

**LA «LOGISTIQUE INVERSEE» : REPONSE EFFICACE AU CONSOMMATEUR ET AU CITOYEN**

*4<sup>me</sup> Congrès « Les Tendances du Marketing en Europe »*

Béatrice Canel-Depitre

Maîtres de conférences en Sciences de Gestion

Université Le Havre - Laboratoire Cerene

Tél : 02 32 74 46 96

E-mail : [beatrice.canel@univ-lehavre.fr](mailto:beatrice.canel@univ-lehavre.fr)

## **LA «LOGISTIQUE INVERSEE» : REPONSE EFFICACE AU CONSOMMATEUR ET AU CITOYEN**

### **RESUME**

Le concept de développement durable gagne un consommateur de plus en plus citoyen. Existe-t-il un processus capable de prendre en compte les exigences du consommateur et du citoyen ? La « Logistique inversée », processus qui consiste à ramener des marchandises de leur destination finale vers soit son point de départ, soit vers un autre point dans le but de récupérer de la valeur, s'inscrit-elle dans cette perspective ? Notre problématique s'attache à déceler l'intérêt du consommateur et du citoyen à voir se développer une logique productive reposant sur la « Logistique inversée ».

### ***MOTS CLES***

Logistique inversée, logistique avant, logistique entrante, logistique inverse, logistique de retour soutien logistique intégré.

### **SUMMING UP**

Development sustainable concept gains a consumer more and more civilian. Does a process exist able to take into account of consumer and citizen demands ? Is « Logistique inversée », a process that consists bringing back products from their final destination to its departure point or to another point in the target to recuperate value, in this perspective ? Our problem tries to detect the interest of consumer and citizen to see the development of a productive logic rested on « Logistique inversée ».

### ***KEYWORDS***

Reverse logistics, entrance logistic, inverse logistic, return logistic, integrate logistic support.

## INTRODUCTION

Sachant que le concept de développement durable gagne un consommateur de plus en plus citoyen, une question se pose : Existe-t-il un processus capable de prendre en compte les exigences du consommateur et du citoyen ? La « Logistique inversée » s'inscrit-elle dans cette perspective ? La « Logistique inversée » peut être une solution pour refermer le cycle des ressources naturelles, de l'énergie et des déchets au sein d'un processus circulaire. Nous définirons la « Logistique inversée » comme la mise en place et le suivi d'un processus qui consiste à ramener des marchandises de leur destination finale soit vers leur point de départ, soit vers un autre point dans le but de récupérer de la valeur. L'évolution de la conception du système de production-consommation se traduit dans les différentes définitions retenues de la logistique au fil des ans. Les premières définitions de la logistique ne considéraient la logistique que par ses activités opérationnelles d'entreposage et de transport de produits finis. Aujourd'hui, des auteurs décrivent la logistique comme un processus de maximisation de la valeur en vue de satisfaire le consommateur. Satisfaire le consommateur, c'est suivre le produit tout au long de son cycle de vie. Lui permettre de le rapporter, en début de cycle, s'il ne lui convient pas et l'aider à l'éliminer en phase terminale. Les Anglo-saxons ont nommé cette logistique la «reverse logistics». Il s'agit bien, en effet, d'une logistique inversée. La notion de «reverse logistics» fait appel à l'inversion des flux d'objets allant du point de consommation au point d'origine.

Cependant, l'adjectif « inversée » peut causer une confusion. En effet, l'inversion des flux n'implique pas forcément un retour des déchets valorisables au point de départ, que ce soit en terme d'institution, de branche ou de domaine d'application. La «logistique inversée» ne suppose pas nécessairement un retour des produits ou des matières au point de départ. Ceci explique que la définition de la «logistique inversée» n'est pas homogène au sein du monde scientifique et diffère selon les accentuations retenues par les chercheurs. Notre définition tient compte de cette asymétrie des flux. Si initialement, le sens traditionnel de flux des matières s'envisageait du fournisseur vers le consommateur final, la «Logistique inversée» s'envisage à partir du consommateur. On part, non plus d'un ensemble bien structuré, vers une unité particulière mais d'une multitude d'unités particulières vers des ensembles différents. Notre problématique s'attache à déceler l'intérêt du consommateur et du citoyen à

voir se développer une logique productive reposant sur la « Logistique inversée ». L'étude de ce phénomène pose un certain nombre de questions relative à la Science Marketing : Les exigences du consommateur et du citoyen sont-elles identiques face à la « Logistique inversée » ? Ne doit-on pas dissocier les aspirations de l'un et de l'autre ?

Même si toutes les enquêtes révèlent un consommateur de plus en plus soucieux des principes de développement durable en termes de sécurité sanitaire, de protection des droits sociaux et humains, de respect de l'environnement, la faible part des « produits éthiques » permettent de relativiser le propos. Si les réactions des consommateurs face à un problème de sécurité sanitaire sont extrêmement vives et conduisent parfois à des modifications dans la consommation alimentaire, les problèmes environnementaux et humains entraînent des comportements plus modérés. En effet, le consommateur est individualiste et exigeant ; il n'hésite pas à rejeter le produit qui présente un risque pour sa propre sécurité ou celle de ses proches. Le citoyen, quant à lui, est davantage responsable et altruiste ; il est préoccupé par le bien-être de ses semblables. Les problèmes environnementaux, sociaux et humains le concernent au premier chef. Sur cette base, on peut penser que le comportement de l'individu se partage entre un consommateur soucieux de son propre bien-être et un citoyen davantage porté vers autrui. Les attentes de l'individu en tant que consommateur ne sont pas les mêmes que celles en tant que citoyen. Le consommateur a la volonté d'acquérir le bon produit, au bon moment, au bon endroit ; il cherche une satisfaction totale, son souci est son intérêt personnel, il assortit son acte d'achat d'une demande de sécurité. Le citoyen, lui, a une volonté de partage ; il aspire à la défense de certaines valeurs. Le citoyen vise l'intérêt collectif, il oriente sa demande vers une recherche de lien social ; son besoin est d'ordre supérieur au sens de Maslow, celui de reconnaissance sociale.

