



Pascal H. Lambert  
Docteur en Sciences de Gestion  
Conseil en Franchise  
**Franchise Expert**  
[www.franchise-expert.fr](http://www.franchise-expert.fr)

## INCERTITUDE ET COMMERCE EN RESEAU

L'incertitude se concrétise souvent par l'événement imprévu, la perturbation à laquelle l'enseigne doit apporter une réponse sous forme d'un ajustement optimal en termes d'offre, de temps de réponse et de coût.

### INCERTITUDE ET RISQUE

Incertain et risque sont des notions souvent confondues mais la distinction est cependant fondamentale.

On peut définir l'incertitude comme la différence entre la quantité d'informations détenue et la quantité d'informations requise.

L'incertitude dépend donc du niveau et de la qualité de l'information que détient le décideur, de sa connaissance de la situation (et aussi du niveau de confiance qu'il a dans ses estimations et ses prévisions), alors que le risque est la conséquence d'une situation d'incertitude, et de l'action entreprise par le décideur.

En d'autres termes l'incertitude est liée à l'état de la connaissance alors que le risque dépend à la fois de l'état de la connaissance, et des décisions arrêtées ou actions entreprises.

Le risque est associé à une opération (développement, nouveaux produits, investissements...). Tant qu'aucune décision n'est arrêtée ni aucune action entreprise, il n'y a qu'une situation de risque potentiel. C'est donc la décision qui sépare l'incertitude du risque, et plus généralement les différentes actions ou réactions ou flexibilités, de sorte que la même situation d'incertitude n'implique pas le même risque pour deux réseaux considérés.

En fait le langage courant retient une définition moins restrictive quand il évoque un danger éventuel ou la probabilité d'un événement pouvant causer un dommage (Le Robert). Dans ce cadre, un événement éventuel plus ou moins prévisible ne correspond pas seulement à des menaces mais aussi à des opportunités (Threats & Opportunities), bien que le risque de ne pas supporter une menace ne représente probablement pas les mêmes conséquences que celui de rater une opportunité.

### LES DEGRES D'INCERTITUDE

L'univers à considérer est en général l'environnement de l'enseigne mais les dimensions internes ne doivent pas être ignorées (rigidités structurelles, résistance au changement...).

Que l'univers de l'enseigne présente des menaces ou des opportunités, plusieurs degrés d'incertitude sont à prendre en compte. La classification de Shubick est la plus détaillée. L'information permet au décideur de se situer sur l'une des trois classes suivantes :

- ❶ information complète,
- ❷ ignorance partielle,
- ❸ ignorance totale.

A l'intérieur de chaque classe, différents degrés d'incertitude permettent de classer les événements en : certains, vraisemblables, probables, possibles ou impossibles.

Les dimensions de l'environnement généralement proposées par la littérature de gestion pour caractériser le degré d'incertitude, sont les suivantes :

- une dimension relative au niveau de complexité dont les deux facteurs déterminants sont la multiplicité des produits et la multiplicité des marchés, et qui peut être aussi appréhendé par son niveau d'hétérogénéité (homogène-hétérogène) ou son niveau de différenciation (indifférencié-différencié),
- une dimension relative à la mobilité qui peut-être appréhendée par la dynamique de l'environnement (statique-réactif, cyclique-acyclique), sa vitesse d'évolution (constante-variable) et sa turbulence (environnement stable-instable <sup>1</sup>, phénomènes continus, discontinus).

---

<sup>1</sup> L'instabilité est le résultat de mouvements contradictoires sans résultante prévisible.

La combinaison de ces variables de l'environnement conduit à des situations de quasi certitude (domaine de la planification stratégique), d'incertitude cernée (domaine de la prévision pour ce qui concerne le couple complexité-stabilité car il est possible de réduire l'incertitude à un certain coût et en un certain temps, ce qui n'est guère envisageable en situation d'environnement dynamique où la réponse sera plutôt la flexibilité en tant qu'adaptation ex post), et d'incertitude étendue (gestion du risque).

