



HAL
open science

E-commerce et gestion des retours : l'envers du décor

Sonia Bendimerad, Oussama El Khalil, Asma Khelifi

► **To cite this version:**

Sonia Bendimerad, Oussama El Khalil, Asma Khelifi. E-commerce et gestion des retours : l'envers du décor. Project & Logistics conference (PROLOG), Jun 2023, Luxembourg, Luxembourg. hal-04413401

HAL Id: hal-04413401

<https://imt-atlantique.hal.science/hal-04413401>

Submitted on 23 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

E-commerce et gestion des retours : l'envers du décor

Sonia Bendimerad

Professeur associée

Docteure en sciences de gestion

École supérieure de logistique Industrielle (ESLI)

sbendimerad@gip-cei.com

Oussama El Khalil

Professeur affilié

École supérieure de logistique Industrielle (ESLI)

ohoussaini@gip-cei.com

Asma Khelifi

Professeur associée

Docteure en sciences de gestion

École supérieure de logistique Industrielle (ESLI)

akhelifi@gip-cei.com

Résumé

Le commerce électronique ou *e-commerce* se développe de plus en plus vite en raison de la variété des choix, de la transparence des prix entre les détaillants, de la disponibilité des remises et de la pénétration croissante d'Internet dans le monde. (Nanayakkara et al., 2022). Statista (Global retail e-commerce market size, 2021) a fait état d'une croissance de 228 % des ventes mondiales de commerce en ligne entre 2014 et 2020. Cette expansion rapide a rendu la chaîne d'approvisionnement du commerce électronique plus complexe. La croissance des ventes du e-commerce en France s'accompagne d'un taux de retour produit élevé avoisinant les 39% (FEVAD¹, 2022). Dans ce contexte, les e-commerçants n'ont d'autres choix que de mettre en œuvre de solides stratégies pour fidéliser leurs clients en proposant des solutions « retour produits » les plus compétitives sur le marché. Dans cet article, nous étudierons les alternatives proposées par les trois meilleures entreprises françaises spécialisées dans le service « gestion des retours » pour les sites e-commerce. A cet effet, nous nous appuierons sur des enquêtes qualitatives réalisées auprès des dirigeants de ces entreprises. Les résultats démontrent pour la première fois la perception de ces prestataires sur les activités e-commerce et la manière de réinventer le processus de gestion des retours.

Mots clés : E-commerce – E-supply chain - gestion des retours- E-commerçants- E-logistique

Conference topics : E-supply chain – Sustainable and green supply chain desig

¹ Fédération E-commerce et vente à distance : <https://www.fevad.com/>

Introduction

Pour toutes les industries, la gestion des retours représente le processus de réutilisation, de refabrication et de redistribution des produits (Fulconis et Bernd, 2019). Pour réussir ce processus, l'externalisation de la fonction « logistique inverse »² apparaît comme l'une des stratégies les plus importantes pour les organisations d'aujourd'hui, en particulier les entreprises du e-commerce (Wang C-N. et al., 2021). Du point de vue des consommateurs, la « politique » de retour est considérée comme un critère qui facilite leurs achats en ligne. En effet, selon *Abdulla et al.*, (2019), la réduction des risques d'achat en fournissant des services de retour au consommateur peut augmenter la valeur client. D'autres recherches viennent conforter ces avancées en précisant que les e-commerçants peuvent accroître la confiance des clients en mettant en place un processus logistique réussi, notamment le service de retour (Das et al., 2020 ; Xu et Jackson, 2019 ; Hjort et Lantz, 2016). Le *e-commerce* étant une industrie compétitive, des facteurs tels que les préoccupations environnementales, la sensibilisation des clients et la pression juridique ont conduit les entreprises à prêter attention à l'économie circulaire et aux concepts de durabilité tout en gérant leur logistique inverse (Nanayakkara et al., 2022). C'est dans ce cadre-là que nous nous sommes intéressés aux processus mis en place par les entreprises pour gérer leurs retours.