Ce sont deux logiques qui se situent sur des plans différents. La question qui se pose est la suivante : Comment la « Logistique inversée » répond-t-elle à ces deux niveaux de besoins ? Quelle stratégie produit répond aujourd'hui aux aspirations de l'un et de l'autre ? La demande de personnalisation du consommateur suppose que l'on s'intéresse à la réponse exacte au consommateur (ECR)<sup>1</sup> dès le début du cycle de distribution du produit. L'objectif de l'ECR est de bâtir un système réactif partant du consommateur final dans lequel distributeurs et fournisseurs travaillent ensemble en étroite collaboration pour accroître la satisfaction du

---

<sup>1</sup> Efficient Consumer Response

consommateur et réduire les coûts. Ce système appliqué depuis la chaîne de fabrication jusqu'à la ligne de caisse du point de vente, doit minimiser les pertes et toutes les non-valeurs dans la relation entre les partenaires commerciaux au sein d'une boucle production-consommation. Notre objectif est de montrer que la « Logistique inversée » pourrait prendre en compte à la fois les exigences du consommateur et du citoyen. L'étude de cette question justifie l'adoption du plan suivant :

- nous envisagerons le principe de « Logistique inversée » pour répondre au besoin de sécurité du consommateur,
- puis nous considérerons le sens de la « Logistique inversée » pour répliquer aux aspirations du citoyen.

#### **« LOGISTIQUE INVERSEE » : UN BESOIN DE SECURITE**

Le rapport à l'acte de consommation a largement évolué parallèlement aux pratiques des producteurs et des distributeurs. Ces pratiques s'inscrivent dans une procédure non formalisée de « Logistique inversée ». Initialement, les causes de retour du produit au fabricant étaient dues à des problèmes d'emballage ou de produits choqués lors de manutentions en usine, sur un dépôt, pendant le transport ou chez le distributeur. Ces produits ne pouvaient plus remplir leur fonction initiale ou ne répondaient plus aux attentes du consommateur. Puis, la distribution a créé des centres de réclamation permettant au client de faire part de ses doléances. Prolongeant cette démarche, la concurrence a, peu à peu, amené les entreprises à accroître leur service à la clientèle, dont le retour de produits en vue de récupérer les produits endommagés ou défectueux ou encore pour reprendre les quantités non écoulées après une vente saisonnière. Le principe s'est étendu pour intégrer la notion « satisfait ou remboursé ». Rapidement, le consommateur a intégré ce précepte dans son acte d'achat. Un besoin de réassurance se manifeste quant au choix et aux conséquences de la consommation. Le besoin de réassurance est un état d'inconfort psychologique, créé par un déséquilibre psychologique, susceptible de freiner les intentions d'achat (Gallen C., 2001).

Ce phénomène est d'ailleurs davantage développé outre-atlantique qu'en Europe où le consommateur n'achète plus un produit sans cette assurance. Ainsi, aux Etats-Unis, environ

25% des produits électroniques retournés sont ainsi destinés à être revendus au détail<sup>2</sup>. Ils n'ont aucun défaut de fabrication, mais la complexité de l'appareil mécontente le client. Tel est le cas d'un achat sur catalogue, d'un téléachat ou d'un achat via Internet... Leur taux de retour est triple de celui du commerce de détail traditionnel : de 15% contre 5% en moyenne pour les grandes surfaces aux Etats-Unis<sup>3</sup>. On peut donc s'attendre à un développement de la « Logistique inversée » avec la croissance du commerce électronique. Ainsi, en intégrant la « Logistique inversée » comme un objectif de satisfaction du client, l'organisation pose le problème de la maîtrise du processus de maximisation de la valeur en vue de satisfaire le consommateur différemment. Pour aborder ce problème, nous examinerons dans un premier temps l'intérêt de la « Logistique inversée » pour améliorer la réponse à la demande du consommateur pour réfléchir ensuite sur les pratiques actuelles de « Logistique inversée » de l'entreprise.

#### ***« LOGISTIQUE INVERSEE » : Une condition de la mise en œuvre de l'ECR***

Nous allons voir dans ce paragraphe comment la « Logistique inversée » peut être, d'une part, un outil d'adaptation permanente du produit à la demande du consommateur et d'autre part, en quoi la « Logistique inversée » diminue le risque perçu par le consommateur. L'entreprise peut réaliser des économies grâce à une gestion efficace des invendus, retours client ou produits en service après-vente. En formalisant la procédure du retour produit par le consommateur, le producteur pourrait tester l'adéquation des produits aux exigences du consommateur, les causes de défectuosité et opérer des adaptations conformes au marché et cela dès le démarrage du cycle de distribution du produit. La perspective développement de produits requiert le suivi des pannes précoces afin d'évaluer la fiabilité des composants du produit. Des améliorations mineures peuvent parfois permettre une diffusion plus large du produit. La perspective financière nécessite la connaissance des volumes des retours sous garantie afin de déterminer s'il faut proposer des contrats de prolongation de garantie.

De même, du point de vue de la réparation et de la logistique, il est nécessaire de connaître l'efficacité des procédures au niveau du service d'assistance, les limites des stocks, les coûts

---

<sup>2</sup> « Logistique inversée » : l'arme stratégique des distributeurs américains, Marie-Christine Corbier, Logistiques magazine, n°137, mai 1999.

<sup>3</sup> Idem

de traitement des retours et les coûts des prestations de réparations... Le centre de dépannage doit renforcer ses contrôles et examiner les produits retournés en vue de déceler d'éventuels problèmes. Du point de vue du distributeur, il est important de disposer d'un système de mesure pour suivre les produits nouveaux retournés pour cause de qualité insuffisante ou nécessairement réparés. Les produits réputés de mauvaise qualité peuvent, en effet, porter atteinte à l'image de l'enseigne. Elle nécessite la connaissance des coûts exacts de réparation des produits, de transport des produits... Par ailleurs, la contribution à de tels systèmes de reprise et de valorisation contribue à améliorer l'ECR puisque le produit mis définitivement sur le marché est conforme aux exigences du consommateur. Ainsi, département relation client et service après-vente doivent être capables d'œuvrer pour le « tout sur-mesure ».

