

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القليعة

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master académique en

« Management de la Chaîne Logistique »

**La gestion des retours comme approche pour  
satisfaire les clients**

**Cas: SARL Wafa**

Élaboré par :

**TAHRI Meryem**

Encadré par:

**Pr Atmane MEDDAHI**

**Année Universitaire : 2023 / 2024**



## **Résumé**

Les entreprises font face à une concurrence intense et à des attentes clients élevées. Pour elles, la mission ne se limite plus à la production de produits de qualité, mais inclut également la satisfaction clients, notamment à travers une gestion efficace des retours. Cela nécessite un équilibre entre satisfaction clients et maîtrise des coûts. Une étude qualitative basée sur un guide d'entretien a été menée auprès de quatre responsables de Wafa. Les résultats prouvent qu'une bonne gestion des retours, basée sur des processus organisés, des stratégies adaptées et une politique de retour claire et flexible, est un facteur favorable à l'amélioration des performances des opérations logistiques, à la récupération de la satisfaction perdue, à la fidélisation des clients et à l'amélioration de l'image de l'entreprise.

**Mots clés :** Gestion des retours, attentes clients, satisfaction clients, gestion des retours, stratégies adaptées, politique de retour, fidélisation des clients, image de l'entreprise.

## **Abstract**

Companies face intense competition and high customer expectations. For them, the mission is no longer limited to producing quality products, but also includes customer satisfaction, notably through effective returns management. This requires a balance between customer satisfaction and cost control. A qualitative study based on an interview guide was carried out with four Wafa managers. The results prove that good returns management, based on organized processes, appropriate strategies and a clear, flexible returns policy, is a factor in improving the performance of logistics operations, recovering lost satisfaction, building customer loyalty and improving the company's image.

**Keywords:** Returns management, customer expectations, customer satisfaction, returns management, appropriate strategies, returns policy, customer loyalty, corporate image.

## الملخص

تواجه الشركات اليوم منافسة شديدة وتوقعات مرتفعة من العملاء. لم تعد مهمة الشركات تقتصر على إنتاج منتجات ذات جودة عالية فقط، بل تشمل أيضاً ضرورة تحقيق رضا العملاء من خلال إدارة المرتجعات الفعالة. يتطلب ذلك تحقيق توازن دقيق بين تلبية توقعات العملاء والتحكم في التكاليف التشغيلية. وقد أجريت دراسة نوعية استندت إلى مقابلات معمقة مع أربعة من مديري وفا. تشير النتائج إلى أن إدارة المرتجعات الفعالة، التي تعتمد على عمليات منظمة واستراتيجيات مناسبة وسياسة مرتجعات واضحة ومرنة، تعد عاملاً رئيسياً في تحسين أداء العمليات اللوجستية، واستعادة رضا العملاء، وبناء ولاء العملاء، وتعزيز صورة الشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المرتجعات، توقعات العملاء، رضا العملاء، الاستراتيجيات المناسبة، سياسة المرتجعات، ولاء العملاء، صورة الشركة.

## REMERCIEMENTS

Au terme de notre travail, je tiens à exprimer mes remerciements les plus sincères à Allah, le Tout-Puissant, pour m'avoir accordé la force, le courage, la santé et la patience nécessaires tout au long de mon parcours. Sans Sa guidance et Sa grâce, rien n'aurait été possible.

Tout d'abord, j'adresse mes plus chaleureux remerciements à mes parents, à mon père, qui a été un pilier de soutien, et à ma mère, qui a constamment eu confiance en moi et m'a soutenu tout au long de mon parcours. Je remercie également ma famille, en particulier Ahlem, Samia, Abdou, Seif, pour leur soutien inconditionnel, leurs encouragements constants et leur amour tout au long de mon parcours académique.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à mon encadrant, **Mr. Atman MEDDAHI**, pour son expertise, son soutien et ses précieux conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire. Sa patience et son engagement ont grandement contribué à mon apprentissage et à la qualité de mon travail.

Un grand merci à toute l'équipe du Wafa pour leur accueil chaleureux, ainsi qu'à mon tuteur, Monsieur Amarni, et à Meryem Aourir, qui ont été présents tout au long de mon stage et toujours disponibles pour répondre à mes questions. Grâce à eux, mon stage s'est déroulé dans les meilleures conditions.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement mes proches amis pour leur présence, ainsi que toutes les personnes ayant contribué de près ou de loin à l'aboutissement de ce travail.

## TABLE DES MATIÈRES

Résumé .....	I
REMERCIEMENTS .....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ET ACRONYMES.....	X
INTRODUCTION .....	1
Contexte de recherche.....	2
Problématique .....	3
Méthodologie .....	3
Terrain de recherche.....	3
Intérêt de la recherche .....	4
Plan de l'étude .....	4
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL .....	5
Section 1:Revue de littérature .....	6
Section 2: Cadre conceptuel .....	13
2.1. La logistique, un facteur clé pour la réussite de l'organisation.....	13
2.1.1. Évolution des définitions de la chaîne logistique .....	13
2.2. Notions de base de la logistique inverse .....	15
2.2.1. Histoire sur l'émergence du concept de « logistique inverse » .....	15
2.2.2. Définition de la logistique inverse.....	16
2.2.3. Différence entre logistique directe et logistique inverse .....	19
2.3. La gestion des retours.....	21
2.3.1. Définition de la gestion des retours .....	21
2.3.2. Les types de retours .....	22

2.3.3. Les motifs de retours de produits .....	23
2.3.4. Le processus de gestion des retours :.....	24
2.3.5. Place de la politique de retour dans le processus de retour .....	26
2.3.6. Composition d'une politique de retour .....	26
2.3.7. Contraintes auxquelles font face les retours .....	29
2.3.8. Les stratégies de gestion des retours.....	29
2.4. La notion de la satisfaction.....	30
2.4.1. Définition de la satisfaction .....	31
2.4.2. Les déterminants organisationnels de la satisfaction.....	31
2.5. L'insatisfaction client .....	33
2.5.1. Définitions de l'insatisfaction client.....	33
2.6. La réclamation client.....	33
2.6.1. Processus de gestion des réclamations clients.....	34
2.7. La logistique, en amont et en aval :.....	35
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL .....	38
Section 1: Méthodologie de recherche.....	39
1.1. L'approche méthodologique.....	39
1.2. Les outils de collecte de données .....	41
1.2.1. La documentation .....	41
1.2.2. L'observation .....	41
1.2.3. L'entretien.....	42
1.3. L'analyse et traitement des données .....	44
1.3.1 Les difficultés rencontrées.....	44
Section 2 : Cadre organisationnel .....	45
2.1. Présentation de l'entreprise Wafa .....	45
2.2. Historique de Wafa : .....	45
2.3. Fiche d'identité de Wafa .....	46

2.4. Champs d'activité de Wafa .....	47
2.4.1. Les missions de Wafa.....	47
2.4.2. Les produits de Wafa.....	47
2.4.3. Les objectifs de l'entreprise.....	49
2.4.4. Les engagements de qualité.....	49
2.5. L'organisation de Wafa .....	50
CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	53
Section 1: Présentation et analyse des résultats.....	54
1. L'entretien qualitatif.....	54
2. Résultats de l'étude qualitative .....	54
2.1. la gestion des retours .....	55
2.1.1. Les processus de gestion des retours .....	55
2.1.2. Les principaux défis de la gestion des retours.....	59
2.2. Influence de la gestion des retours sur la satisfaction et la fidélité des clients .....	61
2.3. Les stratégies mises en place par l'entreprise pour la Gestion des Retours .....	62
2.3.1. Les stratégies utilisées pour gérer les retours .....	62
2.3.3. Les changements observés depuis la mise en place des stratégies .....	64
2.3.4. Évaluation de l'efficacité des Stratégies de gestion des retours.....	65
2.4. La politique des retours chez Wafa.....	66
2.4.1. Les politiques de retour appliquées dans l'entreprise .....	66
2.4.2. L'impact des politiques de retour de Wafa sur la satisfaction client.....	68
2.4.3. Communication des politiques de retour de l'entreprise .....	69
2.5. Amélioration Continue dans la gestion des retours.....	70
2.5.1. Utilisation des feed-back clients pour l'amélioration continue des produits et services .....	70
2.5.2. Les objectifs à long terme de l'entreprise Wafa en gestion des retours et satisfaction client .....	71
Section 2 : discussion des résultats .....	73

Recommandations .....	75
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	77
Bibliographie .....	80
ANNEXES .....	86
ANNEXE A .....	87
ANNEXE B .....	89

**LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Evolution des définitions de la chaîne logistique .....	13
Tableau 2 : Evolution des définitions de la logistique inverse .....	16
Tableau 3 : Différences entre la logistique directe et inverse.....	21
Tableau 4 : Les catégories de retours produits .....	22
Tableau 5 : Les raisons des retours de produits.....	23
Tableau 6 : Personnes interrogées .....	43
Tableau 7 : Les grands changements dans l'entreprise WAFa .....	46
Tableau 8 : Fiche d'identité de l'entreprise WAFa .....	46
Tableau 9 : Gamme des produits WAFa .....	47
Tableau 10 : Les processus de la gestion des retours .....	56

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Schéma de la définition de la logistique inverse .....	19
Figure 2 : Collecte au domicile du client .....	25
Figure 3 : Dépôt du colis dans un point relais .....	25
Figure 4 : Les modèles de la satisfaction .....	32
Figure 5 : Le processus du traitement de la réclamation client.....	34
Figure 6 : Les dimensions de la logistique inverse au service de la satisfaction client .....	35
Figure 7 : Démarche qualitative .....	40
Figure 8 : Organigramme de l'entreprise Wafa .....	50
Figure 9 : Fonctionnement de NVIVO.....	55
Figure 10 : Les processus de la gestion des retours .....	56
Figure 11 : Les principaux défis de la gestion des retours .....	59
Figure 12 : Influence de la gestion des retours sur la satisfaction et la fidélité des clients.....	61
Figure 13 : Les stratégies utilisés pour gérer les retours .....	63
Figure 14 : Les changements depuis la mise en place des stratégies .....	64
Figure 15 : Évaluation de l'efficacité des stratégies .....	65
Figure 16 : Les politique des retours.....	67
Figure 17 : L'impact des politiques de retour.....	68
Figure 18 : Communication des Politiques de Retour.....	70
Figure 19 : Les feed-backs clients.....	71
Figure 20 : Les objectifs a long terme.....	72

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES, ET ACRONYMES**

**ASLOG** : Association Française pour la Logistique

**BRC** : Bon de retour

**CSCMP** : Council of Supply Chain Management Professionals

**DEEE** : Déchets d'Équipements Électriques et Électroniques

**ERP** : Planification des Ressources de l'Entreprise

**EURL** : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

**IFRS** : International Financial Reporting Standards

**RL** : Reverse logistics (Logistique inverse)

**S.A.R.L** : Société à Responsabilité Limitée

**SC** : Supply Chain (Chaîne Logistique)

**WMS** : Système de Gestion d'Entrepôt

# **INTRODUCTION**

## Contexte de recherche

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à un environnement commercial hautement compétitif, où les attentes des clients sont particulièrement élevées. Pour répondre à ces défis, il est impératif de trouver un équilibre entre la satisfaction des clients et la maîtrise des coûts. De plus, avec des clients de plus en plus exigeants, les entreprises doivent relever le défi de gérer de manière optimale les retours clients, notamment en ce qui concerne les coûts associés, le traitement des produits retournés, le respect des délais de traitement, la conformité réglementaire et l'analyse des données. Tout cela est indispensable pour maintenir leur position sur le marché et fidéliser leur clientèle. Cela nécessite une gestion efficace des retours dans le cadre des opérations commerciales modernes.

Les retours de produits peuvent entraîner d'importantes pertes financières s'ils ne sont pas gérés de manière adéquate. Par conséquent, la gestion des retours revêt une importance capitale dans la stratégie globale d'une entreprise. Elle englobe la mise en place de politiques et de processus efficaces pour traiter les retours de manière rapide, efficiente et rentable.

Il est désormais primordial pour les entreprises de mettre en œuvre des politiques de retours simples et efficaces, qui offrent une expérience fluide et satisfaisante aux clients tout en réduisant les coûts opérationnels. Une gestion optimale de la chaîne logistique exige une approche proactive à la fois en amont et en aval, en veillant à ce que les flux de produits retournés soient gérés de manière efficace pour minimiser les gaspillages et améliorer l'efficacité globale du processus. Dans ce contexte, notre recherche se concentre sur la découverte de la façon dont une gestion efficace des retours peut améliorer la satisfaction client grâce à l'utilisation de stratégies et de politiques de retours simples et efficaces. Notre objectif principal est d'évaluer l'effet de la gestion des retours sur la satisfaction des clients chez l'entreprise Wafa. Pour ce faire, nous avons opté pour une approche qualitative approfondie, basée sur l'analyse de données collectées à partir d'une étude de cas spécifique. En explorant les pratiques exemplaires dans ce domaine, nous visons à fournir des recommandations pratiques pour les entreprises cherchant à améliorer leur gestion des retours et à renforcer la satisfaction de leurs clients.

## **Problématique**

À la lumière de ce qui a été précédemment discuté, notre recherche se concentre d'explorer la problématique suivante :

**« Comment la gestion des retours chez l'entreprise Wafa améliore la satisfaction des clients ? »**

De cette problématique découle diverses sous-questions que nous examinerons au cours de notre analyse qui sont les suivantes:

- Quelles stratégies l'entreprise a-t-elle mis en place pour améliorer la gestion des retours et, par conséquent, la satisfaction des clients ?
- Quel est l'influence des politiques de retour sur la satisfaction des clients chez l'entreprise Wafa ?
- En quelle mesure l'efficacité du traitement des retours influence-t-elle la perception de l'expérience client chez Wafa ?

## **Méthodologie**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une approche qualitative. Cette méthode s'appuie sur une revue de la littérature scientifique, des observations sur le terrain et des entretiens avec le personnel de l'entreprise. Dans la phase pratique de notre étude, nous avons développé un guide d'entretien spécifique et l'avons utilisé pour interroger les responsables et les employés de Wafa Zeralda. L'objectif était d'évaluer comment le processus de gestion des retours pourrait mieux répondre aux attentes des clients de l'entreprise Wafa et de comprendre en profondeur le lien entre la gestion de retours et la satisfaction des clients

## **Terrain de recherche**

Notre recherche s'est concentrée sur l'entreprise Wafa, une entreprise basée à Alger, dans la région de Zeralda. Spécialisée dans la transformation et la production de divers types de papier, allant des usages domestiques aux produits sanitaires et cosmétiques, Wafa occupe une position de premier plan dans son secteur. Sa renommée découle de sa capacité à innover, à répondre aux exigences spécifiques de sa clientèle et à maintenir des normes de qualité élevées tout au long de ses opérations.

## **Intérêt de la recherche**

L'intérêt de notre étude réside dans l'analyser comment la gestion des retours améliore la satisfaction client. Nous étudions comment des pratiques optimales dans la gestion des retours peuvent améliorer l'expérience des clients, rationaliser les processus de retour, accroître la satisfaction et ainsi augmenter leur fidélité à long terme.

## **Plan de l'étude**

Pour aborder de manière approfondie la question de recherche et de satisfaire aux exigences de l'entreprise, ce mémoire est organisé de manière à offrir une analyse complète de la gestion des retours et de son impact sur l'amélioration de la satisfaction client. Il est structuré en trois chapitres, présentés dans l'ordre suivant :

Le premier chapitre, intitulé "Revue de littérature et cadre conceptuel", comprend deux parties principales. La première section consiste en une revue de littérature où nous avons examiné diverses études traitant de problématiques similaires pour mieux appréhender notre sujet, en nous appuyant sur des articles de recherche pertinents. La seconde partie porte sur le cadre conceptuel, fournissant des notions générales sur les entrepôts et les systèmes de gestion d'entrepôt.

Le deuxième chapitre détaille la méthodologie adoptée par notre étude ainsi que le cadre organisationnel dans lequel elle s'inscrit. Nous y présentons le contexte de notre recherche, en mettant en lumière l'entreprise Wafa située à Zeralda, Alger.

Le troisième chapitre se concentre sur les résultats de notre étude. Nous commençons par présenter et analyser les données recueillies lors d'entretiens qualitatifs afin de mieux comprendre le fonctionnement de la gestion des retours au sein de l'entreprise Wafa. Nous explorons également le rôle de la gestion des retours comme approche pour améliorer la satisfaction client. Enfin, nous discutons ces résultats et tirons des conclusions pertinentes.

**CHAPITRE I : REVUE DE  
LITTÉRATURE ET CADRE  
CONCEPTUEL**

## **Introduction**

Dans le domaine de la logistique, la gestion des retours revêt une importance capitale pour maintenir l'efficacité opérationnelle et répondre aux exigences des clients. Les retours de produits sont souvent inévitables et nécessitent une approche stratégique afin d'améliorer la satisfaction client. La manière dont une entreprise gère les retours peut avoir un impact significatif sur l'expérience client et leur attachement à la marque. Dans un contexte où les attentes des consommateurs évoluent constamment, optimiser ce processus est essentiel pour garantir des niveaux élevés de satisfaction client et encourager leur fidélité.

Dans ce chapitre, nous allons présenter une revue de littérature portant sur la gestion des retours et sa corrélation avec la satisfaction des clients. Cette étude explorera les différents axes abordés par divers auteurs et chercheurs, à travers l'analyse d'études et d'articles pertinents. Ensuite, nous exposerons le cadre conceptuel qui mettra en lumière les principaux concepts de notre recherche.

### **Section 1:Revue de littérature**

L'article de (Guide & al, 2006) souligne le défi croissant auquel sont confrontés les fabricants et les distributeurs dans la gestion du volume croissant de produits retournés par les clients. Les auteurs affirment que les entreprises ont de grandes possibilités d'acquérir un avantage concurrentiel en faisant des choix stratégiques dans la conception de leurs chaînes d'approvisionnement inversées et cherchent à identifier les facteurs clés qui influencent la conception de réseaux de retours efficaces . Le concept de "vitesse d'horloge de l'industrie" est introduit par les auteurs (Guide & al, 2006) comme un facteur affectant le processus de prise de décision concernant le choix entre un réseau de retours efficace et un réseau de retours réactif. Leur travail met en évidence l'importance d'avoir une stratégie claire et efficace pour le traitement des retours de produits, justifiant ainsi le besoin d'une politique de retour détaillée et précise. Une politique de retour bien élaborée offre une vue complète du processus de retour des produits, de leur gestion et de la conscience de l'entreprise vis-à-vis des coûts associés, contribuant ainsi à la satisfaction et à la fidélisation de la clientèle .

Au sein d'un environnement commercial en constante évolution, la gestion efficace des retours de produits est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises cherchant à maintenir leur compétitivité et à répondre aux attentes croissantes des clients. L'étude menée par (Min & al, 2006) apporte une contribution significative à ce défi en mettant en lumière l'importance cruciale d'une prévision précise des retours de produits, dans le cadre de leur

recherche les auteurs explorent l'évolution progressive de la perception historique des retours de produits en réaction aux défis économiques actuels, passant de coûts inévitables à une gestion plus optimisée. L'article de (Min & al, 2006) propose un algorithme génétique qui met en évidence les conséquences financières, telles que les coûts de manutention et la dépréciation des stocks liés à une gestion inefficace des retours. Reconnaisant la complexité du processus de retour, les auteurs suggèrent une solution pour optimiser le réseau en connectant efficacement les points de collecte initiaux, les centres de retour centralisés et les installations de fabrication. En adoptant ces approches, les entreprises peuvent atténuer les coûts liés aux retours et développer un avantage compétitif pour répondre aux exigences du marché.

L'évolution rapide des technologies de l'information a profondément transformé la façon dont les entreprises gèrent leurs opérations, notamment dans le domaine de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Dans ce contexte, l'étude menée par (Closs & Savitskie, 2003) met en évidence l'importance cruciale de l'intégration de ces technologies pour optimiser la gestion des retours de produits. Cette observation suggère que le niveau de succès de la gestion des retours et les économies potentielles qui en découlent sont étroitement liés à l'étendue de la digitalisation des processus de gestion des retours et à l'adoption de solutions informatiques au sein d'une entreprise. En effet, l'utilisation judicieuse des technologies de l'information peut permettre une meilleure traçabilité des produits retournés, une gestion plus efficace des flux de retour, ainsi qu'une communication améliorée avec les fournisseurs et les clients. Ces outils informatiques peuvent également faciliter l'analyse des données relatives aux retours, fournissant ainsi des informations précieuses pour identifier les tendances, anticiper les problèmes potentiels et prendre des décisions stratégiques éclairées. Par conséquent, il est raisonnable de supposer que l'adoption et l'intégration de solutions informatiques avancées dans les processus de gestion des retours peuvent jouer un rôle crucial dans la réalisation d'économies significatives et dans l'amélioration globale de la performance logistique d'une organisation.

Les auteurs (Canda & al, 2015) examinent l'importance stratégique des retours de produits au sein des activités commerciales, soulignant que leur absence peut considérablement perturber le flux opérationnel. Les produits retournés font l'objet d'un processus approfondi, et la gestion des stocks ainsi que la planification reposent sur une prévision précise du nombre de produits retournés et de leur timing. Cette nécessité a conduit à l'exploration de diverses méthodes de modélisation et de prévision. L'étude met particulièrement en avant le

modèle développé par (Canda & al, 2015), qui combine différentes méthodes. Les résultats de l'étude indiquent que ces approches sont adéquates pour prédire les retours futurs des produits spécifiques, offrant ainsi une perspective précieuse pour les entreprises cherchant à optimiser leur gestion des retours et à maintenir des opérations efficaces. Cette recherche met en évidence l'importance stratégique de la modélisation et de la prévision des retours de produits, offrant des perspectives sur les méthodes les plus appropriées pour répondre à ce défi logistique crucial.

L'article de (Ma & Kim, 2016) souligne l'importance capitale d'une prévision précise des retours de produits pour les entreprises. Conscients de ce besoin, les auteurs ont élaboré un algorithme de sélection de modèle prédictif dans le but d'améliorer l'efficacité de cette prédiction. Cet algorithme se concentre particulièrement sur la capacité à prédire avec précision les retours de produits en élargissant la gamme de modèles disponibles. En se basant sur une étude de cas portant sur des bouteilles réutilisables, l'étude démontre que l'algorithme proposé par (Ma & Kim, 2016) surpasse les méthodes traditionnelles en identifiant un modèle prédictif plus précis. Cette approche novatrice permet aux entreprises de mieux anticiper les retours de produits, ce qui non seulement réduit les coûts associés à ces retours, mais également améliore la satisfaction client en garantissant une meilleure disponibilité des produits. En résumé, cette recherche offre une solution prometteuse pour optimiser la gestion des retours et renforcer la performance des entreprises dans un environnement commercial de plus en plus compétitif.

