



Projet GREENSKILLS4VET

-

N° 2016-1-DE02-KA-202-003386

1

Ressource Educative Libre

Faisabilité

de l'implémentation d'une logistique des retours durable

Document n°2 : Base de cours

Auteurs : Félicie Drouilleau et Mathieu Hocquelet

Avec l'appui de Nathalie Durandet,

enseignante au Lycée Professionnel Jean-Albert Grégoire (Soyaux)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Document n°2 : Base de cours

Public visé :

- Fascicule descriptif sur la logistique des retours pouvant servir de base de cours pour les formateurs et les enseignants en Transport-Logistique niveau III (français ; niveau européen V) pour le métier d'exploitant transport.

Objectifs pédagogiques :

- Connaître les différentes prestations logistiques des retours qui peuvent s'appliquer à la logistique
- Acquérir et analyser l'information concernant les réglementations et législations nationales, européennes et internationales sur le développement durable et les protections environnementales



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



1. Qu'est-ce qu'une chaîne logistique verte ?

L'émergence de préoccupations environnementales et de développement durable dans les transports et la logistique est très liée aux avancées internationales et européennes sur le sujet :

[1997] Traité d'Amsterdam: Les Etats membres voient leur responsabilité renforcée en ce qui concerne la protection de l'environnement. Le concept de développement durable est évoqué dans le préambule du traité.

[1997] Conférence des Nations-Unies sur le Changement Climatique à Kyoto : L'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre est prôné pour la première fois.

[2008] Paquet Energie Climat Européen: Adoption de l'objectif "20:20:20" qui fixe pour horizon un objectif de 20 % d'énergie utilisée provenant des énergies renouvelables et un objectif de 20% de réduction des émissions de gaz à effet de serre.

[2009] Traité de Lisbonne: Fait du développement durable un élément clé du développement de l'Europe. Les politiques européennes doivent être basées sur les principes de précaution et de prévention de la pollution à la source.

[2016] COP21: L'accord de Paris pour le Climat implique la décarbonisation de tous les secteurs de l'industrie, y compris les transports, pour 2050. En mai 2018, 194 Etats, dont l'Union Européenne, ont ratifié l'accord ce qui représente plus de 87% des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

La *supply chain* verte pourrait être définie comme suit : l'« intégr[ation] d'une pensée environnementale dans le management de la chaîne logistique, qui inclut la conception des produits, le choix des matériaux, les processus d'acheminement des produits finaux vers les consommateurs, ainsi que la gestion des produits en fin de vie » (Srivastava, 2007) (Figure 1).

