



L'art et la manière de mieux gérer les retours de marchandises

par Yves Giguère

Livre blanc | Octobre 2014

Thinkmax[®]

Introduction

Diminuer les retours de marchandises et leur impact financier peut sembler un objectif bien ambitieux, voire même impossible à atteindre. Après tout, les retours de marchandises ne sont-ils pas un mal nécessaire pour maintenir le niveau de satisfaction de la clientèle et fidéliser les clients à plus long terme ?

C'est ce que de nombreux fabricants et distributeurs ont cru pendant longtemps. Cependant, les dures

réalités économiques et le phénomène grandissant des retours de marchandises les poussent aujourd'hui à voir les choses différemment.

L'objectif de ce livre blanc est donc de fournir des pistes de solutions qui permettront aux distributeurs et fabricants de réduire les coûts associés aux retours de marchandises, tout en illustrant la façon dont ils pourraient tourner le phénomène à leur avantage.

Un problème qui prend de l'ampleur

Tous les ans, la National Retail Federation (NRF) cherche à quantifier le problème dans le secteur du commerce de détail, tant au Canada qu'aux États-Unis. En 2013, elle estimait que les retours de marchandises s'élevaient en moyenne à 8,60 % du total des ventes, soit un coût de près de 270 milliards de dollars aux États-Unis et 26 milliards au Canada¹, alors que la moyenne n'atteignait que 7,26 % en 2007². D'autres études estimaient par ailleurs qu'en 2005 seulement 4 % à 6 % des articles achetés au détail faisaient l'objet d'un retour³. La tendance est donc indéniablement à la hausse.

Les statistiques de la NRF ne dressent le bilan de la situation que dans le secteur du commerce de détail. Pourtant, les retours de marchandises ont tout autant de conséquences, si ce n'est plus, pour les distributeurs et fabricants qui voient leurs marges bénéficiaires fondre à mesure que les retours augmentent. Ainsi, il n'est pas rare pour un fabricant ou un distributeur de dépenser de 5 % à 6 % de son chiffre d'affaires pour traiter, évaluer, retourner ou réparer, et revendre des articles retournés.

Ces frais, lorsqu'ils peuvent être évalués, varient d'une industrie à l'autre, et aussi d'une compagnie à l'autre. Par contre, il existe aussi des coûts bien réels qu'il est beaucoup plus difficile de quantifier, tels l'impact sur la fidélisation de la clientèle ou les répercussions sur la réputation du fabricant, surtout avec la popularité grandissante des médias sociaux.

Mais le plus inquiétant est que plusieurs études indiquent que le taux de retours de marchandises risque de continuer à augmenter rapidement dans les années à venir.

Le phénomène est en partie lié à la croissance soutenue des ventes sur l'Internet où la politique de retour des marchandises est souvent très permissive, ne serait-ce que pour gagner la confiance de clients, qui par définition, ne peuvent toucher la marchandise avant sa réception. Dans ce contexte, une politique de retour « sans poser de questions » est souvent perçue comme une garantie de qualité « standard », qu'il est impossible de ne pas offrir quand l'internaute peut si facilement comparer les conditions de vente des autres fournisseurs en ligne.

The logo for Thinkmax, featuring the word "Thinkmax" in a bold, sans-serif font. The letter "i" in "Think" has a small circle above it, and the "x" in "max" has a small circle above it as well. The logo is positioned in the bottom right corner of the page.

D'autre part, il est indéniable que les clients d'aujourd'hui sont mieux informés et plus exigeants. Le moindre défaut (une petite bosse sur la paroi arrière du micro-onde), même s'il ne nuit en rien à l'utilisation du produit, devient donc une cause de retour.