Dans le domaine de la gestion des chaînes d'approvisionnement, les études menées par (Qi & Zhang, 2008) ainsi que par (Enke & Thawornwong, 2005) ont exploré diverses méthodes d'apprentissage automatique pour anticiper les retours des clients. Cependant, il convient de souligner que les recherches menées par ces auteurs se concentrent principalement sur la prédiction des quantités de stock qui seront retournées. Cette approche met en lumière l'importance croissante de l'utilisation de techniques d'analyse prédictive pour gérer efficacement les flux de retour dans les chaînes d'approvisionnement. En intégrant des modèles d'apprentissage automatique dans leurs processus de planification et de gestion des stocks, les entreprises peuvent mieux anticiper et gérer les retours, ce qui peut conduire à une réduction des coûts et à une amélioration de l'efficacité opérationnelle. Ces études soulignent ainsi l'opportunité stratégique pour les entreprises d'investir dans des outils et des technologies qui permettent de mieux comprendre et de prévoir les comportements de retour

des clients, contribuant ainsi à une gestion plus proactive et efficace de la chaîne d'approvisionnement.

La gestion des retours de produits a longtemps été vue par les entreprises comme un défi inévitable mais problématique, souvent abordée sous l'angle de la réduction des coûts et de l'optimisation logistique. Toutefois, l'étude de (Petersen, 2008) apporte une nouvelle perspective sur cette question en mettant en lumière l'importance du comportement des clients dans le processus de retour de produits. Remettant en question les perceptions traditionnelles, cette recherche souligne que les retours de produits ne doivent pas uniquement être vus comme une contrainte, mais peuvent également représenter une opportunité d'améliorer les échanges entre l'entreprise et le client. L'auteur propose deux études visant à combler cette lacune. La première offre un examen descriptif des antécédents et des conséquences du comportement de retour des clients, introduisant un cadre conceptuel et un modèle empirique testé sur deux groupes de clients d'un détaillant. Dans la seconde étude, l'auteur (Petersen, 2008) démontre que le comportement de retour des clients n'est pas nécessairement un problème, soulignant qu'une meilleure compréhension de ce comportement contribue à mesurer et maximiser la valeur client. Cela implique l'intégration du comportement de retour dans une fonction objective évaluant la valeur future du client. Les résultats suggèrent des stratégies de segmentation et d'allocation des ressources plus efficaces par rapport aux modèles existants. Ces contributions offrent des perspectives précieuses, en proposant un aperçu complet de l'évolution de la valeur client.

L'article de (Bechwati & Siegal, 2005) examine l'impact du processus de prise de décision des consommateurs avant l'achat sur la gestion des retours de produits. L'objectif de cette recherche révèle que des informations claires et précises sur le produit peuvent réduire les retours et améliorer l'expérience client. En minimisant les retours grâce à une gestion plus efficace des attentes et de l'expérience d'achat, les entreprises peuvent non seulement réduire les coûts associés aux retours, mais aussi renforcer la fidélité et la satisfaction de leur clientèle. L'étude menée par (Bechwati & Siegal, 2005) met en lumière l'importance cruciale d'une compréhension approfondie des mécanismes psychologiques aux décisions de retour des produits. En comprenant ces mécanismes, les entreprises peuvent mieux anticiper les comportements des consommateurs et mettre en place des stratégies efficaces pour minimiser les retours et maximiser la satisfaction client.

L'article de (Anderson & al, 2009) a tenté d'analyser de manière approfondie l'impact économique et stratégique des politiques de retour adoptées par les entreprises sur leurs

revenus et leurs coûts supplémentaires. Les auteurs proposent un modèle structurel novateur visant à mieux comprendre les processus décisionnels des consommateurs en matière d'achat et de retour de produits. L'objectif est d'évaluer la valeur de l'option de retour pour les clients et de trouver un équilibre optimal entre les avantages et les coûts associés à différentes politiques de retour. En examinant les données, l'étude révèle que la valeur des retours peut varier considérablement en fonction des caractéristiques individuelles des clients ainsi que des catégories de produits. Les auteurs mettent en évidence l'importance de ce modèle dans l'optimisation des politiques de retour pour les détaillants et les entreprises, en soulignant la nécessité d'adapter ces politiques en fonction des besoins spécifiques des clients et des caractéristiques des produits. Cette approche permet aux entreprises de mieux comprendre et de répondre aux attentes de leur clientèle tout en minimisant les coûts liés à la gestion des retours, ce qui contribue à renforcer leur position concurrentielle sur le marché.

Les études sur la gestion et les politiques de retour sont peu nombreuses et n'aboutissent pas à des conclusions claires d'après l'étude menée par (Hjort & Lantz, 2016) qui représente une première tentative d'analyse descriptive des effets de la gestion des retours sur le comportement des consommateurs et leur impact sur la rentabilité. Leurs résultats mettent en lumière que l'adoption d'une politique de retour flexible se traduit par une contribution par commande significativement plus élevée de la part des clients réguliers, tandis que les clients récurrents et ceux bénéficiant de retours gratuits génèrent une contribution par commande relativement plus faible. De plus, les clients fidèles et récurrents génèrent une contribution totale significativement plus élevée, tandis que ceux profitant de retours gratuits engendrent une contribution totale moindre. Ainsi, les politiques de retour gratuit ne sont pas nécessairement avantageuses pour les détaillants en termes de rentabilité à long terme. Dans les secteurs où les taux de retour sont élevés, la gestion des stocks requiert des efforts accrus pour traiter efficacement les retours et répondre à la demande. Ainsi, la gestion des retours s'avère être un défi plus complexe. Par conséquent, en cas de retours excessifs, il est crucial de réintégrer rapidement les articles retournés dans le processus de vente afin d'éviter une surproduction inutile. Les recherches menées par (Hjort & Lantz 2016) mettent en évidence ces défis et soulignent l'importance d'une gestion efficace des politiques de retour.

L'impact de la politique de retour sur la satisfaction client est conditionnel à la perception du client quant à son application sans entraves selon l'étude menée par (Wood, 2001). En d'autres termes, tant que le client ne perçoit pas que cette politique sera mise en œuvre de manière transparente et sans obstacles, elle ne représente pas une véritable valeur ajoutée.

Cependant, une fois que la confiance est établie, la politique de retour devient un critère crucial pour le client lors de ses achats, contribuant de manière significative à sa satisfaction. Cette recherche met en lumière l'importance de la confiance dans la relation entre l'entreprise et le client, soulignant que la transparence et la fiabilité dans l'application des politiques de retour sont essentielles pour renforcer la satisfaction client et favoriser la fidélité à long terme. Ainsi, les entreprises doivent s'efforcer de créer un environnement de confiance où les clients se sentent en sécurité pour effectuer des achats, sachant qu'ils peuvent compter sur des politiques de retour équitables et efficaces en cas de besoin.

Le travail de (Jeszka, 2014) examine en profondeur l'impact des facteurs internes et externes sur l'efficacité de la gestion des retours au sein des entreprises. L'auteur met en évidence l'importance cruciale de l'informatisation des processus, de l'expertise du personnel et de la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement. En proposant un nouveau cadre conceptuel, (Jeszka, 2014) relie ces facteurs à des économies potentielles, démontrant que des pratiques de gestion des retours bien planifiées et exécutées peuvent avoir un impact significatif sur la réduction des coûts et sur l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Cette approche souligne la nécessité d'une stratégie intégrée qui combine des améliorations technologiques avec une gestion plus efficace des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement. En favorisant une collaboration étroite entre les différents partenaires, cette approche vise à optimiser les processus de retour, tout en renforçant la position concurrentielle des entreprises sur le marché. En résumé, l'étude de (Jeszka, 2014) offre des perspectives précieuses sur la manière dont les entreprises peuvent tirer parti de la gestion des retours pour améliorer leur efficacité opérationnelle et leur rentabilité.

La satisfaction et la fidélité des clients sont profondément influencées par divers facteurs logistiques tout au long de leur expérience d'achat. Parmi ces facteurs, la disponibilité des produits, la qualité de la livraison et les politiques de retour jouent un rôle crucial. D'après l'auteur (R. Ramanathan, 2010) ces éléments logistiques ont un impact significatif sur la perception globale des clients vis-à-vis de leur expérience d'achat. Une disponibilité adéquate des produits assure aux clients qu'ils peuvent trouver ce qu'ils recherchent au moment convenable ce qui contribue à leur satisfaction. De même, une livraison efficace et ponctuelle garantit que les produits sont entre les mains des clients lorsque ceux-ci en ont besoin, renforçant ainsi leur confiance dans l'entreprise. Enfin, des politiques de retour flexibles et une gestion des retours efficace offrent aux clients un sentiment de sécurité et de garantie, en leur permettant de rectifier tout problème éventuel sans tracas. En combinant

ces éléments, les entreprises peuvent créer une expérience d'achat positive qui favorise la satisfaction et la fidélité des clients, tout en renforçant leur position concurrentielle sur le marché.

L'article de (Ltifi & al, 2016) explore l'importance croissante de la satisfaction client en mettant en avant le rôle crucial de la logistique dans cette perspective. Au-delà des facteurs traditionnels tels que le prix et la qualité des produits, la logistique joue un rôle déterminant dans l'expérience d'achat du consommateur et sa satisfaction globale. De plus, les auteurs (Ltifi & al, 2016) identifient le bonheur du consommateur comme un facteur intermédiaire entre la qualité des services logistiques perçus et la satisfaction client. Les résultats obtenus par les auteurs indiquent que le bonheur ressenti par le consommateur joue un rôle central dans sa satisfaction globale et son attachement à un magasin et une marque spécifique. (Ltifi & al, 2016) soulignent ainsi l'importance cruciale de la logistique dans la construction d'une relation solide entre les entreprises et leurs clients.

Au cœur des défis rencontrés par les entreprises dans le domaine du commerce moderne, l'article de (Posselt et al, 2008) tente d'explorer et d'identifier des contraintes auxquelles les entreprises sont confrontées en matière de retours de produits. Dans cette optique, les entreprises cherchent activement à minimiser l'impact des retours en mettant en place diverses stratégies. Une approche courante consiste à introduire des clauses qui restreignent l'application des politiques de retour à des catégories spécifiques de produits plutôt qu'à d'autres. Cette segmentation permet aux entreprises de mieux contrôler les retours en ciblant les produits susceptibles d'être retournés de manière plus fréquente ou présentant des risques plus élevés. De plus, certaines entreprises limitent la souplesse de leurs politiques en ce qui concerne les délais de retour. En établissant des délais plus stricts. Ces stratégies témoignent des efforts déployés par les entreprises pour gérer efficacement les retours tout en minimisant leur impact financier et opérationnel. En analysant ces pratiques, les chercheurs peuvent mieux comprendre les dynamiques des politiques de retour et leurs implications sur la satisfaction client et la rentabilité des entreprises.

## **Section 2: Cadre conceptuel**

Dans cette section, nous approfondirons les définitions et les concepts clés liées à notre recherche sur la gestion des retours en tant qu'approche pour satisfaire les clients.

### **2.1. La logistique, un facteur clé pour la réussite de l'organisation**

Nous aborderons dans cette section des notions clés dans le cadre de notre travail. Il s'agira de suivre la littérature disponible sur les concepts de logistique.

Depuis les années 1990, les entreprises ont changé de perspective en raison d'une mondialisation accrue, car la concurrence a permis au client d'être plus exigeant pour obtenir le bon produit, au bon moment, au bon endroit, et dans un bon état, au coût le plus bas.

En s'orientant vers une externalisation de ses fonctions logistiques, l'entreprise pourra se concentrer sur ses compétences de base, et ainsi, mieux utiliser leurs ressources, et permettre aux fournisseurs de solutions de gérer leur logistique efficacement et professionnellement.

La logistique est ainsi devenue une composante clé de l'entreprise, et elle ne saurait s'en passer.

#### **2.1.1. Évolution des définitions de la chaîne logistique**

Au fil du temps, la définition de la chaîne logistique a évolué pour refléter les changements et les avancées dans le domaine de la gestion des opérations. De simples flux de produits à des réseaux complexes intégrant des processus de planification, de gestion des stocks, de transport et de distribution, la conception de la chaîne logistique a connu un développement significatif. Cette évolution témoigne de l'importance croissante accordée à la coordination efficace des activités tout au long de la chaîne d'approvisionnement pour atteindre des objectifs stratégiques et opérationnels. Voici un aperçu des différentes définitions et perspectives qui ont marqué cette évolution :

**Tableau 1 : Évolution des définitions de la chaîne logistique**

Année	Auteur(s)	Définition
1993	Lee et Bilington	« Réseau d'installations qui assurent les fonctions d'approvisionnements de matières premières, de transformation de ces matières premières en composants puis en produits finis, de distribution des produits finis vers les clients. »
1994	La londe et Masters	« Exemple d'entreprise, en général indépendante, qui participent à la fabrication d'un produit en se transmettant des matières, et son acheminement jusqu'à l'utilisateur final. »
1999	Tayur et Al	« Un système de sous-traitant, de producteur, de distributeurs, de détaillants et de clients entre lesquels s'échangent les flux de matières dans le sens des fournisseurs vers les clients et des flux d'information dans les deux sens. »
2002	Govil et Proth	« Un réseau global d'organisations qui coopèrent pour réduire les coûts et augmenter la vitesse des flux de matières et d'informations entre les fournisseurs et les clients. L'objectif de la chaîne logistique est la satisfaction client. »
2003	Giard	« La chaîne logistique implique la nécessité de prendre en compte lors d'une décision locale, son impact sur la performance au niveau de toute la chaîne logistique. »
2011		

	Chardine-Baumann	<p><i>« Une chaîne logistique se rapport généralement a un produit fini / service au a une famille de produits finis/services donnees, elle fait intervenir plusieurs entreprise autonomes, ces entreprises sont liées entre elle par trois flux : information, physique et financier, les entreprises coopèrent et s'allient pour mieux s'adapter aux nouvelles contraintes du marché, une chaîne logistique parait très étendue, d'aborder parce qu'il existe presque toujours un fournisseur d'un produit lorsque par exemple on introduit la notion de recyclage, la chaîne logistique doit intégrer les nouvelles contraintes liées au développement durable. »</i></p>
--	------------------	--

Source : El Bakkuri, 2021, Vol 2 N°1 2021, P. 9

## **2.2. Notions de base de la logistique inverse**

La logistique inverse, en tant que fondement de la gestion des retours, représente une approche stratégique visant à gérer efficacement le flux de produits retournant dans la chaîne d'approvisionnement après leur utilisation initiale. Ces processus sont devenus des enjeux importants pour les entreprises souhaitant améliorer leur efficacité opérationnelle, leur gestion des stocks et par conséquent, satisfaire leurs clients.

### **2.2.1. Histoire sur l'émergence du concept de « logistique inverse »**

Il est complexe de déterminer précisément l'émergence de la logistique inverse. Cependant, les concepts tels que les "canaux de distribution inverse" et les "flux inverses" ont été abordés dans la littérature dès les années 1970. Dans les années 1980, le terme "logistique inverse" a été associé à la distribution inverse. En 1991, lors du congrès international de la Haye, R. Frerich-Sagurna a élaboré un schéma de 'Consuming Enterprise' qui analyse les flux de retours de l'entreprise, mettant en avant les aspects environnementaux. En avril 1992, l'ASLOG a introduit le concept lors du premier forum de la logistique et de l'environnement, suivi en 1993 par la publication du livre "Reuse And Recycling–Reverse Logistics Opportunities" par le CSCMP.

Une décennie plus tard, le développement de la Reverse Logistics demeure encore limité. Des initiatives ont été prises, notamment la récupération et le recyclage des emballages, en particulier pour les produits grand public par l'organisme Eco-Emballages. Toutefois, la part des flux retours dans l'ensemble des flux physiques reste modeste. L'application de la nouvelle Directive européenne sur les DEEE devrait accélérer l'essor de la logistique inverse. La diversité des définitions témoigne d'une fragmentation de la logistique inverse, observable également dans la mise en œuvre des processus associés.

### 2.2.2. Définition de la logistique inverse

La logistique inverse est un concept récent qui suscite l'intérêt croissant des professionnels de la logistique. Pour tirer parti des opportunités qu'offre la chaîne logistique inverse, il est crucial de la définir et d'analyser ses composantes. Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi plusieurs définitions que nous avons organisées dans un ordre chronologique pour mettre en lumière l'évolution de ce concept :

**Tableau 2 : Évolution des définitions de la logistique inverse**

<b>Année</b>	<b>Auteur(s)</b>	<b>Définition</b>
1992	<b>Pohlen &amp; Farris,</b>	<i>« La logistique inverse est exprimée par les mouvements dirigés vers l'entreprise de source »</i>
1995	<b>Thierry et Al</b>	La logistique inverse est : <i>« la gestion des produits, des composants et des matières usés ou éliminés qui tombent sous la responsabilité du manufacturier. L'objectif de la gestion de la récupération des produits est de retirer le maximum de valeur économique (et environnementale) raisonnablement possible, tout en réduisant la quantité ultime de déchets ».</i>
1997	<b>Eymery</b>	

		<i>« La logistique inverse permet le traitement des produits usagés, par le recyclage ou la transformation, afin de garantir une valorisation de ces derniers ».</i>
1998	<b>Rogers &amp; Tibben-Lembke</b>	<i>« La logistique inverse est le processus de planification, d'implantation et de contrôle avec efficacité, du flux rentable de matières premières, des inventaires en cours, des produits finis et l'information pertinente, du point de l'utilisation jusqu'au point d'origine, afin de récupérer la valeur ou de disposer d'une manière adéquate. Ces retours des matières ne reviendront pas nécessairement au producteur initial, elles peuvent être redirigées vers d'autres industries ».</i>
2000	<b>Fleischmann</b>	<i>« La logistique inverse est un processus permet la reprise de la valeur par la planification et contrôle des flux et informations inverses ».</i>
2003	<b>Fleischmann &amp; Kuik</b>	<i>« La logistique inverse est un management de flux de retours contrairement à ceux classiques du vendeur au client ».</i>
2007	<b>Salema &amp; Al</b>	<i>« La logistique inverse est définie comme la chaîne de retour reliant les clients vers les usines en passant par le centre de désassemblage. »</i>
2009		

	<b>Reverse Logistics Association</b>	<i>« La logistique inversée est l'ensemble des activités et tâches après la distribution par lesquelles l'entreprise vise l'amélioration de son service client. »</i>
2018	<b>ERRABI Chakib</b>	<i>« La logistique inversée est la fonction qui permet tout d'abord la récupération des retours du client pour décider la solution adéquate afin de lui retransmettre la valeur. »</i>

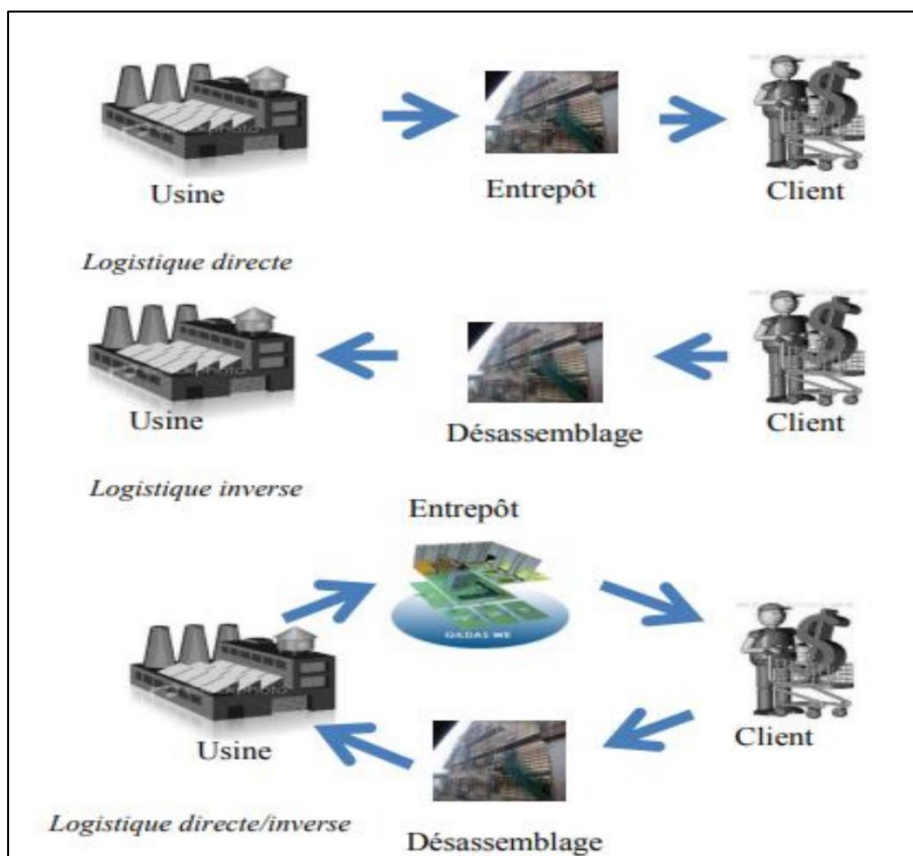
**Sources** : Élaborée par nos soins avec adaptation

D'après les auteurs, on examine l'évolution du concept de logistique inverse au fil du temps. Il est notable que les flux physiques et d'informations suivent toujours des voies opposées, sans qu'aucune contradiction ne soit apparue. À partir de ces observations, une définition de la logistique inverse devrait englober quatre aspects essentiels

- Elle concerne à la fois les produits et les déchets qui ont une valeur de récupération ou de réutilisation
- Les points de retour de ces produits ou déchets dans un réseau de logistique inverse peuvent être le producteur initial, un acteur différent de la même industrie, ou même un intervenant d'un secteur d'activité différent
- La logistique inverse dépasse la simple décision du choix du réseau de distribution
- Elle englobe un ensemble d'activités de gestion en plus de la seule logistique de retour.