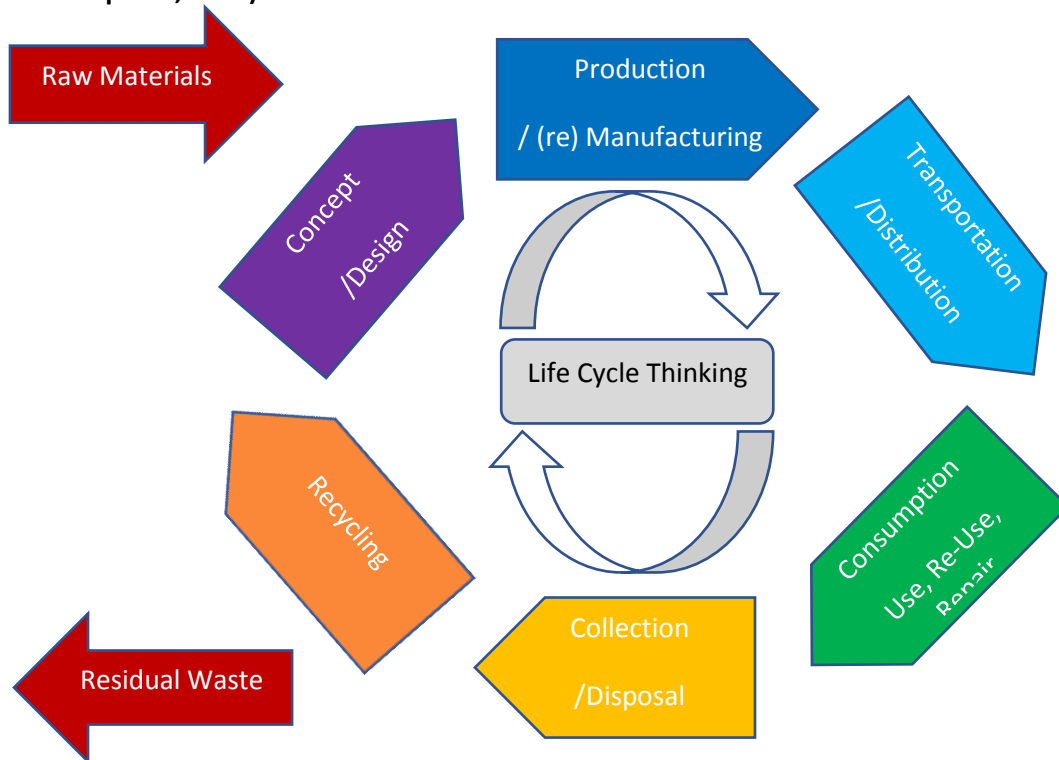


GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Figure 1: La *supply chain* verte, à partir d'une pensée du cycle de vie des produits (auteur M. Hocquelet, 2018)



La pensée du cycle de vie (*Life Cycle Thinking*) insiste sur le processus de production d'un produit dans son ensemble : la première étape est celle de la conception (*Concept/design*), la seconde celle de la production (*Production/(re)Manufacturing*), la troisième la phase de transport (*Transportation/Distribution*), la quatrième celle de la consommation, de l'usage et de la réutilisation (*Consumption/Use, Re-use*), la cinquième celle de la collecte pour recyclage-gestion des déchets (*Collection/Disposal*), la sixième celle du recyclage (*Recycling*), pour revenir avec les matériaux recyclés à la première phase de conception.



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



En France, la filière Transport et Logistique se mobilise aujourd'hui sur le sujet, et les priorités d'action proposées au niveau national sont les suivantes :

- « - Réduire les émissions de CO₂ dans tous les usages du transport et dans tous les types de trajets (R&D sur la gestion des flux, routes de 5^e génération, normalisation des unités de transport, soutien aux projets satellitaires, développer l'étiquetage carbone des transports, ...)
- Développer les moyens de transport les moins émetteurs et faciliter l'intermodalité ([...] soutien aux ports maritimes et fluviaux, sensibilisation des entreprises utilisatrices de logistique, ...)
- Logistique en ville : trouver et appliquer des solutions moins polluantes (commande publique, ville durable). » (C2RP, p.35)

Cependant, le rapport du C2RP insiste également sur l'importance de prendre en compte l'ensemble de la *supply chain*, ou chaîne logistique, pour envisager toutes les possibilités de verdissement (voir Figure n°2).