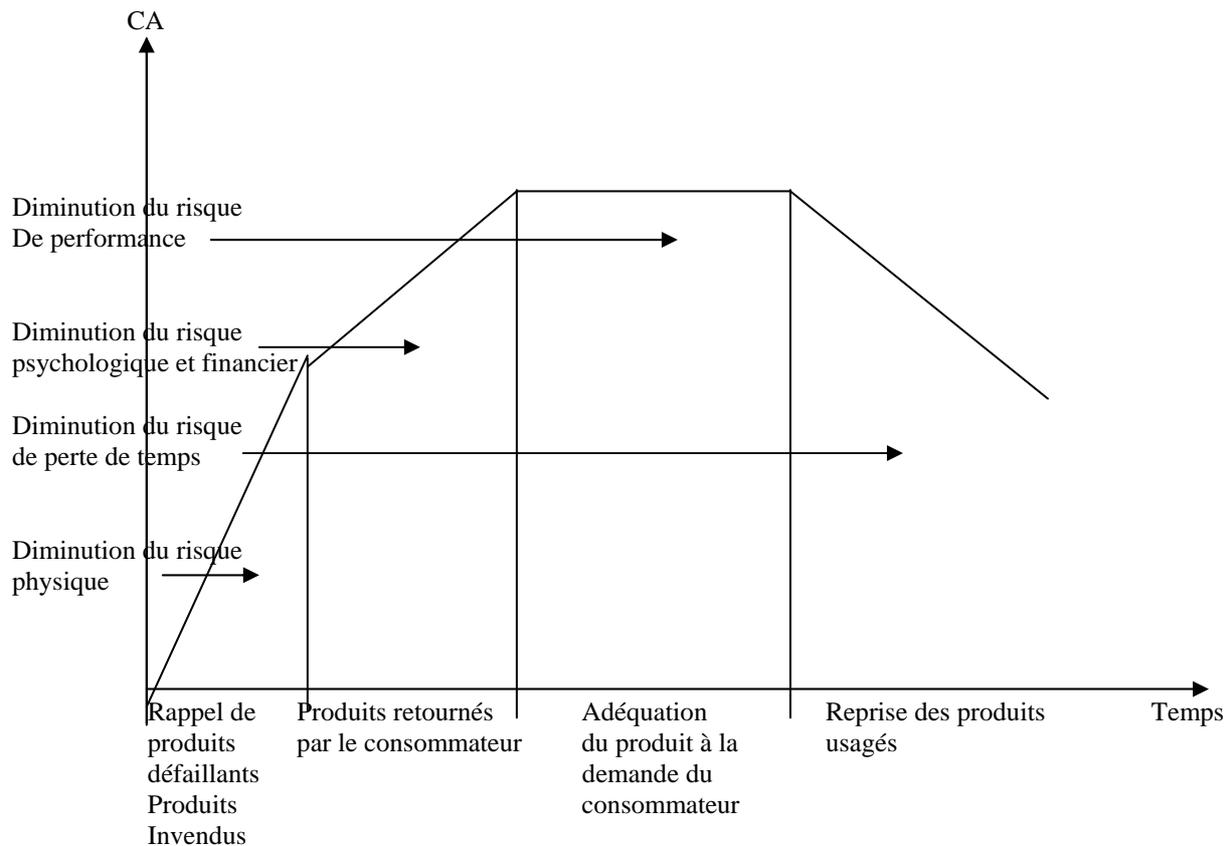
Par ailleurs, la « Logistique inversée » peut contribuer à amoindrir le risque perçu. Ce risque perçu est un construit multidimensionnel qui possède cinq dimensions (Kaplan L.B. et al., 1974) : physique, psychologique, social, financier et de performance. Cette volonté d'une réponse exacte aux attentes du consommateur incite l'entreprise à éviter tout risque de défaillances pour ne pas nuire à son image. En assurant le suivi du produit tout au long de son cycle de vie, la «Logistique inversée» répond aux aspirations d'un consommateur de plus en plus attentif au produit qu'il consomme. Pour répondre à la demande de clients de plus en plus soucieux de l'origine de leur produit, la traçabilité est devenue une garantie pour le consommateur. Ainsi, de nouvelles pratiques se développent, comme le rappel des produits supposés non conformes vers les producteurs. Ces nouvelles pratiques nécessitent la mise en place de procédure de « Logistique inversée ». En 90, des traces d'hydrocarbures dans les bouteilles d'eau gazeuse de la société Perrier l'ont contrainte à retirer du marché 280 millions de bouteilles pour plus de 1,5 milliards de francs. Dès le début du cycle de vie du produit, l'entreprise s'engage dans un processus de sécurisation de l'acte d'achat. L'entreprise cherche à diminuer autant que faire se peut le risque physique pour obtenir la confiance et la fidélité du consommateur. Cependant, cette pratique n'est pas sans danger sans procédure de « Logistique inversée » explicitement définie. Le rappel de produits peut avoir des effets majeurs pour une entreprise qui n'est pas préparée à cette éventualité : une chocolaterie du Québec a fermé ses portes au milieu des années 70 à cause de pertes financières trop élevées suite au rappel de l'ensemble de ses produits dû à une contamination bactériologique. La traçabilité était défaillante, l'entreprise ne possédait ni de politiques d'identification des lots ni de politiques de rappel.