Nous pouvons donc, grâce à ces définitions, établir notre propre définition : *« La logistique inverse implique la gestion des flux physiques, informationnels et financiers en sens inverse par rapport aux flux traditionnels, c'est-à-dire du consommateur final vers l'entrepôt du fabricant ou du distributeur, et non pas du vendeur vers le client. Ce processus peut inclure des activités telles que l'élimination, le recyclage ou la réparation des produits retournés, dans le but principal de récupérer la valeur économique et environnementale maximale de ces produits. »*

**Figure 1 : Schéma de la définition de la logistique inverse**



Source : SALEMA & AL, 2007, p. 1063-1077

### 2.2.3. Différence entre logistique directe et logistique inverse

La logistique directe se caractérise par le processus suivant : les matières premières sont acquises auprès des fournisseurs, puis transformées en produits finis dans les usines de fabrication. Ces produits sont ensuite acheminés vers les clients par le biais du centre de distribution pour répondre à leurs besoins (Ramezani & al, 2013).

La logistique inverse se distingue de la logistique directe par la nature des flux de matières et d'informations impliqués dans les processus opérationnels. Alors que la logistique directe implique généralement des flux allant des centres de production aux entrepôts et aux centres de distribution avant d'atteindre le client, la logistique inverse implique souvent des flux initiés par le client lui-même. Cette différence constitue la principale source d'incertitude dans les réseaux de logistique inverse, pouvant se traduire par des variations de qualité, de délais ou de volumes.

De manière plus explicite, Tibben-Lembke et Rogers (2002) listent les éléments qui différencient la logistique inverse de la logistique directe :

- La planification des activités de logistique inverse pose un défi, car chaque client l'initie de manière individuelle.
- Un aspect distinctif de la logistique inverse est le transport de multiples clients vers une entité centrale : tandis que la chaîne logistique directe dessert plusieurs clients à partir d'un seul point, la logistique inverse alimente un point de traitement à partir de plusieurs points d'origine.
- Qualité des produits et emballages : Les produits livrés par un fournisseur à ses clients maintiennent leurs standards de qualité et sont généralement emballés, tandis que ceux provenant de la logistique inverse sont souvent sans emballage.
- Incertitude quant à la destination : En logistique directe, les produits stockés dans un centre de distribution sont destinés à l'un des centres de distribution clients en fonction de leurs besoins. En revanche, en logistique inverse, les produits retournés sont souvent centralisés sur une plateforme de collecte, sans destination finale établie à l'avance. Il est ensuite difficile de déterminer vers quel site de traitement ils doivent être acheminés.
- Moindre réactivité : Contrairement à la logistique directe où la réactivité et la rapidité sont primordiales, la logistique inverse n'accorde pas autant d'importance à ces aspects.
- Les revendeurs attendent généralement que des lots de produits retournés leur soient proposés, plutôt que de passer des commandes directes.
- Différences de coûts : Les coûts unitaires de la logistique inverse se distinguent de ceux de la logistique directe par des coûts de transport plus élevés (dus à des quantités plus faibles et à des circuits plus complexes), des coûts de stockage plus bas, des coûts de produits perdus ou volés réduits, mais des coûts d'obsolescence et de contrôle qualité plus élevés en raison de la diversité des produits et de leur qualité variable. De plus, la gestion des coûts est compliquée par des processus moins maîtrisés et des volumes traités très variés.
- Gestion de stocks imprévisible : En logistique inverse, l'arrivée des produits est souvent aléatoire et les prix ne sont pas toujours contrôlés. Les méthodes de gestion des stocks habituelles de la logistique directe ne sont donc pas applicables, et la saisonnalité a un impact plus important.
- Visibilité limitée : La traçabilité des éléments de la logistique inverse est souvent difficile à suivre en raison de systèmes d'information inadaptés. Comme la logistique inverse n'est généralement pas une priorité pour les entreprises, peu de ressources allouées au développement de tels systèmes. Cette absence de visibilité complique l'exécution des tâches opérationnelles et limite la capacité d'anticipation.

Nous présentons ci-dessous un tableau qui résume les différences entre la logistique directe et inverse, toujours selon Tibben-Lembke et Rogers (2002).

**Tableau 3 : Différences entre la logistique directe et inverse**

Logistique Directe	Logistique Inverse
Prévision relativement fiables	Prévision plus difficile à établir
Mono-sourcing	Multi-sourcing
Qualité des produits uniforme	Qualité des produits non uniforme
Circuit de distribution établi	Circuit de distribution non établi au préalable
Politique tarifaire établie	Politique tarifaire variable
Réactivité importante	Réactivité pas très importante
Traçabilité facile	Traçabilité difficile
Gestion des stocks consistante	Gestion des stocks inconsistante

Source : Tibben-Lembke & Rogers, 2002, p. 276

### **2.3. La gestion des retours**

La gestion des retours constitue un maillon essentiel dans la chaîne d'approvisionnement moderne. Au-delà de simplement traiter les produits retournés par les clients, elle englobe un processus complet visant à maximiser la valeur des produits retournés tout en minimisant les coûts et les impacts environnementaux. De la réception initiale des retours à leur réintégration dans le stock ou à leur disposition finale, chaque étape demande une attention particulière pour garantir une efficacité optimale. La gestion des retours permet aux entreprises de répondre aux attentes croissantes des clients, tout en renforçant leur réputation et leur fidélité. En outre, une gestion efficace des retours contribue à réduire le gaspillage et à promouvoir la durabilité environnementale, faisant de cette fonction un aspect clé de la stratégie globale d'une entreprise.

#### **2.3.1. Définition de la gestion des retours**

La gestion des retours selon les auteurs (Brito & al, 2002) définie comme un processus stratégique et organisé qui vise à coordonner efficacement le flux de matières premières, de

stocks en cours, de produits finis et d'informations, depuis le point de consommation jusqu'au point d'origine. Son objectif principal est de récupérer les articles retournés pour les réintégrer dans le cycle de valeur ou pour les éliminer de manière appropriée. Cette démarche comprend diverses activités telles que la valorisation des produits retournés, l'évaluation de la rentabilité et la gestion des stocks, tout en prenant en considération les besoins des clients.

### 2.3.2. Les types de retours

Nous identifions dans le tableau suivant plusieurs types de retours :

**Tableau 4 : Les catégories de retours produits**

Les retours commerciaux	Tout produit qui ne correspond pas aux attentes du client
Les retours sous garantie	Il s'agit de produits retournés pour subir les réparations ou correction nécessaires pour un fonctionnement correct
Les retours des produits non conformes	Les cas de produits ne respectant pas les exigences des standards de qualité ou peuvent provoquer un danger pour le client
Les retours des produits en fin d'usage pour un consommateur	Il s'agit principalement de produits sans valeur
Les retours des produits en fin de vie	Ces produits peuvent être exploités dans d'autres formes de fabrication
Les retours des contenants réutilisables	Il s'agit des retours des emballages ou contenants réutilisables
Les retours des emballages	Il existe des types d'emballages ou contenants réutilisables
Les simples envois (échange et remboursement)	Un client peut retourner le produit sans aucune raison ou par une incapacité de règlement

**Source :** Brito et Al 2002, Krikke 2003, p. 230

Différents types de retours présentent des caractéristiques spécifiques. Les produits peuvent être renvoyés à une unité d'affaires de la chaîne logistique selon des délais spécifiques.

Ensuite, le produit retourné peut être dirigé vers l'unité d'origine ou vers une autre pour un éventuel réemploi. Les produits peuvent emprunter différents canaux :

- Retour au fournisseur : Les distributeurs peuvent renvoyer les stocks excédentaires pour éviter les articles obsolètes.
- Revente comme neuf : Les produits non utilisés peuvent être remis en vente.
- Vente dans des magasins d'usine ou de déstockage : Les articles saisonniers sont vendus à prix réduit dans ces points de vente.
- Vente sur le marché secondaire : Les produits invendus peuvent être proposés à des prix réduits sur des marchés spécialisés.

### 2.3.3. Les motifs de retours de produits

Les motifs des retours de produits sont résumés dans le tableau ci-dessous, inspiré par (Vorasayan & Ryan 2006, Wassenhove 2009), et comprennent une description des types de retours, les raisons des retours, et la période de temps avant le retour.

**Tableau 5 : Les raisons des retours de produits**

<b>Types de retours</b>	<b>Raisons des retours</b>	<b>Description</b>	<b>Durée avant le retour</b>
<b>Retours commerciaux</b>	Satisfaction Client	La qualité ou les caractéristiques du produit ne répondent pas aux exigences du client	Entre 14 et 90 jours
	Évaluation du produit	Produits testés par les vendeurs	Moins de 30 jours
	Produit cabossé durant la livraison	Package abîmé	Moins de 7 jours
<b>Retours de fin d'utilisation</b>	Retours de garantie (Produit en panne)	Le produit ne répond plus aux fonctionnalités exigées	La durée de garantie (1 ou 2 ans)

	Manque de mise à jour technologique	Des versions plus récentes du produit sont sorties	Durée variable
<b>Retours de fin de vie</b>	Obsolète techniquement, ne fonctionne plus	Le produit n'a plus d'utilité fonctionnelle pour le client	Durée variable

Source : Pazhani, 2014, p. 42

### 2.3.4. Le processus de gestion des retours :

D'après les auteurs (Giuntini & Andel, 1995), quatre étapes principales sont identifiées dans le processus de gestion des retours : le contrôle d'accès, la collecte, le tri et l'inspection, ainsi que le choix du traitement (élimination).

**A- La barrière (contrôle d'accès) :** Cette étape est déclenchée lorsque le client déclare le besoin de retourner un produit à l'entreprise. À ce stade, il convient d'examiner le produit pour évaluer s'il est dans un état éligible au retour selon les politiques de retour de l'entreprise. Le coût de cette procédure dépend du niveau de service requis et du volume des retours. La réception d'un retour des produits entraîne des transactions comptables sur les stocks et les ventes.

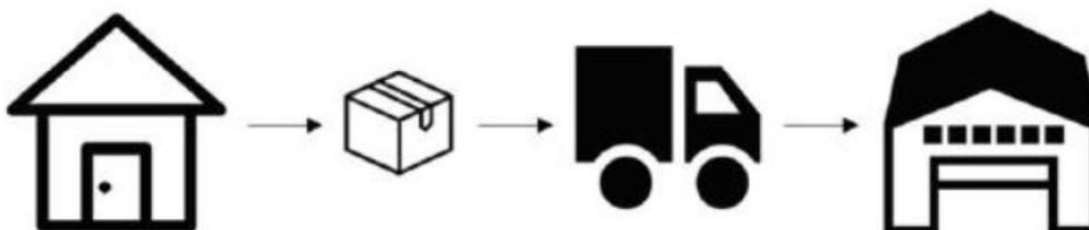
Les auteurs (Das & Chowdhury, 2012) proposent la description du système de retour. Des produits peuvent être retournés par le détaillant ou le client via le service après-vente dans les cas suivants :

- après l'utilisation
- fin de vie ou avant la fin de vie
- sous garantie,
- dans un état défectueux,
- dans un état périmé.

**B- Collecte :** La phase de collecte est une étape fondamentale du processus visant à garantir la satisfaction du client. La collecte est un processus en deux étapes : la récupération des produits et leur transport. La responsabilité peut incomber à l'entreprise, à un prestataire de services ou au client. Le choix dépend de plusieurs facteurs : la complexité des produits, la

raison du retour et les régions concernées. L'entreprise doit définir clairement les politiques de retour, en décidant qui prend en charge les frais de transport du produit retourné.

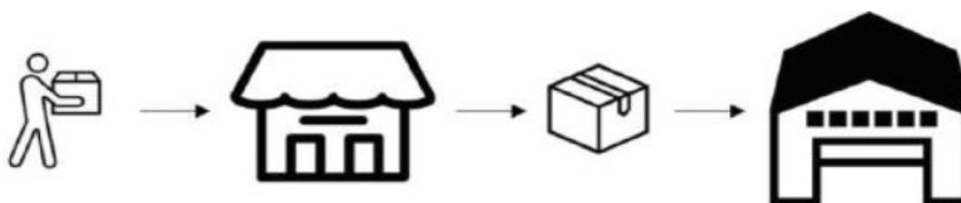
**Figure 2 : Collecte au domicile du client**



Source : DE BARY (M) & MORCEAU (Th), 2017, P222

Dans le cas où le client décide de se rendre physiquement dans les locaux de l'entreprise pour retourner un produit, cette option constitue une alternative supplémentaire. Elle est destinée à ceux qui préfèrent ou ont la possibilité de se déplacer en personne pour effectuer leur retour. En offrant cette possibilité, l'entreprise accorde une flexibilité accrue à sa clientèle tout en favorisant une interaction directe, ce qui peut renforcer la relation client-entreprise. Cependant, bien que cette méthode puisse convenir à certains clients, elle implique également des exigences supplémentaires en termes de ressources pour accueillir et gérer les retours en personne.

**Figure 3 : Dépôt du colis dans un point relais**



Source : DE BARY (M) & MORCEAU (Th), 2017, P222.

**C- Le tri :** Selon (Riopel & al, 2011), le tri est une composante essentielle lorsqu'ils impliquent plusieurs sites et différentes activités de traitement. Dans certains cas, les produits retournés sont accompagnés d'une demande de retour contenant des informations telles que le type de produit, la quantité, le numéro d'autorisation et l'état visuel, ce qui facilite le processus de tri.

Cependant, il convient de noter que le tri des produits retournés engendre certains besoins physiques qui entraînent des coûts, notamment : la réception des articles, la mise en place de moyens de stockage tels que les entrepôts, la mobilisation du personnel nécessaire, ainsi que l'utilisation d'équipements de manutention appropriés.

**D- Le processus de traitement :** Le processus de traitement des retours vise à optimiser la valeur des produits renvoyés en mettant en œuvre diverses activités telles que la réparation, la réutilisation, la remise à neuf et le reconditionnement. Durant cette démarche, plusieurs facteurs sont pris en considération, notamment la gestion de l'inventaire afin de minimiser les coûts associés aux stocks excédentaires, ainsi que la prise de décision quant au devenir des produits retournés. Il s'agit de déterminer s'il est plus rentable d'investir dans une réparation supplémentaire ou de mettre le produit au rebut s'il ne fonctionne toujours pas correctement après avoir été réparé ou reconditionné. En outre, le processus de traitement inclut des étapes telles que le remboursement ou l'échange du produit, le traitement administratif pour mettre à jour les systèmes de gestion, l'analyse des retours pour repérer les tendances et les motifs.

### **2.3.5. Place de la politique de retour dans le processus de retour**

Dans un scénario idéal, une politique de retour complète devrait aborder tous les aspects du processus de retour, comme le soulignent les auteurs (Lambert & al, 2011; Zuidwijk & Krikke, 2008), depuis les procédures initiales de contrôle d'accès jusqu'aux étapes finales de traitement. Par exemple, une politique de retour autorisant les retours par les services postaux ou la collecte à domicile nécessite des procédures de collecte distinctes. De même, une politique limitant les retours aux produits en parfait état nécessite un protocole de tri et de traitement distinct de celui des produits défectueux ou en fin de vie. Il est donc évident qu'il existe une relation étroite entre les procédures de retour internes d'une entreprise et la politique qu'elle présente à ses clients.

Cette relation entre les procédures de retour et la politique présentée aux clients est également soulignée du point de vue réglementaire par le Ministère Algérien du Commerce et de la Promotion des Exportations, qui définit la garantie comme : « L'engagement fourni par l'intervenant, au cours de la période spécifiée de la garantie, de remplacer le produit, le réparer, à ses frais ou le rembourser dans le cas où le produit ne satisfait pas la demande du consommateur. »

### **2.3.6. Composition d'une politique de retour**

Dans l'idéal, une politique de retour devrait couvrir les sections énumérées ci-dessous, avec la possibilité d'ajouter des clauses supplémentaires. Toutefois, il est essentiel de tenir compte du fait que plus la politique est longue, plus elle risque d'être difficile à comprendre pour les clients, ce qui pourrait les dissuader de la lire. Par conséquent, une politique de retour doit être brève et simple à comprendre pour les clients, tout en respectant les directives internes de l'entreprise. Voici les principales clauses, telles qu'elles ont été définies par le Bureau des consommateurs du Canada en 2011.

➤ **Acceptation ou non des retours**

La clause relative à l'acceptation ou au refus des retours indique si l'entreprise autorise les retours dans le cadre de son engagement en faveur du service à la clientèle. Contrairement à la convention, le silence sur cette question ne signifie pas en soi l'acceptation des retours ; il pourrait plutôt être interprété comme un refus implicite. En règle générale, la présence de politique de retour est un signe de l'acceptation sans la nécessité de l'indiquer dans une clause distincte.

➤ **Disponibilité d'un remboursement et ses conditions**

Le remboursement est l'une des solutions recherchées par le client en cas de retour. Cette clause décrit les conditions d'obtention d'un remboursement en cas de retour. Par exemple, elle peut préciser que le produit doit être retourné dans son état d'origine, inutilisé ou non ouvert

➤ **Disponibilité d'échange et ses conditions**

L'échange est la deuxième issue possible recherchée par le client. Comme pour les conditions de remboursement, cette clause définit les conditions à remplir pour procéder à un échange.

➤ **Mise à disposition des clients de boîtes affranchies pour le retour**

La proposition de boîtes prépayées détermine si l'entreprise fournit à ses clients des emballages spéciaux pour retourner leurs produits, notamment dans le cas de produits de grande valeur ou fragiles, comme l'électronique. Cette disposition est souvent complétée par une clause spécifiant les modalités de communication avec l'entreprise, détaillée immédiatement après.

➤ **Pré-autorisation de retour**

Cette clause détermine si les clients sont tenus d'informer l'entreprise de leur intention de retourner un produit et s'ils doivent obtenir une autorisation préalable, souvent appelée "bon de retour". Elle comprend généralement les coordonnées de la personne à contacter

(téléphone, télécopie, courrier électronique ou postal), ainsi que les délais de réponse et les dates d'expiration des autorisations de retour.

➤ **Acceptation des retours en magasin physique et ses conditions**

Une entreprise virtuelle sur le net peut ou ne pas peuvent ou non exploiter des magasins physiques. Cette clause précise si les produits achetés en ligne peuvent être retournés dans un magasin physique ou dans un lieu de dépôt proche. Cette approche permet de rationaliser le processus de retour, tant pour les clients que pour l'entreprise.

➤ **Ramassage à domicile des retours**

Le service d'enlèvement à domicile pour les retours est une offre très avantageuse pour les clients. Bien qu'il soit généralement réservé aux gros appareils électroménagers et aux meubles, ce service peut également s'étendre aux petits articles dans certains pays. Bien qu'il soit apprécié par les clients, il peut poser des problèmes logistiques importants à l'entreprise.

➤ **Remboursement des frais originaux d'expédition**

Cette disposition détermine si l'entreprise rembourse les frais d'expédition engagés par le client lors de l'achat initial du produit. Cela peut prendre l'aspect d'une réexpédition gratuite de produits de substitution au cas où l'option d'échange est adoptée.

➤ **Paiement pour les frais de retour**

Cette clause concerne les frais d'expédition supportés par les clients lorsqu'ils retournent des produits à l'entreprise et précise si ces frais sont couverts par l'entreprise ou non.

➤ **Application de frais de restockage**

Les frais de restockage font référence aux dépenses prélevées sur les clients lors du retour des produits, couvrant généralement les coûts d'inspection, d'emballage et de manutention. Ces frais sont généralement calculés en pourcentage du prix du produit et visent à décourager les pratiques de retour frauduleuses

➤ **Limite de temps imposée**

La première clause examinée de près par les clients, concerne la durée maximale autorisée pour retourner un produit qui ne répond pas aux attentes de l'acheteur. Généralement quantifié en jours, ce délai sert également d'outil concurrentiel pour les entreprises qui cherchent à attirer une clientèle plus importante. Néanmoins, les lois d'un pays réglementent un délai de retour minimum.

➤ **Lois régissant les politiques de retour**

Dans certains pays, les politiques de retour sont régies par des lois, c'est notamment le cas des pays européens où la limite inférieure de retour des produits est de sept jours. Les

entreprises doivent de ce fait se soumettre à cette limite et mettre en place les mécanismes nécessaires pour le bon fonctionnement de leurs opérations.

### **2.3.7. Contraintes auxquelles font face les retours**

Les retours dans la logistique rencontrent diverses contraintes, outre les défis traditionnels de la logistique conventionnelle tels que l'entreposage, le transport et la manutention. Les auteurs (Rogers & Tibben-Lembke, 2001) soulignent deux facteurs supplémentaires.

#### **➤ La variabilité des retours dans le temps et l'espace**

cette variance découle de la structure du réseau, qui diffère sensiblement de celle de la logistique directe. Dans une configuration "many-to-one", l'entreprise doit naviguer à travers de multiples sources potentielles de retours. En outre, elle doit aussi gérer la variabilité dans le temps de leurs décisions de retourner un produit (De Brito et van der Laan, 2009).

#### **➤ Variabilité dans la qualité des produits retournés**

cette variabilité découle de divers facteurs, dont l'utilisation du produit, la manipulation, les défauts, le processus de transport et les conditions environnementales. Par conséquent, les produits retournés n'auront pas la même condition et ne subiront pas le même traitement. Il est donc impératif de mettre en place des procédures d'inspection et de tri efficaces pour gérer cette variabilité.

Élaboration de politiques de retour claires et flexibles : Hjort & Lantz (2016) soulignent ces défis et mettent en évidence l'importance capitale d'une gestion efficace des politiques de retour. Ils soulignent également la nécessité d'adapter ces politiques pour répondre aux besoins changeants des clients et aux évolutions du marché.

### **2.3.8. Les stratégies de gestion des retours**

Les stratégies de gestion des retours englobent un ensemble d'approches et de mesures mises en place par les entreprises pour gérer efficacement les retours de produits de leurs clients.

#### **➤ Mise en place de processus de retour efficaces**

Selon l'auteur (De Bary & Morceau, 2017) il est essentiel d'instaurer des processus de retour efficaces pour les produits, en fournissant notamment des étiquettes de retour prépayées, des instructions claires pour l'emballage des articles, ainsi que des options de retour en ligne ou en magasin. Ces mesures visent à faciliter le processus de retour pour les clients et à garantir une expérience satisfaisante.

➤ **Gestion proactive des retours**

D'après les auteurs (Qi & Zhang, 2008), anticiper les retours en surveillant les tendances et les motifs de retour est essentiel. Ils soulignent l'importance de prendre des mesures préventives pour réduire leur nombre, comme améliorer les descriptions des produits pour minimiser les erreurs d'achat. Cette approche permet d'optimiser la gestion des retours et d'améliorer la satisfaction client.