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

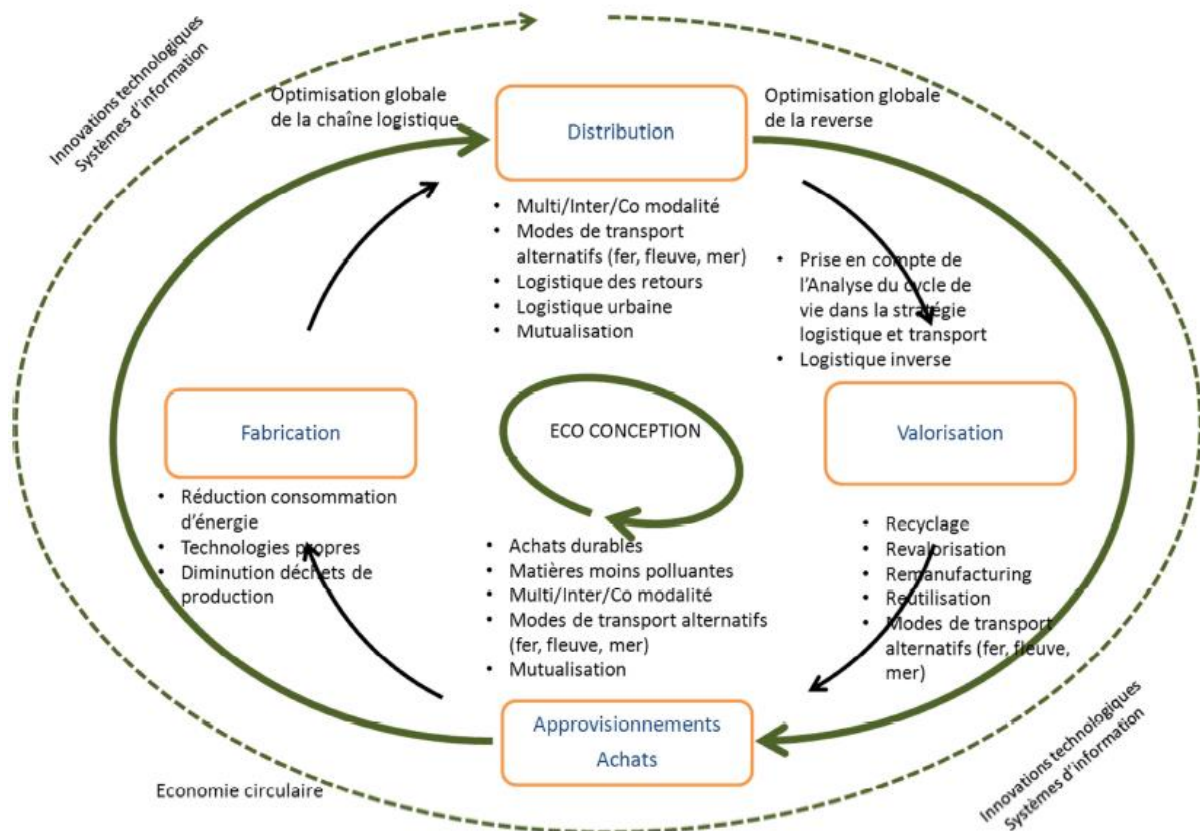


Figure n°2 : Axes de verdissement de la logistique et du transport (auteur : Jonction d'après Supply Chain verte, observatoire de la Supply Chain 2008)

La logistique et le transport interviennent à plusieurs phases du cycle de vie d'un produit et peuvent participer au verdissement de cette chaîne.

Ainsi, le cycle de vie d'un produit peut être « verdi » :

- lors de la conception, par des achats durables ; l'utilisation de matières moins polluantes ; la multi-inter-co modalité ; les modes de transport alternatifs (fer, fleuve, mer) ; la mutualisation des opérations de transport.
- lors de la fabrication par le biais de la réduction des consommations énergétiques ; l'utilisation de technologies propres ; la diminution des déchets de production.
- lors de la distribution, à travers la multi-inter-co modalité ; les transports alternatifs (fer, fleuve, mer) ; la logistique des retours (ou logistique inverse) ; une amélioration de la logistique urbaine (en termes de localisation des hubs, de la pollution émise par les véhicules utilisés...) ; et une mutualisation des opérations de transport entre différents chargeurs.



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- lors de la valorisation par le recyclage, la revalorisation, le remanufacturing, la réutilisation, les modes de transport alternatifs...



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



2. La logistique inversée : définition

En 1999, Kokkinari *et al.* ont, les premiers, défini la logistique inversée - dite aussi *reverse logistics* en anglais, ou encore logistique des retours en français.

La logistique inversée « regroupe « toutes les opérations relatives à la réutilisation de produits et de matériaux » avec des activités qui « incluent la collecte, le démontage et le traitement de produits, de composants de produits et/ou de matériaux déjà utilisés en vue d'une nouvelle utilisation ou d'un recyclage respectueux de l'environnement » (Kokkinari *et al.*, 1999 : 27 ; cité par Monnet, 2006, p. 79).

Ainsi, l'émergence de la logistique des retours a tout d'abord été étroitement liée aux enjeux de gestion des déchets, de recyclage et de récupération.

Selon l'Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie :

« La pression constante des réglementations européennes est l'un des facteurs qui a poussé la logistique vers des innovations. En imposant aux fabricants de suivre leurs produits durant toute sa vie, l'Union européenne a créé une nouvelle filière, la « *reverse logistics* », ou logistique du retour, qui concerne la gestion de ces flux nouveaux. Elle a pris son essor avec la publication du décret sur les déchets des produits électriques et électroniques (DEEE). » (OPALE, 2008, p. 5)

Plus récemment, des définitions plus génériques incluant l'ensemble des flux retours (notamment ceux liés au commerce électronique, en plein essor) ont émergé.