2. La gestion des retours en France : une affaire de trois acteurs

Les retours dans l'industrie du e-commerce sont liés à plusieurs raisons. Soit le produit est endommagé, soit le client a changé d'avis ou le produit ne correspond pas à la description sur le site e-commerce. Dès qu'un client retourne un produit qui n'est plus dans son emballage d'origine ou qui a un léger défaut, le distributeur ne peut pas le remettre en stock, ni le stocker en entrepôt, puisque c'est coûteux et souvent inutile. Nos recherches exploratoires ont fait ressortir trois principaux acteurs spécialisés dans le service gestion des retours. Pour comprendre leurs missions, nous présenterons d'abord leurs activités, puis nous analyserons à travers des entretiens³, les processus mis en place pour la gestion des retours et les difficultés rencontrées.

Le premier acteur est **Coliback** créée en mars 2011, il se positionne aujourd'hui comme un leader du retour colis. La société de prestation logistique propose des solutions en fonction de sa clientèle type. Pour les particuliers, Coliback permet de retourner à moindre coût⁴ leurs produits

² Le terme logistique inverse ou *Reverse Logistics* représente le processus de déplacement des produits de leur destination finale dans le but d'une revalorisation ou d'une élimination appropriée. Cela inclut, par exemple, les opérations de collecte, de tri, de recyclage, de réutilisation et de mise en décharge

³ Les entretiens ont été réalisés en juin 2021.

⁴ Le coût facturé pour le retour des colis est de maximum 40 €.

achetés sur différents sites e-marchands en utilisant les points relais de leurs partenaires transport (bureau de poste, boîte aux lettres, commerces de proximité, etc.). Concernant les professionnels disposant d'un site E-commerce, Coliback propose de fournir des prestations supplémentaires en externalisant le service « gestion des retours ». Pour ce faire, l'entreprise a développé un outil de traitement des retours en entrepôt permettant de contrôler les produits renvoyés par les clients et de regrouper ceux-ci par catégorie de produits ou par conformité avant d'être expédiés vers les entrepôts ou les fournisseurs. Coliback propose un portail dédié pour le suivi et la décision à donner aux colis retournés en temps réel.

Le deuxième acteur est une start-up créée en 2021 sous le nom de **Smartback**. Cette dernière est spécialisée dans la gestion de retour des mobiliers. Leur objectif s'appuie sur la valorisation plutôt que la destruction. Pour donner une seconde vie au mobilier retourné, Smartback, propose quatre solutions. Si le produit est en bon état, il réintègre le stock initial et peut repartir chez le distributeur (environ 30 % des retours enregistrés) ; Si le produit est défectueux, il est remis à un réseau de brocanteurs et acteurs de la seconde main pour être réparé et revendu⁵ (30 % des retours enregistrés). Si le produit ne peut être revendu mais est en bon état pour être réutilisé, il est remis gratuitement à un réseau d'associations qui prendra en charge les coûts de transport et de livraison (30% des retours enregistrés) ; Si le produit est abîmé et ne peut être ni réparé, ni donner, il partira en recyclage (10% des retours enregistrés).

Le troisième et dernier acteur, il s'agit de **UrbanHub**, créée en 2016 qui propose une prestation logistique complète aux entreprises du secteur e-commerce (moyennes et grandes entreprises). UrbanHub fonctionne comme un « hub » pour centraliser les retours à leur unique entrepôt à Paris. Pour la gestion des retours, il propose de vérifier les produits selon le cahier des charges des e-commerçants. Contrairement à Smartback, UrbanHub et ColiBack, ne recherchent pas des secondes vies aux produits, mais ils participent grandement à la réduction de l'impact environnemental.

Avant d'analyser nos entretiens, nous pouvons synthétiser l'activité de ces entreprises dans (annexe 1).

