

HEC MONTRÉAL

Luxe et Développement durable : Comment rendre les chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables dans l'industrie du luxe ?

Par

Maty Ba

**Sciences de la gestion
(Affaires internationales)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)*

Avril 2014
© Maty Ba, 2014

Sommaire

Ce mémoire vise à démontrer, qu'à travers des chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables, les entreprises du secteur du luxe peuvent répondre aux exigences du développement durable. Par conséquent, nous avons jugé pertinent de nous poser la question à savoir : Comment rendre les chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables dans l'industrie du luxe?

Nous avons, par ailleurs, formulé l'hypothèse selon laquelle, l'implantation d'une stratégie de logistique inversée dans la stratégie logistique des entreprises du secteur du luxe permettraient à ces dernières de se doter de chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons étudié la stratégie de logistique inversée de l'entreprise Guerlain. L'étude du cas de Guerlain nous a permis de confirmer notre hypothèse à la lumière des impacts économiques, environnementaux et sociaux qui découlent de la stratégie de logistique inversée.

En définitive, nos résultats indiquent que l'étude du cas de Guerlain corroborent les postulats présents dans la littérature en ce qui concernent les produits qui font l'objet des retours, les motivations qui poussent les entreprises à adopter la logistique inversée ou encore les processus et les choix de disposition d'une stratégie de logistique inversée. De plus, certains éléments d'enrichissement ont émergé tels les quatre différentes alternatives quant aux intervenants de la chaîne logistique inversée ainsi que les facteurs importants à prendre à considération dans la gestion des flux inverses de produits tels l'importance de l'image de la marque et du secteur d'activité, de la nature du produit, de la taille et des ressources de l'entreprises et du degré de centralisation des activités logistiques de la chaîne logistique traditionnelle.

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu se réaliser sans le soutien et l'encouragement de plusieurs personnes. Tout d'abord, je tiens à remercier mon directeur de mémoire Bernard-Sinclair Desgagné pour son soutien académique, ses précieux conseils et ses commentaires pertinents.

Ensuite, je tiens à remercier vivement Eric Aupetit pour le temps et l'énergie qu'il a consacrés à la recherche de participants pour mon étude.

Je ne saurai manquer de souligner la générosité de l'entreprise Guerlain et plus particulièrement celle de Sandrine Sommers, directrice du développement durable chez Guerlain. Sa disponibilité, sa confiance et sa coopération ont rendu cette étude possible.

Je tiens à souligner l'importance du soutien financier que m'ont apporté mon directeur de mémoire et le Programme de bourses de maîtrise du conseil de recherche en sciences humaines du Canada (CRSH). Votre support est grandement apprécié.

Je veux aussi souligner l'importance du temps que m'ont accordé l'ensemble des personnes impliquées dans cette étude. Votre engagement m'a permis de mener à terme mon projet.

Je tiens à remercier mon frère, Abdoulaye, et mes deux sœurs, Aïssata et Mame Khady, pour leurs encouragements constants et leur aide continue ainsi que mes amis Adja, Adj Marième, Pape Dame et l'ensemble de la «Team Quality». Je me sens extrêmement choyée.

Mes derniers remerciements vont à mes parents, Awa et Amadou. Merci de m'avoir transmis de bonnes valeurs et de m'avoir permis de faire mes propres choix. Vous êtes une vraie source d'inspiration.

Tables des matières

SOMMAIRE	II
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES FIGURES.....	VIII
LISTE DES TABLEAUX.....	IX
1 INTRODUCTION	1
1.1. PROBLEMATIQUE.....	1
1.2. OBJET DE LA RECHERCHE	3
1.3. QUESTION DE RECHERCHE.....	3
2 REVUE DE LA LITTERATURE.....	5
2.1. CHAINE DE VALEUR ET CHAINE LOGISTIQUE.....	5
2.1.1 La chaîne de valeur.....	5
2.1.2 La chaîne logistique	8
2.1.3 Similarités et différences	9
2.2. LE DEVELOPPEMENT DURABLE.....	9
2.3. LA GESTION RESPONSABLE DES CHAINES DE VALEUR MONDIALES : LE CONCEPT DU GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT.....	15
2.3.1 La chaîne logistique verte	15
2.3.2 La chaîne logistique inversée.....	20
2.4. LE DEVELOPPEMENT DURABLE ET L'INDUSTRIE DU LUXE : LA GESTION RESPONSABLE ET ECOLOGIQUE DES CHAINES DE VALEURS DES PRODUITS DE LUXE	25
3 METHODOLOGIE	32
3.1. STRATEGIE DE RECHERCHE.....	32
3.2. COLLECTE DES DONNEES.....	33
3.2.1 Processus d'échantillonnage.....	33
3.2.2 Techniques et instruments de recherche	34
3.2.3 La triangulation et la validation des données	36
3.3. TRAITEMENT ET ANALYSE DES DONNEES.....	37
3.4. DIFFICULTES RENCONTREES	37

3.5.	CRITERES DE VALIDATION	37
3.5.1	Objectivité	38
3.5.2	Fiabilité.....	38
3.5.3	Validité interne	38
3.5.4	Validité externe	39
4	ÉTUDE DE CAS	40
4.1.	LES DIFFERENTS ACTEURS	40
4.1.1	L'entreprise Guerlain.....	40
4.1.2	Les responsables de boutiques Guerlain	41
4.1.3	Le Groupe LVMH	42
4.1.4	La plateforme CEDRE.....	43
4.1.5	Les consommateurs	43
4.1.6	Le prestataire de service logistique.....	43
4.2.	LES PRODUITS CONCERNES.....	44
4.3.	LES MOTIVATIONS.....	45
4.4.	PROCESSUS ET PROCEDES	46
4.4.1	La collecte	46
4.4.2	L'entreposage	46
4.4.3	Le transport.....	47
4.4.4	Le tri	47
4.4.5	La revalorisation.....	47
4.5.	LES DIFFICULTES RENCONTREES	47
4.5.1	Difficultés liées à l'industrie du luxe.....	48
4.5.2	Difficultés liées à l'entreprise Guerlain	48
5	ANALYSE DES RESULTATS	51
5.1.	DU MODELE D'AFFAIRES CLASSIQUE AU MODELE D'AFFAIRES DURABLE	51
5.1.1	La réutilisation	51
5.1.2	La revalorisation.....	53
5.1.3	L'élimination	55
5.2.	L'INTEGRATION ET LA CENTRALISATION DES ACTIVITES DE LA POLITIQUE DE RETOUR.....	55

5.3.	L'INCERTITUDE LIEE A LA LOGISTIQUE INVERSEE	57
5.4.	LES IMPACTS ECONOMIQUES	58
5.4.1	Contrôle de l'image de l'entreprise : un incitatif à l'achat ...	58
5.4.2	Création de valeur	59
5.4.3	Gestion des stocks plus efficiente	59
5.5.	LES IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX	59
5.5.1	Les différents impacts	62
5.5.2	Quel bilan ?	64
5.6.	LES IMPACTS SOCIAUX	68
5.7.	LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	69
6	DISCUSSION ET PISTES DE SOLUTION	73
6.1.	LES ELEMENTS DE CORROBORATIONS DES RECHERCHES ANTERIEURES.	74
6.1.1	Quoi : les produits qui font l'objet de retour	74
6.1.2	Pourquoi : les motivations	74
6.1.3	Comment : les actions déployées pour l'intégration d'un réseau de logistique inversée.	76
6.2.	ÉLEMENTS D'ENRICHISSEMENT DE LA LITTERATURE	76
6.2.1	Qui : les différents intervenants de la chaîne de logistique inversée	76
6.3.	SYNTHESES DES RESULTATS	79
6.4.	PISTES DE SOLUTION	79
6.4.1	Le recours à des marchés secondaires pour conserver son image de marque	80
6.4.2	Systèmes d'information	80
7	CONCLUSION	82
7.1.	CONTRIBUTIONS POTENTIELLES	82
7.1.1	Contributions théoriques	82
7.1.2	Contributions pratiques	83
7.2.	LIMITES ET FAIBLESSES DE LA RECHERCHE	85
7.3.	PISTES DE RECHERCHES FUTURES	85
	BIBLIOGRAPHIE	87

ANNEXE I : GUIDE D'ENTREVUE.....92

Liste des figures

Figure 1 : La chaîne de valeur de Porter (1985)	6
Figure 2 : le sourire de la chaîne de valeur (Mudambi, 2008)	8
Figure 3 : Chaîne logistique inspirée de Lambert et al. (1998).....	8
Figure 4 : le flux des matériaux et des informations dans la chaîne de logistique inversée	22
Figure 5 : les étapes de la logistique inversée inspirée de Rogers et Tibben-lemcke, 1998	24
Figure 6 : les cinq dimensions de la logistique inversée de De Brito et al (2002).....	31
Figure 7 : les différentes étapes du réseau de flux inverses de Guerlain (source : Données de l'étude de cas).....	47
Figure 8 : Modèle de la logistique inversée de Guerlain basé sur le cadre conceptuel de De Brito et al. (2002).....	50
Figure 9 : Organisation des filières REP (Source : Bilan du recyclage 2001/2010– ADEME, 2012)	61
Figure 10 : évolution des émissions de gaz à effet de serre des maisons de parfums et de cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012)	67
Figure 11 : évolution de la consommation d'eau des maisons de parfums et cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012).....	68
Figure 12 : évolution de la consommation d'énergie des maisons de parfums et cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012).....	68
Figure 13 : Facteurs déterminants le choix des intervenants de la chaîne de logistique inversée (Source : figure adaptée aux résultats de notre recherche).....	78

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les perspectives environnementales de l'OCDE de 2050 (Source : Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction ,2012)	14
Tableau 2 : Motivations, Pratiques et Facteurs d'efficacité de la gestion verte des chaînes de valeur présents dans la littérature	19
Tableau 3: Impact environnemental unitaire du recyclage I (Source : Bilan environnemental sur les filières de recyclage : l'état des connaissances ACV – ADEME – Bio Intelligence S.A. , 2002)	65
Tableau 4 : Impact environnemental unitaire du recyclage II (Source : Bilan environnemental sur les filières de recyclage : l'état des connaissances ACV – ADEME – Bio Intelligence S.A. , 2002)	66
Tableau 5:contributions théoriques de l'analyse de l'étude de cas de l'entreprise Guerlain	84

1 Introduction

1.1. Problématique

Les enjeux environnementaux actuels posent avec perspicacité la question de la viabilité du modèle de développement économique contemporain. Durant ces dernières années, une croissance économique sans précédent a été amorcée, et ce, au détriment des conditions sociales et environnementales. En outre, dans une étude menée par l'OCDE, l'organisation européenne de coopération économique, conjointement avec l'agence d'évaluation environnementale des Pays-Bas (PBL) en 2012, nous apprenons que d'ici à 2050, en raison de la croissance économique des pays émergents, l'économie mondiale devrait presque quadrupler entraînant, par conséquent, une hausse de la demande en énergie et ressources naturelles.¹ Hors, nous savons pertinemment que ces ressources sont limitées et qu'une surexploitation de ces dernières mettrait en péril la survie de certaines espèces, gage du bien-être humain, en plus d'entraîner leur raréfaction voire leur pénurie. À cette menace, s'ajoutent un accroissement de la pollution, des maladies et des inégalités sociales.

Face donc à l'épuisement des ressources naturelles, à la diminution de la biodiversité et à la hausse du réchauffement climatique occasionné par la surproduction, certains spécialistes ont avancé que la croissance économique et l'écologie sont deux principes antagonistes car le modèle économique actuel ne favorise pas la préservation et la protection des ressources. Cependant, d'autres estiment que le développement durable permet de réconcilier l'environnement et la croissance économique tout en ajoutant une dimension sociale. Selon la définition donnée dans le rapport Brundtland en 1987, « le développement durable est un développement soutenable qui permet

¹ Source : Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction (2012), <http://www.oecd.org/fr/env/indicateurs-modelisation-perspectives/49884240.pdf>

de répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins».

Les tenants de cette thèse avancent qu'à travers de nouvelles pratiques managériales, des changements de modes de production, de distribution, de gestion des réseaux logistiques et de nouvelles percées dans le secteur technologique, les entreprises seraient en mesure de concilier environnement et profits économiques pour arriver à assoir ce qu'ils appellent un «développement économique durable et soutenable». C'est dans cette optique que la gestion verte des chaînes de valeur globales prend toute son importance. La gestion verte des chaînes de valeur est définie comme étant la gestion des chaînes de valeur qui prend en compte les trois dimensions du développement durable à savoir les dimensions économique, sociale et environnementale (Ciliberti et al., 2008b). La mise en œuvre d'une chaîne de valeur écologique et durable favorise l'efficacité et la synergie qui aident à la performance environnementale, minimise les déchets et réalise des économies de coûts. Plusieurs activités sont comprises dans la gestion verte des chaînes de valeur. L'une d'elle est la logistique inversée. Lambert et Riopel (2003) définissent la logistique inversée comme *«le processus de planification, d'implantation, et de contrôle de l'efficacité, de la rentabilité des matières premières, des encours de production, des produits finis, et l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon tout en assurant une utilisation efficace et environnementale des ressources mises en œuvre»*.

Les enjeux sont donc réels pour les entreprises qui ne sauraient négliger les réalités environnementales de notre ère. D'autant plus que la survie de leurs activités dépend intrinsèquement des ressources environnementales. Ainsi, cette dernière décennie a vu l'avènement des politiques responsables et écologiques dans les entreprises. Aujourd'hui, le développement durable est au cœur des préoccupations actuelles et futures. Réduire leur empreinte écologique et agir de façon

responsable, tel est le nouveau sacerdoce des entreprises. L'industrie du luxe ne déroge pas à la règle. Cependant, de nombreuses voix se sont levées pour dénoncer l'incompatibilité du luxe et du développement durable. En effet, elles avancent que le luxe, synonyme d'ostentatoire et de futile, ne se mêle pas à la simplicité et à l'utile que semble prôner le développement durable.

1.2. Objet de la recherche

Cette recherche, donc, a pour objet d'étudier la relation qui existe entre le luxe et le développement durable. À travers cette étude, nous étudierons l'implantation d'une stratégie de logistique inversée dans une entreprise du secteur du luxe pour attester qu'en changeant ses processus organisationnels et en assurant une gestion logistique écologique de ses flux inverses de produits, une entreprise du secteur du luxe peut répondre aux exigences du développement durable et ainsi concilier l'écologie, l'environnement et le social.

1.3. Question de recherche

Ce mémoire cherche à démontrer à l'aide d'une étude qualitative que, contrairement aux idées reçues, l'industrie du luxe peut parfaitement se marier au développement durable à travers des chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables. Par conséquent, nous avons jugé pertinent de nous poser la question à savoir : comment rendre les chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables dans l'industrie du luxe ? Pour répondre à cette question, nous avons procédé à l'étude et à l'analyse de la stratégie de logistique inversée de l'entreprise Guerlain. Cette dernière est une multinationale française, appartenant au leader mondial de l'industrie du luxe LVMH, et œuvrant dans le secteur des parfums et des cosmétiques de luxe.

À l'issue de cette recherche, nous aspirons à mieux comprendre la stratégie de logistique inversée et son implantation dans une entreprise de l'industrie du luxe. Les résultats de notre étude, nous l'espérons

mettront en lumière de nouvelles connaissances aussi bien théoriques que pratiques au domaine des affaires internationales.

Le plan de notre étude se présente comme suit : Tout d'abord, nous commencerons par une revue de la littérature des concepts du luxe, du développement durable, des chaînes de valeur vertes et de l'approche de la logistique inversée qui en découle. Ensuite, nous présenterons notre méthodologie de recherche en présentant les outils, les instruments et les critères de recherche que nous avons privilégiés pour la collecte, le traitement, l'analyse et la validation de nos données. Par la suite, nous introduirons les résultats de l'étude du cas de Guerlain et l'analyse de ces derniers. Nous adresserons, ensuite, une discussion sur les conclusions qu'impliquent de tels résultats et nous proposerons des pistes de solution quant aux problématiques soulevées. Pour terminer, nous conclurons par les contributions théoriques et pratiques de notre étude sans manquer de relever les limites de notre recherche et des pistes de recherches futures.

2 Revue de la littérature

Ce présent chapitre a pour but de présenter et d'analyser la documentation présente sur le sujet de la gestion verte des chaînes de valeurs mondiales afin de situer notre question de recherche par rapport aux études antérieures. À l'issue de cette revue de littérature, nous aurons fait l'évaluation critique d'un ensemble d'ouvrages liés au sujet de la gestion écologique des chaînes de valeurs mondiales afin de révéler les lacunes présentes dans la littérature existante démontrant par la même occasion la pertinence de notre projet de recherche. Cette revue se subdivise comme suit : dans la première partie, nous aborderons la question des chaînes de valeur mondiales : leur définition et leurs caractéristiques. Dans la seconde partie, nous expliquerons le concept du développement durable et l'intégration de ce dernier dans la gestion des chaînes de valeur. Pour terminer, nous présenterons l'industrie du luxe, en général, avant de nous focaliser particulièrement sur la gestion de ses chaînes de valeur, plus spécifiquement sur la gestion de ses chaînes logistiques inversées.

2.1. Chaîne de valeur et chaîne logistique

2.1.1 La chaîne de valeur

La chaîne de valeur représente la somme des activités qui permettent à une entreprise d'offrir un produit ou service de valeur au consommateur (Porter, 1985). Porter (1985) fait la distinction entre deux types d'activités de la chaîne de valeur: premièrement, les activités primaires qui comprennent la logistique d'approvisionnement et de commercialisation, la fabrication et la production, le Marketing et les ventes et le service après-vente et deuxièmement, les activités secondaires ou de soutien telles que l'infrastructure de l'entreprise, la gestion des ressources humaines, la recherche et le développement et les achats. (Voir figure 1).

Le processus rapide de mondialisation a conduit à la globalisation des chaînes de valeur. Dans la plupart des cas, nous ne parlons plus de chaîne de valeur tout court mais de chaîne de valeur globale ou mondiale. Cette globalisation des chaînes de valeur a conduit à la fragmentation des réseaux de production et d'approvisionnement dans différents pays. La mondialisation des chaînes de valeur est motivée par plusieurs facteurs. Le rapport de l'OCDE (2007) intitulé : «Comment rester compétitif dans l'économie mondiale : Progresser dans la chaîne de valeur» relève trois facteurs principaux. Le premier facteur est la recherche d'efficience. En effet, la concurrence nationale et internationale pousse les entreprises à chercher des moyens de réduire leurs coûts pour être plus compétitifs. Une façon d'y parvenir est de s'approvisionner auprès de fournisseurs à bas coût, qu'ils soient à l'intérieur ou à l'extérieur des frontières de la firme. Le deuxième facteur de motivation majeure est le désir de pénétrer de nouveaux marchés. Les cycles de croissance économique ont changé depuis quelques années. Aujourd'hui, les pays émergents tels que la Chine, l'Inde ou le Brésil connaissent une croissance économique fulgurante et plus rapide que les pays développés. Si les entreprises souhaitent bénéficier de ces centres de croissance, elles doivent y être présentes. Troisièmement, les entreprises peuvent déplacer des activités à l'étranger pour avoir accès aux actifs stratégiques tels que les travailleurs qualifiés, l'expertise technologique, la présence de concurrents et fournisseurs, ou la possibilité d'apprendre de leur expérience. Krugman (1995) quant à lui attribue cette fragmentation à l'accroissement du commerce et des échanges mondiaux.

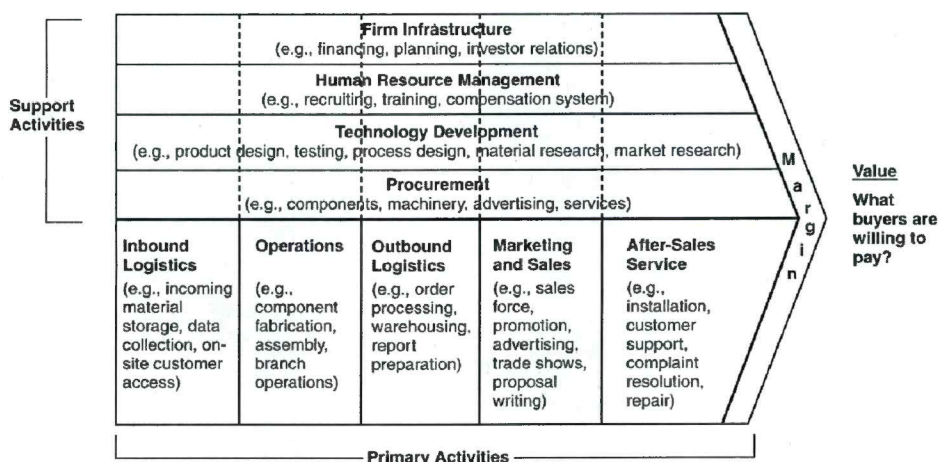


Figure 2.1 : La chaîne de valeur de Porter (1985)

Malgré ces avantages escomptés, les chaînes de valeur mondiales impliquent également des coûts et risques pour les entreprises. En effet, gérer efficacement des activités à l'étranger n'est pas chose facile. Les barrières linguistiques, les différences culturelles, les problèmes de communication constituent des freins et engendrent, dans bien des cas, des coûts supplémentaires pour l'entreprise. De plus, il y a des risques potentiels, tels que les biens et services de qualité inadéquate, le non-respect des délais de livraison, l'instabilité politique, le manque de réglementations ou encore les risques liés à la propriété intellectuelle.

