

# Chapitre 2

## QCM

### Réponse unique

- 1. L'environnement peut être défini comme :**
  - b. l'ensemble des conditions externes et des influences qui affectent la vie et le développement de l'organisation.
- 2. Un environnement instable est :**
  - c. imprévisible, flou et difficile à analyser.
- 3. Le mésoenvironnement désigne :**
  - a. l'ensemble des acteurs en mesure d'exercer une influence sur un secteur d'activité, une branche ou une filiale.
- 4. Les parties prenantes de l'organisation :**
  - a. sont les individus ou groupes d'individus qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation.
- 5. Le modèle PESTEL prend en compte les dimensions :**
  - a. politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale.

### Plusieurs réponses possibles

- 6. Le modèle PESTEL :**
  - a. permet d'analyser les phénomènes ou les événements externes qui peuvent affecter l'entreprise.
- 7. L'environnement légal comprend :**
  - c. les lois et règlements imposés par la puissance publique.
- 8. Frank Knight (1921) est à l'origine de travaux portant sur :**
  - c. le risque et l'incertitude.
- 9. La notion de risque :**
  - b. implique que les événements futurs soient probabilisables.
  - c. permet de former des anticipations sur l'avenir.
- 10. Un investissement risqué :**
  - a. induit la possibilité de perdre au moins une partie de la somme investie.
  - c. est associé à certaines probabilités de gains et de pertes.

### Justifiez votre réponse

- 11. Un « cygne noir » est :**
  - a. un événement dont la probabilité d'occurrence est extrêmement faible, mais dont la portée est majeure.
  - b. un risque souvent sous-estimé par les individus.

La proposition **c** est fautive dans la mesure où ces situations sont souvent faciles à comprendre une fois advenues.
- 12. On peut considérer comme un ou des « cygnes noirs » :**
  - a. la crise financière de 2007.

Les propositions **b** et **c** sont fausses, car elles relèvent de l'incertitude. Or, le cygne noir est un risque.
- 13. La complexité de l'environnement des organisations est due :**
  - a. à des variables multiples et interdépendantes.
  - c. à son caractère imprévisible et incertain.

Au contraire, une information parfaite et facilement assimilable réduirait fortement la complexité de l'environnement. La proposition **b** est donc fautive.

**14. Pour Edgar Morin (1990), les organisations :**

b. sont rendues complexes par leur mode d'organisation.

Les propositions **a** et **c** sont fausses dans la mesure où l'utilisation du PESTEL et la satisfaction des parties prenantes ne ressortent pas des travaux de l'auteur.

**15. On parle de forte complexité intrinsèque lorsque l'organisation :**

a. produit des dysfonctionnements surprenants et inattendus.

b. occasionne des problèmes à la fois irréguliers et imprévisibles.

La proposition **c** est fautive : en effet, un fonctionnement et des attentes informels peuvent être source de complexité ; ces caractéristiques ne correspondent pas à une forte complexité intrinsèque.

## Exercices

### EXERCICE 1 – VERS UN STANDARD EN MATIÈRE DE CHARGEURS D'APPAREILS MOBILES ?

**1. Présentez la décision prise par le Parlement européen et appréciez son impact pour les fabricants de chargeurs d'appareils mobiles.**

La résolution du Parlement européen vise à mettre en place une réglementation au niveau européen de sorte que tous les appareils électroniques soient rechargeables avec un chargeur « standard » : l'USB-C. L'objectif est de protéger le consommateur en lui permettant d'accéder facilement à un chargeur pour ses appareils. Cette réglementation aura un impact sur les fabricants d'appareils mobiles. Ils devront en effet adapter leurs produits afin qu'ils puissent être rechargés avec un chargeur « standard ». Du point de vue d'une entreprise comme Apple par exemple, qui utilise des chargeurs spécifiques pour ses appareils, cela conduit à perdre le monopole sur la fabrication des chargeurs pour ses appareils, et donc à être exposée à la concurrence de tous les autres fabricants de chargeurs d'appareils mobiles.

**2. Montrez que l'action des fabricants de chargeurs d'appareils mobiles peut avoir une influence sur leur environnement.**

Le lobbying consiste pour des groupes d'intérêt, constitués par exemple de différentes entreprises du même secteur, à faire pression sur les pouvoirs publics pour obtenir une réglementation favorable à leur activité. Une action de lobbying de la part des fabricants de chargeurs d'appareils mobiles pourrait ainsi influencer la prise de décision en abandonnant cette réforme qui n'est pas favorable à certains d'entre eux. Cependant, d'autres groupes de pression peuvent intervenir, tels que des associations de consommateurs, pour mettre en avant les avantages de la nouvelle réglementation, notamment en termes de simplicité et de baisse des prix pour les consommateurs. Le rôle des pouvoirs publics, à l'échelle nationale ou européenne, est donc de prendre des décisions favorables à l'intérêt général en prenant en considération les différents intérêts en jeu.

## EXERCICE 2 – VENZACOM ET INFOFRANCE

### 1. Présentez le microenvironnement de l'entreprise Infofrance et de son concurrent Venzacom.

Le microenvironnement d'une organisation désigne l'ensemble des acteurs qui interagissent directement avec celle-ci, quand le macroenvironnement correspond aux facteurs susceptibles d'exercer une influence (positive ou négative) sur l'organisation.

À partir de ces définitions, on peut présenter les environnements des deux firmes. Le microenvironnement des entreprises Infofrance et Venzacom comprend ainsi leurs salariés, clients et fournisseurs.