Dans le même temps que les pratiques commerciales évoluent, le consommateur intègre la notion de reprise du produit en tant qu'impératif de satisfaction. Ce phénomène, largement répandu aux Etats-Unis, tend à gagner notre continent. Selon une récente étude réalisée par la Consumer Electronics Manufacturers Association, le taux de retour<sup>4</sup> de produits se situe entre 14% pour le matériel informatique et 28% pour le matériel audio, vidéo et de téléphonie. Le retour de produits représente en moyenne de 3% à 5% des ventes d'une entreprise et génère de 5 à 6% des coûts totaux de la logistique (Meyer, 1999). L'incidence de cette évolution est de sécuriser l'achat du consommateur dans la mesure où il maîtrise une partie du risque perçu. En effet, toute situation de choix implique deux types de risques : l'incertitude sur le résultat de la décision prise et l'incertitude sur les conséquences d'avoir fait le mauvais choix (Taylor J.W., 1974). Avec la possibilité de revenir sur sa décision, le consommateur élimine le risque psychologique d'un achat décevant et diminue la perception du risque financier puisqu'il peut revenir sur son achat s'il trouve moins cher ailleurs. Ainsi, que le risque soit réel ou imaginaire, le consommateur est rassuré par la possibilité de rendre le produit. Un autre type de risque identifié par Roselius en 1971 peut également être réduit, celui de perte de temps. En fin de cycle de vie, le consommateur est débarrassé de son produit encombrant ce qui réduit ce risque de perte de temps. Tout au long du cycle de vie du produit, la « Logistique inversée » pourrait ainsi satisfaire aux exigences du consommateur et du citoyen comme le montre le graphe suivant :

---

<sup>4</sup> le taux de retour englobe les produits usagés ou neufs.

**Figure 1.- Cycle de vie du produit sous l'angle de la « Logistique inversée »**



Dans le même temps qu'elle permet une diminution du risque perçu, la « Logistique inversée » permet d'obtenir en phase de maturité, un produit le plus adapté possible aux volontés du consommateur ; elle diminue alors le risque de performance. Dans de nombreuses entreprises les départements marketing et logistique se focalisent seulement sur le début et le milieu du cycle de vie des produits. La mission de ces départements est beaucoup plus claire au début du cycle de vie : lancement du nouveau produit, développement des ventes sont leurs préoccupations principales. Ils omettent souvent la richesse des informations obtenues par un retour de produit, manifestation du mécontentement du client. Cependant, malgré l'intérêt évident d'une procédure de «Logistique inversée» efficace, les pratiques suivies restent très diverses et non coordonnées.

### ***L'état des lieux de la « Logistique inversée »***

Au-delà d'une meilleure adaptation à la demande, la «Logistique inversée» a pour but de redonner de la valeur à quelque chose qui n'en avait plus afin d'augmenter la performance de l'entreprise et de contribuer à la consolidation du service client en minimisant le coût des

opérations de retour et en maximisant la récupération de valeur éventuelle. Cependant, seuls certains secteurs bien spécifiques n'ont pu se développer qu'en intégrant la «Logistique inversée» au sein de leur logistique globale et en internalisant, dès le départ, des programmes de retours. Il en est ainsi de la vente par correspondance, des services de location mais également des sociétés de crédit-bail qui oblige le fabricant à conserver des informations détaillées sur l'état des produits. La «Logistique inversée», qu'elles utilisent de façon stratégique, est la condition même de leur développement. Dans le cas des achats par catalogue, la proportion de retour s'élève à 35% alors que la moyenne des autres canaux de distribution se situe autour de 25% (Eisenhuth, 1996). Par ailleurs, le développement du commerce électronique rend particulièrement aigu le problème des retours de marchandises vendues sur le web. En effet, les moyens et processus physiques restent importants dans le commerce électronique car si les clients ne peuvent pas examiner les produits physiquement avant de les acheter, ils retournent probablement un pourcentage élevé d'articles par la suite. La rentabilité des entreprises du commerce électronique est compromise si elles sont incapables de gérer de façon efficace les flux de retours de leur produits.

Par ailleurs, dans les entreprises où la valeur du produit est importante, beaucoup d'efforts ont été dispensés pour améliorer les processus de retour ; le marché des pièces détachées automobiles en est un exemple. Une étude de l'Auto Parts Remanufacturers Association estime que 50% des ressources d'origine sont récupérées ; cette amélioration des processus de « Logistique inversée » contribuent à augmenter les revenus de l'entreprise et à réduire les coûts d'exploitation. Cependant, pour les biens de consommation courante, aucun processus global de «Logistique inversée» n'est véritablement mise en oeuvre. Trois causes empêchent d'optimiser les activités de « Logistique inversée » : le produit est rarement retourné dans son emballage original, il peut y avoir une grande diversité de produits retournés et enfin l'expéditeur est incapable de déterminer le poids du chargement. Ces freins à mise en place d'une structure globale de « Logistique inversée » génèrent des pratiques isolées et non intégrées en matière de retour de produits.

La prise en charge du produit retourné a glissé, peu à peu, entièrement vers le distributeur. En effet, si, jusqu'au début des années 90, il était courant que le fournisseur reprenne tous les produits non vendus, la généralisation de la pratique du retour client systématique l'a conduit à plus de parcimonie. Aujourd'hui, les reprises acceptées se limitent, bien souvent, aux offres

promotionnelles et aux produits défectueux retournés par le client, via le canal d'achat initial. Cette nouvelle donne n'est pas sans dérive ; un distributeur a tout intérêt à essayer de faire passer un maximum de ses retours comme défectueux pour éviter des frais de re-stockage estimé à 15%. Pour contrer ce phénomène, plusieurs entreprises expérimentent des programmes de retour zéro ; en échange du produit retourné, le distributeur reçoit une somme destinée à lui couvrir ses frais. La majeure partie des activités de «Logistique inversée» est donc externalisée sur le distributeur. Bien souvent, le service après vente du distributeur reprend les produits endommagés pour être réparés. Certains distributeurs remettent le produit en rayon après reconditionnement en magasin, sinon une démarque sera effectuée si l'emballage est grossier.

Par ailleurs, le distributeur contraint par la loi Raffarin<sup>5</sup>, qui entraîne la réduction de ses réserves, doit trouver des solutions pour faire face aux produits invendus et retournés. Pour restreindre les stocks d'invendus, les distributeurs limitent leurs stocks de produits finis et solde les invendus. Certains distributeurs ont recours à la pratique d'échange entre magasins, via une messagerie électronique ou par EDI<sup>6</sup>, pour écouler plus facilement leurs invendus. Pour des petites séries de produits, le distributeur peut encore effectuer des ventes en interne, c'est-à-dire à son personnel à des prix démarqués. Cependant, cette pratique n'est pas sans risque ; trop systématique, elle est source d'abus.<sup>7</sup> A côté de ces solutions traditionnelles une nouvelle réalité se dessine : le retour de produits ou de matières dans des réseaux à VA, tel celui du marché secondaire<sup>8</sup>, où certains produits sont vendus aux enchères par voie électronique. Le développement de magasins de démarque où un grand nombre de produits sont vendus au rabais reflète, là aussi, le besoin du consommateur de diminuer le risque financier. Le graphique suivant récapitule les principales destinations du produit invendu ou retourné.