La fragmentation de la chaîne de valeur dans différents pays a donné lieu à l'externalisation et la délocalisation. L'externalisation peut être définie comme l'achat de biens et services intermédiaires auprès de fournisseurs externes spécialisés sans lien de dépendance alors que la délocalisation se réfère aux achats de biens et service intermédiaires effectués par les entreprises auprès de fournisseurs étrangers ou le transfert de tâches particulières à l'étranger (Manning et al., 2008).

La gestion de la chaîne de valeur globale est, dès lors, de plus en plus complexe car la hiérarchisation des activités et les rapports de pouvoir évoluent en fonction de l'emplacement géographique. Face à la complexification des chaînes de valeur, les multinationales ont cherché à déterminer les activités qui leur permettraient de générer le plus de valeur. Nombreuses se sont de plus en plus intéressées aux activités situées aux extrémités de la chaîne de valeur. En effet, Mudambi (2008) ressort que les activités telles que la recherche et le développement, le marketing, la publicité, la gestion de la marque ou encore les activités de logistiques spécialisées sont privilégiées par les entreprises car ce sont elles qui génèrent le plus de valeur. (Voir figure 2)

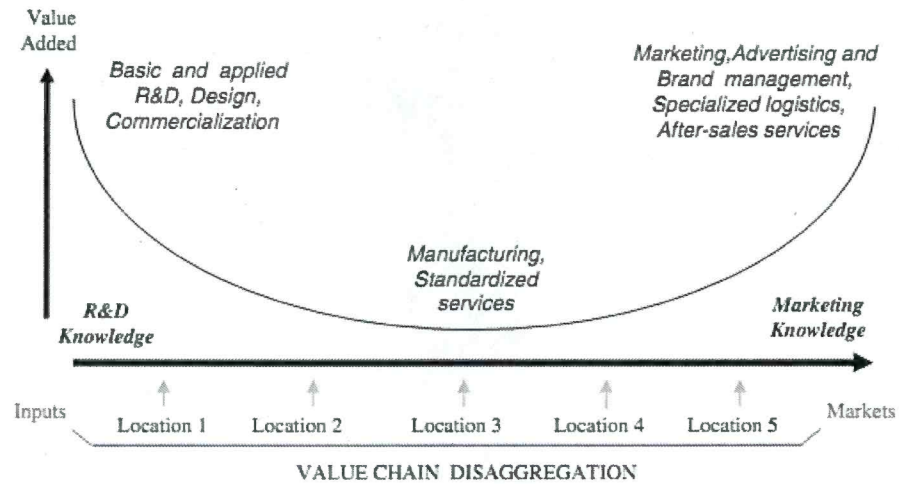


Figure 2.2 : le sourire de la chaîne de valeur (Mudambi, 2008)

2.1.2 La chaîne logistique

Une chaîne logistique (Voir figure 3) est un réseau constitué d'une chaîne d'activités impliquées directement ou indirectement dans l'acheminement des produits aux clients. La chaîne logistique ne contient pas seulement les fournisseurs de matériaux et les fabricants, mais aussi les distributeurs, les détaillants et les clients (Lambert et al., 1998).

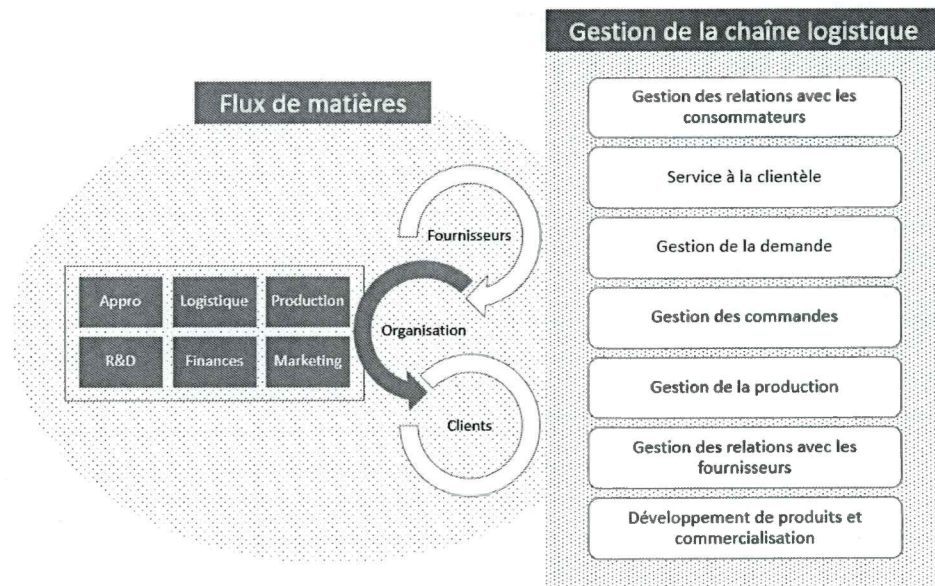


Figure 2.3 : Chaîne logistique inspirée de Lambert et al. (1998)

2.1.3 Similarités et différences

Les deux chaînes, chaîne de valeur et chaîne logistique, ont émergé dans les années 1980. D'après Feller et al (2006), la chaîne logistique se concentre sur l'intégration en amont des processus des fournisseurs et des producteurs, sur l'amélioration de l'efficacité et la réduction des déchets, tandis que les chaînes de valeur se concentrent en aval, sur la création de valeur pour le client. Actuellement, il existe une certaine confusion entre chaîne de valeur et chaîne logistique. Pour les besoins de notre étude, nous considérons la définition de Porter (1985) en ce qui a trait à la chaîne de valeur. Par conséquent, la chaîne logistique est donc une composante de la chaîne de valeur d'une entreprise (voir figure 1).

Depuis quelques années, les entreprises deviennent de plus en plus conscientes de la nécessité de prendre en considération les menaces environnementales afin d'assurer une pérennité de leurs activités. L'une des activités sur lesquelles les entreprises ont concentré leurs efforts d'adoption d'une stratégie de développement durable est la gestion de leurs chaînes de valeur plus particulièrement la gestion de leurs chaînes logistiques. La littérature sur l'application du principe du développement durable en entreprise, et plus particulièrement dans la gestion des chaînes de valeur mondiales est assez dense. Plusieurs concepts tels que la chaîne logistique verte, la chaîne logistique en boucle fermée ou encore la logistique inversée ont émergé. Avant d'aborder ces concepts, il convient de donner la définition du développement durable en passant par ses origines et ses caractéristiques.

2.2. Le développement durable

Le développement durable est devenu aujourd'hui une préoccupation majeure. Le rejet des anciens modèles de développement et la montée des préoccupations environnementales expliquent ce phénomène. En effet, le caractère limité des ressources naturelles et les possibilités d'un réchauffement climatique, qui annoncerait des conséquences

désastreuses à l'échelle planétaire, ont propulsé l'écologie au cœur des débats publics (Rymarski, 2011). Plusieurs définitions lui ont été attribuées. Par conséquent, ce présent chapitre vise à clarifier le concept du développement durable en présentant les caractéristiques qui lui sont rattachées.

L'expression « développement durable » a été médiatisée en 1987 par le rapport Brundtland, publié par l'Organisation des Nations Unies (ONU). Brunel (2004) en retrace les origines dans son ouvrage qui traite de la question du développement durable. La chute du communisme dans les années 1990 va priver l'aide au développement de son principal ressort. Cette diminution de l'aide publique va s'accompagner, comme le montre Brunel, d'une recrudescence des contestations qui annoncent les prémices des mouvements écologistes et des défenseurs du développement durable. Cependant, l'avènement du développement durable s'est fait au détriment de la lutte contre la pauvreté (Rymarski, 2011). En effet, contrairement aux attentes qui prévoyaient des politiques de développement favorables aux pays du sud, le modèle du développement durable précise Rymarski est un modèle universel qui ne prend pas en compte les initiatives de développement jusque-là entamées pour les pays du sud. Le défi du développement durable serait donc de réconcilier les préoccupations environnementales et la lutte contre la pauvreté tout en déconstruisant les postulats économiques sur la croissance permanente, seule source de développement.

Il existe de nombreuses définitions du développement durable, la plus citée dans la plupart des ouvrages est celle proposée par le rapport Brundtland, qui le définit comme : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures ». Nombre d'auteurs tels que Seidl (2000) ou encore Norton (1992) ont reproché à cette définition d'être vague et peu concise laissant libre cours à l'interprétation. Dans leurs travaux de recherche, Gendron et Revéret (2000) proposent trois modèles d'interprétation de la notion du développement durable : une interprétation conservatrice,

une interprétation modérée et une interprétation progressiste. Le premier modèle d'interprétation renvoie à l'idéologie selon laquelle l'écologie et l'économie vont de pair et ne sauraient être dissociées. Cette idéologie est utopique car l'environnement ne peut être considéré comme une donnée qu'il suffit d'intégrer au modèle de développement économique afin de parvenir à une croissance durable. La seconde interprétation y va d'une logique de réconciliation. Il s'agit donc d'harmoniser l'économie et l'écologie. Cependant, tout comme le premier modèle d'interprétation, cette logique tend à simplifier la question de l'harmonisation des concepts économiques et écologiques qui est beaucoup plus complexe que ce qu'elle semble être en surface. Le troisième modèle d'interprétation propose une définition du développement durable fondée sur le triptyque économie-social-environnemental.

- Économique : ce pilier fait référence à la nécessité de créer de la richesse tout en utilisant de manière raisonnable les ressources.
- Social : ce pilier consiste à placer au centre de la préoccupation des agents économiques l'aspect lié au volet social, c'est-à-dire, instaurer une justice sociale, combattre l'inégalité et lutter contre la pauvreté et l'exclusion.
- Environnemental : ce volet incite à préserver l'environnement de la planète contre tout abus en terme d'utilisation des ressources naturelles et favorise l'usage des ressources renouvelables à long terme, et ce pour préserver les intérêts des générations futures.

Cette interprétation du développement durable, est la plus complète dans la mesure où elle prend en considération l'aspect social qui, avec les dimensions économiques et environnementales, délimitent le cadre du développement durable. Par ailleurs, c'est cette définition qui constituera le fondement de notre étude.

Si Brunel (2004) adopte cette définition également, elle ne manque pas de préciser que ce trépied est déséquilibré. En effet, actuellement, la dimension environnementale s'impose de plus en plus quand on parle de développement durable, et ce, au détriment de la dimension économique et sociale. C'est qu'il faut reconnaître que les chiffres sont alarmants et que les risques environnementaux entraîneraient des coûts économiques et des retombées néfastes sur le plan humain. En effet, dans une étude menée conjointement avec l'agence d'évaluation environnementale des Pays-Bas, l'OCDE dresse un bilan de l'environnement en 2050. Le rapport stipule que la demande en énergie et en ressources naturelles sera progressive en raison de la croissance démographique mondiale qui passera de 7 à plus de 9 milliards et du développement de l'économie mondiale qui devrait quadrupler.

Avec une augmentation de 80% de la consommation d'énergie prévue, les changements environnementaux seront lourds de conséquences. Quatre grandes conséquences ressortent du rapport :

- Une aggravation des perturbations liées au changement climatique
- Un appauvrissement de la biodiversité
- Une aggravation de la pollution de l'eau et un épuisement des ressources en eaux souterraines.
- Une augmentation des décès prématurés en raison de la pollution atmosphérique.

Le tableau 1 présente le bilan chiffré et détaillé des grands défis environnementaux de 2050.²

Face à ces prévisions préoccupantes, de nombreuses entreprises commencent à intégrer le développement durable dans leurs stratégies d'affaires. Dans cette optique, la gestion responsable et écologique des chaînes de valeur et plus particulièrement des chaînes logistiques est

² Source : Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction (2012), <http://www.oecd.org/fr/env/indicateurs-modelisation-perspectives/49884240.pdf>

devenue un moyen pour les entreprises de prendre en considération les menaces environnementales et de reconnaître l'importance du développement durable.

<p>Changement climatique</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de 50% des émissions de gaz à effet de serre • Augmentation de 70% des émissions de CO2 • Réchauffement climatique dépassant de 3°C à 6°C les niveaux préindustriels avec ses effets à savoir la fonte des glaciers, une montée du niveau de la mer et une augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements météorologiques extrêmes • Engagements de Copenhague/ Cancún insuffisants pour limiter le réchauffement à 2°C de manière efficace par rapport aux coûts.
<p>Biodiversité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perte continue de biodiversité estimée à 10% sous l'effet de pressions croissantes (dues par exemple à l'évolution du climat). • Diminution progressive de 13% de la superficie des forêts primaires (vierges). • Surexploitation ou épuisement des stocks halieutiques. • Propagation d'espèces exotiques envahissantes.
<p>Eau</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de personnes vivant dans des bassins hydrographiques soumis à un stress hydrique élevé (2.3 milliards de personnes de plus qu'aujourd'hui) • Augmentation de la demande en eau de 55% • Aggravation de la pollution et épuisement accéléré des ressources en eaux souterraines. • Détérioration de la qualité des eaux de surface dans les pays non membres de l'OCDE. • Augmentation du volume d'eaux usées non traitées rendues au milieu naturel.
<p>Santé et environnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de décès prématurés liés à la pollution de l'air urbain (le nombre va doubler pour atteindre 3.6 millions par an). • Forte charge de morbidité liée à l'exposition à des substances chimiques dangereuses, en particulier dans les pays non membres de l'OCDE.

Tableau 1 : Les perspectives environnementales de l'OCDE de 2050 (Source : Perspectives de l'environnement de l'OCDE à l'horizon 2050 : Les conséquences de l'inaction , 2012)

2.3. La Gestion responsable des chaînes de valeur mondiales : le concept du Green Supply Chain Management

2.3.1 La chaîne logistique verte

Le «green supply chain management» ou gestion de la chaîne logistique verte consiste à intégrer la dimension environnementale dans les décisions logistiques, et ce, de la conception à la fin de vie du produit en passant par la production et la distribution. Selon Srivastava (2008), la chaîne logistique verte peut être définie comme *«the process of using environmentally friendly inputs and transforming these inputs through change agents whose by products can improve or be recycled within the existing environment developing outputs that can be reclaimed and reused at the end of their life cycle»*. Rao et Holt (2005) définissent la «green supply chain management» comme la gestion écologique de la chaîne logistique en incluant et en impliquant les fournisseurs, les entrepreneurs, les fournisseurs de services, les distributeurs et les utilisateurs finaux afin que tous travaillent ensemble pour réduire ou éliminer les impacts environnementaux négatifs de leurs activités. Ciliberti et al. (2008b) vont plus loin en prenant également en considération les aspects économiques et sociaux. En effet, ils avancent que: *« A sustainable Supply Chain Management is defined as the management of supply chains where all the three dimensions of sustainability, namely the economic, environmental, and social ones, are taken into account»*. La mise en œuvre d'une chaîne logistique écologique et durable favorise l'efficacité et la synergie qui aident à la performance environnementale, minimise les déchets et réalise des économies de coûts. Certaines études vont plus loin en argumentant que la logistique devrait être intégrée dans toute stratégie de développement durable d'une entreprise, plus précisément la dimension environnementale car les décisions logistiques telles que l'approvisionnement, la distribution et le choix du mode de transport ont des répercussions sur l'environnement (Wu et Dunn, 1995).

Plusieurs raisons peuvent pousser une entreprise à adopter une gestion verte de ses chaînes de valeur. Certaines études révèlent que le «green supply chain management» permettrait aux entreprises d'être plus efficaces. En outre, Simpson et al.(2007) avancent que le « *green-supply is a potentially effective mechanism for supply chain managers to improve the organization's record on corporate social responsibility, minimize reputational risks, reduce wastes and increase flexibility in response to new environmental regulations* ».

Six facteurs principaux poussent les entreprises à adopter une stratégie de gestion durable de leurs chaînes de valeurs mondiales (Seuring et Müller, 2008; Srivastava, 2008; Vachon et Klassen, 2008) :

- les pressions réglementaires
- les pressions des consommateurs
- les parties prenantes
- les groupes de pression
- l'image de l'entreprise
- l'efficacité opérationnelle.

La recherche d'une meilleure efficacité opérationnelle et les pressions réglementaires seraient les facteurs les plus influents dans le processus d'adoption d'une stratégie de logistique verte par une entreprise (Srivastava, 2008; Vachon et Klassen, 2008).

Les parties prenantes jouent également un rôle particulièrement important dans l'adoption d'une stratégie de développement durable. Si l'on se fie aux études, les parties prenantes auraient, chacune, un pouvoir différent. En effet, pour Alavrez-Gil et al (2007), les actionnaires auraient moins de poids que les clients et le gouvernement. Pour Simpson et al (2007), ce sont les clients qui ont plus d'impact.

Plusieurs alternatives se présentent aux entreprises qui veulent assurer une gestion verte de leur chaîne de valeur. Ciliberti et al (2008a) relèvent plusieurs pratiques adoptées par 83 entreprises italiennes en matière de gestion responsable et durable de leur chaîne de valeur

mondiale. Ils en ressortent 47 pratiques qu'ils subdivisent en cinq catégories : les achats responsables (56% des pratiques), les transports durables (20% des pratiques), les emballages durables (6% des pratiques), l'entreposage durable (1% des pratiques) et la logistique inversée (17% des pratiques).

Les achats responsables peuvent être subdivisés en deux catégories. D'un côté, il y a les achats verts; ceux qui prennent en compte l'aspect environnemental et visent à limiter les dégâts environnementaux. D'un autre côté, il y a les achats sociaux qui prennent en compte les problématiques telles que l'équité et la justice sociale (Carter et Jennings, 2004).

Le transport est une autre composante de la logistique au sein des entreprises. Il remplit le besoin de mobilité des biens et produits que ça soit du fournisseur à l'entreprise ou du lieu de production au lieu de distribution. Tout comme l'approvisionnement, le transport durable est un concept qui gagne en popularité car les entreprises sont de plus en plus conscientes des risques environnementaux liés au transport et à la mobilité des produits. Par conséquent, dans une optique de durabilité, le choix du mode de transport devient donc stratégique. En effet, les risques liés au transport des produits dépendent du mode de transport. Le transport routier, par exemple, aurait des conséquences désastreuses sur l'environnement (pollution, détérioration et réduction des espaces verts), sur la santé (problèmes de vue, accidents) et sur le bien-être social (nuisances sonores, congestion des villes, détérioration des infrastructures) (Quack et Koster, 2007). Nous constatons ainsi que le transport durable ne se limite pas seulement à la dimension environnementale du développement durable mais englobe également l'aspect social.

L'emballage durable tout comme l'entreposage durable consiste en la prise en compte des enjeux environnementaux et sociaux respectivement lors du conditionnement et du stockage des produits. Ainsi, les entreprises qui adoptent une stratégie qui vise les emballages

durables auront tendance à favoriser les matières recyclées, non dangereux pour la santé et ayant une faible empreinte écologique. Trois types d'emballages sont à distinguer : les emballages de vente, les emballages de stockage et les emballages pour le transport (Gherra, 2006).

