

LA GESTION DES RETOURS, COMPOSANTE MESESTIMEE DE LA LOGISTIQUE INVERSEE ? UNE ENQUETE EXPLORATOIRE EN CONTEXTE AGROALIMENTAIRE

Gisèle CHAVES* & Gilles PACHÉ**

Résumé.- La recherche en logistique et *supply chain management* atteint aujourd'hui une certaine maturité pour tout ce qui concerne la gestion des flux de produits et d'informations associés à destination du consommateur ou de l'utilisateur final. Avec un relatif retard, en voie d'être comblé, un constat proche peut être fait au niveau de la logistique inversée, du moins pour ce qui concerne la valorisation des déchets de produits après usage. En effet, de multiples travaux, en Europe et en Amérique du Nord, portent désormais sur cette thématique, particulièrement dans le cadre de politiques ambitieuses de développement durable. En revanche, la gestion des retours de produits, l'une des composantes de la logistique inversée, ne fait pas l'objet d'une attention soutenue dans la communauté scientifique. Or, elle pose de redoutables problèmes liés à la manière la plus efficace de réintégrer les produits dans des chaînes logistiques traditionnelles lorsqu'ils sont encore consommables. L'article propose une réflexion exploratoire sur le sujet à partir d'une recherche conduite auprès d'entreprises industrielles et commerciales de filières agro-alimentaires en France.

Mots clés : canal de distribution, gestion des retours de produits, logistique inversée.

1. Introduction

Dans l'approche conventionnelle des canaux de distribution, telle qu'elle est formalisée dans les manuels de marketing, les produits finis parcourent un circuit plus ou moins complexe qui part de l'usine de l'industriel pour aller jusqu'au domicile du consommateur, en passant – ou non – par des intermédiaires grossistes et détaillants. Cette approche de nature « gravitaire » minimise le fait que les produits défectueux, endommagés, à date limite de consommation (DLC) dépassée, que les erreurs de préparation de commande, et bien d'autres éléments, génèrent un flux inverse partant du point de vente pour retourner, le cas échéant, vers une usine ou un point de retraitement (ou de destruction). Ils mobilisent des moyens et des ressources adaptées dans le cadre de ce que l'on dénomme désormais une « logistique inversée ». Bien que la logistique inversée soit reconnue depuis peu comme une véritable démarche de management, elle traite de problèmes qui ne sont pas nouveaux. Nul n'ignore les difficultés que connaissent les sociétés de vente par correspondance depuis des dizaines d'années lorsqu'une cliente n'est pas satisfaite par la livraison d'une jupe qui lui paraissait pourtant si seyante sur les pages d'un catalogue ! En revanche, il est clair que la question d'une meilleure gestion de la logistique inversée se pose

* Doctorante en Ingénierie de la Production, Département d'Ingénierie de la Production, Université Fédérale du São Carlos, Brésil. Courriel : gisele@dep.ufscar.br.

** Professeur en Sciences de Gestion, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II), France. Courriel : gilles.pache@univmed.fr.

avec une acuité renouvelée sous la pression d'un appareil réglementaire de plus en plus lourd et contraignant. Mieux maîtriser la logistique inversée ouvre également aux entreprises des perspectives significatives de compétitivité coût : aux Etats-Unis, la logistique inversée est estimée à environ 4 % des coûts logistiques globaux du secteur manufacturier, soit 35 à 42 milliards de dollars par an (Rogers et Tibben-Lembke, 2001).

Les filières agroalimentaires ne sont pas épargnées par les problématiques de logistique inversée. En effet, l'environnement concurrentiel est de plus en plus féroce et globalisé, obligeant les entreprises à multiplier leurs efforts pour conforter leurs stratégies de recherche d'un avantage compétitif durable. Ainsi, de grandes entreprises agroalimentaires tentent de formuler des politiques ambitieuses de logistique inversée dont elles espèrent tirer une source de différenciation du service offert à leurs clients. Ceci est surtout vrai pour l'existence d'un système de retour des produits défectueux. Malgré l'importance reconnue de la gestion des flux inversés dans les entreprises agroalimentaires, il existe peu d'études sur le sujet, notamment en vue de comprendre de quelle manière un management coordonné des opérations entre industriels et distributeurs peut en améliorer l'efficacité. Les études sur le thème concernent plutôt les produits électroniques, les appareils électroménagers et l'automobile, compte tenu de leur valeur unitaire élevée (Lambert et Riopel, 2003). Pourtant, certaines filières agroalimentaires, qui travaillent avec des produits à haut niveau de périssabilité, exigent un système particulièrement réactif de logistique inversée. La « lutte contre le temps » y revêt une dimension critique, autant pour des aspects financiers que pour des aspects sanitaires (en cas de crise alimentaire notamment).

Pour essayer de comprendre comment les entreprises de différentes filières agroalimentaires apprennent à mieux gérer les processus de retour des produits, nous avons conduit à la fin de l'année 2007 une recherche qualitative de nature exploratoire auprès de quatre grandes entreprises industrielles et d'un groupe de distribution en France. L'intérêt de la démarche est d'identifier les divergences et convergences perceptuelles entre acteurs du canal de distribution dans la manière d'aborder la gestion des retours de produits, ce qui permettra ultérieurement d'apporter des supports d'aide à la décision pour améliorer le management des interfaces. L'article est structuré en trois parties. Dans une première partie, une rapide analyse de la littérature permet de voir en quoi la démarche logistique inversée se positionne désormais dans une logique de création de valeur. Dans une deuxième partie, les principaux résultats de notre enquête exploratoire sont présentés, en se plaçant successivement du côté des industriels et du distributeur. Nous terminons par une troisième partie dans laquelle est soulignée la défaillance actuelle des systèmes de suivi des performances de la gestion des retours, ses raisons possibles et les voies de progrès.