---

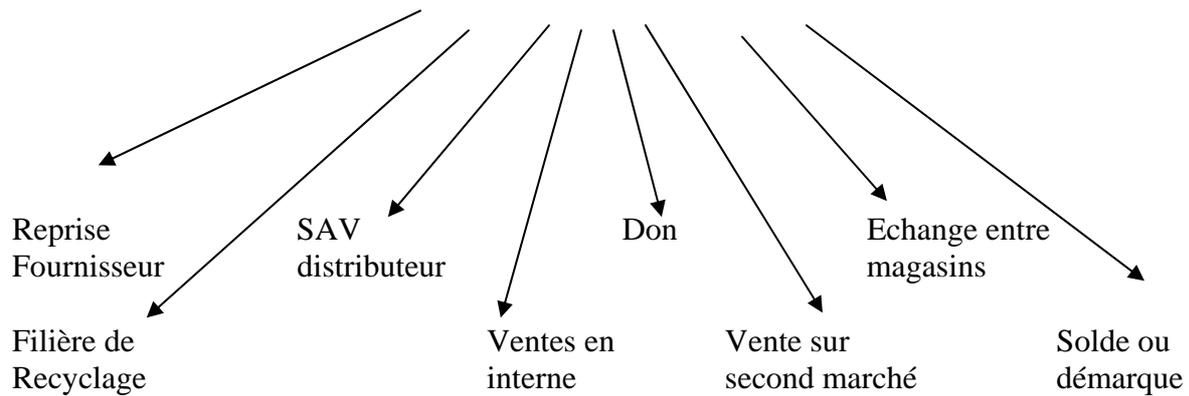
<sup>5</sup> cette loi abaisse le seuil d'autorisation à 300 m<sup>2</sup> pour les agrandissements.

<sup>6</sup> Echange de données informatisées.

<sup>7</sup> Certains distributeurs ont connu des cas où les employés choquaient délibérément des produits pour ensuite proposer de les racheter en interne à un prix démarqué.

<sup>8</sup> magasins de démarque ou soldeurs.

**Figure 2.- Destination du  
Produit invendu ou retourné**



Pour les biens de consommation courante, le secteur de la grande distribution est en position clé pour permettre une massification des flux mais la démarche suppose une volonté de partenariat. En effet, la formalisation des procédures suppose une volonté de collaboration très forte entre producteurs et distributeurs ; condition nécessaire pour mettre en place des systèmes de reprise et de valorisation (Meffert, Kirchgeorg, 1993). L'absence de procédures standardisées d'aide à la décision, où l'on compare effort et bénéfices, ne permet pas de dépasser les clivages externes et d'inscrire les rapports producteurs-distributeurs dans une démarche relationnelle favorisée par la «Logistique inversée».

## « LOGISTIQUE INVERSEE » : UN BESOIN DE LIEN SOCIAL

La « Logistique inversée » pénètre obligatoirement dans l'entreprise de production et de distribution par le biais de la législation. Les préoccupations écologistes ont, en effet, conduit les pouvoirs publics à réglementer et les entreprises à prendre en compte le traitement des déchets et produits en fin de vie. Depuis la loi du 13 juillet 1992<sup>9</sup>, l'entreprise a donc intégré la problématique du déchet dans sa stratégie produit, puisque seuls les déchets ultimes<sup>10</sup> sont envoyés en décharge depuis le 1er juillet 2002. Une logistique de ces produits se met progressivement en place, lorsque cela est nécessaire, en retour de leurs utilisateurs ou consommateurs. Ainsi, de plus en plus, le distributeur qui récupère le vieil appareil électroménager chez le particulier s'inscrit dans cette philosophie. Mais, au-delà de l'application de cette réglementation, vouloir mettre en place la « Logistique inversée » pour s'inscrire dans une logique de production circulaire, c'est répondre à une demande citoyenne, une demande responsable.

En récupérant les produits en fin de vie, on répond à une demande de protection de l'environnement. Cette demande ne se situe pas au même niveau que le souci de sécurité précédemment évoqué. Ici, avec la demande citoyenne, nous nous éloignons de l'intérêt personnel de satisfaction de l'individu pour viser l'intérêt collectif de la société. Le citoyen n'a pas les mêmes exigences que le consommateur. Même si l'on parle de citoyen-consommateur, les désirs de l'un et de l'autre sont différents voire même opposés. Le citoyen est à la recherche de valeurs, de sens, de relations sociales ; l'implication dans l'acte de consommation joue un rôle d'intégration sociale, de construction d'un réseau de relations. Nous dissociions le besoin du citoyen de celui du consommateur dans la mesure où le besoin de reconnaissance ne peut devenir le moteur du comportement que lorsque le besoin personnel de sécurité est satisfait. Nous traiterons de cette question en analysant comment la « Logistique inversée » peut être une réponse au citoyen avant d'aborder la mise en place d'une stratégie globale de « Logistique inversée ».

---

<sup>9</sup> modifiant les lois du 15 juillet 1975 et du 19 juillet 1976, et reprenant les dispositions de la directive communautaire 91/689/CEE du 12 décembre 1991.

<sup>10</sup> tout déchet dont aucune fraction n'est réutilisable

## *Une réponse aux aspirations du citoyen*

La « Logistique inversée » peut être considérée comme un symbole de responsabilité ou de conscience environnementale, et cette nature de symbole peut constituer pour certains le motif le plus important de l'acte de consommation. La dimension immatérielle de la consommation, se veut une réponse aux attentes imaginaires des individus ; l'engagement de citoyenneté définit cette dimension immatérielle de la consommation. La logique immatérielle s'incorpore dans le produit à travers des engagements sur le recyclage des déchets industriels, sur la mise en place de techniques non polluantes... Ces critères éthiques sont un élément de différenciation des produits et d'arbitrage des individus. L'évolution de la hiérarchie des motivations d'achat sur longue période montre que, si le prix et les garanties d'hygiène et de sécurité du produit occupent une place primordiale dans les arbitrages des consommateurs, certains critères plus qualitatifs, liés au mode de fabrication, aux conditions de production ou encore à l'origine du produit, ont fait leur place dans l'esprit des citoyens. La « Logistique inversée » pourrait permettre au citoyen de retrouver un sens à l'acte d'acheter en agissant sur les conditions de production et de commercialisation.

