

Licence professionnelle
Marketing des Services et Management des Points de
Vente (MSMPV)

Cours :
Logistique d'entreprise

Chapitre 7 :
la reverse logistique

Chapitre 7 : la reverse logistique

La logistique de retour (reverse logistics) est l'application des démarches et principes logistiques aux flux circulant du point de consommation final vers le point d'origine. La « reverse logistics » est une dimension des activités du logisticien qui s'intensifie dans le contexte d'un accroissement des services proposés aux clients.

La reverse logistics prend des formes significativement différentes selon la nature des produits considérés :

- retours de pièces de rechange destinées à la réparation ou des consommables utilisés : des liquides de refroidissement, des huiles, etc. ;
- retours de machines usagées : voitures, photocopieuses, etc.

Il convient de noter que les enjeux financiers de la logistique de retour varient selon le secteur d'industrie ou le créneau de distribution, *ex.* : 1. *prendre en charge la logistique de retour dans le secteur de la photocopie ou de l'informatique, permet de récupérer des pièces et des composants à forte valeur et éviter des pollutions éventuelles de l'environnement avec certains produits.* 2. *Cas de défaillance des systèmes de pilotage de type « push » : la prévision de la demande étant soumise à des erreurs de type aléatoire, beaucoup de produits poussés doivent être repris et recyclés vers d'autres zones de consommation pour lesquelles l'affectation de la production n'a pas été suffisante.* D'où, l'importance pour ce deuxième exemple, de donner une estimation des volumes de retour pour les produits neufs vendus ou invendus : retour des clients insatisfaits, retour des produits invendus, retour des produits promotionnels et des produits de démonstration.

La mise en place de la reverse logistics dans les entreprises, est devenue indispensable, du fait que les flux de retour venant de l'aval et remontant vers l'amont sont devenus tellement contraignants, qu'ils ne pouvaient plus être supportés par des processus faiblement dédiés qui étaient généralement ceux prenant le chemin contraire : flux allant de l'amont vers l'aval.

Plusieurs phénomènes expliquent cette augmentation des flux de retour et, donc, la nécessité d'une logistique de retour.

1. Facteurs favorisant la mise en place d'une logistique de retour

Quatre grands facteurs sont à prendre en compte à ce niveau : la pression concurrentielle, la valorisation des actifs, la recherche d'une meilleure gestion des stocks, l'apparition d'obligations légales et réglementaires.

Tableau 1. Facteurs favorisant la mise en place d'une logistique de retour

Facteurs	Logistique de retour
La pression concurrentielle	<p>Elle pousse les producteurs, sous la pression des distributeurs, à intégrer dans leurs conditions de vente des possibilités de plus en plus élargies de reprise des produits. Ces derniers doivent nettoyer, régulièrement, les stocks de leurs distributeurs (dans le cas de la grande distribution par exemple) de manière à les conduire à prendre en échange des produits plus récents et qui se vendent mieux. La pression est telle, que les fournisseurs sont amenés à « dégager » selon la terminologie en usage à ce sujet, leurs produits des rayons, de façon à les « recycler » vers d'autres canaux de distribution.</p> <p><i>Ex.</i> : pratique répandue dans le secteur des produits frais laitiers pour lesquels la compétition se joue sur un jour de fraîcheur de plus pour les produits en rayon. Les enseignes qui veulent développer une image de fraîcheur attachent beaucoup d'importance à ces produits qui contribuent à cette stratégie marketing. Cette pratique contraint les producteurs, dans ce cas de figure, à reprendre leurs produits si ceux-ci ont une durée de vie qui devient inférieure à 16 jours, alors que la durée de vie globale d'un produit est de 24 jours.</p>
La valorisation des actifs	<p>Via l'utilisation de surfaces de vente pour présenter des produits plus adaptés à la demande du moment du marché.</p>
La recherche d'une meilleure gestion des stocks	<p>Les entreprises acceptent de plus en plus de faire remonter les stocks des produits invendus et souvent devenus invendables avec le temps plutôt que d'ignorer le problème et supporter en plus de la dévalorisation des stocks, les charges logistiques de gestion de ces produits.</p>
L'apparition d'obligations légales et réglementaires	<p>Elles sont incluses directement ou indirectement dans le champ d'action de la logistique de retour : la circulation des emballages utilisés, le retour des supports logistiques (de transfert, palettes, rolls, conteneurs), le retour des produits et composants, les activités de re-manufacturing, de rénovation, de rééquipement, de remise en état. Plusieurs choix s'offrent, donc, aux producteurs dès qu'un produit ou un emballage est retourné :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>cas de retour d'emballage</i> : réutilisation tel quel, réutilisation après remise en état ou nettoyage, récupération, recyclage, mise au rebut ; ○ <i>cas de retour de produits finis</i> : retour au fournisseur après ou selon accord, revente directe, reconditionnement ou rénovation pour réintégration en stock, recyclage et récupération, destruction.