Comme les études l'ont démontré, le développement durable s'est progressivement invité dans la gestion des chaînes de valeurs mondiales. Nous sommes passés d'une approche plus locale à une approche plus globale de la gestion responsable des chaînes logistiques (Schmidt et Schwegler, 2008). Cependant, pour que la gestion verte des chaînes logistiques soit efficace et ait les retombées escomptées, deux facteurs importants sont requis : la traçabilité et la transparence. La traçabilité permet d'assurer le suivi des produits et des matières dangereuses, de répartir les responsabilités et de veiller au respect de l'environnement alors que la transparence permet à l'entreprise d'asseoir une crédibilité et une légitimité évitant ainsi d'être accusée de «Green Washing» (Sinclair-Desgagné, 2013). En plus de ces deux facteurs, les entreprises doivent prendre en compte les autres entreprises qui appartiennent à sa chaîne logistique car ses dernières doivent elles aussi être responsables et adopter une stratégie de développement durable (Ciliberti et al, 2008b). Vachon et Klassen (2006) poursuivent dans cette même lancée en affirmant: « *managers are forced to deal with social and environmental issues, not only for their own firm, but also related to their supply chain partners* ».

<p>Motivations</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les pressions réglementaires • les pressions des consommateurs • les parties prenantes • les groupes de pression • l'image de l'entreprise • l'efficacité opérationnelle. 	<p>Seuring et Müller (2008) Srivastava (2008) Vachon et Klassen (2008) Alavrez-Gil et al (2007) Simpson et al (2007)</p>
<p>Pratiques de gestion verte des chaînes de valeur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • les achats responsables : achats verts et achats sociaux • les transports durables • les emballages durables : emballages de vente, les emballages de stockage et les emballages pour le transport • l'entreposage durable • la logistique inversée 	<p>Ciliberti et al (2008a) Carter et Jennings (2004) Quack et Koster (2007) Gherra (2006)</p>
<p>Facteurs à prendre en compte pour une efficacité de la gestion verte des chaînes de valeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Traçabilité • Transparence • Réseau d'entreprise appartenant à son réseau logistique 	<p>(Sinclair-Desgagné, 2013) (Ciliberti et al, 2008b). Vachon et Klassen (2006)</p>

Tableau 2 : Motivations, Pratiques et Facteurs d'efficacité de la gestion verte des chaînes de valeur présents dans la littérature

2.3.2 La chaîne logistique inversée

En plus de la gestion de la chaîne logistique traditionnelle, de plus en plus d'entreprises incluent la logistique inversée dans la gestion responsable de leurs chaînes de valeurs mondiales. D'après Guide et Van Wassenhove (2009), *«la chaîne logistique inversée est constituée d'une série d'activités requises pour la récupération et le traitement des produits usés»*. La définition de la logistique inversée la plus communément utilisée est celle de Rogers et Tibben-lembeke (1998) qui définissent la logistique inversée comme *«le processus de planification, d'implantation, et de contrôle de l'efficience, de la rentabilité des matières premières, des en-cours de production, des produits finis, et l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon»*. Lambert et Riopel (2003) relèvent cependant une lacune au niveau de l'aspect de l'utilisation efficace et environnementale des ressources. Ainsi, ils définissent la logistique inversée comme *«le processus de planification, d'implantation, et de contrôle de l'efficience, de la rentabilité des matières premières, des en-cours de production, des produits finis, et l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon tout en assurant une utilisation efficace et environnementale des ressources mises en œuvre»*. La définition qu'ils proposent, bien que similaire à celle de Rogers et Tibben-lembeke (1998) regroupe plusieurs définitions de la littérature et nous semble complète et pertinente.

Verdir les chaînes de valeur globales requiert une approche systémique qui doit prendre en compte tous les intervenants de cette chaîne de valeur. Sinclair-Desgagné (2013) avance: *« A systemic approach to greener GVCs should clearly pay attention to firms in this industry and their relationship with producers, treating such firms as genuine members of the chain. This might turn out to be particularly important when attempting to 'close' the supply chain which entails considering how products reaching the end of their useful life must go through the*

series of tasks – collection, inspection, sorting, disposal, reprocessing and recycling – that form the so-called downstream (or reverse) supply chain». La logistique inversée, donc, contrairement à la chaîne d'approvisionnement traditionnelle assure le retour et le traitement des produits retournés ou en fin de vie. Le flux de matériaux et d'informations prend donc le chemin inverse de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle. En effet, le flux part, généralement, du consommateur pour se diriger vers l'entreprise (voir figure 4). Cependant, les flux inverses de produits peuvent provenir de plusieurs sources. En effet, il peut s'agir de produits retournés, d'emballages retournés ou encore de rappel de produits et de déchets et/ou défauts de production (Rogers et Tibben-Lembke, 2001; Fleischmann, 2001; Light, 2000). La provenance des flux d'information n'est pas la seule différence qui subsiste entre la chaîne de logistique traditionnelle et la chaîne de logistique inversée. Pour Rogers et al. (2001), les principales différences entre la logistique traditionnelle et la logistique inversée sont :

- l'imprévisibilité des retours
- l'incertitude face à la qualité des produits et des emballages
- la complexification des activités liées à la gestion des stocks et à la gestion du cycle de vie des produits.
- Le manque de transparence des processus
- La difficulté à déterminer les prix et les coûts de distribution
- L'incertitude face à l'utilisation des produits

La logistique inversée serait née de la nécessité pour les entreprises de gérer efficacement leurs produits retournés (Lu et al., 2001) car dans la plupart des cas, les systèmes logistiques traditionnels ne sont pas en mesure de traiter de tels produits (Lambert et Riopel, 2003).

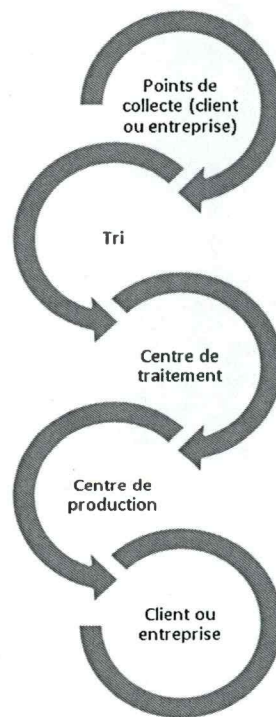


Figure 2.4 : le flux des matériaux et des informations dans la chaîne de logistique inversée

Les motivations qui amènent les entreprises à adopter la logistique inversée dans la gestion de leurs chaînes de valeurs globales sont variées. Quatre raisons communément partagées par les chercheurs poussent les entreprises à intégrer un réseau de flux inverses dans leur chaîne de valeur :

- Les contraintes légales : depuis quelques années maintenant, des lois environnementales ont été adoptées dans plusieurs pays afin de réduire la pollution occasionnée et les déchets produits par les entreprises (Lee et al., 1998). Ces lois ont émergé dans des secteurs tels que l'électronique et l'automobile car les produits issus de ces secteurs ont des cycles de vie beaucoup plus courts.
- L'intérêt grandissant des consommateurs pour des produits de plus en plus écologiques : les consommateurs sont de plus en plus instruits et sont beaucoup plus conscients qu'avant des

enjeux écologiques de notre ère actuelle. Par conséquent, d'aucuns accorderont une préférence aux produits dits verts ou aux marques adoptant une politique environnementale claire et bien définie (Byrne et Deep, 1993).

- La recherche d'une meilleure efficacité économique quand la récupération et la réutilisation réduisent la fabrication du produit neuf : en effet, dans certaines situations, la récupération et la revalorisation des produits entraînent une diminution des coûts de production soit en réduisant le coût d'approvisionnement en matériaux soit en réalisant des économies dans la confection de nouveaux produits (Fleischmann, 2001)
- La volonté de l'entreprise de réduire son impact écologique : Nous avons relevé antérieurement l'avènement de la logistique verte qui pousse de plus en plus d'entreprises à considérer l'impact de la logistique sur l'environnement. La logistique inversée étant une branche de la logistique verte est une option que certaines organisations considèrent et adoptent.

Ainsi, comme on peut le voir, les motivations qui poussent les entreprises à adopter une stratégie de logistique inversée peuvent aussi bien être internes qu'externes à l'organisation.

À la question à savoir comment implanter une stratégie de logistique inversée, Rogers et Tibben-lembeke (1998) répondent qu'avant toute chose, il est primordial de reconnaître l'importance du retour. Une fois cette première étape franchie, l'entreprise peut procéder à la collecte, au tri, au traitement et au choix de disposition (voir figure 5).

- La collecte : il s'agit de recueillir les produits qui font l'objet de retour à partir d'un ou de plusieurs points de collecte
- Le tri : les produits sont traités et classés soit par matériau, soit par choix de disposition
- Traitement et choix de disposition : trois grands modes de traitement ressortent de la littérature (Thierry et al., 1995) :

- La récupération : elle est à privilégier lorsque les produits retournés sont neufs car elle nécessite très peu de coûts.
- La revalorisation : elle est la plus adaptée lorsqu'une réparation, un réassemblage ou un reconditionnement sont nécessaires ou encore lorsque les produits retournés sont en fin de vie et que les matériaux qui la composent sont réutilisés (recyclage).
- L'élimination : il s'agit de la destruction du produit soit par enfouissement soit par incinération. Ce choix de disposition est très coûteux en termes de coûts environnementaux.

Les différentes étapes de la logistique inversée sont ainsi jalonnées d'activités telles que le recyclage, la remise à neuf, la récupération de matériaux ou encore la revente et l'élimination (Rogers et Tibben-lembeke, 1998).

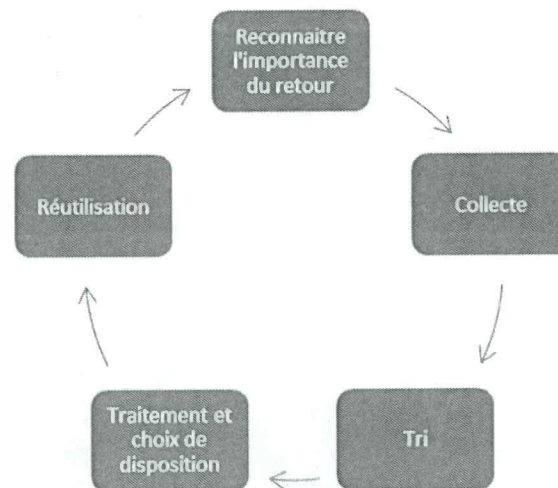


Figure 2.5 : les étapes de la logistique inversée inspirée de Rogers et Tibben-lembeke, 1998

L'étude de la gestion responsable des chaînes de valeur mondiales dans l'industrie du luxe nous paraît pertinente de par la spécificité des réseaux logistiques des produits de luxe. La section qui suit présente l'industrie du luxe, ses différents paliers et la gestion de ses réseaux de distribution et logistiques.

2.4. Le développement durable et l'industrie du luxe : la gestion responsable et écologique des chaînes de valeurs des produits de luxe

Nombreuses définitions sont attribuées au luxe par des auteurs et chercheurs œuvrant dans divers domaines. Nous optons dans ce présent travail pour celle que nous propose Jean-Noël Kapferer (2010). Ce dernier définit les produits de luxe comme: «*well crafted, hedonistic and aesthetic objects or services, priced excessively above their functional utility, sold in exclusive stores delivering personal service and unique consumer experience, most often a brand with history, heritage, the whole delivering a rare feeling of exclusivity*». Le produit de luxe se différencie des autres produits de masse à travers quatre caractéristiques que sont : la qualité, la rareté, le prix et le superflu.

- La qualité : dans le secteur de l'industrie de luxe, la qualité constitue le noyau central de l'activité.
- La rareté : ce qui distingue le luxe des autres produits de grande consommation est bien sa rareté, c'est-à-dire, la production en nombre limité et l'intensité liée au placement du produit sur le marché qui est limité à quelques points de ventes exclusifs.
- Le prix : la qualité ainsi que la rareté du produit de luxe font augmenter le prix de ce dernier.
- Le superflu : le luxe constitue un produit ou un service dont pourrait se passer le consommateur. Donc, il s'agit d'un besoin non indispensable à la vie courante.

Selon Olivier Bomsel (1995), un produit de luxe est «l'alliance d'un objet et d'une représentation». L'objet peut être aussi bien matériel qu'immatériel et représente le bien ou le service en soi. La représentation renvoie à la somme des images et des mots amorcés par la vue de l'objet ou par l'évocation du nom de la marque. Il est important, précise Bomsel (1995) de souligner le caractère subjectif de

ce que nous appelons image. En effet, chaque consommateur a sa propre représentation d'un produit de luxe. L'alliance objet et représentation n'est pas propre à l'industrie du luxe. Néanmoins, les produits de luxe doivent avoir un pourcentage de représentation nettement plus élevé dans l'association objet et représentation car le produit de luxe est un produit dont pourrait se passer le consommateur comme l'a précisé Kapferer (2010). Il ne répond donc à aucun besoin fonctionnel. La différence entre une Ferrari et une Renault réside dans la représentation que se fait le consommateur du produit. Les deux sont des voitures (objet), cependant, la Ferrari évoque le rêve suscité par le «mythe de l'engin rouge». L'ensemble des représentations associées au produit par le consommateur représente la marque. Bomsel (1995) le désigne comme étant le «territoire de la marque». Il est important d'assurer une cohérence quant aux représentations qui constitueront «le territoire d'une marque». En outre, Dior ne saurait griffer une collection de détergent liquide car cela ne serait pas cohérent avec son image. Blomsel (1995) poursuit que «le territoire d'une marque s'arrête là où elle cesse d'être légitime». En d'autres termes, lorsque le consommateur n'arrive plus à faire le lien entre les produits offerts par la marque et les représentations qu'il s'est fait de cette marque, «le territoire de la marque» cesse d'être cohérent. Par conséquent, un couturier comme Chanel peut se permettre de commercialiser des produits tels que des sacs, des parfums ou des chaussures car ces derniers se portent avec les vêtements et sont donc complémentaires au cœur de métier de la marque. Cependant, s'il lui advenait de se lancer dans commercialisation de prêt à porter pour enfants, Chanel serait moins légitime et s'éloignerait de la représentation et de l'image que les consommateurs ont de la marque à savoir celui d'une maison de haute couture qui allie sobriété et élégance.

Selon Jean Castarède (1992), le luxe est classé en trois cercles: le super-luxe, le luxe abordable et le luxe accessible.

- Le Super-luxe est accessible uniquement à quelques individus : les produits sont de haute qualité, uniques et sur mesure. Dans cette catégorie le prix est extrêmement élevé.
- Le luxe abordable : ce cercle regroupe les produits relevant du secteur traditionnel du luxe. Par exemple, les montres, les bijoux, les accessoires. Les consommateurs cherchent ce type de produit pour se distinguer des autres.
- Le luxe accessible : dans ce cercle, les produits présentent des particularités qui les distinguent des autres produits de masse. Dans cette catégorie, on retrouve les cosmétiques et parfums de haute gamme.

Dans le cadre de notre étude, nous ne nous intéresserons qu'au secteur du luxe accessible à savoir les cosmétiques et les parfums haut de gamme.

Aujourd'hui, bien plus qu'avant, Dans l'industrie du luxe, les marques se doivent de jouir d'une notoriété mondiale et non seulement locale pour performer et se tailler une place concurrentielle. Par conséquent, elles doivent s'assurer d'être présentes un peu partout dans le monde ou du moins dans les marchés les plus importants.

Les entreprises du secteur du luxe procèdent depuis peu à la mise en place de chaînes de valeurs plus globales. Des marques comme l'Oréal, Boucheron ou encore Hermès font appel dorénavant à des cabinets conseils en supply chain management comme Citwell afin de rendre plus performantes leur chaînes de valeurs. Pourquoi est-ce si important aujourd'hui pour les entreprises du secteur du luxe de procéder à une reconfiguration de leurs chaînes logistiques? La réponse est simple. En outre, les marchés de l'industrie du luxe ont grandement évolué. Ils se sont de plus en plus internationalisés. Des marchés comme l'Asie, plus particulièrement la Chine, ou encore comme le Moyen-Orient se sont considérablement développés. En raison de cette internationalisation des réseaux de distribution des marques de luxe, le secteur du luxe est confronté aujourd'hui à une

logistique géographiquement plus complexe. En plus de l'internationalisation croissante des marchés, l'industrie du luxe, elle-même, est en profonde mutation. En effet, elle s'est étendue et diversifiée. L'un des exemples les plus illustres de cette diversification de l'offre est le groupe LVMH. Ce géant du secteur du luxe, en plus d'offrir des produits issus de la maroquinerie, de la joaillerie, des vins et spiritueux s'est lancé dans la commercialisation des articles de mode de base tels que des tee-shirts. Le but ici est de viser une clientèle plus abordable. Cette diversification a contribué à rendre la gestion des chaînes logistiques de l'industrie du luxe plus compliquée. Un autre point ayant contribué à la sophistication et à la complexification des chaînes de valeurs mondiales est la recherche d'efficacité financière. Si nous considérons les marges de profits que réussissent à réaliser les entreprises qui œuvrent dans le secteur du luxe, nous serions tentés de croire et ce à juste titre que la contribution de la logistique dans la création de valeur du produit dans le secteur du luxe est minime. En effet, elle s'élève à 1 à 2 % de la valeur du produit dans l'industrie du luxe contre 10% pour un produit de consommation courante. Cependant, comme le précise Frédéric Faure, directeur en charge du secteur « retail, luxe, mode » du cabinet de conseil en management et en supply chain Citwell, les entreprises qui dominent l'industrie du luxe sont dirigées par un actionariat qui ne cesse d'imposer aux gestionnaires une réduction des coûts quels qu'ils soient tout en préservant la qualité et la sécurité des services de livraison.³

Ce sont aujourd'hui, la diversification de l'offre des produits dans l'industrie du luxe, la réduction des coûts logistiques ainsi que la vitesse et l'intensité de l'internationalisation des activités de production et de distribution qui poussent les groupes du secteur du luxe à procéder à une reconfiguration de leurs chaînes de valeur mondiales. Dominique Estampe, directeur de l'Institut Supérieur de logistique industrielle (Isli) de BEM Bordeaux affirmait lors d'une entrevue administrée par Philippe Desfilhes dans le numéro N° 260 du LOGISTIQUES MAGAZINE paru

³ Dossier de la logistique des produits de luxe, LOGISTIQUES MAGAZINE // JUIN 2011 // N° 260, p.3

en juin 2011 que : « *Longtemps, les marges importantes ont fait que la qualité des produits et du service a primé sur le besoin de flexibilité et de réactivité de la supply chain. Mais les choses ont beaucoup changé en une dizaine d'années avec la « désaisonnalisation » des collections et la diversification de l'offre des groupes de luxe les plus importants. Une organisation beaucoup plus pensée en termes de prévision de vente et de planification s'est imposée. Les structures sont également devenues mondiales.* »⁴

Le secteur des parfums et des cosmétiques traduit le plus cette reconfiguration des réseaux logistiques dans l'industrie du luxe. En effet, la logistique entourant les parfums et les produits cosmétiques de l'industrie du luxe requière un haut niveau de sécurité tout en assurant un faible niveau de rupture de charges et de raccourcissement des cycles. Par exemple, pour faire la promotion d'un parfum, les marques de luxe confectionnent des robes hautes coutures de très grande valeur pour faire la promotion de ce parfum. Vu le prix onéreux de la robe, les marques de luxe font appel à des réseaux de distribution spécialisés tels le service de la division «Fashion & Retail» de DHL Supply Chain qui porte le nom de «TSM» (transport sur mesure).⁵ Ainsi le secteur des parfums et des cosmétiques de luxe a de particulier le fait de recourir aux réseaux de distributions traditionnels pour le transport des produits en tant que tels et aux réseaux de distributions spécialisés pour la logistique des articles entourant la promotion de ses produits.

Le rapprochement «luxe et développement durable» fait depuis quelques années l'objet de débats controversés. Les études antérieures menées dans le secteur du luxe recommandaient aux entreprises de fabriquer des produits plus écologiques (Bendell et Klenthaous, 2007). L'approche qu'elles proposent est la suivante : les entreprises, en adoptant une stratégie produit écoresponsable devraient réussir à devenir de bonnes entreprises citoyennes

⁴ Dossier de la logistique des produits de luxe, LOGISTIQUES MAGAZINE // JUIN 2011 // N° 260, p.8

⁵ Dossier de la logistique des produits de luxe, LOGISTIQUES MAGAZINE // JUIN 2011 // N° 260, p.7

soucieuses de l'environnement et du bien-être de la société. Par ailleurs, luxe rime avec qualité, et qualité équivaut à durabilité. Ainsi, comme le note le professeur Kapferer (2010) la stratégie produit de l'industrie du luxe englobe déjà les principes du développement durable. En effet, le luxe comme le développement durable privilégie tous les deux la qualité. Les produits de luxe sont fabriqués avec finesse et conçus à base de matières premières de qualité, ces deux paramètres allongent la durée de vie du produit. Et qui dit qualité dit durabilité. Ainsi, les clients auront plus tendance à éviter le gaspillage en utilisant le produit le plus longtemps possible. L'une des autres caractéristiques du luxe est la rareté. Cette rareté découle beaucoup plus de la matière première dont il dépend ; elle ne se trouve pas en abondance et est généralement précieuse. Il est donc dans l'intérêt des acteurs activant dans le secteur de luxe de la préserver tout comme il est dans l'intérêt des acteurs du développement durable de préserver nos ressources rares. Le luxe privilégie le travail qualifié, car la fabrication de produits nécessite un savoir-faire particulier et spécifique. Ainsi, le luxe, tout comme le développement durable, accordent une place importante aux relations humaines. De même, la progression du secteur crée des postes d'emplois et participe au développement économique et au bien-être social.

