

© International Baccalaureate Organization 2021

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2021

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## **Gestion des entreprises** **Étude de cas : Multi Marketing**

À utiliser en mai 2021

---

### **Instructions destinées aux candidats**

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de gestion des entreprises niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

## Multi Marketing (MM)

Rachel Goldstein, Javed Khan et Aarvan Anand se sont rencontrés en 2010 quand ils étudiaient à l'université à Londres (Royaume-Uni). Ils sont originaires de différents pays – Rachel est israélienne, Javed vient de Jordanie et Aarvan a grandi en Inde. Ils ont aussi étudié des matières différentes à l'université : Rachel a étudié les arts graphiques, Javed a fait des études de commerce et Aarvan a étudié les médias et le journalisme. Tous les trois avaient suivi le Programme du Diplôme de l'IB dans leur établissement scolaire.

À l'université, Rachel, Javed et Aarvan participaient à la publication du magazine étudiant. Javed était chargé des publicités apparaissant dans le magazine. Son rôle consistait à trouver de nouveaux annonceurs, négocier les prix et gérer la production des publicités depuis la conception jusqu'à leur publication. Rachel, pour sa part, mettait à profit ses compétences en arts graphiques pour mettre en pages chaque numéro du magazine. Enfin, Aarvan utilisait ses talents de journaliste pour trouver des idées de reportage et produire les articles du magazine. Trouvant qu'ils formaient une excellente équipe, à la fin de leurs études universitaires, ils ont décidé de fonder ensemble une entreprise de marketing dans laquelle chacun d'entre eux pourrait faire usage de ses talents respectifs.

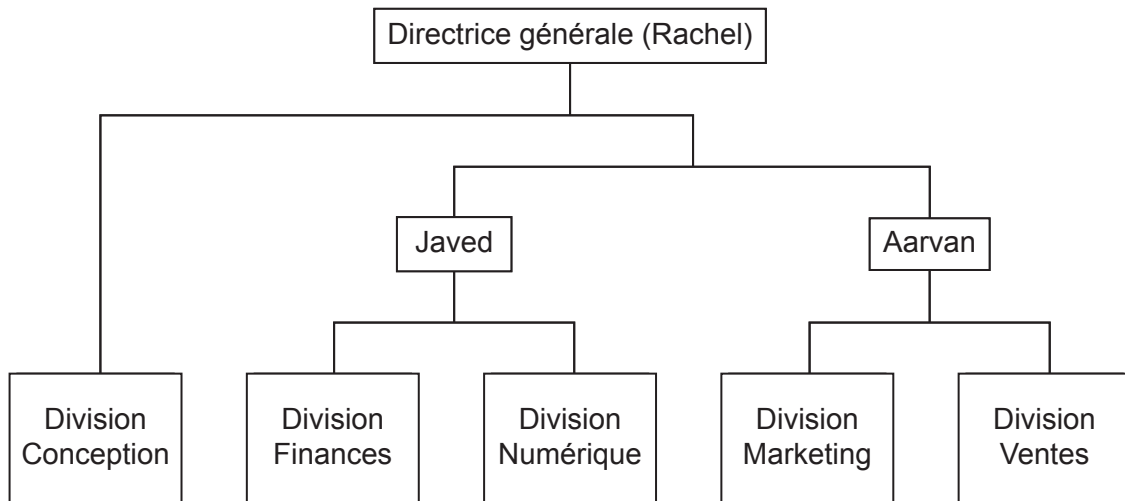
En 2013, ils ont donc fondé *Multi Marketing (MM)*, une société en nom collectif (partenariat). Entreprise de services en marketing, *MM* aidait à l'époque les entreprises à améliorer leur image de marque et à élaborer leur stratégie marketing. Pour démarrer, les sources principales de financement de *MM* ont été des prêts consentis par les parents et amis des fondateurs, ainsi que le financement participatif (*crowdfunding*)<sup>1</sup> sur les réseaux sociaux. L'entreprise s'est au départ installée à Londres, carrefour international médiatique et créatif afin d'avoir facilement accès à de nombreuses grandes entreprises nationales et internationales, notamment sur les marchés européens.