➤ **Réception et traitement rapides des retours**

Il est crucial de traiter rapidement les retours dès leur réception afin de minimiser les délais pour les clients. Cette pratique permet non seulement de fournir un remboursement ou un échange rapide, mais aussi de renforcer la confiance des clients dans l'entreprise et d'améliorer leur satisfaction globale.

➤ **Communication transparente avec les clients**

L'auteur R. Ramanathan (2010) souligne l'importance d'une communication transparente et régulière avec les clients tout au long du processus de retour. Cette communication permet de les tenir informés de l'état de leur retour et des étapes à venir, ce qui contribue à instaurer une relation de confiance et à améliorer la satisfaction client.

➤ **Utilisation de la technologie**

Selon (Closs & Savitskie, 2003), l'informatisation des processus, l'expertise du personnel et la collaboration entre les différents acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont essentielles. Investir dans des solutions technologiques telles que les systèmes de gestion des retours automatisés, les logiciels de suivi des retours et les analyses prédictives permet d'améliorer l'efficacité et la précision de la gestion des retours, tout en réduisant les coûts et en améliorant l'expérience client.

## **2.4. La notion de la satisfaction**

La satisfaction client est un élément central de la gestion des retours. D'après les auteurs (Ma & Kim, 2016) elle reflète le degré de contentement du client à l'égard d'un produit ou

d'un service. En gestion des retours, elle mesure dans quelle mesure les attentes du client sont satisfaites pendant ce processus. Une gestion efficace des retours vise à maximiser la satisfaction en offrant des solutions rapides et transparentes. Cela permet non seulement de fidéliser la clientèle, mais aussi de renforcer la réputation de l'entreprise. Ainsi, la satisfaction client est essentielle pour une gestion des retours axée sur le service client et la création de valeur ajoutée.

### **2.4.1. Définition de la satisfaction**

La satisfaction des clients dépasse la simple qualité du produit, car elle englobe divers autres aspects. Les chercheurs en psychologie et en comportement du consommateur ont longuement étudié ce concept et approfondissent de plus en plus leur analyse. Nous nous concentrerons sur les aspects pratiques et managériaux de cette satisfaction. En voici quelques définitions pertinentes :

Définition 1 : Pour Phillip Kotler et Kevin Keller (2014) la satisfaction est définie comme « *l'impression positive ou négative ressentie Par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et /ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance.* »

Définition 2 : Selon Kotler et Dubois (2015) « *La satisfaction est le sentiment d'un client résultant d'un jugement comparant la performance d'un produit à ses attentes* »

Définition 3 : Selon Mercator : « *La satisfaction peut être définie en marketing comme le sentiment de plaisir ou de déplaisir qui naît de la comparaison entre des attentes préalables et une expérience de consommation.* »

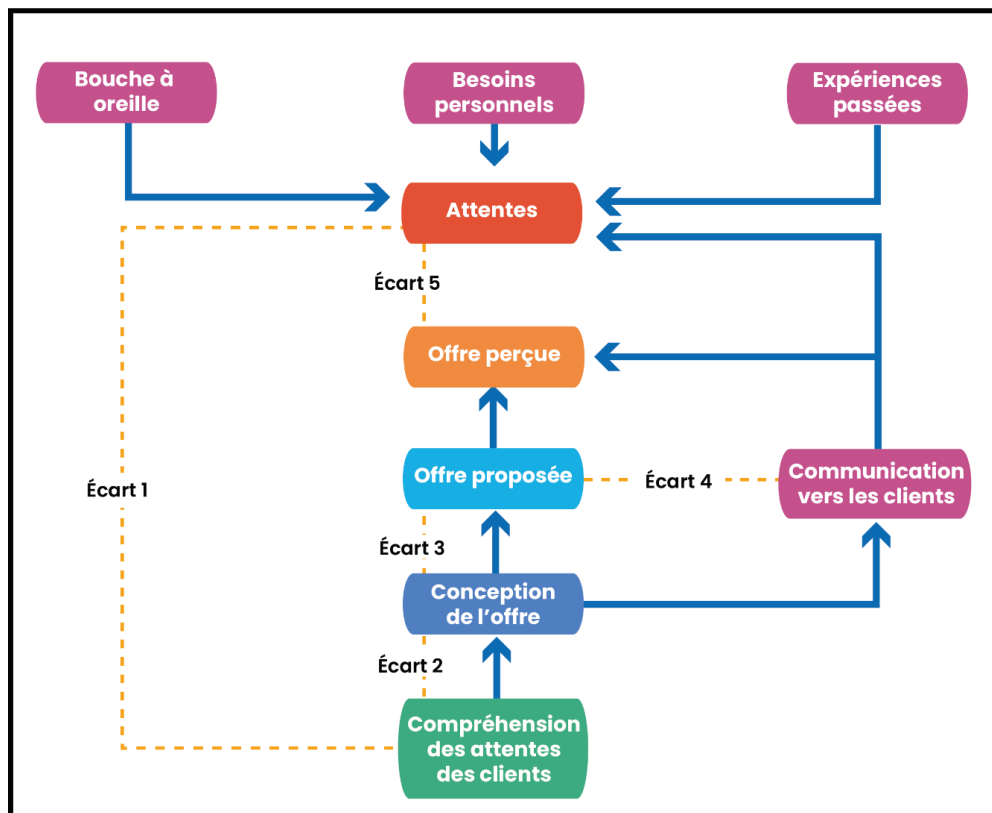
### **2.4.2. Les déterminants organisationnels de la satisfaction**

Les chercheurs Parasuraman, Zeithaml et Berry ont étudié les déterminants organisationnels de la qualité des services, une analyse qui s'applique également parfaitement à la compréhension de la satisfaction des clients en général. Ils ont identifié quatre principaux déterminants des attentes des clients : le bouche-à-oreille sur l'offre, les besoins du client, l'expérience passée avec l'offre, et la communication de l'entreprise envers ses clients. Avant de lancer une offre sur le marché, des études sont menées pour comprendre les attentes des clients, et une politique de création de produit est élaborée pour y répondre avant même la réalisation concrète du produit ou des services. À partir de ces déterminants, l'entreprise peut appréhender les attentes de ses clients et chercher à les comprendre et à y répondre de

manière efficace. Trois situations peuvent se présenter lors de la comparaison de l'offre aux attentes :

- La satisfaction lorsque les performances correspondent aux attentes du client,
- L'enthousiasme lorsque les performances dépassent ces attentes
- La déception ou le mécontentement

**Figure 4 : Les modèles de la satisfaction**



**Source:** Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, 1985, p. 41

Dans ce schéma des modèles de la satisfaction, les auteurs ont identifié les écarts suivants :

- Ecart 1 (qualité de l'écoute) : entre les attentes des clients, et ce que l'entreprise comprend de leurs attentes
- Ecart 2 (qualité de conception) : entre ce que l'entreprise comprend des attentes des clients, et comment elle conçoit l'offre
- Ecart 3 (qualité de réalisation) : entre la conception de l'offre, et comment elle est proposée aux clients
- Ecart 4 (qualité de communication) : entre la réalisation et la façon dont l'œuvre est proposée, et comment elle est communiquée (promesse)

- Ecart 5 (Satisfaction) : Ecart final entre les attentes des clients, et l'offre perçue, cet écart peut engendrer la satisfaction ou l'insatisfaction.

## **2.5. L'insatisfaction client**

L'insatisfaction client représente un défi majeur pour toute entreprise cherchant à maintenir la satisfaction de sa clientèle. Elle survient lorsque les attentes ou les exigences des clients ne sont pas satisfaites, pouvant résulter de divers facteurs tels que des produits défectueux, un service client médiocre ou des délais de livraison inacceptables. Gérer efficacement l'insatisfaction client nécessite une écoute attentive, une communication transparente et des mesures correctives rapides. En résolvant les problèmes de manière proactive et en cherchant à comprendre les besoins et les préoccupations des clients, les entreprises peuvent non seulement récupérer leur confiance, mais aussi renforcer leur réputation et leur fidélité à long terme.

### **2.5.1. Définitions de l'insatisfaction client**

Selon une approche cognitive de l'insatisfaction, celle-ci est définie comme « *le construit résultant de la comparaison entre les attentes et la performance offerte* » (Hammadi, Errabi 2018)

Du point de vue affectif, l'insatisfaction est décrite comme « *l'état psychologique affectif par lequel l'insatisfait exprime sa déception et l'absence du plaisir, ainsi les réactions peuvent être extrêmement défavorables à cause des émotions négatives. Cet état psychologique est lié principalement au regret d'achat.* » (Hammadi, Errabi 2018)

Enfin, l'insatisfaction peut être vue comme « *un état psychologique d'un individu ou d'une personne morale, exprimant de manière explicite ou non son mécontentement* » (Weiser, 1995)

## **2.6. La réclamation client**

Lorsque le client est insatisfait d'un produit ou service, il le manifeste à travers une réclamation, en s'attendant à une solution pour changer son état de mécontent à content. La réclamation doit impérativement être traitée.

Elle est ainsi définie comme « *Toute expression de mécontentement adressée à un organisme,*

*concernant ses produits ou le processus même de traitement des réclamations, duquel une réponse ou une solution est explicitement ou implicitement attendue. » (ISO.2018)*

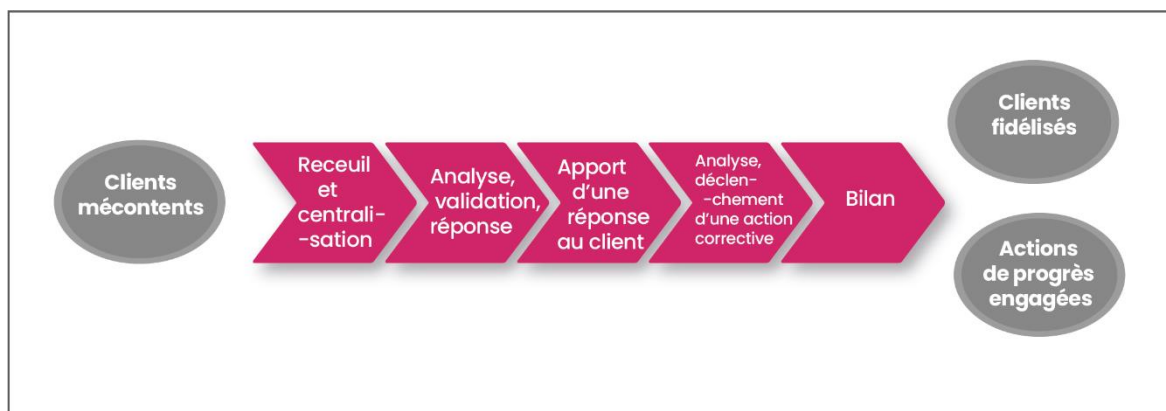
*Une deuxième définition précise « une réclamation survient lorsque l'une des parties prenantes du contrat a subi un préjudice pour lequel cette partie devrait être compensée par l'autre partie. » (Kululanga & Al.2001)*

Pour Sabadie et RAY (2016), la réclamation client « *c'est un ensemble d'outils de ressources et de moyens que l'entreprise met en place afin de détecter, de comprendre et corriger ses erreurs et défaillances pour reconquérir les clients insatisfaits et de redorer l'image de l'entreprise aux yeux du consommateur. »*

### 2.6.1. Processus de gestion des réclamations clients

Le processus de gestion des réclamations clients vise à restaurer la satisfaction des clients mécontents et à prévenir les sources d'insatisfaction pour les autres clients. Ce processus comprend cinq étapes clés : la collecte des réclamations, leur analyse, le traitement des problèmes, la mise en place d'actions correctives, et enfin l'évaluation des résultats.

**Figure 5 : Le processus du traitement de la réclamation client**



**Source:** Chabry, Gillet-Goinard, Jourdan.2020, p. 134

- a) Collecte et enregistrement des réclamations :** Toutes les réclamations, qu'elles soient verbales ou écrites, sont centralisées pour être traitées par le service dédié.
- b) Analyse, validation et réponse :** Chaque réclamation est examinée pour déterminer sa légitimité, et une réponse est envoyée au client dans les 48 heures suivant la réception de la réclamation.

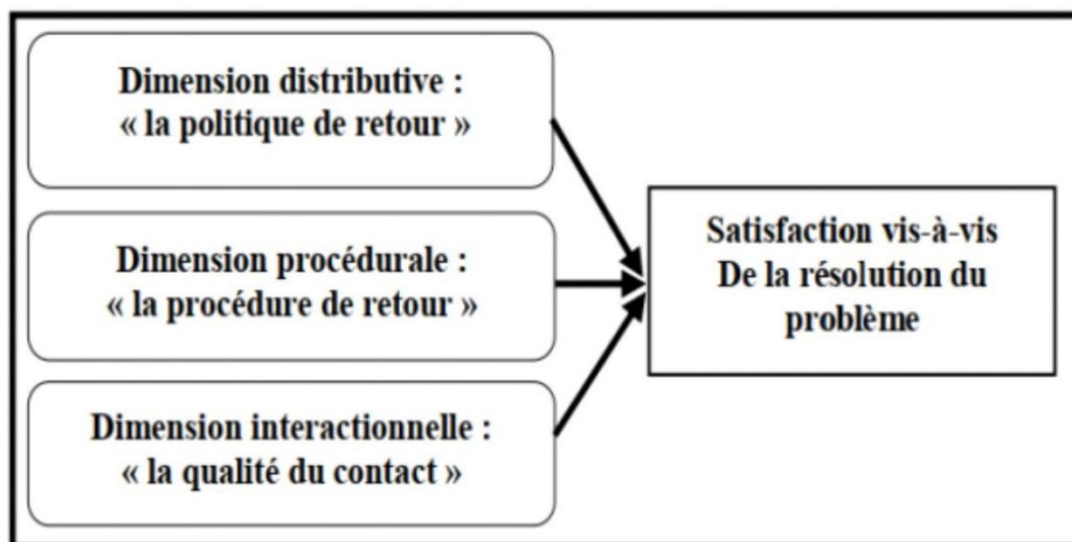
- c) **Traitement** : Les solutions sont étudiées et proposées au client pour validation. Si acceptée, la solution est mise en œuvre selon les délais convenus. Un suivi garantit la réalisation effective des actions et le retour à la satisfaction du client.
- d) **Déclenchement d'actions correctives** : Selon la gravité et la fréquence des réclamations, des actions correctives peuvent être nécessaires pour éviter la répétition des problèmes et assurer la satisfaction du client à long terme
- Si la réclamation a peu d'impact et est isolée, une action corrective peut ne pas être nécessaire.
  - En cas de réclamation grave ou fréquente, il est crucial d'identifier la cause pour prévenir de futurs incidents.
  - Si le client a été compensé, une action corrective peut être requise pour garantir qu'il ne rencontre plus de problèmes à l'avenir, surtout dans le contexte du B to B.
- e) **Évaluation régulière et utilisation d'indicateurs** : Il est important d'évaluer régulièrement le processus de traitement des réclamations en utilisant des indicateurs pour garantir une réactivité rapide et prévenir toute source potentielle d'insatisfaction client.

## 2.7. La logistique, en amont et en aval :

Les flux d'informations et physiques dans la gestion des retours prennent un chemin opposé, allant de l'aval vers l'amont. Selon les auteurs (ERRABI & HAMADI, 2018), pour répondre aux insatisfactions des consommateurs, il est crucial d'adopter une approche continue le long de la chaîne de valeur. Cela implique d'intégrer la gestion du risque de retour des produits. Traiter une demande de retour ne se limite pas à une simple action, mais nécessite une approche stratégique, surtout lorsque plusieurs acteurs interviennent dans le processus de vente, notamment le fabricant, le grossiste et le détaillant.

La résolution des problèmes d'insatisfaction liés au retour des produits est basée sur la perception de chaque client, en effet, d'après les auteurs il existe trois dimensions qui indiquent l'appréciation ou le contraire de la qualité de la gestion des retours, sachant que chaque dimension dépend principalement de la perception du client.

**Figure 6 : Les dimensions de la logistique inverse au service de la satisfaction client**



Source : ERRABI (G) et HAMADI (C), 2018, p.238-253.

Le tableau présenté par les auteurs met en lumière les trois dimensions clés qui influencent la perception et le jugement de l'insatisfaction. Ces dimensions sont essentielles pour évaluer l'efficacité de la gestion des retours et déterminer le niveau de satisfaction du client.

- **La première dimension** est présentée par les politiques des retours : cette dimension englobe les politiques mises en place par l'entreprise pour gérer les retours de produits. Ces politiques sont perçues comme une solution aux problèmes rencontrés par les clients et peuvent affecter la satisfaction en fonction de la qualité de la compensation offerte. Une politique de retour équitable et adaptée aux besoins du client contribue à améliorer la satisfaction en résolvant efficacement les problèmes de qualité.
- **La deuxième dimension** contient la procédure de retour concerne les règles et instructions définies pour le processus de retour. Une entreprise qui sait comment gérer ses retours doit faire preuve de flexibilité et d'efficacité pour traiter rapidement les retours. Une procédure de retour claire, organisée et rapide contribue à renforcer la satisfaction envers la résolution des problèmes.
- **La troisième dimension** est définie par le niveau interactionnel et communicationnel, Cette dimension met l'accent sur le rôle du personnel et du service client dans le processus de gestion des retours. La qualité de la relation entre le client et le personnel chargé de gérer les retours influence.

## Conclusion

Une bonne gestion des retours représente un défi majeur pour les entreprises cherchant à renforcer leur compétitivité et leur rentabilité, tout en satisfaisant les attentes croissantes des clients dans un contexte économique de plus en plus exigeant. Cette pratique peut jouer un rôle crucial dans le maintien de la position concurrentielle des entreprises en leur permettant de répondre rapidement et précisément aux besoins de leur clientèle. Les entreprises qui réussissent à gérer efficacement les retours de produits bénéficient non seulement de réductions des coûts opérationnels, mais aussi d'une amélioration de la confiance de leur clientèle.

L'objectif est d'examiner en profondeur les concepts et les termes associés à la gestion des retours, tout en passant en revue les recherches pertinentes pour notre étude. Dans le prochain chapitre, nous développerons le cadre méthodologique et organisationnel.

**CHAPITRE II : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE ET  
ORGANISATIONNEL**

## **Introduction**

Suite à l'analyse approfondie de la revue de littérature ainsi que les termes et concepts liées aux gestions des retours dans le chapitre précédent, ce deuxième chapitre se divise en deux sections distinctes. La première section présente le cadre méthodologique adopté pour notre recherche, tandis que la deuxième section détaille le cadre organisationnel de l'entreprise "Wafa" dans où notre étude a été menée.

### **Section 1: Méthodologie de recherche**

Afin de mener une recherche scientifique de manière rigoureuse, nous nous sommes engagés dans l'adoption d'une méthodologie rigoureuse. Cette section met en lumière les diverses approches et pour collecter les données pertinentes. Ces méthodes comprennent la tenue d'entretiens avec les cadres de l'entreprise et l'observation direct, la réalisation d'enquêtes auprès du personnel et l'analyse documentaire des données d'entreprise.

#### **1.1. L'approche méthodologique**

Le terme "méthode" revêt une signification particulièrement précise dans le domaine des sciences, désignant l'ensemble des démarches intellectuelles visant à découvrir et à démontrer la vérité (Mialaret, 2004). Selon (Gavard-Perret et al., 2008), la méthodologie est généralement définie comme l'étude des méthodes visant à générer des connaissances. Elle représente un cadre structuré et rigoureux adopté pour conduire une recherche scientifique ainsi elle joue un rôle essentiel dans la structuration des différentes disciplines scientifiques, offrant un ensemble de règles et de démarches destinées à garantir la validité et la fiabilité des résultats obtenus (Mourat, Ocnarescu, Renon, & Royer, 2015).

La démarche méthodologique est généralement caractérisée comme la voie à suivre, le processus de progression vers un objectif spécifique dans le travail de recherche. Cela implique de définir les principes fondamentaux à appliquer tout au long de la recherche afin d'atteindre efficacement cet objectif.

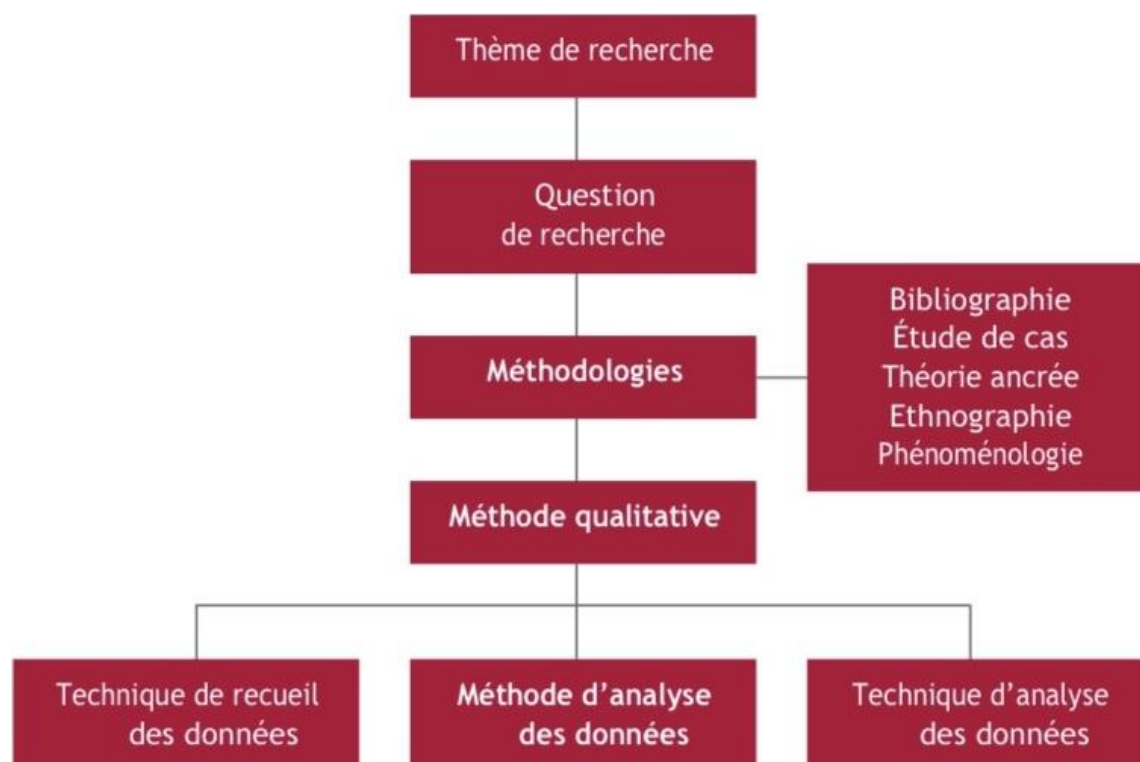
Pour notre étude empirique, nous avons choisi une approche qualitative afin de répondre à notre problématique de recherche et aux sous-questions qui en découlent. Cette approche se base principalement sur "l'induction, où les propositions concernant les relations porteuses de signification sont déduites des observations. Ces données sont qualitatives car leur analyse et leur interprétation se font par analogies, métaphores, et autres moyens discursifs plutôt que par des calculs" (Mongeau, 2008). La recherche qualitative vise à comprendre une

situation spécifique dans un contexte donné et permet de répondre aux questions de type "pourquoi ?" ou "comment ?" (Aubin-Auger, et al., 2008).