3. Enquête qualitative :

Les méthodes de recherche qualitatives ont aujourd'hui acquis une légitimité solide dans les sciences de gestion, quelque chose qui n'était pas si évident il y a quelques années (Garreau et Romelaer, 2019). L'étude qualitative est une méthode essentielle de l'étude exploratoire (Malhotra, 2014). Afin d'obtenir une meilleure compréhension de la gestion des retours pour

⁵ Dans ce cas, l'argent de la revente est versé aux professionnels du meuble et non à SmartBack qui perçoit seulement une commission ;

l'industrie du e-commerce, nous avons choisi de mener une étude qualitative à travers des entretiens semi-directifs⁶ auprès des trois principaux acteurs décrits ci-dessous. Nous avons fait ce choix principalement pour le caractère englobant et la richesse des données qualitatives, qui nous permettra de bénéficier de l'hétérogénéité des situations pour faire émerger des données inédites.

4. Gestion des retours dans le E-commerce : premiers constats

Pour les trois structures, nos interlocuteurs ont été respectivement : **Stephane Gatel** (Co-fondateur de Coliback) ; **Bernard Ochs** (Président-Fondateur de Urban Hub) ; **Ariane Varale** (Co-fondatrice de Smartback). L'étude menée a mis en lumière les spécificités de gestion des retours dans le e-commerce :

4.1. Rendre l'offre accessible : un défi à relever en e-commerce

Les entretiens réalisés auprès des dirigeants font ressortir deux actions possibles pour rendre leur offre accessible : soit passer par un intermédiaire (souvent un partenaire ou un point relais) ou s'adresser directement aux clients (particuliers ou professionnels). Il est utile de préciser que ces deux situations peuvent être réalisées de façon simultanée ou séquentielle (l'une après l'autre).

- Situation 1 (passer par un intermédiaire) : les raisons sont nombreuses : il se peut qu'ils ne disposent pas de ressources humaines compétentes pour gérer les retours clients. Ce cas de figure est très présent dans le cas d'une structure récemment créée (comme Smartback ou UrbanHub) ; Il peut s'agir aussi de service cadré par l'État et donc les procédures d'accès au service se base sur un processus juridique (comme c'est le cas des retours de stock de médicaments ou produits parapharmaceutiques).
- Situation 2 (contact direct) : la prise de contact directe est privilégiée pour des raisons de praticité. Il peut s'agir aussi de rendre autonome le client en le laissant choisir la suite à donner aux produits retournés.

4.2 L'implication : au centre du processus de gestion des retours

L'analyse de contenu fait ressortir l'extrême attention des e-commerçants pour améliorer leur service et/ou être à l'écoute de nouveaux besoins pour s'adapter. Les mécanismes d'implication se subdivisent en deux points : (1) l'implication par l'évaluation et l'auto-évaluation ; (2) l'implication par l'écoute ou le conseil. Le premier point permet une évaluation et une auto-évaluation pour les deux parties (de façon parallèle). Ce cas de figure est appliqué lorsque le nombre de bénéficiaire est restreint (clients professionnels). D'un côté, des entretiens

⁶ Voir **annexe 2**

individuels peuvent être réalisés pour étudier les besoins exprimés par le client et évaluer les points d'amélioration de chaque partie (E-commerçant et client). D'un autre côté, des entretiens groupés peuvent se faire pour étudier les besoins et les propositions issus du collectif. Le second point accorde aux clients le droit d'évaluer l'offre proposée et d'émettre un avis. Dans ce cas, l'implication peut passer par la participation des bénéficiaires aux réunions afin de favoriser le partage d'idées et de points de vue. Il est utile de souligner que ces deux mécanismes peuvent être complémentaires, puisque chaque point apporte des informations utiles à l'autre et l'enrichit. A savoir les besoins de chaque partie (client/e-commerçant) et les éventuels axes d'amélioration. L'objectif étant de consolider l'offre et d'instaurer une relation de confiance.