À ses débuts, *MM* conseillait ses clients sur tous les aspects de leur marketing et sur l'élaboration de leur stratégie marketing. Le travail de production proprement dit, y compris pour les campagnes publicitaires, était ensuite externalisé et *MM* se contentait de gérer et coordonner les différentes entreprises participant au projet. Dans sa première année d'existence, tous les clients de *MM* étaient des entreprises situées à proximité de l'université ou qui étaient en relation avec elle. Toutefois, *MM* a très rapidement obtenu des clients dans tout le Royaume-Uni.

L'entreprise s'est ainsi fortement développée au cours des quatre années suivantes. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cette croissance : utilisation innovante des réseaux sociaux et autres technologies, enthousiasme de ses jeunes fondateurs, réactivité face à ses clients et nombreuses recommandations par le bouche-à-oreille. En 2017, les associés (Rachel, Javed et Aarvan) ont changé le statut de *MM* pour en faire une société à responsabilité limitée. Ils sont actionnaires majoritaires et détiennent chacun un quart des actions, le dernier quart étant détenu par leurs familles respectives.

Rachel a été nommée directrice générale, poste qu'elle détient encore. L'organigramme de *MM* est indiqué en **Figure 1**.

**Figure 1 : Organigramme de MM**



40 Rachel est de nature assez prudente. Elle est en faveur d'une expansion, mais elle souhaite minimiser les risques. Aarvan, pour sa part, est un fervent défenseur de l'expansion. D'après lui, il est nécessaire de prendre des risques pour obtenir des résultats.

À l'heure actuelle, la clientèle de *MM* est constituée d'entreprises d'envergure nationale et de multinationales. Remarquablement, on compte également parmi les clients de *MM* des charités  
45 des organisations non gouvernementales (ONG) et des ministères. *MM* emploie à présent 50 personnes.

*MM* est spécialisée dans les domaines de compétences de ses fondateurs et externalise les autres fonctions. Les prestations proposées actuellement sont les suivantes :

- 50 • conseils sur le choix des médias publicitaires, et conception des supports publicitaires pour le média choisi ;
- élaboration des stratégies marketing, y compris l'utilisation des technologies telles que les réseaux sociaux et autres méthodes promotionnelles, ainsi que les sites de commerce en ligne ;
- 55 • conception des spécifications pour les films et annonces promotionnels, y compris la création des scénarios ;
- conseils pour des améliorations potentielles des produits ;
- achat des espaces publicitaires pour les clients sur Internet, à la radio et à la télévision ;
- conseils aux clients sur les stratégies de prix ;
- recommandation des canaux de distribution, le cas échéant.

- 60 Parmi les prestations externalisées par *MM*, on trouve :
- photographie utilisée dans les supports marketing comme les publicités ;
  - production des films et des supports radiophoniques promotionnels ;
  - gestion des ressources humaines pour *MM* et ses collaborateurs.

65 *MM* a des objectifs ambitieux en matière d'éthique, y compris dans le choix de sa clientèle. Par exemple, *MM* n'accepte pas de travailler pour des organisations ne s'engageant pas solidement en faveur de l'égalité des chances ou ne cherchant pas activement à réduire leur empreinte carbone. En outre, *MM* refuse de collaborer avec des entreprises sous-traitant à des sociétés exploitant leurs employés (par ex., en payant des salaires inférieurs à la moyenne de la région) et accorde beaucoup d'importance à ce que les organisations avec lesquelles elle travaille  
70 favorisent la liberté d'expression. Les propriétaires de *MM* tentent de répliquer leur propre diversité culturelle dans toutes les opérations de l'entreprise – en intégrant par exemple du

75 contenu multiculturel dans les stratégies marketing de leur clientèle. De nombreux clients de *MM* apprécient cette approche. Outre ces objectifs éthiques, *MM* est une entreprise qui reflète l'enthousiasme de ses jeunes propriétaires. Grâce au travail et au dévouement, le service client est au cœur de la culture d'entreprise de *MM*, avec pour objectif de toujours répondre au client plus rapidement que la concurrence ne le ferait.