Nous avons choisi une approche qualitative pour notre étude en raison de la complexité de notre sujet et de son importance dans la création de valeur pour l'organisme d'accueil. Cette méthode nécessite une présence continue sur le terrain pour interpréter les données et recueillir le maximum d'informations. Elle implique une observation attentive, une interaction étroite avec le personnel et les dirigeants pour comprendre le contexte existant. Nous avons utilisé divers outils de collecte de données tout au long de notre immersion dans l'entreprise.

La recherche qualitative se concentre sur le développement de concepts pour mieux appréhender les phénomènes sociaux dans des environnements naturels plutôt que dans des conditions expérimentales. Elle accorde une importance particulière aux significations, aux expériences et aux perspectives des participants, dans le but de fournir une compréhension approfondie et détaillée des sujets étudiés (MAYS & POPE, 1995).

**Figure 7 : Démarche qualitative**



Source : Aubin-Auger & All, 2008, P.142-145.

## **1.2. Les outils de collecte de données**

Dans notre étude, nous avons opté pour une approche qualitative qui utilise divers outils d'analyse et de collecte de données. Parmi ces outils, nous avons sélectionné ceux considérés comme les plus fiables et les plus adaptés à notre recherche :

- La recherche documentaire
- L'observation
- L'entretien

### **1.2.1. La documentation**

La recherche documentaire est une approche de collecte de données qui consiste à rassembler des informations à partir de documents préexistants relatifs au sujet de recherche (tels que des sites Internet, des brochures, des documents internes, des rapports d'activités, des organigrammes, etc.) (Claude, 2019).

L'objectif de cette analyse documentaire était de trouver des données pertinentes et d'acquérir des connaissances utiles à partir d'articles de recherche et d'ouvrages existants. Dans le cadre de notre étude, une recherche documentaire a été menée pour approfondir nos connaissances sur la gestion des retours, en incluant des discussions sur les retours, la production, la satisfaction clients, et d'autres sujets connexes pouvant influencer notre projet.

Pour mener à bien notre étude, Nous avons consulté les ressources disponibles dans la bibliothèque de l'École Nationale Supérieure de management (ENSM), telles que les livres, les articles et les thèses. Nous avons également utilisé les moteurs de recherche du web comme SNDL, ASJP, Z-Library, Google scholar...etc. Ainsi, nous avons consulté les documents internes de la société Wafa afin de mieux comprendre sa mission, sa vision, ses objectifs et son processus de production. Ces documents ont été essentiels pour notre travail. En collaboration avec le responsable de la production et le responsable logistique, nous avons pu identifier les phases et les étapes du processus de production les plus pertinents pour notre étude.

### **1.2.2. L'observation**

L'observation est une méthode de collecte d'informations qui consiste à examiner attentivement une situation donnée, offrant ainsi une compréhension approfondie des comportements et des attitudes des individus vis-à-vis de cette situation (Kuada, 2012). Deux

types d'observation sont généralement identifiés : l'observation non participante et l'observation participante (Kuada, 2012). Comme le souligne (Arborio, 2007), il est important de noter que l'observation n'est pas uniquement réservée aux sociologues, mais peut également être utilisée par d'autres experts tels que les journalistes, les documentaristes et les médecins. Dans ce contexte, l'observation implique simplement que le chercheur observe et prend des notes, sans recourir à d'autres instruments ou techniques sophistiquées de traitement des données.

Pour ce projet, nous avons utilisé ces deux formes d'observation, différenciées par le niveau d'implication de l'observateur dans les activités. L'observateur non participant se contente d'observer sans s'impliquer directement, ce qui permet une approche plus rapide mais comporte le risque de perturber le comportement normal des participants (Kuada, 2012).

L'observation représente un outil crucial dans notre domaine, nous offrant la possibilité d'analyser des faits et d'explorer notre sujet tout en restant en accord avec notre cadre conceptuel. Contrairement à d'autres méthodes de collecte de données, elle ne requiert pas l'utilisation de documents préalablement codifiés ou enregistrés.

Nous avons initié notre processus d'observation interne au sein de Wafa, en couvrant divers départements de l'entreprise dès les premiers jours, y compris des visites à l'usine. Pour répondre à notre objectif de recherche, notre attention s'est principalement portée sur le département de production et le département commerciale ainsi que sur les acteurs internes et externes qui y sont impliqués.

Au fil du projet, plusieurs jours ont été dédiés à l'observation de la production afin de développer une compréhension approfondie de son fonctionnement et d'identifier les éventuels problèmes rencontrés lors des activités quotidiennes. Nous avons examiné de près la gestion de la logistique, en mettant l'accent sur la production et le traitement des produits retournés, tout en observant les employés responsables de ces opérations. Ces observations ont été réalisées en travaillant au sein du bureau de production, nous permettant ainsi de voir directement les tâches accomplies par les employés.

### **1.2.3. L'entretien**

L'entretien représente une méthode d'investigation utilisée dans le cadre d'une approche qualitative, impliquant une interaction en face-à-face entre le chercheur et un individu possédant des informations pertinentes sur le sujet étudié (Demoncey, 2016).

Dans une recherche scientifique, nous avons le choix entre trois méthodes d'entretien :

- L'entretien directif
- L'entretien semi-directif
- L'entretien non-directif

Pour notre recherche, nous avons opté pour l'entretien semi-directif comme méthode la plus appropriée. Ce type d'entretien se présente sous la forme d'un dialogue ou d'une conversation entre deux personnes. C'est un moment crucial de communication où le chercheur écoute attentivement et reconnaît l'expertise du sujet interrogé. Grâce à une relation de confiance établie, le chercheur recueille un récit structuré à partir d'un guide prédéfini, élaboré suite à une recherche exploratoire préalable (Imbert, 2010).

Nous avons mené des entretiens individuels avec divers acteurs au sein de l'entreprise Wafa, notamment les responsables, les chefs d'équipes, les manutentionnaires, les caristes et les administrateurs. Ces entretiens nous ont permis de recueillir des informations précises en lien avec notre sujet de recherche.

#### ➤ **Le guide d'entretien**

Pour la réalisation de notre étude, un guide d'entretien a été soigneusement préparé en coopération avec des cadres et employés de Wafa. Ce guide inclut des questions ciblées conçues pour collecter des informations essentielles à notre recherche. Les questions ont été minutieusement rédigées par notre équipe de recherche, alignées sur les objectifs de notre étude et visant à explorer les hypothèses formulées.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi d'interviewer des membres du personnel de Wafa ayant une implication directe dans les processus liés à la gestion des retours. Cette sélection stratégique visait à garantir l'acquisition de données significatives et directement applicables à notre problématique.

### **Tableau 6 : Personnes interrogées**

N° d'entretien	Poste occupé	Ancienneté	Durée de l'entretien
N°1	Chargé de logistique et exportation	3 ans	1 h
N°2	Commercial Back-office B-to-B	5 ans	45 mn
N°3	Responsable audit et contrôle de gestion	10 ans	30 mn
N°4	Responsable de production	14 ans	1 h

Source : Elaboré par nos soins

### 1.3. L'analyse et traitement des données

Après avoir mené notre enquête sur le terrain et conduit des entretiens avec les responsables des huileries ainsi qu'avec les employés, nous avons recueilli les données nécessaires pour répondre à notre problématique de recherche.

Pour analyser ces informations, nous avons choisi d'utiliser la méthode d'analyse de contenu. Selon (Thietart & al. 2014, p. 553), cette méthode repose sur l'idée que la répétition d'unités d'analyse du discours, telles que les mots, les expressions ou les significations similaires, les phrases ou les paragraphes, permet de mettre en évidence les centres d'intérêt et les préoccupations des auteurs du discours. Selon ces mêmes auteurs, cette analyse peut être réalisée à travers des comparaisons, des analyses statiques ou encore des analyses qualitatives du contexte dans lequel les mots sont utilisés.

#### 1.3.1 Les difficultés rencontrées

Dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes heurtés à plusieurs obstacles, typiques des travaux de recherche scientifique. Notre engagement était de surmonter ces obstacles pour répondre efficacement à notre question de recherche. Les principales difficultés rencontrées incluent :

- La recherche d'un stage correspondant aux exigences d'un Projet de Fin d'Études ;
- La contrainte de temps pour réaliser un PFE de niveau master, compte tenu des autres obligations académiques et personnelles ;

## **Section 2 : Cadre organisationnel**

Cette section a pour objectif de présenter l'organisme d'accueil Wafa afin de répondre à notre question de recherche.

### **2.1. Présentation de l'entreprise Wafa**

Wafa, une société établie en Algérie, se spécialise dans la transformation du papier pour divers usages domestiques, sanitaires et d'hygiène corporelle. Avec 23 années d'expérience à son actif, elle s'est imposée comme un acteur majeur de son secteur. La relation avec ses partenaires occupe une place centrale dans sa philosophie, mettant l'accent sur le respect et la convivialité pour créer une confiance mutuelle. Son engagement indéfectible est de fournir des produits de la plus haute qualité, répondant aux normes internationales de manière continue.

Wafa s'efforce constamment d'innover et d'améliorer ses produits pour répondre aux exigences en constante évolution du marché mondial. L'entreprise accorde une attention particulière à la satisfaction de sa clientèle en proposant une large gamme de produits répondant à divers besoins, tout en garantissant une qualité uniforme et une livraison ponctuelle. Son souci de maintenir des standards de qualité élevés lui permet de fidéliser ses clients et de consolider sa position sur le marché.

### **2.2. Historique de Wafa :**

L'histoire de cette marque remonte à 1998 sous le statut de Société à Responsabilité Limitée (SARL), lorsque feu ZEBDA Ben Azouz, le fondateur, a établi une EURL avec une passion profonde pour la transformation du papier à usage domestique. Toujours axée sur le bien-être individuel et le respect de l'environnement, l'entreprise a évolué en 2002 pour devenir SARL Wafa. Initialement située sur un site de 3000 m<sup>2</sup> à Chéraga, elle a ensuite déménagé en 2012 vers un site de 5000 m<sup>2</sup> à Rahmania, dans le pôle pharmaceutique de SIDI ABELLAH ALGER, dans le cadre de son extension. Au fil des ans, Wafa a continué à croître sur le marché local et à l'exportation, notamment avec l'ouverture de son complexe à Ain-Oussera en 2019, couvrant une superficie de 67 000 m<sup>2</sup> dans la wilaya de DJELFA. (Site web de l'entreprise)

**Tableau 7 : Les grands changements dans l'entreprise Wafa**

<b>Date</b>	<b>Description</b>
1998	Création de l'entreprise.
2002	L'entreprise devient une SARL.
2012	Extension de la production et l'ouverture de l'usine RAHMANIA
2014	Ouverture du centre de distribution Alger
2018-2019	Ouverture des deux centres de distribution (Sétif et Oran ).
2019	Inauguration du pôle de Ain Oussara (grande usine qui permettrait la fabrication de la matière première).

Source : Document interne

### 2.3. Fiche d'identité de Wafa

La fiche d'identité de Wafa offre un aperçu résumé mais complet de l'entreprise comme suit:

**Tableau 8 : Fiche d'identité de l'entreprise Wafa**

<b>Nom de l'entreprise</b>	Wafa FAILE
<b>Siège social</b>	AMARA-CHERAGA-ALGER
<b>Statut juridique</b>	S.A.R.L
<b>Année de création</b>	1998
<b>Type</b>	Industrielle et Commerciale
<b>Régime juridique</b>	Privé
<b>Activité</b>	Transformation de papier, fabrication de produits d'hygiène, sanitaires, et cosmétiques
<b>Numéro de registre de commerce</b>	18-00-1012781B18
<b>Capital social</b>	650 000 000, 00 DZD
<b>Nombre de distributeurs</b>	Environ 30 distributeurs
<b>Evolution annuelle</b>	Dans les 20 %
<b>Taille de l'entreprise</b>	Environ 750 employés

<b>Adresse</b>	132 Z S AAMARA BOX 18 CHERAGA- ALGER
<b>Site internet</b>	<a href="http://www.wafafaile.net">www.wafafaile.net</a>
<b>Numéro de téléphone</b>	0555 04 00 06
<b>Adresse e-mail</b>	info@wafafaile.net

Source : Élaborée par nos soins

## 2.4. Champs d'activité de Wafa

L'entreprise Wafa est présente dans le domaine d'activité des produits d'hygiène, sanitaires, et cosmétiques.

### 2.4.1. Les missions de Wafa

La mission de l'entreprise se définit par sa volonté de mobiliser pleinement ses ressources humaines. L'ensemble de l'équipe participe de manière collaborative à l'essor de l'entreprise et à l'amélioration de ses produits. Que ce soit les managers ou les opérationnels, tous avancent ensemble, favorisant ainsi un environnement dynamique et ouvert qui renforce le sentiment d'appartenance. Chez Wafa, l'idée de solidarité et d'unité est primordiale.

En ce qui concerne les ressources matérielles, Wafa investit dans des équipements de pointe en technologie numérique. Cette combinaison de ressources humaines et matérielles permet à l'entreprise de viser des objectifs ambitieux à long terme. En tant que leader du secteur, nous nous engageons à maintenir cette dynamique afin de garantir un niveau de confort optimal pour nos clients et de répondre aux exigences du marché.

### 2.4.2. Les produits de Wafa

L'activité de l'entreprise consiste dans la fabrication de produits d'hygiène, sanitaires, et cosmétiques, voici la gamme :

**Tableau 9 : Gamme des produits Wafa**

Famille de produit	Description
--------------------	-------------

ESSUIE-TOUTE	Essuie-tout Wafa issu de pure ouate de cellulose de qualité supérieure, satisfait toute exigence d'usage, le rouleau à multiples plis assure une capacité d'absorption efficace. En grammes, qui continent neuf produits.
PAPIER HYGIËNIQUE	Le papier hygiénique Wafa assure la douceur et la résistance, en trois gammes, nous trouvons le PH soft, le parfumé, et le pur sans parfum.
SERVIETTES DE TABLE	La serviette de table Wafa présentée en plusieurs designs et différentes dimensions agréable au touché, décoratives, assure une bonne hygiène alimentaire.
MOUCHOIRS	Wafa propose deux modèles de boîte de mouchoirs « moyen modèle 70 mosaïque, grand modèle 140 » sont idéals pour une propreté et une hygiène optimale. Fabriqués en 100% pure ouate de cellulose blanche, ces mouchoirs à deux plus son très doux et très absorbants. Entre autres, nous proposons un mouchoir de poche pour votre quotidien Extra doux et résistant.
LINGETTES	Tout en garantissant la propreté et en prenant soin de la sensibilité de la peau de votre bébé nos lingettes Wafa à deux modèles, lingettes douces 80 verte, rose, et bleu, ainsi que lingette Warda 72 parfumées.
ROULEAU ALUMINIUM	Le papier aluminium Wafa de 5 mètres jusqu'à 180 mètres et de 30 cm de largeur protège les aliments qui seront cuits dans une enceinte fermée et conserve leurs arômes.
FILM ALIMENTAIRE	Transparent et facile à l'utilisation, le film alimentaire Wafa évite le mélange des odeurs et protège les aliments. Étirable et résistant, il s'adapte à toutes les formes de plats et récipients. Fabriqué en plastique pour la conservation des viandes, poissons, fromages.
PAPIER CUISSON	Papier Wafa idéal pour la cuisson des aliments au four, parfaitement adapté à l'usage unique pour cuisson et mise en valeur du produit cuit dans le papier, leur démoulage idéal en pâtissier car quelle que soit la préparation de la pâte cuite dessus, elle se décolle facilement grâce à sa

	surface glissante. Il peut être utilisé au four traditionnel ou au micro-ondes.
BARQUETTES	WAFÀ compartiment avec couvercle à usage multifonctionnel avec de nombreuses utilisations. Pour les occasions et pour les buffets, les réceptions, les fêtes et les pique-niques ou les barbecues. Les modèles des récipients de plateaux en aluminium avec couvercle sont de 850 CL jusqu'à 1185 CL.
CORPORATE	WAFÀ a une gamme spéciale pour les médecines, les para-pharmas, De draps d'examen ou rouleaux d'ouate de cellulose double épaisseurs et de très grande qualité. Les draps d'examen de WAFÀ sont très absorbants, résistants, doux, et souples. Conditionnement de 12 rouleaux de 70 feuilles de largeurs 65 cm et prédécoupés tous les 45 cm.

Source : Élaboré par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

### 2.4.3. Les objectifs de l'entreprise

- Promouvoir l'adoption d'une utilisation domestique et sanitaire du papier ;
- Pénétrer le marché local en Algérie et explorer les opportunités d'exportation vers les pays voisins ;
- Se positionner en tant que leader dans le secteur du papier en Algérie et dans la région du Maghreb ;
- Diversifier les produits de la marque WAFÀ pour répondre à une large gamme de besoins ;
- Apporter une contribution significative à la croissance du PIB de l'Algérie.

Document interne d'entreprise : le catalogue des produits WAFÀ

### 2.4.4. Les engagements de qualité

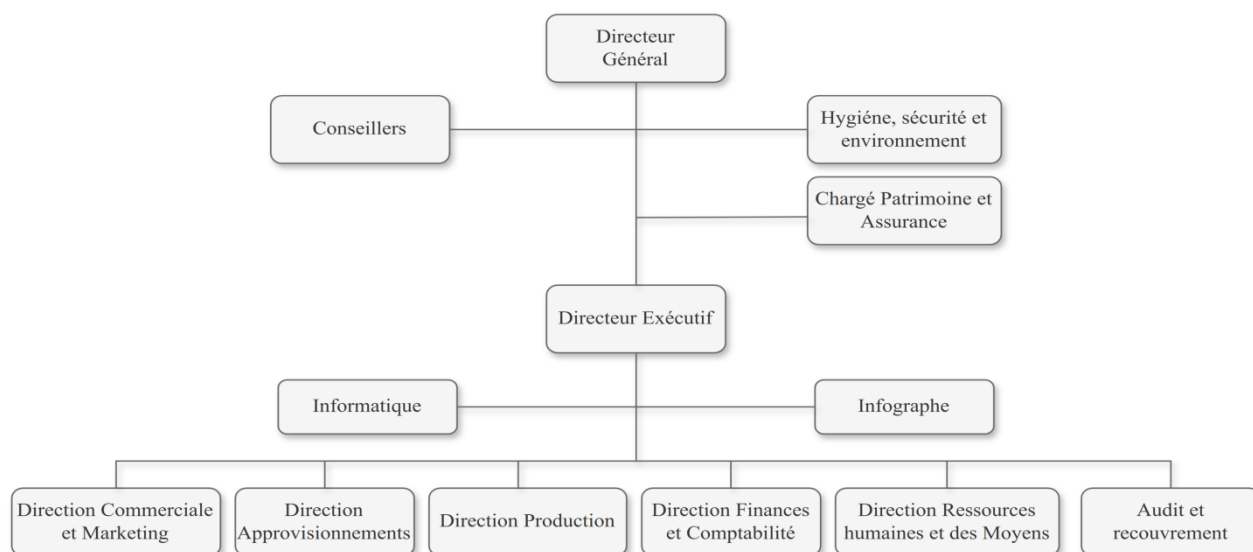
- Consistent exportation de solutions WAFÀ de premier ordre ;
- Engagement envers une qualité constante et des délais de livraison respectés ;
- Amélioration continue des processus de fabrication ;
- Promotion d'un environnement de travail favorable grâce à la participation active des employés ;

- Respect rigoureux des normes éthiques dans toutes les pratiques commerciales ;

## 2.5. L'organisation de Wafa

L'organigramme fournit une vue d'ensemble de la manière dont l'entreprise est structurée. Voici l'organigramme de Wafa, illustrant sa structure:

**Figure 8 : Organigramme de l'entreprise Wafa**



**Source :** Document interne de l'entreprise

Dans la société Wafa, outre les six directions existantes, dont la direction Audit et Recouvrement où nous avons effectué notre stage pratique, les missions de cette direction sont étroitement liées au secteur de la distribution :

### ➤ Secteur de la distribution :

- **Distribution directe:** Trois centres de distribution sont en activité à Alger, Oran et Sétif, chacun dirigé par un chef de centre et un responsable régional. Un administrateur des ventes est en charge de la gestion des itinéraires et des performances de vente, tandis que des chefs de zone assurent la mise en œuvre de la stratégie commerciale dans chaque région.
- **Partenaires distributeurs:** Répartis dans diverses régions, ces acteurs clés travaillent en collaboration avec Wafa sous contrat d'exclusivité, jouant ainsi un rôle crucial dans la représentation de l'entreprise sur le terrain.

- Canal de distribution en gros: Fonctionnant sur un modèle de prévente avec livraison en J+1, ce canal majeur est essentiel pour la distribution des produits. Une collaboration étroite avec l'équipe du système d'information et l'équipe d'analyse des ventes garantit une gestion efficace des stocks et des performances des distributeurs.
- Grands comptes: Cette catégorie comprend les grands magasins et les transactions B to B, avec des partenariats essentiels dans des secteurs tels que l'hôtellerie, les télécommunications et les institutions publiques.
- Grandes et moyennes surfaces (GMS) : Ces partenaires contractuels, tels que les supermarchés et les hypermarchés, sont des maillons essentiels de la chaîne de distribution. Le responsable back office GMS assure une communication régulière sur la disponibilité des produits pour faciliter les commandes.