Le C2RP indique de cette manière que « la *reverse logistics* ou chaîne logistique inverse recouvre différents circuits logistiques, avec un point commun : contrairement à la logistique classique (*forward logistics*) qui livre le client, cette logistique part du client. Elle concerne donc tous les flux allant de l'aval (client) vers l'amont » (C2RP, 2014, p. 44).



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

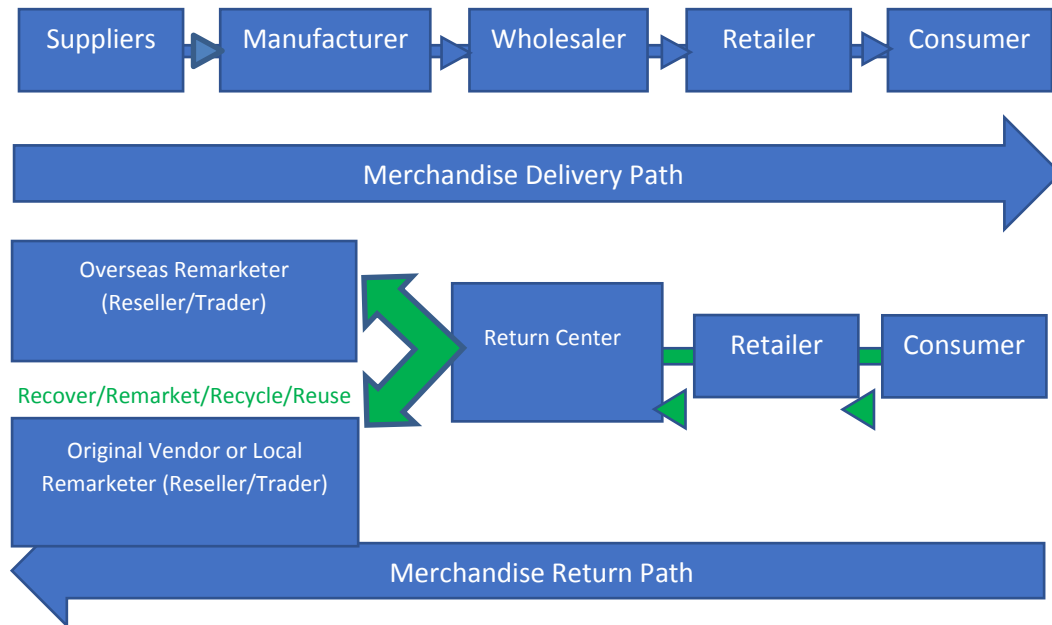


Figure n°3: La reverse logistics (auteur: Mathieu Hocquelet, 2018)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Par ailleurs,

« L'une des particularités de ce flux est sa grande diversité, son atomisation tant pour le nombre de produits que pour les points de provenance. La logistique inverse aura donc comme objectif d'organiser la collecte, reprise, et le stockage de ces produits (usagés ou non), et d'en assurer, selon le cas, la reprise, la valorisation, le recyclage ou la destruction finale. La logistique inverse ne concerne donc pas que les produits 'en fin de vie', [...] elle est notamment au cœur des problématiques des distributeurs pour le e-commerce. » (C2RP, 2014, p. 45)

Concernant les métiers logistiques impactés, le rapport du C2RP indique que « l'intégration de la fonction de collecte/retour, l'organisation et l'optimisation de la mise en place d'une organisation en boucle et des points du réseau logistique renvoient aux métiers de responsable *Supply Chain* » (C2RP, 2014, p. 45). Pour ces responsables, dans le cadre de la *reverse logistics* « il convient [de comprendre] la composante d'organisation qui prévaut [...] et d[...]intégrer des compétences où l'arbitrage entre les réponses possibles au problème concret posé par le client ne se résume pas à un choix coût/qualité/délai. L'intégration des critères/indicateurs/coûts en lien avec le développement durable dans les processus d'arbitrage et de décision logistique doit aussi être prise en compte, en amont du verdissement des métiers. » (C2RP, 2014, p. 54)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



3. Les types de retours possibles

La logistique des retours consiste à gérer les flux de l'aval vers l'amont dans le cadre du Service-Après-Vente (SAV), du recyclage des déchets ou encore de la gestion des invendus. Les domaines d'activité concernés sont : la presse, le commerce électronique, la vente par correspondance, majoritairement.

