAUD Marielle  
6 cas publiés **M1995(GB) - M1994(GB) - M1993(GB) - G1941 - G1932 - G1931** p.53,54,22,24

PÉRON Claire  
2 cas publiés **ESSEC-G-204 - ESSEC-G-106** p.27,60

PICARD Hélène  
1 cas publié **R0003** p.46

PICARD Léa  
1 cas publié **M2019** p.32

POTTIER François  
1 cas publié **J0092** p.14

POUPON Sandrine  
1 cas publié **M2009** p.33

PREVOST Anne  
1 cas publié **J0092** p.14

PULH Mathilde  
1 cas publié **GP0008** p.19

## Q

QUEFFLEC Anne  
1 cas publié **K0012** p.11

## R

REYNAUD Emmanuelle  
2 cas publiés **O0006(GB) - E0015** p.58,14

RICHARD Damien  
1 cas publié **O0009** p.44

RICO Frédérique  
1 cas publié **M2011** p.33

RICO Jean-Charles  
1 cas publié **M2011** p.33

RIMAUD Marie-Noëlle  
1 cas publié **K0012** p.11

RONSSSE Anne-Lise  
1 cas publié **C0451** p.12

RUAUD Sabine  
4 cas publiés **M2003 - M1982(GB) - M1982 - M1923(GB)** p.35,54,38,56

## S

SABAR Mohamed  
1 cas publié **AC0003** p.10

SALAMEH Elie  
1 cas publié **F0533(GB)** p.50

SALEH Yasmine  
2 cas publiés **GI0016(GB) - GI0016** p.52,30

SAULIERE Jérôme  
1 cas publié **GI0017** p.29

SCHRUOFFENEGER Marion  
1 cas publié **E0006(GB)** p.49

SCHWARTZ Olivier  
2 cas publiés **GI0014 - G1949** p.30,20

SEBTI Hicham  
1 cas publié **C0453** p.11

SELVA Joëlle  
1 cas publié **C0451** p.12

SERIO Gerardo  
1 cas publié **G1855(GB)** p.59

SPAGNUOLO-PEUF Mélanie  
2 cas publiés **N0010 - AC0002** p.43,10

STERVINO Sandrine  
2 cas publiés **G1946(GB) - G1946** p.59,21

STUMPF Patricia  
1 cas publié **GI0021(GB)** p.51

## T

TOSSAN Vesséline  
3 cas publiés **M2004 - M1980 - M1953(GB)** p.35,38,55

TRINAUD Frederic  
1 cas publié **N0008(GB)** p.57

TURNER Lori  
1 cas publié **GI0015(GB)** p.52

## U

ULRICH Isabelle  
1 cas publié **K0009** p.11

## V

VAAL Anne  
1 cas publié **M1998** p.36

VACHERET Eliane  
2 cas publiés **G1946(GB) - G1946** p.59,21

VAN LENT Wim  
1 cas publié **GI0019(GB)** p.51

VAZQUEZ Jordan  
2 cas publiés **G1941 - G1932** p.22,24

VERSAILLES David W.  
1 cas publié **G1938** p.23

VILLEMER Caroline  
1 cas publié **M1984** p.37

VILLENEUVE Karine  
4 cas publiés **M2001(GB) - M2001 - M2000(GB) - M2000** p.52,35,53,36

## W

WALSER-LUCHESI Agnès  
2 cas publiés **M1996 - M1974** p.36,39

WEPPE Xavier  
2 cas publiés **G1935 - G1934** p.5,19,23

WINKLER Florence  
1 cas publié **GI0022** p.51

## Z

ZENJARI Amine  
1 cas publié **AC0003** p.10

ZICARI Adrian  
1 cas publié **ESSEC-G-203** p.59

Toutes les études de Cas comportent l'exposé du cas et une note pédagogique (NP) pour l'enseignant. Certains cas ont des compléments (PPT, VIDEO, XLS) destinés à l'animation du cas. Les compléments du cas sont signalés dans les caractéristiques particulières.



## ACHATS

**Catalina : achats et approvisionnement à l'international**

Auteur(s) : Karim CHARAF, Mohamed SABAR, Amine ZENJARI  
Publication : ISCAE CASABLANCA

REF AC0003

Catalina est un groupe de coopératives laitières marocaines, spécialisé dans la collecte et la transformation du lait pour être vendu localement sous forme de sachets de lait pasteurisé, ou encore sous forme de yaourts emballés en pots préformés. Confrontée depuis quelques années à une augmentation de ses coûts d'achats et d'approvisionnement, Catalina se pose la question d'une réorganisation et d'une optimisation de ses achats et approvisionnements.

**Objectifs pédagogiques :**

- Optimisation des processus achats local & international ;
- Segmentation des marchés d'approvisionnement sur la base du marketing Achats ;
- Impact des Incoterms et les techniques de paiement ;
- Suivi et performances des achats

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing 13 slides

**Pour des achats publics responsables : prix d'acquisition versus démarche TCO**

Auteur(s) : Mélanie SPAGNUOLO-PEUF, Naouel MAKAOUI  
Publication : GROUPE IGS - ICD PARIS

REF AC0002

L'objectif principal de la Direction Achats de la collectivité Atlantide est d'améliorer sans cesse le service urbain au meilleur coût. L'acheteur de la DA du conseil municipal d'Atlantide doit ainsi réaliser l'achat de luminaires fonctionnels d'éclairage public en portant une attention particulière au développement durable dans le processus d'appel d'offres. Il est amené à mettre en place des actions pour être en phase avec les principes de la RSE, à analyser le cycle de vie du projet et à utiliser la méthode TCO pour l'attribution du marché.

**Objectifs pédagogiques :**

- Déterminer les actions qu'un acheteur doit mener pour être en phase avec les principes du DD et de la RSE.
- Construire les critères d'attribution d'un marché et sa grille de notation technique.
- Réaliser l'attribution d'un marché via la méthode d'analyse des écarts.
- Déterminer les items et les risques RSE du cycle de vie du projet.
- Réaliser l'attribution en utilisant la méthode de coût complet TCO.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (47 slides)
- XLS : outil pour les étudiants
- XLS : outils complets d'analyse pour l'enseignant

**Volkswagen : pour quelques housses de moins**

Auteur(s) : Pierre-Paul JOBERT  
Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-A-019

Déjà mis à mal par ce qu'il est convenu d'appeler le dieselgate, Volkswagen s'est vu contraint d'arrêter la chaîne de fabrication de

la Golf, en raison de la rupture d'approvisionnement de housses de sièges par son fournisseur. Ce dernier, jugeant inique la rupture unilatérale du contrat de fourniture, a décidé d'effectuer la grève de la livraison et de lui réclamer plus de soixante millions d'euros de dommages et intérêts. Devant la bronca de l'opinion publique, découvrant la demande de VW de compensations financières pour chômage technique, VW a fini par céder.

**Objectifs pédagogiques :**

- La relation client fournisseur : ce qui la fonde, de quoi est-elle constituée, comment se matérialise-t-elle, et in fine quels en sont les archétypes.
- La dimension stratégique de la fonction achat : l'approche globale de la relation client fournisseur et de son objet, la mise en perspective, la notion de risque et son analyse.
- La matrice de Krajik : schéma de base des catégories achats.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas sous forme de bande dessinée (BD)

**Tatoo : comment sélectionner ses fournisseurs pour voitures électriques ?**

Auteur(s) : Jean CHASSAIGNE  
Publication : Groupe INSEEC

REF INSEEC-A-008

Dans un contexte mondial de raréfaction des ressources fossiles, le marché de la voiture électrique est en pleine expansion. Ce cas traite de l'utilisation d'un processus de sélection fournisseur de batteries pour des voitures électriques, pour le constructeur de voitures Tatoo (Inde), qui souhaite se développer dans ce secteur d'activité.

**Objectifs pédagogiques :**

- Mobiliser les connaissances de l'apprenant autour de la formalisation d'un processus de sélection fournisseur.
- Le sensibiliser sur le rôle central de la fonction achats pour certaines décisions stratégiques de l'entreprise.
- Se former aux pratiques d'analyse, en préparation d'une réunion d'aide à la décision, et de synthèse, suite à la réunion de décision.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation du cas (7 slides)
- PPT : débriefing (20 slides)

## ANALYSE QUANTITATIVE/STATISTIQUES

**Nutella : Big Data et analyse d'un corpus de photos online**

Auteur(s) : Isabelle CHALAMON  
Publication : Groupe INSEEC

REF INSEEC-Q-001

Récemment embauché(e) comme Data Manager par le Groupe Ferrero, vous avez en charge (1) d'explorer les données en ligne afin de générer un corpus de photos de consommateurs mis en scène avec la marque Nutella (2) mettre en oeuvre une méthodologie permettant d'extraire un nombre restreint de photos à interpréter (3) procéder à une analyse sémiotique des photos afin de tirer des « insights » consommateurs en vue d'une campagne de communication communautaire, accompagnée d'un événement via les réseaux sociaux.

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser et former aux spécificités / difficultés de l'analyse de données non structurées issues du Big Data (en particulier des

corpus de photos disponibles en ligne via les réseaux sociaux).  
- Mettre l'accent sur les spécificités méthodologiques d'extraction et d'analyse de corpus de photos online.  
- Former à la proposition de recommandations managériales sur la base du traitement de données issues du Big Data.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (23 slides)

## COMMUNICATION

**Touche pas à mon poste : «bad buzz» et gestion de crise**

Auteur(s) : Souad DJELASSI, Anne QUEFFELEC, Marie-Noëlle RIMAUD

Publication : UNIVERSITE LILLE 2, LM BUSINESS GAMES, GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab

REF K0012

Le 18 mai 2017, l'émission « Touche pas à mon poste » a déclenché une crise médiatique en diffusant un canular au cours duquel Cyril Hanouna a piégé en direct de jeunes homosexuels qui ignoraient être à l'antenne. En réaction, les internautes ont interpellé les marques sponsors sur les réseaux sociaux et les ont appelées au boycott de l'émission et des écrans publicitaires. Ce cas permet d'aborder la notion « d'empowerment » et illustre les jeux de pouvoir entre l'émission, le grand public et les marques sponsors ; il met également en évidence le rôle important des réseaux sociaux et les mécanismes de gestion de crise.

**Objectifs pédagogiques :**

- Appréhender les concepts « d'empowerment » et de « slacktivisme » (ou activisme en ligne) liés aux phénomènes de prise de pouvoir des consommateurs.
- Identifier les différentes phases et les mécanismes d'une gestion de crise.
- Comprendre le rôle des réseaux sociaux :
  - . dans l'amplification d'un bad buzz,
  - . dans l'exercice du pouvoir du consommateur,
  - . dans la construction de l'e-réputation.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation du cas (9 slides)
- PPT : débriefing du cas (25 slides)

**Communication de crise à l'hypermarché : sauver le Noël du directeur !**

Auteur(s) : Christophe DUMAZER  
Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF K0011

Ce cas de leadership en entreprise porte sur la gestion de la communication interne et externe en situation de crise aiguë dans le secteur de la grande distribution.

Au matin du 24 décembre 2014, à Tarbes, Jacques Retail, directeur depuis 2003 du premier hypermarché de la ville, se trouve confronté à la pire crise de sa carrière. En ce jour de plus forte affluence de l'année, son établissement se trouve injustement accusé dans la presse locale de discrimination à l'embauche au titre de l'égalité hommes-femmes. Le manager a quelques heures pour rétablir la vérité et restaurer la confiance tout en ménageant au mieux de nombreuses parties prenantes aux intérêts divergents.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser dans l'urgence absolue une situation aux enjeux complexes.

- Définir à chaud une synthèse en élaborant une stratégie de communication de crise en interne, puis en externe.
- Exercer un leadership efficace auprès de son équipe afin de la fédérer autour de messages clairs et précis.
- Exercer ce leadership à l'extérieur de l'entreprise, auprès de publics différents aux intérêts parfois divergents, voire opposés.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing portant sur le choix d'une stratégie de communication (39 slides)
- PPT : critères d'évaluation de la soutenance des étudiants (6 slides)
- Supports d'animation complémentaires :
  - Questionnaire type QCM portant sur la compréhension du scénario du cas (10 p.)
  - Fiche de synthèse sur la stratégie de communication de crise (6 p.) (et sa proposition de corrigé pour l'enseignant - 7 p.)

**L'Opéra de Rouen Normandie : une nouvelle stratégie de communication**

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

REF K0009

Fin 2015, l'Opéra de Rouen Normandie s'interroge sur sa stratégie de communication pour 2016. En effet, le lancement de la Chapelle Corneille à Rouen offre à l'Opéra de Rouen de nouvelles dates de concerts dans ce nouveau lieu unique. La stratégie de communication de l'Opéra est à développer afin d'optimiser le remplissage de ce nouvel espace musical, sans cannibaliser l'offre de spectacles lyriques menée par l'Opéra de Rouen dans son lieu habituel. Une deuxième interrogation concerne la stratégie de communication de l'Opéra vers la cible étudiante. Malgré des offres attractives en termes de prix, les résultats ne sont pas satisfaisants. L'Opéra de Rouen cherche quelle stratégie de communication mener, en conservant ses offres prix, afin de mieux attirer cette cible.

**Objectifs pédagogiques :**

- Réaliser un diagnostic de la situation intégrant l'analyse de la stratégie de communication de l'entreprise et du lancement d'un nouveau lieu musical, La Chapelle Corneille.
- Élaborer une stratégie de communication en cohérence avec les objectifs de l'Opéra de Rouen, incluant :
  - . identification des objectifs
  - . définition de la cible
  - . recommandation d'une copy strategy et d'un plan de communication
  - . recommandation d'une stratégie média
  - . budgétisation du plan

**Caractéristiques particulières :**

- PPT (2) : débriefing : Communication pour la Chapelle Corneille (19 slides) / Stratégie de communication sur la cible étudiante (17 slides)
- 7 fichiers pdf en annexe (brochures, visuels, flyers, support de présentation des solutions médias LPSB La Poste...)

## CONTRÔLE DE GESTION/COMPTABILITÉ

**FashionBrands, de l'outlet au luxe : tableau de bord et pilotage stratégique**

Auteur(s) : Hicham SEBTI  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS

REF C0453

FashionBrands est une start-up de vente en ligne de prêt-à-

porter, qui entame une phase de diversification de son offre, des produits de gamme intermédiaire vers les produits de luxe. Le cas propose d'accompagner l'entreprise dans la construction d'un tableau de bord stratégique, en intégrant les objectifs stratégiques de performance, le travail des dirigeants-managers et les leviers d'action qu'ils mobilisent (démarche OVAR). La construction de l'outil est l'occasion d'une réflexion sur la cohérence de l'action collective des équipes dirigeantes et de l'utilisation des dispositifs de contrôle comme mécanismes de coordination de l'action.

#### Objectifs pédagogiques :

- Modéliser les facteurs de performance d'une organisation en établissant les liens entre ses objectifs stratégiques et les leviers d'action.
- Construire un tableau de bord stratégique.
- Construire des indicateurs de pilotage stratégique et analyser leurs effets (attendus et pervers) sur l'action des managers.
- Analyser une situation organisationnelle pour identifier les besoins locaux de collaboration entre les acteurs, les risques de conflits et les mécanismes de coordination nécessaires.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing scénario A (19 slides)
- PPT : débriefing scénario B (25 slides)
- PPT : éléments sur les tableaux de bord (15 slides)

Documents complémentaires à l'attention du formateur :  
Positionnement Outlet (5 pages) / Positionnements Outlet et Marques de luxe (8 pages)

### Accredit : piloter la communication externe par les tableaux de bord

Auteur(s) : Narjess HEDHILI

Publication : Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia

REF C0452

Depuis 20 ans, de l'avis de tous ses partenaires, le Conseil National d'Accréditation « Accredit » a su s'imposer en Tunisie, mais aussi à l'étranger, comme un acteur majeur en matière d'accréditation et d'évaluation de la conformité. Sa communication doit cependant être notablement renforcée. La mise en place d'actions de communication externe s'avère donc primordiale. Comment suivre la concrétisation de ces actions à travers la construction d'un tableau de bord ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Mettre en pratique un modèle et une démarche de construction de tableau de bord.
- Faire la distinction entre facteurs clés de succès, mesures clés de succès et indicateurs.
- Savoir élaborer des fiches indicateur.
- Développer un esprit d'analyse et de réflexion chez l'étudiant.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation du cas (8 slides)
- PPT : debriefing (7 slides)

### EC@COSMOS : la dématérialisation des factures via leur comptabilisation ?

Auteur(s) : Anne-Lise RONSSE, Joëlle SELVA

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF C0451

Avec l'essor du marché de la dématérialisation et l'obligation au 1er janvier 2017 pour certaines entreprises de passer à la facturation

électronique, la société EC@COSMOS doit relever un défi : élaborer tous les états de synthèse comptables à temps en minimisant les coûts de factorage.

De quels délais dispose-t-elle et comment dématérialiser ses documents comptables ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser avec les logiciels comptables utilisés en entreprise.
- Savoir comptabiliser les diverses opérations comptables courantes en entreprise.
- Savoir comptabiliser les opérations d'inventaire.
- Échanger sur les problématiques actuelles comptables en entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- Disposer d'une licence Sage pour travailler sur cette étude de cas
- PPT : débriefing (20 slides)

### Danone : émergence d'une comptabilité de gestion environnementale

Auteur(s) : Delphine GIBASSIER, Tiphaine JEROME

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS, EHL ECOLE HOTELIERE DE LAUSANNE

REF C0443

En 2007, Danone s'est engagé dans un ambitieux programme de comptabilité environnementale pour trouver une nouvelle façon de rendre compte de sa performance environnementale. Le cas principal est constitué de trois parties complémentaires (A, B et C) décrivant comment Danone a implémenté les différentes briques d'un système complet de gestion de comptabilité environnementale, qui a ensuite été consolidé et étendu à l'ensemble de l'entreprise. Le cas montre comment Danone a construit un système de gestion du carbone complet (A), quelle organisation humaine a été choisie pour la comptabilisation du carbone (B) et quels acteurs ont été impliqués dans ce projet (C). Deux parties optionnelles présentent (1) le principal défi auquel Danone a dû faire face et ses conséquences en termes de convergence de normes comptables carbone et (2) la manière dont Danone a professionnalisé son système de comptabilité environnementale.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir différentes manières de comptabiliser la performance environnementale.
- Comprendre les raisons (stratégiques) sous-jacentes à l'implémentation d'un système de comptabilité environnementale.
- Identifier les difficultés de l'implémentation d'un système de comptabilité environnementale (système, ressources humaines et impact des parties prenantes).
- Comprendre l'adoption des méthodologies et standards de la comptabilité environnementale et l'impact des parties prenantes sur les choix effectués.
- Examiner le rôle de la fonction comptable dans l'implémentation et le rôle de premier plan dans la comptabilité environnementale.
- Discuter de l'internationalisation de la comptabilité environnementale à travers un système PGI.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation du cas (30 slides)
- PPT : débriefing (63 slides)
- cas à tiroirs

### Louise Saint-Lacroix : analyse des coûts et décisions

Auteur(s) : Florence CAVELIUS, Marie KERVELLANT, Marion LIGONIE

Publication : ESSEC Business Cases

REF ESSEC-C-195

Le cas LSL porte essentiellement sur la compréhension et l'analyse des coûts et leur utilisation dans le cadre d'une prise de décision stratégique. Il s'inspire d'une situation réelle : il relate l'histoire d'une maison de haute couture nommée Louise Saint-Lacroix (ou LSL) qui, face à d'importantes difficultés financières, se voit reprise par un fonds d'investissement chinois. Ce dernier entend redresser la situation économique de LSL et, pour cela, demande un suivi financier minutieux. Jusque-là, l'entreprise fonctionnait sur un mode familial et était centrée sur la créativité.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire comprendre aux étudiants l'importance de la compréhension et de l'analyse des coûts dans la prise de décision et le pilotage de l'activité, avec pour objectif ultime la création de valeurs.
- Appréhender différentes méthodes de calcul de coûts, des coûts complets aux coûts partiels.
- Comprendre l'impact de la variation d'activité sur le résultat et l'importance de l'utilisation optimale de la structure.
- Simuler différents scénarios et prendre une décision grâce à une analyse multifactorielle.

#### Caractéristiques particulières :

- XLS étudiant : fichiers préformatés pour la restitution des travaux
- XLS enseignant : corrigé des calculs sous Excel

Utilisation comme cas à tiroir ou cas fil rouge

### Trendy Look : de la carte stratégique aux indicateurs de performance

Auteur(s) : Véronique MALLERET, Carla MENDOZA

Publication : HEC PARIS, ESCP EUROPE

REF HEC-CC-MC3

Trendy Look est une chaîne de prêt-à-porter ; elle conçoit ses collections, sous-traite la fabrication des vêtements et commercialise ses produits dans des magasins détenus en propre, situés dans les centres-ville et les centres commerciaux. Le cas est centré sur le management de la performance des magasins pour lesquels les étudiants/participants doivent construire une carte stratégique et proposer des indicateurs de pilotage. Pour ce faire, le cas fournit des extraits d'entretiens de plusieurs directeurs de magasins et de membres du Comité de Direction de l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Définir des objectifs dans chacune des quatre perspectives du Balanced Scorecard (BSC).
- Construire une carte stratégique en identifiant et représentant les principaux liens de causalité entre ces objectifs.
- Définir des indicateurs permettant de mesurer chacun de ces objectifs.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (9 slides)

### Le Domaine des Vignes (2) : pilotage de l'activité restaurant d'un établissement hôtelier haut de gamme

Auteur(s) : Anne-Marie KEISER, Stéphane OUVRARD

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-CG-002

Deux jeunes diplômés d'une école de commerce envisagent de créer un établissement hôtelier haut de gamme dans la région du Médoc. Après quelques mois d'exploitation, les résultats de l'activité « restaurant » du complexe hôtelier ne sont pas au niveau attendu. Les créateurs décident de mettre en place un contrôle budgétaire détaillé et un tableau de bord.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réfléchir au pilotage de l'activité d'un restaurant « haut de gamme ».
- Déterminer l'allocation des charges à travers la méthode des sections homogènes (coûts complets).
- Mettre en place un contrôle budgétaire fondé sur la méthode ABC (Activity Based Costing).
- Savoir comparer les deux méthodes de calcul de coûts (coûts complets versus ABC).
- Réfléchir à l'analyse d'écart et à la mise en place d'un tableau de bord.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing à projeter aux participants (30 slides)
- PPT : débriefing commenté destiné aux formateurs (30 slides)
- XLS : grille de calcul sur Excel

### Le Domaine des Vignes (1) : analyse de la performance d'un établissement hôtelier haut de gamme

Auteur(s) : Anne-Marie KEISER, Stéphane OUVRARD

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-CG-001

Deux jeunes diplômés d'une école de commerce envisagent de créer un établissement hôtelier haut de gamme dans la région du Médoc. Les créateurs souhaitent mettre en oeuvre une stratégie de différenciation fondée sur une offre de services de qualité. Ils réalisent des simulations financières sur le taux d'occupation et le seuil de rentabilité futurs de leur hôtel en fonction de différents scénarios.

#### Objectifs pédagogiques :

- Immerger les apprenants dans le secteur de l'hôtellerie-restauration.
- Réaliser un diagnostic SWOT et comprendre les enjeux de l'exploitation d'un hôtel haut de gamme.
- Estimer un taux d'occupation/seuil de rentabilité en fonction de différents scénarios liés à des choix d'optimisation de la performance.
- Réfléchir au modèle économique d'un hôtel haut de gamme. Un focus particulier est réalisé sur l'utilisation des statistiques (Loi normale) et des probabilités.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing à projeter aux participants (26 slides)
- PPT : débriefing commenté destiné aux formateurs (26 slides)

## DROIT DE L'ENTREPRISE

### La forme pour tous : sources du droit, situations concrètes, les enjeux d'un recrutement

Auteur(s) : Mathilde GAUPILLAT, Gaëlle DUPUIS

Publication : BURGUNDY School of Business

REF J0093

L'étudiant vient d'être recruté comme responsable administratif et juridique d'une société en plein essor. Son employeur veut tester ses connaissances en le confrontant à 4 exercices. Il doit tout d'abord effectuer des recherches précises sur le site Legifrance ; ensuite, il doit analyser une décision de justice afin de voir concrètement



le fonctionnement de la hiérarchie des normes ; puis analyser des conditions générales de prestation de service et identifier différentes clauses ; enfin, il doit vérifier la légalité des clauses d'un contrat de travail.

#### Objectifs pédagogiques :

- Recherche des textes de droit et des réponses juridiques
- Comprendre la jurisprudence et la hiérarchie des normes
- Lire et comprendre un contrat commercial
- Lire et comprendre un contrat de travail

#### Création d'une entreprise familiale : quelles conséquences juridiques ?

Auteur(s) : François POTTIER, Anne PREVOST

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF J0092

Un père de famille jusqu'alors salarié décide de créer une concession automobile. Se pose alors le problème du choix de la structure juridique (protection du patrimoine familial, risque personnel ...). Ayant d'abord opté pour l'EURL, le développement de l'activité conduit le père à migrer vers la SARL en y associant d'autres membres de la famille. La vie de cette SARL aborde successivement le sort des locaux commerciaux, les garanties des financements qu'elle sollicite, les caractéristiques des baux commerciaux, l'abus de biens sociaux et la vente de l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Se familiariser et s'approprier un vocabulaire juridique spécifique.
- Permettre aux étudiants d'assimiler des techniques juridiques parfois complexes
- Vérifier les capacités d'analyse et de synthèse de chacun à partir d'une situation donnée
- Tirer les conséquences comptables des décisions.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : debriefing 35 slides

#### Famille R : quels choix pour une protection patrimoniale optimale ?

Auteur(s) : Caroline DIARD

Publication : EM NORMANDIE

REF J0091

Le cas présente la situation d'une famille fictive. Il s'agit pour les protagonistes de réaliser un achat immobilier en tenant compte de contraintes professionnelles, familiales et patrimoniales. A partir d'un court descriptif et de quelques annexes, les étudiants doivent en deux heures répondre aux questions pour aider au mieux Thomas et Charlotte à réaliser leur projet, et formuler la meilleure proposition pour eux.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux de la protection du patrimoine du chef d'entreprise
- Appréhender les problématiques des régimes matrimoniaux
- Rendre les étudiants capables de prendre du recul par rapport à une décision engagement la vie personnelle et professionnelle du dirigeant

#### Le droit, la morale et l'éthique

Auteur(s) : Isabelle BAUDET

Publication : GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab

REF J0090

Ce cas repose sur une situation réelle qui s'est produite durant

la campagne électorale pour la présidentielle de 2017 en France. La situation exposée se déroule à l'Assemblée nationale. Une discussion s'instaure entre deux députés au sujet de la possibilité d'employer des proches à leur service.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les apprenants à la dimension éthique ou morale que peut créer une situation autorisée par la loi.
- Savoir distinguer ces notions que sont le droit, la morale et l'éthique.
- Analyser les risques encourus lorsque le discours éthique affiché ne correspond pas à la réalité des faits.
- Faire réfléchir les apprenants sur la nécessité qu'ont les entreprises à intégrer la dimension éthique dans leur organisation et leur activité.

#### Caractéristiques particulières :

- Une partie de l'énoncé du cas est constituée d'une planche illustrée, réalisée par une illustratrice responsable du pôle graphisme de l'association Légal Design Assas.
- PPT : débriefing (14 slides)

#### Pokemon Go ! Ou la chasse... aux données personnelles des joueurs

Auteur(s) : Nathalie DEVILLIER

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-J-024

Quel est le modèle économique de Niantic Inc. exploitant le jeu Pokémon Go ! ? Explorer ses conditions générales d'utilisation (CGU) et sa politique de confidentialité révèle comment les données des joueurs deviennent un actif de l'entreprise. Le cas met en lumière comment une entreprise organise la collecte massive de données à caractère personnel par le biais d'un jeu sur téléphone mobile et impose au passage des clauses abusives.

#### Objectifs pédagogiques :

- Détecter des clauses abusives dans des CGU et politique de confidentialité

#### Caractéristiques particulières :

- Cas sous forme de bande dessinée (BD)

### ENTREPRENEURIAT/CRÉATION D'ENTREPRISE

#### code3000.net : pionnier de la préparation en ligne au Code de la route

Auteur(s) : Emmanuelle REYNAUD

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF E0015

code3000.net, start-up leader et pionnière dans la préparation en ligne du Code de la route, voit aujourd'hui sa position bousculée du fait des modifications du Code, de l'arrivée massive sur Internet des acteurs historiques du secteur en auto-école, voire du développement des applications sur smartphones aux dépens des sites Internet. Il est demandé aux étudiants de comprendre le modèle d'affaires et les opportunités entrepreneuriales saisies par code3000 pour évaluer sa position concurrentielle et suggérer des actions à mettre en place pour l'avenir.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les spécificités et les invariants de la stratégie digitale par rapport à la stratégie traditionnelle.
- Diagnostiquer une situation d'entreprise grâce aux Business

models.

- Diagnostiquer une situation concurrentielle.
- Proposer des solutions.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (7 slides)

#### Babaplaya : c'est parti pour la pêche aux clients !

Auteur(s) : Nathalie CLARET, Frédéric LEGUAY

Publication : UNIVERSITE PARIS SUD

REF E0014

Comment transformer une simple idée émise en vacances sur une plage en un produit diffusé auprès du grand public ? Depuis 2017, Double L Games relève ce défi, avec son jeu de plage Babaplaya. Ce cheminement entrepreneurial, présenté sous la forme d'un dialogue entre l'un des co-fondateurs de l'entreprise et deux étudiants, permet d'appréhender l'ensemble des étapes du développement d'un produit innovant : protection industrielle, recherche de financement, identification d'un partenaire industriel, lancement d'une première production avec une campagne de crowdfunding et lancement commercial du produit.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender un parcours entrepreneurial pour lancer un produit innovant.
- Identifier et comprendre les étapes clefs de ce parcours entrepreneurial.
- Comprendre et élaborer un Business Model avec la méthode Canvas.
- Mettre en évidence les enjeux pour passer à la vente en masse d'un produit innovant.
- Formuler des propositions pour le développement des ventes d'un produit innovant.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (20 slides)
- PDF : support regroupant l'ensemble des liens hypertextes proposés dans le cas (films, site web...)

Cas conçu pour être entièrement traité en séance, sans préparation préalable.

#### 1083 - Borne in France : illustration de la théorie entrepreneuriale de l'effectuation

Auteur(s) : Catherine MERCIER-SUISSA, Magdalena BRUNEL-GODEK

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON, ESTRI School for International Careers of UCLY

REF E0013

L'entreprise 1083, est une start-up, basée à Romans. Il s'agit d'une PME de 21 personnes dont le fondateur Thomas Huriez s'est lancé dans un projet de relocalisation au sens large : Produire un jean éco conçu entièrement fabriqué en France.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants à la démarche de création d'entreprise reposant sur la logique de l'Effectuation.
- Illustrer les 4 principes de l'effectuation pour mettre en évidence les spécificités de la démarche de l'entreprise.
  - Procéder à l'analyse de cette démarche de création et de développement de l'entreprise pour comprendre les fondements du business model : identifier la promesse client ; comprendre quelle est la proposition de valeur ; l'évolution de la marque ; du produit à l'entreprise...

- Analyser les avantages et inconvénients d'un financement participatif.
- Analyser le positionnement d'un projet de création d'entreprise sur le marché particulier du prêt-à-porter éco conçu en France.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (25 slides)
- PPT : module de cours sur la théorie de l'Effectuation (12 slides)

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

Auteur(s) : Jean-Christophe ANGUENOT

Publication : ESCD 3A Lyon

REF E0012

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

#### Objectifs pédagogiques :

- Aborder les problématiques liées au financement des investissements et du BFRE à la création d'une petite entreprise artisanale.
- Mobiliser des outils et des connaissances en matière de gestion financière pour éclairer les associés dans un choix stratégique délicat : emprunter ou associer ?
- Approfondir éventuellement une problématique sous-jacente : la forme juridique de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (25 slides)

#### La Brûlerie des Alpes: Doing business in competition with Nespresso and small coffee roasters

Auteur(s) : Séverine LE LOARNE LEMAIRE

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-E-018(GB)

La Brûlerie des Alpes tells the story of the takeover of a very small business - that was losing money - by a businesswoman and the difficulties she encountered. It deals with entrepreneurial resilience and entrepreneurial risk assessment criteria for the individual entrepreneur as well as for stakeholders.

#### Objectifs pédagogiques :

- Work on the detection of business opportunities, on assessing a business opportunity, on the psychological characteristics of a resilient entrepreneur.

#### Caractéristiques particulières :

- Case in the form of a comic strip

#### La Brûlerie des Alpes : entreprendre face à Nespresso et aux petits torrificateurs

Auteur(s) : Séverine LE LOARNE LEMAIRE

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-E-018

La Brûlerie des Alpes relate la reprise d'une TPE pourtant déficitaire par une femme entrepreneure et les difficultés associées. Il traite de la résilience entrepreneuriale et des critères d'appréhension des risques entrepreneuriaux par l'individu entrepreneur, mais aussi par les parties prenantes.

**Objectifs pédagogiques :**

Travailler sur la détection d'opportunités de business, sur l'évaluation d'une opportunité de business, sur les caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur résilient.

**Caractéristiques particulières :**

- Ce cas pédagogique est présenté sous la forme d'une BD

**Walliks.fr : le mur de compétences s'est fissuré**

Auteur(s) : Marie-France CLERC-GIRARD, David DUCHAMP

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF ICN-EC-036

Monsieur Jurion, DRH d'une grande entreprise, reçoit Guillaume qui a candidaté pour un poste de contrôleur de gestion. Un an auparavant ce dernier avait pourtant mis toute son énergie dans le lancement de Walliks.fr, une plateforme de freelance permettant la mise en relation d'échanges de petits services ponctuels. Que s'est-il passé ? L'entretien permet de relater la genèse, la trajectoire et la situation actuelle de Walliks qui semble quasiment en panne. Toutefois, l'analyse de l'entretien peut permettre de repérer des motifs d'espoir pour Walliks. Différentes perspectives sont donc assurément envisageables.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir une trajectoire entrepreneuriale qui ne relève pas à ce jour d'une success story.
- Décrypter un entretien, tant sur la forme que sur le fond, en distinguant les faits de l'interprétation et en identifiant des éléments manquants.
- Réaliser un diagnostic.
- Envisager différentes perspectives, scénarios et recommandations associés.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (28 slides)

**Valopneu : l'économie circulaire en action**

Auteur(s) : Carine SONNTAG, Marie-France CLERC-GIRARD

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF ICN-EC-035

La jeune SAS Valopneu se trouve à la croisée des chemins. Si les appuis sont là, tout reste à faire : finaliser la formule chimique permettant la transformation de granulats de pneus en produit technique, réaliser les premiers prototypes de moules, faire les premiers tests et attaquer le volet commercial, tout en s'inscrivant dans la recherche du maximum d'employabilité et générer le moins de déchets. Un an plus tard, la société séduit ses premiers clients, mais elle a presque tout dépensé en R&D. Elle doit cependant poursuivre sa route en industrialisant son process. Comment faire ? La trésorerie se tend, le PDG part à la rencontre d'investisseurs.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir une trajectoire entrepreneuriale et la problématique cruciale du financement de son développement.
- S'initier ou se perfectionner au concept de business model.
- Décrire l'écosystème qui a permis l'émergence de Valopneu et le relier à ses enjeux.
- Mener une réflexion sur l'arbitrage entre la rentabilité économique et les piliers environnementaux et sociaux.
- Rédiger une note de synthèse comportant un diagnostic et des recommandations.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (15 slides)

## FINANCES

**Réussir son acquisition grâce à une "due diligence" efficace**

Auteur(s) : Michel COMET

Publication : ESGCV - Campus Montpellier

REF F0545

RB-SA, société de location-entretien de linge en Espagne, décide d'approcher la société VT-CATALA qui lui semble l'acquisition la plus profitable en termes de stratégie. Avant de conclure ce rachat, le Directeur général souhaite effectuer une due diligence d'acquisition complet : financier, légal, d'exploitation pour valider ce rapprochement sur les plans commercial, logistique, industriel et organisationnel.

L'objet de ce cas est de faire réfléchir l'apprenant sur toutes les analyses et audits qu'il devrait entreprendre avant d'acheter une société.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir les études, analyses et audits à mener avant l'acquisition d'une société.
- Être capable de créer une due diligence et de conduire tous les audits pour valider une acquisition d'entreprise.
- Savoir créer une Data-Room : espace, durée, supports, Data-Room papier vs Data-Room virtuelle...

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (31 slides)

**Wafa Assurance : créer de la valeur par la restructuration financière**

Auteur(s) : Nabil ADEL

Publication : ESCA Ecole de Management MAROC

REF F0544

Ce cas traite le sujet complexe de la création de valeur par la restructuration financière au sein des compagnies d'assurances. Il présente également la notion de cycle dans l'assurance (hard et soft markets) et son impact sur l'équilibre du profit entre couverture des risques et placements financiers. Enfin, il aborde le problème de la restructuration financière liée aux crises de croissance qu'affrontent les entreprises familiales.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser les états financiers d'une compagnie d'assurances.
- Établir ses documents prévisionnels.
- Valoriser ses différents métiers.
- Choisir et réaliser plusieurs options de restructuration des fonds propres.

**Caractéristiques particulières :**

- XLS (2) : données chiffrées pour l'analyse financière, l'évaluation de la compagnie par DAS, l'élaboration de différents montages financiers
- PPT : méthodologie d'analyse et d'évaluation d'une compagnie d'assurances

**Yestudent : valoriser une jeune start-up en seed financing**

Auteur(s) : Servane DELANOE-GUEGUEN

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF F0542

Yestudent, jeune start-up toulousaine, a créé une plateforme

d'hébergement ouverte à tous les étudiants à la recherche d'un logement et ceux désireux de partager leur lieu de vie. L'entreprise cherche à lever ses premiers fonds pour recruter une dizaine de personnes afin d'accélérer son développement et son expansion internationale.

Ce cas est conçu pour servir un enseignement des sources de financement des jeunes entreprises et des méthodes de valorisation dans le cadre de premiers tours de levées de fonds.

**Objectifs pédagogiques :**

- Mettre en application des méthodes et outils de valorisation d'entreprise.
- Mettre en évidence les problématiques de financement propres aux start-up en recherche de seed financing.
- Souligner l'impact des choix de financement des premières années sur les évolutions possibles pour l'entreprise.

**Caractéristiques particulières :**

- XLS : calculs réalisés avec méthode des DCF / méthode des comparables

**Prise de contrôle de Canal+ par Vivendi : évaluation et croissance externe**

Auteur(s) : Tarek MILOUD

Publication : Groupe INSEEC

REF INSEEC-F-001

En 2014, le groupe Vivendi compte plus de 58 000 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 10,1 milliards d'euros. Ses titres sont cotés sur Euronext Paris et figurent au CAC 40. Le groupe Bolloré est le principal actionnaire avec une participation de 14,52 % du capital. Les actionnaires individuels détiennent 7,82 % du capital, dont 3,11 % pour les salariés. Les activités du groupe se répartissent sur les produits culturels (films, musique) et les services numériques (jeux vidéo et télécommunications). Le 12 mai 2015, le groupe lance une OPA sur le flottant de sa filiale SECP SA (Société d'Édition de Canal Plus), cotée sur le compartiment B d'Euronext Paris et détenue à 51,5 %. Le groupe Vivendi a fixé le prix de cette offre à 7,6 euros par titre.

**Objectifs pédagogiques :**

- Maîtriser l'évaluation par la méthode des discounts cash-flows et l'utilisation d'Excel pour l'automatisation des formules de calcul de la VAN en utilisant la simulation de Monte-Carlo.
- Permettre un apprentissage pratique de la modélisation financière et de l'évaluation d'entreprise.

**L'introduction en Bourse de Numericable**

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

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IUT, KEDGE BUSINESS SCHOOL - Campus Marseille

REF KEDGE-FI-008

Après des rumeurs de fusion, de rachat, et dans un contexte de concentration du secteur des câblo-opérateurs, le groupe Numericable est introduit en Bourse en novembre 2013.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre l'influence du contexte dans les décisions financières et en particulier lors d'une introduction en Bourse.
- Examiner les raisons qui poussent une société à demander la cotation.
- Étudier le mécanisme et les conséquences d'une introduction en Bourse.
- Comprendre les arguments théoriques (sous-évaluation, signal).
- Être capable de faire preuve de sens critique.