Dans le même ordre d'idées, les retours sont parfois la cause inéluctable d'une nouvelle façon de magasiner. La compagnie Zappos s'enorgueillit de pouvoir offrir à ses clients le port gratuit pour la livraison et les retours. Dans ces conditions, pourquoi ne pas commander cinq paires de chaussures différentes pour les essayer tranquillement chez soi et n'en conserver qu'une paire? Sans pouvoir réellement être qualifiés de «retours frauduleux», ces retours sont catégorisés par la NRF comme des retours «abusifs».

La fédération s'inquiète d'ailleurs de la forte progression des retours de nature frauduleuse, qui selon elle, sont encouragés par la possibilité de retourner en magasin, des articles prétendument achetés en ligne. La multiplicité et la complexité croissante des réseaux de distribution

facilitent la tâche des fraudeurs et les détaillants et distributeurs doivent redoubler de vigilance.

Ceci dit, le client n'est pas toujours à blâmer. Au cours des dernières années, de nombreuses entreprises manufacturières ont délocalisé leurs opérations dans des pays à main-d'œuvre bon marché. Ce qui s'est parfois traduit par des problèmes de qualité qui se répercutent sur toute la chaîne d'approvisionnement.

Dans certains cas, c'est aussi le distributeur qui est en cause, surtout lorsqu'il n'a pas le «bon stock» en stock et qu'il s'agit d'articles saisonniers. Les livraisons tardives se traduisent alors par un fort taux de retours.

Pourtant, il n'en reste pas moins que la très vaste majorité des articles retournés ne sont pas du tout défectueux. Cette proportion atteint d'ailleurs des sommets dans certains secteurs, notamment l'électronique grand public, où il s'est avéré après vérification que près de 70% des articles retournés ne présentaient aucun défaut.

Un mal qui n'est plus considéré comme nécessaire

Pendant longtemps, les entreprises ont considéré les retours de marchandises comme un coût normal à assumer lorsqu'on est en affaires, mais elles sont nombreuses aujourd'hui à remettre en cause cette hypothèse, et ce, pour plusieurs raisons.

En premier lieu, les fabricants et distributeurs sont bien conscients que les retours de marchandises leur coûtent de plus en plus cher et que pour préserver leurs marges bénéficiaires, ils ne peuvent négliger aucune avenue.

De plus, certaines compagnies innovatrices ont su tourner les retours de marchandises à leur avantage. Encouragées par ces exemples de réussites, les entreprises ont, de nos jours, bon espoir qu'elles peuvent elles aussi réussir à transformer ce centre de coûts en centre de profit. C'est le cas notamment des entreprises qui ont su tirer parti du phénomène de logistique inversée, par lequel elles réutilisent, remettent à neuf, revendent ou écoulent à profit les articles retournés.

Thinkmax®

D'ailleurs, le traitement des retours, lorsqu'il est efficace, contribue grandement à l'amélioration des relations avec les clients et les autres partenaires de la chaîne

d'approvisionnement⁴. De plus en plus de distributeurs souhaitent donc offrir ce service à valeur ajoutée à leurs clients pour se différencier de leurs concurrents.

De vastes possibilités d'amélioration

Les entreprises qui réussissent à enrayer le problème des retours de marchandises attaquent le problème sur deux fronts : la prévention des retours et l'optimisation du processus de retour. Tout cela bien sûr en s'assurant que les mesures correctives ne viennent pas nuire à la satisfaction de la clientèle.

Avant d'en arriver là, elles doivent néanmoins essayer de quantifier le problème. Sont-elles en mesure d'estimer le nombre d'articles retournés ? Quelles sont les catégories de coûts associées au traitement des retours de marchandises ? Ces catégories peuvent inclure : les frais de personnel affecté au service à la clientèle, à la saisie des commandes, au remboursement, ou à la manutention des retours d'articles, ainsi que les frais de transport, l'espace d'entreposage, etc.