Les retours peuvent concerner l'emballage ou encore les produits/objets vendus.

Dornier et Fender (2007) présentent les modes de traitements spécifiques à ces deux types de retours :

Retour des produits finis	Retour des emballages
Retour au fournisseur après ou selon accord	Réutilisation en l'état
Revente directe	Réutilisation après remise en état ou nettoyage
Reconditionnement ou rénovation pour réintégration en stock	Récupération
Recyclage et récupération	Recyclage
Destruction	Mise au rebut

Tableau 1 : Modes de traitements liés au type de retour (auteur : Dornier et Fender, 2007)

La littérature professionnelle présente également une classification des retours en :

- Retours dû à des invendus (livres, journaux, articles démodés, restants de promotion, produits périmés...)
- Erreurs de commande ou rappel de produits défectueux par le producteur (produits issus de l'industrie agro-alimentaire, nouvelles technologies...)
- Retours des excès de flux saisonniers (produits textiles...)
- Récupération d'équipements en fin de vie, de matériaux dangereux ou présentant des risques pour l'environnement (pneus, huiles usées, produits chimiques, batteries, réfrigérateurs, déchets médicaux...)¹

¹ www.logistiqueconseil.org



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



4. Le management des retours

La littérature professionnelle distingue les retours qui s'effectuent dans un cadre contractuel (par ex. : presse), des retours ponctuels (par ex. : liés à des erreurs de distribution). Dans ce dernier cas, il existe un véritable risque de maîtrise des coûts de gestion.

La logistique des retours peut donc être complexe à mettre en œuvre et nécessite d'être bien pensée, en prenant en considération des facteurs multiples. La question en particulier de volumes insuffisants pour constituer des camions complets doit être attentivement analysée, au risque de coûts de transport unitaires très élevés.

Il est également important de préciser que tous les produits en retour ne sont pas renvoyés vers le fabricant. Des prestataires peuvent prendre en charge leur traitement.

L'organisme Retail Chain Paris a organisé le 25 avril 2017, dans le cadre de ses « Rendez-vous experts de la Supply Chain omnicanale », une session spécialisée à la *reverse logistic*.

Les organisateurs ont identifié des différences organisationnelles singulières entre flux logistiques conventionnels et inverses :

	Logistique conventionnelle	Logistique inverse
Qualité des produits	Uniforme	Aléatoire
Prix des produits	Uniforme	Variable
Type de consommateur	Facile à identifier (marketing)	Difficile à identifier
Gestion financière	Claire	Floue et litigieuse
Gestion des stocks	Cohérente	Non cohérente
Coûts de distribution	Compréhensibles	Difficile à comprendre
Cycle de vie du produit	Contrôlable	Peu contrôlable
Visibilité des <i>process</i>	Transparence	Opacité
Négociations entre parties	Simple et directe	Ambiguë

Tableau n°2 : Différences entre flux logistique conventionnel et flux inverse (Auteur Retail Chain Paris, 2017)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Par ailleurs, parmi les éléments importants à prendre en compte pour mesurer l'efficacité financière d'une opération de logistique inverse, les indicateurs suivants ont été identifiés par Retail Chain Paris :

«

- **La quantité de produits récupérés et revendus** : quel pourcentage des produits entrant dans le système logistique inverse est revendu ? Quelle est la valeur obtenue ?
- **Le pourcentage de matériel recyclé** : sa valeur définit la part de produits recyclés de manière appropriée suite à un passage dans le circuit logistique inverse
- **La perte** : combien de produits et autres matériaux sont incinérés, mis en décharge ?
- **Le coût moyen de traitement par article** : le ratio « coût total des équipements par mois/nombre d'articles » peut aussi servir à comparer l'efficacité de plusieurs lieux de stockage, ou autres équipements
- **Le pourcentage de coûts récupéré** : L'entreprise maximise-t-elle la rentabilité des articles invendus ou retournés par les consommateurs ?
- **Distance parcourue** : De manière générale, il est préférable de réduire au maximum les kilomètres parcourus par un article dans le circuit inverse
- **Energie utilisée dans la gestion des retours** : cet indicateur est utilisé dans les programmes de développement durable. Il mesure la quantité et/ou le coût de l'énergie utilisée (fuel, électricité, etc.) lors des *process* logistiques
- **Le coût total de possession** : il comprend le coût d'acquisition du produit, de sa revente, de son retour, de son transfert sur un marché secondaire (ou de son dépôt en décharge). »
(Retail Chain Paris, 2017)

Une fois cette évaluation réalisée, les entreprises devront choisir entre une *reverse logistic* interne ou effectuée par un prestataire, ou encore une sous-traitance à des spécialistes.