**Carrefour / Dia : un spin-off contesté**

Auteur(s) : Isabelle DUCASSY

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-FI-007

Bernard Arnault (Groupe Arnault) et Sébastien Bazin (Colony capital) entrent en mars 2007 au capital de Carrefour, ils détiennent plus de 9 % des actions et se donnent 5 à 7 ans pour valoriser leur investissement. Mais les mauvaises nouvelles s'accumulent : le retournement du marché de l'immobilier empêche la cotation du parc immobilier de Carrefour, le chiffre d'affaires recule, le cours baisse... En février 2011, Carrefour étudie une scission du groupe en trois entités distinctes, mais le projet est controversé. Finalement, c'est Dia, la filiale hard-discount de Carrefour qui fera l'objet d'un spin-off, opération qui suscite un certain scepticisme. Dia est introduite en Bourse en juillet 2011 et, en mai 2015, le Groupe Arnault et Colony sortent du capital de Dia.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre la place du spin-off dans les opérations de désinvestissement, ses avantages, ses inconvénients.
- Utiliser un outil de mesure de la performance boursière (TSR).
- Faire preuve d'esprit critique (savoir analyser des arguments et des articles de presse).

**Caractéristiques particulières :**

- XLS : les données sont fournies sous forme de fichier Excel.

Le cas contient tous les éléments permettant de découvrir le mécanisme du spin-off sans l'avoir forcément étudié en cours (définition, avantages, inconvénients...).

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

**Furnitex : manager et recruter des talents**

Auteur(s) : Lucas DUFOUR, Meena ANDIAPPAN

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF H0649

Furnitex, entreprise spécialisée dans l'ameublement de bureau, est confrontée à des difficultés de gestion de ses talents. Saurez-vous prendre les bonnes décisions afin de créer la synergie nécessaire au bon fonctionnement de l'équipe ? Saurez-vous recruter les bons éléments afin d'assurer la croissance et la pérennité de l'entreprise ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les dynamiques au sein d'une équipe.
- Parvenir à résoudre des conflits au sein d'une équipe.
- Réaliser et justifier des recrutements.
- Identifier les bonnes mesures à prendre et planifier un plan d'action précis.

**«BigData» : mettre en œuvre un projet de Big Data RH**

Auteur(s) : Clotilde CORON

Publication : UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS

REF H0647

L'entreprise du secteur des télécommunications Teko souhaite mettre en place une solution de suggestions automatisées et personnalisées de formations à destination de ses salariés. Plusieurs difficultés sont rencontrées et permettent d'illustrer les enjeux actuels de l'usage du Big Data RH : organisation des données, qualité des données, insuffisance des outils existants, protection des données personnelles.



**Objectifs pédagogiques :**

- Faire réfléchir les apprenants sur les potentialités offertes par le Big Data en RH et plus généralement par l'utilisation de données en RH.
- Sensibiliser sur la question de la protection des données personnelles et l'impact du Règlement général de protection des données personnelles sur les démarches de Big Data RH.
- Identifier les potentielles difficultés que peut rencontrer ce type de projet.
- Identifier ce qui différencie les projets qualifiés de « Big Data RH » des autres projets mobilisant des données en RH (reporting, enquête de climat social).
- Placer les apprenants dans la posture de chef de projet, devant prévoir en amont les difficultés, les personnes à solliciter, les différentes étapes d'un projet.

**Caractéristiques particulières :**

- Debriefing 13 slides

**Valoriser la contribution de la formation à la performance de l'entreprise \***

Auteur(s) : David ABONNEAU

Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

REF H0646

- \* Prix de la Meilleure étude de cas, AGRH 2016

Constructor, l'Organisme Paritaire Collecteur Agré (OPCA) du BTP, souhaite mieux comprendre les raisons qui amènent les entreprises du secteur BTP à investir dans la formation de leurs salariés. À cette fin, il vous mandate pour rencontrer des dirigeants et responsables RH de PME. Quatre cas d'entreprises, engagées dans une démarche de formation-investissement, sont soumis à votre analyse et servent de points d'appui pour questionner le rôle de la fonction formation : à quoi sert la formation ? Peut-on mesurer son retour sur investissement ? Quelle est sa contribution à la performance de l'entreprise ? Comment peut-on diagnostiquer les besoins en formation ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Se familiariser avec le fonctionnement institutionnel de la formation professionnelle en France et la politique de formation des entreprises.
- Connaître les indicateurs de suivi de la fonction RH et les modalités de mesure du retour sur investissement en formation (ROI en formation).
- Mettre en œuvre une démarche d'évaluation de la formation : identification du besoin, pertinence des contenus, qualité de la formation et mise en pratique des savoirs acquis.
- Appréhender le lien entre organisation et politique de formation au travers d'une réflexion plus générale sur la contribution de la formation à la performance de l'entreprise.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (24 slides)

**Irina et Max : que doit décider le DRH ?**

Auteur(s) : Vincent CALVEZ, Lionel CHAMBRIER

Publication : GROUPE ESSCA, UNIVERSITE NANTES

REF H0644

Lors du processus final de recrutement au sein d'une grande organisation, le comité stratégique a porté son choix sur Max. Le DRH a néanmoins reçu une employée ayant à se plaindre des pressions fortes dont, dit-elle, elle a été victime de la part de Max, son supérieur hiérarchique. Une brève aventure s'en est suivie, ce qu'elle regrette, car elle estime que Max, pour parvenir à ses fins,

a bien abusé de son pouvoir. Est-ce donc simplement une affaire privée entre Max et Irina, deux adultes consentants, ou bien une tout autre chose ? Comment traiter cette affaire embarrassante avec tact ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre la notion de harcèlement au travail.
- Comprendre la notion d'abus de pouvoir.
- Apprendre à décrypter des situations complexes.
- Apprendre à adopter des attitudes non ambiguës au travail.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (22 slides), support de cours sur la pédagogie de l'incident critique (22 slides)

**La formation des managers d'AXA : créer de la valeur grâce au digital**

Auteur(s) : Oihab ALLAL-CHERIF, Evelyne LOMBARDO

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-GR-002

AXA est la première marque mondiale de l'assurance pour la 9e année consécutive. Dans le cadre de sa transformation numérique, le groupe a décidé de faire évoluer ses formations en intégrant des technologies nouvelles comme les MOOC (Massive Online Open Course) et les serious games. En complément des formations plus classiques en présentiel et en e-learning, ces formations plus adaptées aux nouvelles générations sont destinées à optimiser les transferts de connaissances grâce à une immersion plus poussée et à un réalisme plus vrai que nature.

**Objectifs pédagogiques :**

- Prendre conscience de l'importance de la formation dans le secteur de la banque et de l'assurance.
- Découvrir les enjeux associés au digital dans un grand groupe.
- Remettre en cause les préjugés sur les technologies digitales, sur les modes de formation en ligne et sur la gamification dans une grande entreprise multinationale.
- Analyser les impacts d'une stratégie digitale institutionnelle sur le management des ressources humaines, sur la culture et les valeurs d'entreprise et sur la formation.
- Evaluer la valeur créée par le digital dans les formations, plus particulièrement par les serious games : valeur produit, valeur financière, valeur cognitive, valeur émotionnelle et valeur sociale.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (35 slides)

## MANAGEMENT DE PROJETS

**JO 2024 : Des jeux à risques**

Auteur(s) : Marie GOMEZ-BREYSSE

Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

REF GP0010

Après Athènes et Rio, les Jeux Olympiques d'été apparaissent comme des gouffres financiers et des gabegies écologiques et sociales. Le 13 septembre 2017, Paris est choisie pour accueillir les JO d'été 2024. Le cas propose l'aventure d'Abdel, 34 ans, chef de projet chez Innobat, groupe de construction immobilière, projeté au cœur d'un projet aussi passionnant que controversé, les JO 2024. En charge de la construction du centre Aquatique d'Aubervilliers destiné à accueillir les épreuves de natation, natation synchronisée et de plongeurs, Abdel doit élaborer son plan de gestion des risques pour la réalisation du projet de construction.

**Objectifs pédagogiques :**

- Proposer un plan de gestion des risques en repérant les différentes étapes clefs de gestion des risques au cours du projet,
- Identifier les risques d'un projet et être capable de distinguer leur nature, leur occurrence et le type d'impact possible,
- Analyser la gravité de ces risques en mobilisant la matrice de criticité pour formuler des options de traitement des risques,
- Elaborer des outils de contrôle de survenance des risques et de suivi adaptés au projet.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing 16 slides
- Vidéo gestion des risques 7'
- 1 support de cours

**Performance et risques projets : pilotage par la valeur acquise**

Auteur(s) : Fidel A. K. ETTIEN

Publication : BREST BUSINESS SCHOOL

REF GP0009

Le cas vise essentiellement à exploiter les indicateurs fournis par l'EVM pour analyser les performances réalisées lors de la mise en œuvre d'un projet d'une part, puis identifier et gérer les risques potentiels qu'encourt le projet. Ce cas vise un double objectif pédagogique, à savoir la pratique d'un logiciel de type MS Project, mais aussi et surtout la gestion de l'avancement et l'analyse des risques qui découlent de l'interprétation de ces indicateurs EVM.

**Objectifs pédagogiques :**

- Elaborer le réseau des tâches (PERT) et planifier un projet en utilisant MS Project
- Identifier et interpréter le chemin critique
- Gérer l'avancement d'un projet
- Déterminer et interpréter les indicateurs EVM
- Analyser les risques potentiels liés au projet

**Live Nation : management expérientiel d'un festival musical**

Auteur(s) : Mathilde PULH, Frédéric LASSALLE

Publication : UNIVERSITE BOURGOGNE

REF GP0008

À la tête de plus d'une soixantaine de festivals, Live Nation n'a eu de cesse depuis une dizaine d'années de développer ses activités festives en privilégiant une stratégie intensive de rachat d'événements, principalement en Amérique du Nord et en Europe. En parallèle, elle a également développé des manifestations « inédites », mais en répliquant sur de nouveaux territoires des festivals existants, à forte notoriété et donc très influents dans leur champ musical. Aujourd'hui, afin de renforcer sa position de leader sur le marché des festivals de musiques actuelles, et afin de conserver l'initiative de l'innovation par rapport à ses concurrents, Live Nation souhaiterait créer un événement ex nihilo en Europe.

**Objectifs pédagogiques :**

- Familiariser les apprenants avec une réflexion stratégique et marketing (diagnostic stratégique, stratégie événementielle, stratégie marketing) déployée dans le cadre d'un festival musical et les conduire à développer des recommandations justifiées, associées à la croissance d'un marché, d'un développement accru de la concurrence et d'une stratégie de positionnement.
- Réaliser une étude concurrentielle via le diagnostic stratégique (le benchmarking) et identifier les leviers de différenciation

expérientielle dans la sphère festivalière.

- Sensibiliser les étudiants aux spécificités du marché de l'événementiel musical (objectifs, contraintes, structure, parties prenantes) et aux spécificités du marketing associé à des offres culturelles fortement expérientielles.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (67 slides)
- Cas à tiroirs

## MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE

**Producteurs de lait : innover dans un secteur en impasse \***

Auteur(s) : Benoît DEMIL, Xavier WEPPE

Publication : UNIVERSITE LILLE Sciences &amp; Technologies IAE LILLE

REF G1935

- \* Prix FNEGE 2018 de la meilleure étude de cas Recherche

Existe-t-il des solutions pour les éleveurs cherchant à sortir d'une crise agricole qui ne finit pas de durer ? Dans un secteur de l'élevage laitier en impasse, il est fréquent d'évoquer la disparition de milliers d'exploitations chaque année, la détresse des éleveurs, leurs revenus inférieurs au SMIC, et leurs actions coup de poing vis-à-vis des transformateurs ou des acteurs de la grande distribution. Dans ce cas, nous proposons un tout autre regard sur le monde agricole en mettant en lumière deux innovations de Business Models.

**Objectifs pédagogiques :**

- Le cas a été construit de manière à tester :
- Approfondir la connaissance des différents types d'innovation.
- Travailler l'innovation d'un Business Model à travers le modèle RCOV.
- Utiliser une grille de lecture inspirée de la sociologie de la traduction pour discuter de la réussite et/ou des difficultés rencontrées par une innovation.
- Maîtriser une analyse intégrant les dimensions économiques et institutionnelles pour évaluer la cohérence et la pertinence d'un Business Model.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (29 slides)

**Travailler chez BricoBest : enfer ou paradis ?**

Auteur(s) : Yves-Frédéric LIVIAN

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF G1953

BricoBest est une entreprise qui réussit. Elle a été créée et est toujours dirigée par Paul Louvier, personnage admiré et controversé. Ce patron, autodidacte, recrute du personnel sans diplôme et lui apprend le dur métier du hard discount en bricolage, mais n'hésite pas à licencier et s'enorgueillit de ses procès en Prud'hommes. Jérémy est contrôleur de gestion et doit prendre une décision : accepter ou non que son service soit filialisé ? Il dialogue alors avec son ami Julien...

**Objectifs pédagogiques :**

- Faire découvrir une situation de management ambivalente.
- Faire un diagnostic du management et de la GRH d'une PME en croissance.
- Soulever des questions éthiques quant au management.
- Faire réfléchir sur une décision de carrière à prendre par un cadre.

## Schindler : quelles stratégies pour concurrencer les compagnies low cost?

Auteur(s) : Marc JAUFFRIT  
Publication : GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn  
**REF** G1952

\* Peer-reviewed NACRA French Track 2017

Connaissez-vous la marque de l'ascenseur que vous empruntez chez vous ou dans votre entreprise ? Et bien, c'est le problème soulevé dans ce cas.

Alors que François Lhoutellier prend la tête de la Présidence de Schindler France, un phénomène est en train de prendre de l'ampleur dans le domaine des ascenseurs : l'arrivée des «low cost» ! Comment prendre en compte ce phénomène pour des produits qui sont strictement définis par la loi ? Quelle trajectoire stratégique à 5 ans l'entreprise va-t-elle alors proposer ?

### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser l'analyse et le diagnostic stratégique.
- Etudier un secteur extrêmement réglementé.
- Proposer des options originales pour contrer la stratégie des «low cost».
- Etre capable de synthétiser sa pensée en rédigeant des propositions sous forme de résolutions soumises au vote de l'Assemblée Générale des actionnaires.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (57 slides)

## EuropaCorp : stratégie Océan Bleu d'un complexe cinématographique

Auteur(s) : Frédéric LASSALLE  
Publication : UNIVERSITE BOURGOGNE  
**REF** G1951

A la tête de la société EuropaCorp, Luc Besson n'a eu de cesse de se lancer dans différentes activités (VOD, production et distribution de musique...) sur différents territoires (Japon, États-Unis...) et, plus récemment (2013), dans les complexes cinématographiques. Pour son complexe Aéroville (situé dans le 93), EuropaCorp a souhaité bousculer les modèles établis avec une offre inédite et une innovation stratégique basée sur une rupture. Malgré l'arrêt de cette activité (2016), il est demandé aux étudiants de comprendre les raisons de cet échec et de proposer des pistes pour une nouvelle tentative dans l'espoir d'une réussite nécessaire à l'entreprise.

### Objectifs pédagogiques :

- Familiariser les apprenants avec une réflexion d'innovation stratégique déployée dans le cadre d'un secteur d'activité donné et conduire à développer des recommandations justifiées, associées à la croissance d'un marché, d'un développement accru de la concurrence et d'une stratégie d'innovation.
- Réaliser une étude d'innovation stratégique via le modèle Océan Bleu et identifier les leviers de différenciation stratégique, via le canevas, dans l'industrie des complexes cinématographiques.
- Sensibiliser les étudiants aux spécificités des stratégies de rupture et de l'innovation stratégique.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (49 slides)

## Asmodee : en quête de leadership dans le jeu de société

Auteur(s) : Gaël GUEGUEN  
Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS  
**REF** G1950

Le secteur des jeux de société est en croissance. Les leaders mondiaux (Hasbro, Mattel) se concentrent sur des Jeux phares (Monopoly, Cluedo, Scrabble ...) mais datés tandis que des éditeurs à la taille, pour l'instant, plus réduite, multiplient les innovations afin de correspondre aux nouvelles attentes du public. Parmi ceux-ci, le français Asmodee (Jungle speed, Dobble, les aventuriers du rail, Unltock ...) connaît une croissance forte et s'efforce de devenir le leader mondial. Le cas va donc s'intéresser à la stratégie d'Asmodee et ses évolutions récentes (rachats, internationalisation).

### Objectifs pédagogiques :

- Analyser une industrie
- Identifier l'origine de l'avantage concurrentiel d'une entreprise
- Discuter de la qualité d'un business model et son évolution
- Evaluer la pertinence des choix de croissance d'une entreprise

### Caractéristiques particulières :

- PPT : debriefing (38 slides)

## Orange is the new bank

Auteur(s) : Laura HADDAD, Olivier SCHWARTZ  
Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL  
**REF** G1949

Orange lance en novembre 2017 en France métropolitaine, la nouvelle offre bancaire d'Orange Bank, une offre 100% mobile. Orange Bank propose la gratuité, l'immédiateté, le paiement mobile, l'innovation des usages et un conseiller virtuel disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Dans un secteur bancaire en pleine mutation, comment cette nouvelle offre s'inscrit-elle ?

### Objectifs pédagogiques :

- Au travers de l'analyse externe, faire réfléchir les apprenants sur la compréhension des mutations du secteur bancaire et ses implications pour les acteurs historiques et les nouveaux entrants
- Les amener, en utilisant les outils de diagnostic vus en cours, à comprendre les décisions stratégiques du groupe Orange
- Traduire de manière opérationnelle la stratégie globale au travers de l'analyse du lancement d'Orange bank

### Caractéristiques particulières :

- PPT : debriefing 24 slides

## Vignerons de père en fille : les jurançons du Domaine Uroulat\*

Auteur(s) : Jeanine BILLET  
Publication : GROUPE ESC PAU CCI Pau Béarn  
**REF** G1948

\* Peer-reviewed NACRA French Track 2017

«Quelles décisions doit prendre Charles, pour les 5 ans à venir, pour développer et pérenniser les Jurançons UROULAT, face aux attentes des consommateurs et distributeurs, avant de passer le flambeau ? » Voici la problématique de la famille Hours, qui exploite un domaine viticole.

### Objectifs pédagogiques :

- Revisiter les démarches stratégiques (SWOT, PESTEL, les 5 forces de PORTER), pour identifier les facteurs clés de succès (FCS) et les

facteurs structurels de risque (FSR)

- Identifier les ressources et compétences (le Business Model RCOV)
- Prendre en compte la transformation de la chaîne de valeur
- S'approprier la démarche du BM Canvas ou GRP
- Montrer l'importance du rôle de l'entrepreneur dans les choix stratégiques et managériaux qui lui incombent, et écrire le processus entrepreneurial

### Caractéristiques particulières :

- VIDEO
- PPT : debriefing (39 slides)

## E-Solution : pratiques de GRH et de management au service d'une forte croissance dans une start-up

Auteur(s) : Claire CHAMPENOIS, Noémie LAGUESTE  
Publication : AUDENCIA Business School  
**REF** G1947

E-Solution est une entreprise fondée en 2011 qui a su s'imposer en France comme leader de la relation client en ligne. L'entreprise connaît une forte croissance (100% de croissance annuelle du CA ; 180 salariés au bout de 5 ans d'existence). L'organisation d'E-Solution a beaucoup évolué faisant place à de nouveaux process, se dotant de dispositifs GRH et de méthodes de management innovants, dans le but de maintenir un service de très haute qualité auprès de ses clients tout en favorisant l'engagement des salariés. Comment maintenir la croissance de l'entreprise tout en préservant un esprit start-up ? Les dispositifs managériaux et de GRH innovants sont-ils suffisants pour supporter cette phase de croissance ?

### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir des pratiques de management et de GRH post-bureaucratiques, innovantes reposant sur le management par les valeurs et des pratiques de GRH favorisant l'engagement des salariés.
- Découvrir des pratiques de management et de GRH dans une start-up en croissance.
- Comprendre le lien entre pratiques de management et de GRH et croissance de l'entreprise.
- Analyse (factuelle et critique), synthèse d'une situation réelle de travail.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (22 slides)

## BlaBlaCar : un développement le pied au plancher - Cas digital

Auteur(s) : Sandrine STERVINO, Catherine MOREL, Eliane VACHERET  
Publication : AUDENCIA Business School  
**REF** G1946

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. Cette entreprise de l'économie collaborative a connu une croissance rapide en France où sa part de marché augmente régulièrement, ainsi que sur de nouveaux marchés étrangers. Malgré cette réussite, BlaBlaCar reste un acteur mineur dans l'économie du partage et dans le domaine de la mobilité au niveau mondial. Dans quelle direction l'entreprise devrait-elle évoluer pour consolider sa position ?

Votre mission consiste à identifier des leviers stratégiques pour soutenir une future demande d'investissement. Vous devez donc identifier de nouvelles opportunités de croissance en France et à l'étranger.

### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les contours du secteur d'activité de la mobilité qui compte des acteurs très différents.
- Analyser un secteur d'activité très mouvant et vivant des bouleversements importants du fait des évolutions technologiques.
- Réaliser un diagnostic stratégique d'une entreprise en utilisant les outils d'analyse stratégique à bon escient et en mesurant les limites.
- Être force de propositions en envisageant des orientations du développement futur de l'entreprise, tout en sachant justifier ses choix.
- Être capable de défendre un choix de développement et de convaincre de la pertinence de ce choix, en s'appuyant sur les ressources et compétences de l'entreprise.

### Caractéristiques particulières :

- C'est un cas pédagogique interactif de type «serious games». Développé en HTML5, ce cas innovant est compatible avec tous les navigateurs. La licence est accordée pour deux ans.

## Stratégies d'implantation des constructeurs automobiles en République tchèque

Auteur(s) : Hana MACHKOVA, Ulrike MAYRHOFER  
Publication : VSE, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON  
**REF** G1945

La République tchèque est devenue le territoire le plus attractif d'Europe centrale et orientale en matière d'investissements dans l'industrie automobile. Le pays est fortement intégré dans la chaîne de valeur automobile mondiale, offrant une main-d'œuvre qualifiée, des infrastructures développées et des capacités d'innovation. Quatre grands constructeurs automobiles (Volkswagen, Toyota, PSA Peugeot Citroën et Hyundai) ont décidé d'investir en République tchèque.

### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les caractéristiques de l'industrie automobile mondiale.
- Comprendre les spécificités du marché automobile tchèque.
- Savoir analyser les stratégies d'entrée sur le marché.
- Envisager les perspectives d'avenir des constructeurs automobiles étrangers en République tchèque.

### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (40 slides)

## Morel, lunetier français depuis 1880 : panorama du marché de l'optique

Auteur(s) : Roselyne LEROUGE  
Publication : UNIVERSITE PARIS SUD  
**REF** G1944

Sur un marché en pleine restructuration, les fabricants d'optique doivent s'adapter aux nouvelles réglementations, à la concurrence des produits à bas coûts et au changement de comportements des consommateurs. Fondée en 1922, l'entreprise Morel a su passer le siècle en s'adaptant : exportation, stratégie d'innovation, partenariats, communication judicieuse et bien ciblée. Les données du cas permettent également d'avoir une vue complète de ce marché et de faire un diagnostic exhaustif avec une posture d'analyse stratégique.

### Objectifs pédagogiques :

- Savoir conduire une analyse stratégique.
- Être capable de structurer un diagnostic permettant d'évaluer les enjeux et les FCS d'une entreprise.



- Etablir une analyse concurrentielle et une analyse des stratégies menées par l'entreprise.
- Faire des propositions de développement ou d'adaptation.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (17 slides)
- Prérequis : avoir suivi au préalable des cours de marketing opérationnel et stratégique et être capable de poser un diagnostic.

#### **Sepro Group : destins croisés d'une entreprise et d'un dirigeant**

Auteur(s) : Thibaut BARDON, Nicolas ARNAUD, Clara LETIERCE  
Publication : AUDENCIA Business School

**REF** G1943

Ce cas présente de manière parallèle la trajectoire de l'entreprise Sepro Group, n°2 mondial de la fabrication de robot industriel cartésien, et celle de Jean-Michel Renaudeau, nommé Directeur Général de Sepro en 2006. Sepro connaît une crise sans précédent en 2009 qui se solde par un plan social. Pourtant, cinq années après, l'entreprise de robotique pour presses à injection plastique bat tous ses records en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité ; ce succès est pour beaucoup de collaborateurs attribué à la stratégie mise en place par Jean-Michel Renaudeau.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir identifier et caractériser les différents styles de management.
- Savoir identifier et caractériser la stratégie et l'organisation d'une entreprise.
- Réfléchir sur le lien qui existe entre stratégie/organisation de l'entreprise et caractéristiques du dirigeant.
- Comprendre la structure et les enjeux actuels du secteur de la robotique pour presses à injection plastique.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)
- VIDEO (4) : interview de Jean-Michel Renaudeau et de ses collaborateurs : Product Marketing Director, West Europe Sales and Service Director...

#### **Sauve Qui Peut le Court Métrage : films courts, grands enjeux - analyse stratégique d'une association**

Auteur(s) : Anne ALBERT-CROMARIAS, Emilie BOURLIER-BARGUES, Daniela BORODAK, Catherine DOS SANTOS  
Publication : GROUPE ESC CLERMONT

**REF** G1942

L'association Sauve Qui Peut le Court Métrage, créée en 1981, est l'organisatrice du Festival International du Court-métrage de Clermont-Ferrand, premier festival de courts métrages au monde, accueillant chaque année 160.000 spectateurs et 4.000 professionnels. A l'ère d'internet et des plateformes vidéo, et dans un contexte global de forte diminution des financements publics, ce cas conduit à s'interroger sur les enjeux des évolutions de l'environnement et les perspectives stratégiques de l'association.

#### Objectifs pédagogiques :

- Envisager une organisation de manière globale en la replaçant dans son environnement, dans une perspective dynamique et évolutive.
- Comprendre les spécificités et enjeux stratégiques d'une association dans un secteur spécifique.
- Appréhender et appliquer les outils de diagnostic stratégique externe.
- Mobiliser et développer des compétences de synthèse, d'analyse et d'appréhension de la complexité.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (12 slides)
- PPT : présentation (10 slides)

#### **Andros : le difficile équilibre entre innovation et tradition**

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

**REF** G1941

Andros n'est plus une marque que l'on présente. Véritable pionnier de la compote depuis 1985, ce géant de notre économie a su s'adapter aux habitudes alimentaires d'un grand nombre de Français. La marque surfe sur les saveurs d'antan et axe sa communication autour du caractère traditionnel de ses produits : une stratégie qui a jusque-là fait ses preuves. Mais dans un domaine où la concurrence est de plus en plus rude, la marque doit développer de nouveaux procédés et innovations pour conserver son statut de leader.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir réaliser le diagnostic complet, externe et interne, d'une entreprise.
- Etablir des préconisations/recommandations adaptées au développement de l'activité.
- Savoir définir une stratégie de développement.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (26 slides)

#### **La Foodtech en France : quelles stratégies de croissance pour Foodora, Deliveroo et Uber Eats ?**

Auteur(s) : Guillaume CARTON, Marie JOACHIM  
Publication : ISG BUSINESS SCHOOL PARIS, UNIVERSITE PARIS DAUPHINE

**REF** G1940

Ce cas pédagogique porte sur le marché français de la livraison de repas. Analysant le changement de comportement des consommateurs, il montre comment le marché s'est développé il y a une quinzaine d'années autour des agrégateurs (comme Allo Resto) puis, à partir de 2013, autour des acteurs de la Foodtech (Deliveroo, Foodora, Uber Eats...). Le cas décrit l'ensemble de l'écosystème français de la Foodtech en se focalisant sur ses différents constituants. Il dépeint un marché prometteur sur lequel plane cependant le spectre de la faillite de Take Eat Easy en 2016, qui rappelle la précarité de son modèle économique. Quelles stratégies de croissance les acteurs de la Foodtech doivent-ils alors développer sur ce marché ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Acquérir des notions fondamentales en analyse stratégique.
- Comprendre un modèle économique dans un contexte d'hyper-compétition.
- Analyser une plateforme et un écosystème d'affaires.
- Proposer des stratégies de croissance.
- Savoir analyser et synthétiser une situation complexe.
- Savoir décoder l'environnement du monde contemporain et comprendre les enjeux managériaux actuels.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (33 slides)

#### **Le i-Lab d'Air Liquide : manager la créativité dans les grandes entreprises**

Auteur(s) : Valérie MERINDOL, David W. VERSAILLES  
Publication : PSB Paris School of Business

**REF** G1938

Ce cas présente les pratiques, compétences, ressources mises en place dans un laboratoire d'innovation pour permettre de développer des idées nouvelles, originales et utiles à l'organisation dans le cadre d'une grande entreprise établie française. Il permet d'appréhender les dimensions clés du management de la créativité, la manière de gérer les relations entre ce type d'entité et le reste de l'entreprise, et enfin d'aborder les liens entre intrapreneuriat, innovation ouverte et créativité.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les pratiques, compétences et modes de management spécifiques pour gérer la créativité.
- Comprendre comment se construit la légitimité et donc la relation entre ces laboratoires à idées (activités tournées vers l'exploration) et le reste de l'entreprise (activités tournées vers l'exploitation).
- Comprendre les spécificités des profils d'intrapreneurs dans les grandes entreprises.
- Comprendre le lien entre le développement d'activités créatives et les stratégies d'innovation ouverte.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (45 slides)
- Cas à tiroirs

#### **CIC Ouest : grâce à l'innovation managériale, construisons la banque de demain !**

Auteur(s) : Nicolas ARNAUD, Thibaut BARDON, Clara LETIERCE  
Publication : AUDENCIA Business School

**REF** G1937

Comme le souligne le slogan du CIC « Construisons dans un monde qui bouge », le secteur bancaire français est en pleine mutation et les tendances actuelles mettent les établissements historiques sous pression, notamment sur l'activité banque de détail. Face à ces évolutions, CIC Ouest - branche régionale du CIC - a lancé, en 2016, un ambitieux projet d'entreprise. Le but de cette filiale du groupe Credit Mutuel-CIC est de faire évoluer son modèle organisationnel et managérial. Il s'agit en effet de réorganiser l'ensemble de son réseau d'agences bancaires tout en transformant significativement la structure hiérarchique et l'animation managériale dans chaque agence.

#### Objectifs pédagogiques :

- Objectifs génériques :
- Identifier les différentes logiques qui peuvent motiver une organisation à adopter une innovation managériale.
- Analyser les liens entre l'environnement externe et les transformations internes.
- Réfléchir sur les évolutions du métier de manager intermédiaire et les nouvelles compétences à maîtriser.
- Objectif spécifique :
- Comprendre les enjeux du secteur bancaire.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (11 slides)

#### **Coca-Cola : quelle stratégie RSE pour la France ?**

Auteur(s) : Alexandre ASSELINEAU, Sonia LEQUIN  
Publication : BURGUNDYSchool of Business

**REF** G1936

Malgré sa renommée, The Coca-Cola Company (TCCC) n'échappe pas aux évolutions sociétales et économiques qui nécessitent de profonds mécanismes d'adaptation à un monde en perpétuelle mouvance. C'est pourquoi TCCC semble s'engager dans de nombreuses opérations liées à la Responsabilité Sociale et Sociétale. Dans ce cadre, Coca-Cola European Partners France (CCEP) a initié un Joint-Venture avec Plastipack, une entreprise de recyclage du plastique (PET) située en Côte-d'Or, à côté de laquelle CCEP a installé un centre pédagogique dénommé INFINEO dont le but est de sensibiliser les personnes au tri et au recyclage. Ce cas vise à comprendre l'intérêt d'une démarche de RSE et son alignement dans l'organisation existante notamment pour une multinationale de renom.

#### Objectifs pédagogiques :

- Acquérir des connaissances sur les outils et les concepts liés à l'analyse et au diagnostic stratégique (PESTEL, 5 forces, FCS, Cycle de vie de l'activité, groupes stratégiques, Chaîne de Valeur, ressources et compétences, etc.) et sur les dimensions vision, valeurs, culture d'une organisation.
- Savoir utiliser ces outils pour réaliser un diagnostic stratégique d'une entreprise.
- Savoir mener une recherche de l'information pertinente et savoir poser les bonnes questions qui permettent d'affiner l'analyse stratégique.

#### **Quelles stratégies pour les producteurs de lait?**

Auteur(s) : Benoît DEMIL, Xavier WEPPE  
Publication : UNIVERSITE LILLE Sciences & Technologies IAE LILLE

**REF** G1934

Pourquoi les producteurs de lait manifestent-ils et font-ils régulièrement la une des journaux en France ? Le cas permet de comprendre l'évolution et la situation actuelle d'un secteur peu étudié habituellement et d'amener les étudiants à réfléchir à des innovations stratégiques possibles dans un secteur qui apparaît en impasse.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser une analyse sectorielle classique (PESTEL, 5 (+1) forces de Porter).
- Appliquer la matrice BCG 2 et le phénomène de commoditisation (correspondant à une situation d'impasse dans la matrice BCG2).
- Réfléchir aux business models (modèle RCOV) et au concept d'innovation stratégique.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (17 slides)

#### **TPE familiale : transmettre son cabinet d'expert-comptable**

Auteur(s) : Caroline DIARD  
Publication : EM NORMANDIE

**REF** G1933

Ce cas, inspiré d'une situation réelle, présente la situation d'une TPE spécialisée dans l'expertise comptable. Le cabinet M est une entreprise familiale dont le dirigeant fondateur peine à déléguer. Il doit trouver une solution pour transmettre son entreprise lors de son départ en retraite.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre les enjeux de la transmission d'une TPE.
- Appréhender les problématiques de communication, management, leadership lors de la transmission.
- Rendre les étudiants capables de prendre du recul par rapport à un contexte organisationnel.
- Mettre en application des techniques d'analyse de l'organisation d'un audit.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : fiches portrait salariés (9 slides)

**Addworking : cap sur l'ubérisation de l'emploi**

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

**REF** G1932

Depuis quelques années, nous assistons à une mutation structurelle du monde du travail du fait de la digitalisation. Un phénomène bouleverse en particulier nos modèles sociétaux. Ce phénomène, défini par le terme « ubérisation », est en passe de faire émerger de nouveaux acteurs et ainsi de nouveaux modèles d'affaires dans des secteurs d'activité jusque-là dominés par des entreprises dont la principale force est de disposer d'un réseau de structures physiques dense. Addworking fait partie de ces nouveaux acteurs, elle est une agence d'emploi digitale créée en 2014 et spécialisée dans le hors-salariat.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser une situation originale (une TPE de service qui vient bousculer une concurrence bien établie).
- Savoir réaliser le diagnostic externe et interne d'une société.
- Etablir des recommandations.
- Définir une stratégie.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation et débriefing (18 slides)

**Parrot : stratégie et R&D du leader des drones**

Auteur(s) : Manal EL BEKKARI, Marielle PAYAUD  
Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** G1931

Le marché des drones connaît de nos jours une croissance exponentielle. C'est un marché international en pleine émergence en France : 377 000 drones civils ont été vendus en 2016. Il est caractérisé par une baisse des prix des engins mais aussi d'un cadre législatif assez souvent contraignant. Parrot propose certes des objets et solutions connectés, mais se présente comme le spécialiste du drone français dans un univers très compétitif où les start-ups sont nombreuses et les groupes très concurrentiels. Comment l'entreprise Parrot peut-elle consolider sa position concurrentielle sur le marché des drones et rester compétitive ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Procéder à un diagnostic stratégique par le SWOT
- Identifier une problématique
- Utiliser des outils pour une analyse externe-interne
- Identifier des FCS, avantage concurrentiel
- Elaborer des préconisations

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (42 slides)

**L'innovation et SPI (Sport Parachutisme Innovation) : quand le BM prend de l'altitude !**

Auteur(s) : Philippe GIULIANI, Paul GRISONI  
Publication : MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

**REF** G1930

Le secteur des sports extrêmes, comme toute activité entrepreneuriale, répond à un Business Model (BM) spécifique. Dans le sport parachutiste, le business model d'un centre de saut est longtemps demeuré inchangé. Pourtant celui-ci a montré ses limites dans de nombreux cas. Cette étude de cas illustre la puissance de l'innovation afin de réinventer le business model d'une entreprise, voire d'un secteur d'activité dans son ensemble.

**Objectifs pédagogiques :**

- Se familiariser avec les différentes catégories d'innovations.
- Analyser l'impact des différentes catégories d'innovations sur le BM.
- Montrer l'importance de l'innovation managériale sur le Business Model de l'entreprise.

**De MNH à MNH group : une reconfiguration stratégique**

Auteur(s) : Bertrand BUSSIERE, Frédéric FRERY  
Publication : ESCP EUROPE, HEAD - HAUTES ETUDES APPLIQUEES DU DROIT

**REF** G1929

Ce cas décrit l'évolution de la Mutuelle Nationale des Hospitaliers suite à la nomination d'un nouveau directeur général ayant choisi une stratégie de croissance/diversification face à des évolutions réglementaires qui menaçaient l'activité historique. Il détaille l'évolution du secteur des mutuelles en France dans les années 2010, explique l'érosion de l'activité traditionnelle de la MNH, puis présente la stratégie déployée par le nouveau directeur général afin de réagir à ces nouvelles conditions concurrentielles.

**Objectifs pédagogiques :**

- Mener une analyse sectorielle afin d'identifier des facteurs clés de succès.
- Comprendre les enjeux du dilemme croissance/cohérence, en revenant sur les notions de synergie et de diversification.
- Analyser une stratégie en termes de cohérence (avec les évolutions d'une industrie), de faisabilité (par rapport aux ressources et compétences détenues) et d'acceptabilité (par les différentes parties prenantes).

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (9 slides)

**Intermarché.com: Expansion de los expendios con ventanilla de servicio en el auto en el sector de venta detallista de abarrotes de Francia**

Auteur(s) : Paul LAPOULE  
Publication : ESCP EUROPE

**REF** G1801(SP)

Sophie Ménétrier dirige el proyecto de comercio electrónico de la asociación Intermarché de comerciantes independientes, que optó por el modelo pick-and-go (click and drive). Junto con su equipo, Sophie contribuye directamente a los esfuerzos del Grupo por acelerar el desarrollo de su servicio drive-through, mismo que ha resultado altamente exitoso entre los usuarios de internet en Francia (Europa). Sophie habló con François Guliano, miembro y propietario de una tienda Intermarché, que está intentando decidir si desarrolla o no el

comercio electrónico junto con las ventas físicas de su tienda. Para ayudarlo a elegir, Sophie comienza por analizar el posicionamiento de los drive-throughs Intermarché en el mercado de bienes de consumo ordinario francés.

**Objectifs pédagogiques :**

- Desde una situación real de negocio, este caso tiene como objetivos principales:
- Ayudar a los destinatarios de la formación a entender la estrategia multicanal de los grandes distribuidores y a desarrollar el drive-through.
- Iniciar o mejorar sus conocimientos
- en las particularidades del comercio y de la comunicación online;
- en el marketing de los productos de gran consumo y de distribución;
- en el análisis estratégico;
- en las particularidades del modelo logístico del picking en tienda;
- en los servicios logísticos de entrega a domicilio y fuera del domicilio (Durand y Senkel, 2007).
- Identificar y jerarquizar los factores clave del éxito del modelo drive (Colla y Lapoule, 2012).

**Caractéristiques particulières :**

- PPT: Debriefing (9 slides)
- Disponible également en versions française et anglaise

**Tri Martolod : stratégie de croissance d'une SCOP \***

Auteur(s) : Sonia ADAM-LEDUNOIS  
Publication :

**REF** G1939

\* Label AEI «Cas recommandé d'intérêt pédagogique»

Cette étude de cas aborde la singularité de la stratégie en contexte de SCOP, entreprise détenue et dirigée par des salariés-actionnaires. C'est l'occasion de mettre en lumière le dialogue entre stratégie de croissance et modèle économique socialement responsable. Depuis sa création, Tri Martolod, brasserie artisanale implantée en Bretagne, connaît une croissance continue. Elle assume des choix stratégiques atypiques, refusant de s'inscrire dans le modèle dominant de la distribution en supermarchés ou hypermarchés. Le segment de la bière artisanale connaît un développement important, exacerbant la concurrence entre les différents groupes stratégiques présents sur ce segment de marché.

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser à l'entrepreneuriat social et solidaire et connaître le statut spécifique de la SCOP.
- Approfondir et mettre en pratique ses connaissances en management stratégique (diagnostic, décisions stratégiques, etc.) : Modèle PESTEL, analyse sectorielle, analyse concurrentielle (groupes stratégiques), diagnostic interne.
- Aiguiser son sens de l'analyse stratégique et être capable de dépasser une vision normative.
- Souligner l'importance des problématiques de gouvernance sur la fabrique de la stratégie.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT (3) : éléments d'analyse du cas (13 slides), Définition SCOP & ESS (5 slides), Bibliographie (3 slides)

**Le Servant Leadership par l'exemple**

Auteur(s) : Séverine LE LOARNE LEMAIRE  
Publication : GRENOBLE Ecole de Management

**REF** GEM-G-022

Le cas présente les principes fondamentaux de la posture de

Servant Leadership, théorisée par R. Greenleaf, en opposition avec la posture du leader qui fonde son autorité sur les règles et le contrôle. Comment devenir un bon leader ? Qu'est-ce qu'un bon manager ? Quelle posture adopter ? Ce cas ne repose sur l'analyse d'aucune entreprise mais sur des histoires pratiques.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre et questionner la posture managériale qu'est le Servant Leadership.