4.3 Stimuler le changement de comportement : un objectif central pour la gestion des retours

Les dirigeants questionnés confirment que les changements constatés se traduisent par des changements de comportements aussi bien des clients que des E-commerçants. Compte tenu des crises successives rencontrées (climatique, environnementale, pandémie, etc.), le comportement du consommateur a évolué vers un achat plus responsable, recherchant ainsi des entreprises soucieuses de l'environnement et responsable dans la gestion de ses activités logistiques. Pour répondre à ces exigences les entreprises spécialisées dans la gestion des retours (Coliback, Smartback, UrbanHub) s'adaptent en proposant un service personnalisé (réception, stockage, préparation, expédition des commandes, etc.) ou un service de seconde main pour redonner une utilité aux produits en fin de vie. En effet, comme l'affirme la cofondatrice Ariane Varale « *notre objectif est d'empêcher que des meubles achetés sur Internet et retournés par les clients ne prennent la poussière dans leur entrepôt de départ, après avoir parcouru des centaines de km pour rien* ».

4.4 Les partenariats dans la gestion des retours : une diversité en tout point

Nos entretiens démontrent la diversité des partenariats comme élément indispensable pour réussir la gestion des retours, et ce, sur deux échelles : (1) Sur l'échelle de l'accompagnement : qui peut se faire au niveau du lancement et/ou du développement du projet « gestion des retours », en apportant par exemple un appui financier, technique et administratif ; (2) sur l'échelle de la complémentarité, en apportant une cohérence aux actions. En effet, disposer d'un réseau renforcé de partenaires (comme c'est le cas de Coliback) permet d'améliorer leur connaissance des réseaux logistiques locaux et profiter aussi de leur expertise (bénéficiaire de formation, de méthodologie de travail, etc.). Dans une perspective plus avancée, cette complémentarité peut mener à des projets communs (réduire l'impact carbone, décarbonations du dernier Kilomètre, etc.). De même, et au niveau des clients, les répondants soulignent le fait

qu'un partenaire peut jouer un rôle de médiateur. D'un côté il peut orienter un client potentiel vers leur offre. D'un autre côté, il peut aider la structure à rentrer en contact avec ses prospects.

5. Conclusion

L'analyse qualitative que nous avons réalisée a permis d'étudier de façon dynamique la gestion des retours pour les activités e-commerce. Les résultats démontrent que la gestion des retour est un processus logistique complexe qui nécessite une mobilisation à deux niveaux : **au niveau des partenaires**, car il faut bien créer un réseau logistique solide. La richesse et la diversité des partenariats est une force de conviction qui permettra d'élargir le réseau de la structure et de mieux interagir avec ses membres. Dans ce contexte, l'engagement des partenaires se fait sur l'échelle de la complémentarité et de l'accompagnement. Il est donc utile voire primordial de garder des relations de réciprocité, d'entraide, d'échange et de proximité avec ses partenaires ; **au niveau des bénéficiaires**, qui leur permettra non seulement de bénéficier d'un service de gestion des retours mais aussi de s'impliquer en donnant plus de sens à leur engagement environnemental (réduire le gaspillage, les déchets, recyclage, etc.).

Annexe 1

Structures	Activité principale	Processus	Cible	Difficultés	Facteurs clés de succès
ColiBack	Collecte des retours dans leur entrepôt, regroupement par catégorie de produits, puis expéditions vers un autre client (selon le cahier des charges du e-commerçant)	Plateforme en ligne via un portail dédié pour le suivi des colis. Interfaçage pour la génération des étiquettes retour	Professionnel, Particulier	Pas de solution de seconde vie (impact écologique)	Présence internationale Réseau important (23 500 relais colis) Large choix de livraison : point relais, à domicile, etc. Compatible avec tous types d'article Suivi du colis en temps réel Option de garantie du colis
Smartback	Création d'une solution de gestion des retours au cas par cas et donner une seconde vie aux produits.	Propose un outil d'aide à la décision qui mobilise : Un questionnaire via une plateforme en ligne Une réponse individualisée Un Dashboard personnalisé pour piloter ses coûts	Professionnel, Particulier	Impossibilité de tracer les retours La prise en charge des coûts de transport et de livraison n'est pas forcément adaptée pour les structures associatives (peu de moyens)	Éviter les coûts de transport inutile Diminuer l'impact carbone des retours produits Dispose d'un réseau de partenaires pour la reprise des produits Un
UrbanHub	Gestion complète des retours pour les e-commerçants (réception de marchandises, stockage)	Une demande de gestion des retours peut être faite (sur le site de UrbanHub) pour entamer le processus	E-commerçants PME TPME	Manque de flexibilité (service logistique basé uniquement à Paris)	Une prestation complète de services logistiques pour les entreprises (de différentes tailles).