2. La logistique inversée comme source de création de valeur

Depuis une dizaine d'années, la littérature académique sur la logistique inversée a connu un fort développement, marqué par une polysémie parfois dommageable. En effet, on doit regretter l'utilisation de termes différents pour représenter plus ou moins la même réalité conceptuelle. Dans un souci de clarification, nous ferons nôtre la position de Stock (1998) selon laquelle la logistique inversée s'intéresse au rôle que joue la démarche logistique au sens large dans les retours de produits, l'usage raisonné des matières premières, le recyclage, la substitution et la réutilisation de matériaux, le traitement des déchets, le reconditionnement, la réparation et la remise à neuf de produits usagés. L'une des définitions les plus diffusées aujourd'hui est

cependant celle de Rogers et Tibben-Lembke (1998), qui présentent la logistique inversée comme « le processus de planification, de mise en œuvre et de contrôle, de manière rationnelle et avantageuse, des flux de matières premières, de produits semi-finis et d'informations y afférentes, du point de consommation jusqu'au point d'origine, dans le but de récupérer ou de créer de la valeur et d'améliorer l'élimination des déchets » (p. 2). En écho à la perspective de Stock (1998), la définition de Rogers et Tibben-Lembke (1998) met l'accent sur un point précis, à savoir la source de la logistique inversée : le client final.

La logistique inversée en tant que démarche de management englobe la distribution inversée et, en grande partie, ce qu'il est courant de dénommer la « logistique verte » ; en est exclue l'activité de conception des produits en vue de réduire l'usage de ressources non renouvelables et faciliter le retraitement économiquement efficace des ressources renouvelables. Deux types de structures de réseau de logistique inversée sont habituellement rencontrés : le réseau en boucle fermée, et le réseau en boucle ouverte (Fleishmann *et al.*, 1997 ; Beaulieu, 2000). Un réseau en *boucle fermée* est un système dans lequel un déchet ou un produit hors d'usage reviennent dans leur secteur d'origine, par exemple une carte-mère usagée vers un fabricant d'ordinateurs. En revanche, dans le cas d'un réseau en *boucle ouverte*, le déchet ou le produit hors d'usage est tout simplement redirigé vers d'autres industries manufacturières, qui peuvent les réintégrer dans leurs processus de production, par exemple un bloc d'alimentation électrique d'ordinateur vers un fabricant de lecteurs de DVD. Ces deux réseaux ne sont pas exclusifs l'un de l'autre, ils peuvent co-exister selon les contraintes physiques et commerciales qui pèsent sur des produits et des industries spécifiques.

Les motivations des entreprises pour se lancer dans la logistique inversée sont multiples et variées (Rogers et Tibben-Lembke, 1998 ; Carter et Ellram, 1998). Toutefois, un motif de nature légale semble particulièrement prégnant dans la mesure où, tout au long des années 1990, différents pays ont mis en place un arsenal législatif de plus en plus contraignant afin de diminuer la quantité de produits en fin de vie envoyés vers les sites d'enfouissement. Les entreprises ont réussi à transformer cette contrainte en opportunité de développement car le retraitement et le recyclage d'un produit en fin de vie leur permet de générer des économies de coût par rapport à l'achat de matière première (Fleischmann *et al.*, 1997). C'est le cas, par exemple, pour les emballages d'aluminium : le recyclage économise 95 % de l'énergie nécessaire pour la transformation de la bauxite (Chaves, 2005). L'envolée du cours de certaines matières premières depuis 2007, et la probabilité que le mouvement haussier se confirme pendant plusieurs années comme l'indique Philippe Chalmin dans un entretien aux *Echos* du 20 mai 2008, conforte incontestablement cette vision éco-logistique soucieuse d'un usage raisonné de ressources rares et chères.

Dans le secteur des produits agroalimentaires, mais aussi dans celui de la santé, le développement de la logistique inversée s'appuie sur une motivation supplémentaire : la capacité, par un retour rapide et efficace de produits défectueux, à éviter une grave crise sanitaire ou alimentaire. Bowersox et Closs (2001) mentionnent le cas du Tylenol commercialisé par Johnson & Johnson. Après la contamination accidentelle du produit, l'entreprise a rapidement récupéré tous les lots incriminés, même si elle n'était pas directement à l'origine du problème. Ce faisant, elle a réussi à transformer une adversité (ou plutôt une menace) en un avantage concurrentiel fondé sur une image de réactivité et de comportement responsable. La confiance des consommateurs envers la marque a été affermie et les ventes du produit ont largement augmenté après l'incident. La Figure 1, inspiré des travaux de Leite (2003), indique ainsi que la

création de valeur par le biais d'une logistique inversée revêt des dimensions à la fois postérieures à la vente (exemple : avec le rappel efficace des produits défectueux) et postérieures à la consommation (exemple : avec le tri et le traitement économique des emballages et des déchets).

Figure 1 – Logistique inversée et création de valeur : une double perspective

[Placer ici la Figure 1]

Source : adapté de Leite (2003), p. 207.

La gestion des retours des produits devra finalement composer avec les retours en fin de vie, les retours commerciaux, les retours sous garantie, les rejets et rebuts de production. Elle s'inscrit dans un projet stratégique d'obtention d'une nouvelle source d'avantage concurrentiel (Mollenkopf *et al.*, 2007). Dans le cas des retours commerciaux, plusieurs raisons expliquent leur existence. Ils découlent des politiques de service à la clientèle mises en place par l'entreprise. Celles-ci varieront en fonction du type de secteur d'activité et du type de client ciblé. Ainsi, les secteurs de la vente par catalogue et du commerce électronique font face à des niveaux de retour élevés car les clients finaux ne sont pas au contact physique du produit proposé. La recherche conduite par Lee *et al.* (2002) justifie dès lors un taux élevé de retours par les raisons suivantes : le produit ne répond pas aux attentes du client, le client change d'avis, des erreurs dans la commande ou lors du prélèvement en préparation de commandes sont commises, l'entreprise se heurte à des problèmes dans la livraison des produits, etc.