Le citoyen cherche à satisfaire son besoin de reconnaissance dans la cité en adoptant un comportement conforme à ses valeurs. Le respect de l'homme et de l'environnement, la volonté de protéger les générations futures entrent dans cette logique. En adoptant un comportement conforme à ses convictions, le citoyen choisit de se sentir intégré, reconnu par lui-même et les autres. Des distributeurs ont compris cette logique et l'utilise pour entretenir leur image en participant à des manifestations caritatives. Dans certains cas, les produits retournés ou invendus font l'objet de don<sup>11</sup> et sont sujets à des opérations marketing médiatiques. Au-delà de cette technique ponctuelle, la « Logistique inversée » est un processus qui permet de répondre au souci de protection de l'environnement du citoyen. L'industrie de l'emballage s'est ainsi réorganisé favorisant l'emballage monomatériau et orientant l'ensemble des conditionneurs vers le déclin du suremballage ; le poids des emballages a eu tendance à baisser en pourcentage du volume des déchets (Scarlett, 1992). Dans les années 60-70, on séduisait le consommateur avec des boîtes imposantes qui donnaient l'impression de contenir beaucoup de produit, aujourd'hui, la tendance s'inverse. La

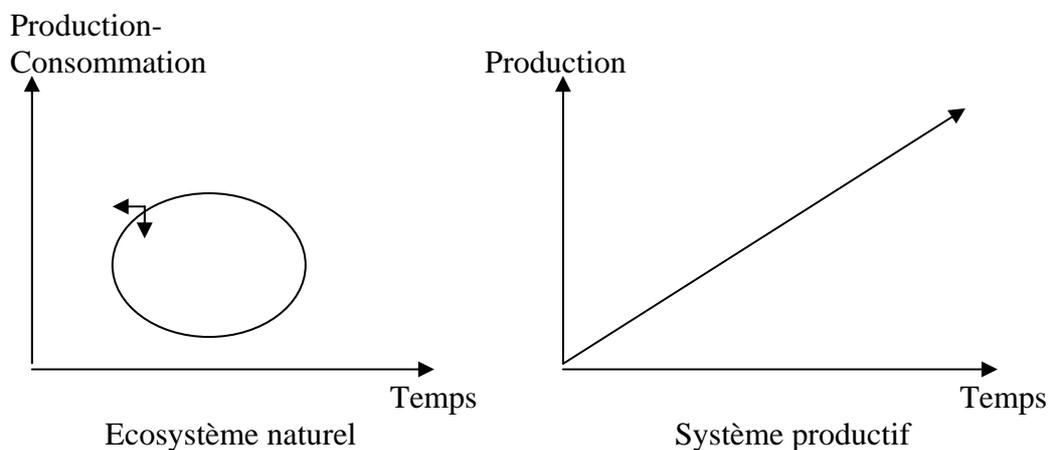
---

<sup>11</sup> Certains distributeurs font le choix de donner à des oeuvres caritatives, des associations de réinsertion (pour le démantèlement et la récupération de pièces par exemple) ou des établissements d'enseignement (pour la peinture par exemple).

part importante du produit qu'elles représentent<sup>12</sup> doit être majorée par leur nécessaire prise en charge en bout de chaîne. La «Logistique inversée» conduit à reconsidérer totalement le système productif.

En effet, l'activité économique moderne, au lieu d'alimenter une méthode circulaire de production-consommation à l'image des systèmes naturels, a eu tendance à choisir une approche linéaire, si bien que les produits sont fabriqués sans se soucier de leur devenir (Voir Figure 1). Tout système productif génère des déchets qui ne sont pas absorbés par un autre et qui ne peuvent l'être par l'environnement rapidement et sans dommage.

**Figure 3.- Production circulaire et production linéaire**



Aujourd'hui, cette méthode de production linéaire est remise en cause pour des raisons tant écologiques qu'économiques. Se calquer sur un mode de production circulaire devient le préalable à la mise en place de la «Logistique inversée». La volonté de gérer le produit tout au long de son cycle de vie relève de cette conception d'un principe circulaire. Ici, le système de production devient un processus ininterrompu qui absorbe les déchets en bout de chaîne pour se régénérer. Il y a transformation spacio-temporelle des produits en fin de vie, issus des processus de consommation.

Toute la réflexion sur la mise en place d'un système productif circulaire suppose de fondre ce système avec le système de consommation pour n'en faire qu'un seul et même système, un système de production-consommation. En effet, régénérer le système productif à partir du

<sup>12</sup> 40 % du coût de revient de la moutarde, 60 % de celui de la bière

produit final repose sur le suivi du système de consommation. C'est bien à partir de l'unité de consommation que peut se concevoir la réinsertion de tout rebut dans la boucle initiale. Ici intervient la logistique, complément indispensable du marketing pour permettre une réponse exacte au besoin du citoyen en terme d'élimination du produit usagé ou non conforme. Cependant, la «Logistique inversée» ne peut s'inscrire que dans une stratégie globale du produit pour contribuer à reconsidérer totalement le système productif.