➤ **Service d'audit :**

Le service d'audit chez WAFA joue un rôle crucial dans la préservation de l'intégrité financière de l'entreprise en évaluant les processus internes, en identifiant les risques et en fournissant des recommandations pour améliorer les pratiques commerciales. Voici un aperçu des principales responsabilités et activités du service d'audit :

- **Évaluation des processus internes :** Le service d'audit effectue une évaluation approfondie des processus internes de l'entreprise, y compris les contrôles financiers et les pratiques comptables, pour garantir leur conformité aux normes établies.
- **Identification des risques :** Une autre responsabilité clé du service d'audit est d'identifier les risques potentiels auxquels l'entreprise est confrontée, qu'ils soient financiers, opérationnels ou liés à la conformité réglementaire.
- **Audits financiers :** Des audits financiers périodiques sont réalisés pour vérifier l'exactitude des états financiers de l'entreprise, y compris l'examen des transactions, des soldes de compte et des rapports financiers.
- **Recommandations d'amélioration :** Sur la base des résultats de leurs évaluations, les auditeurs fournissent des recommandations pour améliorer les processus et les contrôles internes de l'entreprise, visant à renforcer les pratiques commerciales et à réduire les risques.

- **Conformité réglementaire** : Le service d'audit veille à ce que l'entreprise respecte toutes les réglementations financières et comptables en vigueur, y compris les normes comptables internationales (IFRS) et les lois fiscales et réglementaires locales.'
- **Traitement des réclamations** : Le service d'audit gère également les plaintes et les réclamations des clients, en garantissant une réponse rapide et satisfaisante pour préserver la réputation de l'entreprise et fidéliser la clientèle.

## **Conclusion**

Ce chapitre a présenté la méthodologie adoptée pour conduire notre étude au sein de l'entreprise où le stage a été réalisé. Cette approche nous a permis d'acquérir une compréhension approfondie des processus, des comportements et des motivations des individus impliqués, en utilisant divers outils de collecte de données et en tenant compte du contexte organisationnel spécifique.

Nous avons également présenté l'entreprise d'accueil Wafa afin de mieux comprendre son fonctionnement.

# **CHAPITRE III : RÉSULTATS ET DISCUSSION**

## **Introduction**

Suite à l'examen des concepts théoriques clés liés à notre sujet de recherche dans les deux derniers chapitres, ce troisième chapitre constitue la partie pratique de notre recherche. Effectivement, il se divise en deux segments distincts, dans le but de fournir une réponse à la problématique de recherche formulée.

### **Section 1: Présentation et analyse des résultats**

Dans cette section, nous présentons les différents résultats obtenus dans notre recherche à travers un guide d'entretien semi-directifs auprès des responsables et des employés de « Wafa », les activités logistiques de l'entreprise basée sur des observations, des documents internes, et d'autres sources pertinentes. Et nous procédons une analyse détaillée de ces résultats afin de les discuter.

Dans cette partie, les résultats seront présentés en accord avec notre grille d'analyse thématique, comme indiqué dans l'annexe B.

#### **1. L'entretien qualitatif**

Dans cette partie, nous présentons les commentaires du répondant et leurs points de vue concernant les sujets discutés lors de notre entretien.

Après avoir pris connaissance les activités générales de Wafa, et avoir le poste occupé de notre interviewé et de ses rôles et responsabilités au sein de l'entreprise, nous avons posé une série de questions qui ont été abordées dans le guide d'entretien

#### **2. Résultats de l'étude qualitative**

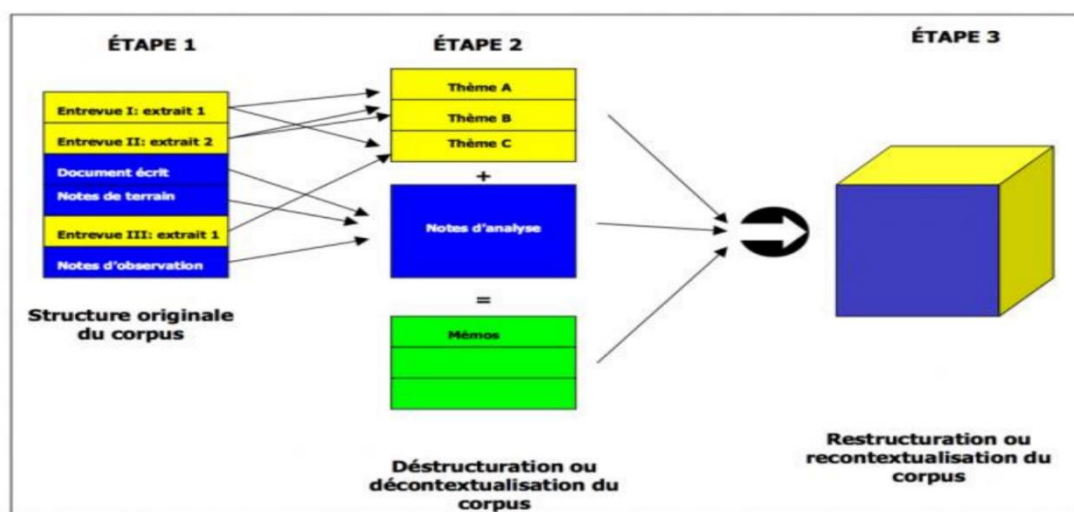
Pour traiter et analyser les données collectées, nous avons eu recours à l'analyse de contenu thématique qui se base sur le repérage des idées significatives et leur catégorisation dans des thèmes d'analyse à l'aide du logiciel d'aide à l'analyse qualitative « NVIVO 14 ».

##### **➤ C'est quoi NVIVO**

Nvivo est un logiciel d'aide d'analyse qualitative qui nous offre un espace de travail et de réflexion où nous pouvons organiser, visualiser et analyser les données qualitatives non structurées. Cependant, il ne réalise en aucun cas l'analyse à notre place. Son principe est très proche à l'analyse manuelle (crayon-papier), il relève sur une démarche de «De

contextualisation/ Recontextualisation »

**Figure 9 : Fonctionnement de NVIVO**



Source : Deschenaux, 2007, P. 10

## 2.1. la gestion des retours

La gestion efficace des retours est essentielle pour maintenir la satisfaction des clients et optimiser les processus logistiques. Nous avons interrogé les quatre responsables de l'entreprise Wafa sur la manière dont ils gèrent les retours et, d'après leurs réponses, nous avons obtenu les résultats suivants.

### 2.1.1. Les processus de gestion des retours

Après avoir analysé le discours des différents interviewés à l'aide du logiciel Nvivo concernant leur compréhension du processus de retour, nous avons obtenu ce nuage des mots et ce tableau de fréquence des mots.



Actions	3	actions, contact
Contact	3	contact, contacte
Livreur	2	livreur
processus	2	processus

**Source** : Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

La figure de nuage de mots illustre les principaux éléments du processus de gestion des retours. Le terme central "retour" montre l'importance de ce concept, tandis que des mots tels que "réclamation", "examine", "service", et "traitement" mettent en évidence les étapes clés et les acteurs impliqués. La "réception" des retours, suivie de leur "documentation" et de leur "confirmation", sont des phases cruciales pour garantir un processus fluide et efficace.

Ce nuage de mots met en lumière la complexité et la rigueur nécessaires pour une gestion optimale des retours, centrée sur la satisfaction du client.

En somme, on peut décrire le processus de retours dans l'entreprise Wafa comme suit :

➤ **Réception de la réclamation:**

Dès qu'un client signale une anomalie dans la marchandise, il contacte spécifiquement l'entreprise Wafa, en particulier le service commercial, pour faire une réclamation concernant un problème précis rencontré avec la marchandise achetée. Cette anomalie peut inclure des incidents tels que des produits manquants, endommagés ou non conformes à la commande, ou d'autres anomalies. Après cela, la réclamation est enregistrée et traitée par le service commercial pour une investigation plus approfondie.

Ensuite, le service commercial crée un bon de réclamation qui est envoyé au service d'audit.

➤ **Examen et identification du retour par le service Audit:**

Le service Audit examine attentivement la nature du retour signalé par le client. Cela implique de vérifier les détails de la commande d'origine, les spécifications des produits concernés et toute autre information pertinente pour comprendre la situation. Une fois l'incident identifié, le service Audit prépare la documentation nécessaire, notamment le Bon

de Retour Client (BRC), pour documenter les détails du retour et les mesures à prendre pour le résoudre.

Ensuite, le responsable, sur la base des (BRC) et des investigations menées ainsi que des informations fournies, prend la décision concernant la marchandise.

- Si le responsable accepte le retour :

La marchandise est renvoyée aux entrepôts de l'entreprise pour être traitée conformément aux procédures de retour établies.

Le service commercial peut informer le client que le retour a été accepté et prendre les mesures nécessaires pour organiser le retour de la marchandise.

- Si le responsable refuse le retour :

Le service commercial contacte le client pour lui faire savoir que le retour a été refusé.

Le service commercial peut fournir au client des explications sur les raisons du refus et discuter des options alternatives, telles que des solutions de remplacement ou des crédits d'achat. Il peut également recueillir des informations supplémentaires auprès du client pour comprendre ses besoins et ses préoccupations, afin de trouver une solution satisfaisante.

#### ➤ **Validation de la réception physique du retour par le chef d'entrepôt**

Après avoir reçu la marchandise retournée, le chef d'entrepôt effectue une validation physique pour confirmer la réception des articles retournés.

Cette étape garantit que la marchandise correspond bien à la réclamation du client et qu'elle est en état de retourner dans le processus de traitement.

#### ➤ **Communication avec le client**

Le service commercial est chargé de maintenir le contact avec le client tout au long du processus de retour. Cela inclut la fourniture de mises à jour régulières sur l'avancement du traitement de la réclamation et la résolution du problème signalé.

En cas de nécessité, le service commercial recueille des retours supplémentaires du client pour assurer une compréhension complète de ses besoins et de ses attentes.

#### ➤ **Finalisation du processus de retour :**

Une fois que toutes les étapes du processus de retour sont complétées et que la réclamation du client a été résolue de manière satisfaisante, le processus est clôturé.

L'entreprise Wafa s'assure également de suivre la satisfaction du client après le traitement de la réclamation, en prenant en compte tout retour d'expérience pour améliorer continuellement ses processus et services.

### 2.1.2. Les principaux défis de la gestion des retours

La gestion des retours présente plusieurs défis importants pour l'entreprise Wafa.

Après avoir analysé le discours des différents interviewés à l'aide du logiciel Nvivo concernant les défis de gestion des retours, nous avons obtenu ce nuage de mots. Le nuage de mots (Figure 12) met en évidence les termes les plus fréquemment mentionnés par les responsables de Wafa. Le mot "traçabilité" apparaît comme le plus dominant, soulignant son importance cruciale dans le processus de gestion des retours. D'autres termes importants incluent "communication", "réclamation", "clarté", "délais", ce qui indique que ces aspects sont perçus comme des défis significatifs.

**Figure 11 : Les principaux défis de la gestion des retours**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

L'analyse révèle également des préoccupations liées à la communication, aux réclamations, et aux délais, ainsi qu'à l'implémentation et à la consultation des systèmes pour améliorer la gestion et le traitement des retours.

En se basant sur le nuage des mots et sur le discours des interviewés, nous identifions les défis suivants :

**Gestion des réclamations** : Traitement efficace des réclamations des clients liées aux retours peut être un défi majeur. Cela implique de comprendre et de résoudre les problèmes signalés par les clients de manière satisfaisante.

**Variété des types de retours** : La gestion des différents types de retours, tels que les produits endommagés, les erreurs de commande ou les retours pour remboursement, peut être complexe et exigeante.

**Communication avec les clients** : Maintenir une communication claire et efficace avec les clients tout au long du processus de retour peut être difficile, surtout en cas de volume élevé de retours.

**Traçabilité et transparence** : Dans le processus de retour, comprenant la documentation appropriée des retours et la communication claire des informations aux parties concernées, peuvent poser un défi significatif.

**Qualité des produits retournés** : La qualité des produits retournés se réfère à l'état et à la conformité des articles renvoyés par les clients à l'entreprise. Cela englobe l'examen de la condition physique des produits, la détermination de tout défaut de fabrication ou de dommage, ainsi que l'évaluation de la correspondance par rapport aux attentes du client.

**Temps de traitement** : Le temps de traitement fait référence à la durée nécessaire pour traiter complètement un retour depuis sa réception jusqu'à sa résolution finale. Cela inclut toutes les étapes du processus de gestion des retours, telles que la réception du retour, son examen, la communication avec le client, la prise de décision sur la résolution du retour (remboursement, échange, réparation, etc.), et toute autre action nécessaire pour finaliser le processus. Un temps de traitement efficace est crucial pour assurer une expérience client satisfaisante et pour maintenir l'efficacité opérationnelle de l'entreprise.

**Implémentation et consultation des systèmes** : L'implémentation et la consultation de systèmes adéquats, tels que les caméras de surveillance, sont cruciales pour améliorer la gestion et le traitement des retours. L'utilisation de caméras permet de surveiller les processus de retour, assurant ainsi que les produits sont traités correctement à chaque étape et que les informations sont enregistrées avec précision. Cependant, un défi majeur réside dans les réclamations tardives qui dépassent la capacité de stockage des caméras de surveillance. En effet, si une réclamation est faite après que les enregistrements ont été

écrasés ou supprimés, il devient difficile de vérifier et de traiter la réclamation de manière adéquate, compromettant ainsi la fiabilité du processus de gestion des retours.

## 2.2. Influence de la gestion des retours sur la satisfaction et la fidélité des clients

D'après le nuage de mots obtenus, ainsi que les propos des personnes interviewées, il est évident que le terme "claire" revient souvent, tout comme "politique" et "flexible". L'analyse des discours des différents interviewés à l'aide du logiciel NVivo a permis de générer ce nuage de mots .

**Figure 12 : Influence de la gestion des retours sur la satisfaction et la fidélité des clients**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Les réponses des quatre responsables montrent que la manière dont la gestion des retours améliore la satisfaction client repose sur la résolution rapide des problèmes, une politique de retours claire et simple pour le client, ainsi qu'une communication transparente tout au long du processus de retour. Cependant, nous remarquons que les discours des responsables sont plus riches par rapport à celui du 4ème responsable, ce qui indique que les premiers accordent plus d'importance à la perception des clients et à leur satisfaction dans le processus des retours, cela est dû au fait que la gestion de la satisfaction client est généralement associée aux postes des responsables

En somme, la manière dont la gestion des retours impacte la satisfaction et la perception des clients, selon les interviewés, est :

**Résolution rapide des problèmes** : En offrant une solution rapide et efficace aux problèmes rencontrés par les clients, l'entreprise montre son engagement à répondre aux besoins des clients de manière proactive.

**Politique de retours claire et équitable** : Une politique de retours transparente, simple et équitable renforce la confiance des clients lors de leurs achats et accroît leur satisfaction.

**Communication transparente** : Maintenir une communication ouverte et honnête tout au long du processus de retour assure aux clients que leurs préoccupations sont prises en compte avec sérieux et respect.

**Satisfaction client prioritaire** : Placer la satisfaction du client au centre de la gestion des retours démontre l'engagement de l'entreprise envers ses clients, renforçant ainsi la fidélité à la marque.

### **2.3. Les stratégies mises en place par l'entreprise pour la Gestion des Retours**

Les stratégies de gestion des retours représentent un facteur clé dans la capacité d'une entreprise à répondre efficacement aux attentes de sa clientèle. En effet, la manière dont une entreprise gère les retours de produits ou de services peut avoir un impact significatif sur la satisfaction et la fidélité des clients.

#### **2.3.1. Les stratégies utilisées pour gérer les retours**

La figure 14 schématise en un nuage de mots les termes qui sont le plus revu dans les réponses des personnes interviewés à cette question. Le terme "retour " revient le plus dans les réponses collectées, suivit par le terme de "communication" et de "interne".

**Figure 13 : Les stratégies utilisés pour gérer les retours**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Le nuage de mots révèle que les stratégies de l'entreprise pour améliorer la gestion des retours se concentrent fortement sur la communication, la gestion proactive, et l'amélioration continue basée sur des analyses de données. La formation interne et l'optimisation des processus internes sont également des éléments clés de leur approche. En mettant en œuvre ces stratégies, l'entreprise Wafa vise à améliorer la satisfaction des clients et à renforcer leur fidélité.

En récapitulant, les stratégies utilisées dans l'entreprise pour gérer les retours, selon les interviewés, sont les suivantes :

1. **Politique de retour flexible et simplifiée :** L'entreprise a mis en place une politique de retour flexible et simplifiée pour améliorer l'expérience client.
2. **Communication proactive interne et externe :** Il y a une communication proactive à la fois en interne et en externe pour assurer une gestion efficace des retours.
3. **Gestion efficace des produits retournés :** Une gestion rigoureuse des produits retournés est effectuée pour minimiser les coûts et optimiser les processus.
4. **Analyse des motifs de retour :** Une analyse des motifs de retour est réalisée afin d'identifier les causes principales et d'implémenter des mesures correctives.
5. **Utilisation de promotions pour influencer les ventes :** L'utilisation de promotions est adoptée pour influencer les ventes et minimiser les retours.

6. **Réductions pour éviter le surstockage chez les clients** : Des réductions sont offertes pour éviter le surstockage chez les clients et gérer efficacement les niveaux d'inventaire.
7. **Ajustement des prix affichés pour gérer l'inventaire** : Les prix affichés sont ajustés pour gérer l'inventaire et améliorer la rotation des stocks.

### 2.3.3. Les changements observés depuis la mise en place des stratégies

Pour évaluer l'impact des stratégies mises en place par l'entreprise Wafa sur la gestion des retours et la satisfaction des clients, nous avons examiné les réponses des quatre répondants. Leurs réponses ont permis de mettre en lumière les changements observés depuis l'implémentation de ces stratégies. Le nuage de mots ci-dessous résume les termes et thèmes les plus fréquemment mentionnés par les répondants, fournissant ainsi une vue d'ensemble des résultats obtenus.

**Figure 14 : Les changements depuis la mise en place des stratégies**



**Source** : Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Les termes les plus fréquents, tels que "retour", "moins", "réduction", et "satisfaction", indiquent clairement que les stratégies mises en place ont conduit à une diminution des retours et à une amélioration de la satisfaction client. Les répondants ont également mentionné des améliorations notables en termes de coûts et de délais, ce qui suggère une optimisation globale des processus. Ces résultats démontrent l'efficacité des mesures adoptées par l'entreprise Wafa dans la gestion des retours et l'amélioration de l'expérience client.



➤ **Réduction des retours**

Dans l'entreprise Wafa, l'efficacité est mesurée en suivant les tendances de retour au fil du temps pour évaluer si les efforts visant à améliorer la qualité des produits et à optimiser la politique de retour ont conduit à une diminution du nombre de retours. Ils comparent les données actuelles avec celles des périodes précédentes pour mesurer les progrès.

➤ **Enquêtes de satisfaction**

L'entreprise utilise des questionnaires avec ses clients GMS, les centres des distributions pour recueillir des données qualitatives sur l'expérience des clients avec le processus de retour. Ils posent des questions spécifiques sur la facilité de retour, la clarté des politiques, la satisfaction générale, etc.

➤ **Temps de traitement des retours**

Wafa mesure la rapidité avec laquelle les retours sont traités, du moment où le client initie le retour jusqu'à ce que le remboursement ou l'échange soit effectué. Ils comparent les temps de traitement avec les délais promis aux clients pour évaluer la conformité.

➤ **Feedbacks et commentaires des clients**

L'entreprise analyse les commentaires et suggestions des clients concernant le processus de retour. Ils identifient les thèmes récurrents, et utilisent ces informations pour apporter des améliorations ciblées.

## **2.4. La politique des retours chez Wafa**

Les politiques de retour constituent un élément essentiel des relations entre l'entreprise et leurs clients. Elles définissent les conditions dans lesquelles les clients peuvent retourner des produits achetés et obtenir un remboursement, un échange ou un avoir. Souvent, ces politiques sont conçues pour équilibrer les intérêts des consommateurs en matière de satisfaction. D'après les réponses des quatre responsables, nous avons obtenu les résultats suivants.

### **2.4.1. Les politiques de retour appliquées dans l'entreprise**

Une question sur les politiques de retour appliquées par l'entreprise Wafa, visant à maintenir une clarté avec les clients tout au long du processus de retour, a été posée aux personnes interviewées.

Figure 16 : Les politique des retours



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Les quatre répondants mentionnent que les termes les plus fréquemment utilisés par les clients pour décrire la politique de retours de Wafa dans ce nuage de mots sont « claire » et « flexible ».

La politique de retours de Wafa semble être conçue pour être claire, flexible et simple, avec une forte emphase sur une communication efficace et une orientation client. Ces éléments visent à assurer que les clients se sentent soutenus et que leurs retours se déroulent sans accroc, conduisant à une expérience positive même lorsqu'un produit doit être retourné.

En somme, d'après les réponses des quatre intervenants, on peut décrire le processus de retours comme suit :

➤ **Période de retour limitée**

Cette politique stipule que les retours ne sont acceptés que dans les 24 heures suivant l'achat, sauf exceptions déterminées par la politique de l'entreprise. Cette période courte garantit que les produits retournés peuvent être rapidement remis en stock et réduise les pertes potentielles pour l'entreprise. Les exceptions peuvent inclure des situations telles que des produits défectueux ou endommagés.

➤ **Politique de retour sans tracas pour les clients fidèles**

Les clients fidèles bénéficient d'une politique de retour simplifiée et sans tracas. Cette politique vise à récompenser la fidélité des clients en leur offrant une expérience de retour positive et efficace. Elle peut inclure des processus accélérés, des options de retour en magasin sans nécessité de reçu, ou des politiques de retour prolongées.

➤ **Politique de retour conditionnel**

Les retours sont acceptés sous certaines conditions spécifiques définies par l'entreprise. Par exemple, les produits doivent être retournés dans leur emballage d'origine avec tous les accessoires, non utilisés et en état de revente. Cette politique garantit que l'entreprise peut maintenir des normes élevées de qualité et de satisfaction client.

➤ **Politique de retour pour crédit au lieu de remboursement**

Plutôt que de rembourser les clients en espèces, cette politique offre un crédit en magasin pour les produits retournés. Cela encourage les clients à effectuer des échanges plutôt que des retours, augmentant ainsi les ventes et la fidélité à long terme.

➤ **Disponibilité d'un remboursement et ses conditions :**

Le remboursement est une solution possible en cas de retour, sous certaines conditions strictes. Par exemple, le produit doit être retourné dans son état d'origine, inutilisé ou non ouvert, pour être admissible à un remboursement. Cette politique est conçue pour protéger l'entreprise contre les abus tout en offrant une solution satisfaisante pour les clients.

Chacune de ces politiques vise à optimiser l'expérience client tout en gérant efficacement les coûts et en maintenant des pratiques commerciales durables, selon l'entreprise.