80 En partie à cause des événements politiques s'étant déroulés au Royaume-Uni en 2016, les trois propriétaires ont décidé d'ouvrir une agence à Bengaluru<sup>2</sup>, la capitale indienne de l'informatique. Avec une des plus fortes croissances au monde ces dernières années, l'Inde, que Aarvan connaît bien, offre de nombreuses opportunités de croissance et facilite les contacts avec les clients existants. Jusqu'à présent, l'agence *MM* de Bengaluru a inclu des équipes de vente de conception et de service après-vente pour ses clients en Asie. Néanmoins, délocaliser une plus grande partie de l'entreprise en Inde en 2022 est maintenant une possibilité.

85 Rachel pense que l'ouverture de l'agence de Bengaluru est l'occasion rêvée de procéder à une restructuration au sein de *MM*. Actuellement, la Division Ventes, que dirige Aarvan, est encore basée à Londres. Elle est partagée en quatre services, correspondant à chaque type de client :

- le service Entreprises, qui gère les contrats avec les entreprises clientes ;
- le service Organismes Publics, qui gère les contrats avec les ministères et les ONG ;
- le service Non Lucratif, qui gère les contrats avec les organismes caritatifs ;
- 90 • le service International, qui coordonne l'ensemble des activités de *MM*.

Rachel a proposé que la Division Ventes soit restructurée en fonction des pays de ventes.

95 Jusqu'à présent, l'agence indienne a réussi. Des bureaux de grand standing ont été trouvés à Bengaluru. Certains employés de *MM* à Londres se sont expatriés en Inde, tandis que les autres ont été recrutés localement. Recruter des employés hautement qualifiés a néanmoins été difficile et *MM* a dû les attirer avec des salaires élevés et des avantages substantiels.

Toutefois, en 2021, Rachel, la directrice générale, a des problèmes à régler.

### **Le problème des ressources humaines**

100 Originnaire de Nouvelle-Zélande, Clare est responsable du service Organismes Publics et une directrice du marketing très performante. Son dynamisme et son enthousiasme sont sources de motivation pour certains membres de son équipe, qui a réussi à accroître le chiffre d'affaires de 50 % au cours des 12 derniers mois. Le taux de satisfaction des clients est très élevé et plusieurs stratégies marketing de l'équipe de Clare ont remporté des prix. Elle consulte et délègue, mais elle peut également se montrer autocratique s'il le faut, notamment quand les objectifs ne sont pas atteints. Clare est ambitieuse et très engagée en faveur de l'environnement. Lorsque le gouvernement d'un état indien a chargé *MM* de concevoir et lancer 105 une campagne publicitaire encourageant la population à utiliser moins de plastique, Clare a souhaité que cette campagne soit meilleure et plus impressionnante que toute autre et qu'elle soit mise en œuvre dans les délais les plus brefs. Certains employés se sont plaint des délais impossibles qu'elle imposait et de sa tendance au harcèlement. Quand elle a découvert qu'elle 110 avait fait l'objet de récriminations, elle les a insultés, a bloqué leurs augmentations de salaire et les a menacés de leur donner du travail moins intéressant. Ces employés ont demandé que Clare soit licenciée pour harcèlement. Aarvan, son supérieur hiérarchique, a organisé une réunion avec Rachel pour décider de l'avenir de Clare chez *MM*.

### **Le problème financier**

115 Javed et Rachel se sont réunis pour discuter des derniers comptes provisoires et des prévisions de trésorerie pour 2021. Ils savaient que l'ouverture d'une agence en Inde réduirait les

120 bénéfiques de l'année. Ils savaient également que si les coûts d'exploitation de l'agence étaient supérieurs aux prévisions, ou si son chiffre d'affaires était insuffisant, réaliser les bénéfices désirés prendrait plus longtemps. Ils ont découvert que, bien que de nouveaux contrats aient augmenté les bénéfices en 2020 par rapport aux années précédentes, il semblerait que les coûts ont augmenté.

Javed pense que *MM* doit réduire ses coûts. Il a suggéré les mesures suivantes :

- repousser à plus tard une augmentation de salaire prévue pour les employés ;
- réduire les sommes élevées versées aux propriétaires ;
- 125 • réduire les dépenses des services de marketing de *MM*.