On peut par ailleurs remarquer que, même si un nombre considérable d'études empiriques ont été menées quant à la question des stratégies de développement durable au sein des entreprises, il subsiste des secteurs d'activités où la question est peu traitée, notamment le secteur du luxe. Les rares études qui en parlent, soit ne proposent que des stratégies axées sur le produit et sur l'écoconception, soit manquent de rigueur comme ce fut le cas avec l'étude de Bendell et Klenthaous (2007). En effet, certaines marques qui appartenaient à la catégorie «consommation courante» avaient été incluses dans l'étude qui ne devait prendre en considération que les marques des produits de luxe. D'un autre côté, nous avons constaté que la littérature basée sur la gestion des chaînes de valeurs mondiales révèle plusieurs modèles logistiques qui, par définition, assurent une gestion responsable et

écologique des réseaux d'affaires internationaux. La logistique inversée fait partie donc de cette nouvelle vague logistique qu'est la logistique verte. Néanmoins, nous avons relevé que les articles qui traitaient de la logistique inversée étaient beaucoup plus axés vers les industries automobiles et électroniques alors que des entreprises du secteur du luxe telles que LVMH ou encore l'Oréal adoptent cette stratégie. Ainsi, notre étude aura pour but de mieux comprendre la stratégie d'implantation de la logistique inversée au sein des chaînes de valeur globales du secteur luxe afin d'apporter une contribution nouvelle au domaine des affaires internationales sur le sujet du développement durable au sein des multinationales. De Brito et al. (2002) nous présente un modèle assez complet (voir figure 6) qu'ils dissèquent en cinq composantes et de ce modèle découle notre cadre conceptuel. Ce modèle nous permettra de répondre à notre question de recherche tout en apportant une contribution nouvelle, aussi bien théorique que pratique à la gestion responsable des chaînes de valeurs mondiales puisqu'il couvre tous les aspects de la chaîne logistique inversée à savoir :

- Les intervenants de la chaîne d'approvisionnement
- Les produits qui font l'objet de retours, de tri et de traitement
- Les motivations qui poussent l'entreprise à se lancer dans une stratégie de logistique inversée
- Les actions déployées par la compagnie pour mettre en place cette stratégie de logistique inversée.



Figure 2.6 : les cinq dimensions de la logistique inversée de De Brito et al (2002)

3 Méthodologie

La revue de littérature nous a permis de cerner l'enjeu et l'importance de notre sujet d'étude qui est l'intégration du principe de la logistique inversée dans la gestion des chaînes de valeurs mondiales afin d'assurer une gestion écologique et responsable des réseaux logistiques internationaux dans l'industrie du luxe. Notre cadre conceptuel clairement défini et nous permettant de répondre aux questions reliés à notre sujet d'étude, il convient de définir la méthodologie de recherche que nous allons adopter. Au cours de ce chapitre, nous présenterons d'abord notre stratégie de recherche ainsi que les instruments et outils de recherche que nous utiliserons pour collecter l'information nécessaire et pertinente à notre étude. Ensuite, nous apporterons des éclaircissements quant aux méthodes privilégiées pour le traitement et l'analyse des données recueillies. Nous terminerons enfin par évoquer les difficultés que nous avons rencontré lors de notre recherche ainsi que les critères sélectionnés afin d'assurer la qualité et la validité de notre travail de recherche.

3.1. Stratégie de recherche

Notre étude cherche à répondre à la question suivante : comment rendre les chaînes de valeur écologiques et responsables dans l'industrie du luxe ? Pour ce faire, nous procéderons par une étude de cas unique. Cette stratégie de recherche va nous permettre d'étudier et d'analyser en profondeur la question de la gestion responsable des réseaux logistiques internationaux. Yin (2003) avance que les études de cas permettent de mener convenablement des études exploratoires, explicatives et descriptives car elles permettent de comprendre des phénomènes en profondeur. Puisque nous ne cherchons pas nécessairement à généraliser les résultats que nous obtiendrons mais plutôt à comprendre comment, à travers le modèle de la logistique inversée, une entreprise du secteur du luxe parvient à répondre aux principes du développement durable, il nous paraît évident que l'étude

de cas est la stratégie de recherche la plus adéquate pour notre recherche.

3.2. Collecte des données

3.2.1 Processus d'échantillonnage

Yin (2003) affirme qu'une étude de cas unique permet de tester des modèles théoriques et des concepts dans le but de les valider et de mieux les comprendre. Notre recherche a pour but de comprendre comment une entreprise du secteur du luxe réussit à mettre en place une stratégie de logistique inversée. Suite à notre revue de littérature, nous avons constaté que le concept de la logistique inversée n'était pas encore bien implanté dans le secteur du luxe et que, par conséquent, très peu d'études avaient été réalisées sur le sujet. Cependant, nous avons constaté que certaines entreprises leader dans l'industrie du luxe avaient adopté une stratégie de logistique inversée dans la gestion de leur chaîne de valeur globale ; ce qui leur a valu d'être reconnues pour leur engagement durable. La logistique inversée donc, fait partie d'une des branches de la gestion verte des chaînes de valeur et à travers cette recherche, nous tenterons, premièrement, de démontrer que les entreprises du secteur du luxe peuvent être écologiques et responsables en adoptant une stratégie de logistique inversée dans la gestion de leur chaîne logistique et , deuxièmement, nous tenterons de vérifier les hypothèses émises par les chercheurs lors de notre revue de littérature quant aux motivations et aux activités d'une stratégie de logistique inversée. Le choix de notre cas à étudier n'a rien d'aléatoire et respecte les critères suivant :

- L'entreprise doit être une multinationale puisque ce qui nous intéresse ce sont les chaînes de valeur globales.
- L'entreprise doit œuvrer dans le secteur du luxe ou posséder une gamme de produits de luxe
- L'entreprise doit jouir d'une excellente réputation en matière de développement durable et de responsabilité sociale

- L'entreprise doit appliquer le principe de la logistique inversée dans la gestion de ses chaînes d'approvisionnement globales

À la lumière de tous ces critères et conditions, nous avons décidé de choisir le cas de l'entreprise Guerlain, une entreprise multinationale française, fleuron de l'industrie cosmétique et des parfums de luxe. Elle jouit d'une excellente réputation et a été reconnue en 2013 lors des Trophées du mécénat d'entreprise pour l'environnement et le développement durable décernés par le ministère de l'écologie, du développement durable et de l'énergie pour son engagement durable et ses actions en faveur de la protection, du développement de l'abeille noire bretonne et de la biodiversité sur l'île d'Ouessant. À cela, s'ajoute le fait que la compagnie inclut dans sa stratégie de gestion de sa chaîne de valeur globale les principes de la logistique inversée.

3.2.2 Techniques et instruments de recherche

Comme techniques et instruments de recherche, nous procéderons par des entretiens. D'après Yin (2003), les entretiens permettent non seulement d'explorer un sujet en profondeur en prenant connaissance des réalités du terrain mais aussi elles prennent en compte les perceptions et les opinions des répondants. La richesse d'informations que nous offrent donc les entretiens explique notre choix.

Afin de mieux structurer nos entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien, présenté en annexe I, en nous basant sur le modèle conceptuel de De Brito (2002) qui ressort les cinq dimensions de la logistique inversée, à savoir :

- Qui : les intervenants de la chaîne logistique inversée
- Quoi : les objets et produits qui font l'objet de retour
- Comment : les stratégies mises en place par la compagnie pour assurer une gestion de leur logistique inversée
- Pourquoi :

- Optique consommateur : quelles sont les raisons ou les motivations qui poussent le client à retourner des produits ?
- Optique entreprise : quelles sont les raisons ou les motivations qui poussent les entreprises du secteur du luxe à adopter une gestion des retours de leur produit alors qu'aucune loi ne les y oblige contrairement à la majorité des autres secteurs d'activités qui, eux, ont des contraintes légales ?

Il est également important de préciser qu'il s'agit d'entretiens semi-dirigés avec donc des questions ouvertes préalablement élaborées, et ce, dans le but de donner une certaine direction aux répondants par rapport aux réponses que nous souhaitons obtenir tout en leur laissant une certaine latitude quant aux réponses qu'ils émettront.

Lors de notre revue de littérature, nous avons constaté que plusieurs auteurs ont tenté de comprendre les raisons qui poussaient les entreprises à adopter une stratégie de logistique inversée (Lee et al., 1998; Byrne et Deep, 1993; Fleischmann, 2001). Nous les avons synthétisées en quatre catégories principales :

- Les contraintes légales : les lois et législations écologiques et environnementales mise en place par les autorités habilitées poussent grand nombre d'entreprises à inclure la logistique inversée dans leur stratégie logistique globale.
- Les intérêts écologiques des consommateurs : de plus en plus de consommateurs sont sensibles aux questions écologiques et privilégieront de ce fait les produits d'entreprises responsables et soucieuses de l'environnement
- L'efficacité économique : la logistique inversée pourrait permettre à une entreprise de générer des profits et réduisant ses coûts d'exploitation et ce grâce au retour et à la revalorisation des produits.

- Les contraintes éthiques et environnementales : face à la pression sociale (médias, organismes non-gouvernementaux, consommateurs), de plus en plus d'entreprises se lancent dans une stratégie de logistique inversée pour redorer leur image tout en réduisant leur impact écologique.

En plus, donc, de comprendre les stratégies mises en place par une entreprise du luxe dans le cadre d'une politique de logistique inversée, nous vérifierons la validité des hypothèses émises par les chercheurs qui ont étudiées les motivations qui poussaient les entreprises à se lancer dans la logistique inversée.

3.2.3 La triangulation et la validation des données

Nous avons jugé pertinent de faire également appel au principe de la triangulation des données. La triangulation des données permet de valider les données collectées et d'avoir des points de vue différents sur un même sujet (Yin, 2003). Pour ce faire, nous nous sommes également appuyés sur des documents d'archives tels des rapports et des études que le groupe LVMH à laquelle appartient l'entreprise Guerlain publie chaque année pour ses actionnaires. On retrouve dans ses documents les actions déployées par la compagnie pour assurer une gestion des retours dans le cadre de leur stratégie de développement durable. De plus, nous avons procédé à des entrevues téléphoniques et semi-dirigées auprès d'autres entreprises appartenant au groupe LVMH et présentant des aspects de la logistique inversée dans la gestion de leurs chaînes de valeur globales ainsi qu'avec des entreprises prestataires de services logistiques, notamment dans le secteur du luxe, telles que Kuehne+Nagel. Une fois la saturation obtenue, nous avons ainsi pu confirmer la validité et la fiabilité de nos informations. La triangulation des données nous a, donc, permis d'apporter plus de pertinence et de rigueur à notre recherche en nous permettant d'assurer la validité des résultats obtenus.

3.3. Traitement et analyse des données

Une fois toute l'information collectée, nous allons procéder au traitement et à l'analyse des données. Pour ce faire, nous avons tout d'abord retranscrit manuellement les données d'entrevues. Ensuite, une fois les données retranscrites, nous avons utilisé le logiciel NVivo pour codifier l'information. Une approche validée par Miles et Huberman (1994) pour qui faire appel à un logiciel informatique faciliterait la codification des données d'entrevues. Une fois la codification faite et les données validées, nous les avons analysées pour voir les «patterns» qui s'y dégagent. L'objectif ultime de cet exercice est de valider le modèle que nous avons défini dans notre cadre conceptuel.

3.4. Difficultés rencontrées

L'une des principales difficultés que nous avons rencontrée est notre manque de contact dans l'industrie du luxe. Cette dernière est une industrie très fermée et nous nous sommes rendus compte que tenter de les contacter directement ne nous donnait pas les résultats escomptés. Certains répondaient directement par la négative et d'autres ne répondaient pas du tout. Pour pallier à cette difficulté, nous avons utilisé notre réseau de contact formel ou informel afin d'obtenir des retours et des réponses quant aux sollicitations d'entrevue. C'est ainsi que nous avons pu obtenir les coordonnées de certains responsables logistiques dans des entreprises du secteur du luxe qui en plus de répondre à nos questions, nous ont référé à certains de leurs collègues.

3.5. Critères de validation

Pour évaluer la qualité et la pertinence de notre recherche, il nous est paru indispensable d'énoncer les critères de validation que nous choisirons pour valider les résultats obtenus.

Compte tenu de notre tradition de recherche qui est positiviste, les critères que nous utiliserons sont donc ceux proposés par Miles et Huberman (1994). Ils se présentent comme suit :

- L'objectivité
- La Fiabilité
- La Validité interne
- La Validité externe

3.5.1 Objectivité

Pour que les résultats d'une recherche puissent être recevables, ils doivent être objectifs, dans le sens où ils ne doivent pas être entachés par des jugements personnels qui risquent d'entraîner des biais. Ainsi, toute personne reproduisant le protocole de recherche devrait normalement arriver aux mêmes conclusions que les nôtres. Cependant on s'entend pour dire qu'en recherche qualitative, l'absence de jugement subjectif est très difficile. Nous avons tenté tant bien que mal d'être aussi objectifs que possible et de baser les résultats de notre étude strictement sur les données obtenues.

3.5.2 Fiabilité

Selon Miles et Huberman (1994), pour que les résultats d'une recherche soient jugés fiables, les techniques, les instruments et les données cueillies se doivent d'être crédibles. Pour ce faire, nous avons procédé à la triangulation des données afin d'assurer une fiabilité des données utilisées.

3.5.3 Validité interne

Elle consiste à tester nos hypothèses de départ (Miles et Huberman, 1994) et à vérifier que la nature des liens de causalité que nous avons émises au départ était bel est bien véridique ou si elle est à revoir.

3.5.4 Validité externe

La validité externe exprime le degré de généralisation et de transférabilité des résultats obtenus dans un contexte précis (Miles et Huberman, 1994).

Guerlain étant une entreprise multinationale appartenant au leader de l'industrie du luxe, le groupe LVMH, et faisant partie des leaders de son industrie, nous pouvons affirmer qu'elle est assez représentative de l'industrie cosmétique et des parfums de luxe. Ainsi, nous croyons que les résultats obtenus pourront être transférés au sein même des multinationales du même secteur.

Dans la section suivante, nous discuterons plus en détail de l'étude du cas de Guerlain et des résultats de notre recherche.

4 Étude de cas

Ce chapitre a pour but de dresser un portrait du modèle de la logistique inversée dans l'industrie des cosmétiques et de la parfumerie de luxe, et ce, à travers les résultats de notre collecte de données. Pour ce faire, nous utiliserons notre cadre conceptuel préalablement mentionné, à savoir les cinq composantes de la logistique inversée de De Brito. Ce chapitre se présentera comme suit : tout d'abord, nous introduirons les différents acteurs impliqués dans cette stratégie de logistique inversée. Ensuite, nous parlerons des produits qui sont concernés par cette stratégie. Par la suite, nous définirons les motivations qui poussent une entreprise du secteur des cosmétiques et de la parfumerie de luxe telle que Guerlain à adopter une politique de retour. Enfin nous terminerons par exposer le réseau de logistique inversée de Guerlain à travers ses processus et activités.

4.1. Les différents acteurs

Afin de pouvoir procéder à une analyse complète, il est primordial de présenter les différents acteurs impliqués dans cette stratégie de logistique inversée. Six acteurs principaux sont impliqués dans cette stratégie : l'entreprise Guerlain, les responsables de boutiques Guerlain, le groupe LVMH, les consommateurs, le prestataire de service logistique, l'entreprise Nord-déchet via la plateforme CEDRE.

4.1.1 L'entreprise Guerlain

Créée en 1828 par Pierre-François-Pascal Guerlain, Guerlain est une entreprise spécialisée dans la confection des parfums et des cosmétiques de luxe. Guerlain est l'une des marques du groupe LVMH appartenant à la division parfums et cosmétiques. Avec l'arrivée du nouveau président directeur général Laurent Baillot à la tête de l'entreprise en 2007, cette dernière a placé le développement durable au cœur de sa stratégie. Cette démarche entreprise par le président

est menée par une équipe de 15 personnes qui œuvre ensemble pour s'assurer de l'aboutissement des objectifs en matière de développement durable que s'est fixé la compagnie. Ces objectifs sont au nombre de six :

1. Être écoresponsable au quotidien pour limiter leur impact environnemental
2. Réduire les émissions de CO2 dues au transport.
3. Impliquer les fournisseurs dans leur démarche.
4. Consolider la démarche d'écoconception de leurs produits.
5. Participer à la protection de la biodiversité.
6. Renforcer leur responsabilité sociale.

Depuis 2010, Guerlain offre à ses clients la possibilité de retourner leurs contenants de parfums vides en magasin pour le tri et le recyclage de ces derniers. Cette action s'inscrit dans sa politique de logistique inversée instaurée par la compagnie suite au besoin d'assurer une gestion de ses stocks obsolètes.

4.1.2 Les responsables de boutiques Guerlain

La politique de gestion des retours proposée par Guerlain ne saurait être efficace sans l'implication des responsables de boutiques. En effet, ces derniers sont chargés de la communication de cette politique auprès des consommateurs. Ainsi des petites pancartes sont installées dans chaque boutique pour expliquer aux clients cette stratégie de gestion et de revalorisation des déchets. Les responsables boutiques doivent aussi être en mesure d'apporter des clarifications aux clients concernant des interrogations qu'ils pourraient avoir en rapport avec cette démarche de revalorisation des déchets. Pour ce faire, ils reçoivent une formation à cet effet afin qu'ils soient à l'aise avec le sujet et qu'ils puissent en discuter et ainsi pouvoir le proposer aux clients. Il est important de préciser que les responsables boutiques ne poussent pas les clients à s'impliquer dans cette démarche environnementale en retournant leurs contenants vides. Ceux qui veulent s'impliquer le font sinon la promotion de cette politique ne va pas plus loin que ça. Même

si Guerlain a la conviction qu'il est impératif de prendre des mesures de préservation et de protection de l'environnement, elle n'a pas non plus la volonté de changer les mentalités des consommateurs.

4.1.3 Le Groupe LVMH

Créée en 1987, LVMH est le leader mondial de l'industrie du luxe. L'entreprise dispose d'un portefeuille de marques impressionnant dont Guerlain (plus de 60 marques) qui œuvrent dans cinq secteurs d'activités :

- Les vins et spiritueux
- La mode et la maroquinerie
- Les parfums et cosmétiques
- Les montres et la joaillerie
- La distribution sélective

Le groupe a compris que sa croissance et son expansion ne peuvent se faire sur le long terme que sur la base d'un développement durable. Conscient des enjeux environnementaux de notre ère actuelle, le groupe s'est engagé depuis 2001 à promouvoir le respect et la préservation de l'environnement à travers sa charte «environnement LVMH». Cinq grands principes soutiennent cette charte :

- L'acquisition d'un haut niveau de performance environnementale
- La maîtrise des risques environnementaux
- La garantie de l'avenir de ses produits
- L'engagement au-delà de l'entreprise
- La volonté d'un engagement collectif

Ce dernier principe est très important pour LVMH. En effet, une direction de l'environnement a été mise en place depuis les années 90. Cette direction se charge d'appuyer les différentes marques du groupe dans leur politique de développement durable tout en laissant à ces dernières une complète autonomie quant aux stratégies adoptées. Les différentes entreprises du groupe élaborent leur propre politique

environnementale, se fixent des objectifs réalistes et se chargent de déterminer leur empreinte écologique.

L'entreprise Guerlain a donc été fortement appuyé par le groupe LVMH lors de l'implantation de sa politique de gestion des retours, et ce, à travers les ressources mis à sa disposition par le groupe. Une des ressources les plus importantes est la plateforme CEDRE. Une plateforme de déconditionnement, de revalorisation et de traitement des déchets que nous expliquerons plus en détail dans la section suivante.

