

© International Baccalaureate Organization 2025

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 2025

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, 2025

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
Niveau supérieur
Épreuve 3

30 avril 2025

Zone A après-midi | **Zone B** après-midi | **Zone C** après-midi

1 heure 15 minutes

Instructions destinées aux candidates et aux candidats

- N'ouvrez pas cette épreuve d'examen avant d'y être autorisé(e).
- Lisez attentivement le document servant de stimulus.
- Répondez à toutes les questions.
- La calculatrice est autorisée pour cette épreuve.
- Le nombre maximum de points pour cette épreuve d'examen est de **[25 points]**.

See to Believe (STB)

Lisez les ressources et répondez aux questions qui suivent.

Ressource 1 – See to Believe (STB) : contexte. (extrait d'une revue commerciale, octobre 2024)

STB est une entreprise sociale à but lucratif. STB fabrique des lunettes de luxe à partir de matières premières issues du recyclage de lunettes usagées, et les vend dans son réseau de magasins dans plus de 30 pays. STB utilisant une tarification premium, les lunettes ne bénéficient d'aucune élasticité-prix de la demande. En outre, la clientèle cible de STB est les personnes âgées de 18 à 30 ans.



Pour chaque paire de lunettes de luxe vendue, STB fait don d'une paire de lunettes de vue moins chères (bon marché) à un enfant souffrant de troubles de la vue. Sam Semler, le président-directeur général (PDG) de STB, avait du mal à lire quand il était petit en raison d'un manque de soins ophtalmologiques et de services permettant de tester sa vue dans son pays. Sensibiliser l'opinion publique aux problèmes de vue et au manque de soins ophtalmologiques dans le monde tient Sam à cœur – il a récemment déclaré qu'environ 1,1 milliard de personnes dans le monde n'ont pas accès à des services ophtalmologiques alors que 90 % des troubles de la vue ou des problèmes de santé oculaire peuvent être évités ou traités.

Jusqu'à présent, STB a fait don de 10 millions de paires de lunettes et a reçu des prix humanitaires de la part d'une organisation non gouvernementale (ONG) pour ses objectifs et ses accomplissements éthiques.

Les employés de STB est fier de son travail. Le travail d'équipe joue un rôle important dans la culture organisationnelle. En 2026, STB introduira un nouveau service premium de tests de vue et de soins ophtalmologiques sur ses marchés.

Le nouveau service nécessitera une nouvelle technologie coûteuse en matière de soins oculaires. En 2024, Sam a entamé un processus de restructuration allégée (organisation Shamrock) au sein de STB et a mis en œuvre un nouveau système de gestion fondé sur le Taylorisme numérique. Un manque de consultation a entraîné des conflits.

Le **tableau 1** indique des informations financières sélectionnées réelles et prévisionnelles pour STB ainsi que ses cinq concurrents principaux.

Année	Bénéfice de STB (en \$ millions)	Bénéfice moyen des cinq concurrents principaux (en \$ millions)	Ratio de liquidité relative de STB	Ratio de liquidité relative des cinq concurrents principaux
2022	124	88	3,5	1,8
2023	142	82	3,0	2,0
2024	120	90	4,2	1,64
2025*	128	84	4,0	1,42

* Prévisions

Ressource 2 – Extrait du procès-verbal d'une réunion financière de l'équipe dirigeante de STB, présidée par Sam Semler, novembre 2024

- Nos actionnaires semblent satisfaits, mais s'inquiètent de nos ratios de liquidité relative. Ils demandent qu'une analyse STEEPLE soit réalisée afin de trouver une nouvelle stratégie.
- Tous nos magasins de détail introduiront un nouveau service premium de tests de vue et de soins ophtalmologiques. Ces services exigeront un responsable à plein temps ; il faudra également engager sous contrat des optométristes et des spécialistes techniques selon les besoins. STB devra utiliser les services d'un cabinet de recrutement international pour trouver ces employés.
- Il faudra également installer rapidement du nouveau matériel d'ophtalmologie coûteux.
- L'équipe dirigeante de STB a reçu pour instruction de rappeler aux employés qu'ils doivent garder pour eux leurs opinions concernant la restructuration (organisation Shamrock) et le nouveau système de gestion fondé sur le Taylorisme numérique.

Le style de direction plus autocratique de Sam a surpris certains membres de l'équipe dirigeante.

