

Mini-cas Orpea

Le géant français des maisons de retraite, le groupe Orpea, va passer sous le contrôle de l'Etat français au travers de la Caisse Des Dépôts (CDC). A l'issue du processus, la CDC détiendra 50,2% du capital d'Orpea). Comment en est-on arrivé là ?

Tout commence par la parution du livre-enquête Les Fossoyeurs, le 24 janvier 2022. L'investigation menée par le journaliste Victor Castanet, met en lumière un système de maltraitance généralisée dans de nombreux Ehpad (maisons de retraite médicalisées), notamment du groupe privé Orpea.

Témoignages et documents à l'appui, le journaliste dénonce de nombreux dysfonctionnements ainsi que l'obsession de la rentabilité au sein du groupe, à l'origine des problèmes éthiques et sanitaires. Victor Castanet affirme par ailleurs que le géant des Ehpad lui a proposé 15 millions d'euros pour que l'enquête ne soit pas publiée.

Orpea conteste aussitôt les accusations surtout que toutes les décisions critiquées par Victor Castanet sont légalement irréprochables (le géant Orpea ne pourra pas être poursuivi en justice). Mais l'entreprise connaît une chute brutale de son cours de Bourse. Son titre perd plus de 16 %, avant que sa cotation ne soit suspendue à la demande de la société. Le directeur général d'Orpea, Yves Le Masne, est démis de ses fonctions le 30 janvier et remplacé par Philippe Charrier, alors président du conseil d'administration du groupe.

- 1) Que signifie une chute du cours de Bourse d'Orpea de 16 %?
- a) La confiance des actionnaires dans le futur de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise (-50%)
 - b) La perte de confiance des actionnaires dans le futur de l'entreprise et la stratégie de l'entreprise (100%)**
 - c) Une sanction des actionnaires liée au manque d'éthique d'Orpea (-50%)
 - d) Une donnée financière calculée par l'extrapolation des problèmes de rentabilités d'Orpea sur les 5 années antérieures (-50%)
- 2) Avant le scandale, quelle était la logique de croissance d'Orpea?
- a) Logique philanthropique (0%)
 - b) Logique éthique (0%)
 - c) Logique industrielle (0%)
 - d) Logique financière (100%)**
- 3) Est-ce qu'Orpea peut-être considérée comme une entreprise responsable d'après Milton Friedman?
- a) Non, Orpea n'est pas une entreprise responsable d'après Milton Friedman car Orpea ne prenait pas en compte l'impact sur l'environnement dans ses décisions (-50%)
 - b) Oui, Orpea est une entreprise responsable d'après Milton Friedman car Orpea poursuivait un objectif de rentabilité et respectait la loi (100%)**
 - c) Non, Orpea n'est pas une entreprise responsable d'après Milton Friedman car Orpea avait un comportement non-éthique (-50%)
 - d) Oui, Orpea est une entreprise responsable d'après Milton Friedman car Orpea poursuivait un uniquement objectif de rentabilité (-50%)
- 4) Qu'implique la prise de participation à 50,2% de l'Etat dans Orpea?
- a) L'entreprise devient une "entreprise à mission" (-50%)
 - b) L'état est un actionnaire d'Orpea. Le modèle de gouvernance reste actionnariale. (-50%)
 - c) Le modèle de gouvernance devient entrepreneurial (-50%)
 - d) L'entreprise devient une entreprise publique et sa mission devient une mission de service public (100%)**

Mini-cas Threadless

Threadless a récemment été désignée « petite entreprise la plus innovante d'Amérique » par le magazine Inc. Fondée en 2000, cette entreprise basée à Chicago vend un produit très simple qui connaît un grand succès : des t-shirts imprimés. Avec seulement 20 employés, les fondateurs de l'entreprise vendent plus de cinquante mille t-shirts et réalisent des bénéfices s'élevant à plus de cent mille dollars par mois.