4.1.4 La plateforme CEDRE

Il s'agit de la plateforme interne du groupe LVMH dédiée au recyclage et à la valorisation de ses déchets. Instaurée en 2010 avec leur partenaire Nord-déchet, cette plateforme de déconditionnement accueille plusieurs types de déchets essentiellement générés par les Maisons de Parfums et Cosmétiques ainsi que Sephora. Depuis 2011, Louis Vuitton utilise également la plateforme CEDRE. À ce jour, il est estimé que 1600 tonnes de déchets de différents matériaux y ont été traitées et recyclées. Cette plateforme se situe à Orléans en France, bien loin des boutiques parisiennes Guerlain.

4.1.5 Les consommateurs

Il s'agit de l'ensemble des clients et acheteurs des produits de la marque Guerlain qui ramènent leurs flacons ou contenants vides dans les boutiques parisiennes de la marque. Il est important de mentionner que ces derniers ne reçoivent rien en échange de ce geste. Nous serions donc tentés de croire qu'ils ne le font que par pure démarche citoyenne, conscients qu'ils sont des enjeux environnementaux de notre ère actuelle.

4.1.6 Le prestataire de service logistique

Pour les besoins de notre étude, nous nommerons PSL l'entreprise prestataire des services logistiques du groupe Guerlain. Depuis l'implantation de la stratégie de logistique inversée par la compagnie,

PSL s'est vu demandé par cette dernière la mise en place d'un entrepôt logistique dédié cette fois ci, non aux produits Guerlain prêts à la vente mais aux déchets générés par la compagnie tels les emballages, les publicités sur les lieux de vente et autres et les contenants vides rapportés par les consommateurs.

4.2. Les produits concernés

Dans cette section, nous nous efforcerons de définir l'ensemble des produits qui pourraient être affectés par les flux inverses d'un réseau de logistique inversée. Nous nous intéresserons à la nature des produits, à leur composition et à leur type d'utilisation. Chez Guerlain, plusieurs articles sont touchés par cette politique de logistique inversée. En effet, nous retrouvons :

- Les articles de conditionnement obsolètes : il s'agit de l'ensemble des emballages utilisés pour le transport ou le stockage des produits. Ces articles sont utilisés pour la protection et la conservation de la qualité et de l'intégrité du produit.
- Le stock de produits obsolètes : les produits obsolètes définissent l'ensemble des produits qui ne peuvent être commercialisés car la période pour laquelle ils avaient été conçu est dépassée. Dans le cas Guerlain, il s'agit principalement des produits offerts en édition limitée.
- Les éléments de publicité : il s'agit des panneaux, des pancartes et de tout support publicitaire utilisés à des fins marketings.
- Les testeurs utilisés en magasin : afin de permettre aux consommateurs de tester le produit avant l'achat et réduire ainsi les risques de retour et d'insatisfaction, chaque produit a une version testeur mis à la disposition de la clientèle. Une fois vides, les emballages de ces testeurs feront l'objet de retours et suivront les flux du réseau de logistique inversée.
- Les emballages vides rapportés par les clients sur les points de vente : il s'agit de l'ensemble des emballages et contenants que

les consommateurs ramènent dans les boutiques parisiennes de Guerlain. Ils seront traités au sein de la plateforme de déconditionnement et de recyclage CEDRE dans le but d'être revalorisés.

L'ensemble de ces produits sont eux même constitués de matériaux divers à savoir : le verre, le carton, le bois, le métal, le plastique, l'alcool et la cellophane. Ces articles vont être recédés après traitement à un réseau de recycleurs spécialisés.

4.3. Les motivations

Lors de notre revue de littérature, nous avons relevé quatre motivations principales qui poussaient les entreprises à se lancer dans une stratégie de logistique inversée à savoir :

- Les contraintes légales
- L'intérêt grandissant des consommateurs pour des produits de plus en plus écologiques
- La recherche d'une meilleure efficacité économique quand la récupération et la réutilisation réduisent la fabrication du produit neuf
- La volonté de l'entreprise de réduire son impact écologique

En France et au Canada, les contraintes légales en matière de logistique inversée dans le secteur des parfums et cosmétiques sont inexistantes. Les entreprises n'étant donc pas sujettes aux contraintes légales, nous pourrions nous poser la question à savoir quelles sont les raisons qui poussent une entreprise œuvrant dans le secteur des parfums et des cosmétiques de luxe à se lancer dans une stratégie de logistique inversée. Cette question trouve réponse dans les résultats de notre collecte de données. Face à un stock de produits obsolètes de plus en plus important, il devenait impératif à l'entreprise Guerlain de mettre en place une stratégie de gestion efficace de ses stocks. C'est de cette nécessité qu'est née la politique de gestion des retours et de revalorisation des déchets de Guerlain. Au-delà de cette motivation

économique, subsiste la prise de conscience de l'importance d'un développement économique durable qui respecte l'écologie et l'environnement. En effet, l'entreprise a une responsabilité envers les générations actuelles et futures qu'elle se doit de respecter. De plus la conscientisation grandissante des réalités environnementales ne laisse pas les entreprises indifférentes. Ainsi, les motivations aussi bien économiques qu'écologiques ont amenées Guerlain à adopter la logistique inversée.

4.4. Processus et procédés

Cette section a pour but d'expliquer comment Guerlain procède à la gestion de ses flux inverses de produits. Ainsi, il s'agit de définir les processus qui permettront à un produit d'être revalorisé. Ces processus sont les suivants : la collecte, l'entreposage, le transport, le tri et la revalorisation.

4.4.1 La collecte

La collecte est l'activité la plus importante d'un réseau de logistique inversée. En effet, si elle est bien organisée, elle permet à l'entreprise d'assurer une quantité de produits affectés par les flux inverses de la chaîne de valeur importante. Guerlain a mis en place un système de collecte qui repose essentiellement sur ses boutiques parisiennes. Les clients ramènent leurs bouteilles de parfums vides dans les boutiques. Ces dernières sont entreposées avec les testeurs vides et les articles de conditionnement obsolètes jusqu'au passage du camion distributeur des produits Guerlain. Une fois les produits destinés à la vente distribués dans les boutiques parisiennes, les mêmes bacs plastiques utilisés pour la distribution sont réutilisés pour le conditionnement et l'acheminement des déchets. Ils sont ensuite acheminés à bord de ce même camion vers l'entrepôt d'où proviennent les produits.

4.4.2 L'entreposage

Une fois les produits collectés, ils sont entreposés dans le même emplacement géographique où sont entreposés les stocks de produits

neufs de Guerlain. Le prestataire logistique, en plus d'avoir un entrepôt dédié aux produits neufs de Guerlain, possède un entrepôt pour le stockage des produits en fin de vie.

4.4.3 Le transport

Lorsque suffisamment de produits sont collectés, ils sont transportés par camion jusqu'à la plateforme CEDRE située à Orléans.

4.4.4 Le tri

Arrivés à la plateforme CEDRE, les produits sont triés, désassemblés et classés par matériau à l'aide de machines et de personnes. Les verres sont mis avec les verres, les plastiques avec les plastiques et ainsi de suite.

4.4.5 La revalorisation

À ce stade, tous les produits ont été désassemblés et triés. Soit ils sont réutilisés par l'entreprise dans la fabrication d'autres produits, soit ils sont revendus à un recycleur spécialisé.

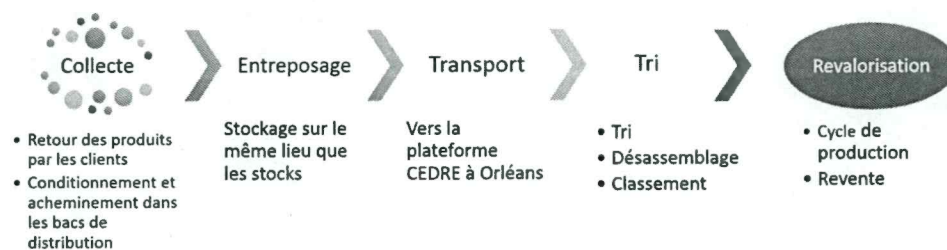


Figure 4.1 : les différentes étapes du réseau de flux inverses de Guerlain (source : Données de l'étude de cas)

4.5. Les difficultés rencontrées

Les difficultés rencontrées par l'entreprise dans la mise en application de sa stratégie de logistique inversée sont de deux natures : premièrement, nous retrouvons les difficultés liées à l'industrie du luxe en soit et deuxièmement, nous avons les difficultés liées à l'entreprise Guerlain même.

4.5.1 Difficultés liées à l'industrie du luxe

- La contrefaçon : La contrefaçon est un fléau qui touche tous les secteurs d'activités. Elle consiste en la reproduction et en l'imitation d'un produit sans en avoir le droit. D'un point de vue juridique, la contrefaçon constitue une violation des droits de propriétés intellectuelles passibles de lourdes peines. L'industrie du luxe fait partie des secteurs d'activités les plus touchés par la contrefaçon.
- Récupération ou élimination un souci d'image et de qualité : En plus de la contrefaçon, les marques de luxe font face à une problématique qui leur est propre. Il s'agit de choisir entre les préoccupations environnementales et l'exclusivité de leur marque. Ainsi, la majorité choisit l'exclusivité de la marque. En outre, elles préfèrent éliminer les invendus souvent par incinération que de procéder à la récupération de leurs invendus. Le sujet est tabou dans l'industrie et les quelques personnes qui ont accepté de nous en parler ont avancé qu'il s'agissait d'une question d'image avant tout.

4.5.2 Difficultés liées à l'entreprise Guerlain

- Absence de systèmes d'informations adaptée à la gestion des flux inverses : Un système d'information désigne un ensemble de ressources utilisées par une entreprise qui permettent de collecter, de traiter et de répandre de l'information. Ces systèmes permettent de traiter et de partager des volumes importants d'information entre des différents intervenants, même si ces derniers sont géographiquement éloignés. Ainsi de tels systèmes représentent des outils de taille pour une gestion efficace des chaînes de valeur et des réseaux logistiques entreprises. L'ajout d'un réseau de logistique inversée à la gestion traditionnelle de la chaîne logistique entraîne forcément une augmentation du volume d'information à traiter par ces systèmes d'information qui ne sont pas forcément adaptés pour

le traitement des flux inverses de données. En effet, les entreprises disposent essentiellement de systèmes conçus pour le traitement et le partage des informations entre intervenants de la chaîne de logistique traditionnelle à savoir l'approvisionnement, le transport, le stockage et la distribution. Par conséquent, de tels systèmes ne permettent pas un contrôle accru des flux inverses de produits. Il devient alors difficile de déterminer le retour sur investissement du retour des produits ainsi que les retombées environnementales en termes de coûts environnementaux évités.

<u>Les produits concernés</u>	<p>Les articles de conditionnement obsolètes Le stock de produits obsolètes Les éléments de publicité Les testeurs utilisés en magasin Les emballages vides rapportés par des clients sur les points de vente</p>
<u>Les motivations</u>	<p>Gestion du stock obsolète Prise de conscience des enjeux environnementaux Intérêt marqué pour le développement durable et la préservation des ressources planétaires</p>
<u>Processus et procédés</u>	<p>Collecte Transport Entreposage Tri Revalorisation</p>
<u>Difficultés rencontrées</u>	<p>Incapacité à chiffrer le retour sur investissement Absence d'outils de mesure efficaces des impacts environnementaux Nouveau modèle d'affaire : manque de fluidité</p>

Figure 4.2 : Modèle de la logistique inversée de Guerlain basé sur le cadre conceptuel de De Brito et al. (2002)

5 Analyse des résultats

L'industrie du luxe a longtemps été la cible de groupes écologiques. Souvent accusées de mauvaise élève en matière de développement durable, certaines entreprises ont tenté de se défendre en argumentant que le développement durable était au cœur même de leur modèle d'affaire. En effet, qui dit luxe dit qualité et qui dit qualité dit durabilité. Ce positionnement quoi que défendable ne résout pas le problème des ressources de plus en plus limitées ou encore de la pollution. Conscientes des enjeux écologiques grandissants, certaines entreprises ont tenté de proposer de nouvelles stratégies d'affaires afin de répondre à la question du développement durable de façon plus soutenue. Parmi elles, certaines comme Guerlain ont opté pour la logistique inversée. Cependant intégrer une stratégie de logistique inversée n'est pas chose aisée et requiert une planification quant à l'allocation des ressources et à la mise en place d'infrastructures adéquates ce qui revient à revisiter le modèle d'affaires même de l'entreprise.

5.1. Du modèle d'affaires classique au modèle d'affaires durable

Rappelons que l'une des finalités principales de l'implantation de la stratégie de logistique inversée au sein de l'entreprise Guerlain est la gestion de ses stocks obsolètes. Ce n'est qu'ultérieurement qu'elle a servi de tremplin pour répondre aux objectifs environnementaux. En adoptant la logistique inversée, trois options s'offrent à l'entreprise (Thierry et al. 1995): la réutilisation, la valorisation et l'élimination. Chacune de ses stratégies peuvent être classées en fonction des ressources qu'elles requièrent et des infrastructures qu'elles demandent.

5.1.1 La réutilisation

Les recherches antérieures nous ont déjà montré que la réutilisation est l'option la plus profitable lorsque le produit est neuf puisqu'elle ne nécessite que très peu de coûts. Nous serions alors tentés d'avancer

que la solution la plus profitable pour Guerlain aurait été la réutilisation car le stock n'est composé que de produits neufs non vendus. Cependant, le secteur du luxe n'est pas un secteur comme les autres et le secteur des parfums et des produits cosmétiques de luxe est un secteur encore plus particulier. Lorsque nous parlons de réutilisation d'un produit neuf, plusieurs alternatives s'offrent à l'entreprise :

- La réutilisation du produit neuf : dans ce cas, le produit est demeuré dans son emballage d'origine et n'a pas été utilisé.
- La réutilisation du produit après le remballage : le produit en soi n'a pas été utilisé mais l'emballage a soit été abimé soit est manquant.
- La revente du produit dans des magasins à rabais plus connus sous le nom de «Outlet Store» : il s'agit de revendre des produits neufs à prix réduits à travers des magasins aménagés à cet effet.
- La revente du produit sur un marché secondaire : il s'agit de revendre les produits neufs qui ne peuvent être revendus par l'entreprise sur son marché primaire à un marché secondaire.

Il faut cependant noter que le stock de l'entreprise Guerlain est principalement composé de produits non vendus en raison de leur saisonnalité. En effet, Guerlain offre à ces clients des articles en édition limitée. Si la production dépasse la demande, l'entreprise se trouve avec un stock d'invendus. Ainsi, la réutilisation du produit neuf ne peut constituer une option pour Guerlain de par la nature même du stock qui est obsolète. En d'autres termes, le produit offert en édition limitée ne peut être réutilisé. La réutilisation, même si elle est la plus profitable pour les produits neufs ne peut être considérée comme une éventualité lorsque ce produit devient obsolète. Néanmoins, il est important de mentionner que tous les stocks constitués de produits non vendus en raison de la saisonnalité de ces derniers ne sont pas considérés comme des stocks obsolètes donc non réutilisables. En effet, prenons une entreprise comme Michael Kors qui œuvre dans le secteur du luxe et de la mode. Les produits qu'elle offre sont sujets à la saisonnalité

(ancienne collection, nouvelle collection). Cependant, un produit appartenant à une ancienne collection ne sera pas jugé pour autant obsolète mais sera revendu dans les «Outlet Store» Michael Kors à un prix réduit. Il en sera de même pour les produits retournés. De plus, les produits peuvent être obsolètes sur un marché et d'actualité sur un autre. Dans ce cas, certaines entreprises qui ont préféré garder l'anonymat font appel à des «Brokers» qui se chargent d'acheter ces produits et de les écouler dans un marché secondaire comme les pays du sud. En somme, nous retiendrons trois points importants :

- L'obsolescence d'un produit le rend non réutilisable sur son marché primaire
- la saisonnalité d'un produit ne représente pas toujours un facteur d'obsolescence lorsque la saison pour laquelle il avait été conçu est écoulée
- l'obsolescence d'un produit peut être vraie pour un marché donné et non applicable pour un autre marché

5.1.2 La revalorisation

La revalorisation englobe plusieurs activités à savoir la réparation, le reconditionnement, le réassemblage, la cannibalisation et le recyclage (Thierry et al. 1995).

- La réparation : il s'agit de remettre en état les éléments défectueux d'un produit avant la revente souvent lorsque le produit est retourné par défectuosité d'une ou de plusieurs de ses composantes.
- Le reconditionnement : il s'agit de ramener un produit utilisé et récupéré à un état encore fonctionnel et d'une certaine qualité en remplaçant les composants défailants par des composants récupérés dans d'autres produits récupérés. La revente de ces produits se fait donc à des prix concurrentiels qui avantagent les consommateurs.
- Le réassemblage : il s'apparente au reconditionnement, cependant les opérations de remise en état sont plus

importantes puisque le produit est complètement désassemblé. Les composants défectueux sont par la suite remplacés et le niveau de qualité du produit est plus élevé que le produit reconditionné. Ils sont moins chers comparativement aux produits neufs.

- La cannibalisation : il s'agit du désassemblage des produits et à la récupération de certains composants de ces derniers pour une réutilisation future.
- Le recyclage : il s'agit de désassembler le produit afin d'isoler les matériaux qui le composent. Ces matériaux (plastique, verre, le métal, l'alcool, etc.) seront réutilisés pour la fabrication d'autres produits.

Dans le cas de l'entreprise Guerlain la réparation, le reconditionnement, le réassemblage et la cannibalisation ne peuvent être applicables. Rappelons les produits qui sont concernés par la stratégie de logistique inversée Chez Guerlain :

- Les articles de conditionnement obsolètes tels que les produits offerts en édition limitée
- Les éléments de publicité
- Les testeurs utilisés en magasin
- Les emballages vides rapportés par les clients sur les points de vente.

Les articles obsolètes ne sont pas défectueux donc ils n'ont besoin d'être ni réparés, ni réassemblés. La cannibalisation quant à elle n'est pas applicable car les produits Guerlain sont composés de matériaux de base (plastique, verre, le métal, l'alcool, etc.) et non d'éléments constitutifs nécessitant trop d'assemblage. Les éléments de publicités, les testeurs utilisés en magasin et les emballages vides rapportés par les clients sur les points de vente sont des produits en fin de vie. Autrement dit, le produit en soit n'existe plus ou n'est plus d'actualité. Ainsi seuls les matériaux qui la composent ont une quelconque valeur. Dans ce cas-ci, seul le recyclage est une option envisageable en

matière de revalorisation. Nous retenons donc que la méthode de revalorisation choisie par l'entreprise dépend des produits qui font l'objet de retours. Les parfums et les produits cosmétiques ne peuvent pas être valorisés par la réparation, le reconditionnement le réassemblage ou encore la cannibalisation. Le recyclage demeure l'unique option de revalorisation que les entreprises de parfums et de cosmétiques de luxe peuvent utiliser.

5.1.3 L'élimination

Elle constitue l'option ultime lors d'une stratégie de logistique inversée. Elle est coûteuse et ne présente pas beaucoup d'avantages. Ainsi, elle n'est considérée comme une option que lorsque la réutilisation et la valorisation ne sont pas possibles.

Une fois que l'entreprise a déterminé l'alternative la plus adéquate pour sa stratégie de logistique inversée entre la réutilisation, la revalorisation et l'élimination, elle doit déterminer le niveau d'insertion des opérations de la logistique inversée dans sa chaîne d'approvisionnement traditionnelle. En effet, les opérations de logistique inversée affecteront nécessairement les acteurs de la chaîne traditionnelle d'approvisionnement. L'entreprise devra donc déterminer les acteurs de la chaîne d'approvisionnement traditionnelle qui seront touchés par les opérations de logistique inversée et le niveau de centralisation de ces dernières.