### 2. À l'aide de l'outil PESTEL, analysez la situation de ces deux entreprises. Laquelle des deux firmes est-elle davantage confrontée à l'incertitude ? Au risque ?

Le risque désigne une situation dans laquelle les événements futurs sont probabilisables. Il est donc possible de former des anticipations. Le groupe Infofrance est capable d'émettre des prévisions quant à ses résultats : il est donc confronté au risque, modéré compte tenu de ses brevets et de son contrat avec l'Éducation nationale.

À l'inverse, on parle d'incertitude lorsqu'il n'est possible de connaître ni les événements qui se produiront à l'avenir, ni les probabilités associées à ces événements. Compte tenu de la situation économique et politique du Venezuela, Venzacom ignore de quoi demain sera fait et si elle pourra poursuivre son activité. Elle fait face à l'incertitude.

### 3. Quelles conclusions en tirez-vous quant à la pérennité hypothétique des deux firmes ?

L'outil PESTEL prend en compte six variables, lesquelles peuvent influencer le bon fonctionnement de l'organisation. Il permet ainsi une analyse synthétique de son macroenvironnement.

Parmi les variables évoquées, doivent être distinguées les influences *politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques* et *légales*.

Utilisons maintenant ces paramètres pour analyser la situation des entreprises Venzacom et Infofrance. S'agissant de la firme Venzacom, les influences politiques, économiques et sociologiques sont négatives : le Venezuela connaît en effet une forte instabilité gouvernementale, tandis que les indicateurs économiques du pays sont dans le rouge. Par ailleurs, le contexte social est dominé par la défiance.

Infofrance, quant à elle, bénéficie d'un environnement plus favorable. D'une part, le contexte économique et politique français est stable. D'autre part, l'engouement pour les logiciels de pointe est réel. Enfin, le rachat par l'entreprise de nombreux brevets constitue une sécurité face aux nombreuses innovations du marché.

On peut ainsi se prononcer quant à la pérennité probable des deux firmes, l'analyse PESTEL mettant en évidence la fragilité de Venzacom dans un environnement turbulent, le contexte dans lequel évolue Infofrance paraissant davantage propice au développement de la firme.

### EXERCICE 3 – L'ENVIRONNEMENT DU CAFÉ GÉRARD

En vous appuyant sur les documents à votre disposition, réalisez une analyse PESTEL permettant à Gérard Tiste, propriétaire et gérant du Café Gérard, implanté en Frespalie, d'analyser son macroenvironnement. Vous synthétiserez votre analyse au sein d'un tableau.

À l'aide des informations fournies par les documents, on peut représenter l'analyse PESTEL du Café Gérard grâce au tableau suivant :

Dimension	Caractéristiques
<b>Politique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'État frespalien prend de nombreuses mesures, afin de lutter contre l'épidémie. Cependant, ses décisions sont parfois hésitantes, et l'État a déjà plusieurs fois « fait marche arrière ».</li> <li>• L'environnement politique peut ainsi être perçu comme une menace pour Au Café Gérard compte tenu de ses décisions et de l'incertitude qu'elles peuvent provoquer.</li> </ul>
<b>Économique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'environnement économique constitue une influence négative pour Au Café Gérard. En effet, la croissance économique frespalienne est « en berne », le chômage augmente et de nombreux salariés connaissent une situation de chômage partiel qui impacte leur pouvoir d'achat.</li> <li>• La part du budget des consommateurs consacrée aux sorties dans les bars a donc baissé, dans la mesure où ces loisirs ne sont pas essentiels et où de nombreux établissements sont fermés.</li> </ul>
<b>Sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À la suite de la période de confinement, certains Frespaliens ont perdu l'habitude d'aller dans les bars et ont généralement moins envie de sortir, rebutés par le port du masque et craignant de contracter le virus. Les nouveaux usages des Frespaliens seraient donc moins favorables aux sorties dans les bars en cette période complexe, caractérisée par un manque de confiance.</li> <li>• Les usages des consommateurs sont par ailleurs impactés par l'environnement légal, notamment en raison de l'instauration d'un couvre-feu dans certaines villes ou du port obligatoire du masque.</li> </ul>
<b>Technologique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilisation d'applications consacrées à la livraison alimentaire est en hausse, ce qui constitue un signal positif pour Au Café Gérard.</li> <li>• En effet, les restaurants peuvent profiter de cet engouement des consommateurs en proposant chaque jour des plats et boissons à emporter, afin de minimiser leurs pertes.</li> </ul>
<b>Écologique et environnementale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impact sur l'environnement est négatif dans la mesure où les consommateurs, « conscients de l'enjeu écologique », perçoivent les limites de la vente à emporter. Cette dernière génère en effet de nombreux déchets, et les consommateurs n'adhèrent pas tous à ce mode de consommation.</li> <li>• En outre, l'accumulation des déchets sur la voie publique nuit à l'image des commerces du quartier, notamment à celle du Café Gérard.</li> </ul>
<b>Légale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• On observe une influence néfaste de l'environnement légal compte tenu des nombreuses mesures restrictives prises par la puissance publique.</li> <li>• Ces mesures ont à la fois une portée générale (port du masque obligatoire, couvre-feu, etc.) et spécifique aux bars et restaurants (protocole sanitaire strict, fermeture à 21 heures des restaurants, fermeture totale des bars, etc.).</li> <li>• Enfin, les normes évoquées sont perçues comme « floues » et évolutives, ce qui rend difficile leur compréhension.</li> </ul>