Annexe 2 : guide d'entretien

Cet entretien s'inscrit dans le cadre d'une recherche que nous réalisons et qui porte sur la perception de l'activité du e-commerçant par les prestataires de gestion des retours. Nous allons vous poser un certain nombre de questions auxquelles nous voudrions que vous répondiez le plus spontanément possible. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. N'hésitez pas à nous donner le plus de détails possibles concernant vos expériences, vos perceptions et vos opinions. Merci d'avance de votre participation.

Thèmes	Questions
Introduction et profil du dirigeant	<i>Décrivez votre parcours en quelques mots ? À quel besoin répond votre structure ?</i>
Mise en place et accessibilité de l'offre	<i>Quelles sont les étapes à suivre pour avoir accès à votre service de gestion des retours ?</i>
Rapport entreprise /client	<i>À qui est destinée service de gestion des retours ? Comment avez-vous impliqué vos bénéficiaires à la conception de service de gestion des retours ?</i>
Rapport entreprise/partenaires	<i>Quels sont vos partenaires ? Que vous apportent-ils ? Qui sont, selon vous, les plus indispensables à votre service de gestion des retours ? Connaissez-vous d'autres structures qui exercent dans le même domaine que vous ? Comment êtes-vous arrivé(e) à les connaître ?</i>

Bibliographie

- Abdulla H. et al., (2019), Taking stock of consumer returns: A review and classification of the literature, *Journal of Operations Management*, Vol.65, N°6, pp. 487-608.
- Das R. et al., (2020), Designing a reverse logistics network for an e-commerce firm: A case study, *Cleaner Logistics and Supply Chain*, Vol.5, pp. 48–63.
- Fulconis F. et Bernd P. (2019), La supply chain face aux défis de la livraison e-commerce : entre intégration et flexibilité, quelles solutions packaging ? *Logistique & Management*, Vol.27, N°2, pp. 132-147.
- Garreau L. et Romelaer P. (2019), *Méthodes de recherche qualitative innovantes*, Paris, éditions Economica.
- Gavard-Perret M-L. & al., (2018), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion, Réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, éditions Pearson.
- Global retail e-commerce market size 2014-2023 | Statista, (n.d.). <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/> (consulté 25/11/ 2022)
- Hinault A-C., Osty F. et Servel L. (2019), *Enquêter dans les organisations, comprendre pour agir*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- Hjort K. Lantz B. (2016).The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case study, *Journal of Business Research*, Vol 69, N° 11, pp. 4980-4985
- Malhotra N. (2014), *Études marketing*, Montreuil, éditions Pearson.
- Miles M-B. et Huberman A-M. (2017), *Analyse des données qualitatives*, Paris, éditions de boeck.
- Nanayakkara P-R. et al., (2022), A circular reverse logistics framework for handling e-commerce returns, *Cleaner Logistics and Supply Chain*, Vol.5, pp. 1-15.
- Rogers D-S. et al., (2002), The returns management process, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 1-18.
- Wang C-N. et al., (2021), Outsourcing Reverse Logistics for E-Commerce Retailers: A Two-Stage Fuzzy Optimization Approach, *Axioms*, Vol.10, N°1, pp.1-34.
- Xu X. et Jackson J-E. (2019), Investigating the influential factors of return channel loyalty in omni-channel retailing, *International Journal of Production Economics*, Vol.216, pp. 118-132.