Elles peuvent alors estimer le coût des retours, et se comparer aux moyennes de leur industrie, puis se fixer des objectifs en termes de résultats. Par exemple, que se passerait-il si la compagnie réussissait à diminuer le nombre d'articles retournés de 2 % ? Cela permettrait-il à la compagnie d'économiser 500 000 \$? À l'inverse, que se passera-t-il si l'entreprise décide de ne pas agir ? Un problème de 500 000 \$ pourrait-il se transformer en problème de 1 000 000 \$ d'ici quelques années ?

Pour tenter de réduire les retours d'articles, les entreprises doivent aussi en identifier les causes. La cause du retour permet non seulement de déterminer si le retour aurait pu être évité, mais aussi et surtout ce qu'il convient

de faire avec l'article retourné, tant du point de vue du client (remboursement partiel ou total, échange, coupon, etc.) que du distributeur ou fabricant (remise en circulation pour les articles en bon état, centre de réparation pour les articles défectueux, etc.)

Cet exercice nécessite de pouvoir collecter et analyser des données, ce que certaines compagnies ne sont pas en mesure de faire, soit parce que les processus en place sont inadaptés, soit parce qu'elles utilisent des systèmes désuets.

L'analyse des processus internes révèle parfois qu'une simple meilleure formation des employés permettrait d'éviter des retours abusifs ou frauduleux, ou qu'il y a moyen de remettre plus rapidement en circulation les articles retournés.

De même, il n'est pas rare qu'une entreprise réalise que son progiciel de gestion actuel ne lui permet pas d'exploiter les dernières avancées technologiques, telles que des fonctionnalités plus avancées de planification de la demande et de réapprovisionnement automatique, ou une automatisation du traitement des retours grâce à l'utilisation de lecteurs à code barre ou un système de libre-service en ligne. Grâce à ces technologies, un distributeur peut, par exemple, automatiquement vérifier l'origine de l'article retourné et même savoir si ce même article fait l'objet d'une commande en suspens et devrait donc être remis en circulation dans les plus brefs délais.

The logo for Thinkmax, featuring the word "Thinkmax" in a bold, sans-serif font. The letter "i" in "Think" has a small circle above it, and the "x" in "max" has a small circle above it as well. The logo is positioned in the bottom right corner of the page.

De plus, un portail électronique permet à un distributeur ou fabricant de fournir à ses clients une meilleure visibilité sur le statut du retour. Cette visibilité est souvent perçue comme un service à valeur ajoutée, ce qui dans certains cas constitue un avantage concurrentiel. Elle a aussi l'avantage de contribuer à une diminution des coûts en faisant baisser le volume d'appels au service de la comptabilité et au service à la clientèle.

Certains progiciels intégrés offrent aussi des fonctions avancées de traitement des retours, qui permettent de gérer

différemment les retours en fonction du type de client ou du canal de distribution utilisé. Le système peut aussi suggérer le meilleur itinéraire de retour, que ce soit chez un autre détaillant, dans un centre de réparation, ou chez le fabricant.

Le problème des retours est donc plus ou moins complexe suivant les compagnies et les processus et technologies déjà en place. D'où l'importance de travailler avec une équipe qui dispose à la fois d'une bonne connaissance des meilleures pratiques dans le domaine et des outils technologiques en vente sur le marché.

Des résultats bien réels

Un tel travail peut sembler bien intimidant pour certaines entreprises, au point, qu'elles sont en droit de se demander : cela en vaut-il la peine ? Surtout s'il existe un seuil de retours acceptable au-delà duquel il coûte tout simplement plus cher à une entreprise de chercher à diminuer la quantité d'articles retournés que de les traiter.

Tout dépend de la situation; c'est d'ailleurs pourquoi le bilan initial qui doit aussi servir à quantifier l'impact financier est si important.

Cependant, les distributeurs et fabricants qui font l'effort de revoir comment ils adressent le problème des retours peuvent s'attendre à en retirer un certain nombre d'avantages.