Rachel ne souhaite pas réduire les dépenses dans des domaines qui pourraient risquer de faire baisser le chiffre d'affaires. Elle pense plutôt que *MM* devrait envisager d'autres sources de financement appropriées.

### **Le problème d'éthique**

130 Clare a été contactée par le gouvernement d'un pays voisin (Pays X) pour concevoir des supports marketing qui amélioreraient l'image du pays. Ce contrat ouvrirait un nouveau marché pour *MM*, et Clare pense que c'est une opportunité à ne pas manquer. Ce contrat serait très rentable et le pays en question a proposé un prix généreux. Toutefois, plusieurs collaborateurs chez *MM* ont indiqué à Rachel qu'un tel contrat n'est pas compatible avec les objectifs éthiques

135 de la société. En effet, le pays a été accusé de bafouer les droits de l'homme, notamment d'arrêter les journalistes critiquant le gouvernement et de persécuter une partie de la population pour sa religion. En outre, la population est très pauvre et le pays souffre d'une mauvaise gestion environnementale, que le gouvernement semble peu disposé à améliorer.

### **Le problème de localisation**

140 L'agence de Bengaluru gère les clients basés en Asie. En 2021, cette région représentait 30 % de l'activité de *MM*, mais elle devrait atteindre 60 % en 2025. À l'heure actuelle, cette agence inclut des équipes de vente, de commande des prestations lui permettant de fournir le produit au client, et de service après-vente. Les autres fonctions, y compris le reste de la Division Ventes, sont au Royaume-Uni ou sont externalisées.

145 Rachel souhaiterait délocaliser l'ensemble des opérations de *MM* à Bengaluru. La métropole de huit millions d'habitants est en pleine croissance. Certains aspects de ses infrastructures (réseau routier, distribution de l'eau) ont du mal à suivre son développement. La détérioration de la qualité de l'air, principalement due à la pollution routière, est aussi un problème considérable. Bengaluru est surnommée la « Silicon Valley indienne », car elle accueille

150 de nombreuses entreprises technologiques tirant parti de la qualité des établissements pédagogiques et du matériel à leur disposition. Bengaluru est également connue pour son industrie cinématographique, qui produit environ 80 films par an. La croissance rapide de la ville a entraîné un boom immobilier et Rachel pense que des bureaux convenant à *MM* pourraient être trouvés à des loyers inférieurs à ceux du Royaume-Uni.

155 Javed, pour sa part, prévoit des difficultés opérationnelles à délocaliser certaines fonctions de design à Bengaluru. Bien que le secteur informatique soit un point fort de l'Inde, le domaine créatif est plus florissant à Londres. *MM* emploie de nombreux artistes et spécialistes des arts graphiques installés à Londres et qui sont peu susceptibles de vouloir s'expatrier en Inde. De nombreux employés récemment embauchés par *MM* sont notamment diplômés de la London

160 Academy of Creative Arts.

## L'avenir

165 Les propriétaires de *MM* étudient la possibilité de prendre le contrôle de *Satvi Films (SF)*, un studio cinématographique indien, afin de pouvoir produire ses propres publicités pour la radio, la télévision ou le cinéma, sans devoir externaliser le travail. Pour réaliser cette acquisition, *MM* devrait déboursier \$100 millions, c'est-à-dire environ deux ans de bénéfices nets.

Il semblerait que, dans le monde, l'économie des grands pays ralentit. Or, lors d'une récession, de nombreuses entreprises réduisent leurs dépenses marketing. Les propriétaires de *MM* sont néanmoins convaincus que c'est exactement pendant ces périodes-là que le marketing devrait être privilégié. Il suffit donc à *MM* de faire passer ce message à ses clients...

---

<sup>1</sup> le financement participatif (*crowdfunding*) : une source de financement consistant à demander à un grand nombre de gens une petite somme d'argent chacun. Ceci se fait souvent en ligne.

<sup>2</sup> Bengaluru : Bangalore

*Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans cette étude de cas sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.*

---

## Références: