

LA REVERSE LOGISTIQUE EN TANT QU'AVANTAGE COMPETITIF

Fanny BRACH et Xavier BRUSSET.

Résumé. - La Reverse Logistics (RL) est un maillon à part entière de la SC (SC). A ce titre, elle doit contribuer en apportant de la valeur à cette dernière. Par ailleurs, les entreprises sont maintenant tenues de prouver qu'elles sont des citoyennes socialement responsables des conséquences de leurs actions sur l'environnement. Nous présentons dans cet article un cadre conceptuel dans lequel la RL est source d'avantage compétitif. Une démarche exploratoire identifie les concepts mobilisés. Les bases d'une étude quantitative sur les moyens requis pour qu'une RL apporte un avantage compétitif à une SC sont proposées. Parmi les recommandations pratiques, citons la nécessité d'une volonté de la direction générale, des systèmes d'information dédiés et une collaboration avec les autres maillons.

Mots-clés : Reverse logistique; Supply Chain; Etude qualitative.

1. Introduction

1.1 *État des lieux*

Les entreprises assistent de nos jours à une augmentation de leurs retours produits, notamment du fait du développement du commerce en ligne et de la concurrence accrue par la globalisation, qui requiert un service clients toujours plus étendu. Cela implique de mettre en place une politique des retours adaptée. Les législations européennes et plus généralement les parties prenantes y poussent. Ces dernières s'attendent à ce qu'une politique de développement

Professeur associé, Coordinateur du Centre d'expertise et de Recherche en Retailing (ESSCA-CeRR), ESSCA Ecole de Management, 55, Quai Alphonse Le Gallo, 92513 Boulogne Billancourt cedex, France.
xavier.brusset@essca.fr

durable soit appliquée. La Reverse Logistics (RL), ou logistique inverse, est une partie intégrante du management des retours, au même titre que les activités liées à l'évitement des retours, au gatekeeping (contrôler si un retour est autorisé ou non) et à la disposition (Rogers et al., 2002). Elle permet à une entreprise de s'inscrire dans une perspective de développement durable (De Brito et Dekker, 2003), notamment sur le plan écologique mais aussi économique.

Un système de RL est traditionnellement vu comme un centre de coûts et comporte de nombreuses barrières à son établissement, ainsi qu'à sa performance. Le sujet étant récent, la littérature y faisant référence reste lacunaire, bien qu'elle s'étoffe de plus en plus. Presley et al. (2007) distinguent quatre catégories de recherches, à savoir : empiriques, théoriques, conceptuelles et mathématiques. Beaucoup se basent sur des études de cas et se concentrent sur des secteurs particuliers. Stock et Mulki (2009) soutiennent que de nombreuses études sont anecdotiques et donc peu généralisables. Par ailleurs, Bernon et Cullen (2007) affirment que peu de recherches empiriques concernant les aspects managériaux impliqués ont été conduites. Mollenkopf et al. (2007) soulignent quant à eux le manque d'un cadre présentant une vue d'ensemble afin de gérer la RL.

Se basant sur une démarche exploratoire, cet article tentera d'apporter une vision plus globale de la reverse logistique en tant que source ou élément favorisant la création d'un avantage compétitif (AC).

Dans un premier temps, nous définirons le cadre de référence de la RL. Cela sera suivi des barrières qui impactent négativement les éventuels bénéfices de la RL. Nous détaillerons ensuite les ressorts mobilisables pour obtenir un avantage compétitif. Dans une deuxième partie, les résultats de l'étude exploratoire seront présentés ainsi que leur analyse. Nous concluons par des préconisations managériales et ainsi que des ouvertures vers de nouveaux sujets de recherche.

2. Cadre de référence

Nous présentons d'abord la définition d'une RL avant d'aborder les motivations des entreprises à la mettre en place puis les différents types de flux retours et les étapes d'une chaîne logistique des retours.

2.1 Reverse Logistique: de quoi parle-t-on ?

Si nous nous référons aux définitions les plus classiques de la SC (SC), il est fait mention de flux de produits et services qui vont depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients finaux. Il est rarement mentionné que les produits une fois utilisés doivent retourner vers les industriels pour traitement. Le rôle de cette activité est consacré lorsqu'elle apparaît dans le modèle SCOR en 2008 dans sa neuvième version.

Selon Mentzer et *al.* (2001), la SC est définie par « un ensemble de trois ou plusieurs entités (organisations ou individus) directement impliquées dans les flux amonts et avals de produits, services, finances, et/ou informations d'une source à un client ». Celles-ci ont pour but de créer de la valeur pour le consommateur final.

En intégrant la RL à la SC, on parle de SC étendue, c'est-à-dire une chaîne de valeur qui englobe de nouveaux processus (Fleischmann et al., 2005). On trouve aussi le terme de « reverse SC ». Certains auteurs (Belz et Peattie, 2010) parlent quant à eux de closed-loop Supply Chain, considérant alors une configuration en circuit fermé et non plus linéaire. Jayaraman et al. (2008) définissent ce dernier concept comme un système de distribution qui inclut les flux avant ainsi que les flux de retour allant des clients aux fabricants. La Figure 1 permet d'avoir une vision plus claire d'une chaîne dite en circuit fermé.

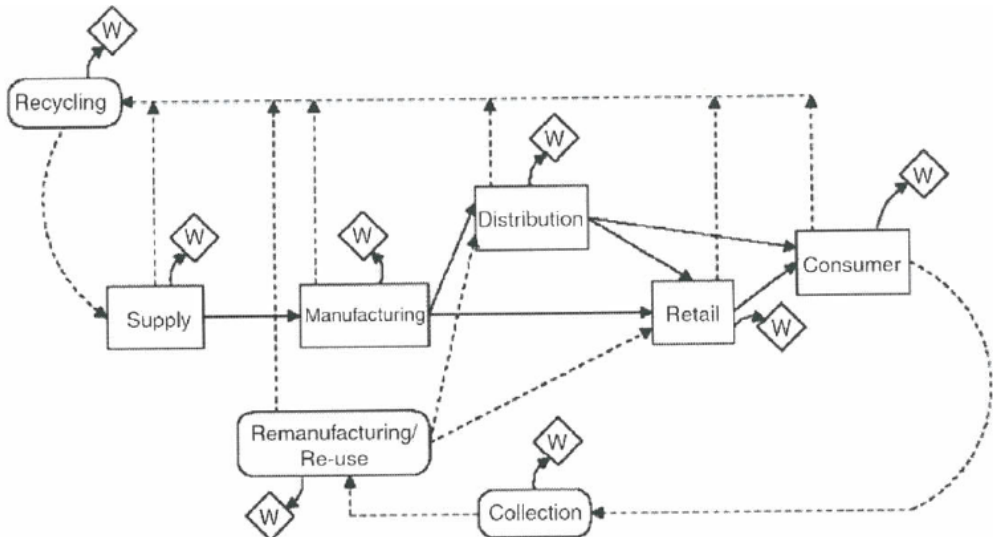


Figure 1 : Closed-Loop SC (W = déchets), Kumar et Malegeant (2006).

Tibben-Lembke (2002) définit la RL comme étant le « processus qui consiste à planifier, implémenter et contrôler le flux rentable de matières premières, de stocks en cours, de produits finis et des informations associées du point de consommation au point d'origine, dans le but de recréer de la valeur ou de détruire de façon appropriée ». La première différence avec la logistique de distribution est donc qu'au lieu de partir d'un producteur pour alimenter plusieurs consommateurs, les flux de RL vont de multiples sources vers un point de retour. Les rôles sont alors inversés, les consommateurs devenant en quelque sorte des fournisseurs. Le système est donc fortement dépendant des clients finaux. Un système de RL se caractérise par un nombre important d'acteurs « sources », des produits extrêmement variés dans leur état, leur conditionnement. Cette grande diversité, liée à une certaine sensibilité au temps rend leur traitement plus complexe que dans une SC classique.

2.2 *Motivations des entreprises à l'implémenter*

On distingue trois motivations principales. Certaines entreprises, du fait de la nature même de leur activité sont contraintes de disposer d'un système de RL par la législation ou les réglementations (par exemple la directive européenne DEEE: déchets d'équipements électriques et électroniques), (Kumar et Putnam, 2008).

Il est également possible que les entreprises adoptent d'elles-mêmes une telle vision (Presley et al., 2007). La seconde catégorie de motivations est celle des motivations économiques (gains directs ou indirects). Certains implémentent la RL dans le but de réduire leurs coûts d'enlèvement des déchets ou de récupérer de la valeur sur les produits retournés. Les gains peuvent être directs (récupération de valeur, coûts inférieurs, etc.) ou indirects (image de l'entreprise, meilleures relations avec les fournisseurs et clients, etc.).

Enfin, une des motivations des entreprises à mettre en place un système de RL est de préserver leur part de marché suite à la pression exercée par les concurrents qui mettent en place des politiques de retours plus satisfaisantes pour les clients (Iyaraman et Luo, 2007; Rogers et Tibben-Lernbke, 1999). Selon les pays, ces motivations peuvent varier. Srivastava et Srivastava (2006) souligne par exemple qu'en Amérique du Nord, elles sont plus orientées vers les profits alors que les réglementations ont plus d'impact sur les motivations en Europe.

2.3 *Différents types de retours*

Les produits retournés diffèrent par leur qualité. Certains sont comme neufs alors que d'autres sont défectueux ou endommagés (Ravi et Shankar, 2005). Cela est dû au fait que les raisons pour lesquelles des retours s'effectuent sont variées. De façon générale, les flux de RL traitent de biens de consommation, d'emballages, de composants, de pièces de rechange (Fleischmann et al., 1997), mais aussi de déchets. Il existe différentes façons de classer les retours. De Brito et al. (2004) classe selon la hiérarchie de la SC : retours de fabrication, retours de distribution, retours en provenance des marchés (utilisateurs). Fleischmann et al. (2005) distingue deux catégories de retours : les retours commerciaux et les retours des produits en fin de vie. De Brito et Dekker (2003) en rajoute deux : les retours de service et les retours de fin d'utilisation. Suivant cette nomenclature, on retrouve, parmi les retours commerciaux, les retours contractuels, les rappels de produits, les retours des stocks en surplus (notamment les stocks de produits saisonniers), les retours de produits qui ne satisfont pas ou plus les clients. La deuxième catégorie concerne les retours sous garantie ou de service après-vente (renvoyés par exemple pour réparation). Sont liés à une fin d'utilisation les produits issus de la location, des crédits-bails, de même que les retours d'éléments fonctionnels (contenants, palettes). Quant aux produits en fin de vie, ils sont constitués de produits ne fonctionnant plus ou étant devenus obsolètes. On considère alors les produits dans leur ensemble ou leurs composants (par exemple électroniques pour un ordinateur). En plus des retours produits, il convient de considérer le

retour des déchets (de production, des consommateurs finaux, de tous les acteurs de la **SQ**. Selon Fleischmann et al. (2005), les retours sont plus homogènes quand on considère un environnement business-te-business (B2B) qu'un environnement business-te-consumer (B2C).

2.4 Etapes des flux de RL

En raison des différents types de retours, la RL comporte de nombreuses étapes. De Brito et Dekker (2003) en dénombre quatre principales: collecte, inspection/sélection/tri, retraitem redistribution. Lambert et al. (2011) ajoute l'étape de contrôle d'autorisation des retc (gatekeeping). Si leur état le permet, les retours sont directement réutilisés ou revendus. D les autres cas, les produits seront retraités selon plusieurs options, avant de pouvoir , redistribués en tant que nouveau produit ou d'occasion. Les différentes possibilités recouvrement d'un produit sont les suivantes : réparation, remise à neuf, remanufacturiati cannibalisation, recyclage (Thierry et al., 1995). Elles sont définies dans le Tableau 1.

	Niveau de désassemblage	Conditions de qualité	Produit résultant
Réparation	Au niveau produit	Remettre le produit en état de marche	Certaines parties réparées ou remplacées par des pièces de rechange
Remise à neuf	Au niveau module	Inspecter tous les modules critiques et améliorer jusqu'au niveau de qualité spécifié	Certains modules réparés/remplacés, amélioration potentielle
Remanufacturation	Au niveau pièce	Inspecter tous les modules critiques et améliorer jusqu'au niveau de qualité spécifié	Certains modules utilisés et nouveaux/pièces assemblés dans un nouveau produit, amélioration potentielle
Cannibalisation	Récupération sélective de pièces	Dépend du processus dans lequel les parties sont réutilisées	Certaines pièces réutilisées, produit restant recyclé/éliminé
Recyclage	Au niveau matériel	Heures pour la production de pièces originales, moins pour les autres pièces	Matériaux réutilisés pour produire de nouvelles pièces

Tableau 1 : Options de recouvrement, Thierry et al. (1995).

2.5 Structure des réseaux de RL

La structure des réseaux de RL diffère selon la source des retours. Certaines entreprises utilisent pour leur système de RL le réseau d'installations de leur chaîne de valeur traditionnelle (par exemple les centres de distribution). D'autres préfèrent opter pour des infrastructures dédiées, comme par exemple des centres de retours centralisés, pour faciliter entre autres le traitement des stocks (Rogers et Tibben-Lembke, 2002). Fleischmann et al. (2001) ont établi une classification des différentes configurations de réseaux de RL possibles, se focalisant sur les produits nécessitant un retraitement. Les réseaux de produits réutilisables, remanufacturables et recyclables ont des structures différentes du fait du nombre d'étapes nécessaires au traitement ou encore le degré de centralisation des infrastructures. Pour Jayaraman et al. (2008), une SC étendue, et donc plus complexe, requiert des technologies d'information adaptées, notamment grâce à la technologie RFID (Radio Frequency Identification Device). Ces systèmes apportent une valeur ajoutée (Brusset, 2012).

3. Barrières au déploiement de la RL

Après avoir présenté le cadre de référence, nous abordons maintenant les barrières qui ont été déjà répertoriées. Les descriptions qui suivent représentent en quelque sorte les arguments des décideurs pour refuser la mise en place dans leur organisation d'une RL.

3.1 Barrière des coûts

Intégrer un système de RL à la SC demande des investissements considérables (installations, formation du personnel, technologies d'information). Or, toutes les entreprises n'en ont pas les moyens (De Brito et al, 2004). D'une part, la RL implique des coûts d'implémentation importants. D'autre part, les retours sont, par nature, incertains en termes de quantité et variables en termes de qualité. Cela rend le processus de traitement coûteux. De plus, s'ils ne sont pas pris en compte ou traités de manière suffisamment rapide, les produits ou composants retournés sont soumis aux risques d'obsolescence, ce qui peut limiter la valeur qui pourra en être retirée (Rogers et Tibben-Lembke, 2001). Pour certaines activités qui se retrouvent dans les deux réseaux (distribution et RL), comme la collecte par exemple, les coûts sont plus élevés en RL du fait de la multitude des sources, impliquant plus de transport. De plus, les transports des flux de distribution et des flux de RL sont maintenus séparés, alors que cela pourrait leur permettre de faire des économies, surtout dans le cas où les retours sont peu nombreux (Rogers et Tibben-Lembke, 2002, Fleischmann et al., 1997). Les coûts opérationnels, plus importants que dans une SC traditionnelle, sont aussi dus aux activités supplémentaires que la RL engendre, comme le tri des produits, leur retraitement ou même leur enfouissement. Rogers et Tibben-Lembke (2002) a synthétisé les coûts de la RL en les comparant à ceux de la logistique de distribution dans le Tableau 2.

Coût	Comparaison avec la logistique de distribution
Transport	Plus important
Coûts de possession des stocks	Plus faible
Retrait (vol)	Beaucoup plus faible
Obsolescence	Peut-être plus élevé
Collecte	Beaucoup plus élevé – moins standardisé
Tri, diagnostic de qualité	Beaucoup plus important
Traitement	Beaucoup plus élevé
Remise à neuf/ré-emballage	Significatif pour la RL, n'existe pas pour l'autre
Changement de la valeur comptable	Significatif pour la RL, n'existe pas pour l'autre

Tableau 2 : Comparaison entre coûts de la RL et de la logistique.

Source : Rogers et Tibben-Lembke (2002)

Pour les produits destinés à être redistribués après le retraitement, il existe également un risque de «cannibalisation de la demande», c'est-à-dire le risque que les produits recouverts vendus sur les marchés secondaires viennent empiéter sur les ventes des produits neufs. De plus, cela peut avoir un coût en termes d'image de marque (Rogers et Tibben-Lembke, 1999).

Mais ces barrières ne sont pas les seules en œuvre. Selon Gonzalez-Torre et al. (2010) deux autres barrières peuvent être identifiées : les barrières internes et les externes.

3.2 Barrières internes

La logistique aval vers les clients bénéficie d'attention du management du fait qu'elle est source de profits identifiables. Cela n'est pas le cas de la RL. Si les coûts de cette dernière sont peu visibles, les bénéfices qui peuvent en découler le sont encore moins (Rogers et Tibben-Lembke, 2001). La RL est en général perçue comme un centre de coûts, une contrainte ne procurant aucun avantage. Ce manque de sensibilité aux opportunités que la RL engendre est une des barrières majeures au bon fonctionnement du système (Ravi et Shankar, 2005). Celle-ci est liée à un autre obstacle à la RL, à savoir le manque d'engagement de la direction générale (top management). De là découlent d'autres barrières, notamment l'absence de vision stratégique, définissant des objectifs à long terme pour la RL et les moyens pour les atteindre (Ravi et Shankar, 2005). Cela peut dans certains cas accentuer la résistance au changement; un obstacle supplémentaire compte tenu du contexte compétitif (Ravi et Shankar, 2005).

Rogers et Tibben-Lembke (2001) souligne que l'absence de vision stratégique entraîne un manque de ressources humaines et financières, constituant une barrière d'importance considérable. La transmission des données nécessaires pour planifier et optimiser l'opérationnalisation des activités en est obérée (Ravi et Shankar, 2005). Quant aux ressources humaines, elles ne sont pas toujours uniquement dédiées à la RL, s'occupant par exemple d'une

partie de la distribution. Cela peut engendrer des conflits de rôles et rendre le système encore plus complexe à gérer (Stock et Mulki, 2009). D'autant que souvent, le personnel manque de formation spécifique à la RL (Ravi et Shankar, 2005).

3.3 *Barrières externes*

Les réglementations qui visent à contrôler la pollution sont souvent déployées de façon très inégale selon les pays. Elles sont de plus appariées à des contrôles plus ou moins tatillons et court-termistes. Elles sont perçues comme des sources de contraintes dont il faut s'affranchir en les contournant (Gonzalez-Torre et al., 2010). Enfin, certaines entreprises (notamment celles de petite et moyenne taille) n'ont pas les moyens d'investir dans leurs propres installations nécessaires à la RL. Or, dans certains cas les infrastructures mutualisées requises manquent, ce qui constitue une autre barrière importante (Gonzalez-Torre et al., 2010).

D'autre part, l'inertie des utilisateurs finaux à retourner les produits qui devraient l'être constitue elle aussi une barrière (Breen, 2006). Cette barrière a été étudiée selon une approche qualitative parmi plusieurs secteurs au Royaume-Uni et montre que quand les utilisateurs ne coopèrent pas, les collecteurs de ces retours subissent un impact tant au niveau financier qu'opérationnel.

En plus de cette inertie des clients, d'autres obstacles peuvent provenir des concurrents ou d'autres acteurs de la même filière qui refusent de collaborer (Gonzalez-Torre et al., 2010), ou qui choisissent une stratégie individuelle excluant la coopération horizontale (Monnet, 2006).

Après avoir constaté qu'il est difficile et coûteux pour une entreprise de déployer une RL, nous allons maintenant montrer les avantages qu'elle peut en retirer.

4. Sources d'avantages compétitifs

Pour cela, nous allons commencer par rappeler ce qu'on entend habituellement par « avantage compétitif (AC) ». Il convient de se placer dans une perspective de chaîne de valeur, telle qu'envisagée par la théorie des capacités dynamiques (Dynamic Capability Theory introduite par Teece et al., 1997). Ici, nous considérons l'activité de RL, qui se doit d'être intégrée à la chaîne de valeur d'une entreprise disposant d'une vision de circuit fermé (Figure 2).

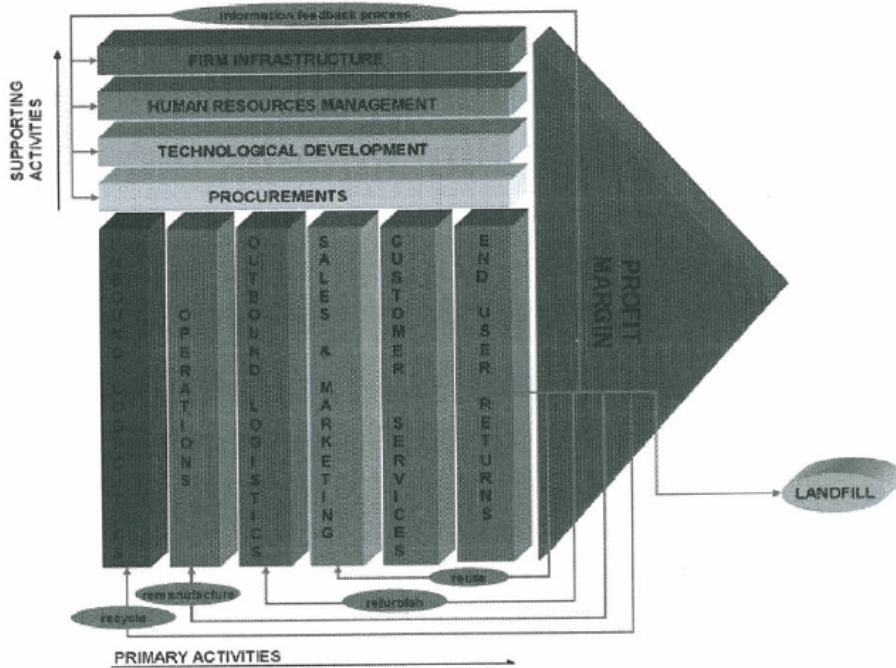


Figure 2: Chaîne de valeur comprenant la RL, Source: Jayaraman et Luo (2007).

Pour être menées à bien, les activités présentées ci-dessus nécessitent l'emploi de ressources physiques (équipement, technologie), humaines (relations, formations) et organisationnel (planning, systèmes de coordination, de contrôle). Pour être sources d'un avantage compétitif ces ressources se doivent de répondre à plusieurs critères, à savoir qu'elles doivent avoir de la valeur, être rares, inimitables et non substituables. Elles sont aussi considérées comme étant hétérogènes et immobiles (Barney, 1991).

Nous allons voir que la RL peut être un différenciateur par rapport aux concurrents et avantage compétitif par elle-même (à condition d'être développée de façon stratégique). Pour cela, elle se doit d'être adaptée à la chaîne de valeur de l'entreprise, à sa stratégie, à sa culture et à ses processus.

4.1 Avantages par les coûts

Les retours peuvent participer à la marge opérationnelle s'ils remplacent l'achat de matières premières vierges, plus onéreuses, donnent lieu à la vente de produits reconditionnés ou constituent un service pour les clients. De plus, la SC incluant les produits retournés à sa chaîne de valeur est en mesure de tirer parti d'un flux d'informations utile pour ses activités commerciales. Celles-ci permettent de détecter d'éventuelles anomalies ou opportunités et d'améliorer les processus, tant ceux de retour que de distribution. Aussi, en plus d'améliorer l'image de l'entreprise, un système de RL bien développé crée un service supérieur pour le

client, limite ses risques, ce qui augmente sa loyauté et donc assure des gains à l'entreprise (Jayraman et Luo, 2007). Gérer les retours efficacement est donc une source d'avantages en termes de coûts mais aussi en termes de différenciation, de satisfaction du client par rapport aux concurrents. Les auteurs précédemment cités vont même jusqu'à dire que « la capacité à organiser, coordonner, surveiller et exécuter une RL avancée et complexe constitue une capacité ou ressource stratégique ».

Les facteurs à prendre en compte pour qu'une RL génère des résultats sont « les coûts stratégiques, la qualité totale, le service à la clientèle, les considérations environnementales et les considérations légales » (Monnet, 2006 ; Dowlatshahi, 2000). Ces facteurs sont semblables à ceux utilisés dans le système de distribution classique, appliqués bien sûr aux activités de la RL.

4.2 Avantages par une stratégie proactive

Il existe plusieurs stratégies qui permettent de considérer ces objectifs : des stratégies qualifiées de réactives (adaptatives) ou proactives (Dowlatshahi, 2000). Dans une stratégie réactive, le système de RL résulte d'un objectif d'adaptation à la réglementation ou à la concurrence. Au contraire, dans une stratégie proactive, la firme prend les devants. Le but est alors de se démarquer, de mieux satisfaire les clients, de limiter les coûts liés à la perte de valeur ou encore de récupérer cette dernière pour bénéficier de gains supplémentaires. Ces deux stratégies peuvent être complémentaires. L'entreprise répondra ainsi mieux aux autres objectifs cités précédemment et aura un avantage par rapport à ses concurrents (Monnet, 2006, Chan, 2007).

4.3 Avantages d'un réseau structuré

Un AC peut découler de la façon dont est organisé le réseau des retours. Alors que certaines entreprises préfèrent se servir des installations déjà existantes en logistique de distribution pour leurs flux de retours, d'autres les traitent au sein d'infrastructures séparées comme par exemple des centres de retours spécialisés (Rogers et Tibben-Lembke, 2002). Cette dernière option est bénéfique par les économies d'échelle qu'elle engendre. Cela peut également faciliter le routage et réduire les coûts de transport (Tibben-Lembke, 2002). De même, si les retours s'effectuent au sein d'une structure dédiée, le personnel n'a pas à faire face à des conflits de rôle qui peuvent le pousser à privilégier la logistique avant. Un personnel qualifié dédié à plein-temps rend donc le système plus efficace (Stock et Mulki, 2009).

Le réseau doit aussi inclure les marchés secondaires quand l'entreprise redistribue les produits revalorisés ou vend les sous-produits revalorisables. Ceci permet d'éviter une perception négative du produit retraité s'il est redistribué sur le mauvais marché, ainsi que la cannibalisation des ventes du marché primaire (Rogers et al., 2002).

D'autre part, l'intégration organisationnelle est une stratégie permettant de rendre la gestion des retours efficaces et de transformer la RL en AC, notamment par rapport à ceux qui externalisent leur RL. L'étude d'entreprises italiennes de Mollenkopf et al. (2007) fait ressortir que plusieurs intégrations sont nécessaires : celle de la RL à la SC (intégrer les acteurs externes à l'entreprise, par exemple les clients), celle des fonctions entre elles. Intégrer les fonctions et les acteurs externes permet en effet de faire circuler les informations et d'améliorer les activités de la RL.

Nous traitons en détail de ces deux formes de coordination par l'intégration dans les deux sous-parties qui suivent.

4.4 Coordination inter-fonctionnelle ou interne

Au niveau de l'entreprise, il s'agit de coordonner les différentes fonctions telles que le marketing, la production, la logistique, ainsi que les actions du personnel. Coordonner les fonctions rend en effet possible l'amélioration des activités (par exemple, grâce aux informations issues de la RL concernant les retours, des actions correctives au niveau de la fabrication ou le transport d'un produit peuvent être menées). Cela nécessite la coordination des acteurs, ce qui implique de la communication, une certaine relation de confiance et un comportement coopératif de leur part (Daugherty et al., 2002; Bernon et al., 2010). Cela passe notamment par la mise en place de procédures, l'établissement de règles et de routines (par exemple pour traiter les différents types de retours, Flygansvør et al., 2008; Autry, 2005).

4.5 Coordination externe et collaboration

La collaboration possède trois caractéristiques, à savoir l'alignement des intérêts, la standardisation des processus et le partage d'informations en temps réel (Olorunniwo et Li, 2010; Jayaraman et al., 2008). Cette collaboration permet de pallier à l'incertitude inhérente aux activités de RL. L'alignement des intérêts entre des acteurs de la SC ayant des objectifs au départ différents peut se faire grâce à l'utilisation d'incitations pour influencer les clients à retourner les produits ou inciter les fournisseurs à les reprendre. Ces mesures peuvent consister en des avantages économiques ou en pénalités si la procédure de retour n'est pas respectée (De Brito et al., 2004). La combinaison de ces différents mécanismes permet un alignement des objectifs des acteurs au sein du système de RL et permet donc l'ajustement des capacités (Flygansvør et al., 2008). La collaboration entre partenaires passe aussi par la mise en place de systèmes d'information exploités en commun et intégrés à tous les niveaux de la SC des retours (Daugherty et al., 2002). Les échanges d'information réduits les aléas en termes de qualité, fréquence et quantité des retours. On peut citer pour exemple le fait que lier les ventes initiales d'un nouveau produit avec les prévisions de retours doit permettre par la suite d'informer les autres maillons de la RL (Jayaraman et al., 2008; Ravi et Shankar, 2005).

Suite à cette revue des concepts et principes managériaux, nous avons cherché à confirmer leur existence ou à identifier ceux qui sont utilisés dans les pratiques managériales en France. Nous en présentons les conclusions dans la partie suivante.

5. Etude empirique

5.1 Echantillon

L'étude porte sur plusieurs sites et plusieurs entreprises de secteurs différents sélectionnés pour leur déploiement de **RL** (électroménager, produits éditoriaux, copieurs, palettes, etc.) et situées en France. Des entretiens semi-directifs d'environ une heure ont été réalisés au cours du premier trimestre de l'année 2012. L'analyse thématique des contenus a été faite sur la base des retranscriptions (Wanlin, 2007) afin de repérer les éléments communs et de les organiser en sous-ensembles pour en tirer des conclusions. Une matrice de correspondance a été réalisée dans laquelle les éléments relevés dans les entretiens ont été mis en relation avec les concepts de la littérature. Les verbatims, l'analyse thématique et la matrice de correspondance ne sont pas inclus dans cet article pour des raisons de place mais sont disponibles auprès des auteurs. Les répondants comptent aussi bien des fabricants que des fournisseurs, des recycleurs ou encore des prestataires de services spécialisés, leur rôle est de gérer les retours pour leur entreprise ou pour leurs clients. Leurs identités et celles de leurs entreprises ne sont pas mentionnées ici.

6. Analyse de résultats

La Figure 3 représente le modèle conceptuel qui ressort de l'analyse des entretiens. Les interactions entre les concepts détectés avec la performance de la RL et donc sur l'avantage compétitif y sont représentés. En pointillé sont marquées les relations négatives : les concepts reliés en rouge avec la performance de la RL signifient qu'ils impactent négativement la performance de la RL. Le rôle de l'engagement de la direction générale est ici présenté comme une force qui freine le déploiement ou l'utilisation d'une RL en tant que facteur favorable à l'accroissement de l'avantage compétitif de la firme. Afin de ne pas alourdir le schéma, les influences positives de l'engagement de la direction générale sur les autres concepts n'ont pas été représentées. Il ressort des propos des personnes interviewées que cet engagement est une condition quasi *sine qua non* pour le succès de la RL en tant qu'outil générant un avantage compétitif pour l'entreprise.

Nous développons dans ce qui suit les concepts et leur interprétation. Nous avons regroupé les concepts en familles par proximité en termes de pratiques managériales. Nous en avons dénombré 6 : les pratiques qui relèvent de l'intégration de la SC; les ressources, en particulier humaines ; les process (inclue la démarche Qualité Totale) ; la structure de l'entreprise ;

l'environnement de celle-ci; les partenaires. Nous avons laissé en dehors de ces catégories les concepts relatifs à l'image extérieure de l'entreprise, l'engagement de la direction générale qui a une influence sur toutes les catégories citées et enfin l'intégration de la RL à la stratégie commerciale.

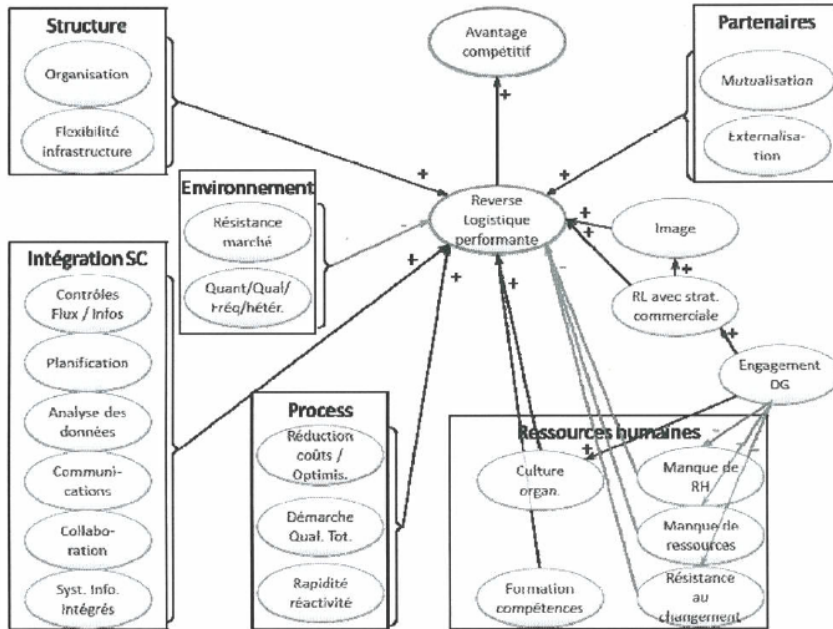


Figure 3 : Schéma conceptuel des paramètres affectant la RL en tant qu'avantage compétitif dans une SC.

6.1 Intégration des flux dans la SC

Sous ce vocable ont été regroupés les concepts relatifs aux activités sous le contrôle direct du SC Manager ou du responsable logistique. On retrouve les observations de Fleischmann et al. (1997) et De Brito et al. (2004).

6.1.1 Contrôles des flux et des informations tant internes qu'en provenance des partenaires.

Les flux de produits reçus en retour sont contrôlés afin de rendre l'activité de réception et traitement la plus homogène et régulière possible. Les rejets pour non-conformité sont l'occasion d'inciter les partenaires ou les clients à plus de vigilance, de rigueur. Cette notion recoupe celle de « gatekeeping » de Lambert et al., (2011).

6.1.2 Planification des flux

L'anticipation par la planification détaillée des flux de retours, l'intégration des informations pertinentes dans les systèmes d'information permettent de lisser les opérations et contribue à l'efficacité de la RL. Ces plans sont aussi communiqués aux partenaires (cf. Jayaraman et al., 2008 et De Brito et al., 2004).

6.1.3 Analyse des données

Les retours font l'objet d'analyses qui permettent d'affiner et d'améliorer les process. Ces analyses servent à augmenter la valeur récupérée et analyser la performance financière de cette activité. Enfin, ces données servent aussi à évaluer la satisfaction client et à mieux se positionner par rapport à la concurrence : « [Pour mesurer la satisfaction des clients,] une enquête qualité est faite, pour laquelle on demande aux clients de nous situer par rapport aux concurrents. » (RespRet).

6.1.4 Communications entre maillons de la chaîne

La communication avec les clients et fournisseurs, ainsi que l'engagement/l'adaptation des ressources humaines permettent de diminuer l'incertitude de la RL et de coordonner les activités externes. Elle permet de coordonner l'activité entre les différents acteurs et de diminuer les coûts, notamment de transport. « On essayait de travailler aussi avec le client pour qu'il nous donne de la visibilité » (CpSc). Nous retrouvons ici la notion d'intégration fonctionnelle vue dans l'étude qualitative de Mollenkopf et al. (2007).

6.1.5 Collaborations, coordination avec les partenaires de la chaîne

La collaboration, la coordination entre l'entreprise et ses partenaires au sein de la SC est provoquée et entretenue par des contrats qui utilisent des incitations ou des pénalités pour aligner les intérêts des partenaires. « L'industriel va y gagner parce que déjà il aura pas cette partie recyclage qu'il va devoir payer. Il aura une petite contrainte c'est qu'il va devoir nous préparer le lot » (RespCo). Cf. Olorinnuwo et Li (2010) et Jayaraman et al. (2008).

6.1.6 Systèmes d'information intégrés avec les partenaires

Le manque d'uniformité du système d'information entre les différents acteurs de la SC freine la coordination des activités : « Ça dépend pas que de nous. Les clients aval s'équipent aussi. Mais ils ne sont pas tous au même niveau d'équipement. Ça peut freiner la coordination » (ResRet). L'interfaçage avec les systèmes d'information des clients permet d'obtenir une information privilégiée, un avantage compétitif et une qualité de service supérieure : « On est

¹ Les personnes interviewées sont identifiées par leur poste. La liste des abréviations apparaît à la fin de l'article.

sur des contrats à trois, cinq ans, et si on fait correctement notre travail, y'a de fortes chances en général que le contrat soit reconduit. » (CpSc).

6.2 *Ressources humaines*

Dans le groupe des variables qui impactent la performance de la RL, on distingue deux familles: celles qui favorisent la performance et celles qui l'obèrent. Dans la première catégorie se placent la culture de l'organisation et l'acquisition de compétences par la formation.

6.2.1 **Culture organisationnelle**

Cette culture doit être partagée tant par les employés que par les clients, les fournisseurs et les transporteurs. C'est grâce à elle que la prise de conscience de l'intérêt de la RL entraîne une meilleure gestion des flux. Elle permet notamment de mieux aligner les différents services dans l'entreprise: « il y a toute une culture d'entreprise autour de l'environnemental, qui fait qu'il n'y a pas de difficultés à développer des solutions » (DirLog). « J'ai réussi à le faire passer dans la mentalité, les pratiques des transporteurs avec qui je travaille » (RespCo).

6.2.2 **Formation, compétences**

Les nouvelles activités de la RL requièrent des ressources humaines spécialisées. La formation nécessaire doit être dispensée: « le système informatique existait déjà, c'était surtout un problème de formation du personnel qui s'occupait de la distribution, et de compréhension du système. » (AnaSc). C'est par la formation que la RL peut devenir efficace et intégrer la démarche commerciale: « Pour nous la reverse c'est déjà une reverse commerciale. A l'envers, on transforme nos vendeurs en acheteurs... » (DirScOpé).

6.2.3 **Manque de ressources humaines (RH)**

Ce manque provient d'un faible engagement de la part de la direction générale ou d'une culture organisationnelle contraire (cf. l'étude américaine de Rogers et Tibben-Lembke, 2001). A l'inverse, l'existence en suffisance de cette ressource avec les qualifications requises peut permettre de faire de la RL une activité performante, voire profitable: « je suis obligé d'avoir des gens qui vont faire de l'inventaire chez les clients. Et là, c'est la ressource la plus importante que j'ai. » (RespOpé). L'observation contraire rapportée dans Stock et Mulki (2009), à savoir que des ressources humaines qui sont partagées avec la logistique de distribution rendent le système plus complexe à gérer, renforce cette conclusion.

6.2.4 **Manque de ressources**

Bien que rangée dans la famille des ressources humaines, cette variable regroupe toutes les ressources de l'entreprise au-delà des RH : financières, physiques (entrepôts), systèmes

d'information, ... Tout comme les RH, leur carence peut affecter la performance de la RL. Elle est souvent la résultante d'un manque d'engagement de la direction générale. En ce qui concerne les systèmes d'information en interne, on retrouve les observations de Daugherty et al. (2002) et Bernon et al. (2010).

6.2.5 Résistance au changement

La mise en place d'une RL, si elle n'est pas épaulée par une forte implication de la direction générale, peut s'enliser et devenir un gouffre financier suite à la résistance au changement des collaborateurs : « Le but c'est de le proposer et de le faire accepter à un plus grand nombre de fournisseurs et de clients. (...) Les gens sont réticents au changement, donc c'est un combat de tous les jours» (RespCo). Cela rejoint les conclusions de Ravi et Shankar (2005).

6.3 Process

6.3.1 Réduction des coûts et efforts d'optimisation

Les efforts d'organisation des retours et la mise en place de procédures permet de minimiser le coût des flux retours. Avoir une structure intégrée pour les retours permet de diminuer les coûts stratégiques, comme par exemple les coûts de transport ou les coûts de stockage. L'optimisation en intégrant le marketing réduit les coûts de collecte en sensibilisant les clients en amont.

6.3.2 Démarche qualité totale

La RL doit être optimisée en permanence. Ceci suppose des indicateurs de performance et un suivi : « On en profite pour revoir tous les process, de manière à gagner en fluidité sur tous les processus» (RespRct).

6.3.3 Rapidité, réactivité

Le circuit des produits en retour dépend de l'approche lean ou agile, définie avec le client par contrat. Une RL réactive, c'est-à-dire avec un lead time court, crée un avantage compétitif. « (Avec l'EDI) je peux mesurer la qualité de service que je rends à un client, entre le moment où il me fait une demande de retour et le moment où j'effectue le retour.» (RespSc).

6.4 Structure

6.4.1 Organisation

L'organisation des flux allers et des flux retours de façon à ce qu'ils soient coordonnés permet leur optimisation (stocks, transport, manutention,...). Pour les gros volumes, une

organisation dédiée aux flux retours permet de dégager une valeur ajoutée : « On a certains sites qui sont dédiés à la reverse, avec donc du personnel qualifié» (CpSc).

6.4.2 Flexibilité de l'infrastructure

Cette flexibilité de traitement de la variété des retours permet de réduire les coûts, En cas de similarité entre les organisations des différents acteurs dans le marché des flux retours, c'est la souplesse des opérations qui permettra de dégager un avantage compétitif.

7. Environnement

7.1 Clients et Produits

7.1.1 Résistance des clients et du marché

L'environnement extérieur de l'entreprise joue un rôle non négligeable. La RL peut créer un AC si le client participe activement : « Donc le concept est difficilement transmissible comme ça facilement à un client.» (Respüpé). « C'est une mentalité, faire comprendre aux gens que, oui, y a une petite contrainte effectivement, mais y'a un gros gain derrière.» (RespCo). Ce concept est à rapprocher des réflexions et sources citées plus haut dans la section Barrières externes.

7.1.2 Hétérogénéité des produits retournés en termes de qualité, quantité et fréquence.

Selon toutes les personnes interrogées, les caractéristiques des flux reçus conditionnent la viabilité et la valeur ajoutée de toute la RL (quantité, qualité, fréquence, identification, conditionnement, ...). Cette hétérogénéité est source de coût et de conflit avec les autres maillons de la chaîne, mais peut aussi être source de valeur si l'acteur de la RL sait s'en servir pour créer un avantage compétitif (O. § 6.4.2).

7.2 Partenaires

7.2.1 Mutualisation

Concentrer les flux par type entre plusieurs acteurs a un sens quand ces produits ont une certaine homogénéité et que les coûts, notamment fixes, sont mieux amortis. Plusieurs filières industrielles utilisent ainsi des circuits communs (piles, automobile, journaux, déchets médicaux, ...). Cf. aussi De Brito (2003). La mutualisation s'entend aussi en termes d'infrastructure propre à une seule firme pour traiter plusieurs clients ayant des flux similaires en quantité et qualité.

7.2.2 Extemalisation

L'extemalisation du traitement des flux de RL figure peu en tant qu'argument pour obtenir un avantage compétitif : seul un interlocuteur extemalise le traitement de certains flux auprès d'un opérateur logistique.

8. Conclusion

8.1 Préconisations

Au niveau managérial, l'intérêt de cette recherche est de comprendre et montrer comment un système de RL peut favoriser ou freiner la création d'un avantage par rapport aux concurrents. A partir d'une étude des meilleures pratiques, nous expliquons les liens entre divers concepts et process managériaux. Nos résultats permettent aux entreprises de se positionner par rapport à ces pratiques et d'engager une réflexion quant à l'application à leurs propres opérations.

Cinq préconisations managériales peuvent ainsi être dégagées.

La première est de considérer la RL différemment : non pas comme un mal « nécessaire » mais comme un élément à part entière dans la stratégie de compétitivité de l'entreprise. La seconde est faire prendre conscience de ce qu'elle peut apporter, surtout dans le contexte actuel où le développement durable et les réglementations deviennent si prépondérants. La troisième préconisation concerne l'attitude de la direction générale : le succès ou l'échec d'une reverse logistique dépendent éminemment de l'attention qu'elle lui consacre. Une quatrième préconisation qui ressort de l'analyse des discours des managers interrogés est l'importance de systèmes d'information adaptés, voire spécialisés, pour la gestion de la RL dans le cadre d'une SC étendue. Ces systèmes permettent de partager les informations sur les flux prévisionnels, coordonner les actions, suivre et contrôler les autres maillons. Ils sont efficaces quand ils sont dédiés. La dernière préconisation s'apparente à celle que l'on pourrait faire dans le cadre de la qualité totale : l'amélioration continue des process. L'idée sous-jacente est que tout avantage n'est que temporaire et que l'effort pour satisfaire les parties prenantes en ce qui concerne le développement durable ou le respect des réglementations ne peut être relâché.

8.2 Ouverture vers d'autres recherches

Cette recherche s'est volontairement centrée sur les entreprises qui ont déjà mis en place une RL. L'objectif est de montrer comment celles-ci ont stratégiquement mis en place ces structures, ces processus et la logique d'avantage compétitif sous-jacente. Ces entreprises ne représentent pas la pratique en France ou même dans le monde. Nous avons voulu mettre en exergue ce qui pourrait se faire dans l'idéal. En tant que modèle conceptuel, cette étude veut mettre en lumière

les liens entre la RL et l'AC. Il est cependant certain que ce lien nécessite davantage de recherches. Quand les RL seront plus répandues, des études quantitatives plus étendues pourront mesurer leur impact sur la compétitivité. Cela permettra, par exemple, de distinguer les résultats par secteur d'activités ou par taille d'entreprise. Cela apportera des précisions et peut-être un éclairage différent par rapport aux résultats présentés ici. Il serait aussi pertinent d'avoir une étude qui permette de nuancer la perception réelle des clients quant à l'AC créé.

Enfin, il serait intéressant d'ouvrir le champ de la réflexion en explorant la relation entre les AC créés par la RL sous l'angle du management des opérations et avec les critères du développement durable, dans ses trois composantes que sont l'économie, le social et l'écologie.

Liste des abréviations

RL : Reverse Logistique

AC: Avantage Compétitif

SCOR : SC Operations Reference Model

RespRet: Responsable des Retours

CpSc : Chef de Projet SC

RespCo : Responsable Commercial

RespOpé : Responsable des Opérations

RespSc : Responsable SC

DirScOpé : Directeur SC Opérations

9. Bibliographie

- Autry C.W., (2005), Formalization of reverse logistics programs: A strategy for managing liberalized returns, *Industrial Marketing Management*, Vol.34, pp.749-757.
- Belz F.M., Peattie K., (2010), *Sustainability Marketing - A global perspective*, Wiley, p.292.
- Bernon M., Cullen J., (2007), An integrated approach to managing reverse logistics, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.10, n°1, pp.41-56.
- Bernon M., Rossi S., Cullen J. (2010), Retail reverse logistics : a call and grounding framework for research, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.41, n°5, pp.484-510.
- Breen L. (2006), Give me back my empties or else! A preliminary analysis of customer compliance in reverse logistics practices (UK), *Management Research News*, Vol.29, n°9, pp.532-551.

- Brusset X. (2012), Avantages économiques du partage de l'information dans une chaîne étendue, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 31, n°2, pp.103-119.
- Chan H.K. (2007), A pro-active and collaborative approach to reverse logistics – A case study, *Production Planning & Control*, Vol.18, n°4, pp.350-360.
- Daugherty P.J., Myers M. B., Richey R. G. (2002), Information support for reverse logistics: the influence of relationship commitment, *Journal of Business Logistics*, Vol.23, n°1, pp.85-106.
- De Brito **M.P.** (2003), *Managing reverse logistics or reversing logistics management?* Doctoral thesis, ERIM PhD Series Research in Management, Erasmus University, Rotterdam, Netherlands.
- De Brito M.P., Flapper S. D. P., Dekker R. (2004), Reverse logistics - A review of case studies, *Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, vol.544, pp.243-281.
- De Brito **M.P.**, Dekker R. (2003), A framework for reverse logistics, ERIM Report Series Research in Management, Erasmus University, Rotterdam.
- Dowlatshahi S. (2000), Developing a theory of reverse logistics, *Interfaces*, Vol. 30, n°3, pp. 143-155.
- Fleischmann M. Bloemhof-Ruwaard J. M., Dekker R. (1997), Quantitative models for reverse logistics: A review, *European Journal of Operational Research*, Vol.103, pp.1-17.
- Fleischmann M. (2001), Reverse logistics network structures and design, ERIM Report Series Research in Management, Erasmus Research Institute of Management (ERIM)
- Fleischmann M., van Nunen J., Gräve B., Gapp R. (2005), Reverse Logistics – Capturing Value in the Extended SC, *Supply Chain Management on Demand*, Springer, pp.167-186.
- Fiygansvaer B., Gadde L-E., Haugland S. (2008), Coordinated action in reverse distribution systems, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.38, n°1, pp.5-20.
- Gonzalez-Torre P., Alvarez M., Sarkis J., Adenso-Diaz B. (2010), Barriers to the implementation of environmentally oriented reverse logistics: Evidence from the automotive sector, *British Journal of Management*, Vol. 21, pp.889-904.
- Jayaraman V., Luo Y. (2007), Creating competitive advantage through new value creation: A reverse logistics perspective, *Academy of Management Perspectives*, vol.21, n°2, pp.56-73.
- Jayaraman V., Ross A. D., Agarwal A. (2008), Role of information technology and collaboration in reverse logistics SCs, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, Vol.11, n°6, pp.409-425.
- Kumar S., Malegeant P. (2006), Strategic alliance in a closed-loop SC, a case of manufacturer and eco-non-profit organization, *Technovation*, Vol.26, n°10, pp.1127-1135.
- Kumar S., Putnam V. (2008), Cradle-to-cradle: Reverse logistics strategies and opportunities across three industry sectors, *International Journal of Production Economics*, Vol. 115, pp.305-315.
- Lambert S., Riopel D., Abdul-Kader W. (2011), A reverse logistics decisions conceptual framework, *Computer & Industrial Engineering*, Vol. non indiqué, pp.1-20.
- Mentzer J.T. (2001), Defining SC management, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, n°2, pp.1-25.
- Mollenkopf D., Russo I., Frankel R.. (2007), The returns management process in SC strategy, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.37, n°7, pp.568-592.

- Monnet M. (2006), L'élaboration des stratégies de logistique inversée, *Gestion*, Vol.31, n°3, pp.78-84.
- Olorunniwo F.O., Li X. (2010), Information sharing and collaboration practices in **reverse** logistics, *SC Management: An International Journal*, Vol.15, n°6, pp.454-462.
- Presley A., Meade L., Sarkis J. (2007), A strategic sustainability justification methodology for organizational decisions: A reverse logistics illustration, *International Journal of Production Research*, Vol.45, n°18-19, pp.4595-4620.
- Ravi V., Shankar R. (2005), Analysis of interactions among the barriers of reverse logistics, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol.72, pp.1011-1029.
- Rogers D. S., Lambert D. M., Croxton K. L., Garcia-Dastugue S. J. (2002), The returns management process, *The International of Logistics Management*, Vol.13, n°2, pp.1-18.
- Rogers O.S., Tibben-Lembke R.S. (1999), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, **PA**.
- Rogers O.S., Tibben-Lembke R.S. (2001), An examination of reverse logistics practices, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2, pp.129-147.
- Rogers O.S., Tibben-Lembke R.S. (2002), Differences between forward and reverse logistics in a retail environment, *SC Management: An International Journal*, Vol. 7, n°5, pp.271-282.
- Srivastava S.K., Srivastava R.K. (2006), Managing product returns for reverse logistics, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, n°7, pp.524-546.
- Stock J.R., Mulki J.P. (2009), Product returns processing: An examination of practices of manufacturers, wholesalers/distributors, and retailers, *Journal of Business Logistics*, Vol.30, n°1, pp.33-61.
- Teece, D. J., Pisano G., Shuen A. (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n° 7, pp. 509-533.
- Thierry M., Salomon M., van Nunen J., van Wassenhove L. (1995), Strategic issues in product recovery management, *California Management Review*, Vol.37, n° 2, pp. 114 - 135.
- Tibben-Lembke R.S. (2002), Life after death: reverse logistics and the product life cycle, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.32, n°3, pp.223-244.
- Wanlin P. (2007), L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels, *Recherches qualitatives*, Vol.3, n°3, pp.243-272
- Wemerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5 n°2, pp.171-180.