**Caractéristiques particulières :**

- Cas sous forme de bande dessinée.
- Le cas peut être utilisé en introduction d'un cours de leadership ou des nouvelles pratiques de leadership.

**Total Heaven : bricolage de chaînes de valeur**

Auteur(s) : Sylvain COLOMBERO  
Publication : GRENOBLE Ecole de Management

**REF** GEM-G-020

Ce cas pédagogique présente une des solutions mises en place par l'industrie du disque pour survivre à la crise qui a touché le secteur à la fin des années 2000. Basé sur la proposition d'une nouvelle chaîne de valeur, il met en parallèle ce concept clef en stratégie de « chaîne de valeur » avec la notion de « bricolage » développée par Lévi-Strauss. La note pédagogique insiste sur « comment » une entreprise peut bricoler, de façon non péjorative, pour définir une stratégie sur la base des ressources qu'elle a déjà à sa disposition. Les questions de l'immatérialité et de bien informationnel sont également discutées.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir ce qu'est une chaîne de valeur.
- Introduire la notion de « bricolage ».
- Comprendre la crise du disque et la renaissance du vinyle.
- Initier la discussion autour de la question : matériel vs numérique ?

**Caractéristiques particulières :**

- Ce cas pédagogique est présenté sous la forme d'une BD.
- En moins d'une heure, et grâce à un terrain familier aux étudiants, il permet d'introduire un élément clef des business model, la chaîne de valeur, et de la discuter à travers la notion de bricolage.

**Le Botox : un deal aux mains d'un activiste**

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

**REF** ICN-MG-037

Une forte surprise bouleverse Allergan, propriétaire du Botox, le 21 avril 2014, lorsque le conseil d'administration reçoit une offre de fusion de la part de Valeant, groupe canadien. L'offre est rejetée unanimement par le conseil d'administration. Valeant s'est associé avec Bill Ackman, fondateur de Pershing, un fonds activiste, pour tenter d'acquérir Allergan. Une âpre bataille se poursuit. Allergan, après avoir repoussé les attaques de Valeant, décide de se faire racheter par un producteur de médicaments génériques, Actavis. Le cas retrace les multiples tentatives de défense d'un groupe aux abois, les surenchères des courtisans, les confrontations entre acteurs et leurs mouvements stratégiques.

**Objectifs pédagogiques :**

- Fournir une meilleure compréhension des mouvements déployés par les entreprises en situation de crise de gouvernance.
- Apprécier la gouvernance d'entreprise et le rôle fondamental joué par les dirigeants stratégiques (top management et conseil d'administration).



- Apprendre à analyser les situations de crise et fournir des clés de lecture qui permettent de comprendre les situations délicates de tentative de prise de contrôle d'une entreprise par un actionnaire activiste.

- Explorer les différents moyens adoptés pour résister aux assauts de l'activiste (déclaratifs du président, jeux d'influence envers les parties prenantes).

- Appréhender l'analyse des mouvements stratégiques, la formulation et la mise en œuvre de ceux-ci.

- Explorer les signaux déclencheurs de l'environnement et apprécier la façon dont les entreprises lancent leurs mouvements.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (15 slides)

### **La papeterie de Docelles : l'impossible résurrection ?**

Auteur(s) : Janine JACQUET, Jacky KOEHL, Christine MORIN-ESTEVE, Alexandra TOSELLO

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MG-033

En cette fin d'année 2012, à des salariés confiants en leur avenir, le directeur d'UPM-France forme des vœux que rien ne semble devoir assombrir ! Pourtant, une semaine plus tard, la petite ville de Docelles, nichée dans le creux des Vosges, est ébranlée par une décision du groupe finlandais : vendre la papeterie du Grand-Meix ! A défaut de repreneur, l'entreprise sera fermée. Certains salariés de l'entreprise ont alors formé le projet de reprendre l'entreprise sous la forme d'une SCOP. Après des négociations avec le groupe UPM qui n'aboutissent pas, la décision de la Cour d'appel de Nancy de débouter les salariés tombe ; le projet de SCOP semble définitivement rejeté.

#### Objectifs pédagogiques :

Ce cas met les apprenants en situation professionnelle, avec des données et une problématique réelles. Dans cette perspective, il vise, à partir d'une compréhension d'un environnement multidimensionnel et des marchés de l'entreprise, à :

- Réaliser une analyse critique des décisions stratégiques d'un grand groupe international.

- Apprécier la pertinence et la faisabilité d'un projet de reprise sous forme de SCOP.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : debriefing (62 slides)

Le cas peut être utilisé comme :

1 : support de cours d'un cas de politique générale d'entreprise ou de entrepreneuriat.

2 : cas de synthèse permettant de tester la capacité des apprenants à traiter un cas complexe à travers des jeux de rôles faisant endosser aux apprenants les divers points de vue.

3 : cas fil rouge permettant à des enseignements différents de se compléter à travers l'utilisation d'un même support : enseignement d'économie et de stratégie, de finance, juridique et de responsabilité sociale et environnementale.

### **Smart : la petite voiture porteuse de grandes innovations ?**

Auteur(s) : Nathalie DAGORN

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MG-032

Ce cas aborde la problématique de la pérennité d'une structure organisationnelle, même fortement innovante. Il met en évidence les interactions entre stratégie et structure organisationnelle par l'exemple de MCC Smart, une firme creuse (déclinaison de

l'entreprise en réseau) construite de toutes pièces autour d'une stratégie innovante, mais qui a dû se restructurer vingt ans plus tard en révisant sa stratégie et ses modalités de fonctionnement.

#### Objectifs pédagogiques :

Savoirs

- Connaître les déterminants de la structure organisationnelle (composants de base de l'organisation, paramètres de conception, facteurs de contingence internes et externes, mécanismes de coordination).

- Connaître les grands types de structure classiques (en soleil, fonctionnelle, divisionnelle, matricielle) et contemporains (par projet, en réseau), caractériser leurs avantages et limites respectifs.

- Comprendre l'évolution des structures organisationnelles, aboutissant aujourd'hui à des formes entremêlées (hybrides).

- Appréhender la problématique de la structure organisationnelle dans sa globalité : dimensions stratégique, managériale, innovante, technologique, économique, sociale, etc.

Savoir-faire

- Appliquer la théorie (théorie des organisations, design organisationnel) à la pratique en analysant un cas représentatif.

- Analyser le lien entre la stratégie et la structure d'une entreprise.

- Identifier d'éventuels facteurs de contingence structurelle.

- Reconnaître un type de structure organisationnelle et en dériver ses avantages et limites.

- Discuter la place de l'innovation dans une structure organisationnelle.

- Caractériser les formes variées de structures en réseau.

- Comprendre l'apport des TIC à l'apprentissage organisationnel.

- Savoir convaincre par une présentation écrite ou orale.

Savoir-être

- Intégrer dans ses préoccupations managériales, les composantes structurelles de l'organisation.

- Reconnaître que le style de management appliqué, la culture développée et la dynamique des ressources humaines sont des facteurs de contingence structurelle.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (1:15)

- PPT : support de cours ou débriefing (59 slides)

- Ce cas peut être étudié en management stratégique ou en théorie des organisations.

### **Airbnb : de la start-up à la licorne**

Auteur(s) : Nathalie DAGORN

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MG-030

Ce cas aborde la problématique de la digitalisation et du positionnement des entreprises digitales dans l'économie numérique. Il expose comment Airbnb, une start-up emblématique de l'économie collaborative, a grandi, réalisé des bénéfices et diversifié ses activités jusqu'à devenir une licorne (c'est-à-dire, une entreprise valorisée à plus d'un milliard de dollars) dans l'économie de plateformes.

#### Objectifs pédagogiques :

Savoirs

- Apprendre de nouveaux concepts (lean start-up, économie collaborative, plateforme, transformation numérique, maturité digitale, etc.).

- Appréhender la problématique de la stratégie digitale dans sa globalité : dimensions stratégique, managériale, technologique (plateforme numérique), économique (modèle de revenu, masse critique), humaine (communauté, culture), etc.

- Maîtriser l'approche systémique et l'approche par les processus.

- Connaître les principes de la conduite du changement et les étapes de la transformation digitale des entreprises.

- Acquérir les fondamentaux du leadership, à la fois managérial et technologique, en situation de transformation digitale.

Savoir-faire

- Analyser un contexte.

- Identifier des facteurs de différenciation, facteurs-clés de succès.

- Réaliser un diagnostic du changement en cas de transformation digitale.

- Mettre en œuvre une analyse des processus.

- Proposer une méthode de conduite du changement, identifier les conditions de réussite et anticiper les résistances.

- Savoir convaincre par une présentation écrite ou orale.

Savoir-être

- Intégrer dans ses préoccupations managériales la composante humaine, les aspects relationnels des nouvelles communautés, les dimensions culturelle et éthique liées à la mondialisation.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (1:15)

- PPT : support de cours ou débriefing (29 slides)

- De par son positionnement transverse, ce cas peut être étudié aussi bien en stratégie qu'en systèmes d'information.

### **Axa : l'assurance réinventée par la donnée**

Auteur(s) : Nathalie DAGORN

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MG-026

Ce cas aborde la problématique de la stratégie digitale des entreprises dans un contexte d'abondance des données. Il expose comment Axa, numéro un mondial de l'assurance, est en passe de révolutionner ce métier par l'exploitation massive des données clients. Les questions posées dans le cas amènent les apprenants à réfléchir sur la place de plus en plus importante des actifs numériques dans l'entreprise et la transformation du modèle d'affaires en découlant, l'utilisation du big data, les contraintes de sécurité, de confidentialité et d'éthique à prendre en compte dans la collecte des données.

#### Objectifs pédagogiques :

Savoirs

- Apprendre ou préciser des concepts (actif stratégique / numérique, patrimoine numérique, small / open / big / smart data, valorisation des données, etc.).

- Appréhender la problématique de la stratégie digitale.

Savoir-faire

- Identifier les actifs stratégiques / numériques d'une entreprise, les risques de sécurité liés et élaborer des recommandations.

- Comprendre les enjeux de la conformité (sécurité, confidentialité des données, éthique) et les pénalités encourues.

- Savoir convaincre par une présentation écrite ou orale.

Savoir-être

- Intégrer dans ses préoccupations managériales les impératifs de sécurité, de confidentialité, d'éthique, de responsabilité juridique et de conformité.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (1:11)

- PPT : support de cours ou débriefing (30 slides)

- De par son positionnement transverse, ce cas peut être étudié aussi bien en stratégie qu'en systèmes d'information.

### **S.A.G.E. : une crèche parentale face aux évolutions de son domaine d'activité**

Auteur(s) : Pierre MORA, Tim WHITE

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MG-007

L'association S.A.G.E. gère trois crèches sur une même commune de Bordeaux Métropole. 2018 est une année charnière marquée par deux événements majeurs : le départ de la directrice, membre de l'équipe fondatrice il y a trente ans ; l'arrivée de plus en plus forte de nouveaux acteurs venus de l'économie de marché : des entreprises de crèches à l'audience nationale et fortement capitalisées. Par ailleurs, avec le désengagement de l'État et des collectivités locales dans l'aide au tissu associatif, des questions se posent quant à l'avenir des équilibres de ce type de structure.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un diagnostic de l'environnement concurrentiel. Adapter les notions de positionnement stratégique.

- Effectuer des recherches théoriques comme professionnelles sur les risques et les opportunités que représente le départ des fondateurs d'une organisation. Proposer des scénarios pour conduire la transition.

- Découvrir ou retrouver des techniques de communication interne et de storytelling à appliquer dans un contexte « non commercial » et dans un esprit d'entrepreneuriat social.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing sans commentaire à projeter aux étudiants (19 slides)

- PPT : débriefing commenté par les auteurs destiné à l'enseignant (35:07)

- VIDEO : interview de Laurianne Gervaise, présidente de S.A.G.E (02:36)

- VIDEO : interview de Marianne Borne, directrice générale de S.A.G.E (03:10)

### **Industrie du surfboard : d'un artisanat local à une industrie globale**

Auteur(s) : Laurent BOURGEON, Claire PÉRON

Publication : ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-G-204

Cette étude de cas multimédia décrit les changements qui ont eu lieu dans l'industrie de la planche de surf et souligne la structure du marché, qui est maintenant répartie entre les artisans locaux et les entreprises du monde entier. Il illustre comment l'industrie de la planche de surf et les shapers locaux ont été ébranlés par la démocratisation des sports extrêmes, par les contraintes technologiques et environnementales, et par la globalisation du marché.

#### Objectifs pédagogiques :

- Conduire une analyse environnementale et sectorielle (PESTEL + 5+1 Forces de Porter) en prenant du recul par rapport aux grilles d'analyse et outils habituellement utilisés.

- Comprendre le jeu concurrentiel dans un contexte de globalisation du marché.

- Identifier les Facteurs Clés de Succès et les sources de l'avantage concurrentiel.

- Appréhender le positionnement stratégique des acteurs et les choix, notamment technologiques, sur lesquels ils reposent.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (24 slides)

- VIDEO (8) :

1 « Le surf, histoire d'une industrie », 7'09

2 « Clients et marchés », 6'15

3 « Les coûts de production », 1'25 / UWL Workshop Processus de

fabrication, 2'44

4 « Evolution de la technologie », 3'20

5 « Impact de la fermeture de Clark Foam », 7'09

6 « Concurrence », 8'48

7 « Technologie et Ecologie », 3'08

8 « Circuits de distribution », 9'31

### Evolution de l'environnement du secteur portuaire camerounais

Auteur(s) : Laurent BOURGEON, Philémon Alfredo MENDO

Publication : ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-G-202

Ce cas sur le secteur portuaire camerounais a pour but d'évaluer l'influence des variables constitutives de l'environnement propres à ce secteur d'activité. Les étudiants ou participants de formation continue seront amenés à réaliser une analyse environnementale de type PESTEL ayant pour but de mettre en évidence les principaux facteurs environnementaux porteurs d'opportunités ou de menaces pour le secteur, et les drivers du secteur, autrement dit les facteurs environnementaux porteurs potentiellement d'importants changements pour le secteur et dont l'évolution dans le temps est incertaine.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les influences environnementales, opportunités et menaces, pesant sur un secteur d'activité au travers de la conduite de l'analyse PESTEL.

- Dédire de cette analyse les variables « pivot » qui sont porteuses de changements importants pour ce secteur d'activité.

### Evolution de l'environnement de l'industrie photovoltaïque en Guadeloupe

Auteur(s) : Laurent BOURGEON, Laurent BENITEZ

Publication : ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-G-201

De par sa géographie et son climat, l'île de Guadeloupe constitue un véritable laboratoire de la transition énergétique. L'évolution de l'environnement de l'industrie photovoltaïque locale au cours des douze dernières années (2006-2018) a profondément marqué les acteurs et la structure du secteur. Cette étude de cas décrit les conditions de l'environnement dans lequel l'industrie photovoltaïque s'est développée sur l'île de Guadeloupe entre 2006 et 2017. Elle a pour but d'évaluer l'influence des variables constitutives de l'environnement propre à ce secteur d'activité.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les influences environnementales, opportunités et menaces, pesant sur une industrie au travers de la conduite d'une analyse PESTEL.

- Dédire de cette analyse, les variables « pivot » ou facteurs environnementaux porteurs de changements importants pour cette industrie.

## MANAGEMENT INTERNATIONAL

### Codirel Cameroun : quelle stratégie pour la durabilité d'un modèle français de distribution au Cameroun ? \*

Auteur(s) : Valérie ANGLES, Suzanne Marie APITSA

Publication : KEDGE Business School, UNIVERSITE POITIERS

**REF** KEDGE-MI-004

\* Prix du meilleur cas en management international Atlas AFMI-CCMP 2018

Codirel Cameroun est le cas typique d'un modèle de distribution traditionnel de matériel électrique français en Afrique. Ce modèle a été une première fois remis en question par la disparition de la structure française au profit d'une structure locale où le partage des décisions et des responsabilités avec les cadres locaux, devenus dirigeants, s'est fait harmonieusement. Aujourd'hui, le modèle est à nouveau remis en question par la montée en puissance des concurrents locaux venus du Moyen-Orient et d'Asie, la difficulté à fidéliser les gros clients et à convaincre les petits de l'importance de la qualité dans le domaine du matériel électrique, tout cela dans un contexte incertain du point de vue de l'application des lois.

#### Objectifs pédagogiques :

- Donner une illustration concrète de management international entre la France et l'Afrique.

- Pousser les participants à apprendre plus, à se remettre en question et à développer des connaissances sur la pratique des affaires dans le contexte africain où la gestion des organisations a des particularités.

- Développer des connaissances et des savoir-faire dans le domaine du management international en termes :

. de connaissance acquise des différents contextes socioculturels concernés ainsi que des enjeux concurrentiels et du concept de la distribution internationale ;

. d'analyse d'une situation complexe comprenant différents types d'acteurs, différentes motivations et différents contextes ;

. de créativité et de recherche, de façon à proposer des solutions pour dépasser les difficultés et améliorer les points faibles de l'activité de Codirel Cameroun.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (20 slides)

- VIDEO : entretien réalisé avec le directeur général de Codirel Cameroun M. Tafoana (17:04)

En fonction du type de cours, les différentes questions thématiques peuvent être modulées :

- cas introductif ou final avec discussion,

- cas modulaire ou à tiroir, où les questions peuvent être utilisées de manière indépendante,

- travail de groupe,

- évaluation finale individuelle (en particulier lorsque l'apprentissage s'est fait de manière longitudinale en équipes si possible multiculturelles).

### Lunex : pour une relocalisation pérenne

Auteur(s) : Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON, UNIVERSITE JEAN MONNET SAINT ETIENNE IUT

**REF** GI0023

Lunex commercialise et fabrique des lunettes. Contrainte en 2003 de délocaliser en Chine la fabrication d'une nouvelle gamme, de nombreux dysfonctionnements conduisent l'entreprise à relocaliser son activité en France en 2007. Les apprenants doivent analyser la délocalisation et la relocalisation en identifiant les déterminants de ces décisions et leurs conséquences sur l'entreprise. Pour rendre la relocalisation rentable, Lunex a dû innover. Aujourd'hui la concurrence est rude et les participants doivent faire des propositions pour renforcer les avantages de Lunex face à ses concurrents et pour fidéliser et conquérir de nouveaux clients tant en France qu'à l'étranger.

#### Objectifs pédagogiques :

- Utiliser des outils de diagnostic pour mettre en évidence la situation de l'entreprise.

- Savoir analyser une démarche d'internationalisation (délocalisation, relocalisation).

- Sensibiliser les apprenants au phénomène relativement récent de la relocalisation.

- Proposer des préconisations adaptées au développement des activités de relocalisation.

- Identifier les conséquences de cette démarche sur l'organisation et sa relation avec ses clients.

- Formuler des recommandations concernant les orientations futures de l'entreprise.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (23 slides)

### MosaLingua : la start-up française est-elle prête à lancer ses applications en Corée du Sud ?

Auteur(s) : Florence GERVAIS, Eric GUILLERMAIN

Publication : AIPF IDRAC Business School - Lyon

**REF** GI0021

Ce cas décrit la situation réelle d'une start-up lyonnaise, MosaLingua, qui conçoit et distribue une méthode d'apprentissage des langues en ligne. Engagée depuis 5 ans dans une stratégie de développement international, elle envisage maintenant de lancer son offre en Corée du Sud et utiliser ensuite ce marché comme tête de pont en Asie. Les étudiants doivent effectuer un diagnostic de la situation de l'entreprise, estimer l'attractivité du marché sud-coréen d'apprentissage des langues online et offline, préparer une stratégie marketing pour lancer l'offre sur le marché. A partir de ces éléments, ils apprécient la faisabilité du projet et prennent une décision de type « go » ou « no go ».

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les spécificités de l'internationalisation des business models des start-up du web.

- Conduire une étude de marché internationale.

- Concevoir une offre internationale dans le domaine des applications.

- Concevoir une stratégie de marketing digital insérée dans l'environnement culturel et digital Coréen.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : debriefing 62 slides

3 versions sont proposées :

- Animation en cours avec étudiants débutants : 4 questions détaillées,

- Animation en cours avec étudiants avancés : 1 question ouverte

- Version Examen : 4 questions simplifiées

### Musiquae : un savoir-faire français inimitable \*

Auteur(s) : Catherine MERCIER-SUISSA, Manal EL BEKKARI

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** GI0020

\* Prix du meilleur cas en management international Atlas AFMI-CCMP 2018

Présente sur un marché de niche, la PME niçoise Musiquae a mis en place une stratégie d'internationalisation en sous-traitant une partie de sa production à l'étranger et en animant un réseau de distributeurs à l'étranger. Développant des produits innovants pour des audiophiles et des studios d'enregistrement de grande renommée, elle présente son avantage concurrentiel relatif au « Made in France » comme principal facteur clé de succès. Mais elle subit des problèmes d'atteinte à sa propriété industrielle. De ce fait, Musiquae souhaite mener une réflexion stratégique

sur la protection de son savoir-faire afin d'entamer une nouvelle démarche d'internationalisation et pérenniser ses activités sur ses actuels marchés.

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants au risque de contrefaçon.

- Savoir identifier le risque de contrefaçon et proposer des instruments ou techniques de couverture appropriées.

- Utiliser des outils de diagnostic pour mettre en évidence la situation de l'entreprise.

- Savoir analyser une démarche d'internationalisation.

- Proposer des préconisations adaptées au développement des activités de sous-traitance, d'exportation, de vente indirecte à l'international.

- Formuler des recommandations concernant les orientations futures de l'entreprise à l'étranger.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (33 slides)

Cas à tiroirs : possibilité de traiter séparément les questions de l'énoncé.

### Mixel Agitateurs : l'expérience interculturelle d'une PME en Chine

Auteur(s) : Noémie DOMINGUEZ, Ulrike MAYRHOFER

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** GI0018

Mixel Agitateurs est une PME française qui conçoit, fabrique et commercialise des mélangeurs destinés à équiper les entreprises industrielles. L'entreprise poursuit une stratégie ambitieuse à l'international et possède une filiale de production et de commercialisation à Beijing en Chine. Si les relations entre le siège de la PME et la filiale sont plutôt bonnes, on peut remarquer que les problèmes interculturels constituent un frein au développement des activités en Chine.

#### Objectifs pédagogiques :

- Connaître les caractéristiques du contexte des affaires en Chine.

- Savoir analyser des problèmes interculturels.

- Comprendre le rôle des guanxi dans les relations d'affaires.

- Proposer des recommandations pour résoudre les problèmes interculturels.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (38 slides)

### Globum : stratégies et compétences professionnelles en contexte interculturel

Auteur(s) : Jérôme SAULIERE, Catou FAUST

Publication : EMLYON BUSINESS SCHOOL

**REF** GI0017

Ce cas présente un protagoniste, Nicolas, jeune ingénieur travaillant dans une grande entreprise française dont l'internationalisation s'accélère, qui est amené à exercer au quotidien son métier d'ingénieur dans un contexte interculturel, en expatriation ou en France, au siège. À travers ce récit, le lecteur découvre les difficultés engendrées par ce nouveau contexte et les stratégies que les managers mettent en place pour y faire face. Les questions guident la réflexion et aident à prendre la mesure de l'importance des compétences interculturelles dans les entreprises internationales.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir et définir aux étudiants la notion de compétences interculturelles.

- Identifier les bonnes pratiques et les comportements appropriés



ou à éviter en contexte interculturel.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (28 slides)

### **Groupe Lafarge : diffuser la culture organisationnelle dans une filiale du Moyen-Orient**

Auteur(s) : Yasmine SALEH, Laurent GIRAUD

Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT

**REF** GI0016

Le cas concerne le groupe Lafarge, leader mondial des matériaux de construction, et traite du sujet de la diffusion de la culture organisationnelle à l'international.

Les évènements se déroulent en Egypte, plus précisément au sein de l'ex-Orascom Cement. Acteur jeune et dynamique, ce dernier était en effet leader régional avant son rachat. Ainsi, le cas se centre sur la gestion de la rencontre de deux cultures organisationnelles fortes et différentes dans un contexte interne d'intégration post-acquisition. Par ailleurs, le contexte externe rappelle les conséquences du Printemps arabe.

#### Objectifs pédagogiques :

- Mener une réflexion sur la place de la culture organisationnelle dans un contexte international.

- Étudier les problématiques identitaires lors du processus d'intégration post-acquisition d'une entreprise performante.

- Analyser la place des outils dans la gestion internationale des ressources humaines.

- Mesurer l'influence de l'environnement externe (politique, économique et social) sur les activités d'un groupe international.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (21 slides)

### **Viadeo : une ambition internationale mal maîtrisée**

Auteur(s) : Laura HADDAD, Olivier SCHWARTZ

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** GI0014

En 2004, Viadeo, le premier réseau social à destination des professionnels de tous les secteurs et statuts, voit le jour en France. Il devient très rapidement populaire (1 million d'utilisateurs en 2007). Les fondateurs envisagent très tôt de s'internationaliser et mènent une politique active tout d'abord en direction de l'Europe (où il devient leader) puis en direction des BRICS et de l'Afrique. Malheureusement malgré des levées de fond successives et une introduction en Bourse en 2014, la société, concurrencée par le réseau américain LinkedIn, peine à être rentable. Malgré une nouvelle stratégie, elle est placée en redressement judiciaire et reprise par Figaro Classifieds, filiale du groupe Figaro fin 2016.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir discuter les stratégies de pénétration d'un nouveau marché cible et les modalités opérationnelles de mise en œuvre de cette stratégie.

- Comprendre les options de marketing international possibles pour une entreprise (adaptation, globalisation, glocalisation) et les évaluer.

- Comprendre les business model des réseaux sociaux professionnels.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (52 slides)

### **2kids1bag : premiers pas à l'international**

Auteur(s) : Christophe NACHBAUR, Laura HADDAD

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** GI0013

Fondatrice de 2kids1bag, start-up de location de matériel de puériculture (avec des activités commerciales et logistiques), Mme Bras, souhaite développer son activité dans plusieurs villes européennes pour gagner des parts de marché et augmenter son activité commerciale. C'est pour elle une façon d'améliorer ses positions concurrentielles tout en renforçant son modèle économique. Prudente, elle sollicite un cabinet de conseil stratégique pour confirmer ses intuitions et les étapes de son développement.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier et définir les opportunités de développement international.

- Sensibiliser au processus graduel d'internationalisation.

- Construire des scénarios autour d'un plan de développement.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (15 slides)

## MARKETING

### **Twitter et la Social TV**

Auteur(s) : Sandrine MEDIONI

Publication : NOVANCIA

**REF** M1992

Le présent cas propose de travailler sur une problématique innovante : est-ce que l'utilisation de la Social TV peut constituer une nouvelle forme de communication pour les marques ? Il présente des concepts tels que le multi-tasking, l'engagement envers les marques, l'earned audience.

#### Objectifs pédagogiques :

- Présenter le média social Twitter comme un moyen innovant dans un plan de communication.

- Présenter la Social TV.

- Travailler sur les nouvelles formes de communication via les réseaux sociaux.

### **Cadeauxfolies : comment intégrer les influenceurs quand on est une PME plateforme d'e-commerce ?**

Auteur(s) : Gwenaëlle ORUEZABALA

Publication : UNIVERSITE POITIERS

**REF** M1989

La PME autrichienne MHdirekt gère deux plateformes d'e-commerce B2C à destination de marchés européens, spécialisées dans la vente en ligne de cadeaux originaux et d'accessoires de décoration d'intérieur. Afin de renforcer sa stratégie de marketing digital, l'entreprise organise l'intégration d'influenceurs, actifs sur les réseaux et médias sociaux. Cette orientation nécessite une réflexion sur les enjeux et pratiques du marketing d'influence.

#### Objectifs pédagogiques :

- Appréhender les concepts théoriques de base du marketing d'influence.

- Familiariser les apprenants avec les spécificités des influenceurs.

- Apprécier les enjeux managériaux liés à une stratégie d'influence dans les médias sociaux.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : note pédagogique (12 slides)

- PPT : débriefing (13 slides)

### **Géné'ric ! Identifier et réduire les risques perçus par le grand public à l'égard des médicaments génériques\***

Auteur(s) : Aurélie MERLE, Widiiane FERCHAKHI

Publication : Grenoble Ecole de Management, UNIVERSITE HAUTE ALSACE

**REF** M1988

\*Lauréat du Prix mini-cas recherche AFM-CCMP 2017

N'oublions pas les fondamentaux ! Le concept de risque perçu est un concept de base en marketing - comportement du consommateur. L'objectif de ce cas est de faciliter son appropriation en l'appliquant à une problématique d'actualité : comment réduire les risques perçus à l'égard des médicaments génériques ?

#### Objectifs pédagogiques :

L'objectif pédagogique clé de ce cas à tiroirs consiste à maîtriser un concept de base en comportement du consommateur / marketing : celui de risque perçu.

- Comprendre sa pertinence dans une réflexion marketing.

- Être capable d'identifier les différentes dimensions du risque perçu.

- Être capable de tirer des recommandations marketing pertinentes sur la base d'une analyse des risques perçus.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : note pédagogique (29 slides) + commentaires

### **Dopez l'innovation chez Fouganza (Décathlon) : du trop au galop avec les schèmes fondamentaux !**

Auteur(s) : Aurélie MERLE, David GOTTELAND

Publication : Grenoble Ecole de Management

**REF** M1987

Tout responsable innovation doit pouvoir répondre à la question suivante : comment générer de nouvelles idées de produits ou services, à la fois originales et utiles pour les clients, et en un temps limité ? Comment prendre le relais des méthodes de créativité traditionnelles comme le brainstorming lorsque celles-ci arrivent à saturation ? La méthode des schèmes fondamentaux est une méthode de créativité méconnue, mais dont la performance a pourtant été démontrée scientifiquement.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faciliter l'apprentissage d'une méthode de créativité, méconnue : la méthode des schèmes fondamentaux.

- Développer la capacité des apprenants à transformer des résultats scientifiques en recommandations opérationnelles.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : note pédagogique (22 slides) + commentaires

### **Ozarium : de l'aquarium au poisson-jardinier**

Auteur(s) : Lydie BELAUD, Meriem MENGI

Publication : IAE PAU-BAYONNE - Campus de Pau, UNIVERSITE DE LORRAINE

**REF** M1986

Ce mini-cas porte sur l'expérience de consommation, un axe de recherche majeur en comportement du consommateur. Faire pousser des plantes au-dessus d'un aquarium : tel est le concept d'Ozarium, le produit leader de l'entreprise CitizenFarm, un mini-écosystème symbiose du monde animal et du monde végétal

#### Objectifs pédagogiques :

- Mettre en perspective les dimensions de l'expérience de consommation issues d'un article de recherche.

- Appliquer le concept d'expérience de consommation dans le cadre de la commercialisation d'un nouveau produit.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : note pédagogique (23 slides)

- PPT : débriefing (17 slides)

### **TUI : grâce au chatbot, optimiser le parcours et l'expérience client \***

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** M1985

\* Prix AFMAT-CCMP 2018 de la meilleure étude de cas en management du tourisme

En 2016, Facebook Messenger intègre un store pour chatbots, ces assistants virtuels conversationnels capables de répondre en quelques secondes en langage naturel aux clients. Qu'il envoie un mail, un SMS ou un chat, le client reçoit une réponse personnalisée sous un format de conversation.

Comment un acteur du voyage tel que TUI à travers ses marques Nouvelles Frontières, Marmara ou Passion des îles peut-il s'approprier cette innovation technologique pour optimiser l'expérience client et le parcours depuis la recherche d'information au voyage proprement dit ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre le processus d'achat et ses étapes ainsi que la valeur de l'expérience.

- Concevoir une solution créative et rigoureuse adaptée à une entreprise réelle.

- Acquérir des compétences en marketing et parcours client.

- Gérer un temps court pour s'organiser afin de produire un résultat dans les délais impartis.

- Travailler en groupe.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (44 slides)

### **Prada : IPO à Hongkong \***

Auteur(s) : Denis GROMB, Alberta DI GIULI

Publication : HEC PARIS, ESCP EUROPE

**REF** HEC-F4L(FR)

\* Prix AFFI 2018 - Meilleur cas Finance

En mars 2011, Prada prépare son introduction en Bourse prévue pour la fin juin sur le marché de Hongkong. Une équipe de CLSA, filiale du Crédit Agricole et banque-conseil de Prada, doit établir une fourchette de prix initiale, décider de la structure de l'offre et mettre en place le processus d'entrée en Bourse.

#### Objectifs pédagogiques :

- Examiner le pour et le contre pour Prada d'une entrée en Bourse.

- Evaluer une entreprise dans le cadre d'une entrée en Bourse au moyen des multiples boursiers et d'une analyse des flux de trésorerie disponibles actualisés.

- Déterminer le nombre d'actions nouvelles (tranche primaire) et d'actions cédées (tranche secondaire) dans l'offre totale.

- Revoir le processus d'introduction en Bourse.

**Caractéristiques particulières :**

- Note pédagogique détaillée (en anglais)
- PPT : débriefing (50 slides en français)
- XLS : fichier solution (en anglais)

**Spear & Jackson : quelles stratégies de distribution pour une PME à l'heure du tout digital ?**

Auteur(s) : Odile CHANUT, Julie BOYER DUMONT

Publication : UNIVERSITE JEAN MONNET SAINT-ETIENNE

REF M2021

L'entreprise Spear & Jackson France est une PME fabricant d'outils de jardin à main non électrique. L'environnement concurrentiel de l'entreprise évolue rapidement, suite à des décisions stratégiques prises en 2016-2017 chez plusieurs de ses distributeurs : concentration, changements stratégiques, développement du e-commerce. L'apprenant doit analyser la situation concurrentielle de Spear & Jackson à partir de données de panel (GfK) ; il est amené à réfléchir aux conséquences pour l'entreprise des mouvements et décisions stratégiques observés chez ses clients distributeurs et doit l'aider à construire sa stratégie multicanal e-commerce.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser des données de panel.
- Analyser la stratégie de distribution d'une PME fabricant des produits à destination du grand public (prendre conscience de la fragilité/dépendance d'une PME qui distribue ses produits exclusivement par les circuits de la grande distribution : GSB, GSA, GSJ et LISA).
- Construire le plan de lancement de l'activité de vente e-marchand.
- Développer des recommandations managériales.

**Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : 15 vidéos filmant le Directeur de l'entreprise, la chef de produit, l'assistante marketing
- PPT : débriefing (30 slides)
- Autres annexes (presse généraliste et professionnelle, fiches...)

**BAGELSTEIN : communication controversée.****Comment trouver le bon équilibre ?**

Auteur(s) : Patrick LONGUET, Léa PICARD, Camille DAHYOT

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

REF M2019

Le marché des bagels, petits pains ronds troués, est en pleine ébullition. Sur un marché de la restauration rapide en pleine évolution, et sur le créneau porteur des bagels, Bagelstein se positionne avec une marque à la communication très controversée. Elle surfe sur des propos provocants, décalés, voire choquants.

L'impact sur l'image de marque est fort mais est-il bénéfique ? Ou bien la marque va-t-elle trop loin, au risque de dégrader son capital sympathie ?

L'analyse de la situation doit amener les participants à proposer une stratégie pour la marque et décliner une recommandation marketing.

**Objectifs pédagogiques :**

- Acquisition de connaissances et compétences nouvelles liées au domaine spécifique du marché de la restauration collective.
- Acquisition de compétences nouvelles comme la compréhension des situations marketing rencontrées par les grandes entreprises, comme la mise en place d'une communication controversée.
- Prise de décision qui en découle sur la communication, y compris digitale.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (25 slides)

**Cas TIWAL : apports de l'approche multi-méthodes et du prisme de la valeur perçue pour la stratégie marketing \***

Auteur(s) : Laurent MAUBISSON

Publication : IAE TOURS

REF M2014

\* Lauréat du Prix mini-cas recherche AFM-CCMP 2018

Tiwal commercialise des dériveurs inédits, conçus à partir d'une structure gonflable et entièrement démontable. Au regard de ces spécificités, l'objectif managérial est de savoir sur quel marché (dériveurs, planches à voile...) commercialiser principalement ce produit et quelle est la valeur d'usage qu'il convient de promouvoir.

**Objectifs pédagogiques :**

- Familiariser les étudiants (niveaux Master 1 et 2) avec un cadre théorique robuste, qui a fait l'objet de nombreux travaux en marketing : la valeur perçue. Ainsi, les grilles d'analyse issues de la littérature (typologie de la valeur de Holbrook, 1994 ; dimensions identifiées par Aurier et al. 2004&...) doivent alimenter et structurer la réflexion des participants à l'étude.
- Appliquer différentes techniques de recueil de données qualitatives, traiter les données et comparer les apports de chaque méthode mobilisée.

**Compétences développées :**

- Usage du cadre d'analyse de la valeur perçue (cadre théorique permettant d'appréhender des problématiques de niveaux stratégique et opérationnel).
- Connaissance des méthodes de recueil de données qualitatives ; choix de la méthode ; élaborer le recueil ; analyses/interprétation des données/résultats ; formuler des recommandations managériales ; comparaison des méthodes (apports/limites).

**Caractéristiques particulières :**

CAS PRIME EN JUIN 2018 PAR L'AFM.

Scénario pédagogique : Après avoir pris connaissance du cas, de la littérature associée et suite à une recherche documentaire, les étudiants répartis en groupe de 5 personnes maximum sont invités à procéder à un recueil de données qualitatives. Chaque groupe choisit une et une seule méthode parmi les suivantes : collecte d'avis en ligne, entretiens individuels semi-directifs, entretiens de groupe, récits d'expérience, méthode projective des collages...Les corpus peuvent alors être analysés, notamment en mobilisant les grilles d'analyses construites à partir de la littérature (e.g. dimensions de la valeur perçue).

- PPT : support de débriefing de 20 slides

**Dar Azaafaran : la marque du safran marocain à la recherche de la notoriété**

Auteur(s) : Abdellatif AIT HEDA, Soumiya MEKKAOU

Publication : ENCG Agadir

REF M2013

Le safran est l'épice la plus chère au monde. Au Maroc, le marché du safran est monopolisé par les courtiers et les intermédiaires, qui achètent le safran des paysans producteurs du territoire de Taliouine à des prix dérisoires, pour les revendre dans les souks marocains. Le Groupement d'Intérêt Economique Dar Azaafaran (la Maison du safran) créé en 2011 pour faire face à ces pratiques a déployé des efforts énormes pour commercialiser la marque Dar Azaafaran. Toutefois, le GIE ne vend que 15 à 20 % des produits des

coopératives. Ismail Boukharris, le nouveau directeur commercial du GIE, doit mettre en place une stratégie de communication marketing visant à favoriser la notoriété de la marque et augmenter les ventes du safran des coopératives.

**Objectifs pédagogiques :**

- Concevoir des dispositifs de communication moins onéreux, mais très efficaces (relations publiques, dépliants, catalogues...).
- Hiérarchiser les informations et les messages en fonction de l'intérêt et de l'appréhension des consommateurs.
- Déterminer les différents éléments d'une stratégie (pull) capable de tirer le consommateur vers le produit, en lui faisant découvrir les usages et bienfaits des produits du terroir.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (9 slides)

- 4 vidéos sur le safran marocain incluses dans l'énoncé

**Trait d'union : entre marketing et RSE**

Auteur(s) : Naouel MAKAOUI, Nada KHACHLOUF

Publication : GROUPE IGS - ICD PARIS

REF M2012

Fondée en 1883 à l'initiative d'Alphonse Péphau, Trait d'Union est un établissement public autonome spécialisé dans le handicap visuel et situé à Saint-Mandé (Val de Marne) aux portes de Paris. Cette étude de cas porte sur le développement du pôle sous-traitance en attirant des partenaires (entreprises ou collectivités) pour l'obtention de contrats adaptés aux personnes en situation de handicap. Avec ce cas l'apprenant est mis en situation réelle et doit analyser l'environnement de l'entreprise et proposer une stratégie de communication adaptée.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le secteur du travail adapté et protégé et en particulier les ESAT.
- Savoir analyser l'environnement et faire un diagnostic externe et interne de l'entreprise
- Apprendre à établir une stratégie de communication permettant d'améliorer la notoriété
- Savoir développer des supports de communication pour le pôle « sous-traitance »

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (36 slides)

**My Pie : une start-up qui surfe sur le boom du snacking**

Auteur(s) : Jean-Charles RICO, Frédérique RICO

Publication : UNIVERSITE LA ROCHELLE IAE La Rochelle

REF M2011

Deux jeunes diplômés et un industriel mayennais décident d'importer et d'améliorer les fameuses « pies » dont ils ont vu le succès en Australie et Nouvelle-Zélande. Ils développent un service complet autour des tourtes et s'attaquent à divers modes de distribution, du bar et du festival à la grande distribution en passant par les grossistes. A une phase-clé de la croissance, le business model de l'entreprise est ici questionné, en termes de positionnement et de marque, de choix de canaux de distribution, enfin de communication on et off line.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser et comprendre un marché complexe et multi-canaux : le snacking.
- Définir un positionnement créatif dans un univers de grande

consommation mouvant et hautement concurrentiel.