Il reste alors à analyser la manière dont la logistique inversée est pilotée dans le processus de prise de décision. Trois niveaux sont envisageables : stratégique, tactique et opérationnel. Au niveau *stratégique*, il faut commencer par décider si l'entreprise acceptera ou non les retours, quels types de retours et pour quels motifs invoqués par les clients. L'information recueillie au sujet des retours permettra alors de concevoir un meilleur produit et un meilleur service de distribution. Au niveau *tactique*, les retours de produits doivent être intégrés dans la politique de transport, de manutention et d'entreposage, mais également dans ce qui a trait à la gestion des stocks, à la planification des opérations, aux questions commerciales et aux technologies de l'information. Enfin, au niveau *opérationnel*, les décisions concernent tout particulièrement l'analyse coût / bénéfice du transport, de l'entreposage, de la gestion de la chaîne logistique, de la remise à neuf et du recyclage (Dowlatshahi, 2000). Selon la recherche de terrain conduite par Rogers et Tibben-Lembke (1998), 65 % des répondants pensent que la logistique inversée joue un rôle stratégique en raison de la compétition qui prévaut suite à la libéralisation des politiques de gestion des retours, à l'image de la libéralisation qu'a connu le secteur des transports. La possibilité de maximiser le niveau de service au client fait ainsi de la logistique inversée une opportunité nouvelle de croissance vis-à-vis des concurrents.

3. La gestion des retours : quelques constats issus d'une enquête exploratoire

Le thème de la logistique inversée connaît un intérêt croissant dans la littérature académique, mais aussi auprès des décideurs en entreprise. Dans un monde aux ressources de plus en plus rares, où est engagée une véritable chasse aux gaspillages, il n'est pas étonnant que la question du retour des produits non consommés par le client final soit devenu un enjeu de taille. Par delà les discours socialement acceptables sur l'urgence d'une « logistique verte » soucieuse de l'avenir de l'humanité, il reste cependant à savoir si les pratiques managériales sont en train de s'infléchir. Pour répondre à cette interrogation, nous avons souhaité conduire une enquête exploratoire dans le cadre de filières agroalimentaires, dont certains produits à faible durée de vie posent de redoutables problèmes de gestion des retours. Ajoutons que la recherche en logistique appliquée aux filières agroalimentaires adopte majoritairement une posture traditionnelle, à savoir la manière dont les flux de produits finis (et d'informations associées) sont pilotés depuis des usines afin de desservir efficacement des points de vente, soit par des livraisons directes, soit par le biais d'un réseau d'entrepôts et de plates-formes. Certes, un courant de recherche commence à s'intéresser à la logistique inversée en contexte de développement durable, comme en témoignent les travaux récents de Monnet (2007), dans la mesure où industriels et distributeurs sont solidairement impliqués dans la récupération et le traitement des déchets de produits en fin de vie. Nous souhaitons œuvrer dans la même direction, mais en nous intéressant plus spécifiquement à un autre aspect de la logistique inversée : la gestion des retours de produits.

3.1. Cadre méthodologique

Sur un plan méthodologique, il a été retenu le principe d'une démarche qualitative fondée sur des entretiens avec un certain nombre d'informateurs clés capables de dresser un panorama des pratiques actuelles. Le caractère *exploratoire* de la recherche s'explique par le fait que nous voulons, dans un premier temps, comprendre comment les entreprises modifient leurs logiques d'action pour mieux gérer leurs retours de produits ; l'objectif est de rendre intelligible ledit phénomène et non pas de chercher à identifier des lois d'évolution (Grawitz, 2000). Dans un second temps, une recherche de nature confirmatoire est envisageable pour confirmer ou infirmer les constats issus du terrain d'investigation. Celui-ci est constitué de grandes entreprises de filières agroalimentaires (secteur laitier, chocolaterie confiserie, distribution alimentaire). Compte tenu des caractéristiques de notre investigation, l'étude de cas multiples a été choisie en tant que dispositif-type de recherche. Elle apparaît comme la stratégie la plus appropriée pour mieux comprendre la place qu'occupe la gestion des retours dans la stratégie de l'entreprise. Cette étude de cas multiples satisfait les trois conditions avancées par Yin (2002) : (1) la question de recherche est du type « comment ? » ; (2) le chercheur a peu de prise sur les événements, et les comportements observés ne nécessitent pas de contrôle ; et (3) l'étude porte sur un phénomène contemporain dans son contexte social.

Deux entretiens libres ont tout d'abord été réalisés avec des experts dans le but d'appréhender le fonctionnement du canal de distribution et le climat actuel de la relation industriel / distributeur en France ; cette compréhension nous a paru indispensable dans la mesure où, comme nous l'avons écrit, la gestion des retours implique industriels et distributeurs dans un même système logistique interdépendant. Les deux entretiens libres ont été suivis par des entretiens semi-directifs réalisés auprès de quatre industriels et d'un groupe de distribution à

dominante alimentaire, qui resteront anonymes à leur demande. Chaque entretien, d'une durée comprise entre une à deux heures, a été conduit auprès du responsable logistique, qualité ou marketing de l'entreprise. L'échantillon est de convenance dans la mesure où les entreprises ont été sélectionnées en fonction de leur disponibilité à participer à la étude à la suite de contacts antérieurement noués dans le cadre d'activités de formation. Ceci ne pose pas de problème majeur dans la mesure où il ne s'agit pas ici de rechercher des régularités « statistiques », mais de comprendre des processus dans des situations à la fois uniques et fortement contextualisées (Huberman et Miles, 1991). En d'autres termes, la nature de la connaissance attendue se veut principalement subjective et contextuelle.