5.2. L'intégration et la centralisation des activités de la politique de retour

L'industrie du luxe a la particularité de posséder des chaînes d'approvisionnement traditionnelles centralisées afin de permettre un plus grand contrôle du réseau de distribution et éviter ainsi des désagréments tels la contrefaçon. Par ailleurs, les opérations de logistique inversée centralisées seront à privilégier dans cette industrie afin d'assurer un plus haut niveau d'intégration du réseau de la logistique inversée au réseau traditionnel logistique. Par conséquent,

les retours seront collectés par les distributeurs même des produits afin d'assurer un contrôle plus accru des produits qui font l'objet de retour. Par la suite, il est préférable que le transport des produits touchés par la stratégie de logistique inversée soit soutenu par le même réseau de transport utilisé pour la chaîne traditionnelle d'approvisionnement. Il en est de même pour leur entreposage et leur traitement. Lorsque nous analysons le cas de l'entreprise Guerlain, nous réalisons que l'entreprise a bien compris l'importance de l'intégration des activités de la logistique inversée à la chaîne d'approvisionnement traditionnelle. Comme nous l'avons décrite dans notre étude de cas, les produits sont collectés dans les boutiques parisiennes de Guerlain et transportés par les mêmes camions qui se chargent de la distribution des produits neufs aux boutiques vers l'entrepôt de ce même prestataire logistique qui se charge de l'entreposage des produits finis. Cependant, nous constatons que le traitement des produits retournés ne se réalise pas au sein des infrastructures qui soutiennent le traitement des produits en cours de production. Nous notons donc que l'intégration n'est pas toujours complète et totale. En effet, lorsqu'il s'agit du traitement et de la récupération des déchets, il est préférable d'introduire de nouvelles installations qui soutiendront les activités liées à leur traitement. Les raisons qui nous poussent à avancer cette hypothèse résident dans la complexité même des activités de désassemblage, de tri et revalorisation ainsi que leur incompatibilité avec les activités de production. Des infrastructures et des équipements plus appropriés sont requis de même qu'une main d'œuvre plus qualifiée pour ce genre d'activités. La plateforme CEDRE a été ainsi spécialement introduite à la chaîne logistique de Guerlain et plus généralement de LVMH dans le but de soutenir les activités propres au traitement des produits concernés par la logistique inversée. Des équipements adéquats ont été installés et un partenaire commercial (Nord-Déchet) assure la main d'œuvre avec un personnel qualifié en gestion et traitement des déchets. Il est intéressant de voir que la centralisation de l'ensemble des activités d'un réseau logistique ne mène pas toujours à une intégration totale du réseau de logistique inversée dans le réseau de

logistique traditionnelle d'une entreprise. En effet, même si Guerlain contrôle l'ensemble de sa chaîne de valeur à travers ses partenaires, certaines activités ou installations ont dû être ajoutées pour répondre aux spécificités et à la complexité des activités de son réseau de logistique inversée.

5.3. L'incertitude liée à la logistique inversée

Une des contraintes les plus grandes liées à la politique de gestion des retours est le niveau d'incertitude. Lors de la planification des activités du réseau logistique inversée deux grandes questions sont touchées par l'incertitude : quand et combien? En effet, il nous est impossible de prévoir la quantité des produits qui seront retournés ainsi que le moment auquel ils seront retournés. Hors, la quantité des retours aura une incidence directe sur les coûts générés par les activités soutenant la politique de retour. Plus les produits retournés sont nombreux, plus ils requièrent plus de temps à être désassemblés, triés et recyclés. Dans certains cas, l'importance des retours devra nécessiter un réajustement au niveau des installations et de la main d'œuvre. Dans le cas inverse, des retours insignifiants ne justifieront pas l'importance des installations mise en place. L'instauration de la plateforme CEDRE vient diminuer ce risque lié à l'incertitude car la plateforme n'est pas uniquement dédiée au traitement des retours mais aussi à la gestion des déchets de différents matériaux produits par les activités de conception, de production et de conditionnement de différentes maisons du groupe LVMH. En d'autres termes, une quantité de déchets est déjà assurée d'être traitée par le centre. Ainsi, une des options possibles face à l'incertitude liée à la logistique inversée lorsque les produits qui font l'objet de retour pourrait être d'assurer une quantité minimale de produits X qui feront l'objet de retour et ce en tout temps.

L'élaboration d'un réseau logistique inversé pourrait en décourager plus. En raison de la complexité de cette dernière et face aux incertitudes qu'elle englobe, de nombreuses entreprises préfèrent opter pour une chaîne logistique traditionnelle ou pour des options de gestion

des retours simples tels que l'élimination. Cependant les entreprises qui se refusent d'être iconoclastes, les entreprises innovantes et à la recherche d'un nouveau modèle d'affaire trouvent en la logistique inversée un moyen de créer de la valeur. Gérer le retour des produits n'est plus seulement synonyme de coûts mais permet de réaliser des profits tout en réduisant leur empreinte écologique.

5.4. Les impacts économiques

Les impacts économiques qui découlent d'une stratégie de logistique inversée sont nombreux et ne sont pas toujours facilement identifiables. Nous nous efforcerons de lister les répercussions économiques les plus significatives. Notons que cette liste n'est pas exhaustive. Pour ce faire, il nous aurait fallu procéder à une étude beaucoup plus poussée requérant plus de temps. Nous retrouvons donc comme retombées économiques de l'implantation d'une stratégie de logistique inversée :

- Contrôle de l'image de l'entreprise : un incitatif à l'achat
- Création de valeur
- Gestion des stocks plus efficiente

5.4.1 Contrôle de l'image de l'entreprise : un incitatif à l'achat

L'image d'une entreprise œuvrant dans le secteur du luxe dépend intrinsèquement de la qualité de ses produits. Cependant ce qui les différencie au niveau concurrentiel, ce sont les stratégies d'affaires qu'elles adoptent ainsi que les services qu'elles offrent à leurs clients. Ainsi, l'amélioration de l'image d'une entreprise est une conséquence de l'adoption d'une stratégie de logistique inversée. En effet, en proposant la récupération des contenants vides à ces consommateurs, Guerlain projette l'image d'une entreprise attentive aux enjeux écologiques et qui respecte l'environnement. Par conséquent, une entreprise qui respecte l'environnement est une entreprise qui se soucie de ses clients et des consommateurs en général.

De plus, certains consommateurs sont très sensibles à la question environnementale. Ainsi, certaines études (Jayaraman et al, 2001) montrent que face aux enjeux écologiques de plus en plus importants, à qualité égale, de nombreux consommateurs préfèrent opter pour les produits offerts par les entreprises «citoyennes» et respectueuses de l'environnement. En plus de conduire à une amélioration de l'image de l'entreprise, adopter une stratégie de logistique inversée constituerait donc un incitatif à l'achat.

5.4.2 Création de valeur

En offrant une seconde vie à ses produits obsolètes et à ses produits en fin de vie, Guerlain génère du profit. En effet, Guerlain récupère la valeur de ces produits en leur trouvant une seconde utilisation. Au lieu d'être donc éliminé, une boucle vertueuse est créée. Le verre est vendu à des verriers, ce qui permet de réaliser des profits, l'alcool est réutilisé, ce qui réduit les coûts de production, les affiches publicitaires transformés en sac et bloc-notes, ce qui réduit les coûts d'exploitation. Tout est revalorisé et génère un profit.

5.4.3 Gestion des stocks plus efficiente

Au travers de sa stratégie de logistique inversée, Guerlain a réussi à se débarrasser de ses stocks de produits obsolètes qui non seulement ne génèrent plus aucune valeur mais impliquait des coûts d'entreposage. La gestion des stocks est par conséquent plus efficiente et des coûts inutiles sont ainsi évités.

5.5. Les impacts environnementaux

Arrivés en fin de vie, les produits considérés comme des déchets peuvent subir divers traitements. Cela va du réemploi au recyclage en passant par la valorisation énergétique et la destruction (incinération et enfouissement). Le recyclage constitue un des scénarii de traitement dont l'étude se révèle intéressante tant les enjeux de performance, d'organisation ou encore de maîtrise technologique sont importants.

Ceci est d'autant plus vrai lorsque l'on se concentre sur les aspects environnementaux du recyclage.

Par recyclage, nous entendons une série d'opérations qui visent à introduire le déchet dans un cycle de production en remplacement total ou partiel d'une matière première primaire (vierge). Des processus de démontage, de dépollution, de broyage ou encore de tri seront mis en œuvre afin d'obtenir une manière réutilisable dans des conditions de qualité et de mise en œuvre acceptables.

Il est par ailleurs intéressant de noter la liaison étroite entre performance du recyclage et possibilités technologiques. En effet face à des défis tels qu'une innovation intense mettant sur le marché de nouvelles matières ou des combinaisons complexes de différents types de matériau ou encore une exigence de qualité des matières premières recyclées de plus en plus haute, il est nécessaire d'avoir en face une progression technologique à la hauteur, ce notamment, en ce qui concerne la préparation et le tri des déchets ou encore l'écoconception des produits en vue de leur recyclage.

La matière recyclée peut intervenir dans le même cycle de production que le produit d'origine (recyclage en boucle) ou dans un cycle différent où le produit recyclé remplit des fonctions différentes du produit d'origine.

Afin d'étudier les aspects environnementaux du recyclage, il est nécessaire dans un premier temps de comprendre comment ce dernier est organisé. En France, le principe de la Responsabilité Elargie du Producteur (REP), définie par l'article 8 de la Directive Européenne 2008/98/CE relative aux déchets impose aux producteurs, importateurs de produits ou distributeurs, pour les produits de leurs propres marques, de prendre en charge la collecte sélective puis le recyclage ou le traitement des déchets issus de ses produits. On peut constater des démarches volontaires d'industriels mais dans la majorité des cas cela se fait par une contribution financière à des filières de recyclage réalisées dans le cadre d'obligations réglementaires et gérées par des éco-organismes (exemple : Eco-Emballages pour les emballages ou ECO-TLC pour les textiles). On distingue en France une vingtaine de

retours traités par l'entreprise Guerlain font partie de cette dernière catégorie.

Au vu de l'organisation décrite dans la partie précédente, le recyclage implique un ensemble d'opérations d'enlèvement, de regroupement, de transport, de dépollution, de recyclage et de valorisation. Ces dernières ont bien entendu différents impacts sur l'environnement tant elles utilisent divers intrants comme le carburant pour le transport, l'eau pour les processus de traitement ou encore des énergies fossiles et des ressources non renouvelables pour la production de l'énergie nécessaire au fonctionnement des machines de broyage et de tri sélectif. Les études et la réalité du terrain ont fini de montrer que le recyclage est un traitement de fin de vie en général favorable d'un point de vue environnemental, mais il est cependant nécessaire d'être conscient des impacts qu'il entraîne et de son bilan plus nuancé lorsque l'on effectue une analyse plus poussée en prenant en compte le type de matériau et les processus de recyclage associés.

L'enjeu est dès lors de savoir quel est le bilan environnemental du recyclage en comparant les impacts générés et les bénéfices environnementaux apportés. Le principe est le suivant : les déchets recyclés permettent d'éviter de recourir à de la matière vierge. Le bénéfice du recyclage est d'autant plus important que les impacts évités sont supérieures aux impacts engendrés. Quels sont donc ces impacts, comment les évaluer et quel bilan peut-on faire ?

5.5.1 Les différents impacts

Les impacts considérés sont ceux générés tout le long du cycle d'extraction / production / transport de la matière évitée. L'Analyse de Cycle de Vie (ACV) constitue aujourd'hui l'outil le plus aboutie dans le domaine de l'évaluation globale et multicritère des impacts environnementaux des produits ou des procédés. Elle permet la réalisation et l'interprétation du bilan quantifié des flux de matières et d'énergies associés à un système. Les principaux impacts considérés et donc ceux impliqués ou évités par le recyclage sont :

- Le changement climatique : il se réfère à l'augmentation de la température moyenne à la surface de la Terre due à une augmentation de l'effet de serre causée par l'émission anthropique de gaz à effet de serre (dioxyde de carbone, oxyde nitreux, CFC...). La combustion de gaz et de charbon pour la fourniture d'énergie durant les phases d'extraction et de fabrication de la matière sont des postes importants d'émissions.
- La consommation d'eau et la production de déchets qui sont des indicateurs pas toujours pris en compte dans les Analyses de Cycle de Vie mais qui sont non moins pertinentes du point de vue de l'évaluation de l'impact environnemental du recyclage.
- L'utilisation de ressources primaires et l'utilisation d'énergies non renouvelables entraînant la diminution de la disponibilité des ressources naturelles. Sont pris en compte les fossiles, les ressources minérales à l'exclusion des ressources biotiques et les impacts associés tels que l'extinction des espèces ou encore la perte de biodiversité.
- L'eutrophisation : il s'agit d'un processus par lequel les masses d'eau comme les lacs ou les rivières reçoivent des nutriments chimiques excédentaires (composés azotés, phosphorés qui stimulent la croissance excessive des plantes (algues principalement) qui mettent en péril la vie des espèces vivantes.
- L'oxydation photochimique : Cette pollution résulte principalement de réactions chimiques induites par la lumière solaire entre les oxydes d'azote et les composés organiques volatils (COV), couramment émis lors de la combustion de combustibles fossiles. Cela provoque des niveaux élevés d'ozone et d'autres produits chimiques toxiques pour l'homme et la flore.

- L'acidification qui consiste en l'accumulation de substances acidifiantes (acide sulfurique, acide chlorhydrique dans les particules d'eau en suspension dans l'atmosphère. Déposés sur le sol par les pluies, les polluants acidifiants ont une grande variété d'impacts sur le sol, les eaux souterraines, les eaux de surface, les organismes biologiques, les écosystèmes et matériels (bâtiments).
- La toxicité humaine qui évalue l'impact des substances toxiques libérées dans l'environnement sur la santé humaine en fournissant une estimation de l'augmentation de la morbidité dans la population humaine totale. Les cas de cancer et non-cancer sont pris en compte.
- L'écotoxicité terrestre et aquatique évaluant l'impact des substances toxiques rejetées dans les environnements terrestres et aquatiques.

5.5.2 Quel bilan ?

L'ensemble des services, procédés et produits servant au recyclage de matière et les processus permettant la fabrication de matière nouvelle consomment des intrants (énergie, eau et matières premières) et impliquent des sortants notamment dans l'eau, l'air et le sol et la production de déchets qu'ils convient d'évaluer au regard des indicateurs décrits précédemment. Cette évaluation permet de dresser un bilan environnemental général par type de matière recyclée et par impact considéré.

Il existe une grande base de données d'Analyse de Cycle de Vie de matériaux et des tentatives de synthèse de ces études ont été effectuées. Il s'agit par exemple du *Bilan environnemental sur les filières de recyclage* réalisé par la société BIO Intelligence Service missionné par l'ADEME (Agence de L'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie) qui est un établissement public français de référence en matière de protection de l'environnement et de maîtrise de l'énergie. Elle a également réalisé en Septembre un *Bilan du recyclage de 2001 à*

2010. Les données issues de cette étude permettent de dresser un bilan global du bénéfice du recyclage pour les principales matières recyclées.

Les tableaux 3 et 4 mettent en évidence l'impact du recyclage d'1 tonne de matière première de recyclage en entrée du processus de production⁹. Les valeurs positives correspondent à des consommations ou des émissions et les valeurs évitées à des consommations ou émissions évitées. L'évaluation des impacts couvrent la production de matières premières, leur transformation sous forme de produits semi-finis ou finis comme les produits en plastique et les emballages de verre ainsi que les impacts évités dans le cas où le déchet aurait subi un autre traitement de fin de vie (enfouissement, incinération).

Ces résultats¹⁰ permettent d'affirmer que, globalement, les bénéfices environnementaux du recyclage sont évidents et permettent d'effectuer une estimation rapide des bénéfices des actions de recyclage entreprises par un industriel.

Indicateur	Impact unitaire ³¹					
	Ressources primaires ³²	Energies non renouvelables	Gaz à effet de serre	Eau (consommation)	Eutrophisation	Déchets non dangereux ³³
Unité	tonne	MJ	kg-eq-CO ₂	m ³	kg-eq-PO ₄	kg
Acier	-1,026	-10 428	-1 919	-12,577	-0,089	
Métaux non ferreux						
Aluminium	-4,259	-123 310	-9 170	-1,519	-1,86	-1 491
Cuivre	-0,853	-18 970	-1 136	-50,102	-0,192	-1 001
Plomb	-2,56	-2 900	-687	-94,487	-0,093	-1 357
Zinc	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Papiers et cartons						
Papiers spéciaux d'hygiène		2 410	-392	-10,25	-0,003	310
Papiers d'emballage		1 280	-162	-17,791	0,518	-0,053
Papiers à usages graphiques		-10 269	-367	-4,65	-0,004	-88
Verre	-1,22	-5 086	-456	-1,309	-0,007	-1063
Plastiques						
FE	-0,714	-44 669	-2 251	4,728	-0,003	-289
PET	-0,618	-37 852	-2 672	-0,276	0,007	-493

Tableau 3: Impact environnemental unitaire du recyclage I (Source : Bilan environnemental sur les filières de recyclage : l'état des connaissances ACV – ADEME – Bio Intelligence S.A. , 2002)

⁹ Source : Bilan environnemental sur les filières de recyclage : l'état des connaissances ACV – ADEME – Bio Intelligence S.A. (2002)

¹⁰ Source : Bilan du recyclage 2001/2010– ADEME(2012) – page 46

Indicateur	Oxydation photochimique	Energies renouvelables	Acidification	Toxicité humaine	Ecotoxicité eau douce	Ecotoxicité marine	Ecotoxicité terrestre
Unité	kg eq. C ₂ H ₄	MJ	kg eqSO ₂	kg eq. 1-4 dichlorobenzene	kg eq. 1-4 dichlorobenzene	kg eq. 1-4 dichlorobenzene	kg eq. 1-4 dichlorobenzene
Acier	1,00E-03		-3,13E-06				
Métaux non ferreux							
Aluminium	-2,590		-42,820				
Cuivre	-0,040		-42	-13 420	-2 251	-2 655 427	-140,850
Plomb	0,380	-3 736	-45,490	-3 495	-19,480	-311 639	-29,080
Zinc							
Papiers et cartons							
Papiers spéciaux d'hygiène	-0,53		-1,8	-23	4,2	-262 020	-6,39
Papiers d'emballage	0,33	-42 600	-2,65	-43	2,95	-294 449	-4,66
Papiers à usages graphiques	-0,34		-1,14	-0,77	2,6	-323 225	-2,97
Verre	-0,2	-103	-2,2	-20	-2,5	-55 894	-0,98

Tableau 4 : Impact environnemental unitaire du recyclage II (Source : Bilan environnemental sur les filières de recyclage : l'état des connaissances ACV – ADEME – Bio Intelligence S.A. , 2002)

En intégrant les quantités totales de matières premières recyclées utilisée pour la production en France et ces résultats par catégorie d'impact, on peut quantifier les bénéfices du recyclage en France en 2010¹¹ :

- L'émission de 20 millions de tonnes d'équivalent CO₂ a été évitée soit environ 3.9% des émissions brutes de Gaz à effet de serre en France soit la contribution de 2.3 millions d'individus
- Environ 171 millions de m³ d'eau ont été économisés soit 2.9% de la consommation annuelle française représentant la contribution de 245 00 individus
- 261 millions de giga joule (GJ) d'énergie (renouvelable et non renouvelable) ont été économisés soit la contribution de 1.6 millions d'individus à la consommation d'énergie nationale.

¹¹ Source : Bilan du recyclage 2001/2010 – ADEME(2012) – Page 49

Des résultats positifs globalement qu'il convient de ramener à une échelle moins grande lors de son utilisation pratique en entreprise. En effet, selon le matériau recyclé, le matériau remplacé et les performances des systèmes de traitement, il peut y avoir dans certains cas des traitements plus favorables. Par exemple, les impacts environnementaux de la mise en place du recyclage des papiers-cartons sont fortement dépendants du mode de traitement des fractions non recyclées (stockage ou valorisation énergétique) et le positionnement du recyclage par rapport à la valorisation énergétique est très dépendant des paramètres de performance de la valorisation énergétique (rendements, combustibles remplacés etc.).