- Questionner et faire évoluer un modèle économique incertain pour assurer la rentabilité.
- Arbitrer entre des canaux de distribution multiples et hétérogènes.
- Construire une marque et une communauté de marques.
- Bâtir une politique de communication on et off line sous contrainte budgétaire forte.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (30 slides)

**Tripndrive : enjeux et risques de l'économie collaborative**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M2010

Créée en 2013, Tripndrive est une plateforme d'autopartage positionnée sur le segment des voyageurs : les possesseurs de voiture peuvent la garer gratuitement dans les parkings d'aéroports ou de gares. Si elle est empruntée par un autre voyageur, ils touchent une indemnisation. Mais la croissance stagne. En vue des rendez-vous avec les investisseurs, le plan de croissance - la scalability de l'activité - doit être clairement défini pour les prochaines années.

**Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le fonctionnement des plateformes et leur business model en s'appuyant sur un cas concret et le Business model Canvas.
- Analyser le marché de la mobilité dans le cadre de l'économie collaborative avec des persona.
- Proposer, évaluer et hiérarchiser des stratégies de développement de type B2B2C ou partenariat.
- Evaluer la viabilité de l'offre alternative que constitue l'acquisition de véhicules en propre via LLD.
- Pitcher la synthèse des alternatives et conseiller dans la prise de décision.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (77 slides)

**Mauboussin, le renouveau de la joaillerie de luxe**

Auteur(s) : Sandrine POUPON

Publication : RESEAU GES - EIML PARIS

REF M2009

Après 15 ans passés sous l'ère Dominique Frémont et Alain Némarq qui lui ont permis de vivre un spectaculaire redressement et qui l'ont engagée dans la voie de la démocratisation, l'entreprise Mauboussin est à la croisée des chemins.

Comment formuler des préconisations marketing pour ne pas voir la marque péricliter mais, au contraire, grandir et prospérer solidement dans les années à venir et devenir un acteur majeur du luxe ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Définir le mix-marketing.
- Identifier et manipuler différents outils d'analyse de diagnostic,
- Analyser une stratégie de distribution et une stratégie de communication multicanal.
- Capacité d'analyse et de synthèse d'une situation complexe.
- Capacité de négociation au sein du groupe de travail.
- Formaliser une grille de recommandation pour répondre à une situation d'urgence.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (30 slides)



**Leerdammer Sélection : Comment relancer****un fromage A Goût Typé « décalé » ?**

Auteur(s) : Blandine LABBE-PINLON, Cindy LOMBART , Gervaise DEBUCQUET

Publication : AUDENCIA Business School

**REF** M2008

Lancé en 2015 sur le marché des fromages A Goût Typé, Leerdammer Sélection ne parvient toujours pas à atteindre ses objectifs de ventes face à des concurrents directs plus « légitimes ». Votre direction marketing vous charge de faire un bilan complet des performances de cette gamme à fin 2016 (opportunités et menaces du marché, forces et faiblesses vs concurrents et raisons majeures de ses contre-performances), puis de proposer une stratégie et un plan d'action pour relancer cette gamme dès septembre 2017. Vos propositions devront tenir compte de l'identité décalée de la marque Leerdammer, s'inscrire dans son nouveau territoire de communication et alimenter son capital-marque (dimensions plaisir, goût et qualité).

**Objectifs pédagogiques :**

- Faire acquérir, renforcer ou tester les connaissances théoriques et compétences techniques relatives aux diagnostics marketing (SWOT) - dont analyse de données de panels
- Faire acquérir, renforcer ou tester les connaissances théoriques et compétences techniques relatives à la formulation de stratégies marketing et au développement de plans d'actions (Marketing-Mix)
- Faire appréhender les enjeux et limites des démarches créatives en marketing et l'importance des études dans la démarche marketing
- Renforcer les compétences comportementales des apprenants dans le cadre d'un travail de groupe « et d'une présentation orale de leur projet.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (20 slides)
- vidéos

**La pizza de Manosque : l'unique en label rouge**

Auteur(s) : Geneviève CAZES-VALETTE, Claire GARCIA

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

**REF** M2007

Alors que le rayon surgelé salé stagne, le marché de la pizza surgelée est un marché en croissance, que ce soit en volume ou en valeur. Sur ce marché, on trouve deux types de consommateurs : les consommateurs à la recherche de prix bas et les consommateurs à la recherche d'un produit sain et de qualité. La Pizza de Manosque a pris le parti de ne répondre qu'à la seconde cible en se positionnant sur le segment premium avec notamment deux pizzas Label Rouge, label dont elle est la seule à disposer depuis 14 ans. Manosque se doit de définir une stratégie marketing claire afin de pérenniser la place de ses produits et de sa marque au sein d'un rayon surgelé salé où des poids lourds de l'industrie alimentaire (Buitoni, Dr. Oetker et Marie) se livrent à une concurrence intense.

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibilisation des étudiants à la démarche de planification marketing
- Construction d'une analyse externe et interne
- Etablissement d'un diagnostic clairement énoncé
- Définition d'une cible et d'un positionnement
- Elaboration du mix-marketing
- Etablissement de plan d'action marketing en cohérence avec un budget limité
- Validation de la cohérence des différentes composantes du plan marketing.

- Réflexion sur la rationalisation d'une gamme
- Réflexion sur le positionnement premium d'une entreprise
- Capacité d'analyse d'informations : distinction des informations pertinentes et obsolètes, identification des problématiques du marché, de l'entreprise et des solutions envisageables.
- Capacité de synthèse de ces informations, organisation et structure.
- Capacité de prise de décision : prise de parti dans la formulation du diagnostic et dans le développement des recommandations.
- Capacité de gestion du temps.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (53 slides)

**Guerlain face à la problématique du développement durable : quelles stratégies de marque et d'innovation produit**

Auteur(s) : Fanny MAGNONI, Aurélie HEMONNET

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

**REF** M2006

La maison Guerlain s'est engagée depuis 10 ans dans une démarche de développement durable en plaçant la responsabilité sociale et environnementale au centre de ses créations et au cœur de sa stratégie d'entreprise. Elle ambitionne d'être reconnue comme l'une des maisons les plus responsables d'ici 2028, lorsqu'elle fêtera son bicentenaire. Comment concilier luxe et développement durable ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser une situation complexe et la pertinence d'une stratégie de développement durable pour les entreprises évoluant sur le marché du luxe
- Comprendre pourquoi et comment gérer une marque et une innovation produit
- Elaborer une innovation produit éco-conçue et formuler des recommandations (cible, positionnement, politique produit-design, politique de prix, politique de communication)
- Mettre en oeuvre la démarche marketing (analyse du marché, de la stratégie de l'entreprise et proposition de recommandations)

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing slides (30 slides)

**Avec le digital, la box MoiChef conquiert 1000 gourmands**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** M2005

Le marché des box se porte bien, mais la box pour gourmands MoiChef n'est pas seule sur le marché. Vendue par abonnements mensuels en ligne pour 39,90 euros par mois, elle doit augmenter sa notoriété pour conquérir des abonnés. L'objectif du cas consiste à concevoir une stratégie de conquête avec un budget réduit. La visibilité et les Like ne permettent pas de financer la croissance. Il faut convertir en clients pour engranger du revenu. On pourra s'appuyer sur des parties prenantes (chefs étoilés), engager des partenariats ou se lancer seul dans des campagnes digitales (street marketing, food truck, pop up store, co-création ... ).

**Objectifs pédagogiques :**

- Effectuer un SWOT permettant de bien analyser l'environnement dans lequel évolue MoiChef et ses forces/ faiblesses sur celui-ci.
- Concevoir une solution créative et rigoureuse de conquête

- en s'appuyant sur les parties prenantes déjà engagées, des partenariats ou faire en solo
- Elaborer une grille d'évaluation des solutions
- Hiérarchiser les solutions ou argumenter sur leur qualité
- Acquérir des compétences en marketing digital notamment sur l'importance des stratégies de croissance
- Gérer un temps court pour s'organiser afin de produire un résultat dans les délais impartis

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (57 slides)

**ARMANI : Quelle stratégie pour relancer la croissance d'un groupe de luxe italien ?**

Auteur(s) : Vesséline TOSSAN, Françoise CROZE-SCARDULLA

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** M2004

Le recul du chiffre d'affaires du groupe en 2016, l'amène à prendre des initiatives pour réduire les coûts, et il annonce pour le printemps 2018 une simplification de son portefeuille de marques autour de Giorgio Armani, Emporia Armani et A/X Armani Exchange. Le groupe prévoit aussi de faire passer la part des accessoires dans son chiffre d'affaires de 15% en 2017 à 30% à moyen terme et de renforcer sa présence digitale. Il est demandé d'établir un diagnostic du groupe fin 2017, d'analyser les leviers d'action que celui-ci compte utiliser en 2018, de les évaluer et d'en recommander de complémentaires si cela paraît pertinent.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser les actions de redressement du chiffre d'affaires
- Imaginer d'autres actions
- Utiliser les outils de gestion de marque et en comprendre les finalités

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (69 slides)

**Laiterie Les Fayes : un rajeunissement de marque pour relancer la croissance et survivre ?**

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

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, University of Brighton Business School

**REF** M2003

Créée en 1942, la Laiterie Les Fayes est solidement ancrée dans le Limousin. Elle collecte en circuit de proximité un lait de grande qualité, typique d'un terroir, qui lui permet de fabriquer d'excellents produits (lait, crèmes, faisselle, fromages blancs, fromage frais...). En janvier 2013, sa fusion avec Terra Lacta, et la décision de cette coopérative d'initier, six mois plus tard, un partenariat avec le groupe laitier Bongrain afin de faire face à une situation financière critique, brasse une fois de plus les cartes. Cette nouvelle organisation s'accompagne de drastiques restructurations.

**Objectifs pédagogiques :**

- comprendre la problématique d'une entreprise dans un environnement de référence.
- appliquer un diagnostic stratégique.
- analyser les différentes stratégies de rajeunissement d'une marque.
- évaluer l'alternative à privilégier.
- créer un plan d'action qui traduise cette évolution stratégique et démontre le lifting.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing (29 slides)
- VIDEO 2'30

**Le Grand Veggie : une révolution au pays du Big Mac ?**

Auteur(s) : Véronique MOREL, Ivan LAURENS

Publication : Grenoble Ecole de Management

**REF** M2002

Nous sommes le 10 octobre 2017 et Mc Donald's France lance le Grand Veggie qui sera disponible dans les 1.400 restaurants pour une durée de 6 semaines : comment ce produit se positionne-t-il dans l'offre du roi du burger et peut-il répondre aux nouvelles tendances alimentaires françaises ? Ce cas invite à évaluer le potentiel du marché de l'alimentation végétarienne pour l'enseigne et à proposer des actions de communication, notamment digitales, pour accompagner ce lancement événementiel.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser et comprendre les tendances de consommation concernant l'alimentation.
- Réaliser un diagnostic complet et en tirer des recommandations.
- Mettre en oeuvre une démarche de marketing stratégique : construire une proposition de segmentation, puis de ciblage et de positionnement pour l'enseigne.
- Travailler sur un plan d'action concernant la communication, notamment digitale, autour du lancement de ce produit.
- Exercer sa créativité en imaginant une extension de gamme sur le thème de l'alimentation végétarienne.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (26 slides)
- VIDEO (3) : Pub McDonald Grand Veggie (01:00), un testeur conquis (06:35), une goûteuse plus sceptique (06:41)

**St Michel : à l'assaut du snacking adulte**

Auteur(s) : Laurence BUNDY, Karine VILLENEUVE

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

**REF** M2001

Le marché des biscuits est stable malgré les lancements fréquents des entreprises internationales en présence qui déploient de très forts moyens en publicité et en promotion pour soutenir leurs produits. St Michel est une marque ancienne et patrimoniale sur ce marché dont la position reste assez marginale par rapport aux géants tels que MONDELEZ. Votre mission en tant qu'assistant chef de produit est de fournir à votre hiérarchie des recommandations pour aider la marque à lutter contre la concurrence afin d'entrer avec succès sur le segment du snacking adulte qui se développe de plus en plus.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser en intégrant les problématiques de l'entreprise mais également de son environnement.
- Savoir faire une synthèse.
- Savoir poser une stratégie ou vision globale ; concevoir des scénarios stratégiques cohérents.
- Pouvoir argumenter un plan d'actions.

Ce cas doit permettre plus particulièrement aux étudiants de :

- 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 (42 slides)

**St Michel : comment l'analyse des données panels contribue à enrichir la réflexion du plan marketing ?**

Auteur(s) : Laurence BUNDY, Karine VILLENEUVE

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

**REF** M2000

Ce cas a été réalisé à partir des données réelles fournies par l'entreprise St Michel.

Ce cas offre une mise en situation réaliste dans le sens où il combine analyse marketing à la phase préalable indispensable de traitement des données que tout futur chef de produit doit mener sur les éléments chiffrés extraits de la base de données panels. Le cas permettra donc de dérouler une logique entre la compréhension des indicateurs existants, la création de nouveaux indicateurs, l'analyse de la situation existante et la prise de décision.

**Objectifs pédagogiques :**

- Analyser les données de panels distributeurs : bien connaître les différents indicateurs, leur signification et comment ils s'articulent entre eux.

- Analyser les données de panels consommateurs : bien connaître les différents indicateurs, leur signification et comment ils s'articulent entre eux.

- Comprendre comment les deux types de panels se combinent pour donner aux managers une bonne compréhension de la situation du marché, de ses marques et de ses consommateurs.

- Pouvoir formuler un plan d'action sur la base de ces analyses.

- Développer des capacités d'analyse pour traiter au mieux une situation complexe.

**Caractéristiques particulières :**

- Excel :

Données brutes des panels distributeurs

Données brutes des panels consommateurs

Profils sociodémographiques des consommateurs de la marque St Michel et de ses principaux concurrents directs

- Excel, correction :

Les données brutes ont été enrichies par la création de nouvelles formules.

- PPT : analyse des données panels distributeurs (21 slides)

- PPT : analyse des données panels consommateurs (25 slides)

- PPT : plan d'action marketing autour des 4 P (9 slides)

**Mama shelter : vers une nouvelle identité sensorielle**

Auteur(s) : Souheila KAABACHI

Publication : EBS PARIS

**REF** M1999

Le Mama Shelter - complexe hôtelier baptisé ainsi en hommage à la chanson des Stones - voit le jour en 2008, derrière le cimetière du Père-Lachaise, à quelques encablures du périphérique. L'idée de Serge Trigano est de créer un « lieu de vie avec des chambres au-dessus ». L'objectif est de vendre un moment de bonheur, que l'on vienne pour manger, lire ou dormir. Ce concept hôtelier déroge aux règles habituelles de l'hôtellerie ne serait-ce que par le choix des emplacements atypiques souvent des quartiers populaires ou l'utilisation détournée de certains objets parfois incongrus dans des tels lieux.

**Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir les nouvelles innovations du marketing notamment

le marketing sensoriel, plus précisément dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

- Élaborer une nouvelle stratégie sensorielle en suivant toutes les étapes en partant de l'audit sensoriel jusqu'à la mise en place de véritables signatures sensorielles.

- Maîtriser la méthodologie de l'audit pour réaliser une stratégie sensorielle.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : deuxième partie de l'énoncé/méthodologie pour l'audit et stratégie sensorielle (34 slides)

- PPT : débriefing (66 slides)

**Interflora : défis d'un Brand Manager face à la gestion de marque**

Auteur(s) : Anne VAAL, Cyrille KITTEL

Publication : RESEAU GES - PPA - POLE PARIS ALTERNANCE

**REF** M1998

Marque historique à forte notoriété, Interflora doit faire évoluer sa stratégie marketing et sa plateforme de marque pour faire face aux concurrents directs tel que Florajet, au développement des pure players tel qu'Aquarelle et à l'arrivée de nouveaux entrants qui tentent de disrupter le marché, tel que Bergamotte.

**Objectifs pédagogiques :**

- Permettre à l'étudiant de mobiliser et de s'approprier les concepts et outils liés à la marque : fonctions de la marque, losange de positionnement, prisme de Kapferer.

- Maîtriser la méthodologie de mesure de l'image de marque.

- Être capable de proposer une stratégie de marketing collaboratif et de brand content adaptée.

**Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : interview de Cyrille Kittel, directeur marketing Interflora (6 mn)

- PPT : débriefing et rappel théorique (64 slides)

- Construction du cas en 3 périodes, pouvant être traitées séparément.

- 3 cas d'examen de 3 heures chacun correspondant aux trois périodes étudiées.

**Schmidt : marketing expérientiel et digitalisation du parcours client**

Auteur(s) : Agnès WALSER-LUCHESI

Publication : UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

**REF** M1996

Schmidt Groupe conçoit, fabrique et distribue des meubles sur mesure ; d'abord spécialiste de la cuisine équipée moyen - haut de gamme (masstige), l'entreprise a développé une stratégie de diversification vers le marché de l'ameublement sur-mesure. Malgré la pression concurrentielle, Schmidt Groupe connaît un grand succès en France et continue sa progression. Son investissement dans le numérique l'a conduit à transformer les relations avec ses clients. Pour aller plus loin, la marque travaille aujourd'hui sur la manière de tracer le parcours client, de le rendre plus expérientiel et digital. En filigrane, l'entreprise est consciente de la nécessité de renforcer son image de fabricant de meubles et d'engager le réseau dans une stratégie omnicanal.

**Objectifs pédagogiques :**

- Permettre aux apprenants de réaliser un plan marketing dans sa totalité.

- Comprendre la stratégie marketing de Schmidt et l'évolution de son positionnement sur les marchés de l'ameublement sur mesure

de l'habitat. Saisir les impacts sur la perception du consommateur.

- Élaborer un marketing-mix axé sur le parcours client qui associe marketing expérientiel et outils digitaux.

- Sensibiliser les apprenants aux difficultés que peut rencontrer un franchiseur à l'égard des franchisés.

- Identifier les enjeux stratégiques et managériaux liés au développement de l'omnicanal.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (39 slides)

- Cas à tiroirs

**Diffuz : développer le réseau social et solidaire en ligne de la Macif**

Auteur(s) : Valentina KIROVA

Publication : GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab

**REF** M1991

Dans le but d'impulser une nouvelle dynamique dans son développement, la Macif lance en 2017 un réseau social et solidaire en ligne baptisé diffuz.com. Cette plate-forme est un des piliers du nouveau projet d'entreprise pour la période 2016-2020 à double titre. D'une part, Diffuz s'inscrit dans le renouvellement de la stratégie de communication du groupe, désormais orientée selon une logique de marketing de contenu. D'autre part, Diffuz se présente comme une opportunité d'exploiter l'essor des nouvelles technologies conjugué à deux tendances de société majeures, l'économie collaborative et l'innovation sociale. Après une analyse approfondie des nouvelles tendances dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, les apprenants doivent définir les lignes directrices d'un plan marketing pour contribuer au développement de Diffuz.

**Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser aux enjeux et aux évolutions du secteur de l'économie sociale et solidaire.

- Proposer un diagnostic interne et externe dans le cadre du lancement d'une nouvelle marque.

- Évaluer le potentiel de réussite et de diffusion d'une innovation dans le domaine de l'économie collaborative.

- Segmenter le marché et proposer une cible d'associations partenaires et de bénévoles à conquérir et à fidéliser.

- Développer des recommandations marketing et communication pour accroître la notoriété et accompagner le lancement du réseau social et solidaire.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : présentation et débriefing (45 slides)

**Nos Régions ont du Talent (E. Leclerc) : de l'uniformisation alimentaire au patrimoine culturel**

Auteur(s) : Paul LAPOULE, Olivier BADOT

Publication : ESCP EUROPE

**REF** M1990

Bastien Vignes est Chef de Groupe de la marque terroir préférée des 18/35 ans, Nos Régions ont du Talent (NrT) créée en 1999 par l'enseigne E. Leclerc. Il travaille avec une équipe dédiée à la marque composée de 3 chefs de produits (aidés chacun par une assistante), 2 ingénieurs qualité et un ingénieur packaging. Tous ont conscience de la nécessité de faire évoluer NrT, d'améliorer sa diffusion et sont désireux de connaître l'impact de la tendance « Bien Manger » sur le devenir de la marque.

**Objectifs pédagogiques :**

A partir d'une situation réelle d'entreprise, ce cas a pour principaux objectifs :

- D'initier ou perfectionner étudiants et managers :

. Au management d'une marque ;

. Aux réalités du commerce associé, des fonctions marketing et achat dans une enseigne de commerçants indépendants ;

. A la réalisation de diagnostics stratégiques ;

. A synthétiser, préconiser, mesurer et décider.

- D'appréhender les spécificités des produits régionaux, des marques terroir de distributeurs et, plus largement, des marques de distributeurs.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (7 slides)

**Bellota Bellota : identité de marque et développement digital pour une passion ibérique**

Auteur(s) : Caroline VILLEMÉR

Publication : RESEAU GES - EIML PARIS

**REF** M1984

BYZANCE, entreprise française d'art de vivre, spécialisée dans les produits d'exception, et en particulier dans le jambon ibérique avec la marque Bellota Bellota, a été fondée en 1995.

En près de 20 ans d'existence, elle a réussi à occuper une place à part entière sur le marché de l'épicerie fine et du luxe alimentaire, en développant ce jambon d'exception, autour d'un vrai concept.

**Objectifs pédagogiques :**

- Savoir analyser un marché et un acteur de ce marché en identifiant les éléments clés à retenir d'un diagnostic externe et interne.

- Savoir réaliser un benchmark et en tirer les bonnes pratiques du secteur.

- Comprendre les problématiques d'identité de marque et de gestion de marque en général, et plus spécifiquement dans le luxe, et être capable d'utiliser les outils de marketing stratégique liés à ces problématiques.

- Être capable de proposer des recommandations opérationnelles en terme de développement en général et digital en particulier.

**Caractéristiques particulières :**

- 5 vidéos / 5 questions thématiques :

Analyse du marché par Vincent Marcilhac

- 6 vidéos / 6 questions thématiques :

Stratégie présentée par Philippe Poulachon

- PPT : débriefing (33 slides)

**Champagne Brimontcourt : un « petit » nouveau dans le monde très fermé du champagne**

Auteur(s) : GAËLLE LE GUIRRIEC-MILNER

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL - CAMPUS DE REIMS

**REF** M1983

En 2008, Alexandre Cornot, ancien commissaire-priseur et marchand d'art fortuné, décide d'investir le monde très fermé du champagne en devenant négociant et en relançant ex nihilo une marque de champagne tombée dans l'oubli, Brimontcourt. Mais dans un contexte fortement concurrentiel et au sein d'un secteur aux contraintes naturelles spécifiques, aux strictes réglementations et aux exigences financières importantes, comment se faire accepter, reconnaître, puis parvenir à développer son activité tant sur le marché français qu'à l'international ?

**Objectifs pédagogiques :**

- Savoir analyser un marché en identifiant les tendances positives et les points de vigilance (à partir notamment des informations détaillées sur l'évolution du marché du champagne et le segment des vins premium).

- Comprendre les forces concurrentielles pesant sur une entreprise.



- Maîtriser l'analyse de marque et repérer ses atouts et éventuelles ses faiblesses.

- Développer une stratégie marketing (identité, segmentation, cible, positionnement).

- Être capable de formuler des recommandations en termes de mix-marketing.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing accompagné de rappels pédagogiques (59 slides)

### **La Gentle Factory & le groupe Happychic : quel(s) relais de croissance pour le prêt-à-porter masculin sur le créneau de l'éco-conception ?\***

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

Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL, Brighton Business School

**REF** M1982

\* Peer-reviewed NACRA French Track 2016, October

\*\*Second prix AFM-CCMP 2017 du Meilleur Cas Pédagogique en Marketing

Ce cas est écrit aux normes anglo-saxonnes « Consommer mieux constitue un enjeu de société majeur ainsi qu'un atout de différenciation important. Aussi, j'avais à cœur de construire un nouvel imaginaire qui inspire nos clients et les entraîne vers des pratiques plus durables et responsables. J'ai donc conçu pour l'homme une mode qui a le sens de la séduction autant que celui des responsabilités ». Christèle Merter se remémore la façon dont elle persuada le fabricant de mode Happychic de se lancer, en avril 2014, dans la mode éco-responsable avec une toute nouvelle marque, La Gentle Factory. ApEn ce début d'année 2016, elle est informée par la Direction générale du groupe Happychic de l'objectif annuel qui lui est imparti : réaliser un chiffre d'affaires en progression de + 65% par rapport à l'année précédente, pour atteindre 5 millions d'euros. Dans le même temps, l'objectif est fixé à 30 millions d'euros à l'horizon 2020. Elle s'interroge et moult questions fusent : « Notre concept est novateur mais nous devons améliorer nos résultats. Quelle est la façon la plus rapide d'y arriver ? Devons-nous renforcer notre stratégie de pénétration, étendre notre gamme, ou bien pouvons-nous croître par le biais de nouveaux canaux de distribution qui créeront de la valeur tant pour La Gentle Factory que pour Happychic ? »

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Appréhender la démarche d'analyse d'un marché grâce à l'outil de synthèse qu'est le SWOT.

- Considérer les options possibles de stratégies de croissance pour une marque via la matrice Ansoff.

- Faire des recommandations stratégiques pour une marque

- Développer un plan marketing.

- Découvrir le marché français du prêt-à-porter et les problématiques posées par l'éco-conception.

#### **Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : Présentation de La Gentle Factory (5 mn 49)

- VIDEO : L'émergence d'un projet (15 mn 06)

- PPT : présentation du cas et débriefing (16 slides)

### **Youshould : fêtes, bars privatisés et stratégie de brand content**

Auteur(s) : Catherine LEJEALLE

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** M1981

Youshould, start-up spécialisée dans la réservation de bars pour

faire la fête, élabore une stratégie de brand content. En effet, la résistance des consommateurs aux sollicitations des marques les conduit à installer des bloqueurs de publicité. Le consommateur veut être libre de venir choisir le contenu qu'il accepte de lire et le moment où il le lit.

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Comprendre le marketing de la permission et le changement de paradigme dans le comportement des consommateurs.

- Concevoir une solution créative et rigoureuse adaptée à une entreprise justifiée par l'analyse préalable de son territoire et de son ADN.

- Acquérir des compétences en marketing et communication digitales notamment sur l'importance de la parole des consommateurs et des experts.

- Mettre en place des indicateurs de performance pour suivre le succès de la stratégie imaginée.

- Gérer un temps court pour s'organiser afin de produire un résultat dans les délais impartis.

- Travailler en groupe.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (34 slides)

### **Société Protectrice des Animaux (SPA) : étude quantitative et jeunes donateurs**

Auteur(s) : Vessélina TOSSAN, Françoise CROZE-SCARDULLA, Laura HADDAD

Publication : EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** M1980

L'association SPA, créée en 1845, et reconnue d'utilité publique depuis 1860, a pour but, « d'améliorer, par tous les moyens qui sont en son pouvoir, le sort des animaux, d'assurer l'application des dispositions législatives et réglementaires qui les protègent et de leur porter assistance ; de participer en ce sens à l'éducation populaire ».

Cette association gère, en France, des refuges, des fourrières ainsi que des dispensaires de soins aux animaux. Elle intervient contre les mauvais traitements exercés envers les animaux à l'aide d'un réseau de délégués-enquêteurs bénévoles et d'inspecteurs qui travaillent en lien avec la direction juridique / protection animale de la SPA afin de poursuivre en justice les personnes suspectées de mauvais traitements envers les animaux.

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Découvrir la méthodologie d'une étude de marché quantitative rigoureuse : écriture du questionnaire, mode d'administration, taille de l'échantillon, analyse des résultats univariés et bivariés, recommandations

- Accompagner un cours d'études de marché

#### **Caractéristiques particulières :**

- Excel : partie B de l'énoncé (résultats de l'étude réalisée à l'aide d'un questionnaire type renseigné par 189 répondants).

- PPT : débriefing (61 slides)

### **Audi A1 : une success story**

Auteur(s) : Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER

Publication : UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** M1979

L'entreprise Audi (groupe Volkswagen) décide de lancer le nouveau modèle Audi A1 en 2018. L'objectif est de devenir un acteur majeur sur le segment des petites voitures premium

destinées à une clientèle citadine, qui est en forte croissance. Pour commercialiser le nouveau modèle Audi A1, l'entreprise doit affronter la concurrence directe de trois autres modèles : la MINI, la Citroën DS3 et l'Alfa Romeo MiTo.

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Familiariser les apprenants avec les spécificités du marché automobile

- Sensibiliser les étudiants à la démarche du plan marketing :

. Effectuer un diagnostic interne et externe (forces/faiblesses, opportunités/menaces).

. Concevoir une stratégie marketing (objectifs, segmentation, ciblage, positionnement. sources de volume),

. Proposer un marketing-mix (produit, prix, distribution, communication).

- Valider la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (58 slides)

### **Pom'Potes Brassés : une innovation de rupture dans l'univers des desserts**

Auteur(s) : Anne-Céline GINOUX, Stéphanie PAVOINE

Publication : AIPF IDRAC Business School - Lyon

**REF** M1978

MOM, ETI française présente à l'international, détient un portefeuille de marques complémentaires sur les segments des desserts fruitiers (Materne) et laitiers (Mont Blanc). Comment une des marques du groupe, Pom'Potes, leader de la compote en gourde en France, peut-elle réaffirmer sa différenciation sur le marché français très concurrentiel des desserts ?

#### **Objectifs pédagogiques :**

- De découvrir d'un secteur, celui de l'industrie agroalimentaire.

- De savoir, avec la présentation des concepts d'innovation de rupture et de stratégie d'Océan Bleu.

- De savoir-faire, particulièrement l'articulation des choix stratégiques de lancement d'un nouveau produit, en utilisant la notion d'innovation-valeur définie dans la stratégie Océan Bleu et celle de positionnement de la marque, avec les choix opérationnels du mix marketing.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (30 slides)

### **Jeep : un géant américain à la conquête de la France**

Auteur(s) : Geneviève CAZES-VALETTE, Claire GARCIA

Publication : TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

**REF** M1976

Jeep est le leader mondial du 4x4. Mais en France, marché trusté par les constructeurs automobiles français, Jeep pèse seulement 0,13% en parts de marché volume. Le géant américain souhaite progresser sur ce marché et conquérir le cœur des Français dont les attentes sont spécifiques et différentes de celles de ses consommateurs habituels, notamment en matière environnementale. En tant que Chef de marque Jeep France, il est demandé à l'apprenant de proposer un véhicule adapté au marché français, lui permettant d'atteindre les objectifs de conquête de la marque.

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Sensibiliser les apprenants à la démarche du plan marketing :

. Effectuer un diagnostic interne et externe (forces/faiblesses - opportunités/menaces).

. Concevoir une stratégie marketing (objectifs, segmentation,

ciblage, positionnement..).

. Proposer un marketing-mix en lien avec le positionnement de la marque (produit, prix, distribution, communication).

. Définir un budget nécessaire à la mise en place du plan de communication.

. Valider la cohérence entre les différentes composantes du plan marketing.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (56 slides)

### **Bache-Gabrielsen, maison de cognac : à la conquête des marchés internationaux**

Auteur(s) : Lingfang FAYOL-SONG

Publication : GROUPE ESSCA

**REF** M1975

Bache-Gabrielsen est une maison de spiritueux de taille moyenne produisant du cognac en région charentaise dans ouest de la France. Comme pour la grande majorité des entreprises du secteur, Bache-Gabrielsen a une forte orientation vers l'export. La vente domestique ne représente que 3% de son chiffre d'affaires.

#### **Objectifs pédagogiques :**

- Acquérir des connaissances fondamentales en marketing, marketing international et management international.

- Sensibiliser aux influences environnementales (politiques, économiques et culturelles) de la vente de produits sur les marchés internationaux.

- Appliquer l'outil d'analyse FFOM et le concept du marketing mix.

- Développer la capacité d'analyse et de proposition de pistes de réflexion pertinentes dans le cadre du développement de marchés internationaux.

#### **Caractéristiques particulières :**

- PPT : débriefing (14 slides)

### **Flam's : comment se réinventer pour séduire à nouveau ?**

Auteur(s) : Agnès WALSER-LUCHESI

Publication : UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

**REF** M1974

Flam's est la principale chaîne de restaurants spécialisée dans la flammekueche (tarte flambée). Son concept, inchangé depuis 25 ans, est fondé sur la tradition alsacienne. En raison du renouvellement de la restauration rapide, de la vente à emporter, de la menace terroriste, de la crise et du nomadisme, la restauration assise accuse depuis 2015 un ralentissement de son activité.

#### **Objectifs pédagogiques :**

Permettre aux apprenants d'appliquer la démarche du plan marketing

- Savoir analyser les marchés de la restauration hors domicile.

- Construire un SWOT.

- Faire des recommandations et argumenter la stratégie marketing proposée.

- Produire un plan d'action cohérent avec les cibles à convoiter : Intégrer divers univers expérientiels de restauration qui tiennent compte des besoins et contraintes des clients en fonction du moment de consommation ; revoir l'aménagement des restaurants ; proposer une nouvelle carte ; concevoir une communication digitale.

- Sensibiliser les apprenants aux contraintes auxquelles est exposé le restaurateur (hygiène, sécurité, réglementaires).

- Comprendre la nécessaire e.communication et l'usage des réseaux

sociaux, dès lors que l'on s'adresse aux générations Y et Z.  
- Identifier les enjeux stratégiques et managériaux liés à l'implantation dans les zones urbaines et à l'alimentation en général.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (54 slides)

### **Inter Rhône : comment promouvoir les vins français auprès des jeunes consommateurs chinois ?**

Auteur(s) : Florence GERVAIS, Nora LEMOUZY-BOUAMARI

Publication : AIPF IDRAC Business School - Lyon

**REF** M1942

Le marché chinois et notamment celui du vin se développe rapidement. La Chine est aujourd'hui le 5ème consommateur mondial de vin. Simultanément, la concurrence s'intensifie et les vins français se trouvent confrontés aux vins chinois et à ceux du nouveau monde. Inter Rhône a fait de la Chine un axe de développement privilégié.

#### Objectifs pédagogiques :

- Définir une cible.
- Définir le contenu de la marque.
- Définir un plan de communication adapté aux Millénials.
- Comprendre comment réussir sur le marché très concurrentiel chinois.
- Comprendre comment mettre en valeur le label AOC et intégrer les caractéristiques du terroir dans l'identité de marque.
- Savoir adapter une stratégie de communication à un public jeune, sensible aux marques et aux nouvelles technologies.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (42 slides)
- PPT : module de cours (8 slides)

### **Deos : analyse des données de panels distributeurs et consommateurs**

Auteur(s) : Dominique BLANCHARD, Pierre DESMET

Publication : ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-M-205

Le cas concerne le marché des déodorants féminins en France sur lequel plusieurs groupes internationaux ont des stratégies de portefeuille de marques. De nombreuses données issues de panels de distributeurs et de consommateurs sont fournies pour deux années successives (N-1 et N) pour permettre l'analyse des performances des marques (évolution des ventes et parts de marché), du positionnement des marques, et de leur marketing-mix.

#### Objectifs pédagogiques :

- Illustrer l'interprétation des principaux indicateurs des panels et l'utilisation des données de panels pour identifier les politiques marketing et leurs évolutions et les faiblesses en matière de performance et ainsi formuler des recommandations argumentées pour l'année suivante.

#### Caractéristiques particulières :

- XLS étudiant : données chiffrées
- PPT : débriefing (100 slides)

### **Compte Nickel, c'est nickel !**

Auteur(s) : Christian RIVET

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

**REF** GEM-M-023

Ce cas retrace la rencontre de Sophie et de Francis un dimanche

matin. Francis explique qu'il doit passer voir son banquier, ce qui interpelle Sophie : une banque un dimanche ? De plus Francis est interdit bancaire, que d'interrogations en suspens ! Sophie est impressionnée, elle craque aussi pour cette forme de banque qui n'est pas une banque. Découvrez le marketing d'une «start-up» ou comment Compte Nickel propose une disruption dans la façon d'apporter une réponse à de nouvelles attentes.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre ce qu'est un persona.
- Définir des critères de segmentation et proposer un ciblage.
- Travailler le marketing des services et le 4 P.

#### Caractéristiques particulières :

- Cas sous forme de bande dessinée (BD)

### **Citroën « Créative Technologie » : connecter la marque avec l'intelligence collective de ses clients**

Auteur(s) : François DOMERGUE

Publication : Groupe INSEEC

**REF** INSEEC-M-010

Créée dans les années vingt par l'ingénieur André Citroën associant créativité, technologie et audace, la marque n'a cessé depuis de marquer son époque et des générations de clients. Aujourd'hui, Citroën souhaite valoriser les réseaux virtuels et sociaux afin de promouvoir des événements à l'aide de connexions avec des internautes et une visibilité auprès des médias traditionnels. Au-delà de l'utilisation de ces nouveaux outils TIC, Citroën souhaite valoriser la créativité par le concept de «cocréation» avec notamment un Citroën Creative Awards. Finalement la marque Citroen.fr doit pouvoir mettre en réseau la marque et ses utilisateurs présents et futurs.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le marché virtuel et l'impact des réseaux sociaux dans le secteur automobile, plus particulièrement avec la signature « Creative Technologie ».
- Savoir utiliser ses connaissances en marketing industriel, expérientiel, en particulier au travers des réseaux virtuels et sociaux.
- Réfléchir au choix d'une stratégie marketing pour favoriser la compréhension et les enjeux de la notoriété d'une marque par le biais d'Internet et le principe de « cocréation ».

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (11 slides)

### **Envoie du steak !**

Auteur(s) : Jérémie BOUVET, Pierre MORA

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-031

La filière viande est aujourd'hui la cible de beaucoup de critiques en ce qui concerne le bien-être animal, l'impact environnemental et les effets sur la santé. Il existe cependant un marché basé sur un positionnement haut de gamme avec un attachement particulier à des valeurs : mode de production et juste redistribution de la valeur. D'autre part, on assiste actuellement à une forte croissance de l'e-commerce alimentaire permettant de rapprocher producteur et consommateur. L'initiative « Envoie du steak ! » répond à cette nouvelle attente. Il s'agit d'un projet de mise en marché directe, via une plate-forme sur Internet, apportant un juste revenu aux éleveurs et plus de garanties aux consommateurs.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir une application concrète de mise en marché de façon

digitale.

- Sensibiliser aux contraintes et aux opportunités de la « trilogie du marketing durable » : développer une offre saine / assurer une juste rémunération des producteurs / promouvoir un niveau de qualité.
- Concevoir une étude de marché sur un concept innovant. En assurer l'administration et l'analyse de contenu.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing proposé en deux versions : une à projeter et l'autre commentée destinée à l'enseignant (33 slides)

### **Max Havelaar : comment rendre la filière café plus équitable ?**

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-030

Le commerce équitable promu par Max Havelaar vise à améliorer les conditions de vie des petits producteurs et de leur famille. Son objectif est de contribuer à l'autonomie économique et sociale des producteurs et travailleurs défavorisés des pays du sud, en leur permettant notamment l'accès aux marchés internationaux à des prix équitables. Le café est le premier produit labellisé Max Havelaar France et celui qui représente le plus de volumes vendus. Comment ce café donne-t-il du sens à une consommation quotidienne ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir aux apprenants le label Max Havelaar France.
- Les initier aux pratiques des grands groupes sur les marchés de commodités.
- Les sensibiliser aux problématiques rencontrées par les petits producteurs et leur présenter les principes du commerce équitable.
- Développer une démarche complète d'analyse de la démarche d'une ONG :
  - . analyser ses valeurs et engagements,
  - . valider la légitimité de sa démarche,
  - . définir son positionnement marketing.
- Développer la créativité des apprenants en leur demandant de produire une vidéo destinée à présenter l'intérêt du commerce équitable sur le café.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : corrigé à projeter aux apprenants et version commentée destinée aux formateurs (22 slides).
- Vidéo : conférence Kedge de Valéria Rodriguez, Responsable communication Max Havelaar (40 min).