Un guide d'entretien a été construit pour permettre aux interviewés d'évoquer la question de la gestion des retours dans leur entreprise sous différentes facettes. Les principaux aspects abordés lors de l'entretien sont les suivants : (1) les raisons des retours de produits et la description des processus engagés ; (2) la responsabilité technique et juridique des retours des produits ; (3) la manière dont la chaîne de distribution est affectée par les retours des produits au niveau des relations entre entreprises ; (4) la mesure des performances des retours des produits ; (5) le rôle stratégique de la gestion des retours de produits dans la création éventuelle d'un avantage concurrentiel. Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, nous avons choisi de laisser l'opportunité aux interviewés de procéder à des digressions sur tel ou tel point jugé important à leurs yeux, mais en prenant le soin de les « ramener » ensuite aux thèmes préalablement définis. Face au refus des interviewés à voir les entretiens enregistrés, il a été procédé à une prise de notes la plus extensive possible. L'étude qualitative des données empiriques a été réalisée à partir d'une analyse du contenu des entretiens selon les méthodes en vigueur (Ghiglione et Blanchet, 1991). Elle a eu lieu successivement pendant la période de recueil des données, à l'aide de fiches de synthèse d'entretiens, de codage des entretiens, de rédaction de communications, puis après le recueil des données lui-même. Dans ce dernier cas, la présentation des données et l'élaboration de conclusions ont été effectuées en s'inspirant du format des « matrices par rôles » proposé par Huberman et Miles (1991).

3.2. La gestion des retours vue par les industriels enquêtés

Les entreprises industrielles retenues pour notre recherche exploratoire acceptent toutes le principe du retour des produits provenant des clients distributeurs, du moins dès lors que les partenaires se sont mis préalablement d'accord sur la légitimité des motifs d'un retour. Celui-ci n'est généralement pas contesté si l'industriel en a la responsabilité contractuelle (erreur de préparation des commandes, colis endommagé, rupture de la chaîne du froid, non respect de la DLC, qualité défailante du produit). Dans quelques (rares) cas, l'industriel acceptera néanmoins le retour des produits d'un client distributeur ayant commis une erreur de commande s'il prévient l'entreprise dans un délai temps suffisamment bref pour re-planifier et exécuter la distribution des produits à d'autres clients. Que faire dès lors des produits récupérés ? La situation la plus radicale est celle où l'industriel ne peut réintroduire les produits dans une chaîne logistique traditionnelle vers d'autres clients. Un don à des associations caritatives constitue une option possible, d'ailleurs favorable pour l'image de l'entreprise. Mais le cas le plus courant reste la récupération et le recyclage des emballages, avant d'envoyer le produit proprement dit à la destruction.

Comme nous l'avons précisé, organiser *ex ante* la manière la plus efficace de gérer des retours de produits relève d'une démarche de nature stratégique. Lorsqu'un industriel est confronté à une telle situation, plusieurs options se proposent à lui. Si le produit n'a pas été

utilisé, que sa date de péremption n'est pas dépassée et que la qualité n'est pas en cause, il peut le revendre normalement ou par l'intermédiaire d'un magasin entrepôt. Bien évidemment, avant d'être réintégrés dans une chaîne logistique traditionnelle, certains produits doivent subir une intervention plus ou moins importante (remise en état ou reconditionnement par exemple). L'un des cas signalés lors de l'enquête de terrain est celui d'un produit ayant été conditionné dans un emballage incorrect, puis retourné en usine avant une réexpédition. Il s'agit plus précisément d'un pot de yaourt à la fraise rempli par erreur de cerises en morceaux. Dans la mesure où la DLC était encore lointaine, le produit en retour a été reconditionné pour le compte d'un distributeur *hard discount* qui tolère des livraisons de produits avec DLC rapprochée en contrepartie d'un prix d'achat très attractif. Dans le secteur agroalimentaire, ces opérations sont relativement critiques compte tenu de la périssabilité de certains produits, comme le cas précité. D'une manière plus générale, l'industriel s'interrogera sur la viabilité de l'opération de réutilisation des produits non seulement en fonction de la question sanitaire, mais aussi en fonction du coût de son exécution.

Dans les filières agroalimentaires impliquant industriels et distributeurs, la question des retours possibles est abordée lors de la phase de référencement en centrale, puisque la latitude décisionnelle des magasins en matière de choix des fournisseurs, de négociation des conditions contractuelles et de logistique d'approvisionnement est désormais quasi-inexistante (Filser et Paché, 2008). Afin de minimiser les retours, la centrale impose traditionnellement un retour systématique des produits s'il existe une non-conformité à la commande, en particulier si la règle de suivi séquentiel des dates n'est pas respectée : la marchandise livrée en entrepôt ou plateforme le jour A+1 doit avoir une DLC supérieure à celle livrée le jour A. En règle générale, le cas où un industriel agroalimentaire ne peut tenir les délais négociés avec la centrale est assez rare, même si cela n'est pas à exclure. La planification anticipée des fréquences de livraison et l'approvisionnement d'un nombre réduit de « nœuds logistiques » (en lieu et place de milliers de points de vente) simplifient en effet la gestion des opérations logistiques pour les industriels, tout en favorisant la massification des flux.

Les jours et heures précises de livraison des produits sont prédéterminés selon un principe de rendez-vous et figurent sur le bon de commande ; ils ont donc valeur contractuelle en cas de non respect. Si l'industriel ne peut tenir ses délais, il doit en informer au plus vite le distributeur et prendre un autre rendez-vous, au risque de voir le produit refusé. Dans le cas où le distributeur accepte cependant le produit, l'industriel est susceptible de se voir infliger des « pénalités logistiques », autrement dit des pénalités financières se traduisant par des remises significatives (jusqu'à 10 % du prix de vente du produit). On retrouve ici des pratiques d'exercice d'un pouvoir de sanction de la part du distributeur en cas de dysfonctionnement logistique de l'industriel, décrites et analysées par Aurifeille *et al.* (1997). L'un de nos répondants du groupe de distribution enquêté nous a confirmé que les pénalités financières ont pour objectif de faire prendre conscience aux industriels du respect impératif des cadenciers de réception dans un environnement de livraison en flux tendus des magasins.

Dans le cas de produits très périssables, comme les fruits et légumes, et lorsqu'un retour produits est légitimé (par exemple, une erreur de préparation de commandes), il doit être effectué dans les 48 heures suivantes. Il faut signaler que les produits de deux des entreprises enquêtées analysées ont une DLC très courte. En effet, la DLC maximale de leurs produits est de 15 jours après fabrication. Si la DLC des produits retournés est identique à la DLC du *picking* en entrepôt, les produits sont remis en vente sur le marché des distributeurs. Par contre, si la DLC des

produits retournés est inférieure à la DLC du *picking* en entrepôt, les produits sont placés dans un stock spécifique en chambre froide, puis vendus à des grossistes, moins exigeants avec des DLC aussi courtes, moyennant évidemment une réduction non négligeable du prix de vente. Cette négociation contractuelle, de nature commerciale, reste cependant à « géométrie variable » ; elle dépend directement de l'importance du client pour l'entreprise, du dépassement plus ou moins important de la DLC et du type de produit (rotation, circuits logistiques, etc.).

Les motifs pour lesquels un industriel accepte les retours sont principalement liés à l'élimination de produits impropres à la vente. Seule une entreprise de notre enquête a signalé explicitement qu'elle acceptait les retours de produits d'abord pour conforter un avantage concurrentiel en termes d'image en communiquant sur son respect des contraintes règlementaires auprès des consommateurs. De l'enquête exploratoire, il ressort que la plus grande partie des retours signalés par les entreprises sont dus à des erreurs d'expédition ou de commande ; arrivent ensuite les produits défectueux et les produits endommagés lors du transport. Les entreprises du secteur chocolaterie et confiserie ont signalé qu'une DLC trop rapprochée et le faible taux de rotation des stocks sont également des motifs majeurs de retour des produits. Ceci tend à corroborer l'idée selon laquelle la caractéristique des produits (en fonction de leur degré de périssabilité) influence fortement la typologie de gestion des retours.

Finalement, dans toutes les entreprises enquêtées, à la lumière du cadre théorique mobilisé sur le processus stratégique de définition d'une politique de retour des produits, nous avons pu constater l'existence de critères décisionnels clairement identifiés et pré-établis selon différents scénarios. Une règle générale est systématiquement établie en fonction de critères logistiques, financiers et/ou commerciaux, et les cas qui y dérogent sont examinés au cas par cas, en relation étroite avec la centrale du distributeur. Par exemple, si une enseigne de distribution passe une commande trop importante de produits, à un moment donné, par rapport aux besoins des points de vente, il en résultera un approvisionnement excessif et des engorgements momentanés dans sa chaîne d'approvisionnement ; dans ce cas, les industriels acceptent ou refusent les retours de produits en examinant chaque situation singulière, et non pas en appliquant une politique systématique de reprise des retours. Nous sommes par conséquent dans une situation fortement *contextualisée* au sens de Huberman et Miles (1991).

Dans le cadre des règles à suivre préalablement formalisées, le transport des retours est évidemment prévu par les industriels, qui prennent en charge l'ensemble de la gestion de la logistique inversée. Après identification du besoin de retour d'un produit, le temps moyen nécessaire pour une solution « complète » est de moins d'une semaine pour les produits laitiers, et entre une semaine et un mois pour les produits de chocolaterie et de confiserie. La revente sur le marché originel (dit primaire) est le processus plus utilisé pour les produits retournés, suivi par la revente sur un autre marché et le don à des associations caritatives. Dans le cas des produits frais et ultra-frais, la récupération des retours est réalisée en moins de 48 heures afin d'envisager une réintégration sur le marché originel. Si la collecte dépasse ce délai, la revente sera impossible et entraînera une perte financière. Lorsque la DLC est encore éloignée, l'industriel pourra revendre les produits sur un autre marché (dit secondaire), et si ce n'est pas possible, ou si la date DLC est trop courte, les produits seront donnés. Notons que le don n'est pas seulement retenu pour des questions d'éthique ou d'image, mais aussi pour des raisons économiques. En effet, la destruction appropriée d'un produit, tant sur le plan technique que logistique, est parfois plus coûteuse que le don lui-même.

3.3. La gestion des retours vue par le distributeur enquêté

Le distributeur a formalisé avec ses fournisseurs un engagement sur la date limite d'approvisionnement des entrepôts. Lorsqu'une commande est passée, le fournisseur sait qu'il doit livrer à tel prix, telle quantité et à telle date, sachant que l'entrepôt effectuera les contrôles de conformité à l'arrivée. Si la livraison ne correspond pas à ce qui avait été spécifié, le produit doit alors être retourné sous la responsabilité logistique et financière de l'industriel. Dans certains cas, si l'industriel livre des produits avec des DLC très courtes, le distributeur acceptera les produits mais avec une remise négociée ; cette procédure est toutefois très rare. Dès lors que le transfert de titre de propriété est effectif, les produits sont sous la responsabilité du distributeur. Ainsi, quand un problème apparaît au niveau du point de vente, les produits sont retirés des rayons et une équipe dédiée contrôle tous les jours la démarque inconnue de type casse. La perte occasionnée entre dans le compte d'exploitation du point de vente.

Pour les produits alimentaires, deux processus ont été identifiés en fonction de leur degré de périssabilité. Les produits ultra-frais à DLC très courte sont purement et simplement détruits : ils sont systématiquement considérés comme non consommables dès l'instant où s'ils sont proches de la DLC, le risque sanitaire lié à leur vente ou à leur don étant jugé trop important. Pour les produits frais à DLC courte, s'ils sont considérés comme encore consommables, l'enseigne s'engage à les retirer des points de vente une semaine avant la DLC et à les offrir à des associations caritatives. Une unité spécialisée de l'entreprise est chargée de récupérer les produits cassés ainsi que la relation avec les associations caritatives. Signalons que l'entreprise a également créé une dizaine de points de vente où les produits à DLC trop courte sont revendus à des personnes à faible revenu à environ 10 % de leur valeur. La Figure 2 propose une synthèse des options envisageables en fonction du caractère commercialisable en l'état ou non du produit.

Figure 2 – Types de retours pour les produits périssables

[Placer ici la Figure 2]

Pour les situations d'urgence inhérentes à une contamination alimentaire, par exemple, exigeant d'organiser très vite des retours massifs, l'entreprise dispose d'un système de gestion de crise qui intègre un personnel spécialisé immédiatement mobilisable en cas de besoin. Ce système, mis en place avec l'aide d'une société de services experte dans le domaine, est réactualisé chaque semaine. Outre les activités de planification du transport pour rapatrier les produits en retour, il inclut un programme de sécurité alimentaire mis à disposition des services médicaux, notamment sur les produits à marque propre de l'enseigne. Il est prévu que le service sûreté / sécurité fournisse l'information utile aux centres anti-poison, tout en étant relié avec un service de communication, lui-même en relation avec tous les organismes de presse pour faire face à la situation de crise. Le problème majeur des situations d'urgence est l'impossibilité d'anticiper leur récurrence, mais avec une contrainte d'intervention immédiate. Pour cela, des moyens logistiques sont constamment mobilisables : il ressort de notre enquête de terrain qu'il s'agit du même personnel administratif et du même système de stockage intermédiaire que celui utilisé pour la gestion traditionnelle des retours de produits.

Particulièrement efficace en matière de logistique de distribution, l'entreprise travaille désormais sur l'optimisation de sa logistique inversée. L'équipe dirigeante considère en effet que structurer les canaux inversés dans la grande distribution devient essentiel dans la mesure où les enseignes devront de plus en plus systématiser la livraison des produits vers les points de vente dans des caisses plastiques recyclables pour respecter les nouvelles contraintes environnementales. Afin de minimiser les déchets liés aux emballages, la stratégie de l'entreprise est de développer des bacs plastiques recyclables pour les fruits et légumes ainsi que pour la boucherie. Ces bacs ont aussi pour objectif d'être utilisés comme présentoir en magasin, l'idée étant d'éviter les manipulations coûteuses de produits en les laissant dans leur emballage d'origine. L'entreprise livre ses points de vente avec des palettes, et c'est un prestataire de services logistiques qui vient les récupérer et les traiter (un camion repart avec des palettes vides tous les cinq approvisionnements). Les cartons et plastiques sont compactés et revendus à des organismes de recyclage.

Plus le point de vente est de petite taille, plus une politique efficace et efficiente de logistique inversée se justifie. Pour un point de vente de grande taille, tel qu'un hypermarché, dont les flux d'approvisionnement journaliers sont conséquents, le distributeur aura intérêt à investir dans des compacteurs et remplir des camions de déchets, alors que pour un point de vente de petite taille, tel qu'un magasin de proximité, ce type d'investissement aura du mal à être amorti. Afin d'apporter une solution à ce problème, un projet dénommé *Projet Reverse* a été initié et confié dans sa gestion à un prestataire de services logistiques. Il prévoit une massification des produits en retour vers des plates-formes spécialisées, gérées par ce prestataire, qui aura ensuite pour mission de les revendre. Le projet devait débiter à la fin 2008 ou au début 2009 avec une certaine urgence car la stratégie de l'entreprise est de développer des points de vente de plus petite taille (de 10.000 m² en moyenne aujourd'hui, à 3.000 ou 4.000 m² dans les prochaines années), compte tenu de l'essoufflement aujourd'hui bien réel du format grand hypermarché.

4. Quelle maturité des systèmes de suivi de la performance ?

Lorsque l'on analyse la relation industriel / distributeur dans la perspective d'une gestion optimisée des retours de produits, il faut admettre que les opérations de logistique inversée se placent souvent dans une situation délicate, au cœur de conflits d'intérêt inter et intra-organisationnels. En effet, la logistique inversée, tout comme la logistique traditionnelle, se traduit par des coûts de fonctionnement dont l'imputation, à l'un ou l'autre des partenaires, donne lieu à des arbitrages plus ou moins conflictuels. Bonet (2000) a pu montrer que la mise en place de procédures de pilotage comme la gestion partagée des approvisionnements (GPA) par les distributeurs reposait en partie sur un objectif de transfert de charges logistiques (gestion des stocks, préparation de commandes, etc.) vers les industriels, et on peut imaginer qu'un tel raisonnement s'applique également à la logistique inversée. Certes, le pourcentage des retours des produits est de moins de 5 % de l'ensemble des flux dans toutes les entreprises enquêtées, mais il faut prendre en considération que ce pourcentage varie en fonction de la famille de produits, et qu'il constitue un champ inexploré d'économies de coût (à la différence de la logistique traditionnelle). La recherche de Rogers et Tibben-Lembke (1998) indique ainsi des taux de retour qui peuvent varier de 2 à 3 % pour les produits d'entretien jusqu'à 50 % pour les produits d'édition. Stock (1998) et Daut (2005) en infèrent des coûts de logistique inversée représentant 4 à 4,5 % des coûts logistiques globaux. Mais ce chiffre est sans doute sous-estimé

car les entreprises ignorent souvent le périmètre exact de leurs activités de logistique inversée (Rogers et Tibben-Lembke, 1998).

Un constat identique ressort de notre enquête de terrain puisque les répondants affirment tous que leurs entreprises ne cherchent pas à isoler le coût de la logistique inversée en raison de la faible quantité de retour de produits. L'un de nos répondants explique ainsi que son entreprise mesure les coûts inhérents aux litiges et non ceux liés au retour des produits pour des raisons purement commerciales dans la mesure où le même transport de livraison est utilisé pour récupérer les produits à retourner. De fait, le coût de transport est déjà inclus dans les frais de distribution. L'évaluation du coût de la logistique inversée soulève un autre problème évoqué par le répondant de l'une des autres entreprises enquêtées : le cloisonnement et le manque de transversalité dans le suivi des opérations logistiques. Son entreprise est constituée de plusieurs divisions et départements. Certes, la division logistique intègre toute la distribution et la revente des produits retournés mais si l'origine du retour est liée à un problème de qualité ou de produit endommagé, elle contacte la division responsable de la prise en charge du processus de retour. Ainsi, l'entreprise ne dispose d'aucune visibilité globale sur la nature, le volume et les coûts de retour de produits.

Bien évidemment, la question du management efficace de la logistique inversée ne peut se réduire à une maîtrise des coûts. Tout comme pour la logistique traditionnelle, la performance se réfère à un triangle d'or : coûts, délais, qualité. Comme le note Daut (2005), le délai de retour du produit « doit être pris en charge efficacement pour le renvoyer ensuite vers le client » (p. 128). Si cette opération doit être effectuée au moindre coût, la qualité du service aura aussi un impact sur l'intensité du service rendu au client et, par conséquent, sur la crédibilité de l'entreprise dans son environnement concurrentiel, sans oublier sur son besoin en fonds de roulement. Ce dernier point est d'ailleurs jugé crucial par le répondant de l'une des entreprises enquêtées. De notre recherche exploratoire, il ressort que le niveau de taux de service de la logistique inversée est jugé « acceptable », mais très largement en deçà du niveau de taux de service de la logistique traditionnelle. Pourtant, les répondants indiquent de façon unanime que les outils de gestion utilisés pour minimiser les retours sont de qualité, notamment en matière de pilotage de la DLC. D'où vient alors le problème ? Sans doute d'un manque de maturité dans la construction de tableaux de bord permettant le suivi des performances. Par rapport à la logistique traditionnelle, marquée par de significatifs progrès ces dernières années, le retard semble patent.

L'exemple de l'une des entreprises industrielles enquêtées est symptomatique de cet état de fait. Son système de gestion de la qualité des retours de produits est utilisé à la fois pour éviter les erreurs lors de la préparation de commandes et pour suivre la qualité des produits, des emballages et des opérations de transport. Le système de gestion de la qualité dispose par exemple d'une mesure des performances sur le nombre d'erreurs pour mille commandes préparées, permettant de déclencher des actions correctives en cas de franchissement d'un seuil défini. Il permet également d'analyser le motif du retour, la perte éventuelle (produits détruits ou donnés) et le coût administratif de traitement du litige y afférent. Malheureusement, le cloisonnement intra-organisationnel et la non-prise de conscience des enjeux stratégiques de la logistique inversée empêchent un usage totalement productif du système. Les retours de produits sont toujours considérés dans l'entreprise comme un problème ponctuel, et inducteurs d'un faible volume de flux, peu représentatif en termes de coût. En outre, si chaque département connaît et maîtrise les mesures qui lui sont spécifiques, il s'avère incapable de s'imprégner de la vision propre des autres départements, faute d'informations suffisantes.

Des améliorations sont possibles, mais elles dépendront avant tout de la volonté des acteurs à s'impliquer dans une démarche de management qui, par nature, exige d'eux un dialogue constructif et l'abandon d'une partie de leur latitude décisionnelle : « les performances de la logistique (efficacité/service et efficience/coût) vont désormais largement dépendre de l'adhésion des acteurs, internes et externes, au projet qu'elle porte en elle » (Paché et Colin, 2000, p. 38). C'est ce qui ressort clairement de la recherche de Daut (2005) conduite auprès d'une entreprise du secteur électronique confrontée à des problèmes récurrents de retour des produits. Afin d'y apporter une solution, le choix a été fait d'évaluer le phénomène avec des statistiques les plus fiables possibles. Tous les acteurs clés de l'entreprise ont été réunis afin d'œuvrer ensemble dans la même direction, à travers des équipes transversales en relation directe et régulière avec le département logistique des retours de produits mis en place. Même si la valeur unitaire des produits agroalimentaires est bien inférieure aux produits électroniques, cet exemple souligne l'importance d'un contrôle efficace des retours que permettent l'unification des procédures, la centralisation des informations des différents départements et l'implication des acteurs.

5. Conclusion

L'article avait pour objectif de mieux comprendre l'importance prise par la gestion des retours de produits dans certaines filières agroalimentaires. Il ressort de notre enquête exploratoire que des progrès significatifs ont été réalisés en la matière. Ainsi, après identification de la nécessité d'un retour de produits, le temps moyen nécessaire pour mettre en place une solution complète de retour est de moins d'une semaine pour les produits laitiers, et entre une semaine et un mois pour les produits de chocolaterie et confiserie. Or, on sait que pour les produits périssables, la maîtrise du temps est un facteur essentiel de compétitivité car elle détermine la possibilité (ou non) de remise en vente sur le marché primaire, sans réduction de prix. L'une des plus parfaites illustrations de l'importance reconnue de la logistique inversée dans la stratégie des entreprises est l'implantation du *Projet Reverse* au sein du groupe de distribution enquêté. La mesure de la performance de la logistique inversée reste néanmoins complexe, faute d'une connaissance suffisante des activités concernées, mais également d'un système d'information efficace capable d'alimenter le processus de prise de décision.

En effet, les outils de gestion principalement utilisés pour organiser les retours sont incomplets, étant dans l'incapacité relative d'intégrer et consolider toutes les informations relatives à la logistique inversée. Une réflexion doit porter sur cette question, en s'interrogeant sur la manière de développer un système de mesure des performances. En référence aux propos de nos répondants, il serait sans doute intéressant de formaliser un processus collectant des statistiques fiables et complètes sur les retours de produits. Il est essentiel, pour la réussite de la démarche, que tous les acteurs clés de l'entreprise puissent œuvrer dans la même direction, ce qui sous-entend une forte implication dans le projet logistique. Il n'en reste pas moins que la présente recherche n'est qu'un premier pas vers une meilleure compréhension des mécanismes d'implantation d'une démarche de logistique inversée. Le faible nombre d'entreprises ayant accepté de participer à la recherche est symptomatique du relatif désintérêt que soulève, aujourd'hui encore, la gestion des retours de produits. Il s'avère donc urgent de poursuivre les investigations, seule façon de faire prendre conscience aux décideurs des enjeux financiers, économiques et commerciaux en présence.

6. Bibliographie

- Aurifeille, J.-M., Colin, J., Fabbe-Costes, N., Jaffeux, C., Paché, G. (1997), *Management logistique : une approche transversale*, Editions Litec, Paris.
- Beaulieu, M. (2000), Définir et maîtriser la complexité des réseaux de logistique à rebours, *Actes des 3^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, pp. 1-19 (CD-rom).
- Bonet, D. (2000), Conflit et coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des acteurs, in Volle, P. (éd.), *Etudes et recherches sur la distribution*, Economica, Paris, pp. 231-246.
- Bowersox, D., Closs, D. (2001), *Logística empresarial. O processo de integração da cadeia de suprimento*, Atlas, São Paulo.
- Carter, C., Ellram, L. (1998), Reverse logistics : a review of the literature and framework for future investigation, *Journal of Business Logistics*, vol. 19, n° 1, pp. 85-102.
- Chaves, G. (2005), *Diagnóstico da logística reversa na cadeia de suprimentos de alimentos processados no oeste paranaense*, Dissertação (Mestrado) em Desenvolvimento Regional e Agronegócio, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo.
- Daut, V. (2005), Stratégie de reverse logistics : gestion des process et optimisation, *Logistique & Management*, vol. 13, n° 1, pp. 127-130.
- Dowlatshahi, S. (2000), Developing a theory of reverse logistics, *Interfaces*, vol. 30, n° 3, pp. 143-155.
- Filser, M., Paché, G. (2008), La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques, *Revue Française de Gestion*, n° 182, pp. 109-133.
- Fleischmann, M., Bloemhof-Ruwaard, J., Dekker, R., Van Nunen, J., Van Wassenhove, L. (1997), Quantitative models for reverse logistics : a review, *European Journal of Operational Research*, vol. 103, n° 1, pp. 1-17.
- Ghiglione, R., Blanchet, A. (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Dunod, Paris.
- Grawitz, M. (2000), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris, 11^e éd.
- Huberman, M., Miles, M. (1991), *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Bruxelles.
- Lambert, S., Riopel, D. (2003), *Logistique inversée : revue de littérature*, Les Cahiers du GERAD, n° G-2003-61, HEC Montréal, Montréal (CA).
- Lee, J., McShane, H., Kozlowski, W. (2002), Critical issues in establishing a viable supply chain / reverse logistic management program, *Proceedings of the IEEE International Symposium on Electronics and the Environment*, San Francisco (CA), pp. 150-156.
- Leite, P. (2003), *Logística reversa. Meio ambiente e competitividade*, Prentice Hall, São Paulo.

Mollenkopf, D., Russo, I., Frankel, R. (2007), The returns management process in supply chain strategy, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 37, n° 7, pp. 568-592.

Monnet, M. (2007), *L'intermédiation du prestataire de services logistiques dans une « supply chain » en contexte de développement durable*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II).

Paché, G., Colin, J. (2000), Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain, in Fabbe-Costes, N., Colin, J., Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 31-53.

Rogers, D., Tibben-Lembke, R. (1998), *Going backwards : reverse logistics, trends and practices*, Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Rogers, D., Tibben-Lembke, R. (2001), An examination of reverse logistics practices, *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n° 2, pp. 129-148.

Stock, J. (1998), *Development and implementation of reverse logistics programs*, Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Yin, R. (2002), *Case study research : design and methods*, Sage, Londres, 3^e éd.

Figure 1

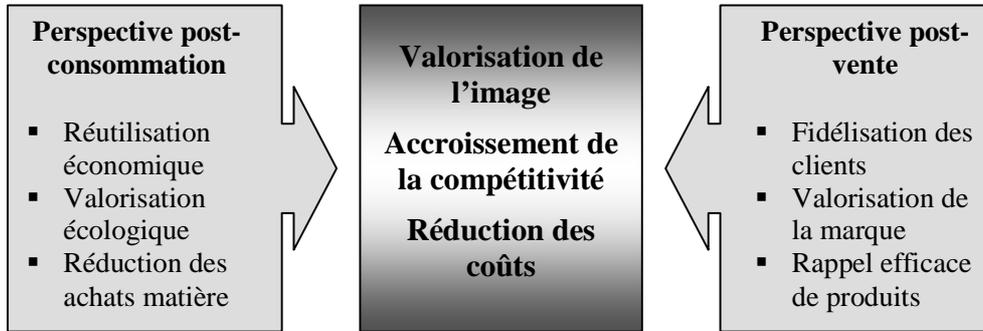


Figure 2

Produits commercialisables en l'état	▪ Marché primaire (le même client)
	▪ Marché secondaire (d'autres clients)
Produits non commercialisables en l'état	▪ Réintégration dans le processus de production
	▪ Don à des associations caritatives
	▪ Vente à prix réduit