Dans un premier temps, les efforts de prévention et de gestion des retours de marchandises peuvent donner lieu à d'importantes réductions de coûts : baisse de la fraude et des frais de personnel affecté au traitement des retours, diminution des frais d'expédition et d'entreposage, etc. Dans le secteur de l'électronique grand public, il

est estimé que les retours de marchandises coûtent en moyenne de 5 % à 6 % du chiffre d'affaires des fabricants et de 2 % à 3 % des revenus des détaillants, alors qu'une simple réduction de 1 % dans les retours de marchandises se traduit habituellement par une baisse des coûts de réparation et de traitement des retours de l'ordre de 4 %, soit une économie annuelle de l'ordre de 21 millions de dollars pour une entreprise manufacturière type⁵.

Pour les plus ambitieux, cette nouvelle stratégie peut se traduire par la création de nouvelles sources de revenus. C'est le cas notamment d'Estée Lauder, qui après avoir investi 1,3 million de dollars dans un nouveau système de scanneurs et des technologies intégrées pour mettre en place une solution de logistique inversée a réussi à bâtir une véritable nouvelle ligne de produits pour les produits cosmétiques retournés qu'elle revendait dans des magasins à rabais, et qui est évaluée à environ 250 millions de dollars⁶.

The logo for Thinkmax, featuring the word "Thinkmax" in a blue, sans-serif font. The letter "i" in "Think" has a small blue circle above it, resembling a thought bubble. A registered trademark symbol (®) is located at the end of the word.

Conclusion

Nul doute que la tendance est à la hausse pour les retours de marchandises et que ce phénomène risque de s'accroître avec la progression des ventes en ligne. Les fabricants et distributeurs ne peuvent donc plus ignorer le problème.

Mesurer l'impact des retours de marchandises sur le résultat net de l'entreprise n'est pas toujours un exercice facile, mais il est néanmoins nécessaire pour déterminer si l'entreprise en question devrait en faire une priorité et pour estimer les ressources qu'elle devrait consacrer à la résolution du problème.

Une stratégie de réduction des retours nécessite des efforts de prévention et d'optimisation du processus de traitement des articles retournés. D'où l'importance d'analyser l'efficacité des processus opérationnels déjà en place et d'évaluer les capacités actuelles et futures des systèmes de gestion, notamment du ERP.

L'ampleur de la tâche peut sembler déroutante. Cependant, tout indique que les bénéfices à moyen et long terme en valent la peine, que ce soit au niveau de la réduction des coûts, de la satisfaction de la clientèle ou de l'amélioration des relations avec les partenaires.



À propos de Thinkmax

Thinkmax est une société de conseil en management et technologie, avec des bureaux situés à Montréal et Toronto.

Forts de notre expérience dans l'implantation réussie de la solution Microsoft Dynamics AX et de la suite BI de Microsoft, nous aidons les entreprises manufacturières et les distributeurs à améliorer leur efficacité opérationnelle à tous les niveaux.

Les entreprises qui souhaitent travailler avec un partenaire déterminé à trouver des façons novatrices de diminuer leurs coûts tout en augmentant leur avantage concurrentiel peuvent visiter notre site Web à l'adresse thinkmax.com ou nous contacter à l'adresse info@thinkmax.com.

©2014, Services-conseils Thinkmax inc. Tous droits réservés.

¹ The Retail Equation, Décembre 2013, [Consumer Returns in the Retail Industry \(2013\)](#)

² The Retail Equation, Novembre 2010, [Customer Returns in the Retail Industry \(2010\)](#)

³ Van Riper, Tom, Juillet 12, 2005, [Reseller Sees Many Happy Returns](#)

⁴ Stock. James, Speh Thomas, Shear Thomas, Juillet 2002, Many Happy (Product) Returns, *Harvard Business Review*.

⁵ Douthit, David, Flach, Michael, Agarwal, Vivek, [A "Returning Problem,"](#) Accenture.

⁶ O'Connell, Andrew, Novembre 2007, "Improve Your Return on Returns," *Harvard Business Review*.