#### **2.4.2. L'impact des politiques de retour de Wafa sur la satisfaction client**

Nous avons analysé les réponses de quatre répondants pour comprendre l'impact des politiques sur les clients. Le nuage de mots ci-dessous résume les termes et thèmes les plus fréquemment mentionnés par les répondants, fournissant ainsi une vue d'ensemble des résultats obtenus.

**Figure 17 : L'impact des politiques de retour**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Les termes les plus fréquents, tels que "satisfaction" et "fidélité", indiquent clairement que les politiques mises en place ont conduit à une amélioration significative de la satisfaction client et de leur fidélité envers la marque. Des mots comme "confiance", "solution" et "flexible" montrent que ces politiques sont perçues comme adaptatives et orientées vers la résolution des problèmes, contribuant ainsi à une meilleure expérience client.

En somme, d'après les répondants, l'impact de ces politiques est une augmentation de la satisfaction et de la fidélité des clients, et elles renforcent également leur confiance envers la marque. De plus, en offrant des solutions pratiques et flexibles, les politiques aident à résoudre les problèmes des clients, ce qui est crucial pour maintenir une relation positive et durable avec eux.

### **2.4.3. Communication des politiques de retour de l'entreprise**

La communication des politiques de retour est un aspect crucial pour toute entreprise cherchant à maintenir une relation de confiance avec ses clients. Une analyse du nuage de mots généré à partir des réponses des responsables de l'entreprise offre un aperçu détaillé des moyens de communication utilisés. La figure suivante présente le nuage de mots correspondant.

**Figure 18 : Communication des Politiques de Retour**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Les mots clés dominants sont "téléphonique", "mail", "appel", "généralement", "conditions", "délais", "procédures" et "réunions". Le nuage des mots montre comment Wafa communique ses politiques de retour aux clients.

En somme, l'entreprise utilise principalement comme moyens de communication ses politiques de retours, les appels téléphoniques et les emails pour informer les clients. Les explications détaillées et les réunions jouent également un rôle crucial. De plus, le site web est utilisé pour éclaircir les politiques de retours auprès de ses clients.

## **2.5. Amélioration Continue dans la gestion des retours**

L'amélioration continue de la gestion des retours se révèle être un impératif pour les entreprises afin de maintenir leur compétitivité. En effet, cette pratique vise à optimiser les processus de retour de produits. Nous avons posé des questions à ce sujet à ces quatre responsables et avons obtenu les résultats suivants.

### **2.5.1. Utilisation des feed-back clients pour l'amélioration continue des produits et services**

Dans le cadre de notre investigation sur l'intégration des feed-back clients pour optimiser les produits et services de l'entreprise Wafa et pour satisfaire ces clients, nous avons analysé les témoignages de plusieurs responsables afin de comprendre comment l'entreprise utilise ces retours dans ses processus. Cette analyse, réalisée avec le logiciel Nvivo, nous a permis de dégager les principaux axes d'amélioration mentionnés par les interviewés. Nous présentons ci-dessous un nuage de mots mettant en lumière les tendances et les priorités identifiées quant à l'utilisation des retours clients pour l'amélioration des produits et services.

**Figure 19 : Les feed-backs clients**



**Source :** Elaboré par nos soins à l'aide de logiciel Nvivo.

Ce nuage de mots met en lumière comment l'entreprise Wafa utilise les retours des clients pour améliorer leurs produits et services. Les termes clés incluent "services," "produits," "améliorer," et "qualité," ce qui montre une orientation vers l'amélioration continue en réponse aux feed-back clients. Des mots comme "gagner," "image," et "marque" reflètent l'importance de la perception et de la réputation de l'entreprise.

En somme, cette visualisation souligne que les entreprises mettent l'accent sur l'intégration des feed-back clients pour non seulement améliorer la qualité des produits et services, mais aussi pour renforcer leur image de marque et répondre aux besoins évolutifs de leurs clients.

### **2.5.2. Les objectifs à long terme de l'entreprise Wafa en gestion des retours et satisfaction client**



- En conclusion les objectifs à long terme de Wafa incluent une réduction continue des taux de retour et une amélioration continue de la satisfaction client grâce à une gestion des retours encore plus efficace et orientée client.

D'après ces résultats, il est clair qu'une gestion efficace des retours est essentielle pour transformer ce défi en une opportunité de satisfaction et de fidélisation client. Il est primordial d'avoir des processus de retour bien structurés et des politiques facilitées pour répondre aux attentes des clients, tout en adaptant les stratégies en fonction des différentes situations rencontrées. La communication joue un rôle clé dans ce processus, en facilitant la compréhension des clients et en rendant l'expérience de retour plus fluide. De plus, une gestion efficace des retours contribue à optimiser divers processus tels que la production, la logistique et la commercialisation, ce qui permet ultimement de fidéliser le client, d'améliorer l'image de l'entreprise et d'accroître la qualité des produits.

## **Section 2 : discussion des résultats**

Dans cette section, nous allons discuter en détail des différents résultats abordés dans la section précédente. Nous allons examiner chaque point en profondeur, analyser les implications des données, comparer ces résultats à ceux de recherches antérieures, et explorer comment ils contribuent à la compréhension globale de notre sujet

Tout d'abord, les résultats de notre analyse dans l'entreprise Wafa indiquent que le processus de gestion des retours suit une série d'étapes bien définies : la réception de la réclamation, l'examen de la marchandise retournée, la documentation, la confirmation et le traitement final, ce qui correspond à la collecte, au tri et à l'inspection, ainsi qu'au traitement. Ces étapes sont conçues pour assurer une gestion efficace des retours, minimiser les coûts et améliorer la satisfaction des clients. Ces étapes de gestion des retours, qui contribuent à l'amélioration de la satisfaction client, s'alignent avec les travaux de plusieurs auteurs tels que (De Bary & Morceau, 2017) et (Jeszka, 2014).

Dans l'entreprise Wafa, des stratégies claires sont utilisées pour le traitement des retours de produits. Ces stratégies correspondent à celles évoquées dans la revue de littérature, notamment par (Guide & al, 2006), qui soulignent l'importance d'avoir une stratégie claire et efficace pour la gestion des retours afin d'améliorer la satisfaction client.

Notre recherche révèle que l'entreprise opte pour une stratégie de communication proactive, tant interne qu'externe, pour gérer les retours de produits. Cette communication proactive

permet de mieux comprendre les attentes et les comportements des clients, d'anticiper les retours et de développer des stratégies de gestion des retours plus efficaces. De plus, l'entreprise adapte ses stratégies à chaque situation rencontrée, comme l'utilisation de promotions pour éviter les retours. Conformément à l'étude menée par (Bechwati & Siegal, 2005) qui met en lumière l'importance cruciale d'une compréhension approfondie derrière les décisions de retour des produits pour améliorer la satisfaction client par une gestion des retours qui est construite à la base des besoins clients (Ltifi & al, 2016).

Lors des entretiens menés, il est apparu que les responsables interrogés ont une compréhension limitée des outils et technologies de l'information nécessaires pour une gestion efficace des retours. Cela est illustré par le problème de traçabilité mentionné par les quatre responsables de l'entreprise. Une meilleure gestion des retours implique l'intégration des outils informatiques modernes (Closs & Savitskie, 2003), Leur recherche met en évidence l'importance de l'utilisation des technologies de l'information pour optimiser la gestion des retours, en soulignant les économies significatives et l'amélioration de la performance logistique que la digitalisation des processus peut apporter. De plus, ces avancées peuvent contribuer à long terme à la satisfaction client (Qi & Zhang, 2008) (Enke & Thawornwong, 2005).

L'entreprise met en œuvre plusieurs stratégies pour réduire les retours et ainsi fidéliser ses clients. Cependant, elle est confrontée à des défis pour gérer efficacement ces retours, notamment en ce qui concerne la traçabilité. Dans les recherches de (Bechwati & Siegal, 2005) soulignent l'importance cruciale d'utiliser des informations claires et précises sur le produit afin de réduire les retours et d'améliorer l'expérience client (Jeszka, 2014).

L'entreprise met en avant l'importance du comportement des clients et l'adaptation des stratégies en conséquence. En accord aux études de l'auteur (Petersen, 2008), qui affirme qu'il existe un potentiel d'amélioration des échanges entre l'entreprise et le client en transformant les retours en opportunités pour satisfaire les clients et assurer leur fidélité (Petersen & Kumar, 2009).

Notre recherche dans l'entreprise Wafa révèle que la mise en place d'une politique de retour simple contribue à la satisfaction des clients, en soulignant des stratégies telles que la segmentation des politiques de retour pour minimiser l'impact financier et opérationnel des retours, tout en améliorant l'engagement client. Cela facilite le processus pour le client et contribue à sa satisfaction, comme l'approuve l'article des auteurs (Hjort & Lantz, 2016). Ils

mettent en évidence l'importance stratégique d'une politique de retour claire et efficace pour les entreprises, soulignant que des politiques de retour facilitantes peuvent offrir un avantage concurrentiel et établir une relation de confiance avec le client (Anderson & al, 2009).

## **Recommandations**

Afin d'optimiser la gestion des retours et d'améliorer la satisfaction client, nous recommandons à l'entreprise de mettre en œuvre les actions et les stratégies suivantes :

- Nous recommandons l'intégration des outils informatiques modernes, notamment les systèmes de gestion d'entrepôt (WMS) et les systèmes de planification des ressources d'entreprise (ERP), pour optimiser la gestion des retours.
- Il est crucial de souligner l'importance d'une prévision précise des retours de produits pour une gestion efficace des retours, comme le mentionnent (Min & al, 2006).
- Améliorer la traçabilité des produits retournés en intégrant des technologies de suivi avancées. Cela permettra de mieux gérer le cycle de vie des retours, d'identifier rapidement les problèmes et de prendre des mesures correctives plus efficaces (Jeszka, 2014)
- Nous recommandons de structurer une politique de retour formelle et de l'afficher clairement sur le site web de l'entreprise. Une politique de retour bien définie et facilement accessible renforcera la confiance des clients et facilitera le processus de retour, augmentant ainsi la satisfaction client.
- Former le personnel aux meilleures pratiques de gestion des retours et à l'utilisation des nouveaux outils technologiques. Une équipe bien formée est essentielle pour optimiser les opérations de retour et améliorer la satisfaction client.
- Mettre en place un système de collecte et d'analyse des feedbacks des clients. Utiliser ces informations pour améliorer continuellement les politiques et procédures de retour, assurant ainsi une réponse rapide et efficace aux besoins et attentes des clients.

Ces recommandations permettront à l'entreprise WAFA d'optimiser la gestion des retours et d'améliorer la satisfaction de ses clients.

## **Conclusion**

Ce chapitre résume la réponse à notre problématique et aux questions secondaires rencontrées lors de notre stage au sein de Wafa. Nous avons utilisé une approche de recherche qualitative basée sur un guide d'entretien ainsi que d'autres outils de collecte de données tels que l'observation et la documentation. Nous avons souligné l'importance de structurer les processus de retours pour une gestion efficace et avons examiné la mise en œuvre des politiques de retours, des stratégies adaptées et leur contribution à la gestion des retours, ainsi qu'à la satisfaction des clients. Ensuite, nous avons discuté des différents résultats obtenus en les comparant avec ceux de notre revue de littérature. Des recommandations et des améliorations ont été proposées dans le cadre d'une vision future de l'entreprise.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**

L'objectif principal de notre étude est d'analyser comment la gestion des retours peut contribuer à la satisfaction et à la fidélisation des clients au sein de l'entreprise Wafa, et de démontrer comment ces processus peuvent améliorer l'ensemble des opérations de l'entreprise. Nous nous sommes intéressés aux stratégies mises en place par l'entreprise pour améliorer la gestion des retours et, par conséquent, la satisfaction des clients. Nous avons également examiné l'impact des politiques de retour sur la satisfaction client ainsi que l'efficacité du traitement des retours sur la perception de l'expérience client.

Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté une approche méthodologique qualitative pour collecter et traiter les données. Nous avons utilisé divers outils, notamment des documents, des articles et des ouvrages scientifiques, ainsi que des plateformes numériques telles que SNDL, Scholarvox, Z-Library, Google Scholar, ResearchGate et ScienceDirect. En outre, nous avons élaboré un guide d'entretien pour interroger les responsables et les employés de l'entreprise, afin d'obtenir leurs commentaires et des résultats concernant le sujet étudié.

Notre étude s'est déroulée au sein de l'entreprise SARL Wafa, située à Zeralda, et nous avons également visité le grand entrepôt de Ain Ouassara à Djelfa, où nous avons consulté des documents internes et observé l'expédition de grandes quantités de produits. Pour répondre à notre problématique, nous avons utilisé plusieurs outils, notamment un guide d'entretien, qui nous a permis de comprendre le déroulement des processus de production et de retours au sein de l'entreprise Wafa. Ensuite, nous avons analysé les résultats obtenus afin de déterminer les principales stratégies et politiques de retour mises en place par l'entreprise et leur impact sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client.

Le travail mené nous a conduit à l'obtention de plusieurs résultats, telles que :

- La gestion efficace des retours nécessite plusieurs étapes bien définies, de la réception de la réclamation au traitement final des retours, afin d'assurer une satisfaction client optimale.
- L'intégration d'outils informatiques modernes est l'un des facteurs clés pour améliorer la gestion des retours. Cela permet des économies significatives et une meilleure performance logistique.

- Une stratégie de communication proactive est essentielle pour comprendre les attentes et les comportements des clients, ce qui contribue à une gestion efficace des retours.
- Il est crucial de gérer les retours de manière optimale afin de transformer ce défi en opportunité pour satisfaire et fidéliser les clients.
- Une politique de retour simple et bien structurée est cruciale pour minimiser l'impact financier et opérationnel des retours, tout en améliorant l'engagement et la satisfaction des clients.
- L'automatisation des processus, l'optimisation des flux de travail, la gestion des stocks en temps réel et la précision accrue de l'exécution des tâches sont des éléments clés qui contribuent à améliorer les performances globales de l'entreprise. En intégrant des outils technologiques avancés, tels que des systèmes offrant une meilleure visibilité et traçabilité opérationnelle, les entreprises peuvent prendre des décisions plus éclairées et une gestion des ressources plus efficace, ce qui conduit finalement à une meilleure satisfaction des clients.
- Une bonne gestion des retours aide à fidéliser les clients, à améliorer l'image de l'entreprise et à accroître la qualité des produits.

Malgré les limites de cette étude, notamment le manque de formation, les contraintes de temps et la suspension du stage, les principaux résultats ont des implications potentielles pour les recherches futures dans le domaine de l'amélioration des processus de retour et leur impact sur la fidélisation des clients. Nous espérons que cette étude encouragera d'autres chercheurs et praticiens à approfondir leurs recherches dans ce domaine peu étudié, qui suscite un intérêt croissant dans diverses industries.

## Bibliographie

### Ouvrages

- Barczyk D et Evrard R : « Logistique & management », édition Nathan/universel, Paris, 2002, p.06.
- Bary, M., & Moreau, T. (2017). « La supply chain: 60 outils pour améliorer ses pratiques » (Collection Lire Agir). Vuibert. P.17, P.18, P221,222,223.
- BAYNAST ; LENDREVIE ; LEVY : « MERCATOR : à l'ère de la data et du digital.» 13èmeEdition DUNOD, 2021, P959.
- (L). CHABRY, (F). GUILLET-GOINARD, (R). JOURDAN : « La boîte à outils du management de la relation client », 2 -ème édition, Edition Dunod, p134.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). Méthodologie de la recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion. Pearson Education France.
- KOTLER (PH); DUBOIS (B), « Marketing management », Pearson édition, 15e édition, Paris, 2015, P6
- KOTLER (PH); KELLER (K); « Marketing Management », 14 Edition;2014, P152.
- Kuada, J. (2012). Research methodology: A project guide for university students. Samfundslitteratur.
- Mialaret, G. (2004). Méthodes de recherche en sciences de l'éducation. Presses Universitaires de France, p 36.
- Mongeau , P. (2008). « Réaliser son mémoire ou sa thèse . » Presses de l'Universitaire du Québec.
- PIMOR (Yves), FENDER (Michel), « Logistique Production Distribution Soutien », Dunod, Paris Ed.5, 2010, P575.
- R.A Thietart, “ Méthodes de recherche en management ”, 2014, Dunod, France.
- Ray, Daniel, et William Sabadie. Marketing relationnel. Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation. Dunod, 2016
- Riopel, D., Chouinard, M., Marcotte, S., & Aït-Kady, D. (2011). Ingénierie et gestion de la logistique inverse. (Lavoisier, Éd.) Paris.

### Articles

- Anderson, E., Simester, D., & Hansen, K. (2009). The Option Value of Returns: Theory and Empirical Evidence. *Marketing Science*, 28(3), 405-423. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/mksc.1080.0430>

- Arborio, A.-M. (2007, Septembre). L'observation directe en sociologie : quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, 90(3), 26-34. doi:10.3917/rsi.090.0026
- Aubin-Auger, Isabelle & Mercier, Alain & Baumann, L. & Lehr-Drylewicz, A.M. & Imbert, Patrick & Letrilliart, Laurent. (2008). Introduction à la recherche qualitative. *Exercer*. 84. P142-145.
- Bechwati, N. N., & Siegal, W. S. (2005). The impact of the prechoice process on product returns. Chicago, IL, ETATS-UNIS: American Marketing Association.
- CARTER, (CR) et ELLRAM (LM): «Reverse logistics», A review of the literature and frame work for future investigation, *journal of business logistics*, Council of logistics management, 1998, pp.85-102.
- Charkaoui A : « La logistique à travers son histoire », *Systèmes logistiques*, École Supérieure de Gestion, Marrakech - Maroc, 2005, p.01.
- Claude, G. (2019, Octobre). Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse.
- Closs, David & Savitskie, Katrina. (2003). Internal and External Logistics Information Technology Integration. *International Journal of Logistics Management*, The. 14. 63-76. 10.1108/09574090310806549.
- Council of Logistics Management, « Reuse and Recycling Reverse Logistics Opportunities », 1993, États-Unis, 1993.
- Cracco E, “Gestion 2000”; 2013; p.18.
- Das, K., & Chowdhury, A. H. (2012). Designing a reverse logistics network for optimal collection, recovery and quality-based product-mix planning. (Elsevier, Éd.) *Int. J. Production Economics*, 135, 209-221.
- De Brito, M. P., & van der Laan, E. A. (2009). Inventory control with product returns: The impact of imperfect information. *European Journal of Operational Research*, 194(1), 85-101.
- De Brito, M., Flapper, S. D., et Dekker, R. (2002). Reverse logistics. No. EI 2002-21.
- Demoncey, A. (2016). La recherche qualitative : introduction à la méthodologie de l'entretien. *Kinésithérapie, la Revue*, 32-37. doi:10.1016/j.kine.2016.07.004
- *Deschenaux, F., Ph.D. 2007. Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7.*
- Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de MARRAKECH, Université Cadi Ayyad, Maroc, 2018, P3.
- EL Bakkuri (Alae) : « De la logistique au supply chain logistique. », *Moroccan Journal of Business Studies*, Vol 2 N°1, 2021.

- Enke, D. et Thawornwong, S. (2005). "The use of data mining and neural networks for forecasting stock market returns." *Expert Systems with Applications*, vol. 29 n° 4, pp. 927-940.
- ERRABI (G), HAMADI (Ch), » La logistique inverse et son impact sur la réduction de l'insatisfaction sur internet», *Revue Marocaine de recherche en management et marketing*, N°18, Juillet-Décembre 2018 P241.
- GIUNTINI, Ron et ANDEL, Tom. *ADVANCE WITH REVERSE LOGISTICS. Transportation & Distribution*, 1995.
- HAMADI (Chakib), ERRABI (Ghizlane) : « La Logistique Inversée dans l'E-commerce : Quel Intérêt face au Mécontentement du Client. » IPCO Academy, 2018, p2.
- Hjort, K. et Lantz, B. (2016). The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case. *Journal of Business Research*, vol. 69, n° 11, pp. 4980-4985.
- Hokey Min, Hyun Jeung Ko, Chang Seong Ko, "A genetic algorithm approach to developing the multi-echelon reverse logistics network for product returns.", *Omega*, Volume 34, Issue 1, 2006, Pages 56-69, ISSN 0305-0483
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherches en soins infirmiers*, 3(102), 23-34. doi:10.3917/rsi.102.0023.
- Jeszka, A. M. (2014). Product Returns management in the clothing industry in Poland. *Logistics Forum*, vol. 10, n° 4, pp. 433-443.
- Klas Hjort, Björn Lantz, "The impact of returns policies on profitability: A fashion e-commerce case", *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 11, 2016, Pages 4980-4985
- Kululanga, G., Kuotcha, W., McCaffer, R., & Edum-Fotwe, F. (2001). Construction contractors' claim process framework. *Journal of Construction Engineering and Management*, 127(4)
- Lambert, S., Riopel, D., & Abdul-Kader, W. (2011). A reverse logistics decisions conceptual framework. *Computers & Industrial Engineering*, 61(3), 561-581. doi:10.1016/j.cie.2011.04.012
- Ltifi, M., Hikkerova, L., & Gharbi, J.-E. (2016). L'effet de la performance logistique en magasin de détail sur la satisfaction et le bonheur des consommateurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2016(2), 89-98.
- Ma, Jungmok & Kim, Harrison. (2016). Predictive Model Selection for Forecasting Product Returns. *Journal of Mechanical Design*. 138. 10.1115/1.4033086.