### ***Une stratégie globale du produit***

Dans une approche respectant à la fois les exigences du consommateur et les convictions du citoyen, l'entreprise va devoir envisager une stratégie globale du produit car la gestion séparée de l'ensemble du système logistique, sans optimisation globale conduit à des aberrations. En effet, des véhicules de transport routier repartent fréquemment, à vide des centres de distribution, tandis qu'en sens inverse, d'autres véhicules viennent chercher à vide au même lieu des produits à recycler. Or, dans le cas du recyclage des produits, le transport accapare 25% des coûts logistiques. Mais une stratégie globale se heurte à un certain nombre de difficultés. Contrairement à la distribution des produits, où l'on peut prévoir la nature des produits, les quantités et les destinations de façon assez précise, aucune planification n'est possible pour la gestion des retours. A l'origine de cette difficulté, l'asymétrie des flux entrants et des flux sortants ; les coûts de déplacement d'un produit du consommateur vers le producteur peuvent être neuf fois supérieures à ceux du flux traditionnel du producteur vers le consommateur (Lambert et Stock, 1993). Par ailleurs, que ce soit pour les renvois de produits, le recyclage, la réutilisation des matériaux, l'élimination des déchets, ainsi que la remise en état, la réparation et la refabrication, chaque élément de la «Logistique inversée» obéit à des règles propres. Le système d'information actuel de nombreuses entreprises ne leur permet donc pas de suivre la situation de leurs retours.

On ne peut répondre au problème des retours que par une démarche coordonnée de la part de toutes les fonctions concernées, et là réside la difficulté. Ces fonctions se trouvent aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise qui fabrique le produit et leur attitude est déterminée par des motivations propres. La complexité de la «Logistique inversée» tient également à la nécessité d'une réponse coordonnée qui englobe plusieurs entreprises. La conception d'un système d'information qui doive fonctionner à l'échelle de plusieurs entités,

utiliser des programmes informatiques précis conformes avec les besoins d'entreprises différentes complique le problème. Toute optimisation nécessite donc une prise en compte des intérêts et contraintes de plusieurs entreprises. Des questions essentielles se posent : Qui prendra en charge cette optimisation ? Qui sera à même d'assurer une approche sérieuse du coût global ?

Dans cet esprit, la conception des produits est un élément essentiel pour faciliter la gestion « Logistique inversée », étant donné qu'elle détermine pour une grande part si les produits et composants sont faciles à démonter, à nettoyer, à tester et si nécessaire à réparer. Au-delà de cette conception, la « Logistique inversée » repose sur la mise en place de procédures préalables : massification, traçabilité et standardisation. Il est, en effet, nécessaire de constituer un volume suffisant pour permettre son transport de façon économique et combler l'écart entre les faibles quantités de séries de produits retournés et la nécessaire massification des flux pour rentabiliser les opérations de « Logistique inversée ». Plus le coût du produit est faible, plus la massification est, en effet, nécessaire pour tirer un avantage de la « Logistique inversée ». Une traçabilité parfaite facilite également le repérage des produits, leur origine, leur date de fabrication, leur lieu de vente. La traçabilité assure un contrôle des mouvements, le suivi et le chiffrage des démarques, l'extraction de la part des retours sur la part de la casse en magasin et en réception, le comptage des produits mis à benne. La mise en place d'un processus « Logistique inversée » efficace commence au point de vente par la simplification et la standardisation des politiques et des procédures en matière de retour. Le filtrage d'accès ou « gatekeeping » basé sur une page web pourrait s'avérer un outil intéressant pour guider l'employé dans la procédure de retour pour chaque produit ; ce filtrage d'accès aux flux à rebours sur Internet permettrait d'obtenir des données sur les produits qui entrent dans les flux à rebours.

Il faut dépasser les différences de perspectives et de motivations des différentes fonctions de l'entreprise pour mettre en place une approche globale de la gestion des retours consommateurs et éviter que des informations cruciales sur les retours consommateurs restent inexploitées. La « Logistique inversée » implique donc deux formes de coopération. Une coopération fonctionnelle, résultat de la mise en commun de multiples compétences : capacités logistique, productive, financière, sociale, commerciale... Et, une coopération inter-organisation verticale et horizontale, résultat d'une répartition des rôles, des pouvoirs et des

intérêts du canal de « Logistique inversée ». L'adhésion des différents partenaires à la «Logistique inversée» repose sur l'intégration de plusieurs composantes :

- une démonstration crédible de l'efficacité des activités en aval pour aider à augmenter le taux de participation et l'engagement en amont,
- des systèmes solides de collecte de données et d'établissement de rapports pour faciliter les échanges d'information et la communication de l'ensemble du système,
- une vision globale de la chaîne logistique et non la seule mise en place d'améliorations locales,
- un mécanisme de prise de décision associant les différentes fonctions concernées pour classer les priorités et valider les dispositions nécessaires.

L'intérêt financier de la « Logistique inversée » s'est déjà manifesté concrètement aux Etats-Unis, où la «Logistique inversée» est un marché de niche. Trois acteurs principaux interviennent, chacun possède sa propre spécificité : Processors (secteur alimentaire), Caroline Reclamation (secteur alimentaire) et Genco (grande consommation). Le concept de centre de retour est apparu pour trier une multitude de biens improductifs, de marchandises invendues ou défectueuses, de produits d'emballage destinés au recyclage, etc. Toutes les activités de reconditionnement, de recyclage ou de renvoi sur le marché de l'occasion sont traitées au sein de vastes entrepôts en fonction de leur provenance, de leur nature et de leur lieu de destination. Ainsi, par exemple, Genco, spécialiste des biens de grande consommation, rassemble autour de lui les géants de la distribution américaine. Avec un CA de 115 millions de dollars, et 5 milliards de retours traités par an, Genco est aujourd'hui le leader de la gestion externalisée des produits en fin de cycle de vie. Les marchandises défectueuses sont renvoyées à un magasin central, le Central Return Center (CRC) qui fonctionne comme un centre de distribution mais à l'envers. Les marchandises sont traitées au moyen du progiciel de «Logistique inversée» de Genco, R-Log, qui assure l'identification des articles réceptionnés<sup>13</sup> et la saisie de leur provenance, les suit tout au long de leur parcours dans l'entrepôt du CRC et échange des informations avec ses partenaires via l'EDI.

Ainsi un problème de fabrication peut ressortir alors qu'il n'aurait pas été identifié dans le cas d'une gestion décentralisée des retours. Le triage permet d'aiguillonner les actifs vers les bonnes filières de valorisation en séparant les produits en diverses catégories : ceux qui

---

<sup>13</sup> par lecture de code à barres

peuvent être revendus, ceux qui doivent être réparés, ceux dont certaines pièces peuvent être réutilisées, ceux qui peuvent être donnés à des organismes de charité et ceux qui seront finalement envoyés dans les sites d'enfouissement. Les marchandises défectueuses pourront être mises sur un circuit commercial secondaire afin de tenter d'en récupérer la valeur marchande intrinsèque. Genco récupère ainsi, à la demande de ses clients, 5 millions de dollars par semaine sur les marchés secondaires, dont un tiers à l'exportation vers toutes les contrées du monde. Les autres marchandises défectueuses peuvent être recyclées ou remises à neuf, jetées dans une décharge ou définitivement détruites. Actuellement, l'émergence de canaux de distribution inversée est favorisée tant au niveau du contexte externe qu'au niveau du potentiel interne des acteurs.

## CONCLUSION

Que ce soit pour des raisons de satisfaction du consommateur, de réglementation ou de pression écologique, la reprise du produit devient un impératif commercial et économique. Producteurs et distributeurs sont confrontés, peu à peu, à la prise en charge du produit à toutes les phases de son cycle de vie. La «Logistique inversée» débouche sur une stratégie globale du processus de production-consommation et s'inscrit dans le cadre de la gestion du cycle de vie des produits. Suivant leur positionnement sur leur cycle de vie, les marchandises sont ainsi dirigées soit vers leur point de départ, soit vers un autre point dans le but de récupérer de la valeur, conformément à notre définition de la «Logistique inversée». L'approche globale du produit permet de l'envisager tout au long de son cycle de vie, de ne pas le déconnecter de son emballage et enfin de considérer la production sous l'angle circulaire. Selon le stade de son cycle de vie, un produit a besoin d'un type de gestion et d'un type d'appui différents. La gestion de la chaîne logistique à la fin de la vie d'un produit diffère par rapport aux autres stades. Pour la période de lancement, le produit et son emballage doivent être recyclables. En phase de lancement, les préoccupations concernent principalement le traitement des rebuts de production et la gestion des produits défectueux à l'issue des contrôles qualité. Arrivé au stade de la distribution, les circuits de récupération concernent les emballages et conditionnements vides ainsi que les produits reconnus défectueux ou non plaisants en réception. En fait, les réseaux de logistique de retour détournent des actifs qui auraient terminé leur existence dans les filières d'enfouissement ou d'incinération et génère un avantage économique global considérable.

Dans le même temps, la mise en place de la «Logistique inversée» met à jour des possibilités d'amélioration de l'ECR. Le consommateur peut trouver dans cette démarche une possibilité de diminuer le risque perçu lors de tout achat. La «Logistique inversée» répond donc à un besoin de sécurité du consommateur. Par ailleurs, la «Logistique inversée» est également un moyen de répondre aux attentes d'un citoyen de plus en plus soucieux de la protection de l'homme et de son environnement. Le citoyen se soucie de son intégration sociale dans la cité, il a besoin de lien social. La «Logistique inversée» s'inscrit dans une logique qui dépasse le seul intérêt du consommateur pour englober une dimension environnementale. Mais, la protection de l'environnement pourrait passer de besoin de lien social à besoin de sécurité à partir du moment où l'ampleur des conséquences sur l'environnement peut devenir un besoin de sécurité du consommateur. L'intérêt pour la « Logistique inversée » est analogue à celui apparu dans le domaine de la logistique entrante. Au fur et à mesure que les logisticiens admettaient que les matières premières, pièces, composants et fournitures représentaient des investissements financiers importants qu'il fallait gérer, la logistique entrante est devenue une composante importante reconnue du processus de gestion de la logistique totale.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Colin J., Paché G. (1998), la logistique de distribution, l'avenir du marketing, Paris, Chotard et associés éditeurs.

Dandouau J.C. (2000), Le comportement de recherche d'information des différents profils de risque perçu selon la nature de l'achat, , Actes des 1ers ateliers de recherche de l'AFM « Percevoir, identifier et gérer le risque en marketing, 9 juin 2000, Paris, La Sorbonne.

Eisenhuth D., (1996), « Asset Recovery : Adding value to Assets », in annual Conference Proceedings, Florida, Council of Logistics Management, p 573-577.

Fleischmann M., Bloemhof-Ruwaard J.-M., Dekker R., Van Der Laan E., Van Numen J.A.E.E., Van Wassenhove L.N., (1997), "Quantitative Models for Logistique inversée : A Review", European Journal of Operational Research, vol. 17, n°1, p1-17.

Céline Gallen, (2001), Le besoin de réassurance en consommation alimentaire, Revue Française du Marketing, 3-4, n°183.

Kaplan L.B. Szybillo G.J., Jacoby J. (1974), Components of Perceived Risk in Product Purchase : A Cross Validation, Journal of Applied Pshychology, 59, 3, pp 287-291.

Lambert D-M. ; Stock J-R., (1993), « Strategic Logistics management », 3rd edition, Irwin Publishing Company.

Meffert H. et Kirchgeorg M. (1993) « Marktorientiertes Umweltmanagement », Stuttgart, Schäffer-Poeschel, p 245.

Meyer H., (1999), « Many Happy returns », Journal of business Strategy, vol 20, n°4, p 27-31.

Philipp B., (1999), “La mise en place d’un système logistique de reprise et de valorisation des produits en fin de vie par un constructeur d’imprimante, Logistique management, vol 7, n° 1.

Raimer G., (1997), « In Reverse », Materials Management & Distribution, septembre, p 20-21.

Rogers Dale S., Tibben-Lembke Ronald S., (1999), « Logistique inversée » : stratégies et techniques, Logistique management, vol 7, n°2, pp 15-25.

Roselius T. (1971), Consumer Rankings of Risk Reduction Methods, Journal of Marketing, vol. 35, p 71.

Taylor J.W. (1974), The role of Risk in Consumer Behavior, A Comprehensive and Operational Theory of Risk Taking in Consumer Behavior, Journal of Marketing, vol. 38, pp 54-60.

Scarlett (Lynn), (1992), Environnement et traitement des déchets : planisme ou marché, sous la direction de Falque (Max), Millière (Guy), Ecologie et Liberté, Editions Litec, Préface de Guy Millière, Mayenne, p 307.