



22075023

COMMERCE ET GESTION
NIVEAU SUPÉRIEUR
ÉPREUVE 1

Jeudi 17 mai 2007 (après-midi)

2 heures

INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS

- N'ouvrez pas cette épreuve avant d'y être autorisé(e).
- Lisez très attentivement l'étude de cas.
- Section A : répondez à toutes les questions.
- Section B : répondez à une question.

SECTION A

Répondez à **toutes** les questions de cette section.

1. (a) Expliquez qu'il peut y avoir des sujets de conflit entre n'importe lesquels des groupes de partenaires de *Gladrags Ltd* pris deux par deux. [4 points]
- (b) Préparez un modèle de prise de décision pour aider *Gladrags Ltd* à définir sa future orientation stratégique. [6 points]

2. (a) (i) Identifiez le marché cible pour la gamme de vêtements traditionnels et celui pour la nouvelle gamme de vêtements de créateur dessinée par Saswati. [2 points]
- (ii) Expliquez les différents comportements d'achat des consommateurs pour chacun des marchés cibles. [6 points]
- (b) Analysez le rôle du marketing dans le développement de la nouvelle gamme « Sassy ». [8 points]

3. (a) (i) Expliquez quelles « procédures de recrutement » (*ligne 89*) auraient du être suivies pour le recrutement de Stephen Moffat. [4 points]
- (ii) Dites si la proposition de Jenny Boulton d'augmenter les salaires résoudra le problème de recrutement. [8 points]
- (b) Jenny Boulton propose d'introduire une structure organisationnelle plus horizontale. En utilisant une théorie de la motivation adaptée, évaluez l'impact probable de ce changement. [10 points]

4. Discutez des avantages **et** des inconvénients de la délocalisation de la production des gammes de vêtements de *Gladrags Ltd* vers le Vietnam et le Bangladesh. [12 points]

SECTION B

Répondez à **une** des questions de cette section.

5. Colin Buckley, le directeur financier, a produit les budgets détaillés et l'analyse de la variance réclamés par le conseil d'administration (*ligne 141 à 143*). Des extraits sont présentés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 1 - Budgets du 1er octobre 2006 au 31 mars 2007

| | Oct 2006 | Nov 2006 | Déc 2006 | Janv 2007 | Fév 2007 | Mar 2007 |
|---|----------|----------|----------|-----------|----------|----------|
| Ventes (en milliers de \$) | 215 | 255 | 265 | 180 | 165 | 165 |
| Coûts de main- d'œuvre (en milliers de \$) | 150 | 165 | 155 | 140 | 145 | 140 |
| Dépenses (en milliers de \$) | 35 | 40 | 32 | 36 | 34 | 40 |

Tableau 2 - Budgets et analyse de la variance du 1er octobre 2005 au 30 septembre 2006

| | 1er oct 2005 au 31 déc 2005 | 1er janv 2006 au 31 mars 2006 | 1er avril 2006 au 30 juin 2006 | 1er juil 2006 au 30 sept 2006 |
|--|--------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|
| Ventes prévues (milliers de \$) | 775 | 650 | 675 | 700 |
| Ventes réelles (milliers de \$) | 750 | 610 | 615 | 655 |
| Variance | -25 | -40 | -60 | -45 |

- (a) Expliquez pourquoi le conseil d'administration voulait voir les extraits des budgets et de l'analyse de la variance produits par Colin. *[3 points]*
- (b) Expliquez
- (i) les raisons possibles des changements de tendance du coût de la main d'œuvre qui apparaît dans le tableau 1. *[3 points]*
- (ii) les raisons possibles pour les variances qui apparaissent dans le tableau 2. *[4 points]*
- (c) En utilisant les informations contenues dans les tableaux 1 et 2 ainsi que les bilans de l'Annexe 1, analysez la position financière de *Gladrags Ltd* du point de vue de la multinationale indienne qui envisage de racheter la société. *[10 points]*

6. Le conseil d'administration essaie de décider lequel des choix stratégiques offerts à la société il doit adopter. Il y a un soutien insuffisant du conseil d'administration pour vendre l'entreprise entière, aussi les options envisagées sont :

- vendre *Gladrags Ltd* à la multinationale indienne qui veut la racheter
- vendre les sites de production au Royaume-Uni et délocaliser la production au Vietnam et au Bangladesh
- développer l'activité existante en réorientant la gamme de produits, à commencer par la marque « Sassy » et lancer la marque en Europe.

Pour aider le conseil dans sa décision, Anjay (le directeur marketing) a préparé les données suivantes qui montrent les résultats attendus pour chaque option.

| Coût (en milliers de \$) | Option | Estimation des ventes | Probabilité (%) | Bénéfice annuel moyen 2006-2016 (en milliers de dollars) |
|--------------------------------|---|--------------------------|--------------------|--|
| 50 | Vendre <i>Gladrags Ltd</i> à la multinationale indienne | | 100 | 315 |
| 75 | Vendre les sites du Royaume-Uni et délocaliser la production | Estimation haute | 35 | 500 |
| | | Estimation moyenne | 40 | 375 |
| | | Estimation basse | 25 | 220 |
| 100 | Réorienter l'activité existante | Estimation haute | 45 | 520 |
| | | Estimation moyenne | 40 | 350 |
| | | Estimation basse | 15 | 280 |

- (a) Construisez un arbre de décision montrant quelle option est la meilleure en termes de finances. (*Expliquez votre démarche*) [5 points]
- (b) (i) Identifiez **deux** sources additionnelles de données secondaires qui aideront à étayer la décision concernant la meilleure option. [2 points]
- (ii) Expliquez comment ces données renseigneront cette décision. [4 points]
- (c) En prenant en compte les opportunités et les menaces externes présentées dans l'Annexe 2 et les informations données dans le tableau ci-dessus, évaluez si *Gladrags Ltd* devrait développer la marque « Sassy » en Europe. [9 points]