L'innovation est obtenue en transférant deux tâches essentielles à leurs clients. Premièrement : le design des t-shirts (les clients conçoivent leurs propres t-shirts ; Threadless reçoit chaque semaine plus de 500 nouveaux designs du monde entier). Deuxièmement : la sélection des produits à fabriquer (les clients sélectionnent, évaluent, notent les nouveaux designs et s'engagent à acheter le produit avant toute production). Ces deux pratiques innovantes – ciblant l'autonomisation des clients – sont des mécanismes puissants pour réduire les échecs de nouveaux produits.

Threadless imprime chaque semaine les cinq designs des utilisateurs les plus appréciés et récompense les designers gagnants avec un chèque de 2 000 \$.

Depuis lors, Threadless est devenue une entreprise entièrement virtuelle avec une gamme de produits allant bien au-delà du produit initial de t-shirt. Ils proposent le même processus et la même communauté de designers pour créer des vêtements, des accessoires et de la décoration intérieure. Ils sont constamment à la recherche de produits que les artistes pourront utiliser comme toiles pour leur art le meilleur, le plus étrange, le plus ringard et le plus beau.

De plus, se rendant compte que leur avantage concurrentiel reposait (1) sur la gestion d'une communauté consommateurs-designers et pas sur la production (2) qu'il existait de nombreux fournisseurs dans le monde pouvant produire à moindre coût leurs produits imprimés et (3) que leurs produits étaient standards (avec peu de risque de production), ils ont décidé de ne pas produire leurs propres produits et d'utiliser des fournisseurs externes. Bien que la plupart des impressions soient réalisées pas des fournisseurs externes aux États-Unis, certains des produits non vestimentaires sont fabriqués au Vietnam.

Mais pour chaque fournisseur, aux États-Unis et à l'étranger, Threadless veille à ne collaborer qu'avec des entreprises qui fabriquent d'une manière humaine et éthique.

- 5) Quelle est la nature de l'innovation proposée par Threadless (utilisation des consommateurs pour des activités essentielles)?
- a) Innovation produit (-50%)
 - b) Innovation de procédé (100%)**
 - c) Innovation sociale (-50%)
 - d) Innovation de business modèle (-50%)

- 6) Comment qualifier la stratégie d'Open Innovation mise en place par Threadless (utilisation des idées de design provenant des consommateurs)?
- a) Ce n'est pas de l'open innovation (-50%)
 - b) Outside-in Open Innovation (100%)**
 - c) Inside-in Open Innovation (-50%)
 - d) Inside-out Open Innovation (-50%)
- 7) Chaque nouveau produit chez Threadless est caractérisé par
- a) Market Push (-50%)
 - b) Technology Pull (-50%)
 - c) Market Pull (100%)**
 - d) Technology Push (-50%)
- 8) Quelle est la stratégie de croissance de Threadless quand il décide de ne pas faire que des t-shirt mais des coussins, des lampes etc. ?
- a) Diversification conglomérale (0%)
 - b) Croissance verticale (-50%)
 - c) Diversification concentrique (100%)**
 - d) Croissance horizontale (-50%)
- 9) Quelle est la stratégie d'internationalisation de Threadless avec le Vietnam?
- a) Stratégie globale (100%)**
 - b) Stratégie de réseau intégré (-50%)
 - c) Stratégie multi-nationales (-50%)
 - d) Stratégie d'exportation (-50%)
- 10) Quelle théorie explique la décision de ne pas produire eux-même et faire produire par des fournisseurs ?
- a) Contrôle de la qualité (-50%)
 - b) Chaîne de valeur de Porter (-50%)
 - c) Théorie des ressources et compétences (0%)
 - d) Coût de transaction (100%)**
- 11) Quelle est la stratégie RSE de Threadless lorsque l'entreprise s'assure que ses produits n'impactent pas négativement les employés des fournisseurs (i.e. bonne conditions de travail)?
- a) Découplage (-50%)
 - b) Intégration à taille humaine (-50%)
 - c) Faible Integration (100%)**
 - d) Forte Intégration (-50%)

Mini-cas BabyNes

Après avoir inventé la machine à capsules expresso en 1986, déclinée en 2010 dans le thé (Special-T), l'entreprise suisse Nestlé s'attaque à un nouveau marché pour eux : le lait en poudre pour les bébés de 0 à 3 ans. Après un an de test dans leur laboratoire R&D et une production 100% en Suisse, le BabyNes est commercialisé en France.

Le principe est simple. Il s'inspire des machines à café Nespresso : il reprend la technologie utilisée pour Nespresso et la reconfigure afin de remplacer les capsules de café par des capsules de lait en poudre et donc afin de pouvoir préparer un biberon en moins d'une minute.

Pour pouvoir créer le BabyNes, Nestlé avait besoin d'un savoir-faire particulier en nutrition infantile, c'est-à-dire les laits en poudre. Nestlé a obtenu ce savoir-faire par l'acquisition de Wyeth (l'activité de nutrition infantile du laboratoire pharmaceutique Pfizer).

Comme Nespresso et Special-T, BabyNes est positionné haut de gamme, vendu environ 200 euros. La boîte de 26 capsules coûte une quarantaine d'euros. Le biberon préparé avec BabyNes revient donc deux à trois fois plus cher qu'avec une boîte de lait standard. Le BabyNes a été inventé, maintenant qu'il est commercialisé, il ne reste plus qu'à voir si le BabyNes répond ou pas à un besoin des jeunes parents.

- 12) A quelle étape du processus d'innovation en est le BabyNes ?
- a) Aucune des trois étapes (-50%)
 - b) À l'étape de l'innovation (100%)**
 - c) À l'étape de l'invention (-50%)
 - d) A l'étape de l'idée (-50%)
- 13) Quelle est la stratégie d'internationalisation de Nestlé lorsque Nestlé commercialise BabyNes en France ?
- a) Stratégie multinationale (-50%)
 - b) Strategy d'exportation (100%)**
 - c) Stratégie de réseau intégré (-50%)
 - d) Stratégie globale (-50%)
- 14) Comment peut-on décrire l'impact de BabyNes ?
- a) Innovation incrémentale (-50%)
 - b) Innovation radicale (-50%)
 - c) Innovation architecturale (100%)**
 - d) Innovation de rupture (-50%)
- 15) Quelle est la stratégie de croissance de Nestlé avec l'acquisition de Wyeth ?
- a) Croissance contractuelle (-50%)
 - b) Croissance patrimoniale (100%)**
 - c) Croissance horizontale (-50%)
 - d) Aucune des trois réponses (-50%)

- 16) Quelle est la stratégie d'innovation de Nestlé lorsque Nestlé acquiert Wyeth pour innover ?
- a) Outside-out open innovation (-50%)
 - b) Outside-in open innovation (100%)**
 - c) Inside-out open innovation (-50%)
 - d) Inside-in open innovation (-50%)
- 17) Quel cadre théorique explique l'acquisition de Wyeth par Nestlé ?
- a) Théorie du contrôle de la qualité (-50%)
 - b) La chaîne de valeur de Porter (-50%)
 - c) Théorie des ressources et compétences (100%)**
 - d) Théorie des coûts de transaction (0%)
- 18) Quelle est la stratégie de Nestlé avec BabyNes?
- a) Diversification conglomerate (-50%)
 - b) Croissance verticale (-50%)
 - c) Recentrage horizontal (-50%)
 - d) Diversification concentrique (100%)**
- 19) Comment expliquer la création de BabyNes ?
- a) Technology-push (100%)**
 - b) Technology-pull (-50%)
 - c) Market pull (-50%)
 - d) Market push (-50%)

Mini-cas Uber

L'application de covoiturage Uber est reconnue dans le monde. À tel point que « prendre Uber » est désormais un verbe et semble si naturel à dire, même lorsque vous attendez votre trajet Lyft ou Bolt (les concurrents d'Uber).