Il reste à noter qu'un non-respect des obligations réglementaires par les fabricants peut coûter très cher, ainsi, en France, depuis le 13 août 2015 les coûts liés à la collecte et au traitement des DEEE sont à la charge du fabricant. Dans ce cadre, les entreprises concernées sont celles où la vente électronique ou par correspondance est importante, mais aussi toutes celles qui commercent des appareils électroménagers et plus largement électroniques (Retail Chain Paris, 2017).

Plusieurs stratégies s'offrent alors aux entreprises :

- L'externalisation des retours (qui peut être avantageuse pour les PME ou les grandes entreprises n'ayant pas acquis les compétences pour effectuer une logistique inverse efficace)
- La vente à une entreprise du marché secondaire, ce que l'on appelle le recouvrement d'investissements ou d'actifs (qui peut représenter jusqu'à 20 à 25 % des bénéfices nets)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- La proposition de ces produits sur des sites internet de vente aux enchères (de type ebay) (mais les clients sont alors uniquement des ménages et il existe un risque pour l'image de l'entreprise) (Source : Retail Chain Paris, 2017)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



5. Les réglementations en jeu

Plusieurs réglementations sont en jeu dans la logistique des retours, en particulier la norme **ISO 14001**, et ce que l'on nomme en France la **Responsabilité Elargie du Producteur**, ainsi que la loi n° 2014-344 du 17 mars 2014 relative à la consommation (dite « Loi Hamon »).

Un document de l'ADEME de 2016 présente l'état actuel de mise en œuvre des filières REP (Responsabilité Elargie du Producteur) : il s'agit de l'obligation pour le fabricant, déjà mentionnée dans le cas des déchets DEEE, de financer la collecte et le traitement de certains déchets. La part de financement par le producteur de la fin de vie de ces produits a progressivement évolué jusqu'à atteindre parfois 100% des coûts en jeu.

« De nombreux flux (emballages, véhicules hors d'usage (VHU), papiers, DEEE...) s'inscrivent déjà dans le cadre des filières REP. Les fabricants nationaux, les importateurs de produits et les distributeurs de produits sous leurs propres marques doivent ainsi prendre en charge la collecte séparée puis le recyclage ou le traitement des déchets issus de leurs produits. » (ADEME, 2016)

Le rapport indique ainsi que les filières REP créées le plus récemment sont celles des déchets d'activité de soin à risques infectieux (DASRI), des déchets diffus spécifiques (DDS) et des déchets d'ameublement ménagers et professionnels.

Par ailleurs, « à côté des filières REP imposées par des réglementations françaises ou européennes, se sont constituées des filières volontaires, par accord signé entre les acteurs économiques et les pouvoirs publics : emballages et produits plastiques de l'agrofourniture, cartouches d'impression bureautique, mobil-homes. » (ADEME, 2016)

Voici une présentation des filières actuellement concernées, au niveau national et européen :

- **Filières REP imposées par une réglementation européenne** : piles et accumulateurs portables ; piles et accumulateurs automobiles ; piles et accumulateurs industriels ; équipements électriques et électroniques ménagers ; équipements électrique et électronique professionnels ; automobile et véhicules hors d'usage.
- **Filières REP françaises (réglementation européenne non contraignante)** : Lubrifiants ; emballages ménagers ; gaz fluorés ; médicaments non utilisés à usage humain des particuliers.
- **Réglementation nationale** : pneumatiques ; papiers graphiques ménagers et assimilés ; textiles, linge de maison et chaussures ménagers ; perforants des patients en auto-traitement ; produits chimiques ; éléments d'ameublement ménagers ; bouteilles de gaz ; navires de plaisance... (ADEME, 2016)



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



6. Liens vers des documents vidéo associés

- « A day in a life of a trail »

Vidéo en anglais (Grande-Bretagne) de 4 min. 07, mise en ligne en 2016

Entreprise: XPO Logistics

<https://europe.xpo.com/fr/solution/reverse-logistique> [consultée le 13/06/2018]