### **Eat Me : Maître Prunille à la conquête de la Chine**

Auteur(s) : François DURRIEU, Stéphanie PETZOLD, Valérie BARBAT

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-029

Eat Me est une marque de Maître Prunille SAS. Cette dernière est une ETI qui commercialise une gamme complète de fruits secs et de fruits à coque. Elle réalise 40 % de son chiffre d'affaires à l'exportation qui constitue une de ses principales sources de développement. Située au troisième rang mondial des importateurs de fruits secs, la République populaire de Chine est une cible prioritaire pour Maître Prunille SAS. L'entreprise souhaite mettre au point son plan marketing de lancement de la marque Eat Me en Chine.

#### Objectifs pédagogiques :

- Réaliser un diagnostic de la situation afin de s'assurer de la pertinence du lancement de la marque Eat Me sur le marché chinois et en évaluer les risques.

- Élaborer une stratégie marketing de lancement dans un contexte international.
- Recommander un plan d'actions précis et détaillé sur les variables marketing susceptibles d'actionner les meilleurs leviers pour une commercialisation réussie de la marque Eat Me en Chine.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (14 slides)
- VIDEOS (6) :
  - . Présentation de l'entreprise et de l'interlocuteur M. Charlet, directeur export (2 min)
  - . Choix de la Chine et du snacking (4 min)
  - . Pourquoi la marque Eat Me ? (2 min)
  - . Modifications produits et packaging lors du lancement d'Eat Me en Chine (3 min 30)
  - . Communication dans le plan de lancement d'Eat Me en Chine (2 min)
  - . Choix du partenaire commercial dans la mise en oeuvre de la stratégie d'internationalisation en Chine (6 min)

### **Palais des Thés : comment optimiser la communication digitale ?**

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI, Fanny CAPEAU

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-028

Le succès de Palais des Thés trouve ses racines dans une audacieuse combinaison de valeurs qui lui confèrent un univers unique : l'authenticité, le raffinement, la découverte et l'éthique. Palais des Thés sélectionne des thés exceptionnels et parfois même des crus rarissimes qu'il propose dans ses trente-huit boutiques et sur son site internet. L'expérience consommateur est au cœur de la stratégie marketing de la marque ; aujourd'hui, pour enrichir celle-ci et conquérir de nouveaux consommateurs, Palais des Thés veut optimiser sa communication digitale...

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir aux apprenants comment une marque peut décliner ses axes de communication via le digital et conquérir de nouveaux clients grâce à sa communication digitale.
- Développer une démarche de communication digitale :
  - . définir des objectifs de communication digitale,
  - . choisir les outils de communication digitale les plus adaptés,
  - . proposer des actions de communication digitale.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : corrigé à projeter aux étudiants et version commentée destinée aux formateurs (26 slides)

### **Alter Eco : comment optimiser la communication digitale ?**

Auteur(s) : Danielle CASTAGNONI, Dominique ANTONINI

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-027

Créé en 1998 par Tristan Lecomte, Alter Eco a été cédé au groupe Bjorg, Bonnetterre et compagnie. Mais, au sein d'Alter Eco, on trouve toujours la dynamique et l'esprit de son fondateur : proposer des produits savoureux et ayant du sens. En 2018, la marque cherche à dynamiser son image et rajeunir sa cible et fait légèrement évoluer sa signature qui devient : « Le goût d'un monde plus juste ». Pour accompagner cette évolution Alter Eco doit maintenant développer une communication digitale adaptée.

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire découvrir aux apprenants comment une marque peut décliner ses axes de communication via le digital.



- Développer une démarche communication digitale :
- . Définir des objectifs de communication digitale,
- . Choisir les outils de communication digitale les plus adaptés,
- . Proposer des actions de communication digitale.
- Sensibiliser les apprenants aux principes du commerce équitable.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : corrigé à projeter aux étudiants (20 slides)
- PPT : corrigé commenté destiné aux formateurs (PowerPoint commenté) (20 slides)

### Stratégie de distribution de Boardriders : est-ce le retour à l'«été sans fin» pour Quiksilver ?

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

**REF** KEDGE-MA-026

En 2017, Quiksilver Inc. change de nom pour Boardriders Inc. L'entreprise cinquantenaire (en 2019) a connu une croissance soutenue depuis 42 ans pour atteindre près de 2 milliards de dollars et être le leader du surfwear. Mais les 5 dernières années ont été beaucoup plus difficiles sur un marché où la concurrence est féroce, en particulier sur le principal canal de distribution (2/3 de l'activité) des distributeurs multimarques (wholesale). Ce cas s'intéresse à la stratégie de distribution de Boardriders / Quiksilver qui s'est concentrée (trop ou trop tôt ?) sur le segment qualitatif de la vente directe au consommateur.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les enjeux que représentent les différents canaux de distribution que les marques de sport peuvent utiliser, et en particulier saisir la dichotomie entre les distributeurs multimarques (wholesale) et la distribution en direct via son propre réseau de points de vente (retail).
- Etre en mesure de développer une analyse marketing complète de l'offre à la distribution.
- Analyser un marché par la richesse de l'offre proposée par les compétiteurs en présence.
- Analyser les facteurs clés d'une stratégie de distribution réussie, cohérente avec le marché et contribuant à le renforcer.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing à projeter aux étudiants et version commentée destinée aux formateurs (51 slides)

### Boardriders : réaliser un audit d'image de marque sur un marché hautement concurrentiel

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

**REF** KEDGE-MA-025

Pierre Agnès, PDG de Boardriders, a confié à deux chercheurs la réalisation d'un audit de l'image des marques leader Quiksilver, Roxy et DC Shoes sur un marché où la concurrence est cependant de plus en plus forte. Ce cas s'intéresse à l'image des marques, de sa définition théorique - et surtout - à la manière dont son audit peut être conduit. Le cas permet également de réfléchir à la manière dont les analyses statistiques - en particulier les analyses en composantes principales - peuvent être utiles et doivent être maîtrisées par tous ceux qui souhaitent réaliser des audits d'image de marque.

#### Objectifs pédagogiques :

1. Un objectif théorique :
- Qu'est-ce qu'une image de marque d'un point de vue théorique ?
- Comment peut-elle être mesurée ?
- Comment une analyse en composantes principales (ACP) peut-

elle être un outil statistique très pertinent pour réaliser des audits d'image de marque ?

#### 2. Un objectif purement empirique :

- Effectuer une ACP à l'aide de logiciels statistiques (SPSS ou XLstat).
- Concevoir une carte perceptuelle qui illustre comment les marques de Boardriders sont perçues dans leur environnement concurrentiel.
- Comprendre les cartes perceptuelles pour prendre des décisions ou formuler des recommandations concernant le positionnement d'une ou de plusieurs marques.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT (2) : débriefing, avec et sans commentaires (27 slides)
- XLS : quatre jeux de données (au format Excel et .sav à ouvrir avec le logiciel SPSS de traitement statistique) et un jeu récapitulatif
- PDF : un questionnaire «Etude de marque»

### Business Development au Yakastan Oriental : comment agir avec le marketing d'affaires

Auteur(s) : Florence CRESPI-MAZET, Philippe JACOB  
Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-024

La société G2I, groupe français d'ingénierie d'infrastructures, cherche à évaluer la potentialité et les clés d'entrée au Yakastan Oriental. Le responsable délégué sur ce territoire est confronté à différentes sources d'informations. Il met en œuvre une démarche exploratoire et rencontre des acteurs du jeu afin de dresser un portrait de la situation et comprendre les voies d'accès aux affaires dans ce pays. Confronté à des opportunités, il doit construire, avec sa connaissance des acteurs et des activités, des réponses adaptées et se prononcer sur l'intérêt d'asseoir à moyen terme le développement local sur une structure dédiée (agence, filiale).

#### Objectifs pédagogiques :

- Développer les compétences nécessaires aux activités de business development :
- . analyse de données (le plus souvent qualitatives),
- . formulation de synthèses et élaboration de stratégies,
- . exploration et conduite d'entretiens,
- . production de sociogrammes et de plans d'action,
- . gestion des relations en situation multiculturelle,
- . construction d'offres de solutions innovantes.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT (2) : débriefing à projeter aux participants / débriefing commenté destiné aux formateurs.
- Cas à «tiroir» qui peut être réalisé sur 2 à 6 séquences.

### Moustache Bikes : comment rester en tête de peloton ? \*

Auteur(s) : Christine KRATZ, Jacky KOEHL  
Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MA-034

- \* Prix NACRA 2017 - Peer-reviewed NACRA French Track
- \* Ce cas est écrit aux normes anglo-saxonnes

En 2010, ne trouvant pas de vélos correspondant à leurs attentes, Greg Sand et Emmanuel Antonot imaginent donner vie à leur vélo idéal, un vélo à assistance électrique design, performant et de qualité. En 2011, leur rêve devient réalité : ils fondent leur structure : «Moustache Bikes». La société est spécialisée dans la conception, le développement, l'assemblage et la distribution de Vélos à Assistance Electrique (VAE). L'entreprise compte aujourd'hui plus d'une soixantaine de salariés et produit une gamme large de vélos

à assistance électrique. Forts d'un démarrage couronné de succès, ils s'interrogent sept ans plus tard sur la stratégie à mettre en œuvre pour poursuivre leur aventure.

#### Objectifs pédagogiques :

- Maîtriser le diagnostic stratégique.
- Comprendre la problématique d'une entreprise entrée sur un marché nouveau.
- Appréhender un marché (celui du VAE) et ses spécificités (concurrence, pouvoirs publics, nouvelles tendances de consommation ...).
- Caractériser la nature de l'environnement.
- Développer des recommandations managériales.
- Identifier le type de stratégie adaptée à l'environnement.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (45 slides)
  - VIDEO : en guise d'épilogue, un des fondateurs de «Moustache Bikes», Greg Sand, revient sur le succès de l'entreprise et fait part de la stratégie future (4:54)
- Conçu en étroite collaboration avec la direction de l'entreprise, ce cas a l'avantage de mettre les apprenants en situation, dans un contexte professionnel, avec des données et une problématique réelles. Il met l'étudiant dans la position des deux créateurs qui réfléchissent à leur stratégie et doivent faire des choix pour rester compétitifs sur leur marché.

## NÉGOCIATION/VENTE

### GSF Jupiter : la négociation d'un contrat de prestations de nettoyage

Auteur(s) : Didier MARCHYLLIE  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

**REF** N0011

Ce cas réalisé en partenariat avec le groupe GSF JUPITER illustre de manière réaliste une négociation entre un commercial et un acheteur responsable des services généraux. Il est composé de deux sous-parties : un cas acheteur et un cas vendeur où chacun des deux négociateurs pourra trouver une partie commune de présentation du marché du nettoyage et des informations spécifiques (objectifs de négociation, contraintes) à chacune des deux fonctions.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les dimensions et les enjeux d'une négociation B TO B du côté vendeur et acheteur.
- Utiliser les techniques de négociation
- Savoir faire preuve d'écoute et d'empathie afin de bien comprendre les attentes de l'autre partie.
- Apprendre à faire une proposition réaliste et à trouver une solution gagnant-gagnant

#### Caractéristiques particulières :

- Support de cours sur les objections et la négociation du prix
- 4 vidéos

### On ne naît pas négociateur, on le devient !

Auteur(s) : Mélanie SPAGNUOLO-PEUF, Naouel MAKAOUI  
Publication : GROUPE IGS - ICD PARIS

**REF** N0010

Aujourd'hui, que l'on soit acheteurs, commerciaux ou n'importe quel professionnel ou particulier, la négociation fait partie de notre quotidien, que l'on négocie une idée, une rémunération, un produit ou un service. Il est important de prendre conscience

que la réussite d'une négociation réside en grande partie dans sa préparation. Un investissement en temps qui s'avère gagnant. L'objectif de ce cas, à travers le secteur de l'automobile qui est familier, est de donner les bases, les bonnes pratiques et les armes pour réussir sa négociation, c'est-à-dire trouver un accord satisfaisant et augmenter ses chances d'y parvenir. Le cas permet de mettre en œuvre une méthodologie préparatoire à la négociation et la mise en place de jeux de rôles autour de 4 situations pour l'acquisition ou la vente de véhicules de marque BMW ou Peugeot.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les différentes stratégies de négociation et les impacts liés à la pression lors du déroulement d'une négociation.
- Apprendre à analyser l'état du rapport de force afin de déterminer une tactique de négociation.
- Savoir préparer une négociation en définissant ses objectifs et un plan de négociation adaptés pour obtenir des contreparties.
- Adopter une posture de négociateur, en sachant argumenter et convaincre au bon moment.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation du cas et débriefing (15 slides)

### Matthews France : vers une nouvelle stratégie et organisation commerciale

Auteur(s) : Didier MARCHYLLIE  
Publication : EDHEC BUSINESS SCHOOL

**REF** N0009

Matthews International est une société américaine, leader mondial du marquage industriel par jet d'encre. Sa filiale française, Matthews France, jeune entreprise créée il y a 10 ans, a pour objectif de doubler ses parts de marché en 3 ans. Ce cas propose d'analyser la nouvelle stratégie commerciale de l'entreprise et les modifications liées à l'organisation commerciale et au système de rémunération de la force de vente qui en découlent.

#### Objectifs pédagogiques :

- Utiliser une analyse SWOT pour faire des préconisations d'organisation commerciale.
- Donner une méthode d'analyse des résultats d'un plan média.
- Apporter des éléments de réflexion sur les différents modes de rémunération des commerciaux.
- Proposer une méthode simple et pragmatique de réorganisation des secteurs commerciaux.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (32 slides)

### L'aventure Lovebox : comment donner envie à un client d'investir dans une offre innovante ?

Auteur(s) : Marie-France LEFEVRE  
Publication : GRENOBLE Ecole de Management

**REF** GEM-N-021

Ce cas retrace les aventures de Paul qui, pour épater son amoureuse, imagine un objet connecté innovant pour lui envoyer secrètement des mots doux. Il permet de suivre les étapes qui vont conduire Paul de l'idée à sa concrétisation. Paul devra ainsi pitcher son projet face à un jury d'experts d'une grande enseigne de distribution spécialisée. Il utilisera alors les leviers du storytelling. Fort d'une première réussite, il devra ensuite convaincre l'acheteuse de l'enseigne de référencer son produit et surmonter ses objections.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre ce qu'est un objet connecté et définir le caractère

innovant d'une offre.

- Percevoir l'intérêt d'utiliser le storytelling afin de pitcher son idée.
- Aborder les étapes clés d'un entretien de vente en B to B.
- S'entraîner à surmonter des objections.
- Sensibiliser à l'intérêt du merchandising.

#### Caractéristiques particulières :

- Ce cas est présenté sous forme de Bande Dessinée (BD)

Les thèmes abordés permettent de l'utiliser en :

- sensibilisation sur l'art du pitch et du storytelling,
- cours plus approfondi sur les techniques de vente, le traitement des objections et la négociation.

### ORGANISATION ET COMPORTEMENTS

#### **Viareport : créer un outil pour auditer une entreprise agile \***

Auteur(s) : Stéphane MOTARD

Publication : ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

**REF** O0008

\* Prix CJD-CCMP 2018 «Meilleur cas PME»

Le cas Viareport est un cas réel qui traite la façon dont la mise en place d'une gouvernance agile a constitué une réponse à une situation critique vécue par l'entreprise. Les étudiants sont invités à créer une grille d'audit de l'organisation qui spécifiera les points d'attention et les risques liés à la mise en place de l'agilité en entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Créer un outil d'audit d'agilité de l'entreprise.
- Maîtriser les tenants et les aboutissants du concept d'agilité.
- Apprécier les risques liés à la mise en place d'une structure agile.
- Maîtriser les best practices de l'agilité.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing - éléments de corrigé (12 slides)
- XLS : grille d'audit complétée
- XLS : grille d'évaluation des travaux des étudiants
- PDF : proposition d'une note de synthèse aux actionnaires
- VIDEO 1 : interviews du fondateur, M. Amon, et de collaborateurs de l'entreprise (10:58)
- VIDEOS 2 et 3 : exemples de livrables d'étudiants (22:52 et 16:45)

#### **Le groupe Hervé perd la tête ! Ou le leadership en partage au sein de l'entreprise**

Auteur(s) : Christophe ASSENS

Publication : UNIVERSITE VERSAILLES SAINT QUENTIN

**REF** O0010

Depuis plus de 40 ans, le groupe Hervé fonctionne la « tête en bas », en confiant les choix opérationnels et stratégiques à la base de la pyramide. Plus libre qu'une «entreprise libérée», le groupe Hervé obéit à des principes d'autogestion, dans le cadre du capitalisme familial, dont le modèle n'est ni coopératif, ni mutualiste ! En l'occurrence, chaque salarié est incité par les autres salariés à agir comme un «intra-entrepreneur» suivant un mode de coordination et de contrôle horizontal. L'étude de cas retrace l'histoire singulière de cette entreprise et dresse les contours d'une aventure managériale unique en France !

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre comment et pourquoi les réseaux de salariés peuvent émerger dans une entreprise de taille intermédiaire.

- Identifier les mécanismes de management d'un réseau à l'image d'une démocratie d'entreprise.

- Montrer que plusieurs types de leadership peuvent co-exister au sein d'une entreprise. En repérer l'articulation et en mesurer les conséquences.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (46 slides)

#### **Nicomak : manager par les valeurs pour améliorer bien-être et performance**

Auteur(s) : Damien RICHARD, Isabelle GALOIS-FAURIE

Publication : INSEEC U. - CEE RHÔNE ALPES, Grenoble Ecole de Management

**REF** O0009

Nicomak est une société de conseil et de formation en Développement durable. Elle intervient sur des problématiques liées à l'Éthique, la RSE et la Diversité. L'entreprise s'est donnée pour mission de stimuler l'innovation et d'améliorer la qualité de vie professionnelle pour favoriser la rentabilité et la pérennité des organisations. Le bien-être au travail est au cœur du métier de l'entreprise. Pourtant, l'un des collaborateurs ne sera pas épargné par le burnout, remettant en question la valeur d'excellence prônée par l'entreprise. Dans quelle mesure le management par les valeurs peut-il alors être source de bien-être au travail et de performance dans l'entreprise ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Faire réfléchir les étudiants sur ce qu'est la qualité de vie au travail (QVT).
- Les faire travailler et appréhender les conditions du bien-être au travail.
- Être capable d'analyser des pratiques managériales et d'en montrer la cohérence en rapport avec la stratégie de l'organisation.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (12 slides)

#### **Tuer la créativité ou comment révéler la contre-productivité d'un management quotidien ?**

Auteur(s) : Pascale AUGER

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-OC-010

Fort de ses convictions, le comité exécutif Publica a décidé de mettre en place un management favorisant le travail des créatifs et développant le potentiel créatif des équipes commerciales. Des mesures importantes sont mises en oeuvre. Le « processus créatif succès » permet de répartir le travail de chacun dans chacun des projets de création. Tous les salariés sont impliqués dans le processus et la Direction de l'agence y apporte tout son soutien. En théorie donc tout semble maîtrisé, mais en réalité tout va mal...

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre la nature des processus créatifs et la manière de les encourager et de les accompagner.
- Identifier les valeurs et les comportements permettant de développer la créativité au sein des entreprises.
- S'interroger sur ses propres capacités à favoriser la créativité.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (23 slides)

#### **Cultiver la créativité : comment instaurer une culture favorable à son développement ?**

Auteur(s) : Pascale AUGER

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-OC-009

Dans un contexte où le renouvellement des biens et des services s'accélère, la créativité est un défi majeur pour les équipes managériales. Quels enseignements tirer de l'expérience réelle d'Icarius qui parvient à obtenir un monopole mondial grâce à une innovation technique ? Comment l'entreprise est-elle parvenue à développer une culture favorable au développement de la créativité de ses équipes ? A-t-elle mis en place un management spécifique ? La passion des dirigeants aurait-elle suffi à l'entreprise pour développer la créativité ? L'objectif de cette étude de cas est de mettre en exergue la nature des processus créatifs et de comprendre comment mettre en place une culture favorable à leur développement.

#### Objectifs pédagogiques :

- Comprendre les caractéristiques des cultures d'entreprises favorisant le développement de la créativité.
- Comprendre la nature des processus créatifs et la manière de les encourager et accompagner.
- Identifier les valeurs et les comportements permettant de développer la créativité au sein des entreprises.
- Permettre aux apprenants de réfléchir sur eux-mêmes et de s'interroger sur leurs propres capacités à favoriser la créativité.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (27 slides)

#### **Chrono Flex : se libérer pour sortir de la crise**

Auteur(s) : Pascale AUGER

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-OC-008

Imaginez travailler pour une entreprise dans laquelle « vous disposez de la liberté et de l'entière responsabilité d'entreprendre toute action que vous estimez être la meilleure pour développer la vision de l'entreprise. » Imaginez travailler pour une entreprise où tous les individus se considèrent « intrinsèquement égaux, sans hiérarchie, ni titres, ni privilèges et qu'on les laisse se motiver eux-mêmes. » Cela vous fait-il peur ? Cela vous donne-t-il envie ? Cela est-il vraiment possible ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Quelles sont les caractéristiques des cultures des entreprises libérées ?
- Comment cette culture peut-elle avoir simultanément un impact positif sur le bien-être des salariés et sur la performance de l'entreprise ?
- Comprendre comment la culture Chrono Flex s'est mise en place et comment elle a permis à l'entreprise de sortir de la crise et de passer à une croissance à deux chiffres.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (30 slides)

#### **Royal Bristol Infirmary : quand la culture d'entreprise devient aveugle et assassine**

Auteur(s) : Pascale AUGER

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-OC-007

L'histoire du Royal Bristol Infirmary est une histoire tragique dans laquelle de nombreux nourrissons trouvèrent la mort suite

à des opérations de chirurgie cardiaque. C'est l'histoire « non pas de mauvaises personnes, ni d'individus ne se souciant pas de leur travail, mais d'individus dévoués à la cause humaine qui, aveuglés par leur quotidien et leurs idées, ont développé des comportements défectueux, ont oublié de travailler ensemble et de remettre en cause leurs principes » (Prof. Kennedy, président du rapport d'enquête).

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser aux dangers provoqués par un management « aveuglé ».
- Réaliser l'étude d'un cas ayant réellement existé et prendre conscience des impacts réels du management.
- Identifier les valeurs et les comportements permettant de lutter contre « l'aveuglement organisationnel ».
- Amener les étudiants à réfléchir sur eux-mêmes et à s'interroger sur leurs propres tendances à rester « aveugles » et aux moyens de rester conscients.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (34 slides)

### PRODUCTION/LOGISTIQUE

#### **Zone WABCO : en 7 mudas, faire la chasse aux gaspillages**

Auteur(s) : Narjess HEDHILI

Publication : Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Charguia

**REF** P0333

Ce cas présente la problématique de la mise en surface des sources de gaspillages dans un processus de réalisation d'une entreprise industrielle. Les étudiants sont amenés à chercher ces sources de gaspillages et à les classer selon la logique des 7 mudas. Rappelons qu'un muda est une forme de gaspillage, tel que désigné dans le système de production de Toyota et largement utilisé par les industriels.

#### Objectifs pédagogiques :

- Prendre connaissance des sources de gaspillage dans un processus de réalisation.
- S'approprier la démarche de chasse aux gaspillages dans un processus de réalisation en appliquant la logique de la méthode des 7 mudas.
- Apprendre à distinguer les 7 mudas.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (13 slides)

#### **Greenmodal Transport : enjeux d'une logistique durable pour l'implantation d'une plate-forme trimodale en Région parisienne**

Auteur(s) : Laurence LE PODER, Laurent FEDI

Publication : KEDGE Business School

**REF** KEDGE-PL-003

Principal spécialiste de l'intermodalité dans le monde, la CMA CGM développe une stratégie très compétitive pour le transport multimodal en Europe du Nord, et ce en particulier grâce à sa filiale Greenmodal Transport permettant de proposer des solutions logistiques personnalisées et durables. Afin d'optimiser ce type de services, Greenmodal souhaite établir une plate-forme trimodale en Région parisienne, dans une zone située à quarante kilomètres maximum du centre de la ville.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir assurer la maîtrise des informations en temps réel par



l'intégration de l'informatique à tous les niveaux de l'entreprise ainsi qu'avec les partenaires extérieurs.

- Savoir utiliser les systèmes d'information (ERP) les plus performants pour optimiser l'organisation logistique et se renseigner sur les systèmes concurrents.

- Participer à la conception de solutions logistiques globales adaptées à la stratégie d'une entreprise évoluant sur un marché concurrentiel et international.

- Analyser des flux de transport et des infrastructures y afférentes.

- Connaître les régimes douaniers adaptés au besoin des entreprises.

- Connaître les techniques de stockage et d'entreposage des marchandises.

- Maîtriser la réglementation HQE.

- Conduire et contrôler la mise en œuvre d'une offre de transport multimodale comprenant le transit, le stockage, l'entreposage et la distribution physique de produits.

- Synchroniser et manager les flux physiques et d'information de la logistique opérationnelle liée aux transports nationaux ou internationaux.

- Prendre des décisions d'ordre opérationnel et stratégique.

- Savoir travailler en équipe en mode management de projet.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : présentation du cas à projeter aux étudiants et présentation destinée aux formateurs (PowerPoint commenté) (8 slides)

- PPT : débriefing à projeter aux étudiants et debriefing commenté destiné aux formateurs (PowerPoint commenté) (30 slides)

## RSE ET ÉTHIQUE

### **Altair : réussir la transformation du système de rémunération au sein d'une PMI familiale**

Auteur(s) : Fiona OTTAVIANI, Hélène PICARD

Publication : Grenoble Ecole de Management

**REF** R0003

Ce cas a été rédigé à partir du cas réel d'une entreprise engagée dans des évolutions de son management et de ses engagements RSE. Les noms des personnes et de l'entreprise ont été changés pour assurer leur anonymat en raison de la sensibilité du processus décrit : la révision d'un système de rémunération. Les étudiants sont amenés à évaluer les options disponibles pour faire face à un mécontentement social lié à des problématiques d'équité, à analyser les points essentiels à prendre en compte dans la mise en œuvre d'un management participatif, et à approfondir les axes de déploiement d'un management en cohérence avec la responsabilité sociale des entreprises.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir prendre en compte la complexité de la situation d'une entreprise, son histoire, ses enjeux actuels, pour mettre en œuvre un processus de management responsable.

- Identifier les apports, les difficultés et les conséquences liés à la mise en œuvre d'un tel management au sein d'une entreprise.

- Concevoir un management en phase avec la responsabilité sociale des entreprises.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (29 slides)

### **Faut-il financer le coton OGM ?**

Auteur(s) : Yves-Frédéric LIVIAN

Publication : UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** R0002

Un pays africain est intéressé par le coton OGM et Monsanto

formule un projet soutenu par la Fondation Bill Gates. Les expériences précédentes sont contrastées et le sujet soumis à controverses. Il faut rédiger une note de synthèse pour une Banque susceptible de contribuer au financement de ce projet en pesant, au vu du dossier fourni, les éléments favorables et défavorables à cette décision et en proposant un avis global.

#### Objectifs pédagogiques :

- Analyser un dossier de décision comportant des aspects techniques, économiques, humains, écologiques et politiques : en utilisant si possible une grille d'analyse stratégique et en tenant compte des parties prenantes.

- Argumenter son choix en fonction de plusieurs critères.

#### Caractéristiques particulières :

- PPT : débriefing (7 slides)

### **Le barrage de Cibola : mentir à son manager pour sauver l'entreprise ?**

Auteur(s) : Vincent CALVEZ, Joseph FACAL

Publication : GROUPE ESSCA Médiathèque, HEC MONTRÉAL

**REF** R0001

Dans un jeune pays imaginaire d'Afrique, qui lutte pour sortir du sous-développement, une société d'État prévoit la construction d'une série de barrages afin de générer de l'hydro-électricité pour satisfaire à la demande croissante. Devant faire face à la contestation d'activistes écologistes, la société d'État forme et mandate un jeune employé pour qu'il communique efficacement le point de vue de la direction. Mais le jeune homme découvre que le projet est beaucoup plus vaste que ce qui a été dévoilé à la presse. Tirailé par sa conscience, que doit-il faire ? Rester loyal envers sa société ? Ou mentir et désobéir en communiquant des informations aux contestataires ?

#### Objectifs pédagogiques :

- Sensibiliser les étudiants à la complexité des dilemmes éthiques dans des situations organisationnelles.

- Approfondir leur réflexion sur la nécessité pour l'entreprise de se soucier de l'acceptabilité sociale de ses activités aux yeux du public.

- Encourager les étudiants à réfléchir au rôle de 'lanceurs d'alerte' dans les organisations.

- Les sensibiliser à l'importance du rôle de l'État et à la diversité des variables qui influencent la prise de décision politique ou présentes dans un environnement social donné (dimensions économiques mais aussi politiques, historiques, sociales, culturelles...).

## SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

### **Mission 1 Consultant SI avec le Serious game IBM CityOne : construire une SmartCity, SI et enjeux de développement durable**

Auteur(s) : Olfa CHOURABI, Imed BOUGHZALA, Daniel LANG

Publication : INSTITUT MINES TELECOM - TEM-TSP

**REF** I0125

Cette étude de cas compose le premier volet d'un triptyque de cas destiné à initier les apprenants au métier de consultant en Systèmes d'Informations via l'usage d'un Serious Game.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir le métier de consultant.

- Se confronter et prendre conscience des enjeux du monde actuel.

- Avoir une vision transversale des problématiques entreprises.

- Découvrir 4 cœurs de métiers différents (Energie, Eau, Banque et Distribution) et comprendre leurs champs d'action.

- Avoir une vision concrète de ce qu'est le développement durable

dans l'entreprise, à l'intersection entre l'économie, le social et l'écologie.

- Découvrir l'approche « Smart city ».

#### Caractéristiques particulières :

- Support USB : jeu

- VIDEO : présentation du serious game (2mn 30)

- PPT : débriefing (30 slides)

### **Mission 2 Consultant SI avec le Serious game IBM Innov8 : analyse organisationnelle et modélisation des processus métiers (BPMN)**

Auteur(s) : Daniel LANG, Olfa CHOURABI, Imed BOUGHZALA

Publication : INSTITUT MINES TELECOM - TEM-TSP

**REF** I0123

Cette étude de cas est conçue via l'usage du Serious Game IBM INNOV8. L'objectif est de créer une activité d'apprentissage ludique, immersive et expérientielle du BPM. Durant ce scénario, l'apprenant incarne le rôle d'un consultant BPM ayant pour mission d'améliorer les processus métier d'un centre d'appel. L'objectif est de mettre en œuvre des solutions de Business Process Management (BPM) afin d'améliorer le processus de l'entreprise fictive After INC.

#### Objectifs pédagogiques :

- Découvrir les fondamentaux du Business Process Management. Initier les étudiants au formalisme BPMN.

- Sensibiliser les étudiants aux enjeux organisationnels, technologiques et humains dans un projet BPM.

- Appliquer une démarche de BPM. En particulier, maîtriser les phases d'analyse de l'existant, la modélisation et d'optimisation des processus métiers.

- Identifier les facteurs clés de succès et de risque d'un projet en Systèmes d'Information.

#### Caractéristiques particulières :

- Support USB : jeu

- PPT : débriefing (24 slides)

- Une vidéo de démonstration (2mn54)

### **Mission 3 Consultant SI avec le Serious game IBM Innov8 : reverse engineering, modélisation et UML**

Auteur(s) : Imed BOUGHZALA, Daniel LANG, Olfa CHOURABI

Publication : INSTITUT MINES TELECOM - TEM-TSP

**REF** I0124

La mission proposée aux étudiants consiste en une rétro-conception du serious game IBM Innov8. L'objectif de cette étude de cas est ainsi de mettre en pratique la modélisation de données en proposant un diagramme de classes (UML) pour le jeu en question.

#### Objectifs pédagogiques :

- Identifier les objets informationnels.

- Identifier les relations et les cardinalités d'un diagramme de classe UML.

- Être capable de choisir les bonnes primitives du langage UML pour modéliser une situation réelle.

- Comprendre le concept de rétro-conception.

#### Caractéristiques particulières :

- Support USB : jeu

- VIDEO : présentation du serious game IBM Innov8 (2mn 54)

- VIDEO : présentation de la mission donnée aux apprenants (1mn 30)

- PPT : débriefing (17 slides)

### **TravelNice : voyager demain différemment grâce aux technologies de l'information ?**

Auteur(s) : Gérald DUFFING

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-I-038

TravelNice est une société de taille modeste qui vend des voyages de haut de gamme. Elle s'est développée et survit aujourd'hui grâce à la qualité de ses produits et au bouche-à-oreille qu'ils suscitent. Mais la concurrence d'Internet se fait plus rude, même sur le créneau du voyage de luxe. Le statu quo n'étant pas envisageable, une alternative est possible. Ne rien changer au produit, mais développer le canal « Web », ou bien réinventer le voyage. Deux options où les systèmes d'information vont nécessairement jouer un rôle central, non sans impacter l'organisation de TravelNice. Le participant est amené à proposer une solution à TravelNice et à en défendre l'intérêt pour l'entreprise.

#### Objectifs pédagogiques :

- Savoir établir un lien fort entre stratégie d'entreprise et stratégie de systèmes d'information.

- Préparer, justifier et défendre un projet en système d'information.

De façon plus opérationnelle :

- Savoir appliquer les techniques de modélisation de processus.

- Pouvoir réaliser un diagnostic d'une situation d'entreprise après avoir mené une analyse de l'existant.

- Savoir modéliser l'état futur d'un système d'information.

- Connaître et appliquer les techniques de mise en place des systèmes d'information.

#### Caractéristiques particulières :

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (2:13)

- PPT : débriefing (57 slides)

- L'énoncé comprend de nombreuses annexes proposant des interviews de collaborateurs relatives à des activités de Production

- Exploitation - Commerciales - RH

- Cas qui peut être animé sous forme de jeu de rôles

### **Le CHR Metz-Thionville, vitrine de l'hôpital 2.0**

Auteur(s) : Nathalie DAGORN

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-I-031

Ce cas aborde la problématique de la modernisation des établissements de santé par l'implémentation de technologies connectées. Il présente les innovations technologiques et organisationnelles mises en œuvre à l'hôpital de Mercy en Moselle, choisi pour son caractère exemplaire d'« hôpital du futur », et met en relief les bénéfices escomptés.

#### Objectifs pédagogiques :

Savoirs

- Apprendre de nouveaux concepts (e-santé, objets connectés, etc.).

- Appréhender de (nouvelles) méthodes d'analyse dans une approche transdisciplinaire stratégie - systèmes d'information : PESTEL, arbre des problèmes, arbre des objectifs, modèle clientèle/besoins/prestations, modèles d'acceptation des technologies TAM (et ses actualisations) / UTAUT / diffusion des innovations, modèle de succès du système d'information.

Savoir-faire

- Analyser un contexte externe et mettre en œuvre un modèle d'analyse du contexte.

- Identifier les problèmes et objectifs liés à une situation / activité, idéalement par le biais d'un modèle.

- Evaluer l'acceptation des technologies auprès d'une population

donnée et justifier son argumentation par un modèle.

- Élaborer des recommandations pour atténuer les freins identifiés.
- Savoir convaincre par une présentation écrite ou orale.

Savoir-être

- Appréhender la problématique de l'implémentation d'objets connectés, et plus généralement l'implémentation des technologies dans sa globalité : dimensions stratégique, managériale, marketing, technologique, économique, humaine, sanitaire et sociale.

#### **Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (1:13)
- PPT : support de cours ou débriefing (32 slides)
- De par son positionnement transverse, ce cas peut être étudié aussi bien en stratégie qu'en systèmes d'information.

### **Le Clos Lamartine : une résidence pour seniors connectés !**

Auteur(s) : Nathalie DAGORN

Publication : ICN BUSINESS SCHOOL

REF ICN-I-029

Ce cas aborde la problématique des technologies de l'information et de la communication, en particulier des objets connectés, comme solution potentielle aux problèmes posés par le vieillissement et la dépendance. Il présente les initiatives technologiques et sociales engagées par Le Clos Lamartine, une résidence privée pour seniors, et met en relief leurs apports. Les questions posées dans le cas amènent les apprenants à découvrir les technologies d'assistance aux personnes âgées et proposent aussi de se familiariser avec divers modèles d'acceptation des technologies.

#### **Objectifs pédagogiques :**

Savoirs

- Apprendre de nouveaux concepts (gérontechnologie, objets connectés, domotique, télésanté, etc.).
- Améliorer sa culture générale sur le sujet du vieillissement, de la dépendance et des solutions actuellement étudiées.
- Appréhender la problématique de l'implémentation d'objets connectés, et plus généralement l'implémentation des TIC dans sa globalité : dimensions stratégique, managériale, marketing, technologique, économique, sanitaire et sociale, etc.

Savoir-faire

- Appréhender un contexte non familier (l'univers des seniors).
- Evaluer et discuter l'acceptation des TIC par une population donnée et, idéalement, justifier son argumentation par un modèle (TAM, UTAUT, diffusion des innovations, succès du SI).
- Savoir convaincre par une présentation écrite ou orale.

Savoir-être

-Intégrer dans ses préoccupations managériales les dimensions humaines, sécuritaires et éthiques.

#### **Caractéristiques particulières :**

- VIDEO : présentation du cas par l'auteur (1:14)
- PPT : support de cours ou débriefing (37 slides)
- De par son positionnement transverse, ce cas peut être étudié aussi bien en stratégie qu'en systèmes d'information.

## NEW BILINGUAL OR ENGLISH CASES

### ACCOUNTING

#### **Casemix: Using ABC to support strategic decision making**

Auteur(s) : Véronique MALLERET, Carla MENDOZA

Publication : HEC PARIS, ESCP EUROPE

REF C0454(GB)

The Casemix Company produces and sells three product lines: coffee makers, hair dryers and food processors. The hair dryer market is very competitive and Casemix competitors regularly lower their prices forcing Casemix to adjust their own. According to the current cost accounting system, the hair-dryer product line's profit is relatively low. Therefore, decreasing the sales price would quickly lead to losses for this product line. The managing team starts questioning their cost accounting system and considers implementing an Activity-Based Costing system. Students/participants are requested to calculate the cost and the profit of each product line using this ABC system, to analyze the results and to make recommendations regarding the company's pricing policy and strategy for each of the three product lines.

#### **Learning objectives:**

- Consider external information and internal information jointly when making strategic decisions.
- Perceive clearly the distinction between pricing and costing systems and practices.
- Understand the different steps for implementing an Activity-Based Costing system.
- Use an ABC system to compute costs.
- Understand the differences between the methods which can be used to allocate overhead costs and their consequences on cost calculation.
- Use cost accounting information and strategic information to improve company's profitability.

#### **Specific characteristics:**

- PPT : debriefing (14 slides)

#### **Intelcia: Implementation of the Balanced Scorecard**

Author(s): Karim CHARAF, Kamal LACHHAB

Publication: ISCAE CASABLANCA

REF C0446(GB)

The Intelcia group operates in the Outsourcing industry. In recent years, this group has experienced rapid growth, that has especially been accentuated by Intelcia's acquisitions of other companies. These acquisitions have enabled Intelcia to position itself as a leader in Outsourcing in the francophone world.

#### **Learning objectives:**

- The case we are going to discuss addresses the following issues and concepts:
- Performance measurement systems;
- Performance indicators;
- and the Balanced Scorecard.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (11 slides)

#### **Louise Saint-Lacroix: Cost analysis and decisions**

Author(s): Florence CAVELIUS, Marie KERVELLANT, Marion LIGONIE

Publication: ESSEC Business Cases

REF ESSEC-C-199

The LSL case is a multi-session case that essentially concerns understanding and analysis of costs, and using costs for strategic

decision-making. This case is based on a real-life situation: it tells the story of a fictitious haute couture firm called Louise Saint-Lacroix (LSL) which is facing serious financial difficulties, and is being taken over by a Chinese investment fund. The new shareholder intends to turn LSL's economic position around, and wants detailed financial monitoring to do so. Up to this point the firm has been run as a family business with creativity as its main focus.

#### **Learning objectives:**

- Bringing the students to grasp the importance of understanding and analysing costs for decision-making and performance management, with value creation as the ultimate aim.
- Understanding differing cost calculation methods, from full costs to partial costs.
- Understanding how a change in the level of business can have an impact on results, and the importance of optimal use of facilities.
- Simulating a number of scenarios and making a decision based on multi-factor analysis.

#### **Specific characteristics:**

- XLS student: preformatted files for the restitution of works
- XLS teacher: corrected calculations under excel

### ENTREPRENEURSHIP

#### **Salada Fast Food: a business model for the favela, and the challenge of eating better!**

Author(s): Ana COLOVIC-LAMOTTE, Marion SCHRUOFFENEGER

Publication: NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF E0006(GB)

In 2014, Thiago Da Costa was working for a large company in Rio de Janeiro and earning a good living. But the inequality in Brazil worried him increasingly, particularly how difficult it was for the inhabitants offavelas - Brazilian shantytowns - to get access to a healthy, balanced food. Thiago wanted to help change things. He left his job and embarked on a business creation project, with the aim of providing favela inhabitants with healthy food, while involving them in the project's work. The Salada FF case describes the launch of the Salada FF project, and how it operates. Students answer questions about the role of entrepreneurship in disadvantaged areas, and think about Salada FF's business model and competitive advantage.

#### **Learning objectives:**

- To reflect on the role of entrepreneurship in an emerging country.
- To analyze business model design and implementation.
- To analysis of durable competitive advantage.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (30 slides)

### FINANCE

#### **Yestudent: Valuation of a startup seeking seed financing**

Author(s): Servane DELANOE-GUEGUEN

Publication: TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF F0542(GB)

Yestudent, a young startup based in Toulouse, has created a hosting platform open to all students looking for housing and those wishing to share their place of life. The company is in the process of undertaking its initial seed financing round, so it can recruit ten people to accelerate its development and its international growth. This case study has been designed to be used in teaching about



sources of finance for young firms, and valuation methods in the context of the initial rounds of seed financing.

#### Learning objectives:

- Apply the methods and tools for the valuation of a company.
- Highlight the financing problems particular to startups looking for seed financing.
- Underline the impact of the financing choices made in the early years on the potential development of the company.

#### Specific characteristics:

- XLS: calculations with DCF method / comparable method

### **Bonduelle: Discriminating the weighted average cost of capital (Europe and non-Europe zones)**

Author(s): Elie SALAMEH

Publication: EDHEC BUSINESS SCHOOL

**REF** F0533(GB)

Bonduelle aims to determine the discount rate to evaluate its investments in emerging countries gives rise to many measurement problems, including the risks to be taken into account and the availability of statistical data in these countries. Where such data are available, they are not always available over a sufficiently long period, and very rarely based on liquid markets.

#### Learning objectives:

- To present the conceptual stakes related to the determination of the cost of capital.
- To study the impact of taking into account certain factors related to country risk for determining the WACC in an international framework.
- To propose a methodology for determining the required discount rate in an emerging country.

### **Sakura: a Finance Fragrance with a Drop of Marketing**

Author(s): Véronique BUISSON-BENMELOUKA

Publication: ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-F-200

This case study addresses the financial situation of Sakura, a listed mid-market company specializing in high-end fragrances. The financial statements are given for 3 years only. The reference period includes the termination of the licence with Burberry. As a game and in order to make reference to the world of fragrances, the case study provides: a pot-pourri of blends (financial notions and ratios), the key fragrances (the four pillars of financial analysis), the notes of the olfactory pyramid. Optional work: in order to complement the financial approach, the students can also work out a short marketing strategy.

#### Learning objectives:

- To give students a structured approach to basic financial analysis.

#### Specific characteristics:

- PPT: Pedagogical Note (33 slides)
- XLS: Sakura's Market Signals
- XLS: Sakura's Consolidated Income Statement

### **Bain Capital's «Take Private» of China Fire (Abridged)**

Author(s): Denis GROMB, Marc KITTEN

Publication: HEC PARIS

**REF** HEC-F6L

The case centers on the 2011 buyout of China Fire, a NASDAQ-listed

Chinese fire protection firm. The MBO, backed by private equity firm Bain Capital, comes amid a wave of «take China privates» aimed at exploiting valuations depressed by fraud scandals at some U.S.-listed Chinese firms. In response to the \$9 cash bid, China Fire's board has formed a Special Committee to negotiate terms. As the committee's financial advisor, Barclays Capital must conduct financial due diligence, including the valuation of China Fire with various methods.

#### Learning objectives:

- Learning about Chinese firms listing in the U.S., the reverse merger method for listing, the fraud scandals involving some U.S.-listed Chinese firms, and the opportunity for management buyouts.
- Valuing companies in an acquisition context using different techniques: (1) market and research, (2) trading multiples, (3) DCF analysis, (4) public takeover premia, and (5) acquisition multiples.
- Understanding the rationales for an MBO: The target's business characteristics and depressed stock price.

#### Specific characteristics:

- PPT (2): two decks of Powerpoint slides (one long, one short)
- XLS (2): Excel sheet with case exhibits / Excel sheet with calculations

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### **Furnitex: Managing and recruiting talents**

Author(s): Lucas DUFOR, Meena ANDIAPPAN

Publication: MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

**REF** H0649(GB)

Furnitex, a firm specialized in office furniture, is facing difficulties managing its team. Will you be able to make the right decisions to create synergy, allowing the team to function at its best? Will you be able to recruit the right candidates to ensure growth and sustainability for the firm?

#### Learning objectives:

- Understand group dynamics within a team.
- Solve conflicts within a team.
- Recruit and justify recruitment decisions.
- Identify the right actions to take and develop a precise action plan

## INFORMATION TECHNOLOGY

### **Engaging Online Communities: How to gain notoriety with Wikipedia**

Author(s): Matthijs DEN BESTEN

Publication: MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

**REF** I0122(GB)

Redville University College is a medium-sized institution of higher education located in a rural area of the United States. It seeks to develop its online presence in order to attract students from further afield. In order to attain this goal, the university board has decided to expand the school's social media team by hiring a new community manager. Students are asked to observe the interactions of the community manager with other team members, to understand the challenge faced, and to build a solid action plan with a view to engage online communities.

#### Learning objectives:

- This business case will enable students to acquire the following set of skills:
- Ability to serve as liaison with online communities as employee for an organization.
- Familiarity with norms and values common in online communities

such as Wikipedia.

- Understanding of the typical setup of social media teams in medium sized organizations, and about the risks these organizations may run in their engagement with social media.
- Application of guidelines, which have been developed with respect to social media in general, to the specific context of interacting with the Wikipedia community.
- Elaboration of a plan for engagement with online communities.

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (25 slides)

## INTERNATIONAL MANAGEMENT

### **Les P'tits Amoureux: Can US and Chinese markets save a primo-exporting company in the « French Gourmet Products » industry**

Author(s): Florence WINKLER

Publication: GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab

**REF** GI0022

The products of «Les P'tits Amoureux» are based on «AOC» type ingredients (milk, butter, cheese, flour ...) from local farmers acting as strategic partners, to produce biscuits and fresh pastry qualified as products from the «terroir» with a strong concern about quality. In a difficult situation last year, the CEO and the General Manager have to think the international potential growth as a way to create new market opportunities and save its turnover. Aware that growth opportunities are now more international, the company's managers started to develop actions to export to be able to define a more long-term internationalization strategy.

#### Learning objectives:

- Understand the issues that must be considered in international expansion, specifically the market's selection and the way of distribution
- Exercise international market development skills : the case provides large and detailed informations on the French/ US and Chinese biscuits and gourmet markets and company internal organization and resources for the students to be able to draft exportation strategy and to suggest alternate options -assess the strategic choices and key factors of success, as well as the challenges it is representing
- Identify the characteristics of different modes/ strategies of international market entry - According to the company's analysis and the foreign markets it' s targeting (strengths/weaknesses, opportunities / threatens), elaborate recommendations for the future developments

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (44 slides)

### **MosaLingua: Is the French start up ready to launch its language learning apps in South Korea?**

Author(s): Florence GERVAIS, Patricia STUMPF

Publication: AIPF IDRAC Business School - Lyon

**REF** GI0021(GB)

This case describes the existing situation of MosaLingua, a French start-up which creates and distributes an online language learning method. The company has been committed to an international development strategy for the past five years, and is now considering launching its offer in South Korea and then using this market as a bridgehead in Asia. Students will have to analyze MosaLingua's situation, to evaluate the attractiveness of the online and offline language learning market in South Korea, to prepare a marketing

strategy to launch MosaLingua's offer in this market.

#### Learning objectives:

- Understand the specificities of the internationalization of business models for Internet start ups
- Conduct an international market study
- Create an international offer in the app sector
- Create a digital marketing strategy adapted to the South Korean cultural and digital environment

#### Specific characteristics:

- PPT: debriefing (61 slides)

3 versions:

- Class Version for Beginners: 4 detailed questions
- Class Version for Advanced Students: 1 open question
- Exam Version: 4 simplified questions

### **Between Perks and Profitability: Negotiating Change at the World's First Multinational**

Author(s): Wim VAN LENT, Frederick Hendrik DULLES

Publication: MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL

**REF** GI0019(GB)

This case is chiefly about managing strategic change at a multinational where the headquarters and regional managers have conflicting perceptions of reality. After 140 years of profitable trade, the Dutch East India Company («Vereenigde Oostindische Compagnie» VOC) was facing serious problems in 1741. The VOC's board of directors in Amsterdam sought to enforce its Dutch Government monopoly rights to the East India trade, while its agents based from Arabia to Japan preferred trade liberalization. All this was very costly with emerging competition and shifting demands.

#### Learning objectives:

- To explore the dynamics governing corporate-subsidiary coordination across long distances.
- To examine possible organizational responses to being «stuck in the middle» and the challenges in adapting to adverse long-term developments.
- To evaluate negotiation strategies for strategic change in fragmented organizations.
- To highlight the practical relevance of historical perspectives on management.

#### Specific characteristics:

- The Case has two parts. The A Case is for class discussion and analysis of the issues presented, and the B Case is a negotiation exercise between the headquarters and the regional management.
- PPT: introduction and discussion (16 slides)

### **Mixel Agitators: an SME's intercultural experience in China**

Author(s): Noémie DOMINGUEZ, Ulrike MAYRHOFER

Publication: UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

**REF** GI0018(GB)

Mixel Agitators is a French SME that designs, makes and sells industrial mixers. The company has an ambitious international strategy and owns a production and sales subsidiary in Beijing in China. The relationship between head office and the subsidiary is relatively good, however, there are some intercultural problems that are hindering business development in China.

#### Learning objectives:

- To learn about the characteristics of the business context in China

- To know how to analyse intercultural problems
- To understand the role of guanxi for doing business
- To propose recommendations for resolving intercultural problems

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (38 slides)

**Lafarge Group: Disseminating the organizational culture to a subsidiary in the Middle-East**

Author(s): Yasmine SALEH, Laurent GIRAUD, David AUTISSIER  
Publication : UNIVERSITE PARIS DAUPHINE, TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT, ESSEC BUSINESS SCHOOL

REF GI0016(GB)

The case concerns the Lafarge Group, the world leader in building materials, and deals with the topic of dissemination of organizational culture internationally.

The events take place in Egypt, more specifically within the former Orascom Cement. In fact, Orascom Cement was a young and dynamic market player, regional leader before his acquisition. Thus, the case study centers on how to manage the meeting of two strong and different organizational cultures in an internal context of post-acquisition integration. In addition, the external context recalls the consequences of the Arab Spring.

**Learning objectives:**

- To reflect on the place of organizational culture in an international context.
- To study the issues of identity during the process of post-acquisition integration of a successful company.
- To analyze the place of tools in the international management of human resources.
- To measure the influence of the external environment (political, economic and social) on the activities of an international group.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (21 slides)

**Riviera Outdoor Furniture: Rethinking the entry strategy in the US market**

Author(s): Florence GERVAIS, Lori TURNER  
Publication : IDRAC ASSOCIATION - LYON

REF GI0015(GB)

Riviera is a French manufacturer of outdoor furniture based in Marseille. It is run skillfully by Antoine Duval, the grandson of the founder, who has launched the successful internationalization strategy in which Riviera finds itself today. Riviera's expansion to the American market began in 2000. After taking part in a few prestigious refurbishing projects in the professional interior design sector, Antoine found a distributor, OutdoorDecor, in Charlotte, N.C. to promote the brand to the 'retail'; as well as 'hospitality'; strategic business areas.

**Learning objectives:**

- Explore the role and missions of international distributors
- Acquire know how in the management of these key partners
- Understand how market entry decisions impact market expansion success
- Discover the outdoor furniture sector

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (26 slides)
- PPT: course module on «International Distributors» (29 slides)

## MARKETING

**Waze: From community-based application to systemic m-commerce tool**

Author(s): Paul LAPOULE, Enrico COLLA, Olivier BADOT  
Publication: ESCP EUROPE

REF M1971(GB)

Noam Bardin is the CEO and Thomas Guignard the Regional Manager for Africa, Asia & Europe of Waze, a community-based GPS navigation system with worldwide coverage that relies upon input from users (known as «wazers») to provide real-time updates on traffic conditions. Using the platform's business model and carrying out a strategic analysis of Waze's position on the navigation market will help them to identify new growth areas for the application.

**Learning objectives:**

Using a real-life business scenario, the main aims of this case study are to introduce students and managers to, or develop their understanding of: 1) the concept of a platform's business model; 2) carrying out strategic analyses; 3) summarising information and making recommendations, calculations and decisions.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (8 slides)

**Roquefort Société: Which marketing strategy to tap into the Chinese market?**

Author(s): Nora LEMOUZY-BOUAMARI  
Publication: AIPF - IDRAC Business School - Toulouse

REF M2020(GB)

Though France only ranked fourth in the top ten exporting countries of cheese in 2016, Roquefort Société has overlooked the opportunity represented by younger generations of Chinese cheese enthusiasts. Indeed, cheese is perceived to contain protein and calcium and therefore is added to school menus in large cities. Yet, the strong taste of Roquefort may be a hinder to its consumption in China. Thus, in order to make a lasting impression on this segment, Roquefort Société must find innovative ways to impress upon young buyers the unique characteristics of Roquefort 'terroir'. The firm is prepared to step up to the challenge of developing a campaign targeting young Chinese consumers.

**Learning objectives:**

- Being able to outline a target.
- Being able to reconsider a specific positioning.
- Being able to define a mix and find the right communication plan to appeal to uninitiated Chinese consumers.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (15 slides)

**St Michel tackling the adult snacking market**

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

REF M2001(GB)

The biscuit market is stable in spite of the frequent launches by the multinational companies operating there, who are developing very strong means in advertising and promotion to support their products. St Michel is an old, heritage brand on this market, but its position remains rather marginal compared to flagship brands owned by giant corporations such as Mondelez. Your mission, as an assistant product manager, is to supply management with recommendations to help the brand fend off

competitors, in order to successfully enter the ever-growing adult snacking segment.

**Learning objectives:**

- Assess the students' abilities to:
  - Analyse while taking the corporate internal and environment constraints into account.
  - Summarise.
  - Define a strategy or a comprehensive vision; come up with consistent strategic scenarios.
  - Argue about an action plan.
- This case should especially enable students to:
  - 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 (42 slides)

**St Michel: How analysing panel data contributes to enriching the marketing planning approach?**

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

REF M2000(GB)

The student is an assistant brand manager recently recruited to work on St Michel. The yearly brand reviews are coming and his product manager is asking him to analyse the latest retail and consumer panel data, in order to get a good understanding of the market and to be able to come up with adequate recommendations, which will conclude these brand reviews.

Since the student is not very familiar with this market yet, he will have to analyse the data at the macro market level in order to identify the deep trends. He will then analyse the data at the brands level, in order to identify their specific performances, momentum and consumer behaviours.

These retail and consumer panel data analyses will enable him to come up with recommendations about the St Michel biscuit portfolio.

**Learning objectives:**

- Assess students capacities to:
  - Analyse retail panel data: knowing the different indicators, their meaning and how they combine together.
  - Analyse consumer panel data: knowing the different indicators, their meaning and how they combine together.
  - Understand how both types of panels combine to give managers a comprehensive understanding of the market situation, of the brands and the consumers.
  - Come up with an action plan based on the previous analyses.

**Specific characteristics:**

- Excel:
  - Raw data from distributor panels
  - Raw data from consumer panels
  - Socio-demographic profiles of the St Michel brand and its main direct competitors
- Excel, correction:
  - The raw data has been enriched by the creation of new formulas.
  - PPT: Analysis of distributor panel data (21 slides)
  - PPT: Consumer panel data analysis (25 slides)

- PPT: Marketing action plan (9 slides)

**Le cas choisi par HSBC France pour l'étape française de la Global Business Case Competition****Gik: The Blue Revolution from Spain**

Author(s): Gwenaëlle BRIAND DECRE, Thierry DELECOLLE  
Publication: UNIVERSITE D'ANGERS, ISC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M1997(GB)

Gik is a Spanish brand of alcohol created in 2013 in order to respond to the young consumers' new aspirations. Facing an extraordinary demand in 2016, Gik became the victim of its own success as the demand surpassed supply. At the end of December, Aritz López one of the six founders, started to ask himself whether their concept was sustainable and to what extent they could keep their competitive advantage? Did the term « wine » bring an added value designation to sell the product? Was it better to strengthen their position on their existing markets or rather inundate rapidly new markets? How could they implement a leverage in order to develop their business?

**Learning objectives:**

- Develop a market analysis for a product breaking codes.
- Analyze the business canvas model of the company.
- Analyze the value proposition.
- Propose ways of development.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (46 slides)

**Marketing mix for Ajinomoto Co Ltd in Ghana**

Author(s): Marielle PAYAUD, Constance DUMALANEDE  
Publication: UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF M1995(GB)

The case study introduces the company Ajinomoto Co Ltd located in Ghana. The customers target is the Bottom of the worldwide economic Pyramid population, so called the BoP (Bottom of the Pyramid) Population. The company must adapt its products to this BoP. population with a low purchasing power and often located in remote and scattered areas. The income of the target populations, their living conditions and their consumption behaviors sharply contrast with those of developed countries. Due to this, the company must adapt its business model and marketing strategies to serve the BoP Populations.

**Learning objectives:**

- Acquisition of new knowledge:
  - Presentation of two mix-marketing tools which are dedicated to the poor populations of the emerging countries.

Acquisition of new skills (know-how):

- Application of these tools.
- Checking of the correct understanding of the business problems and concepts which underlie the case: cross-analysis of tools.

Pedagogical objectives for the acquisition of behavioural competences (interpersonal skills):

- Decision-making ability in emergency situations: suggesting some lines of recommendation given the 3 tools.
- Negotiation ability with local populations, local partners, international institutions.
- Ability to analyse and summarize a complex situation: the populations of emerging countries have characteristics that are rarely addressed and rarely implemented in the case studies.



**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (28 slides)
- This mini-case is one of the three studies extracted from the French case: M1855

**Marketing mix Protein Kissè La in Ivory Coast**

Author(s): Marielle PAYAUD, Constance DUMALANEDE

Publication: UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF M1994(GB)

The case study introduces the company Protein Kissè La (PKL) located in Ivory Coast.

The customers target is the Bottom of the worldwide economic Pyramid population, so called the BoP (Bottom of the Pyramid) Population. The company must adapt its products to this BoP. population with a low purchasing power and often located in remote and scattered areas. The income of the target populations, their living conditions and their consumption behaviors sharply contrast with those of developed countries. Due to this, the company must adapt its business model and marketing strategies to serve the BoP Populations.

**Learning objectives:**

Acquisition of new knowledge:

- Presentation of two mix-marketing tools which are dedicated to the poor populations of the emerging countries.

Acquisition of new skills (know-how):

- Application of these tools.
- Checking of the correct understanding of the business problems and concepts which underlie the case: cross-analysis of tools.

Pedagogical objectives for the acquisition of behavioural competences (interpersonal skills):

- Decision-making ability in emergency situations: suggesting some lines of recommendation given the 3 tools.
- Negotiation ability with local populations, local partners, international institutions.
- Ability to analyse and summarize a complex situation: the populations of emerging countries have characteristics that are rarely addressed and rarely implemented in the case studies.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (30 slides)
- This mini-case is one of the three studies extracted from the French case: M1855

**Marketing mix for Grameen Danone Foods Ltd in Bangladesh**

Author(s): Marielle PAYAUD, Constance DUMALANEDE

Publication: UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF M1993(GB)

The case study introduces the company Grameen Danone Foods Limited (GDFL) located in Banglades. The customers target is the Bottom of the worldwide economic Pyramid population, so called the BoP (Bottom of the Pyramid) Population. The company must adapt its products to this BoP. population with a low purchasing power and often located in remote and scattered areas. The income of the target populations, their living conditions and their consumption behaviors sharply contrast with those of developed countries. Due to this, the company must adapt its business model and marketing strategies to serve the BoP Populations.

**Learning objectives:**

Acquisition of new knowledge:

- Presentation of two mix-marketing tools which are dedicated to

the poor populations of the emerging countries.

Acquisition of new skills (know-how):

- Application of these tools.
- Checking of the correct understanding of the business problems and concepts which underlie the case: cross-analysis of tools.

Pedagogical objectives for the acquisition of behavioural competences (interpersonal skills):

- Decision-making ability in emergency situations: suggesting some lines of recommendation given the 3 tools.
- Negotiation ability with local populations, local partners, international institutions.
- Ability to analyse and summarize a complex situation: the populations of emerging countries have characteristics that are rarely addressed and rarely implemented in the case studies.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (30 slides)
- This mini-case is one of the three studies extracted from the French case: M1855

**Gentle Factory & Happychic Group: What growth drivers for men's ready-to-Wear Eco-Design Market?\***

Author(s): Sabine RUAUD, Ronald KAMIN, Véronique BOULOCHER-PASSET, Peter DALY

Publication: EDHEC BUSINESS SCHOOL, Brighton Business School

REF M1982(GB)

\*Submitted to the North American Case Research Association annual meeting, Las Vegas, Nevada, October 2016

\*\*Submitted for the 2017 EFMD Case Writing Competition in the category «Corporate Social Responsibility»

«To consume better products is a major societal challenge as well as an important differentiator. Also, I wanted to create a new concept that would inspire our customers and lead them to more sustainable and responsible practices. So I designed fashion for men who like to seduce as well as be responsible». Christèle Merter remembers how she persuaded fashion maker Happychic to launch eco-friendly fashion with a new brand, La Gentle Factory in April 2014. Her eulogistic argument convinced the company to entrust her with the responsibility for brand development.

**Learning objectives:**

- To understand the market analysis approach thanks to a SWOT analysis.
- To consider the possible growth strategy options for a brand via the Ansoff Matrix.
- To make strategic recommendations for the brand.
- To develop a marketing plan.
- to develop a good knowledge of the French ready-to-wear market and the problems faced by eco design textile.

**Specific characteristics:**

- PPT: Presentation and debriefing (16 slides)

**Audi A1: A success story**

Author(s): Sylvie HERTRICH, Ulrike MAYRHOFER

Publication: UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF M1979(GB)

The Audi company (Volkswagen group) decides to launch the new Audi A1 model in 2018. The objective is to become a major player on the market segment of small premium cars for city-dwellers, which is characterised by strong growth. To sell the new Audi A1

model, the company has to face direct competition from three other models: the MINI, the Citroën DS3 and the Alfa Romeo MiTo.

**Learning objectives:**

- To familiarise students with the specific characteristics of the automobile market.
- 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 valid the coherence between the different parts of the marketing plan.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (58 slides)

**Bacardi vs Pernod Ricard: The Havana Club Rum Guerrilla**

Author(s): Claude CHAILAN

Publication: UNIVERSITE STRASBOURG EM Strasbourg

REF M1977(GB)

For decades, a legal guerrilla has persisted between Bacardi and Pernod Ricard concerning the ownership of the Havana Club brand and Havana Club is still the only major alcohol brand on the planet not to be sold in the United States. This is because a law passed by the U.S. Congress in 1988 prohibits the renewal of the brand registration by Pernod Ricard, although the company legally registered the Havana Club trademark in the United States from 1976 to 2006. However, a changeover took place in 2014 when Barack Obama and Raul Castro announced the rapprochement of their two countries. At the beginning of 2016, the American administration accepted that Pernod Ricard registers the brand again in the United States. The case study explores the battle for the Havana Club brand ownership and the perspectives of the confrontation.

**Learning objectives:**

- Explore the subject of brands in one of its poorly studied dimension that is the importance of the legal dimension of the management of brands, especially in an international context.
- Make way for a discussion on highly sophisticated marketing and strategic battles between multinational companies on a global scale.
- Help to understand why in some categories more than in others the ownership of global brands is crucial for success.
- Facilitate an understanding of the « business model » issues in the world of alcoholic beverages and shows how brands are playing a strategic role in this category of products.

**Jeep: An American Giant conquering France**

Author(s): Geneviève CAZES-VALETTE, Claire GARCIA

Publication: TOULOUSE BUSINESS SCHOOL - TBS

REF M1976(GB)

Jeep is the world leader of the 4-wheel drive cars. In France, a market trusted by French automakers, Jeep weighs only 0.13% in volume market shares. The American giant wants to further introduce its vehicles in this market and to conquer the heart of French people whose expectations are specific, yet different from those of its usual American consumers, especially with what refers to environmental issues.

As one of Jeep's Brand Managers in France, the learner is being asked to recommend a new model of vehicle tailored to the French

market, which should help the brand in achieving its objectives.

**Learning objectives:**

- Conducting both the internal and external diagnosis (strengths / weaknesses - opportunities / threats).
- Designing a marketing strategy (objectives, segmentation, targeting, positioning...).
- Detailing the marketing mix (product, price, distribution, communication).
- Defining a budget necessary for the implementation of the communication plan.
- Validating the consistency between the different components of the marketing plan.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (56 slides)

**Bache-Gabrielsen, house of cognac: conquering international markets**

Author(s): Lingfang FAYOL-SONG

Publication: GROUPE ESSCA

REF M1975(GB)

Bache-Gabrielsen is a medium-sized spirits house producing cognac of western France. As for the majority of companies in the sector, Bache-Gabrielsen has a strong export orientation. Domestic sales represent only 3% of their turnover. They are seeking to diversify to strengthen their presence and increase their sales internationally, notably in the United States and China, the two largest consumers of cognac in the world. In a highly competitive environment, dominated by the cognac giants, Bache-Gabrlelsen faces significant challenges. They are looking for a niche market of their own on the international markets through a distinct positioning and relevant marketing mix strategies.

**Learning objectives:**

- Acquire fundamental knowledge in management disciplines such as marketing management, international marketing and international business;
- Raise awareness of environmental influences (political, economic and cultural) on selling products on international markets;
- Apply SWOT analysis tool and the marketing mix concept in a real case;
- Develop the ability to analyze and propose relevant recommendations in developing international markets

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing 14 slides

**L'Occitane en Provence: Omnichannel, a new challenge for the customer relationship**

Author(s): Vesséline TOSSAN, Françoise CROZE-SCARDULLA

Publication: EDC PARIS BUSINESS SCHOOL

REF M1953(GB)

L'Occitane en Provence, founded in 1976 is the second biggest cosmetics trade name in France with Yves Rocher. It was taken over by an entrepreneur in 1996, and has grown fast thanks to an increasing demand for natural products.

The purpose of the case is to enhance one's knowledge on omnichannel strategy, and its capacity to create added value for the company and the consumer.

**Learning objectives:**

- To raise awareness to the different positionings between brands which all deal with nature.

- To raise awareness to the notion of cross-channel and omnichannel strategies.
- To make recommendations on the marketing strategy and the mix variables.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (37slides)

**Packaging you can eat: WikiCells. A Qualitative study prior to the launch of a revolutionary packaging\***

Author(s): Sabine RUAUD, Marie-Catherine MARS, Véronique BOULOCHER-PASSET, Peter DALY

Publication: EDHEC BUSINESS SCHOOL, Brighton Business School

**REF** M1923(GB)

\* Best Case Award AFM-CCMP 2016

Eating one's pot of, or rather skin of yoghurt is the latest creation of the Franco-American start-up, WikiFoods! The development of this revolutionary technology way back in 2009, mixes gastronomy and technical creation, and thereby, creates the packaging of the future, a packaging that is 100% natural, edible, protected and delicious. The pioneers of this technology are David Edwards, an American Harvard Professor and concept creator; François Azambourg, a talented French food designer; and Antoine Mahy, a former «Pioneer Category Director» in a large soft drinks company.

**Learning objectives:**

It enables students to:

- Identify and compare the advantages and disadvantages of qualitative and quantitative survey methods.
- Evaluate the usefulness of the individual interview as a way to ascertain the motivations and obstacles of the purchasing and use of a new product concept.
- Critique an interview guide constructively.
- Conduct the analysis of qualitative data and make managerial recommendations on how to implement the survey results.

**Specific characteristics:**

- Videos: A Taste of the Future/ 2 mn57 - The Future of Edible Packaging/ 2mn41
- PPT: Debriefing (85 slides)
- Excel: Tables of occurrences - Verbatim
- PDF: Qualitative Method

**BlablaCar: The emergence of a new market**

Author(s): Emmanuelle LE NAGARD-ASSAYAG

Publication: ESSEC Business Cases

**REF** ESSEC-MA-191

Innovation is the source of growth and inventing a new market is the purpose of many startups. This case study analyzes the emergence of a booming market of the collaborative economy, the car-pooling market. It describes the creation and the growth of BlaBlaCar and the situation of the company on the French market in 2016. BlaBlaCar has known a tremendous growth in few years, in a context of growing indirect competition on the transportation market. The challenge is now to make this growth profitable. The company has been focused, since its beginnings, on the growth in the number of members, but it should also be concerned about the profitability of each member.

**Learning objectives:**

- Use a SWOT analysis to formulate a strategy.
- Understand direct and indirect competition.
- Define brand identity.
- Analyse the different types of first-mover advantage.

- Be able to define the different components of customer value.
- Identify the main directions for growth.

**Specific characteristics:**

- PPT: teaching note (13 slides)
- VIDEO 1: Presentation and marketing issues - Alice Baletton-Chasseraud, Head of Global Communications @BlaBlaCar (3:09)
- VIDEO 2: Loyalty and retention of BlablaCar - Katie Illarborde, Head of Product Marketing @BlaBlaCar (2:08)
- VIDEO 3: The advantages of BlablaCar - Alice Baletton-Chasseraud & Katie Illarborde (3:06)

**The «Madeleines de Liverdun»: How to Develop the Brand while keeping its Traditional Values \***

Author(s): Christine KRATZ

Publication: ICN BUSINESS SCHOOL

**REF** ICN-MA-023(GB)

\* Peer-reviewed NACRA French Track 2016, October

The 'Madeleines de Liverdun' (Liverdun Madeleines) company is a monument in the gastronomic heritage of the Lorraine region in the north-east of France. For over a century, it has been baking 'home-made' madeleine cakes. The company was acquired in February 2015 by Vincent Ferry, the CEO of Clair de Lorraine, a company which specialises in making and distributing regional products. The Director is only too aware of the current issues. The brand faces regional and national competition, although there are also favourable prospects, due to changes in the sector of traditional pastries, and the emergence of new consumer trends. In this context, the new company owner has to think about new growth opportunities, whilst continuing to emphasize the brand's established values.

**Learning objectives:**

- Understanding a marketing diagnosis.
- Appreciating the need for coherence between the diagnosis and the (strategic or operational) recommendations.
- Analysing a marketing strategy (segmentation, targeting, and positioning) and its repercussions on operational marketing.
- Formulating tactical recommendations in terms of managing products on sale: managing product ranges, packaging design and pricing policy.
- Being creative in their recommendations (new products or services, visual identity, etc.).
- Understanding the problems of managing a brand, particularly making strategic choices in terms of extending the brand vs. extending the range.»

**Specific characteristics:**

- VIDEO: a teaching video presenting the case (1:55)
- PPT: a debriefing PowerPoint providing the complete case solution (63 slides) with references to the basics of marketing strategy and brand management

**Boardriders distribution strategy: Back to the endless summer for Quiksilver?**

Author(s): Laurent BOMPAR, Renaud LUNARDO

Publication: KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-026(GB)

Quiksilver Inc. changes its name in 2017 to replace it with Boardriders Inc. The company is nearly 50 years old (will be in 2019) and has experienced sustained growth for 42 years to reach nearly \$2 billion and be the leader in sports boards goods. The last 5 years have been much more difficult in a market where competition

is fierce, particularly on the main distribution channel (2/3 of the business) that is composed of wholesalers.

This case is interested in the distribution strategy of Boardriders / Quiksilver company - which concentrated (too much? Or too early?) in the qualitative segment of direct-to-consumer. This case also provides an opportunity to reflect on growth strategies in the fast growing sports goods market.

**Learning objectives:**

- To be aware of the different distribution channels that companies can use, in particular the dichotomy between wholesale and retail (direct-to-consumer channels).
- To be able to develop a complete marketing analysis by:
  - . Defining very clearly the positioning of the main brand of the company Boardriders / Quiksilver...
  - . Analyzing the key factors for a successful distribution strategy that is consistent with such a positioning and helps make it stronger.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing to project for students and commented debriefing for trainers (51 slides)

**Boardriders: Mapping the Perceived Brand Image of a Portfolio of Brands in a Highly Competitive Market**

Author(s): Renaud LUNARDO, Laurent BOMPAR

Publication: KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-025(GB)

Pierre Agnès, the Chief Executive Officer of the company, has asked a team of two researchers and their staff to perform an audit of the image of the leader brands owned by the company, namely Quiksilver, Roxy and DC Shoes in a market where competition is becoming more and more intense. In this case, we are interested in brand image, from its theoretical definition to - and more importantly - the way its audit can be conducted. This case also provides an opportunity to reflect on how statistical analyses - especially principal components analyses - can be helpful and must be known for anyone who aims to conduct brand image audits.

**Learning objectives:**

1. The first objective is theoretical:
  - What brand image is from a theoretical standpoint?
  - How it can be measured?
  - How a Principal Component Analysis (PCA) can be a highly relevant statistical tool to perform brand image audits?
2. The second objective is purely empirical:
  - Perform a PCA using statistical softwares (SPSS or Xlstat).
  - Design a perceptual mapping that illustrates how the brands owned by Boardriders are seen in their competing environment.
  - Understand perceptual mappings to make decisions, or provide recommendations regarding the positioning of one or some brands.

**Specific characteristics:**

- PPT (2): a debriefing document to project to learners (27 slides) - Debriefing with commentaries for trainers (27 slides)
- XLS: four datasets (both on Excel and .sav format to open with SPSS statistical processing software) and a summary dataset
- PDF: a brand study questionnaire

**Hermès Costume Jewellery: The excellence of luxury at an affordable price**

Author(s): Dominique ANTONINI, Danielle CASTAGNONI

Publication: KEDGE Business School

**REF** KEDGE-MA-019(GB)

Bénédicte shares the values of the Hermès Brown: timelessness, serenity, wisdom, joie de vivre, excellent know how but also the innovative aspect that sometimes shakes things up. Bénédicte always buys high-quality items that she can wear every day and which reflect her lifestyle and social status. She is very sensitive to the aesthetics of these products.

Bénédicte has decided to spoil herself and drops into the Hermès store on rue du Faubourg Saint-Honoré. Today she wants to buy a Hermès jewellery accessory... How will the brand win her over?

**Learning objectives:**

- Make learners aware of the different strata on the luxury goods market and increase their knowledge of luxury brand management.
- Understand how luxury marketing can be used for more accessible offerings.
- Develop a marketing skill set: analyse brand values and brand image, draft a positioning statement, analyse marketing policy and particularly the fit between distribution channels and social networks.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing to project for students (29 slides)
- PPT: commented debriefing for trainers (29 slides)

## NEGOTIATION / SALES

**Triple win, how to prepare a negotiation: squeeze or be squeezed?**

Author(s): Aurélien LETHUILLIER, Frederic TRAINAUD

Publication : EM NORMANDIE

**REF** N0008(GB)

This case, in partnership with TRIPLE WIN, illustrates in a very realistic way the importance of understanding the environment, the divergent interests of the different parties before the proposal phase and the face to face negotiation. In most negotiation cases, they focus on the downstream phase.

**Learning objectives:**

- To know how to analyze information about the case and the context.
- To understand the stakes of negotiation between suppliers and retailers.
- To be capable of building solid Profit & Loss statement.
- To be able to learn to decide and develop a WIN-WIN strategy

**Specific characteristics:**

- Excel: case P&L for students
- Excel: case P&L for trainers
- PPT: debriefing (11 slides)

**The Lovebox Adventure: How can you get a potential customer to invest in an innovative offer?**

Author(s): Marie-France LEFEVRE

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

**REF** GEM-N-021(GB)

This case is the story of the adventures of Paul who, to impress Louise, his beloved, designed an innovative connected object to secretly send her sweet nothings. It follows the steps that led Paul from his idea to its materialisation. He has to pitch his project to a jury of experts from a major specialty retail brand. He uses the levers of storytelling. Encouraged by an initial success, he then has to convince the brand's buyer to list his product and overcome her objections.



**Learning objectives:**

- Understanding what a connected object is and defining the innovative nature of an offer.
- Perceiving the interest of using storytelling to pitch your idea.
- Covering the key stages in a B to B sales interview.
- Training in overcoming objections.
- Increasing awareness of the usefulness of merchandising.

**Specific characteristics:**

- This case is presented in the form of a Comic Strip. The topics covered make it possible to use it in:
- Raising awareness of the art of the pitch and storytelling.
- More in-depth courses on sales techniques, handling objections and negotiation.

## OPERATIONS MANAGEMENT

**At the forefront of Wine and Spirits: Digital technologies at Dartess bring new solutions**

Auteur(s) : Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Anicia JAEGLER, Paul TESSON

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-PL-004

The digital transformation of the wine and spirits sector is in the focus of this case study which proposes to discuss the new state-of-the-art solutions developed by the leading logistics services provider in France.

**Objectifs pédagogiques :**

- Familiarize learners with the impact of digital technologies in such a specific and traditional sector as wine and spirits.
- Improve the students' understanding of the different types of logistics providers (proposing from 1PL to 4PL solutions).
- Increase the students' awareness of the complexity of the sector and the specificity of the innovative logistics solutions.
- Analyse different possible scenarios of the new warehouse opening.
- Propose the thorough analysis of the different aspects of the warehouse facilities and operations.
- Consider the values of the long-term strategy for a logistics company.

**Caractéristiques particulières :**

- PPT : debriefing to project for students (33 slides)

## ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

**adidas AG: Change and change management**

Auteur(s) : Emmanuelle REYNAUD, Thibault PARMENTIER

Publication : AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX

REF O0006(GB)

This business case considers change and change-management measures at the company level. Specifically, it shows changes and change-management measures at adidas AG. The first part of the case addresses three major change moments at adidas AG in the period 1924-2017. For each change moment, the internal and external changes are described. The second part of the business case treats a specific change-management case in adidas that happened after the last major change moment described in the first part. In this part, several change-management measures are described and placed in context, revealing that change is not always easy to accomplish on the shop floor.

**Learning objectives:**

- Introduce and analyse academic concepts on change and change management.
- Create understanding of change and change management in a multinational environment.
- Teach students to synthesize texts and exploit the key message in the text.
- Let students apply academic theories and concepts to practical examples.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (23 slides)

## PURCHASE

**Volkswagen: To save on a few seat covers**

Auteur(s) : Pierre-Paul JOBERT

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-A-019(GB)

Already hobbled by what has come to be called Dieselgate, Volkswagen was forced to shut down its Golf production line due to a disruption in the delivery of seat covers from its supplier. This supplier, considering it unfair that the supply contract had been unilaterally terminated for supposed quality reasons, decided to undertake a supply strike and to claim more than sixty million euros in damages. Faced with an uproar in public opinion when it was revealed that VW had demanded financial compensation for technical downtime, VW finally gave in.

**Objectifs pédagogiques :**

- Customer - supplier relationship: what is its basis, what comprises it, how is it materialised and, at the end of the day, what are its archetypes.
- The strategic aspect of the purchasing function: the overall approach of the customer - supplier relationship and its purpose, putting it in perspective, the notion of risk and its analysis.
- The Kraljick matrix: the basic diagram for purchasing categories.

**Caractéristiques particulières :**

- Case in the form of a Comic Strip

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT

**The big squeeze: Orange and the challenge of mobile phone take-back**

Auteur(s) : Louise Elizabeth CANNING, Elizabeth FRANKLIN-JOHNSON

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-DD-001

Mobile phones are a part of everyday life to many, and sales continue to grow. Questions remain however about the disposal of end of life phones, with many users storing unused phones. End of life phones hold value and can be repaired and resold or recycled to extract precious metals. In France, Orange are market share leaders in a highly competitive market. They currently collect and buy used mobile phones, but seek to increase their collection rates from 15% to 30% by 2020. Focus on the Orange collection schemes, their strategy and marketing.

**Learning objectives:**

- To illustrate circularity as an integral part of consumption systems.
- To demonstrate the critical contribution of technology users to the circularity of goods and material, as well as to corporate sustainability objectives.

- To explicate the need for actions that contribute to sustainability performance to be part of business as usual in organisations.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing to project for students and commented debriefing for trainers (43 slides)

## STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

**E-Solution: HRM and management practices fuel strong growth of start-up**

Auteur(s) : Claire CHAMPENOIS, Noémie LAGUESTE

Publication : AUDENCIA Business School

REF G1947(GB)

**Learning objectives:**

This case is suited to two types of teaching objectives:

- Acquisition of new knowledge: Discover innovative, post-bureaucratic management and HRM practices that exemplify value-based management along with HRM practices that favour employee commitment. Learn about management and HRM practices in a growth start-up. Understand the link between management and HRM practices and firm growth.
- Acquisition of behavioural skills: Analysis (factual and critical), and synthesis of a real work situation.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (22 slides)

**BlaBlaCar: Internationalisation as a drive development - Digital case**

Auteur(s) : Sandrine STERVINO, Catherine MOREL, Eliane VACHERET

Publication : AUDENCIA Business School

REF G1946(GB)

This case provides an overview of the development of BlaBlaCar, a French ride-sharing startup, from its founding to its international expansion. The case outlines the company's activity, the importance of its community of members, and the various ways in which it has improved its service and created value for users. This sharing-economy company has experienced rapid growth in France where its market share is rising steadily, as well as in new foreign markets. Anyway, despite this success story, BlaBlaCar remains a minor player in the sharing economy and also in the field of mobility at the global level. In what direction should the company move to consolidate its position? Your mission consist in identifying strategic levers to support a future request for investment. You must therefore identify new growth opportunities in France and abroad.

**Learning objectives:**

- Be able to identify the broad outlines of the mobility sector, which encompasses a wide range of very different stakeholders.
- Be able to analyse a rapidly-changing sector which is undergoing far-reaching changes due to technological advances.
- Carry out a strategic assessment of a company by correctly using strategic analysis tools and measuring their limits.
- Put forward proposals and be able to justify choices by considering directions for developing the BlaBlaCar company in the future.
- Be able to defend a choice for development and persuade others that this is a suitable choice based on the company's resources and skills.

This case will also help develop cross-disciplinary skills:

- Oral and written communication skills for different audiences.
- Teamwork.
- Finding and analysing information.

**Specific characteristics:**

- This is an interactive case like a «serious games» type. Developed in Html5, this innovative case is compatible with all browsers.

**Market Entry Strategies of Car Manufacturers in the Czech Republic**

Auteur(s) : Hana MACHKOVA, Ulrike MAYRHOFER

Publication : VSE, UNIVERSITE JEAN MOULIN IAE LYON

REF G1945(GB)

The Czech Republic has become the most attractive territory for investments in the automotive industry in Central and Eastern Europe. The country is highly integrated into the global automotive value-chain, offering a qualified labour force, developed infrastructure and innovation capacities. Four major car manufacturers - Volkswagen, Toyota, PSA Peugeot Citroën and Hyundai - decided to invest in the Czech Republic. This case-study focuses on the different market entry strategies they developed to succeed in this challenging market.

**Learning objectives:**

- Learn about the characteristics of the global automotive industry.
- Understand the specifics of the Czech automobile market.
- Know how to analyze market entry strategies.
- Elaborate future perspectives of foreign car manufacturers in the Czech Republic.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (40 slides)

**Babycalin: How can we keep our little darlings comfortable?**

Auteur(s) : Ana COLOVIC-LAMOTTE, Gerardo SERIO

Publication : NEOMA BUSINESS SCHOOL CAMPUS ROUEN

REF G1855(GB)

Porée-Havlik is a company that produces baby textile accessories (bibs, sleeping bags, bed bumpers, bath towels, etc.). It is one of the leading players in this market in France. This business case study describes the firm, its history, and reasons of its success.

**Learning objectives:**

- The Babycalin case has been designed to trigger analytical thinking regarding a market with low product differentiation and increasingly threatening competitive forces.
- It is possible to analyse the dynamics of this market with the Five Forces Analysis.
- Our case study provides a base for analysis of the firm's competitive advantage: the Resource and Competence model allows students to evaluate Porée-Havlik's competitive positioning as much as weighing the feasibility of several strategic options.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (45 slides)

**ENAEF: Value-Added Statements of a State-owned Firm**

Auteur(s) : Adrian ZICARI

Publication : ESSEC Business Cases

REF ESSEC-G-203

A State owned company in a developing country has been highly involved in CSR. While their directors share this commitment, they have a hard time explaining the company's contribution to society. While the

company regularly discloses some CSR information, directors still find a disconnection between company's activities and their CSR reporting. Consequently, the company implements a new reporting tool (Value-Added Statement), which discloses information about value creation and its subsequent distribution.

The case is an occasion to reflect upon the social responsibility of a State-owned company, particularly in the context of a developing country.

#### **Learning objectives:**

- Introduction to Value-Added Statements (Fourth Financial Statements), particularly in the context of State-owned firms

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (3 slides)

### **Total Heaven: Bricolage of Value Chains**

Author(s): Sylvain COLOMERO

Publication : GRENOBLE Ecole de Management

REF GEM-G-020(GB)

This educational case study presents one of the solutions implemented by the record industry to survive the crisis that hit the sector at the end of the years 2000. Based on the proposition of a new value chain, this case places side by side the key strategy concept of «value chain» and the notion of «tinkering» developed by Lévi-Strauss. In doing this, the educational note insists on how a company can tinker - in a non-pejorative way - to define a strategy based on the resources already at its disposal. Furthermore, this case discusses questions of immateriality information goods - an important notion in our era of extensive digitisation of cultural products.

#### **Learning objectives:**

- Discover what a value chain is.  
- Introduce the notion of Tinkering.  
- Understand the record crisis and the resurgence of vinyl.  
- Initiate a discussion on the question of material vs. digital.

#### **Specific characteristics:**

- Case in the form of a comic strip.  
- In less than one hour, and thanks to a subject area that is familiar to the students, it provides an introduction to a key element in a business model, the value chain, and opens up discussions through the concept of bricolage.

### **La Cité du Vin: Assessing and improving customer experience design in the wine tourism sector**

Author(s): Frédéric PONSIGNON, Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, François DURRIEU

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MG-008

This case study focuses on customer experience design issues in the specific context of wine tourism. The €81m La Cité du Vin (LCV) building opened its doors in 2016 in Bordeaux and hosts a state-of-the-art experiential museum, temporary exhibitions, cultural and wine-tasting workshops... Students are asked to analyse the different aspects of the intended and the realised customer experience, and assess the degree of proximity between the 'intended experience' and the 'realised experience' by comparing and contrasting the voice of the customer and the voice of the LCV experience design provider. Based on their analysis, students are asked to suggest ways in which LCV could improve the current customer experience design.

#### **Learning objectives:**

- Familiarise learners with the customer experience design phenomenon and the seminal service management concepts.

- Increase students' awareness of the range of experience design choices in the context of an experiential museum.

- Understand the decisions of the new museum's designers.  
- Explore optimal experience design decisions and identify improvement opportunities based on a rigorous assessment of the as-is situation.

In addition, stimulate thinking about service management issues through:

- Understanding and utilising the intended and realised experience concept.  
- Recognising the impact of design choices on customers.  
- Comprehending the experience design concepts and the dimensions of a visitor's journey.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing to project for students and commented debriefing for trainers (35 slides)

### **S.A.G.E.: A parent-run daycare centre in a changing environment**

Author(s): Pierre MORA, Tim WHITE

Publication : KEDGE Business School

REF KEDGE-MG-007(GB)

The S.A.G.E. association manages three day care centres in the Bordeaux metropolitan area. 2018 will be a turning point due to two major events. Firstly, the general manager, a founding member of the team who has been with the association for 30 years will be leaving. Secondly, an increasing number of new stakeholders, namely commercial daycare entities with national reach and significant capital resources are entering the market. Furthermore, as the state and local authorities increasingly hand over childcare responsibilities to the private sector and reduce funding to associations, questions are inevitably to be asked about the future of structures such as S.A.G.E.

#### **Learning objectives:**

- Analyse the competitive environment. Adapt notions of strategic positioning.  
- Carry out theoretical and professional research about the risks and opportunities associated with the departure of the founders from organisations. Propose scenarios on change management.  
- Discover or rediscover internal communication and storytelling techniques that can then be applied in a not-for-profit context associated with social entrepreneurship.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing to project for students (19 slides)  
- PPT slideshow: Commented debriefing for trainers (48:24)

### **Surfboard Industry: from Local Craftsmen to a Global Industry**

Author(s): Laurent BOURGEON, Claire PÉRON

Publication : ESSEC Business Cases

REF ESSEC-G-106

This multimedia case study describes changes that have occurred in the surfboard industry and underscores the market's structure, which is now split between local craftsmen and worldwide companies. It illustrates how the surfboard industry and local shapers have been shaken by the democratization of extreme sports, by technological and environmental constraints, and by the globalization of the market.

#### **Learning objectives:**

- To carry out an environmental and industry analyses (PESTEL +

Porter 5 Forces) taking a step back from commonly-used analytical grids and tools.

- To understand the competitive arena in the context of market globalization.  
- To identify the Critical Success Factors and the sources of competitive advantage.  
- To understand the strategic positioning of actors and the choices, particularly technological ones, they are based on.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (24 slides)  
- VIDEO (8):  
1 « Surf Industry History », 7'09  
2 « Clients and Markets », 6'15  
3 « Craft Production Costs », 1'25 / UWL Workshop Building Process, 2'44  
4 « Changes in Technology », 3'20  
5 « Impact of Clark Foam Closure », 7'09  
6 « Concurrence », 8'48  
7 « Technology and Ecology », 3'08  
8 « Distribution Modes », 9'31

### **Inova Urbis: Slum Upgrading in Brazil**

Author(s): Bertrand QUELIN, Yi QIN

Publication : HEC PARIS

REF HEC-S45L

This is a case study about Inova Urbis, a social business startup established in 2014 that helps residents in Brazilian slums who want to improve their housing conditions by offering them free renovation plans adapted to individual needs, assistance when purchasing construction materials, and recommendation of qualified builders.

#### **Learning objectives:**

- Discuss the viability of a startup doing social business in slums.  
- Discuss the partnerships that a social business can build in order to maximize external support, and to create values for all parties.  
- Find ways to balance financial profits and social impact for a social business.  
- Construct a sustainable business model for a start-up working in disadvantaged communities.

#### **Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (32 slides)  
- VIDEOS (3): Favelas in Rio de Janeiro; Rocinha Tour; Institutional video made by Inova Urbis

### **Librinova: a Start-up for Digital Innovation in Publishing**

Author(s): Bernard GARRETTE

Publication : HEC PARIS

REF HEC-S44L

The Librinova case features a start-up company operating as a self-publishing platform in France. The two young women who created Librinova have a strong experience in the publishing industry, which made them able to create a unique value proposition for client-writers. The company started to operate in March 2014. The case takes place in the first quarter of 2017, just before Librinova goes for a third round of funding. The main question is whether the company has a real chance to raise the money it needs. This question points to the more fundamental issue of Librinova's competitive advantage and growth potential. More specifically, the discussion should examine whether Librinova's «digital platform» business model makes sense in the emerging multi-sided market

for digital publishing.

#### **Learning objectives:**

- Examine how digitalization affects traditional industries (such as publishing).  
- Analyze a business model and look into how to improve it.  
- Get a better understanding of multi-sided markets.  
- Analyze digital platform strategies and discuss how they differ from traditional business strategies.  
- Assess the likelihood of success of an innovative start-up company and discuss whether investors should fund it.







## LATEST RELEASES

## STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

**From All-Inclusive to User-Pay through Design Thinking: The case of Sodexo Energy & Resources in Australia**

Author(s): Xavier PAVIE

REF ESSEC-G-198-1

In March 2016, while Sodexo Energy & Resources («Sodexo E&R») was celebrating the signature of a historic contract, the Senior Vice President Marketing («SVP Marketing») for Sodexo's E&R Global Division realized that it was only the first step of a tumultuous road. This contract rewarded a sustained and shared effort from Sodexo's and Rio Tinto's staffs. The major issue at stake was to cope with Rio Tinto's demanding expectations following the crisis it was undergoing. But in order to fulfill its substantial commitments, Sodexo had to adapt swiftly its business model. To do so, SVP Marketing knew that Sodexo would need external help to develop new skills.

**Learning objectives:**

This case study can serve for teaching in the «business strategy» module of a strategic management course. By exploring the innovative approach of Design Thinking to tackle a shift in business model, the case can illustrate the course Innovation Process Management.

**Front Row Tribe: The Sharing Economy meets the Luxury Industry**

Author(s): Ashok SOM

REF ESSEC-G-197-1

The case presents Front Row Tribe, an Italian startup active in the online rental service of luxury garments. Launched in Milan in June 2015 by two young girls united by a passion for fashion, Front Row Tribe constitutes a new paradigm in the Italian fashion panorama. Front Row Tribe is a web platform offering some of the hottest designer pieces of the season, for rent. The intention is the one to bring luxury at the pocket of common customers. Front Row Tribe's innovative business model opens the discussion to the potential disruptive role of the sharing economy in the luxury industry. The concept is not new in the U.S., where Rent the Runway, founded in 2009, proposed a similar online platform and experienced a great success.

**Learning objectives:**

- Understand whereas the Sharing Economy can work in the Luxury Industry; reflect on the potential benefits as well as key hurdles of such implementation.
- Examine the diffusion of innovative digital platforms that are going to disrupt traditional business models: in the case of fashion, online shopping versus in-store shopping.
- Reflect on the role of the State and the impact of a specific country (e.g. Italy) on the competitiveness of a company.

**Michael Kors: Victim of its own success?**

Author(s): Ashok SOM

REF ESSEC-G-196-1

This case discusses the positioning of Michael Kors within the luxury industry as well as the brand's future development. More specifically, it addresses the following questions: (a) Which global expansion pattern did Michael Kors follow over time and how is the brand positioned in today's luxury industry? (b) How did Michael Kors become such a powerful brand and what makes the brand distinctive from its competitors? Which role does Michael Kors as a person play in the evolution of the brand? (c) What are the key aspects of Michael Kors as an American brand to succeed as a luxury brand? Which role did the state play in this evolution? (d) How can Michael Kors succeed in the future?

**Learning objectives:**

- Understand several key success factors in that industry, such as managing the paradox between exclusivity and accessibility.
- Understand why global expansion can reinforce these success factors.
- Understand that the country of origin has always played a major role in the luxury industry.
- Understand that the importance of country of origin is challenged and a new concept of affordable luxury evolved.
- Understand that to succeed in this industry in the future, accessible luxury brands such as Michael Kors have to decide whether to give up short-term success in order to extend the brand's longevity.

**Specific characteristics:**

- PPT: debriefing (32 slides)

**Rimowa & Tumi: Ready for takeoff?**

Author(s): Ashok SOM

REF ESSEC-G-194-1

This case analyzes and compares two acquisitions in the global luxury luggage market, namely LVMH's 80 percent stake in the German high-end luggage brand Rimowa, and Samsonite's acquisition of the American luggage manufacturer Tumi. More specifically, it addresses the following questions: (a) Which are the major aspects that influenced the development of the luxury luggage industry? (b) How is today's luxury luggage industry shaped and what can be said about the need to globalize? (c) What are the similarities or differences in both acquisitions? (d) Was it a smart move from LVMH to acquire an 80 percent stake in Rimowa? (e) Was Tumi a great fit for Samsonite?

**Learning objectives:**

- Understand and analyze mergers & acquisitions.
- Understand industry mechanics & pressure.
- Understand mechanics of multi-brand companies.

**Specific characteristics:**

- PPT: Teaching note (34 slides)

**Bharti Airtel Ltd: Journey in South Asian Markets**

Author(s): Ashok SOM

REF ESSEC-G-193-1

The Telecom market in emerging countries has grown rapidly in the last decade. Established in 1995, in less than two decades Airtel has moved to become the third largest mobile operator in the world by the number of connections. However, the expansion strategy of Airtel is not all positive. While Airtel continues to perform better in India, continuous abysmal performance in other emerging markets are adding pressures on Airtel's balance sheet and the company needs to review its geographical expansion strategy.

**Learning objectives:**

- To assess the evaluation of the telecom industry over the last decade.
- Analyze the revenue and cost structure of the telecom industry.
- Identify the key success factors of Airtel in the Indian market.

**Specific characteristics:**

- PPT: Teaching note (21 slides)

**The Whys and Hows of Becoming a Responsible Leader: The Case of Puma's Jochen Zeitz**

Author(s): Stefan GROSCHL

REF ESSEC-G-192-1

This case describes how Jochen Zeitz' perspective of sustainability changed over time as CEO of Puma, and how this change of the company leader's mind-set influenced Puma's business model and the company's approach to sustainable business policies and practices.

**Learning objectives:**

- Understanding what drives business leaders to engage in sustainable business practices.
- Understanding the salient role of cognitive complexity in developing responsible leadership.
- Understanding the importance of non-business related lenses for creating responsible leadership and for a business sustainability perspective.

**Calcutta Walks: Creating Something from Nothing**

Author(s): Arijit CHATTERJEE

REF ESSEC-G-190-1

In 2006, Iftekhar Ahsan founded Calcutta Walks on a shoestring budget of 20K INR (about USD 300). Ten years later, his revenue is 6.5 million INR (about 100K USD) and EBITDA margin is more than 40%. Calcutta Walks offers walking tours within the various neighborhoods of Calcutta. Apart from walking tours, Iftekhar also offers city tours, river cruises on the Hooghly and offbeat tours away from the city. He is active in the city's social circles and a lot of his customers are foreign tourists. Iftekhar loves Kolkata and strives to change the quality of tourism in the city by raising industry standards. With low entry barriers to the walking tours business

and high attrition rates at Calcutta Walks, Iftekhar is thinking of diversifying his offering to include a heritage boutique hotel. Should he go ahead? Why or why not?

**Learning objectives:**

- Illustrate the issues about managing business in India.
- Provide useful insights on how to create a business with little resources.
- Effectively use crowd-sourcing people.

**15 Years of Porsche in China**

Author(s): Ashok SOM

REF ESSEC-G-189-1

The first years after Porsche had entered the Chinese market in 2001 turned out to be very unsatisfactory for Porsche with less than 100 cars being sold within the first three years. But with ambitious effort, the company incrementally managed to establish itself as the most-popular brand for high-end sports cars in China. Today, 15 years after the market entry, Porsche generates approximately half of its overall profits in China and more Porsche cars are sold on the Chinese market than anywhere else in the world. Recent developments, however, might pose a threat to Porsche's current success in China, wherefore crucial strategic decisions have to be taken in order to preserve Porsche's outstanding position in the market.

**Learning objectives:**

- Understand the fundamental differences between the Chinese and Western car markets; particularly diverge cultural perceptions of luxury cars and pricing schemes.
- Understand how Porsche turned China into its most profitable market within less than 15 years after its initial market entry.
- Critically discuss major future challenges that Porsche has to face in China due to a significantly changing market environment.



## "PRIX DU MEILLEUR CAS" PARU DANS LA REVUE INTERNATIONALE DE CAS EN GESTION (RICG)

### MANAGEMENT GÉNÉRAL/STRATÉGIE

#### Fonction de gestionnaire chez BP : prise de décision et responsabilités en haute mer

Auteur(s) : Florian LÜDEKE-FREUND, Dimitar ZVEZDOV

REF 9-40-2013-008T

Rédigé à partir de documents publics, le cas réexamine l'histoire récente de la quatrième plus grande société au monde, BP p.l.c. Les événements qui y sont décrits confrontent les étudiants à certaines des situations complexes auxquelles font face les dirigeants lorsque la réputation et les résultats de leur entreprise sont en jeu. Deux situations particulières sont examinées : d'abord le déversement de pétrole dans le golfe du Mexique causé par l'explosion de la plateforme Deepwater Horizon en avril 2010; et ensuite la stratégie « beyond petroleum » d'expansion et de repositionnement de l'image de marque de BP. Ces deux événements interreliés mettent en opposition les efforts de BP pour se donner une réputation d'entreprise « verte » et les risques environnementaux et sociaux associés au secteur pétrolier. Chacun présente une perspective unique de cette multinationale pétrolière britannique en mettant l'accent sur les thèmes centraux de la responsabilité organisationnelle et de la prise de décision dans des situations complexes, aussi bien à court terme (déversement de pétrole) qu'à long terme (stratégie « beyond petroleum »). Le cas est présenté du point de vue de Steve, un adjoint de direction fictif de l'ancien chef de la direction de BP, Tony Hayward.

#### Mise en œuvre d'une salle hybride d'interventions cardiaques au Centre hospitalier universitaire Sainte-Justine : un défi de collaboration et de gestion du changement

Auteur(s) : Ali FADIL, Céline BAREIL, Isabelle DEMERS

REF 9-40-2014-001

Ce cas relate l'évolution d'un projet de construction d'une salle hybride d'interventions cardiaques au Centre hospitalier universitaire de Sainte-Justine, à Montréal. Il est abordé sous l'angle de la gestion du changement et des processus de mise en œuvre, sur les plans humain et organisationnel. Ce changement implique l'apprentissage de nouvelles pratiques avec des équipements à la fine pointe de la technologie de même que la collaboration professionnelle entre deux équipes médicales : le Bloc opératoire et la Cardiologie. Cette initiative, proposée par un cardiologue en 2002, verra finalement le jour en 2010 après plusieurs années de recherche de financement et le passage de différents intervenants. L'arrivée d'un nouveau directeur général en 2009 donne une nouvelle impulsion au projet. Les gestionnaires des deux équipes gèrent le changement au meilleur de leurs connaissances et un comité tactique est créé pour planifier les activités et préparer les différents acteurs concernés (gestionnaires, cardiologues, chirurgiens cardiaques, anesthésistes, infirmières, technologues, etc.). Les points de vue et perceptions de quatorze acteurs clés, allant des médecins au personnel infirmier, en plus des gestionnaires, des employés administratifs, des chefs de secteur

d'autres unités et du directeur général de l'établissement, sont rapportés tout au long de ce cas de changement réussi.

### MANAGEMENT INTERNATIONAL

#### Fiat Mio : intégrer l'innovation ouverte, la production participative et Creative Commons dans un projet porteur pour l'industrie automobile

Auteur(s) : Prado SALDANHA FABIO, Marlei POZZEBON

REF 9-00-2015-001T

Cette étude de cas décrit l'évolution d'une plateforme collaborative de Fiat Brésil alliant production participative, innovation ouverte et Creative Commons pour développer une « voiture concept avant-gardiste » : la Fiat Mio. Pendant 15 mois, l'équipe de la Fiat Mio a géré les échanges des 17 000 participants de 160 pays, en plus de choisir et de traiter plus de 11 000 idées. Au lancement de la Fiat Mio en décembre 2010, des centaines de personnes se sont présentées au Salon de l'auto de São Paulo pour revendiquer le prototype comme le leur.

### MARKETING

#### Coopérative Just Us! Coffee Roasters - Un plan de marketing pour la division des cafés-bistrot

Auteur(s) : Normand TURGEON

REF 9-10-2013-001

La coopérative de travailleurs Just Us! est active depuis le milieu des années 90. Fondée par Jeff et Debra Moore, cette entreprise à vocation économique et sociale veut faire sa marque dans le monde des affaires en affirmant haut et fort un positionnement « humanitaire » à l'aide de son slogan : « La planète et les individus avant les profits ». En plus de ses quatre cafés-bistrot (deux à Halifax, un à Wolfville et un à Grand-Pré, à même son siège social), Just Us! vend ses produits (principalement café, thé, chocolat et sucre de type équitable et biologique) à l'aide d'un réseau de distribution. Les résultats financiers ainsi que l'évolution de l'entreprise allaient bon train et étaient fort satisfaisants pour ces deux entrepreneurs. Toutefois, la crise financière de l'automne 2008, suivie d'une récession économique, a vite fait d'amener le comité de gestion à vouloir élaborer un plan de marketing pour la prochaine année, afin de mieux utiliser les ressources de l'organisation. C'est à Pauline, qui est à l'emploi de Just Us! depuis un peu plus de deux ans, qu'est confié ce dossier; son travail à la coopérative est à ce point satisfaisant qu'elle vient tout juste d'être promue directrice du marketing et des ventes de la coopérative.

### PRODUCTION/LOGISTIQUE

#### Bolloré Logistics Canada et l'utilisation des Incoterms en transport maritime international

Auteur(s) : Léo VINCENTI, Jacques ROY

REF 9-50-2016-002

Bolloré Logistics Canada, transitaire international basé à Saint-Laurent au Québec, fait partie de la branche transport et logistique du Groupe Bolloré, conglomérat d'entreprises françaises dirigées par Vincent Bolloré. Les transitaires fournissent des solutions de transport à leurs clients en coordonnant les différents modes de transport, le dédouanement et la documentation, la manutention portuaire et la supervision générale relatives à tous les aspects qu'il comprend. Le cas met en scène Marc Gagnon, nouvelle recrue du département d'export maritime de Bolloré Logistics Canada, qui doit répondre aux demandes de trois clients. Ces demandes correspondent à trois expéditions et transactions différentes (transport d'équipement minier en Nouvelle-Calédonie, de produits pharmaceutiques au Chili, et de matériel de spectacle circassien en Grèce). Chacune fait état d'un transport maritime international nécessitant le choix d'un Incoterm particulier (version 2010, tel que le définit la Chambre de commerce internationale) et la soumission précise qui y correspond. Pour chacune des trois situations, on décrit les caractéristiques du vendeur et de l'acheteur, leur objectif d'affaires respectif, leur relation, la marchandise et la destination.

### RSE ET ÉTHIQUE

#### Construction Excalibur ou l'angoisse du jeune loup

Auteur(s) : Joseph FACAL

REF 9-100-2015-001

Un jeune ingénieur dans une entreprise québécoise de construction connue et prospère réalise qu'il s'est progressivement placé dans une situation très délicate aux plans légal et éthique. À l'instigation de son supérieur immédiat, un homme qu'il estime et à qui il doit beaucoup, ce jeune ingénieur a accepté, à de nombreuses reprises, de fausser les estimations des coûts des travaux que l'entreprise réalise pour le compte des autorités publiques. Il a aussi participé à un stratagème illégal de financement politique. Le jeune homme réfléchit à ce qu'il devrait faire et aux impacts possibles de sa décision sur sa carrière et sur ses proches.

### SYSTÈMES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

#### Autopsie d'un vol de données : le cas Target

Auteur(s) : Line DUBÉ

REF 9-65-2016-001

Le cas relate les événements qui ont mené à ce qui était à la fin de 2013 le plus grand vol de données confidentielles commis jusque-là. En effet, le 19 décembre 2013, Target annonce que des cybercriminels se sont infiltrés dans ses systèmes informatiques et qu'ils se sont emparés des numéros de cartes de débit et de crédit liés à 40 millions de transactions et des informations personnelles d'un lot additionnel de 70 millions de personnes. Le cas présente le travail effectué par les cybercriminels pour préparer ce vol; raconte le détail du vol tel qu'il a été perpétré; explique les mesures que Target avait mises en place afin de se protéger contre une telle attaque; décrit les gestes heureux et malheureux que Target a posés durant l'attaque; et, finalement, expose les impacts d'un tel vol sur Target elle-même et sur toute une industrie.

Retrouvez sur [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

+ de 200 cas  
Anglais / Français

de nos  
"top management case collection"



Apprendre à oser



L'esprit pionnier







TOP 10 BEST SELLING CASES IN FRANCE

ACCOUNTING

**Danshui Plant No. 2**

Author(s): William J. BRUNS, Julie H. HERTENSTEIN, Kelvin LIU

REF 9-913-525

Danshui Plant No. 2 in southern China has a one-year contract with Apple Inc. to assemble 2.4 million iPhones. In the first three months of the contract, the plant is unable to assemble as many phones as expected and is operating at a loss. The plant manager must analyze the budget and prepare a summary of monthly operations to help identify the source of performance problems. The plant has had difficulty hiring enough workers despite raising wages over 30%. In addition, the assembly process for an iPhone is complicated, with 140 steps involving over 100 components. The plant manager considers whether a flexible budget would be more useful for uncovering problems than the static budget currently being used. Students must perform break-even and flexible budget analyses and calculate price and usage variances as they consider solutions for the plant's problems with the iPhone contract. This case, which explores the challenges of outsourcing manufacturing, can be used as an introduction to managerial accounting.

**Volkswagen do Brasil: Driving Strategy with the Balanced Scorecard**

Author(s): Robert S. KAPLAN, Ricardo REISEN DE PINHO

REF 9-111-049

For best results, please print this case in color A new management team at VW do Brazil develops and deploys a strategy map and Balanced Scorecard to accomplish a turnaround and cultural change after eight consecutive years of financial losses and market share declines. The team uses the strategy map to align financial and project resources to the strategy, and to motivate its more than 20,000 employees by communicating the strategy in multiple ways and installing reward and recognition programs. It also establishes new programs to align the extensive networks of suppliers and dealers to the strategy. But after a sharp decline in sales triggered by the global financial crisis of 2008, the executive team faces a dilemma: should cut back production levels and funding for strategic initiatives until sales recover, or should it continue to invest for the future?

**Boston Lyric Opera**

Author(s): Robert S. KAPLAN, Dennis CAMPBELL

REF 9-101-111

The Boston Lyric Opera was the fastest growing opera company in North America during the 1990s. Having successfully completed a move to a larger facility in 1999, the board and general director recognize the need to develop a formal strategic planning and governance process to guide the company into the future. Board members, senior managers, and artistic leaders use the Balanced Scorecard (BSC) as the focus of a multi-month strategic planning process that develops a strategy map and objectives in the four BSC perspectives for three core strategic themes. This case describes

the high-level scorecard development, its cascading down to departments and individuals and the directors' interactions--using the Balanced Scorecard--with the artistic leaders and board of directors.

STRATEGY

**Tesla Motors**

Author(s): Eric VAN DEN STEEN

REF 9-714-413

To maximize their effectiveness, color cases should be printed in color. 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 seemed to be on its way to defying the skeptics and becoming the first US company to enter the car industry with a mass-produced car since WWII and the first to successfully launch a fully electric car. Or was it not?

**Cola Wars Continue: Coke and Pepsi in 2010**

Auteur(s) : David B. YOFFIE, Renee KIM

REF 9-711-462

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 United States, where the average American consumes 46 gallons of CSD per year. In a «carefully waged competitive struggle,» from 1975 to the mid-1990s, both Coke and Pepsi had achieved average annual growth of around 10%, as both U.S. and worldwide CSD consumption consistently rose. However, starting in the late 1990s, U.S. CSD consumption started to decline and new non-sparkling beverages become popular, threatening to alter the companies' brand, bottling, and pricing strategies. The case considers what has to be done for Coke and Pepsi to ensure sustainable growth and profitability. A rewritten version of an earlier case.

**Walt Disney Co.: The Entertainment King (Best selling)**

Author(s): Michael G. RUKSTAD, David J. COLLIS, Tyrrell LEVINE

REF 9-701-035

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 pages are devoted to Eisner's strategic challenges in 2001: managing synergy, managing the brand, and managing creativity. Students are asked to think about the keys to Disney's mid-1980s turnaround, about the proper boundaries of the firm, and about what Disney's strategy should be beyond 2001.

MARKETING

**Conjoint Analysis: A Do it Yourself Guide**

Author(s): Elie OFEK, Olivier TOUBIA

REF 9-515-024

Conjoint Analysis has become one of the most commonly used quantitative market research methods. It has been successfully employed across a wide variety of industries to quantify consumer preferences for products and services. This technical note is intended to provide practical guidelines for designing, conducting and analyzing a conjoint analysis survey. The note discusses the six steps needed to effectively run a conjoint analysis study, and includes advice on best practices to follow and what pitfalls to avoid. Several user-friendly Microsoft Excel spreadsheets accompany this note and can be used as aids when implementing and analyzing a conjoint study.

**Forecasting the Adoption of a New Product**

Author(s): Elie OFEK

REF 9-505-062

Provides tools and methodologies that allow forecasting demand for innovative new products. Highlights the Bass model--the theory behind it and ways to determine its parameters. Provides a detailed example of how to use the Bass model to forecast demand for satellite radio. Also covers ways to incorporate marketing mix variables and competition and explores the impact of these factors on the adoption and diffusion of an innovation. Finally, illustrates how to construct forecasts when early sales data are available via data-driven forecasting models.

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

**Claude Grunitzky**

Author(s): Julie BATTILANA, Lakshmi RAMARAJAN, James WEBER

REF 9-412-065

To maximize their effectiveness, color cases should be printed in color. Claude Grunitzky, a media entrepreneur, develops, maintains, and leverages an extensive personal and professional network across three continents. The case considers the steps he has taken to build and cultivate a network that creates value for himself and others.

**Stone Finch, Inc.: Young Division, Old Division**

Author(s): Richard G. HAMERMESH, Elizabeth COLLINS

REF 3214

When students have the English-language PDF of this Brief Case in a coursepack, they will also have the option to purchase an audio version. CEO Jim Billings wants to attract energetic, entrepreneurial talent to Stone Finch, Inc., which comprises an older division that fabricates products like piping and tanks for water and wastewater processing plants, and a much newer division that develops biochemical solutions associated with water purification. To

accelerate the company's growth, Billings sets up subsidiaries to create cutting-edge technologies that can be brought to market by the biochemical solutions division. After a few years the subsidiaries have indeed produced innovative products and driven growth; however, problems are surfacing. Much of the investment in the subsidiaries has come from the old manufacturing-based «cash cow» division, which is now suffering from turnover, loss of morale, and loss of competitive position. Moreover, the solutions division -- which has absorbed numerous employees who became wealthy by developing successful subsidiaries -- is plagued by increasing polarization between the «haves» and the «have-nots.»

think local, act global  
think global, act local

Global MBA ranked on the top  
in America, Europe, & Asia



Full Collections on www.ccmp.fr

## AWARD WINNING

## STRATEGY AND GENERAL MANAGEMENT

**The TAG Heuer Carrera Connected Watch (A): Swiss Avant-Garde for the Digital Age**

Auteur(s) : 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.

**Tesla Motors: Disrupting the Auto Industry?**

Auteur(s) : Jeff DYER, Nathan FURR

REF 6174

The Tesla case provides multiple opportunities to discuss core strategy and innovation topics, such as:

- Patterns of innovation, e.g., new technologies competing to replace older generations
- Types of disruption, e.g., low-end versus high-end
- The innovation ecosystem, e.g., thinking beyond a single technology to the interdependence of an ecosystem of supporting technologies
- Systems strategy, e.g., thinking beyond the product to understand the role of technology architecture and systems
- The innovation process, e.g. learning under conditions of uncertainty, scaling up for execution.

**EBX: The Rise and Fall of a Billionaire - Eike Batista**

Auteur(s): Felipe MONTEIRO L., Anne-Marie CARRICK

REF 5930

This is a condensed version of the cases EBX Group (A): Eike Batista and the X-Factor/EBX Group (B): Autopsy of a failure. It describes the boom and bust of the EBX Group and its founder, Eike Batista. The first part traces the history of the Brazilian conglomerate from its origins as a small gold-mining operation in the early 1980s to 2012 when it has become a diversified national and global player in multiple industries. It examines Batista's personal drive, motivations and choices, and how these influenced the strategy deployed by the company. Known for his huge 'risk appetite', Batista had an extraordinary ability to exploit gaps in the market when starting new businesses. The second part of the case recounts the «historic» downfall of the 'X Empire' which was of a magnitude and speed

never seen before in the history. Batista's personal net worth of US\$30 billion - making him the seventh wealthiest person in the world and the richest in Brazil - had plummeted to US\$200 million as debts piled up and the stock price went into freefall. In January 2014, Bloomberg reported that Batista had «a negative net worth».

## MARKETING

**Who's #1: INSEAD, Harvard, Wharton, LBS? (A): Designing Research to Measure the Strength of Business Schools Brands**

Auteur(s): Joerg NIESSING, Pierre CHANDON

REF 6198(A)

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.

**Candy Crush? Aligning Health, Business and Pleasure in the Chocolate Industry**

Auteur(s): Laura HEELY, Pierre CHANDON

REF 6317

Chocolate candy marketers like Mars, Nestlé, Hershey and Ferrero are under pressure to respond to the stricter nutritional targets set by governments, changing consumer tastes, and competition from healthier brands like Kind or Cliff. Should traditional chocolate makers reformulate their products with less sugar content (and if so, should they announce it)? Should they reduce portion or package sizes (and if so, should they reduce prices)? More generally, is obesity their responsibility? Is collaboration with competitors, researchers and advocacy groups the solution? How can they grow their business without contributing to the obesity epidemic?

**AccorHotels and the Digital Transformation: Enriching Experiences through Content Strategies along the Customer Journey**

Auteur(s): David DUBOIS, Inyoung CHAE, Joerg NIESSING, Jean WEE

REF 6241

The case focuses on AccorHotels' ambitious digital transformation,

aiming to put the customer back at the center of its strategy and operations. Responding to a powerful wave of digital disruptions in the hospitality ecosystem, from the emergence of review websites, online travel agents and active forums to the rise of new competitors such as Airbnb, the transformation entailed: (1) designing and implementing an innovative content marketing strategy (including online content creation or co-creation, curation and dissemination) (2) incorporating e-reputation as a core business objective, and (3) creating and/or adapting organizational structures - from management to operations - to support this new dynamic and maximize value creation.

The case starts in Fall 2015, when Olivier Arnoux, SVP Customer Satisfaction at AccorHotels, and his team, are asked to devise an ambitious plan to address the new challenges facing major players in the hotel industry brought about by digital disruptions. It follows the decision-making process step by step, from (1) understanding the nature and impact of online content in the customer journey, to (2) building a strategic plan to integrate online insights into AccorHotels' core business objectives (in particular the importance of e-reputation), (3) redefining where and how value is created, and creating incentive structures aligned with the new objectives. Participants have multiple opportunities to put themselves in the shoes of the protagonists so as to understand the logic behind the decisions taken.

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.

Detailed information on the consumer, the ecosystem, the firm, marketing and financial indicators is provided. Teaching notes and accompanying PowerPoint presentations suggest appropriate classroom exercises and include supplemental material and databases for group exercises. Videos provide insight on what drove the digital transformation and vividly illustrate its implementation and initial impressive results. They include interviews with Emilie Couton (Vice President Digital Marketing Asia Pacific), a video-recorded session of Olivier Arnoux on the digital transformation at AccorHotels, as well as examples of content created or co-created by AccorHotels.

## ETHICS

**Volkswagen's Emissions Scandal: How Could It Happen?**

Auteur(s): Craig SMITH N., Erin MCCORMICK

REF 6346

The case is a detailed 'inside' account of the 'dieselgate' scandal at Volkswagen 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.

## HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT

**Tony Hsieh at Zappos: Structure, Culture and Radical Change**

Auteur(s): Noah ASKIN, Gianpiero PETRIGLIERI, Joanna LOCKARD

REF 6181

After 18 months of attempting to transition the company to holacracy, Tony Hsieh, Zappos' celebrity CEO, decided it was time to make the change happen. In March 2015, he sent an email to all Zappos employees offering them 3 months' severance pay if they felt that self-management was not for them. One month later, 14% of the workforce had quit, including 20% of the tech department, potentially putting at risk a complex transition to a new online platform mandated by parent company Amazon.

The case recounts how Tony Hsieh financed, championed, and ultimately became CEO of online shoe retailer Zappos. A passionate entrepreneur who made millions at a young age, Hsieh was known for his penthouse parties, for what he referred to as his «tribe». He brought the same sense of community to Zappos, which he moved from San Francisco to Las Vegas where employees could «be like family». Despite the company's unabashedly weird culture, it had the lowest employee turnover rate in the industry. Widely admired for its outstanding customer service, Zappos was repeatedly listed among Fortune's «Best Places To Work.» When in 2009 Amazon acquired Zappos for \$1.2 billion, it promised to preserve its management and culture.

But Hsieh's decision to implement holacracy - a form of organizational self-management that replaces job titles and hierarchy with «circles» that employees step in and out of according to their preferences and skills - was less popular than hoped. Hence his «rip the Band-Aid» approach, to ensure that only employees committed to the change remained at the company.





TOP 20 BEST SELLING CASES 2017

RANK 1

Marketing

**Air France Internet Marketing: Optimizing Google, Yahoo!, MSN, and Kayak Sponsored Search**

Auteur(s) : Mark JEFFERY, Lisa EGLI, Andy GIERALTOWSKI, Jessica LAMBERT, Jason MILLER, Liz NEELY, Rakesh SHARMA

REF KEL-5-407-753

RANK 3

Marketing

**Sony Targets Laptop Consumers in China: Segment Global or Local?**

Auteur(s) : Kent GRAYSON, Sachin WAIKAR

REF KEL-5-311-500

RANK 5

Marketing

**Ontela PicDeck (B): Customer Segmentation, Targeting, and Positioning**

Auteur(s) : Mohanbir SAWHNEY, Kent GRAYSON, Patrick DUPRSS, Christine HSU, Ryan METZGER, Fuminari OBUCHI, Arun SUNDARAM, Kari WILSON

REF KEL-5-309-505(B)

RANK 7

Organizational Behaviour

**Growing Managers: Moving from Team Member to Team Leader**

Auteur(s) : Brenda ELLINGTON-BOOTH, Karen L CATES

REF KEL-5-411-757

RANK 9

Marketing

**d.light Design: Marketing Channel Strategies in India**

Auteur(s) : Anne T. COUGHLAN, Benjamin NEUWIRTH

REF KEL-5-214-255

RANK 2

Marketing

**Ontela PicDeck (A): Customer Segmentation, Targeting, and Positioning**

Auteur(s) : Mohanbir SAWHNEY, Kent GRAYSON, Patrick DUPRSS, Christine HSU, Ryan METZGER, Fuminari OBUCHI, Arun SUNDARAM, Kari WILSON

REF KEL-5-309-505(A)

RANK 4

Operations Management

**Seven-Eleven Japan Co.**

Auteur(s) : Sunil CHOPRA

REF KEL-5-403-757

RANK 6

Marketing

**The Hunger Games: Catching Fire: Using Digital and Social Media for Brand Storytelling**

Auteur(s) : Mohanbir SAWHNEY, Pallavi GOODMAN

REF KEL-5-415-750

RANK 8

Marketing

**Netflix Leading with Data: The Emergence of Data-Driven Video**

Auteur(s) : Russell WALKER, Mark JEFFERY, Linus SO, Sripad SRIRAM, Jon NATHANSON, Joao FERREIRA, Julia FELDMIEIER

REF KEL-5-110-006

RANK 10

Strategy and General Management

**Enterprise Rent-A-Car**

Auteur(s) : Meghan BUSSE, Jeroen SWINKELS, Greg MERKLEY

REF KEL-5-311-508



TOP 20 BEST SELLING CASES 2017

RANK 11

Marketing

**Kindle Fire: Amazon's Heated Battle for the Tablet Market**

Auteur(s) : Mohanbir SAWHNEY, Joseph OWENS, Pallavi GOODMAN

REF KEL-5-413-751

RANK 13

Marketing

**Keurig at Home**

Auteur(s) : Eric T. ANDERSON

REF KEL-5-105-005

RANK 15

Strategy and General Management

**At Ford, Turnaround Is Job One**

Auteur(s) : James SHEIN, Matt BELL

REF KEL-5-211-250

RANK 17

Marketing

**Microsoft Office: Gaining Insight into the Life of a College Student (A)**

Auteur(s) : Mohanbir SAWHNEY, Ashuma AHLUWALIA, Yuliya GAB, Kevin GARDINER, Alan HUANG, Amit PATEL, Pallavi GOODMAN

REF KEL-5-111-011(A)

RANK 19

Ethics

**Through the Eyes of a Whistle-Blower: How Sherry Hunt Spoke Up About Citibank's Mortgage Fraud**

Auteur(s) : Adam WAYTZ, Vasilina KILIBARDA

REF KEL-5-214-256

RANK 12

Strategy and General Management

**Starbucks: A Story of Growth**

Auteur(s) : Craig GARTHWAITE, Meghan BUSSE, Jennifer BROWN, Greg MERKLEY

REF KEL-5-211-259

RANK 14

Marketing

**Harley-Davidson: Chasing a New Generation of Customers**

Auteur(s) : Neal J. ROESE, Mohan KOMPPELLA

REF KEL-5-113-010

RANK 16

Marketing

**Taco Bell: The Breakfast Opportunity**

Auteur(s) : Tim CALKINS, Blair DARRELL

REF KEL-5-414-757

RANK 18

Strategy and General Management

**The Perils and Pitfalls of Leading Change: A Young Manager's Turnaround Journey**

Auteur(s) : Karen CATES, Guilherme RIEDERER, Nathan TACHA, Rodrigue Ulrich Nsele AWANDA

REF KEL-5-313-501

RANK 20

Operations Management

**Six Sigma Quality at Flyrock Tires**

Auteur(s) : Sunil CHOPRA

REF KEL-5-104-004



BEST SELLING CASES 2017/18

RANK 1

Finance  
**Facebook, Inc.: The Initial Public Offering (A)**  
 Auteur(s) : Deborah COMPEAU, Craig DUNBAR, Michael R. KING, Ken MARK  
 REF 9B12N031

RANK 3

Organizational Behaviour  
**A Zero Wage Increase Again**  
 Auteur(s) : Karen MACMILLAN  
 REF 9B11C034

RANK 5

Strategy and General Management  
**Starbucks**  
 Auteur(s) : Mary M. CROSSAN, Ariff KACHRA  
 REF 9A98M006

RANK 7

Strategy and General Management  
**Introductory Note on the Case Method**  
 Auteur(s) : John S. HAYWOOD-FARMER  
 REF 9B08M085

RANK 9

Strategy and General Management  
**Amazon Go: Venturing into Traditional Retail**  
 Auteur(s) : Wiboon KITTILAKSANAWONG, Aurelia KARP  
 REF 9B17M092

RANK 2

Marketing  
**Pillsbury Cookie Challenge**  
 Auteur(s) : Allison JOHNSON, Natalie MAURO  
 REF 9B11A001

RANK 4

Operations Management  
**Apple Inc.: Managing a Global Supply Chain**  
 Auteur(s) : P. FRASER JOHNSON, Ken MARK  
 REF 9B14D005

RANK 6

Information Technology  
**WestJet Airlines: Information Technology Governance and Corporate Strategy**  
 Auteur(s) : Malcolm MUNRO, Sharaz KHAN  
 REF 9B13E020

RANK 8

Strategy and General Management  
**ECCO A/S - Global Value Chain Management**  
 Auteur(s) : Bo BERNHARD NIELSEN, Torben PEDERSEN, Jacob PYNDT  
 REF 9B08M014

RANK 10

Strategy and General Management  
**Eli Lilly in India: Rethinking the Joint Venture Strategy**  
 Auteur(s) : Charles DHANARAJ, Paul W. BEAMISH, Nikhil CELLY  
 REF 9B04M016



BEST SELLING CASES 2017/18

RANK 11

International Management  
**Keda's SAP Implementation**  
 Auteur(s) : Derrick NEUFELD, Yulin FANG, Huaqing WANG, Terrance FUNG  
 REF 9B11E001

RANK 13

Strategy and General Management  
**Lego Group: An Outsourcing Journey**  
 Auteur(s) : Marcus MOLLER LARSEN, Torben PEDERSEN, Dmitrij SLEPNIOV  
 REF 9B10M094

RANK 15

Organizational Behaviour  
**Domino's Pizza**  
 Auteur(s) : Jana SEIJTS, Paul BIGUS  
 REF 9B11C016

RANK 17

Strategy and General Management  
**Apple and Its Suppliers: Corporate Social Responsibility**  
 Auteur(s) : Sun HYE LEE, Michael J. MOL, Kamel MELLAHI  
 REF 9B16M040

RANK 19

Entrepreneurship  
**Operations Strategy at Galanz**  
 Auteur(s) : Stephen HUNG (CHI NG, Barbara LI, Xiande ZHAO, Xuejun XU, Yang LEI  
 REF 9B10D005

RANK 12

Operations Management  
**Half a Century of Supply Chain Management at Wal-Mart**  
 Auteur(s) : P. FRASER JOHNSON, Ken MARK  
 REF 9B12D010

RANK 14

Entrepreneurship  
**FIJI Water and Corporate Social Responsibility - Green Makeover or «Greenwashing»?**  
 Auteur(s) : James MCMASTER, Jan NOWAK  
 REF 9B09A008

RANK 16

Strategy and General Management  
**The Espresso Lane to Global Markets**  
 Auteur(s) : Ilan ALON, Meredith LOHWASSER  
 REF 9B12M058

RANK 18

Finance  
**Alex Sharpe's Portfolio**  
 Auteur(s) : Colette SOUTHAM  
 REF 9B08N020

RANK 20

Strategy and General Management  
**Netflix Inc.: Streaming Away from DVDs**  
 Auteur(s) : Luis ALFONSO DAU, David T.A. WESLEY  
 REF 9B12M040



TOP 10 BEST SELLING CASES 2018

RANK 1

Accounting  
**Wendy's Chili: A Costing Conundrum**  
 Auteur(s) : E. Richard II BROWNLEE  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-C-2206

RANK 2

Entrepreneurship  
**Cold Opportunity (A): The Nils Bergqvist Story**  
 Auteur(s) : Saras D. SARASVATHY, Magnus ARONSSON  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-ENT-0119

RANK 3

Entrepreneurship  
**What Makes Entrepreneurs Entrepreneurial?**  
 Auteur(s) : Saras D. SARASVATHY  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-ENT-0065

RANK 4

Finance  
**The Fine Art of Financing: The JPMorgan Private Bank and Lending Against Art**  
 Auteur(s) : Richard B. EVANS, Roman KRÄUSSL, Pedro MATOS, Christophe SPAENJERS  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-F-1760

RANK 5

Strategy and General Management  
**Business Model Innovation: A Process Model**  
 Auteur(s) : Jeanne M. LIEDTKA, Angela MEYER  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-BP-0538

RANK 6

Marketing  
**The Apple iPhone**  
 Auteur(s) : Paul W. FARRIS, Robert E. SPEKMAN, James MITCHELL  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-M-0765

RANK 7

Marketing  
**Problems in Pricing**  
 Auteur(s) : Phillip E. PFEIFER, Paul W. FARRIS  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-M-0456

RANK 8

Organizational Behaviour  
**Starbucks: Schultz Back in the Brew**  
 Auteur(s) : Scott A. SNELL, Amy LEMLEY  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-OB-0970

RANK 9

Organizational Behaviour  
**Decision-Making and Leading through Crisis**  
 Auteur(s) : Erika Hayes JAMES, Gerry YEMEN  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-OB-0904

RANK 10

Organizational Behaviour  
**John Wolford (A)**  
 Auteur(s) : R. Jack WEBER, Tom CROSS  
 Publication : DARDEN Business Publishing  
 REF UVA-OB-0167

FORMEZ DES MANAGERS AVEC DES BUSINESS GAMES

UN ENTRAÎNEMENT RÉEL À LA DÉCISION

DANS UN ENVIRONNEMENT « SANS RISQUE »

Une pédagogie ludique pour accélérer le transfert de compétences en stratégie, finance d'entreprise, finance de marché, marketing, innovation, créativité ou RH

7 dispositifs pédagogiques de 1 à 3 jours intégrant des jeux de rôles, des simulateurs, des décisions à prendre, des analyses par systèmes experts ou une dynamique de jeu plateau.

Public : Executive Education, MBA, MS ou programmes Grande École

NOUVEAU : CREANOV

JE-007 - Pédagogie et enseignement - *En français ou en anglais*

Comment être plus créatif et générer efficacement des opportunités d'innovation (produits ou services) en un temps limité ? Comment sélectionner les meilleures d'entre elles ? Ce jeu offre un accès ludique et simplifié à l'apprentissage de la méthode de créativité des Schèmes fondamentaux basée sur la décomposition/recomposition d'un produit ou service. Déjà utilisé par plus de 400 étudiants de Grenoble EM (Master 1 et 2 dans des cours dédiés au développement de produits nouveaux et à l'innovation), d'universités, ainsi que par plusieurs entreprises.

Finances

**SIMTRADE «Intervenir sur les marchés»**

JE-004 - *En français*

Finance d'entreprises et finance de marché : un pack formation en mix-learning pour obtenir un certificat « intervenir sur les marchés ». Des simulations basées sur des cas d'entreprise et un simulateur de trading. Déjà utilisé en séminaire Executive ou en remplacement d'un cours de 25h de finance.

Innovation

**NANORIDER : innover dans l'enseignement du management de l'innovation**

JE-005 - *En français*

Produire de nouveaux produits ou services tirés des nanotechnologies, en réfléchissant à la définition d'une stratégie d'innovation. Jeu de créativité en management de l'innovation pour créer une roadmap de produits et services innovants. Déjà utilisé avec des promotions en spécialisation « management de l'innovation ».

Production/Logistique

**LE JEU DE POLO**

JE-006 - *En français*

Le Jeu de Polo est un jeu pédagogique destiné à compléter un cours de logistique. Il familiarise les étudiants aux différents concepts de la logistique et à la nécessité d'une coordination globale des opérations pour atteindre le meilleur niveau de performance dans un contexte concurrentiel.

FR

MEGA LEARNING

EN

Décisions/Marketing

**21ST CENTURY CAR CHALLENGE**

JE-002 - *En français, en anglais ou en chinois*

Des problématiques concrètes de gestion dans l'univers de l'industrie mondiale automobile : comment cibler les besoins des consommateurs ? Quelle stratégie financière adopter ? Comment fusionner avec une entreprise d'un pays émergent. Accélérer les compétences en finance, contrôle de gestion, marketing, stratégie, international...

Déjà utilisé par plusieurs Business Schools en séminaire de fin d'année pour toute une promotion.

Ressources Humaines

**HUMAN CAPITAL CHALLENGE**

JE-003 - *En français ou en anglais*

Donner une vision du rôle des ressources humaines dans la performance de l'entreprise. Comprendre les interactions multiples entre les décisions business et les décisions RH. Simulation de gestion d'entreprise qui résulte des travaux de recherche menés à HEC Paris par la chaire « Capital humain et performance ». Déjà utilisé en programme Grande École (Master).

Management/Stratégie

**L'AVANTAGE CONCURRENTIEL**

JE-001 - *En français ou en anglais*

Leadership, vision stratégique de l'entreprise, stratégie de différenciation face à ses concurrents. Définir une stratégie, optimiser son offre, appliquer un business plan, savoir travailler en équipe... Déjà utilisé par des programmes Executive Education

Contact : Frédérique ROSOLEN

Responsable Distribution/Administration  
 Tél : 01 55 65 53 74 - E-mail : ccmp@cci-paris-idf.fr

## GAMIFICATION ET CAS DE MANAGEMENT

### RÉALITÉ VIRTUELLE



1er cas au monde en VR produit par Neoma BS

Visite virtuelle de l'entreprise 6NETIC  
3 modalités d'animation du cas

**DEMANDEZ VOTRE ACCÈS DE TEST AVEC LUNETTES "VR" OFFERTES**

### GAME PLAY ON-LINE



Blablacar : cas digital



TBS : cas digital

**DEMANDEZ VOTRE ACCÈS GRATUIT DE DÉMONSTRATION**

### SERIOUS GAMES



IBM Innov8 :  
2 missions de Consultant SI



IBM City One :  
construire une Smart City

**DEMANDEZ LES EXEMPLAIRES GRATUITS DE CONSULTATION**

Frédérique ROSOLEN - Responsable Distribution/Administration  
Tél : 01 55 65 53 74 - E-mail : [ccmp@cci-paris-idf.fr](mailto:ccmp@cci-paris-idf.fr)

## FORMATIONS

S'APPROPRIER UNE MÉTHODOLOGIE PERFORMANTE  
D'ANIMATION ET DE PUBLICATION DE CAS

### LA MÉTHODE DES CAS

Une pédagogie inductive pour développer l'esprit d'entreprise

- 2 séminaires méthodologiques complémentaires d'1,5 jour entre pairs :
    - « Maîtriser les étapes et les enjeux d'une animation de cas »
    - « Acquérir les compétences clés pour bien écrire un cas »
- 📅 séminaire 1 : 14 - 15 (matin) novembre 2018, séminaire 2 : 15 (après-midi) - 16 novembre 2018  
les 2 séminaires, en continu sur 3 jours ou 1 séminaire sur 1,5 jour

Inscriptions ouvertes aux séminaires de juin 2019 et novembre 2019  
Possibilité d'animer à votre demande le(s) séminaire(s) dans votre établissement

### APPUI À LA PUBLICATION

Être coaché(e) pour...

- Rédiger la note pédagogique de son cas et être publié rapidement
  - La lecture croisée, entre pairs, de votre projet de note pédagogique
  - Et la promesse d'une publication accélérée à la CCMP

📅 1 journée et/ou coaching individualisé à distance
- Écrire un cas aux normes anglo-saxonnes et être publié à l'international
  - Un atelier pour formaliser votre cas selon ces normes
  - Une co-animation par des experts de la Méthode des cas aux normes anglo-saxonnes

📅 1 journée et/ou coaching individualisé à distance
- Capter l'attention des apprenants grâce aux techniques du storytelling
  - Un atelier d'1 jour pour intégrer une scénarisation plus élaborée dans l'écriture d'un cas
  - la lecture croisée de votre cas en cours de rédaction

📅 1 journée et/ou coaching individualisé à distance  
sur 1 ou 2 jours en fonction du nombre de participants

### PUBLIER DANS LA RICG

Revue Internationale de cas en Gestion

- Publier dans la Revue Internationale de Cas en Gestion (RICG)
  - Un atelier d'1 jour pour mieux soumettre votre cas à l'évaluation en double aveugle du RICG
  - la RICG est distribuée par Harvard Publishing et par la CCMP

📅 1 journée + coaching individualisé à distance

### INFORMATIONS ET PROGRAMMES DÉTAILLÉS

Suzanne HARMEL - Responsable des formations  
Tél : 01 55 65 53 78 - E-mail : [sharmel@cci-paris-idf.fr](mailto:sharmel@cci-paris-idf.fr)  
[www.ccmp.fr/formations](http://www.ccmp.fr/formations)



# LISTE DES ADHÉRENTS

## A

ADALE / SUP DE VINCI  
AIPF - IDRAC Business School  
AIX MARSEILLE UNIVERSITE - FEG  
AIX MARSEILLE UNIVERSITE - IMPGT  
AIX MARSEILLE UNIVERSITE - ISSG  
APTIM 3A - LYON  
AUDENCIA Business School

## B

BREST BUSINESS SCHOOL  
BURGUNDY School of Business

## E

ECOLE CENTRALE LYON Département CLES  
ECOLE SUPERIEURE D'ASSURANCES  
EDC PARIS Business School  
EDHEC Business School Lille  
EMLyon  
EM NORMANDIE  
EM Strasbourg  
ENACO  
ENSEA  
ENSTA PARIS TECH  
ENTPE  
ESC AUVERGNE  
ESCE INTERNATIONAL Business School  
ESCP EUROPE  
ESDES The Business School of UCLY  
ESGCV - Campus Rennes  
ESGCV Aix en Provence  
ESSEC Business School  
ESSYM - CCI PARIS ILE DE FRANCE  
ESTA

## F

FONDATION HSBC POUR L'EDUCATION  
FONDATION NATIONALE DES SCIENCES POLITIQUES IEP

## G

GRENOBLE Ecole de Management  
GRENOBLE INP - DET  
GROUPE ESA  
GROUPE ESC CLERMONT  
GROUPE ESC TROYES  
GROUPE ESSCA  
GROUPE IGS - ICD PARIS  
GROUPE PROMOTRANS  
GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab

## H

HEC PARIS  
HELMO CAMPUS GUILLEMINS (SAINTE-MARIE)

## I

IAE Aix  
IAE Amiens  
IAE Bordeaux  
IAE Brest  
IAE Caen  
IAE Dijon  
IAE Franche Comté  
IAE Grenoble  
IAE Gustave Eiffel  
IAE La Réunion  
IAE La Rochelle  
IAE Lille  
IAE Limoges  
IAE Lyon  
IAE Montpellier  
IAE Nancy  
IAE Nantes  
IAE Nice  
IAE Paris  
IAE Rouen  
IAE Saint-Etienne  
IAE Savoie Mont-Blanc  
IAE Toulon  
IAE Toulouse  
ICN Business School  
IETH - IEMI EMC Campus  
IFBTP RHONE-ALPES  
INSEEC U - EBS  
INSEEC U - INSEEC Business School PARIS  
INSTITUT MINES TELECOM - TEM-TSP  
INSTITUT PAUL BOCUSE  
IONISx  
IPAG Business School  
ISC PARIS Business School  
ISCAE CASABLANCA  
ISEM - UNIVERSITE DE NICE SOPHIA ANTIPOLIS  
ISG Business School PARIS  
ISTEC  
IUT BAYONNE Université de Pau et des Pays de l'Ado  
IUT Cergy-Pontoise  
IUT LA ROCHELLE TC Université La Rochelle  
IUT Nancy-Charlemagne  
IUT SAINT ETIENNE

## K

KEDGE Business School

## M

MONTPELLIER BUSINESS SCHOOL  
Montpellier SUPAGRO

## N

NEOMA Business School  
NOVANCIA

## O

OASYS Consultants

## P

POLYTECH SORBONNE

## R

RENNES School of Business  
RESEAU GES

## S

SKEMA Business School

## T

TOULOUSE Business School - TBS  
TOULOUSE SCHOOL OF MANAGEMENT

## U

UCL - LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT  
UniLaSalle  
UNIVERSITE ANGERS Faculté de Droit d'Economie et de Gestion  
UNIVERSITE ARTOIS UFR EGASS  
UNIVERSITE BOURGOGNE - UFR Sciences Economiques  
UNIVERSITE BOURGOGNE Faculté des Sciences du Sport  
UNIVERSITE BRETAGNE SUD Faculté DSEG  
UNIVERSITE CERGY PONTOISE UFR Economie et Gestion  
UNIVERSITÉ CLERMONT AUVERGNE - École de Management  
UNIVERSITE CLERMONT AUVERGNE UFR LACC  
UNIVERSITE DE TOULOUSE III - PAUL SABATIER  
UNIVERSITÉ DU HAVRE - PIM  
UNIVERSITE HAUTE ALSACE - FMA  
UNIVERSITE LILLE 2 - IMMD  
UNIVERSITE LILLE 2 IUT C Dpt TC  
UNIVERSITE LITTORAL COTE D'OPALE Economie Gestion  
UNIVERSITE LORRAINE ISAM  
UNIVERSITE LUMIERE LYON 2 - UFR Sciences économiques et de gestion  
UNIVERSITE MONTPELLIER  
UNIVERSITE NANTES IEMN  
UNIVERSITE NEUCHATEL IENE  
UNIVERSITE PANTHEON ASSAS UFR Sciences économiques et de gestion  
UNIVERSITE PANTHEON SORBONNE PARIS UFR 06  
UNIVERSITE PARIS 8 IUT Tremblay - Dpt GLT  
UNIVERSITE PARIS 8 UFR AES ECONOMIE GESTION  
UNIVERSITE PARIS DAUPHINE Département 912 - MSO  
UNIVERSITE PARIS DESCARTES IUT TC  
UNIVERSITE PARIS EST MARNE LA VALLEE UFR Sciences humaines et sociales  
UNIVERSITE PARIS OUEST NANTERRE UFR SEGMI  
UNIVERSITE PARIS SUD - Formation Continue  
UNIVERSITE PARIS SUD IUT Sceaux  
UNIVERSITE PAUL SABATIER - IUT TARBES

UNIVERSITE RENNES 1 IUT Saint Briec - Dpt TC  
UNIVERSITE VERSAILLES SAINT QUENTIN IUT Mantes TC  
UPEC UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL Faculté AEI - Administration et échanges internationaux  
UPEC UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL IUT Creteil Vitry  
UPEC UNIVERSITE PARIS EST CRETEIL IUT Sénart / Fontainebleau

## V

VATEL

## LE «PASS NUMÉRIQUE» AVANTAGE GRATUIT POUR LES ADHÉRENTS

Votre PASS numérique permet d'avoir :

- le téléchargement immédiat des cas **24h/24 – 7j/7 – 365j/an**
- la validation automatique et sécurisée de vos commandes
- la facturation au choix : à chaque opération, mensuelle ou trimestrielle
- le reporting à la demande de l'ensemble de vos achats

...et toujours 50% de réduction sur les cas CCMP et des réductions sur les collections partenaires et les formations.

**DEMANDEZ VOTRE «PASS NUMÉRIQUE»**

**VOTRE CONTACT**

**Hénia BELLOUI** - Chargée de marketing & relations adhérents  
Tél : 01 55 65 53 71 - E-mail : hbelloui@cci-paris-idf.fr

## 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 « à l'unité »

(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
- Kedge
- ICN
- Grenoble EM
- EMLyon
- Essec BS
- Groupe INSEEC

#### Ressources vendues en licence

##### « à l'unité » :

- 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

## PREAMBULE

La Centrale de Cas et de Médias Pédagogiques (CCMP) est un service de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Ile-de-France (CCIR) dont la mission est l'édition et la distribution de ressources pédagogiques.

## ARTICLE 4 - DROITS DE COPIE ET D'UTILISATION

Les produits proposés par la CCMP font l'objet d'une tarification (cf. article 5) et de conditions d'utilisation différentes en fonction de leur éditeur d'origine. Dans tous les cas, l'établissement acquéreur du produit s'engage à conserver les éventuelles mentions sur les droits afférents ainsi que celles relatives à la licence d'utilisation apposées sur le produit et à ne pas communiquer ou céder tout ou partie du produit à un tiers n'enseignant pas dans l'établissement acquéreur.

Les produits pédagogiques (études de cas, cours et ressources multimédias) sont vendus selon deux modalités :

**4-1 La « Licence Campus »** donne à l'établissement acquéreur un droit de reproduction sans limite de nombre ni de durée sur un campus - implantation(s) sur une même zone géographique régionale. Elle comprend le droit de reproduction pour une utilisation des produits par l'ensemble des formateurs de l'établissement acquéreur.

La note pédagogique est incluse lors de l'achat ; elle est réservée aux formateurs et ne doit pas être laissée à la libre disposition des apprenants.

**4-2 La « Licence à l'Unité »** donne à l'établissement acquéreur un droit de reproduction limité à un nombre déterminé d'étudiants ou de participants, indiqué obligatoirement lors de la commande. Ce droit d'usage est valable pour une seule session de formation.

Certains produits comportent plusieurs parties (A, B, C, D, condensed, etc.). Chaque partie est considérée comme un cas indépendant et facturée comme tel. L'acquisition d'un produit en « Licence à l'Unité » est soumise à un minimum d'achat de 5 unités. Les notes pédagogiques (teaching notes) font l'objet d'une facturation indépendante des cas auxquels elles sont associées. Elles sont réservées aux formateurs et ne doivent pas être laissées à la libre disposition des apprenants.

Les supports sont fournis sous forme numérique (fichiers PDF, MP4 ou XLS). 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 : prénom et 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 tous moyens (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).

Retrouvez l'intégralité de nos CGV sur [www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)



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%

<b>ADHÉSION ANNUELLE</b>	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 VENDUES EN LICENCE CAMPUS<sup>1</sup>

Collections CCMP, HEC Paris, ESSEC, EMLyon, Kedge, ICN, GEM, INSEEC

CAS		Adhérents (en € HT)	Non-adhérents (en € HT)
CAS	Cas et supports pédagogiques inclus comportant du texte et des images fixes (.pdf)	de 180 à 360	de 360 à 720
CAS MULTIMÉDIAS	Cas et supports pédagogiques inclus avec enrichissement multimédias : simulations sur tableurs, pages web, animations Flash, vidéo	470	940
COURS MULTIMÉDIAS	Durée de formation entre 15 et 45 heures équivalent temps présentiel	680	Nous consulter
	Durée de formation entre 3 et 10 heures équivalent temps présentiel	292	Nous consulter

Livraison électronique gratuite. Des frais forfaitaires de traitement et de livraison sont appliqués pour tout envoi postal selon le barème suivant :

- de 1 à 2 ressources pédagogiques imprimées ou CD-Rom ou DVD : 7 € net de taxe
- à partir de 3 ressources pédagogiques imprimées ou CD-Rom ou DVD : 11 € net de taxe

### RESSOURCES PÉDAGOGIQUES VENDUES EN LICENCE À L'UNITÉ (PER COPY)<sup>2</sup>

Collections Darden, ESSEC, Harvard, INSEAD, Ivey, Kellogg, NACRA, HKU, HEC Montréal

Par exemplaire (5 exemplaires minimum par commande)	Adhérents (en € HT)		Non-adhérents (en € HT)	
	Formation diplômante	Formation non diplômante	Formation diplômante	Formation non diplômante
<b>CAS, NOTES PÉDAGOGIQUES, ARTICLES</b>	4.65	7.90	5.25	8.50

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

### CONSULTATION À DISTANCE<sup>3</sup>

	Adhérents (en € HT)	Non-adhérents (en € HT)
<b>RESSOURCES EN LICENCE CAMPUS</b>	Énoncé (sans les supports pédagogiques)	26
<b>RESSOURCES EN LICENCE À L'UNITÉ</b>		26

Les enseignants peuvent aussi consulter gratuitement la totalité d'un cas (énoncé + note pédagogique) à la CCMP, sur rendez-vous.

### REPLACEMENT D'UNE RESSOURCE PÉDAGOGIQUE (EN CAS DE PERTE OU DÉTÉRIORATION)

Service exclusivement réservé aux adhérents	Adhérents (en € HT)
<b>CAS</b>	70
<b>CAS MULTIMÉDIAS</b>	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.

# INDEX DES ÉTABLISSEMENTS CRÉATEURS DE CAS

## A

- AIPF - IDRAC Business School - Lyon**
- M1942** Inter Rhône : comment promouvoir les vins français auprès des jeunes consommateurs chinois ?
- M1978** Pom'Potes Brassés : une innovation de rupture dans l'univers des desserts
- G10021(GB)** MosaLingua: Is the French start up ready to launch its language learning apps in South Korea?
- G10021** MosaLingua : La start-up française est-elle prête à lancer ses applications en Corée du Sud ?
- M2020(GB)** Roquefort Société: Which marketing strategy to tap into the Chinese market?
- AIX MARSEILLE UNIVERSITE IAE AIX**
- O0006(GB)** adidas AG: Change and change management
- E0015** code3000.net : pionnier de la préparation au code de la route en ligne
- M2006** Guerlain face à la problématique du développement durable : quelles stratégies de marque et d'innovation produit
- AUDENCIA Business School**
- M2008** Leerdammer Sélection : Comment relancer un fromage A Goût Typé « décalé » ?
- G1947(GB)** E-Solution: HRM and management practices fuel strong growth of start-up
- G1947** E-Solution : pratiques de GRH et de management au service d'une forte croissance dans une start-up
- G1946(GB)** BlaBlaCar: Internationalisation as a drive development - Digital case
- G1946** BlaBlaCar : un développement le pied au plancher - Cas digital
- G1943** Sepro Group : destins croisés d'une entreprise et d'un dirigeant
- G1937** CIC Ouest : grâce à l'innovation managériale, construisons la banque de demain !

## B

- BREST BUSINESS SCHOOL**
- GP0009** Performance et risques projets : pilotage par la valeur acquise
- Brighton Business School**
- M1982(GB)** Gentle Factory&Happychic Group: What growth drivers for men's ready-to-Wear Eco-Design Market?\*
- M1982** La Gentle Factory & le groupe Happychic : quel(s) relais de croissance pour le prêt-à-porter masculin sur le créneau de l'éco-conception ?\*
- M1923(GB)** Packaging you can eat: WikiCells. A Qualitative study prior to the launch of a revolutionary packaging\*
- BURGUNDY School of Business**
- J0093** La forme pour tous : sources du droit, situations concrètes, les enjeux d'un recrutement
- G1936** Coca-Cola : quelle stratégie RSE pour la France ?

## E

- EDC PARIS BUSINESS SCHOOL**
- M2004** ARMANI : Quelle stratégie pour relancer la croissance d'un groupe de luxe italien ?
- M1980** Société Protectrice des Animaux (SPA) : étude quantitative et jeunes donateurs
- M1953(GB)** L'Occitane en Provence: Omnichannel, a new challenge for the customer relationship
- G10014** Viadeo : une ambition internationale mal maîtrisée
- G10013** 2kids1bag : premiers pas à l'international
- G1949** Orange is the new bank
- EDHEC BUSINESS SCHOOL Lille**
- M2003** Laiterie Les Fayes : un rajeunissement de marque pour relancer la croissance et survivre ?
- M1982(GB)** Gentle Factory&Happychic Group: What growth drivers for men's ready-to-Wear Eco-Design Market?\*
- M1982** La Gentle Factory & le groupe Happychic : quel(s) relais de croissance pour le prêt-à-porter masculin sur le créneau de l'éco-conception ?\*
- M1923(GB)** Packaging you can eat: WikiCells. A Qualitative study prior to the launch of a revolutionary packaging\*
- F0533(GB)** Bonduelle: Discriminating the weighted average cost of capital (Europe and non-Europe zones)
- C0451** EC@COSMOS : la dématérialisation des factures via leur comptabilisation
- EDHEC BUSINESS SCHOOL Nice**
- N0011** GSF Jupiter : la négociation d'un contrat de prestations de nettoyage
- N0009** Matthews France : vers une nouvelle stratégie et organisation commerciale

- M2019** BAGELSTEIN : communication controversée. Comment trouver le bon équilibre ?
- C0451** EC@COSMOS : la dématérialisation des factures via leur comptabilisation ?
- EHL ECOLE HOTELIERE DE LAUSANNE**
- C0443** Danone : émergence d'une comptabilité de gestion environnementale
- EM NORMANDIE**
- N0008(GB)** Triple win, how to prepare a negotiation: squeeze or be squeezed?
- J0091** Famille R : quels choix pour une protection patrimoniale optimale ?
- G1933** TPE familiale : transmettre son cabinet d'expert-comptable

- EMLyon**
- G10017** Globum : stratégies et compétences professionnelles en contexte interculturel
- ENCG Agadir**
- M2013** Dar Azaafaran : la marque du safran marocain à la recherche de la notoriété

- ESCA Ecole de Management MAROC**
- F0544** Wafa Assurance : créer de la valeur par la restructuration financière
- ESCD 3A Lyon**
- E0012** TPE ALC (Atelier de Lutherie Cazes) : «s'associer ou emprunter ?», dilemme d'un créateur d'entreprise

- ESCP EUROPE Paris Campus**
- M1971(GB)** Waze: From community-based application to systemic m-commerce tool
- C1971(GB)** Casemix: Using ABC to support strategic decision making
- G1929** De MNH à MNH group : une reconfiguration stratégique
- G1801(SP)** Intermarché.com: Expansion de los expendios con ventanilla de servicio en el auto en el sector de venta detallista de abarrotes de Francia
- C0454(GB)** Casemix: Using ABC to support strategic decision making
- ESGCV - Campus Montpellier**
- F0545** Réussir son acquisition grâce à un "due diligence" efficace

- ESSEC BUSINESS CASES**
- ESSEC-G-204** Industrie du surfboard : d'un artisanat local à une industrie globale
- ESSEC-G-106** Surfboard Industry: from Local Craftsmen to a Global Industry
- ESSEC-G-203** ENAEF: Value-Added Statements of a State-owned Firm

- ESSEC BUSINESS SCHOOL**
- G10016(GB)** Lafarge Group: Disseminating the organizational culture to a subsidiary in the Middle-East
- ESTRI School for International Careers of UCLY**
- E0013** 1083 - Borne in France : illustration de la théorie entrepreneuriale de l'effectuation

## G

- GRENOBLE Ecole de Management**
- R0003** Altair : réussir la transformation du système de rémunération au sein d'une PMI familiale
- O0009** Nicomak : manager par les valeurs pour améliorer bien-être et performance
- M2002** Le Grand Veggie : une révolution au pays du Big Mac ?
- M1988** Génér'Pic ! Identifier et réduire les risques perçus par le grand public à l'égard des médicaments génériques\*
- M1987** Dopez l'innovation chez Fouganza (Décathlon) : du trop au galop avec les schèmes fondamentaux !
- GROUPE ESC CLERMONT**
- G1942** Sauve Qui Peut le Court Métrage : films courts, grands enjeux - analyse stratégique d'une association
- G1952** Schindler : quelles stratégies pour concurrencer les compagnies low cost?
- G1948** Vignerons de père en fille : les jurançons du Domaine Uroulat\*

- GROUPE ESSCA**
- R0001** Le barrage de Cibola : mentir à son manager pour sauver l'entreprise ?
- M1975(GB)** Bache-Gabrielsen, house of cognac: conquering international markets
- M1975** Bache-Gabrielsen, maison de cognac : à la conquête des marchés internationaux
- H0644** Irina et Max : que doit décider le DRH ?

- GROUPE IGS - ICD PARIS**
- N0010** On ne naît pas négociateur, on le devient !
- AC0002** Pour des achats publics responsables : prix d'acquisition versus démarche TCO
- M2012** Trait d'union : entre marketing et RSE

- GROUPE SUP DE CO LA ROCHELLE - INNOV Case Lab**
- M1991** Diffuz : développer le réseau social et solidaire en ligne de la Macif





# SHORT CASES

LES ÉTUDES DE CAS COURTES

"Le temps est une ressource rare"

Découvrez  
près de 300 cas  
de 5 à 10 pages

temps de lecture écourté, temps d'animation optimisé



**CCMP**  
PUBLISHING

[www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

1er éditeur mondial  
d'études de cas francophones

~160 nouveaux cas par an  
+ de 350 auteurs

1er distributeur de cas Harvard  
en France

+ de 140 écoles adhérentes  
+ de 32 000 cas disponibles sur le site

# CAS D'EXAMENS

Évaluez leurs pratiques professionnelles  
avec des cas réels d'entreprises.

PRÊT À L'EMPLOI



Durée



Grille d'évaluation



Barème



Outils de correction



**CCMP**  
PUBLISHING

[www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

1er éditeur mondial  
d'études de cas francophones

~160 nouveaux cas par an  
+ de 350 auteurs

1er distributeur de cas Harvard  
en France

+ de 140 écoles adhérentes  
+ de 32 000 cas disponibles sur le site

# "Peer-Review"

par les jurys des Associations Scientifiques

pour décerner les  
**Prix des Meilleurs Cas par discipline**  
 et les labels  
 "cas recommandé d'intérêt pédagogique"



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 2019 du concours de votre choix.



6-8 avenue de la Porte de Champerret  
 75 838 Paris Cedex 17  
 Tél : +33 1 55 65 53 74  
 E-mail : [ccmp@cci-paris-idf.fr](mailto:ccmp@cci-paris-idf.fr)

[www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr)

[www.ccmp.fr](http://www.ccmp.fr), un portail unique vers plus de 32 000 études de cas des meilleurs programmes de management en France et dans le monde.

CCMP 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 en 2017 qui publient dans la collection CCMP : plus de 5000 cas publiés dont près de 200 nouveaux cas par an.

CCMP Publishing distribue aussi tous les cas des collections internationales et 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](mailto:rgnanou@cci-paris-idf.fr)

**Hénia Belloui**  
 Chargée marketing & relations clientèle  
 Tél : 01 55 65 53 71  
 E-mail : [hbelloui@cci-paris-idf.fr](mailto:hbelloui@cci-paris-idf.fr)

**Céline Pham**  
 Infographiste / Webdesigner  
 Tél : 01 55 65 54 71  
 E-mail : [cpham@cci-paris-idf.fr](mailto:cpham@cci-paris-idf.fr)

**Adrien Lemaire**  
 Webmaster  
 Tél : 01 55 65 54 59  
 E-mail : [adlemaire@cci-paris-idf.fr](mailto:adlemaire@cci-paris-idf.fr)

**Suzanne Harmel**  
 Responsable des formations  
 Tél : 01 55 65 53 78  
 E-mail : [sharmel@cci-paris-idf.fr](mailto:sharmel@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](mailto:vdoublet@cci-paris-idf.fr)

**Dorothee Tokic**  
 Responsable éditoriale  
 Collections internationales  
 & jeux d'entreprise  
 Tél : 01 55 65 53 70  
 E-mail : [dtokic@cci-paris-idf.fr](mailto:dtokic@cci-paris-idf.fr)

**Frédérique Rosolen**  
 Responsable distribution administration  
 Tél : 01 55 65 53 74  
 E-mail : [frosolen@cci-paris-idf.fr](mailto:frosolen@cci-paris-idf.fr)





**Premier éditeur mondial**  
d'études de cas francophones

**~200 nouveaux cas** par an

**Premier distributeur des cas Harvard**  
en France

- + de **5000 cas** dans la collection CCMP
- + de **32 000 cas** au total sur le site
- + de **140 écoles** adhérentes
- + de **350 auteurs**

**SIMULATIONS**

**JEUX D'ENTREPRISE**

**P.75**

**MANAGEMENT GENERAL  
/ STRATEGIE**

L'Avantage Concurrentiel

**DECISIONS  
MARKETING**

21ST CENTURY  
CAR CHALLENGE

**RESSOURCES HUMAINES**

HUMAN CAPITAL  
CHALLENGE

**FINANCES**

SIMTRADE :  
"Intervenir sur les  
marchés financiers"

**MANAGEMENT  
DE L'INNOVATION**

NANORIDER :  
technologies  
et management  
de l'innovation

**LOGISTIQUE**

LE JEU DE POLO

**CREATIVITE**

CREANOV :  
serious game,  
créativité et innovation