Fait intéressant, Uber n'a pas été le premier à se lancer dans le covoiturage. Lyft a été fondée deux ans avant Uber et a fourni la première fenêtre réglementaire à San Francisco pour tester le covoiturage. C'est Lyft qui a été le premier à introduire le pourboire pour les chauffeurs, qu'Uber a adopté des années plus tard, en 2017. Lyft a même devancé Uber pour le covoiturage, mais c'est Uber qui domine le marché et a une valorisation 5 fois supérieure à Lyft.

Même s'il peut être juste de dire qu'Uber a imité Lyft de plusieurs manières, la principale raison pour laquelle Uber a eu un réel succès financier et a été capable de surpasser ses concurrents pionniers était l'exécution. Uber a pris plusieurs risques supplémentaires (en partie parce qu'ils ont pu collecter plus d'argent). Avec une attitude « demander pardon, pas permission », Uber a pu accélérer sa part de marché en démarrant des opérations localement sans tous les permis nécessaires, et puis, au moment où les autorités s'y sont opposées, ils seraient devenus suffisamment populaires pour qu'un groupe très engagé de lobby fasse pression pour que les règles soient modifiées en leur faveur. Autrement dit, ils réussissent en ne respectant pas les règles.

Malheureusement, dans son rapport de sécurité publié jeudi, Uber a déclaré avoir reçu 3 824 rapports sur les cinq catégories d'agression sexuelle les plus graves, qui vont du « baiser non consenti sur une partie du corps non sexuelle » à la « pénétration sexuelle non consentie ». », ou un viol. En ce qui concerne les viols signalés, ces incidents représentaient 0,00002 % du total des voyages.

Le rapport vante l'efficacité des diverses mesures de sécurité mises en œuvre par l'entreprise au fil des ans. En 2018, il a introduit une vérification continue des antécédents des conducteurs à l'aide d'une technologie qui surveille les nouveaux rapports d'infractions pénales. Il indique dans le rapport que cette fonctionnalité a entraîné à ce jour la suppression de plus de 80 000 conducteurs de sa plateforme.

En mars 2021, Uber et Lyft ont annoncé qu'ils coopéreraient et partageraient les noms des conducteurs désactivés suite aux incidents de sécurité les plus graves, y compris les agressions sexuelles, qui vont du baiser non consenti d'une partie du corps non sexuelle au viol. Le partage d'informations est géré par une agence tierce d'information sur les consommateurs, Hire Right. Le nouveau rapport d'Uber ne fournit aucune mise à jour sur ce partenariat et ses résultats depuis son lancement.

20) Malgré l'avantage du premier entrant de Lyft, l'arrivée d'Uber était prédictible d'après...

- a) Le modèle d'internationalisation CAGE (-50%)
- b) Le inside-out du modèle d'Open Innovation (-50%)
- c) L'approche "bottom-up" de l'innovation (-50%)
- d) Le 4ème "i" du modèle des « 4 I » de l'innovation (100%)**

- 21) Qu'est-ce que le défi rencontré par Lyft lorsqu'un consommateur peut utiliser simultanément Uber et Lyft ?
- a) **"Multihoming" challenge (100%)**
 - b) "Chicken and egg" challenge (-50%)
 - c) Challenge de RSE (-50%)
 - d) "Double bottom" challenge (-50%)
- 22) Comment qualifier l'effet de réseau de la plateforme Uber lorsque certains conducteurs ayant un mauvais comportement rejoignent la plateforme et que les passagers cessent d'utiliser l'application ?
- a) Negative direct network effect (-50%)
 - b) Positive direct network effect (-50%)
 - c) Positive indirect network effect (-50%)
 - d) **Negative indirect network effect (100%)**
- 23) Quel est le niveau de RSE mis en place par Uber ?
- a) **Economique (100%)**
 - b) Economique, Juridique, Ethique et Philantropique (-50%)
 - c) Economique et Juridique (-50%)
 - d) Economique, Juridique et Ethique (-50%)
- 24) Quand Uber et Lyft décident de coopérer, quelle est leur relation ?
- a) Une relation de complémenteurs (-50%)
 - b) La compétition uniquement (-50%)
 - c) **La coopetition (100%)**
 - d) Une relation de fournisseur-client (-50%)