N. B. : A noter que ces obligations légales et réglementaires s'inscrivent, aussi, dans la prise en compte par les politiques des aspirations de la population à un développement durable et la montée en puissance des thèses écologistes. A titre d'exemple : les premières actions de la Communauté européenne pour la protection de l'environnement sont apparues dès 1972, sachant que chaque année les pays membres rejettent près de 2 milliards de tonnes de déchets ; de même pour les déchets électroniques, ladite communauté a présenté dès 1998 une

série de lois sur la collecte et le recyclage de déchets électroniques ; l'Allemagne a été le premier pays à passer à une responsabilité totale du fabricant en exigeant, ainsi, que le producteur reprenne le produit/emballage si ce dernier n'est pas recyclé à au moins 80 % ; la suède a mis en place, à partir de la fin des années 90, des lois obligeant le recyclage de 90 % d'aluminium, de 70 % de verre, de 65 % de cartons, de 30 % des plastiques et de 15 % pour le bois et les autres matériaux, etc.

2. Paramètres de mise en œuvre d'une logistique de retour

Avant de songer à l'implantation d'une stratégie de « reverse logistics », l'entreprise doit se positionner par rapport à cinq grands paramètres : les raisons justifiant la mise en place de cette stratégie, la qualité de la nouvelle relation avec les clients pour traiter les questions de retour, la bonne définition des processus de gestion de la logistique de retour, la mise en place de systèmes d'information adaptés, implications fiscales et financières des opérations de reverse logistics.

Tableau 2. Etapes clefs de mise en œuvre d'une logistique de retour

Etapes	Logistique de retour
Raisons justifiant l'instauration de la reverse logistics	L'entreprise doit se poser trois grandes questions avant de procéder au lancement du projet de logistique de retour : le lancement d'un tel projet a-t-il lieu : pour des raisons écologiques ? dans un souci d'opinion publique ? pour des raisons économiques ? En effet, un programme dont le point focal est le retour d'emballages implique de s'interroger sur la mise au rebut de ces retours, alors qu'un programme de retour de produits finis doit intégrer un éventuel centre de réparation.
Qualité de la nouvelle relation avec les clients	A souligner l'importance, dans le traitement des questions de retour avec les clients, d'une communication claire spécifique sur les instructions de retour. En effet, sans une telle qualité de communication, des retours non autorisés, des produits endommagés et des problèmes de responsabilité seront inévitables : si vous laissez le choix à votre client du lieu de retour des pièces ou du produit, il peut penser retourner l'unité au lieu de facturation, au siège social, au lieu de ligne de réparation. Ainsi, si le retour est mal acheminé auprès de personnes ne sachant qu'en faire, il y a des risques de pertes importantes et parfois de retard dans le processus de réparation. Pour remédier à de tels aléas et limiter d'éventuels litiges, beaucoup d'entreprises incluent dans la boîte originale du produit les instructions de retour étape par étape, d'autres incluent dans des étiquettes pré-imprimées expliquant la marche à suivre et le scellement de l'expédition
Structuration des processus de gestion de la logistique de retour	En plus d'une prise en compte des problèmes pouvant entraver la fluidité d'une chaîne de retour, les planificateurs de la reverse logistics doivent : <ul style="list-style-type: none"> • Commencer par suivre, de façon théorique, le chemin emprunté par un produit en retour ;