Ressource 3 – Extrait de l'analyse STEEPLE, février 2025

Des études de marché régulières indiquent que la clientèle fait confiance au positionnement de STB. Le nouveau service premium de tests de vue et de soins ophtalmologiques est une stratégie de différenciation fortement soutenue. Les avis sur les réseaux sociaux sont positifs. Toutefois, sur nos marchés internationaux, de nombreux gouvernements envisagent de proposer des tests de vue gratuits aux moins de 30 ans.

Plusieurs concurrents utilisent la nouvelle technologie d'impression en trois dimensions (3D) pour produire des lunettes « juste à temps » et proposer des tests de vue à bas coût. Après le test de vue, des lunettes peuvent être fabriquées dans le magasin dans les 30 minutes. Ces lunettes et ces tests de vue sont beaucoup moins chers que les produits et services offerts par STB.

Ressource 4 – Publication d'un employé anonyme sur les réseaux sociaux, 24 mars 2025


@RedFlagSTB
24 mars 2025

 24
 13


Je suis un humain, pas un robot !!! 😞

Travailler chez STB est TOXIQUE émotionnellement. C'est un lieu de travail hostile ! Le travail d'équipe et la fierté de travailler pour STB ont disparu !

La restructuration allégée a pour conséquence que le personnel LOYAL et À PLEIN TEMPS, mes camarades, a été remplacé par un personnel anonyme en travail temporaire ou des robots.

Mon responsable surveille mes courriels professionnels. La rumeur dit qu'il faudra bientôt scanner nos badges d'identification chaque fois que l'on entre aux toilettes ou que l'on en sort !! 😞

Je vais peut-être m'attirer des ennuis en publiant ça, mais à qui puis-je me plaindre ?

Ressource 5 – Courriel de Sam aux actionnaires, 28 avril 2025

De : PDG@SeetoBelieve.com

À : actionnaires@SeetoBelieve.com

Bonjour,

Notre analyse STEEPLE et le rapport des groupes de réflexion suggèrent que nous pourrions positionner nos services premium de tests de vue et de soins ophtalmologiques sur le même créneau que nos lunettes. Achetez un forfait « tests de vue et de soins ophtalmologiques » et faites don d'un forfait similaire. Toutefois, *STB* a découvert que certaines nouvelles technologies, qui n'avaient pas fait l'objet d'essais, ne sont pas fiables. Mettre en œuvre notre nouvelle stratégie pourrait prendre plus longtemps que prévu.

Vous avez peut-être eu connaissance d'une publication sur les réseaux sociaux qui a été présentée au journal télévisé le soir du 26 mars, où la personne se plaignait de la restructuration allégée et de la supervision étroite. Nous avons identifié la personne et, après enquête, elle a été licenciée. Une note d'avertissement a été envoyée à l'ensemble des membres de nos employés concernant la publication de leur opinion de *STB* en ligne.

Sam Semler
PDG, See to Believe

CONFIDENTIEL : ce message électronique et tous les fichiers transmis avec ce dernier sont confidentiels et sont uniquement destinés à la personne ou à l'entité à laquelle ils sont adressés.

1. À l'aide de la **ressource 1** et en utilisant une théorie de la motivation appropriée, **autre que** la théorie de Maslow, décrivez **un** besoin des **employés** de *STB* satisfait par l'entreprise sociale. [2]
2. À l'aide de la **ressource 1** et de la **ressource 2**, expliquez **une** difficulté financière **et une** difficulté de ressources humaines à laquelle *STB* se heurte. [6]
3. À l'aide de toutes les ressources fournies et en utilisant vos connaissances des outils et des théories de gestion des entreprises, recommandez un plan d'action pour maintenir le développement durable de *STB* au cours des cinq prochaines années. [17]

Les entreprises, les produits, ou les individus cités dans ce stimulus sont fictifs et toute similitude avec des entités existantes serait pure coïncidence.

Avertissement :

Le contenu utilisé dans les évaluations de l'IB est extrait de sources authentiques issues de tierces parties. Les avis qui y sont exprimés appartiennent à leurs auteurs et/ou éditeurs, et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'IB.

Références :

Resource 1 [images de lunettes] yasinguneysu, 2010. *Optical Black Eyewear Series - stock photo*. [image en ligne] Disponible sur Internet : <https://www.gettyimages.co.uk/detail/photo/optical-black-eyewear-series-royalty-free-image/182903160?phrase=folded+glasses&adppopup=true> [Référence du 8 août 2024].