- « Reverse Logistics in Circular Economy »

Vidéo en anglais de 2 min. 19, mise en ligne en 2016

Entreprise : Surus Inversa (Espagne) – Bio by Deloitte

<https://www.youtube.com/watch?v=fCQjsU6FRJk> [consultée le 20/06/2018]



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Annexe

La classification “why, what, how and who” de De Brito et Dekker (De Brito *et al.*, 2005)

Products					
Civil objects (buildings, dikes, bridges, roads...)	Consumer goods (furniture, TV sets, cars...)	Ores, oils and chemicals	Other materials (glass, paper pulp...)	Distribution items (bottles, crates, pellets...)	Spare parts
Recovery Process					
Direct recovery (i.e. without major processing) Re-sale, re-use, re-distribution			Recovery requiring processing Repair (i.e. making products working again or bringing them to working condition), refurbishing (i.e. product upgrading), remanufacturing (i.e., recovery of products to an “as new” level), (parts) retrieval (i.e. recovery of a selected number of parts from products), recycling (i.e. recovery of materials from products), incineration, (proper) disposal		
Actors					
Forward supply network actors (manufacturers, wholesalers, retailers, service providers...)	Specialized reverse logistics actors (recyclers, independent remanufacturers...)	Governmental entities (European Union, national governments...)		Opportunistic players (Charity organisations...)	
Return Reasons					
Manufacturing returns (i.e. returns related to the execution of production processes: raw material surplus, quality-control returns, production leftovers, by-products...)	Distribution returns (i.e. returns related to the distribution of production to [potential] customers: product recalls, B2B commercial returns, stock adjustments, distribution items...)		Market returns (i.e. returns from the users of products: B2C commercial/reimbursement returns, warranties, service returns [repairs and spare parts], end-of-use returns, end-of-life returns...)		
Drivers					
Economics (direct and indirect profits related to reduced production costs, green image, market protection, improved customer/supplier relations, etc...)	Legislation		Corporate Citizenship		



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Bibliographie

ADEME, 2016, *Déchets – chiffres clés*, Collection Faits et Chiffres, ADEME, Paris

Akono D., Fernandes V., 2009, « Impacts du développement durable sur les organisations », *Revue Management et Avenir*, vol. 6, n°26, pp. 241-255

De Brito M., Dekker R., Flapper S. D. (2005), “Reverse Logistics: A Review of Case Studies”, In Fleischmann B., Klose A. (eds), *Distribution Logistics. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems*, vol 544. Springer, Berlin, Heidelberg Distribution Logistics, pp. 243-281.

Centre Régional de Ressources Pédagogiques et de Développement de la Qualité de la Formation [C2RP], 2014, *Etude prospective sur l'évolution des compétences dans les métiers du transport de marchandises et de la logistique : vers des métiers verdissants ?*, Rapport réalisé par Jonction Etudes Conseil et Samarcande, avril.

Monnet M., 2006, « L'élaboration des stratégies de logistique inversée », *Gestion*, n°3, vol. 31, pp. 78-84.

Observatoire Partenarial Lyonnais en Economie [OPALE], 2008, « Développement durable et logistique », *Veille partenariale sur la logistique*, Octobre, Lyon.

Retail Chain Paris, 2017, *La Reverse Logistic*, Les rendez-vous Experts de la Supply Chain omnicanale, 25 avril 2017, La Défense, Paris.

Srivastava S. K., 2007, “Green supply-chain management: A state-of-the-art literature review”, *International Journal of Management Reviews*, vol. 9, n° 1, pp. 53-80.

Sites web :

<https://cret-log.univ-amu.fr/> consulté le 19/03/2014

<https://formations.univ-amu.fr/> consulté le 19/03/2014 (Master Management Logistique et Stratégie Spécialité Supply Chain Durable)

<http://www.faq-logistique.com/> consulté le 19/06/2017

<http://www.logistiqueconseil.org/> consulté le 17/07/2017

<https://www.inter-logistic.eu/> consulté le 17/07/2017

<http://www.themavision.fr/> consulté le 17/07/2017



GreenSkills4VET - The Attribution-ShareAlike, or **CC-BY-SA**, license builds upon the CC-BY by requiring that the user license any new products based on the original under identical terms (in addition to crediting the original author).

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.