Au regard de ses différents impacts, nous pouvons affirmer que l'instauration de la plateforme CEDRE par le groupe LVMH a eu des répercussions positives sur l'environnement car plusieurs coûts environnementaux ont diminué. Pour les besoins de notre étude, nous n'avons retenu que les données concernant le secteur des parfums et cosmétiques de la maison pour la raison évidente que l'entreprise Guerlain appartient à ce secteur d'activités. Nous avons procédé par comparaison entre les données de 2010 (période d'implantation de plateforme CEDRE) et les données de 2012. Le bilan des impacts que nous dressons est le suivant :¹²

- Émissions des gaz à effet de serres : une réduction de 1119 en tonnes équivalent de CO₂

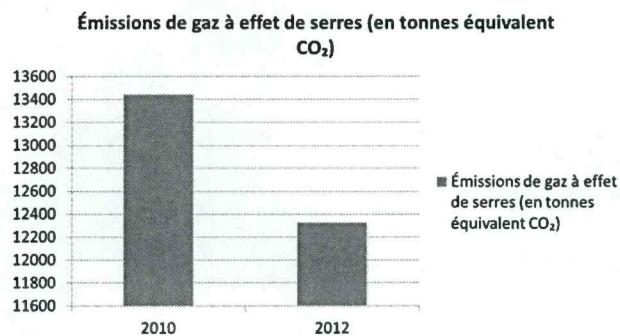


Figure 5.2 : évolution des émissions de gaz à effet de serre des maisons de parfums et de cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012)

¹² Rapport environnement LVMH-2012, source : http://www.lvmh.fr/uploads/assets/Le-groupe/Documents/Donnees_Environnement_2012_FR.pdf

- Consommation d'eau : une baisse de 45 097 m³

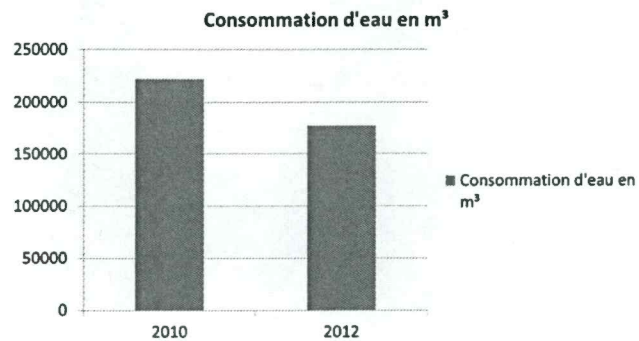


Figure 5.3 : évolution de la consommation d'eau des maisons de parfums et cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012)

- Consommation d'énergie : une baisse de 3174 MWh

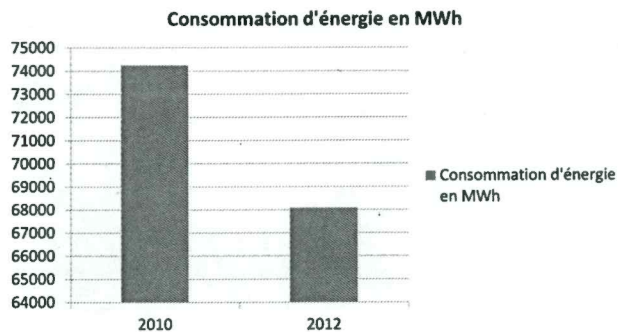


Figure 5.4 : évolution de la consommation d'énergie des maisons de parfums et cosmétiques de LVMH (source : rapport environnement LVMH-2012)

- Pourcentage de déchets valorisés : 75% en 2012 contre 96% en 2010 (cette réduction s'explique en raison de l'introduction d'une nouvelle marque qui produit une grande quantité de déchets non valorisés.).

5.6. Les impacts sociaux

L'un des principaux impacts de l'adoption de la logistique inversée par les entreprises est la création d'emploi. En effet, certaines activités de la logistique inversée tel le recyclage nécessitent des compétences

spécifiques. Pour répondre à ces nouvelles exigences en matière de compétences, les entreprises créent de nouveaux emplois connus sous l'appellation d' «emplois verts». L'OIT (organisation internationale du travail) définit les emplois verts comme « des emplois qui réduisent la consommation d'énergie et de matières premières, limitent les émissions de gaz à effet de serre, minimisent les déchets et la pollution et protègent et régénèrent les écosystèmes»¹³. C'est ainsi que plusieurs emplois ont été créés pour assurer la gestion des activités de la plateforme de déconditionnement et de recyclage CEDRE.

5.7. Les indicateurs de performance

Afin d'évaluer la performance d'une stratégie de logistique inversée, il est important que les entreprises mettent en place des indicateurs de mesures. Autrement, elles ne seront pas à même de déterminer les lacunes à combler et les opérations à restructurer. La première étape, avant d'engager des activités d'amélioration est de mesurer. Nous disposons aujourd'hui de nombreux outils nous permettant d'évaluer les impacts que pourraient avoir un produit sur l'ensemble de la chaîne de valeur avant et après l'intégration des opérations de logistique inversée. Guerlain procède à l'analyse du cycle de vie de ses produits. Cependant, ne disposant pas de systèmes d'informations adaptées pour les flux inverses de produits, les résultats d'une telle analyse sont biaisés en raison de la validité et de la qualité des données et des informations collectées.

Afin d'évaluer sa performance dans une logique d'amélioration continue ou encore pouvoir établir une stratégie de communication efficace, juste et cohérente, il est important que le fabricant puisse être en mesure de quantifier les bénéfices résultant de ses actions de réduction de son impact sur l'environnement.

¹³ Source : <http://www.greenetvert.fr/2012/09/07/chomage-leconomie-verte-peut-creer-deux-millions-demploi/66700>

Une partie de ces actions concerne le traitement de fin de vie des produits. En France, les produits arrivés en fin de vie peuvent suivre plusieurs traitements :

- La destruction qui consiste à incinérer les déchets sans valorisation énergétique ou à les enfouir
- La valorisation énergétique des déchets en récupérant leur pouvoir calorifique ensuite transformé en électricité et/ou en chaleur
- Le réemploi qui consiste à redonner une « seconde vie » au produit
- Le recyclage des matières du produit.

Concernant ce dernier traitement de fin de vie, il existe différentes filières de recyclage plus ou moins bien implantées en fonction des matériaux considérés. En général des matériaux comme le verre, le papier ou encore les plastiques bénéficient de filières de recyclage bien structurés (relativement aux autres filières).

Il est à noter qu'en fin de vie d'un produit donné, on observe simultanément plusieurs traitements de vie avec des proportions qui dépendront de la conception et de la composition du produit, de la politique du fabricant, des habitudes des consommateurs en matière de recyclage ou encore des politiques publiques.

Les scénarii de fin de vie sont relativement plus ou moins polluants et permettent dans certains cas de réduire l'impact du produit sur l'environnement. Afin de quantifier ces bénéfices, il est nécessaire de s'appuyer sur les données réelles (taux de recyclage observé, organisation du recyclage, quantités...).

Il existe des outils permettant de quantifier les réductions d'impact. Un outil complet est l'Analyse de Cycle de vie qui permet de quantifier les impacts du produit sur tout son cycle de vie, incluant la fin de vie. Cette méthode utilise différentes bases de données telles qu'EcoInvent® qui permettent de déterminer de manière exhaustive et quantifiée les

impacts sur l'environnement (écotoxicité, changement climatique, rayonnements ionisants, raréfaction des ressources...). En utilisant les données réelles de recyclage (taux, quantité, distances, types de matières) et des méthodes normalisées d'allocation de bénéfices, l'entreprise quantifie les impacts négatifs ou les bénéfices de ses actions de recyclage ou de traitement de fin de vie en général. L'analyse peut se révéler plus ou moins complexe mais l'aspect le plus important reste le recueil des données et leur qualité.

Il conviendra dans un second temps de traduire partiellement les résultats de cette analyse sous forme de chiffres ou de diagrammes.

De manière plus générale, les bénéfices liés aux actions de recyclage se quantifient en évaluant les impacts évités. Le raisonnement est le suivant : en recyclant les matières des produits, on évite les impacts qu'aurait entraînés la production des mêmes matières ; quelles sont alors ces impacts et quel est leur niveau.

Les méthodes pour les déterminer sont plus ou moins complètes et complexes (ex : ACV citée plus haut) mais l'entreprise peut dans un premier temps s'appuyer sur ses données de production et sur les données de ses fournisseurs pour déterminer de manière simple le bénéfice de ses actions et les présenter au consommateur.

Par exemple en comparant les différences de distances parcourues pour importer de la matière « nouvelle » extraite et produite et celles pour transporter de la matière recyclée, on peut estimer les émissions de CO₂ évités par l'utilisation de matières recyclées avec des Bilans Carbone comparés. Ou encore, en estimant les quantités d'eau ou de matières fossiles qui auraient été utilisées pour la production d'une quantité de matière recyclée donnée (exemple : verre recyclée), on obtient une idée des bénéfices du recyclage.

Des données génériques existent et permettent d'arriver rapidement à des résultats (ex : recycler 1 tonne de carton permet d'obtenir de la pâte vierge et d'économiser 2.5 tonnes de bois. Source ADEME) mais le fabricant a tout intérêt à utiliser des données qui lui sont propres

(compatibles avec son organisation et la composition de ses produits)
afin d'obtenir des résultats justes sur lesquels il pourra s'appuyer pour
mener d'autres actions de réduction.

6 Discussion et pistes de solution

Dans ce dernier chapitre, nous procéderons à la comparaison des résultats de notre recherche à ceux proposés par les recherches antérieures en nous basant sur notre cadre conceptuel. Dans un premier temps, nous tenterons de dégager les éléments qui corroborent les hypothèses présents dans la revue de littérature. Ensuite, nous présenterons les éléments d'enrichissement de notre recherche. Pour finir, nous nous efforcerons de répondre à notre question de recherche à la lumière de l'analyse que nous avons effectuée suite aux résultats obtenus lors de notre étude. Aussi pour terminer, nous tenterons de proposer quelques pistes de solution face aux problématiques rencontrées par Guerlain et par l'industrie en général.

Suite à l'analyse de nos résultats, nous avons dégagé les différentes alternatives qui s'offrent à une entreprise du secteur du luxe désirante toutes implanter une stratégie de logistique inversée dans la gestion de sa chaîne de valeur globale. Nous avons basé notre étude sur cadre conceptuel afin de confirmer les résultats des recherches antérieures et proposer nos hypothèses. Rappelons les points essentiels de notre cadre conceptuel :

- Qui : les différents intervenants de la chaîne de logistique inversée
- Quoi : les produits qui font l'objet de retour
- Pourquoi retourner : les motivations qui poussent les consommateurs à s'impliquer dans une stratégie de logistique inversée
- Pourquoi recevoir : les motivations qui poussent l'entreprise à adopter un réseau logistique inversé
- Comment : les actions déployées pour l'intégration d'un réseau de logistique inversée.

6.1. Les éléments de Corroborations des recherches antérieures.

6.1.1 Quoi : les produits qui font l'objet de retour

Les produits qui font l'objet de retour chez Guerlain peuvent être classés dans cinq catégories différentes de par leur nature. Nous retrouvons :

- Les articles de conditionnement obsolètes
- Le stock de produits obsolètes
- Les éléments de publicité
- Les testeurs utilisés en magasin
- Les emballages vides rapportés par les clients sur les points de vente

L'ensemble de ces produits appartiennent soient à la catégorie des produits en fin de vie soient à la catégorie des emballages retournés par les clients tel que relevé par les recherches antérieures.

Nous avons pu constater en réalisant cette étude qu'il est important pour une entreprise de déterminer la nature de ses produits affectés par une stratégie de logistique inversée car elle permet de déterminer la politique de gestion la plus adéquate pour sa gestion des flux inverses.

6.1.2 Pourquoi : les motivations

Les raisons qui poussent les entreprises à se lancer dans une stratégie de logistique inversée sont essentiellement de deux natures :

- les motivations économiques : recherche d'efficacité opérationnelle et réduction des coûts, amélioration de l'image et incitation à l'achat
- les motivations environnementales : lois et réglementations mises en place, réelle préoccupation environnementale.

Ces raisons, donc, sont les mêmes que celles relevées par les études antérieures. Cependant, elles s'appliquent différemment dépendamment de l'entité concernée. En effet, les entreprises privilégient les motivations économiques alors que les consommateurs les motivations environnementales. Les deux peuvent cependant coexister. En outre, l'entreprise peut chercher une efficacité opérationnelle tout en ayant une réelle conscience écologique comme c'est le cas de l'entreprise Guerlain. De même, le consommateur peut accorder de l'importance aux préoccupations environnementales tout en visant une réduction des coûts (exemple de l'entreprise Kielh's, marque de luxe du groupe l'Oréal qui offre des remise aux clients qui retournent leurs bouteilles vides).

D'ailleurs, il est intéressant de voir que les motivations économiques et environnementales qui sont souvent considérées comme étant incompatibles par certains cohabitent parfaitement lorsqu'il s'agit de logistique inversée.

Par ailleurs, la nécessité d'adopter aujourd'hui une économie circulaire est de plus en plus pressante pour les entreprises qui désirent assurer leur capital futur de matières premières.

L'une des motivations futures qui pousseront beaucoup d'entreprises à adopter une stratégie de logistique inversée est, par conséquent, la recherche de l'amélioration de la productivité des ressources face à leur épuisement et à l'augmentation de la volatilité des prix des matières premières.¹⁴

Dans le cas de l'entreprise Guerlain, par contre, les consommateurs participent à politique de gestion des retours par simple préoccupation environnementale car ils ne reçoivent aucune compensation en retour.

¹⁴ http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf

6.1.3 Comment : les actions déployées pour l'intégration d'un réseau de logistique inversée.

Là encore, les résultats de notre étude corroborent les résultats des études antérieures en matière de politiques de gestion d'un réseau de logistique inversée. En effet, trois alternatives s'offrent aux entreprises :

- la réutilisation
- la valorisation
- l'élimination

Cependant, le choix de la politique est intrinsèquement lié au secteur d'activité et à la nature du produit. En effet, dans l'industrie du luxe nous retrouvons les trois alternatives. Les entreprises œuvrant dans le secteur des parfums et des cosmétiques telles que Guerlain privilégieront la revalorisation car les produits qui font l'objet de retours sont souvent des produits en fin de vie, ceux œuvrant dans le secteur de la mode ou de la maroquinerie favoriseront la récupération ou l'élimination et ce en fonction de leur image de marque. En effet, si certaines marques de luxe veulent se positionner comme étant du luxe abordable (Michael Kors par exemple) d'autres se positionnent comme un «Super-luxe». Ces dernières sont plus enclines à opter pour une stratégie d'élimination.

6.2. Éléments d'enrichissement de la littérature

6.2.1 Qui : les différents intervenants de la chaîne de logistique inversée

À l'issue de l'analyse de nos résultats, nous proposons quatre différents scénarios aux entreprises qui désirent se lancer dans une stratégie de logistique inversée. Ces quatre alternatives déterminent les différents intervenants de la chaîne de logistique inversée. Il s'agit des :

- réseau logistique traditionnel centralisé combiné à une intégration totale des flux inverses

- réseau logistique traditionnel centralisé combiné à une intégration partielle des flux inverses
- réseau logistique traditionnel décentralisé combiné à une intégration totale des flux inverses
- réseau logistique décentralisé combiné à une intégration partielle des flux inverses.

Précisons ce que nous entendons par réseau logistique traditionnel centralisé ou décentralisé et par intégration totale ou partielle des flux inverses. Un réseau logistique traditionnel est centralisé lorsque l'ensemble ou la majorité des activités logistiques sont opérées par l'entreprise ou par des partenaires de l'entreprise. A l'opposé, un réseau logistique traditionnel est dit décentralisé lorsque les activités de ce réseau sont soutenues par d'autres entreprises. En ce qui concerne l'intégration des flux inverses, il s'agit du niveau de compatibilité des activités de la logistique inversée aux activités de la chaîne de logistique traditionnelle. Elle est totale lorsque les intervenants du réseau logistique inversée sont les mêmes que les intervenants du réseau logistique traditionnel et partielle lorsque de nouveaux intervenants interviennent dans la gestion des flux inverses de produits.

Les entreprises désirant adopter une stratégie de logistique inversée pour une gestion de leur chaîne de valeur possèdent déjà leur réseau logistique qui est soit centralisé soit décentralisé. Elles doivent alors déterminer le niveau d'intégration de leur réseau de flux inverses à leur chaîne logistique. Pour ce faire, plusieurs facteurs entrent en jeu :

- les activités du réseau de logistique inversée : dépendamment qu'ils s'agissent de récupération, de revalorisation ou d'élimination, les actions seront soit concordantes aux activités de la chaîne de logistique traditionnelle soit elles seront différentes. Et dans ce dernier cas, l'intégration totale devient dès lors difficile.
- les ressources et les infrastructures disponibles : il s'agit de déterminer si les ressources et les infrastructures

actuelles sont en mesure de soutenir les activités liées aux flux inverses. Si des infrastructures supplémentaires sont nécessaires, l'intégration est plus à même d'être partielle.

- la main d'œuvre et les compétences requises : ce dernier point est intrinsèquement lié à la nature des activités de la logistique inversée. En effet, en fonction de la politique de gestion des retours choisie, les compétences requises ne seront pas les mêmes. Lorsqu'une nouvelle main d'œuvre est requise pour combler le besoin de nouvelles compétences, l'intégration devient alors partielle.

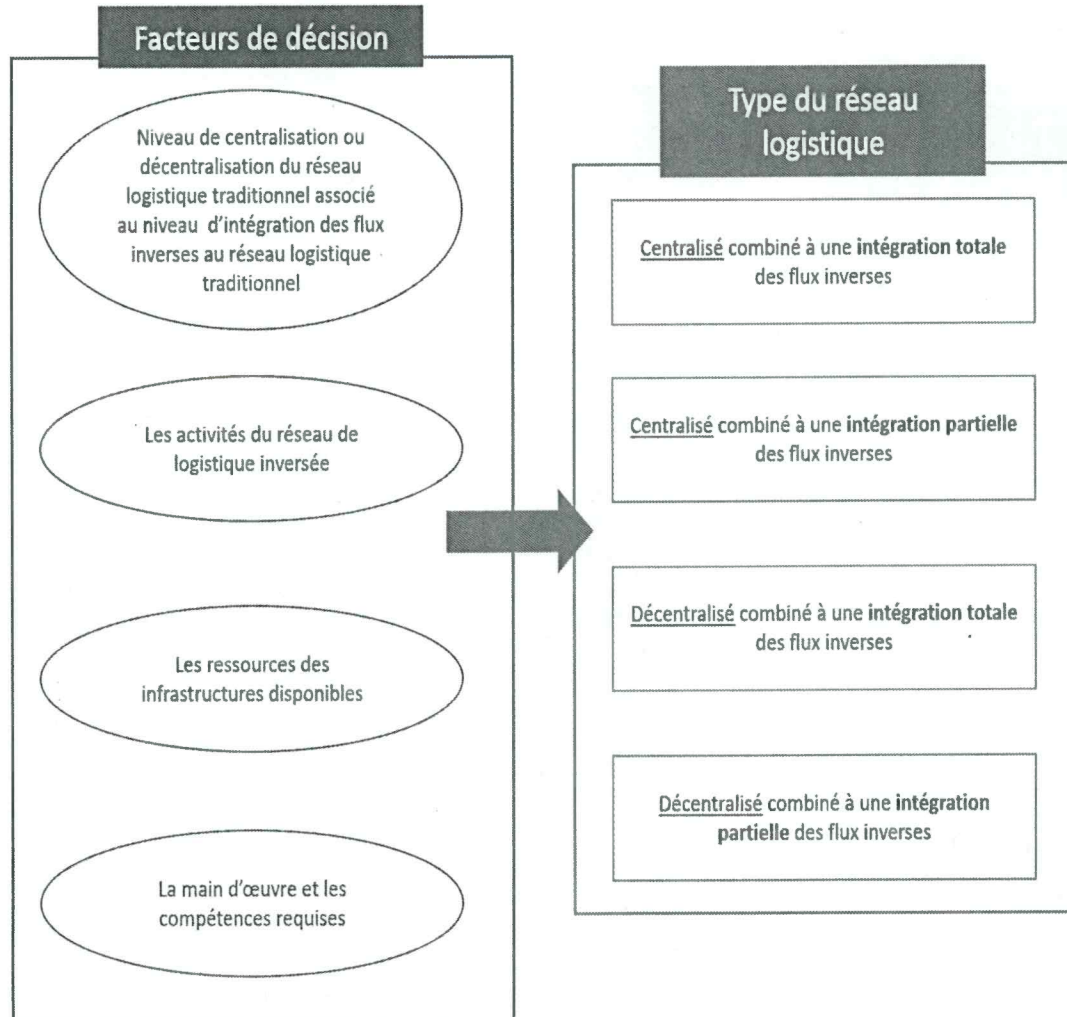


Figure 6.1 : Facteurs déterminants le choix des intervenants de la chaîne de logistique inversée
(Source : figure adaptée aux résultats de notre recherche)

6.3. Synthèses des résultats

Ce mémoire visait à démontrer, qu'à travers des chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables, les entreprises du secteur du luxe peuvent répondre aux exigences du développement durable et infirmer, ainsi, le postulat selon lequel le luxe et l'écologie sont antagonistes. Par conséquent, nous avons jugé pertinent de nous poser la question à savoir : Comment rendre les chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables dans l'industrie du luxe?

Nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle, l'implantation d'une stratégie de logistique inversée dans la stratégie logistique des entreprises du secteur du luxe permettraient à ces dernières de se doter de chaînes de valeur globales plus écologiques et responsables.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons étudié la stratégie de logistique inversée de l'entreprise Guerlain. L'étude du cas de Guerlain nous a permis de confirmer notre hypothèse à la lumière des impacts économiques, environnementaux et sociaux qui découlent de la stratégie de logistique inversée. Nous pouvons affirmer, par conséquent, que la logistique inversée permet aux entreprises du secteur du luxe de rendre leurs chaînes de valeurs plus écologiques et responsables.

Outre la confirmation de notre hypothèse de départ, notre étude démontre la pertinence du modèle économique circulaire dans un contexte de limitation croissante des ressources, notamment les matières premières, en favorisant la création d'emploi et l'efficacité économique tout en assurant un renouvellement et une préservation de nos richesses naturelles.

6.4. Pistes de solution

Lors de notre étude de cas, nous avons relevé certaines difficultés propres à l'industrie du luxe ou à l'entreprise Guerlain. Nous tenterons de proposer quelques pistes de solution qui permettront aux entreprises du secteur du luxe en général et à l'entreprise Guerlain en particulier de

contourner ces contraintes. Nous précisons que nous ne sommes en aucun cas des spécialistes dans ce domaine. Cependant, nous avons pu dégager certaines issues au regard des résultats de notre analyse.

6.4.1 Le recours à des marchés secondaires pour conserver son image de marque

Dans l'industrie du luxe, l'image de marque est une notion qui revêt une importance cruciale. En effet, l'image de marque est l'ensemble des représentations que se font les consommateurs d'une marque. Les entreprises évoluant dans le secteur du luxe cherchent à être associées à la rareté, à la qualité et à l'inaccessibilité. Par ailleurs, grand nombre d'entre elles n'ont pas de «outlet stores» ou magasins à rabais et préfèrent se débarrasser de leurs invendus en les incinérant. Cependant, les marchés diffèrent dépendamment de leur emplacement géographique. En effet, certains pays ont la culture du déstockage. Par ailleurs, le fait de faire appel à des revendeurs spécialisés dans les articles de luxe n'affectera pas l'image de marque des compagnies car les prix restent encore très élevés et les produits demeurent encore inaccessibles pour la majorité de la population. Les entreprises peuvent aussi opter pour l'écoulement de leur stock obsolète dans des marchés où elles sont très peu implantées et ce à travers des revendeurs spécialisés. La rareté justifiera les prix élevés. Les produits demeureront donc inaccessibles à une grande partie de la population, l'image de marque sera conservée, des coûts d'élimination et environnementaux seront évités.

6.4.2 Systemes d'information

Le besoin en systèmes d'information efficaces est une des grandes problématiques que rencontrent les entreprises lors de l'implantation d'une stratégie de logistique inversée car il n'existe pas encore de systèmes d'information conçus spécifiquement pour la logistique inversée. Et même s'il y en avait, le problème de sa compatibilité aux autres systèmes de l'entreprise serait un autre défi à considérer. Afin de faire face aux problèmes liés à la gestion et aux traitements des

données liées aux activités du réseau de flux inverses, les entreprises doivent envisager de nouvelles options de contrôle des informations. La solution que nous proposons est dichotomique. En effet, nous croyons qu'en utilisant les données réelles de recyclage (taux, quantité, distances, types de matières) et des méthodes normalisées d'allocation de bénéfices, l'entreprise pourra quantifier les impacts négatifs ou les bénéfices de ses actions de recyclage ou de traitement de fin de vie en général afin de pouvoir les communiquer aux consommateurs. L'analyse peut se révéler plus ou moins complexe mais l'aspect le plus important reste le recueil des données et leur qualité. Pour ce faire, l'entreprise doit privilégier l'analyse du cycle de ses produits jusqu'en fin de vie. Ainsi l'entreprise possédera déjà une information de tous ses produits tout au long de leur durée de vie. Ces données seront mises à jour lors des flux inverses de retours. Ces renseignements alliés aux informations recueillies par l'entreprise en matière de quantité et de nature des produits traités ainsi que du type de matière constitueront les données de recyclage. Une fois l'ensemble des données collectées, l'entreprise pourra utiliser une des méthodes normalisées d'allocation de bénéfices présentes sur le marché. Nous avons précédemment évoqué la base de données EcoInvent® qui permet de déterminer de manière exhaustive et quantifiée les impacts sur l'environnement (écotoxicité, changement climatique, rayonnements ionisants, raréfaction des ressources...).

7 Conclusion

La richesse de la littérature traitant du sujet de la logistique inversée n'est plus à démontrer. Nous en avons eu la confirmation lors de notre revue de littérature. Cependant, nous avons soulevé que certains secteurs d'activités étaient privilégiés à savoir les secteurs électroniques et automobiles par rapport à d'autres secteurs qui ont très peu été étudiés. L'industrie du luxe appartient à cette dernière catégorie. Notre étude vise à apporter une contribution théorique et pratique à l'étude de la logistique inversée dans les organisations multinationales.

7.1. Contributions potentielles

7.1.1 Contributions théoriques

Notre travail de recherche vient confirmer les résultats des études antérieures tout en apportant des éléments de complémentarité. D'après Whetten (1989), pour qu'une recherche puisse apporter une contribution théorique, elle doit répondre aux questions suivantes : what (facteurs), How (procédés), Why (motivations) et who, were et when (qui définissent les limites de la recherche et de la généralisation). Notre recherche nous a permis de confirmer les postulats et hypothèses émis dans la littérature quant aux motivations et aux procédés. L'étude nous a permis également d'arriver à la conclusion selon laquelle les motivations économiques et environnementales ne sont pas exclusives et plutôt mutuelles pour l'efficacité d'un réseau logistique inversé. En parallèle, nous nous sommes attelés à ressortir quatre différents scénarios quant aux intervenants de la chaîne de logistique inversée. Nous avons également fait ressortir des facteurs importants à prendre en considération tels l'importance de l'image de marque et du secteur d'activité, de la nature du produit, de la taille et des ressources de l'entreprise et du degré de centralisation des activités logistiques de la chaîne logistique traditionnelle. Ces facteurs

ont une grande influence sur l'adoption d'un réseau de logistique inversée et sur les choix de disposition privilégiés.

7.1.2 Contributions pratiques

Notre étude étant de nature empirique, nous croyons fermement que l'étude de cas de Guerlain apporterait une contribution pratique au domaine des affaires internationales. En effet, elle pourrait servir de guide aux multinationales du secteur du luxe et également d'autres secteurs d'activités qui souhaitent mettre en place une stratégie de logistique inversée.

Même si nous avons tenté d'être rigoureux et consciencieux dans notre travail de recherche, Force est de constater que notre étude présente des limites et des faiblesses.

Éléments d'analyse et de comparaison	Éléments corroborés	Éléments d'enrichissement	Autres Facteurs à prendre en considération
Les intervenants de la chaîne de logistique inversée		<ul style="list-style-type: none"> • réseau logistique traditionnel centralisé combiné à une intégration totale des flux inverses • réseau logistique traditionnel centralisé combiné à une intégration partielle des flux inverses • réseau logistique traditionnel décentralisé combiné à une intégration totale des flux inverses • réseau logistique décentralisé combiné à une intégration partielle des flux inverses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le choix de disposition • les ressources et les infrastructures disponibles • la main d'œuvre et les compétences requises • le degré de centralisation des activités logistiques de la chaîne logistique traditionnelle
Les produits qui font l'objet de retour	<ul style="list-style-type: none"> • Les produits en fin de vie • Les emballages retournés par les clients (Rogers et Tibben-Lembke, 2001; Fleischmann, 2001; Light, 2000) 		
Les motivations des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> • La recherche d'une meilleure efficacité économique (Fleischmann, 2001) • La volonté de réduire son impact écologique Lambert et Riopel, 2003) 		
Les motivations des consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> • L'intérêt grandissant des consommateurs pour les enjeux écologiques (Byrne et Deep, 1993). 		
Le choix de disposition	<ul style="list-style-type: none"> • La revalorisation (Thierry et al., 1995; Rogers et Tibben-Lembke, 1998) 		<ul style="list-style-type: none"> • L'image de marque et le secteur d'activité • la nature du produit

Tableau 5: contributions théoriques de l'analyse de l'étude de cas de l'entreprise Guerlain

7.2. Limites et faiblesses de la recherche

En raison du choix de l'étude de cas comme stratégie de collecte d'informations pour notre étude, la généralisation des résultats obtenus ne pourront se faire que dans une certaine mesure. En outre, il n'est pas complètement assuré qu'une fois les résultats sortis du contexte de l'étude, ils pourront être appliqués exactement de la même façon par d'autres multinationales. Nous avons, à cet effet, proposé plusieurs scénarios d'intégration et d'application d'une stratégie de logistique inversée par une entreprise pour pallier à cette limite qui n'en demeure pas moins présente. La seconde limite est la fiabilité de nos données. Malgré, l'utilisation de la triangulation des données, nos informations sont assujetties à la subjectivité. En effet, notre recherche visait à étudier un cas réel d'entreprise ayant instauré un réseau de logistique inversée dans le secteur du luxe. Les informations obtenues sont affectées par la perception des différents répondants. Une troisième faiblesse réside dans le nombre d'entrevues réalisées. Nous avons concentré l'essentiel de nos efforts de recherche sur les responsables logistiques et développement durables de la maison Guerlain et du groupe LVMH. Il aurait été intéressant de collecter les avis des responsables de boutique, des consommateurs, et des différents intervenants de la chaîne logistique inversée de Guerlain afin d'arriver à une étude plus approfondie. Peut-être aurions-nous eu des éléments d'analyse différents de ceux que nous avons eus?

7.3. Pistes de recherches futures

Une des grandes difficultés des entreprises adoptant une stratégie de logistique inversée est la difficulté d'évaluer l'impact environnemental et les coûts évités d'une telle stratégie. Il serait donc intéressant que des recherches soient menées fin de viser une meilleure traçabilité des coûts et de réduire l'incertitude en matière de retombées économiques et environnementales. Il serait également intéressant d'évaluer l'impact réel de l'adoption d'une stratégie de logistique inversée sur les décisions d'achat des consommateurs. Une autre question qui mérite

de plus amples recherches est la conception de systèmes d'informations capables de gérer la logistique traditionnelle et la logistique inversée.

Bibliographie

- ALVAREZ-GIL, M. J., BERRONE, P., HUSILLOS, F. J., LADO, N. (2007). Reverse logistics, stakeholders' influence, organizational slack, and managers' posture, *Journal of business research*, vol 60, Issue 5, pp 463-473.
- BENDELL, J., KLENTHOUS, A. (2007). Deeper Luxury: quality and time when the world matters, WWF-UK.
- BOMSEL, O. (1995). Le luxe ou comment associer objets et représentations, *Annales des Mines - Réalités Industrielles* Juillet-Août 1995 pp. 14-20.
- BRUNEL, S. (2004). *Le Développement durable*, Puf, coll. « Que sais-je ? ».
- BYRNE, P. M. et DEEB, A. (1993). Logistics must meet the 'green' challenge. *Transportation and Distribution* 34(2), 33-37.
- CARTER, C. R., JENNINGS, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: a structural equation analysis, *Journal of business logistics*, vol 25, n°1, pp 145-186.
- CASTARÈDE, J. (1992). «Le luxe», Puf, coll. « Que sais-je? » pp 62.
- CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., SCOZZI, B. (2008a). Logistics social responsibility: standard adoption and practices in Italian Companies, *International journal of production economics*, n° 113, pp 88-106.
- CILIBERTI, F., PONTRANDOLFO, P., SCOZZI, B. (2008b). Investigating corporate social responsibility in supply chains: a SME perspective, *Journal of cleaner production*, vol 16, pp 1579-1588.
- De BRITO M. P., DEKKER, R. (2002). Reverse Logistics – a framework. *Econometric Institute Report*, Erasmus University Rotterdam, Netherlands EI 2002-38, 1-19.

- FELLER, A., SHUNK, D., CALLARMAN, T. (2006). Value Chains Versus Supply Chains. Disponible à partir de: www.bptrends.com.
- FLEISCHMANN, M. (2001). Reverse logistics network structures and design. ERIM Report series research in management ERS-2001-52-LIS, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands.
- GENDRON, C., REVÉRET, J. P. (2000). « Le développement durable ». Économies et société, Série F, no 37, « Développement » -I, p. 111-124.
- GHERRA, S. (2006). Eco-conception des emballages : une démarche à l'interface des supply chains internes et externes, RIRL.
- GUIDE Jr, V. D. R., Wassenhove, V. L. N. (2009). The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research. Operations Research, Vol. 57(1), 10–18.
- JAYARAMAN, V., PATTERSON, R. A., ROLLAND, E. (2001). The Design of Reverse Distribution Networks: Models and Solution Procedures. Working Papers Series, Anderson Graduate School of Management, University of California, Riverside, CA, USA.
- KAPFERER, J. N. (2010). All That Glitters Is Not Green: The challenge of sustainable luxury, The European Business Review.
- KAPFERER, J. N. (2010). Luxury after crisis: Pro logo or no logo?, The European Business Review.
- KRUGMAN, P. (1995). Growing World Trade: Causes and Consequences, Brookings Papers on Economic Activity, 1, p. 327–362.
- LAMBERT, D. M., COOPER, M. C., PAGH, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, International Journal of Logistics Management, vol. 9, n° 2, p. 1-19.
- LAMBERT, S., RIOPEL, D. (2003). Logistique inverse: revue de littérature, Les Cahiers du GERAD G-2003-61, 45 pages.

- LEE, C.-H., CHANG, C.-T. et TSAI, S.-L. (1998). Development and implementation of producer responsibility recycling system. *Resources Conservation and Recycling* 24(2), 121-135.
- LIGHT, E. (2000). Reverse logistics. *Nz Business* 14(8), 46 pages.
- LU, Z., BOSTEL, N. et DEJAX, P. (2001). Planification hiérarchisée des systèmes logistiques incluant la logistique inverse : Problématique et modèles stratégiques. 4e Congrès international de génie industriel, Marseille, France, 1141-1151.
- MANNING, S., MASSINI, S., LEWIN, A. (2008). SSRN-A Dynamic Perspective on Next-Generation Offshoring: The Global Sourcing of Science and Engineering Talent. *Academy of Management Perspectives (Social Science Electronic Publishing)* 22 (3): 35–54.
- MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, Sage Publications, 352 pages.
- MUDAMBI, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries, *Journal of Economic Geography*, Oxford University Press, vol. 8(5), pages 699-725.
- NORTON, B .G. (1992). Sustainability, human welfare and ecosystem health, *Environmental values*, vol.1, p.97-111
- PORTER, M. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*.
- QUAK H. J., DE KOSTER M. B. M. (2007). Exploring retailers' sensitivity to local sustainability policies, *Journal of Operations Management*, vol 25, pp 1103-1122.
- RAO, P., Holt, D. (2005). Do Green Supply Chains lead to Competitiveness and Economic Performance? *International Journal of Operations & Production Management*, vol 25, n° 9/10, pp 898-916.

- ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE, R. S. (1998) Going backwards: Reverse logistics trends and practices, Reverse Logistics Executive Council, Reno, NV, USA
- ROGERS, D. S. et TIBBEN-LEMBKE, R. S. (2001). An examination of reverse logistics practices. *Journal of Business Logistics* 22(2), 129-148.
- ROGERS, D. S., TIBBEN-LEMBKE, R. S., BANASIAK, K., BROKMANN, K. et JOHNSON, T. (2001). Reverse logistics challenges, Rapport, Université du Nevada, Reno, NV, USA.
- RYMARSKY, C. (2011). Du développement au développement durable, *Sciences humaines* 2011/1 (N°222).
- SCHMIDT, M., SCHWEGLER, R. (2008). A recursive ecological indicator system for the supply chain of a company, *Journal of cleaner production*, vol 16, pp 1658-1664.
- SEIDL, L. (2000). A step to endorse sustainability: Thoughts on a council on sustainable development, *International Journal of Social Economics*, Vol. 27 pp.768- 787.
- SEURING, S., MÜLLER, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management, *Journal of cleaner production*, vol 16, pp 1699-1710.
- SIMPSON, D., POWER, D., SAMSON, D. (2007). Greening the automotive supply chain: a relationship perspective, *International journal of operations & production management*, vol 27, n° 1, pp 28-48.
- SINCLAIR-DESGAGNE, B. (2013). Greening Global Value Chains: Some Implementation Challenges, World Bank Policy Research Working Paper No. 6613.
- SRIVASTAVA, S. K. (2008). Network design for reverse logistics, *Omega*, n° 36, pp 535-548.
- THIERRY, M., SALOMON, M., VAN NUNEN, J., VAN WASSENHOVE, L. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California Management Review*, 37 (2), 114-135.
- VACHON, S., KLASSEN, R. D. (2006). Extending Green Practices Across the Supply Chain, The impact of upstream and

downstream integration, *International journal of production economics*, vol 26, n°7, pp 795-821.

- VACHON, S., KLASSEN, R. D. (2008). Environmental management and manufacturing performance: the role of collaboration in the supply chain, *International journal of production economics*, n° 111, pp 299-315.
- WHETTEN, D. A. (1989). « What Constitutes a Theoretical Contribution? », *Academy of Management Review*, vol.14.
- WU H. J., DUNN, S. C. (1995). Environmentally responsible logistics systems, *International journal of physical distribution & logistics management*, vol 25, iss 2, pp 20-39.
- YIN, R. K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, 4e édition, Thousand Oaks, Sage Publications, 181 pages.

Annexe I : Guide d'entrevue

Date:

Lieu:

Durée de l'entrevue:

Personnes présentes lors de l'entrevue:

Visite des opérations: oui / non

A. Personnes ressources

- 1) Nom de la ou des personne (s) ressource (s) :
- 2) Coordonnées
- 3) Quel est votre fonction au sein de l'organisation et à quelle division êtes-vous rattaché?
- 4) Depuis combien de temps œuvrez-vous dans cette organisation?
- 5) Veuillez décrire brièvement les activités liées à votre poste?

B. La chaîne logistique de l'industrie du luxe

- 1) Quelle est votre perception de la chaîne logistique de l'industrie du luxe?
 - A-t-elle changé? S'est-elle plus ou moins internationalisée?
 - Les enjeux et les difficultés qu'elle comprend?

C. Entreprise

- 1) Pouvez-vous nous expliquer brièvement en quoi consiste la division luxe de votre entreprise?
- 2) Pouvez-vous nous décrire la chaîne logistique de votre entreprise?
- 3) Dans votre organisation, qui sont les différents intervenants de la chaîne logistique et quels sont leur rôle?
- 4) Quel est votre rôle tout au long de cette chaîne d'approvisionnement?

D. Le développement durable

- 1) Le concept du développement durable vous est-il familier?
- 2) Qu'évoque-t-il pour vous

- 3) Comment décririez-vous l'attitude et le degré d'engagement de votre organisation face aux problèmes environnementaux?
- 4) Quelles sont les activités qui font l'objet d'une politique de développement durable? Si oui, en quoi consiste ces politiques?
- 5) Mesurez-vous le succès de ces politiques avec des indicateurs économiques, sociaux ou environnementaux?

E. Logistique inversée

- 1) La logistique inversée ou la logistique à rebours : Qu'évoque-t-elle pour vous? Si oui passez à la question 3, si non posez la question 2
- 2) La gestion des déchets, le tri, le recyclage des contenants, des emballages vous sont familiers? (l'entreprise sélectionnée devra répondre à ces critères, ainsi nous expliquerons au répondant que toutes ces activités font partie de ce que nous appelons la logistique inverse; C'est-à-dire le produit va du consommateur à l'entreprise)
- 3) Quels sont les produits et/ou les processus qui sont affectés par votre stratégie de logistique inversée?
- 4) Quelles sont les raisons qui vous poussent à intégrer la logistique inversée dans votre chaîne logistique?
- 5) Quelles sont les mesures mises en place pour collecter les produits auprès des consommateurs?
- 6) Faites-vous le tri vous-même? Si oui, comment procédez-vous?
- 7) Y a-t-il des matériaux plus faciles à recycler que d'autres? Lesquelles?
- 8) Quelles difficultés rencontrez-vous et comment les contournez-vous?
- 9) Une fois collectés et triés, les produits affectés par la stratégie de logistique inversée, sont-ils prêts à la réutilisation ou y'a-t-il des étapes subséquentes au tri et au recyclage?
- 10) Comment mesurez-vous le succès des stratégies que vous mettez en place ? (les indicateurs sont-ils économiques, sociaux ou environnementaux?)

11) Avez-vous des recommandations à faire pour améliorer votre stratégie de logistique inversée?