- MAYS, N., & POPE, C. (1995). Qualitative research: observational methods in health care settings. *Bmj*, 331(6998), 182-184.
- Mourat, R. d., Ocnarescu, L., Renon, A.-L., & Royer, M. (2015, Avril 09). Méthodologies de recherche et design : un instantané des pratiques de recherche employées au sein d'un réseau de jeunes chercheurs. *Sciences du design*, 68-75.
- Parasuraman, V. Zeithaml, L. Berry, « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research», *Journal of Marketing*, automne 1985.
- Pauline Houédé, « Zalando poursuit sa croissance rapide au détriment de ses marges » ; *Les Échos*; 17 Janvier 2018.
- PAZHANI, Subramanian et RAVINDRAN, A. Ravi. Design of closed loop supply chain networks. *International Journal of Business Analytics (IJBAN)*, 2014, vol. 1, no 1, p. 43-66.
- Petersen, J. A. (2008). Essays on product returns: The impact of customer product return behavior on profitability. (Ph.D), University of Connecticut.
- Petersen, J. A., & Kumar, V. (2009). Are Product Returns a Necessary Evil? Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 73(3), 35-51.
- Posselt, T., Gerstner, E., & Radic, D. (2008). Rating E-Tailers' Money-Back Guarantees. *Journal of Service Research*, 10(3), 207-219.
- R JR, V. Daniel, VAN WASSENHOVE, Luk N., et al. The Evolution of Closed-Loop Supply Chain Research. *Operations research*, 2009, no 1, p. 10-19.
- Ramanathan, R. (2010) The Moderating Roles of Risk and Efficiency on the Relationship between Logistics Performance and Customer Loyalty in E-Commerce. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 46, 950-962.
- RAMEZANI, Majid, BASHIRI, Mahdi, et TAVAKKOLI-MOGHADDAM, Reza. A new multi-objective stochastic model for a forward/reverse logistic network design with responsiveness and quality level. *Applied Mathematical Modelling*, 2013, vol. 37, no 1-2, p. 328-344.
- Rogers, D., & Tibben-Lembke, R. (2001). An Examination of Reverse Logistics Practices. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 129-148.
- ROGHANIAN, Emad et PAZHOHESHFAR, Peiman. An optimization model for reverse logistics network under stochastic environment by using genetic algorithm. *Journal of Manufacturing Systems*, 2014, vol. 33, no 3, p. 348-356.

- SALEMA, (M.I), BARBOSA-POVOA, (A.P), & NOVAIS, (A.Q): « An optimization model for the design of a capacitated multi-product reverse logistics network with uncertainty » *European Journal of Operational Research*, N°197, 2007, p1063-1077.
- Sorensen, E. H., Miller, K. L. et Ooi, C. K. (2000). “ The decision tree approach to stock selection. ” *The Journal of Portfolio Management*, vol. 27, n° 1, pp. 42-52.
- THIERRY, (M) et alii: “ Strategic issues in product recovery management, *Management Review* ”, vol 37(2), California, 1995, pp.114-135.
- TIBBEN-LEMBKE, Ronald S. et ROGERS, Dale S. Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 2002, p.276)
- V. Daniel R. Guide Jr., Gilvan C. Souza, Luk N. Van Wassenhove and Joseph D. Blackburn, , “Time Value of Commercial Product Returns”, *Revue Management Science* Vol 52 N°8, Etats-Unis, 2006.
- VORASAYAN, Jumpol et RYAN, Sarah M. Optimal price and quantity of refurbished products. *Production and Operations Management*, 2006, vol. 15, no 3, p. 369-383.
- Wang, J. L. et Chan, S. H. (2006). “ Stock market trading rule discovery using two-layer bias decision tree. ” *Expert Systems with Applications*, vol. 30, n° 4, pp. 605-611
- Weiser (C): « Customer Retention: The Importance of the Listening Organisation. », *The Journal of Database Marketing*, Vol. 2, N°4, pp. 344-358, 1995.
- Wood, S. L. (2001). Remote Purchase Environments: The Influence of Return Policy Leniency on Two-Stage Decision Processes. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 157-169.
- Yuan, X. M., Tan, Z. L. et Bhullar, A. S. (2014). Optimal inventory policies for remanufacturing inventory systems with multiple returns. Paper presented at the 2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. Décembre 9-12, pp. 1382-1388.
- Zhang, Peter & Qi, Min. (2005). Neural network forecasting for seasonal and trend time series. *European Journal of Operational Research*. pp 160.
- Zuidwijk, R., & Krikke, H. (2008). Strategic response to EEE returns: Product eco-design or new recovery processes? *European Journal of Operational Research*, 191(3), pp 1206- 1222.

### **Thèses, Mémoires, Essais :**

- Chouinard, M. (2007). Modélisation et conception de boucles d'approvisionnement: contexte multi-produit, multi-état et multi-alternative de traitement. Thèse de doctorat, Université de Laval.

### **Sites internet :**

- Le Bureau de la consommation. (2011). Point de non-retour : L'expérience des consommateurs concernant le retour d'achats effectués en ligne. Le 04/05/2024 à 04h : 47min , Tiré de <http://www.ic.gc.ca/app/oca/crd/dcmnt.do?id=4000&lang=fra>
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO) ; [www.iso.org](http://www.iso.org), « Norme ISO10002 :2018 ». 2018. Genève - Suisse. Consulté le 09 Mai 2024 à 01:30
- Site internet Définitions Marketing, B. Bathelot, « Logistique des retours », <https://www.definitions-marketing.com/definition/logistique-des-retours/> Consulté le 16 Mars 2024 à 20h30
- Site internet de l'entreprise Wafa, [www.wafafaile.net](http://www.wafafaile.net) Consulté le 10 Mai 2024 à 19h30
- Site internet du Ministre Algérien du Commerce et de la Promotion des Exportations [www.commerce.gouv.fr](http://www.commerce.gouv.fr) ; Rubrique Foire aux Questions ; Consulté le 15 Février 2024 à 19h30

## **ANNEXES**

## ANNEXE A

### Guide d'entretien

#### Introduction :

Bonjour Monsieur,

Je me présente, je suis Meryem Tahri, étudiante en Master 2 à l'ENSM, située au pôle universitaire de Koléa. Je vous remercie de m'accorder cette opportunité d'entretien.

Cet échange s'inscrit dans le cadre de mon projet de recherche pour mon mémoire de maîtrise. Notre démarche implique une compréhension approfondie de l'organisation des processus de gestion des retours au sein de l'entreprise. Nous chercherons à saisir les critères utilisés pour évaluer les retours ainsi que les différentes méthodes employées pour leur traitement une fois qu'ils sont réceptionnés. En analysant ces divers aspects, notre objectif est de déterminer de quelle manière une gestion optimale des retours peut influencer positivement la satisfaction des clients.

C'est pour cela je compte sur votre collaboration et expérience dans le domaine afin d'améliorer et d'enrichir ma documentation avec des résultats issus du terrain et la réalité.

#### Conditions de déroulement de l'entretien :

Avant de débiter notre discussion, j'aimerais obtenir votre autorisation pour enregistrer nos échanges, afin de garantir l'exactitude de la collecte des données. Je vous assure également que toutes les informations partagées seront traitées de manière confidentielle et ne seront utilisées qu'à des fins académiques.

#### AXE 1 : Présentation de la gestion des retours

- Pouvez-vous me décrire les processus de gestion des retours chez "Wafa Faile" ?
- Quels sont les défis majeurs que vous rencontrez dans la gestion des retours ?
- Comment identifiez-vous et traitez-vous les différents types de retours ?

**AXE 2: Influence de la gestion des retours sur la satisfaction et la fidélité des clients**

De quelle manière la gestion des retours chez "Wafa" contribue-t-elle à améliorer la satisfaction et la fidélité des clients ?

**AXE 3 : Stratégies de la Gestion des Retours**

- Pouvez-vous décrire les stratégies spécifiques que WAFÀ FAÏLE a mises en place pour améliorer la gestion des retours ?
- Quels sont les changements observés depuis la mise en place de ces stratégies en termes de gestion des retours et de satisfaction ?
- Comment mesurez-vous l'efficacité de ces stratégies en termes de satisfaction client et de résultats commerciaux ?

**AXE 4 : La politique des retours chez WAFÀ**

- Quelles politiques de retour WAFÀ a-t-elle mises en place par WAFÀ
- Quel est l'impact de ces politiques sur les clients ?
- Comment WAFÀ communique-t-elle ses politiques de retour aux clients ?

**AXE 5 : Amélioration Continue dans la Gestion des Retours**

- Comment utilisez-vous les feedbacks des clients relatifs aux retours pour améliorer vos produits ou services ?
- Quels sont les objectifs à long terme de "Wafa" en matière de gestion des retours et d'amélioration de la satisfaction client ?

**Questions de clôture :**

- Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à propos de la gestion des retours chez "Wafa" ?

**Merci.**

## ANNEXE B

Grille d'analyse

Question	Responsable 1	Responsable 2	Responsable 3	Responsable 4
<b><u>AXE 1 : Présentation de la gestion des retours</u></b>				
<b>- Pouvez-vous me décrire le processus de gestion des retours chez ?</b>	<p>Le processus de retour de marchandise commence lorsque le client contacte Wafa pour faire une réclamation, puis Wafa transmet la demande au service Audit. Ce dernier examine et identifie la nature du retour, et prépare la documentation requise. Ensuite, la réception physique du retour est validée par le chef du dépôt.</p>	<p>Le processus de retour commence lorsque le client contacte le service commercial. Ensuite, le service commercial crée un bon de réclamation qui est envoyé au service d'audit. Après le traitement initial par le service d'audit, une inspection est effectuée à l'aide de caméras pour vérifier les bons de livraison et les bons de commande. Ensuite, la décision est prise en fonction de l'inspection et des politiques de retour en vigueur. En cas de faute, un bon de retour (BRC) est émis, et la décision est prise par le responsable d'audit.</p>	<p>-Réception de la Réclamation : Dès qu'un client signale une anomalie dans la marchandise, comme un manque, un excédent ou des dommages, nous lançons le processus de gestion des retours.</p> <p>-Confirmation par le Livreur : Nous demandons à notre livreur de confirmer l'anomalie et de prendre la marchandise concernée à part pour éviter toute confusion.</p> <p>Préparation de la Fiche de Réclamation : Notre service B2B élabore une fiche de réclamation détaillant l'incident.</p>	<p>Chez Wafa Faile, notre processus de gestion des retours est conçu pour être efficace et client-centré. Nous recevons les demandes de retour via notre plateforme en ligne et en magasin. Les produits retournés sont inspectés pour déterminer s'ils peuvent être remis en vente, recyclés ou retournés au fournisseur.</p>

		<p>Après cela, le service commercial contacte le client par e-mail ou par téléphone pour fournir des mises à jour et recueillir des retours.</p>	<p>-Audit et Rectification : La fiche de réclamation est transmise à l'équipe d'audit chargée de rectifier la facture et le bon de livraison en conséquence.</p> <p>- Protection du Stock et Avoir : Si le client a demandé une protection de stock en raison d'une baisse de prix de notre part, nous émettons un avoir correspondant à la valeur de la marchandise encore disponible chez lui .</p> <p>Confirmation de la quantité : La quantité de marchandise est confirmée par notre Marchandise.</p>	
--	--	--	--	--

<p style="text-align: center;"><b>- Quels sont les défis majeurs que vous rencontrez dans la gestion des retours ?</b></p>	<p>Le temps de traitement: désigné comme le laps de temps nécessaire pour traiter les retours, est un aspect crucial de la gestion des retours.</p> <p>Réduire le temps de traitement est essentiel pour améliorer la satisfaction client et optimiser l'efficacité opérationnelle.</p> <p>La traçabilité, Qualité des produits retournés</p>	<p>Dans la gestion des retours, le temps de traitement peut être un défi majeur, surtout lorsque les volumes de retours sont élevés ou lorsque les processus internes ne sont pas optimisés. Les retards dans le traitement des retours peuvent entraîner une insatisfaction client. Il est donc essentiel de minimiser le temps de traitement en mettant en place des processus efficaces</p>	<p><b>Délais de Traitement</b></p> <p>Ce terme met l'accent sur la période requise pour traiter les retours de manière efficace et efficiente gérer efficacement le temps de traitement est essentiel pour garantir une résolution rapide des problèmes, maintenir la satisfaction client et minimiser les retards qui pourraient avoir un impact négatif sur l'expérience client.</p> <p><b>Complexité des processus</b></p> <p><b>Gestion des réclamations</b></p>	<p>Les principaux défis que nous rencontrons incluent la gestion des retours de produits fragiles et périssables, ainsi que la gestion des attentes des clients en matière de délais de remboursement ou d'échange.</p> <p>Variété des types de retours : La gestion des différents retours, qu'ils soient liés à des produits endommagés, des erreurs de commande ou des demandes de remboursement, peut être complexe et exigeante</p>
<p style="text-align: center;"><b>-Comment identifiez-vous et traitez-vous les différents types de retours ?</b></p>	<p>- Article endommagé, mouillé... (non vendable)</p> <p>- Erreur de chargement : Parfois, les clients refusent de réceptionner les produits qui ont été chargés par erreur.</p>	<p>Chez Wafa, nous identifions et traitons les différents types de retours de manière proactive pour assurer une expérience client optimale. Voici notre approche :</p> <p>Identification des Types de Retours: Nous classifions les</p>	<p>Articles Endommagés : sont généralement signalés par le client au moment de la livraison ou peu après. Une fois confirmés, ces articles sont retournés à notre entrepôt. Nous préparons ensuite</p>	<p>En tant que responsable chez Wafa, nous identifions et traitons différents types de retours de manière à optimiser l'expérience client tout en minimisant les pertes pour l'entreprise. Voici</p>

	<p>- Erreur sur les documents de livraison : Le bon de commande ne correspond pas au bon de livraison.</p> <p>- Bon de retour virtuel : Il s'agit du cas le plus fréquent.</p>	<p>retours en différentes catégories, telles que les retours pour défauts de fabrication, les retours pour incompatibilité avec les besoins du client, et les retours pour insatisfaction générale.</p> <p>Traitement Personnalisé: Chaque type de retour est traité de manière personnalisée. Par exemple, les retours pour défauts de fabrication sont gérés en priorité pour assurer la qualité de nos produits. Pour les retours dus à une incompatibilité avec les besoins du client, notre équipe recherche des solutions alternatives qui pourraient mieux convenir. Les retours pour insatisfaction générale sont traités avec une écoute attentive</p>	<p>une fiche de réclamation et procédons à la rectification des documents</p> <p>Échange : Les demandes d'échange sont traitées lorsque le client reçoit un article qui ne correspond pas à sa commande ou à ses attentes. Nous organisons la collecte de l'article et l'envoi du nouvel article demandé</p> <p>Remboursement : Les situations de remboursement surviennent lorsqu'un article ne peut ni être échangé ni réparé, ou si le client demande explicitement un remboursement.</p>	<p>comment nous procédons :</p> <p>Identification des types de retours</p> <p>:Retours pour défauts de fabrication</p> <p>Retours pour changement d'avis</p> <p>Retours pour produits endommagés pendant l'expédition</p> <p>Traitement des retours: Chaque retour est inspecté et évalué selon sa condition pour déterminer la meilleure action à entreprendre (réparation, remplacement, remboursement, recyclage, retour au fournisseur, etc.).</p>
--	--	---	--	--

<b><u>AXE 3 : Stratégies de la Gestion des Retour</u></b>				
<b>-Pouvez-vous décrire les stratégies spécifiques que WAFa a mises en place pour améliorer la gestion des retours ?</b>	<p>-Politique de retour flexible et simplifié</p> <p>-Communication proactive interne et externe</p> <p>-Gestion efficace des produits retournés</p> <p>-Analyse des motifs de retour</p>	<p>une communication proactive interne et externe, une gestion rigoureuse des produits retournés, l'utilisation de promotions pour influencer les ventes, des expositions, des réductions pour éviter le surstockage chez les clients, et l'ajustement des prix affichés pour gérer l'inventaire. Ces initiatives visent à réduire les retours et à améliorer l'expérience client.</p> <p>Politique de retour flexible</p>	<p>Service Client Proactif Support en ligne : Mettre en place un support client efficace via chat en direct, email ou téléphone pour répondre rapidement aux questions des clients avant qu'ils ne décident de retourner un produit.</p> <p>Réductions et offres : Offrir des réductions ou des offres spéciales pour compenser les inconvénients des retours et fidéliser les clients.</p> <p>Points de fidélité : Utiliser des programmes de points de fidélité pour encourager les échanges plutôt que les retours</p>	<p>Nous avons mis en place plusieurs stratégies pour améliorer notre gestion des retours. Cela inclut l'optimisation de notre processus de traitement des retours, l'augmentation de la visibilité des politiques de retour .</p> <p>Politique de retour flexible</p>
<b>- Quels sont les changements observés depuis la</b>	<p>-Moins de retours</p> <p>-Amélioration sur la satisfaction client</p>	<p>-Moins de retours</p>	<p>- Moindre de retours</p>	<p>Les changements observés depuis la mise en œuvre de ces stratégies incluent une réduction des</p>

	-Réduction des coûts			délais de traitement des retours et une augmentation de la satisfaction client mesurée par les taux de retour positif et les commentaires client.
- Comment mesurez-vous l'efficacité de ces stratégies en termes de satisfaction client ?	-Réduction des retours : Nous suivons les tendances de retour pour évaluer si nos efforts pour améliorer la qualité des produits et optimiser la politique de retour réduisent le nombre de retours.  -Aussi par des questionnaires	Temps de traitement des retours : Nous évaluons la rapidité avec laquelle nous traitons les retours et remboursements, en nous assurant de respecter nos engagements en termes de délais.	Taux de retour positif : Nous surveillons la proportion de retours positifs où les clients sont satisfaits de la résolution de leur problème, que ce soit par un remboursement, un échange ou une réparation réussie.	Feedbacks et commentaires des clients : Nous analysons attentivement les commentaires et les suggestions des clients concernant nos politiques et processus de retour afin d'identifier les domaines d'amélioration potentiels.

**AXE 4 : La politique des retours chez Wafa**

-Quelles politiques de retour Wafa a-t-elle mises en place par Wafa ?	Je ne sais pas quelles sont les politiques appliquées chez Wafa. Je vous suggère de vous renseigner auprès du service d'audit.	Nous offrons une politique de retour flexible mais sous conditions. Si nos produits apportent satisfaction et joie à nos clients mais qu'un retour s'avère nécessaire, nous	-Wafa offre une politique de retour flexible permettant aux clients de retourner les produits dans un délai défini après l'achat, sous certaines conditions.	Nous avons une politique de retour claire et simple. Les clients peuvent retourner les produits dans un délai de 30 jours mais la réclamation dans
---	--	---	--	--

	<p>mais d'après mes connaissances, il existe des politiques de retour flexibles et simplifiées.</p>	<p>sommes heureux de faciliter ce processus. De plus, nous organisons des animations pour présenter et exposer les produits retournés, afin de leur donner une nouvelle vie, nous offrons aussi une Période de retour limitée après 24h pas de réclamation nous offrons aussi une politique de retour sans tracas pour les clients fidèles</p> <p>-Politique de retour conditionnel</p> <p>-Politique de retour pour crédit au lieu de remboursement les clients reçoivent un crédit en magasin</p>	<p>-Les produits doivent être retournés dans leur état d'origine avec tous les accessoires, emballages et étiquettes intactes.</p> <p>Retours pour Défauts de Fabrication :Pour les produits défectueux, Wafa permet un retour sans frais supplémentaires dans un délai spécifié après l'achat.</p> <p>- Les clients peuvent choisir un remboursement, un échange ou un avoir en fonction de leur préférence.</p> <p>Retours pour Incompatibilité avec les Besoins du Client: Pour les produits qui ne répondent pas aux attentes ou qui sont incompatibles avec les besoins du client, Wafa propose des solutions alternatives ou des remboursements selon la situation.</p> <p>Processus de Retour Simple et Efficace : Wafa s'efforce de rendre le processus</p>	<p>24H avec preuve d'achat pour un remboursement complet ou un échange.</p>
--	---	---	---	---

			<p>de retour aussi simple que possible, avec une assistance disponible via chat en direct, email ou téléphone.</p> <p>-Politique de Remboursement Rapide :</p> <p>WAFa s'engage à traiter les remboursements dans les délais convenus une fois le retour accepté et traité.</p>	
<p><b>-Quel est l'impact de ces politiques sur les clients ?</b></p>	<p>Les politiques de retour de WAFa peuvent contribuer à améliorer la satisfaction et la fidélité des clients en leur offrant une solution pratique et flexible en cas de problème avec leurs achats.</p>	<p>Les politiques de retour de WAFa peuvent rencontrer des difficultés d'implémentation en raison d'un manque de clarté, ce qui peut entraîner des frustrations pour les clients lorsqu'ils tentent de retourner des produits.</p> <p>Cependant, malgré ces défis, les clients semblent généralement satisfaits des politiques de retour de l'entreprise, Il est essentiel pour WAFa de résoudre les problèmes d'ambiguïté dans ses</p>	<p>je vois que les politique de retours améliorent la satisfaction clients.</p>	<p>Cette politique a un impact positif sur nos clients en leur offrant une tranquillité d'esprit et en renforçant leur confiance envers notre marque</p>

		politiques de retour afin d'améliorer l'expérience globale du client et de renforcer la confiance de la clientèle.		
- Comment WAFA communique-t-elle ses politiques de retour aux clients ?	les procédures à suivre sont généralement communiqués à travers des réunions et explications durant les appels téléphoniques	Généralement, par mail ou appel téléphonique.	Par mail ou appel téléphonique et dans le site web de WAFA.	par mail ou appel téléphonique

**AXE 5 : Amélioration Continue dans la Gestion des Retours**

- Comment utilisez-vous les feedbacks des clients relatifs aux retours pour améliorer vos produits ou services ?	Gagner image de marque tout en améliorant la gestion des retours	les feedbacks des clients sont une source essentielle d'informations pour nous aider à fournir des produits et services de meilleure qualité et à mieux répondre aux besoins de nos clients.	Je n'ai pas d'informations sur cette question. Je vous suggère de contacter le service Audit pour obtenir plus de détails. Cependant, il est vrai que les retours et les feedbacks peuvent contribuer à améliorer la qualité des produits.	Améliorations des processus de service client : Nous ajustons nos processus de service client en fonction des feedbacks des clients pour rendre le processus de retour plus facile et plus efficace, ce qui améliore
--	--	--	--	--

				l'expérience globale du client.
<b>-Quels sont les objectifs à long terme de "Wafa" en matière de gestion des retours et d'amélioration de la satisfaction client ?</b>	-Minimiser le maximum des retours -Gagner en image de marque tout en améliorant la gestion des retours	-Réduire le nombre de retours en améliorant la qualité des produits et des services.  -Mettre en place des processus efficaces de gestion des retours pour minimiser les coûts et les délais	Je n'ai pas d'informations à ce sujet. Je vous suggère de contacter le service Audit pour obtenir plus de détails.	Nous utilisons activement les feedbacks des clients pour améliorer nos produits et services. Les objectifs à long terme incluent une réduction continue des taux de retour et une amélioration continue de la satisfaction client grâce à une gestion des retours encore plus efficace et orientée client.
<b><u>Questions de clôture</u></b>				
<b>- Avez-vous d'autres commentaires ou suggestions à propos de la gestion des retours chez "Wafa" ?</b>	Non	Formation des employés	- Analyse des retours. - Formation des employés. - Système de gestion des retours. - Politique de retour claire. - Suivi post-retour.	Non