	<ul style="list-style-type: none"> • du point de vue concret, ils doivent planifier le processus de retour dans ses moindres détails : depuis l'appel téléphonique du client jusqu'à la remise du produit mis en conformité ou réparé ou encore mis au rebut.
Mise en place de systèmes d'information adaptés	<p>Ce système doit permettre d'assurer le pilotage et la traçabilité des flux de retour, et ce grâce à la collecte et au traitement d'informations qui permettront de suivre les produits en retour. A souligner l'importance du recours à l'Internet pour rassembler et renvoyer les informations collectées dans les meilleurs délais. A titre d'exemple, dans le cas d'un retour, tout ce que doit faire le client c'est d'envoyer un e-mail au fournisseur pour lui demander une autorisation de retour. Ce dernier identifie le statut des produits retournés, prévoit, ainsi, leur enlèvement et organise leur transport.</p>
Implications fiscales et financières des opérations de reverse logistics	<p>Il faut avoir une vision claire des implications fiscales et financières des opérations de reverse logistics. Le fait de gérer des produits en retour entraîne une cascade de questions d'ordre financier, légal et fiscal, touchant aussi bien la notion de responsabilité au niveau de la TVA que d'évaluation de stocks. La logistique doit faciliter ces opérations en collectant et fournissant les informations nécessaires. Ex. : traditionnellement, les fabricants et distributeurs s'affrontent au sujet du remboursement des produits en retour : les distributeurs renvoient leur produit et déduisent directement de leur facture le montant du produit retourné, ce qui se transforme en cauchemar pour le fabricant qui doit rapprocher le produit physique avec les documents adaptés.</p> <p>Aussi, grâce à l'instauration d'une logistique d'informations, le fabricant peut retrouver immédiatement les produits concernés. Cela permet de connaître leur rentabilité en cours d'année et non pas en fin d'année (c'est-à-dire lors des inventaires).</p>

N. B. : Il convient de souligner que les entreprises peuvent décider de recourir à des prestataires logistiques pour gérer leur reverse logistics. Certains de ces derniers sont spécialisés dans le reconditionnement, la rénovation et le recyclage des produits en fin de vie. Cette logistique de soutien intègre également l'entreposage, la gestion des stocks, la préparation de commandes et la gestion des retours et des emballages. Ils peuvent, également, intervenir dans les opérations de traitement ou de retraitement (recyclage, destruction, revalorisation) dans le respect des normes et réglementations environnementales en vigueur.

3. Approches de « revers logistics » selon l'activité de l'entreprise

Il est à souligner l'hétérogénéité des solutions de logistique de retour mises en œuvre par les entreprises. Malgré cet état de fait, une homogénéité des solutions mises en place pour traiter les flux de retour marque plusieurs grandes familles d'activité.

Tableau 3. Différentes approches de logistique de retour selon l'activité de l'entreprise

Activité	Coûts relatifs			Solutions de logistique de retour
	Recherche et développement	Production	Logistique	
Produits à forte valeur et de haute technologie (Kodak, HP)	Elevés	Faibles	Faibles	Recherche d'une diminution des coûts au niveau des matières et composants. Réduction de la génération de déchets
Produits de haute technologie à obsolescence très rapide (Dell, Compaq)	Modérés	Elevés	Elevés	Réseaux de distribution organisés pour traiter les retours
Distribution directe (VPC)	Quasi inexistantes	Quasi inexistantes	Très élevés	Système de traitement des retours dédié
Consommables à durée de vie courte (fabricants de batteries)	Modérés	Elevés	Modérés	Intégration du facteur « reverse logistics » dès la phase de conception des produits
Industrie de la peinture	Faibles	Faibles	Elevés	Pas de prise en compte, mais pression environnementale