En termes de changement et d'adaptation, l'environnement peut être perçu par la firme comme *stable*, évolution sans transformation profonde, *prévisible* lorsqu'il connaît des modifications importantes mais discernables à l'avance et se prêtant à un calcul des probabilités, *turbulent* lorsqu'il détermine une forte incertitude à la fois quant à la probabilité des événements et quant à leur nature.

### Les degrés d'incertitude induits par l'environnement

Environnement	Simple / Homogène	Complexe / Hétérogène
Statique / Stable	Quasi certitude	Incertain cernée
Réactif / Turbulent	Incertain cernée	Incertain étendue

L'horizon temporel est aussi un paramètre à prendre en compte car la dynamique à court terme de l'environnement n'est pas de même nature que celle à moyen ou long terme.

A court terme, l'enseigne est confrontée à une grande instabilité autour d'un niveau moyen d'activité, instabilité engendrée par des fluctuations régulières d'activités et des variations irrégulières (accidents).

A moyen et long terme l'enseigne doit faire face à une instabilité modérée autour d'une tendance (croissance, stabilité, décroissance) ainsi qu'à des ruptures potentielles liées à des modifications de comportements de consommation, à des changements de taille des marchés ou à l'innovation.

### LES SOURCES D'INCERTITUDES

Les sources d'incertitude sont nombreuses. Pour l'enseigne comme pour la firme industrielle, les incertitudes sont perçues comme des variables principalement externes et d'ordre économique et technique (la demande, l'offre, la technologie).

Il convient cependant de leur adjoindre des variables psychologiques, socio-culturelles et politico-légales.

Les résultats escomptés sont aussi soumis à l'incertitude : ❶ dans l'évaluation des résultats, ❷ dans les prévisions générales sur l'évolution du milieu, ❸ dans l'appréciation des résultats des concurrents, car l'incertitude découle aussi des limites de la nature humaine, et des imperfections des méthodes et processus d'analyse et de synthèse. On peut retenir une autre source d'incertitude interne, l'incertitude globale portant sur la compréhension des relations de cause à effet.

D'autre part, l'importance de chaque source d'incertitude dépend de la situation particulière de chaque enseigne. De plus cette importance est évolutive.

En ce qui concerne le commerce moderne, les principales sources d'incertitude sont relatives à la demande et à la concurrence, aux variables démographiques, sociologiques et économiques de la demande et aux évolutions comportementales des consommateurs.

Les facteurs concurrentiels spécifiques de notre époque représentent une source additionnelle d'incertitude avec la généralisation d'une concurrence multiforme, des marchés en voie de saturation et le risque de nouveaux entrants, nouvelles formules de distribution en provenance de l'étranger ou nouvelles formes de vente. Nul ne peut prédire à quel nouveau modèle commercial, pour une catégorie de produits donnée, aboutira la concurrence entre des modèles traditionnels de réseaux de magasins (bricks and mortar), des modèles exclusivement internet (Pure player) et des modèles mixtes internet et magasins.

Quant à l'environnement politico-légal, il reste une source d'incertitude par un système de contraintes (interdiction d'ouverture le dimanche, autorisations d'ouverture ou d'agrandissement entre autres) qui pèse sur la croissance, la modernisation et l'adaptation des enseignes aux évolutions de leurs marchés.

Précisons que sur un plan opérationnel, la demande est incertaine en termes de volume ou de niveau d'activité, ainsi qu'en termes de composition (produits, caractéristiques des produits, mais aussi marchés ou technologies).

Cette incertitude croît avec le niveau de diversité des produits qui induit un volume d'autant plus faible pour chaque référence. De plus la durée de vie de chaque produit est incertaine et l'incertitude croît avec la rapidité de l'innovation et des évolutions technologiques dans le secteur considéré, ainsi qu'avec la sensibilité du secteur aux effets de mode.

**Copyright 2009 – Pascal H. Lambert / Franchise Expert**

**Toute imitation, ou reproduction intégrale ou partielle faite sans l'autorisation expresse, préalable et écrite de l'auteur, est illicite et constitue une contrefaçon**