

Logistique Inverse, Influence des Parties Prenantes, et « Slack » Organisationnel

Lemtaoui Morad^{#1}, Eloueldrhiri Sara^{*2}

[#]*Système d'Information et d'Aide à la Décision-Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I
KM3 route de Casablanca 658 Settat - Maroc*

l1emtaouimorad@yahoo.fr

^{*}*Système d'Information et d'Aide à la Décision-Ecole Nationale de Commerce et de Gestion, Université Hassan I
KM3 route de Casablanca 658 Settat - Maroc*

s.eloueldrhiri@gmail.com

Abstract— L'influence des parties prenantes et le « slack » organisationnel sont appropriés dans la décision de mettre en œuvre les activités de la logistique inverse.

Cette problématique mène donc à une question intéressante: Quel est l'impact des parties prenantes et du « slack » organisationnel sur la décision de la mise en place de la logistique inverse?

Notre modèle considère deux variables majeures: les attributs de la partie prenante et le « slack » organisationnel. Basé sur ce modèle, nous suggérons les propositions qui pourraient expliquer, décrire et induire à l'implémentation de la logistique inverse. Notre contribution majeure permet d'expliquer théoriquement la mise en place de la logistique inverse via un cadre importé du champ organisationnel à la gestion d'opérations.

Keywords— Logistique inverse, parties prenantes, « slack »

I. INTRODUCTION

Il y a plus de 25 ans, Ginter et Starling (1978) ont défini la logistique inverse comme étant un élément central dans les activités économiques. En effet, le rôle principal du consommateur (Homburg, Workman, et Jensen, 2000), la réglementation environnementale croissante (Henriques et Sadorsky, 1996) et le changement stratégique des sociétés (Madsen et Ulhoi, 2001), en plus de beaucoup d'autres aspects, ont considérablement incrémenté des activités comme le retour, la remise à neuf, la rénovation, le recyclage des produits et l'emballage. Toutes ces activités constituent les procédures les plus communes dans la logistique inverse (le Roger et Tibben-Lembke, 1999). La logistique inverse a grandi économiquement et stratégiquement (Marien, 1998). Rien que la valeur

des produits retournés dans le secteur de la distribution aux Etats Unis a atteint plus de cent milliard de dollars (Stock, Speh, & Shear, 2002). En outre, beaucoup de sociétés ont commencé considèrent les retours comme des alternatives possibles pour gagner ou maintenir un avantage compétitif (Sarkis, 2003). Cependant, malgré son importance, la plupart des entreprises ont mis en place cette discipline uniquement comme une conséquence des réglementations gouvernementales (Daugherty, Myers et Richey, 2002). Cette problématique mène donc à une question intéressante: Quel est l'impact des parties prenantes sur la décision de la mise en place de la logistique inverse?

L'absence de cadres théoriques dans ce domaine a empêché l'accomplissement de recherche empirique cohérente et valable (Carter & Ellram, 1998; Dowlatshahi, 2000). Les études dans la logistique inverse sont en grande partie basées sur la description d'expériences entrepreneuriales, il y a peu d'approches théoriques (Daugherty, et al 2002). Selon Olavarrieta et Ellinger (1997), le besoin du développement théorique dans la logistique et le repositionnement stratégique de la discipline est l'un des défis majeurs pour les chercheurs en logistique" (pp. 559).

L'objectif de ce travail est de prendre en considération la théorie des parties prenantes et celle du « slack » d'un point de vue organisationnel, de les appliquer au champ de la logistique inverse en développant un modèle qui essaye de donner la réponse à nos questions de recherche.

Le reste de l'article est structuré comme suit. Dans une première partie, nous allons définir et aborder l'historique de la logistique inverse, nous passerons au concept de la logistique inverse et ses caractéristiques principales, passant aussi par son importance stratégique, puis nous allons présenter une revue de littérature relative à la logistique inverse et ses moti-

vations. Dans une seconde partie, nous analyserons la théorie des parties prenantes et mentionnerons les particularités que nous appliquerons à cette recherche. Troisièmement, nous passerons à la théorie du « slack » organisationnel appliqué à la logistique inverse. Ensuite, nous discuterons les aspects majeurs de cette étude et nous terminerons avec les discussions et les conclusions.

II. GÉNÉRALITÉS SUR LA LOGISTIQUE INVERSE

A. Définition de la Logistique Inverse

Riopel et al (2011) ont défini la logistique inverse comme étant « le processus de planification, d'implémentation et de suivi de contrôle qui vise à maximiser la création de valeur et l'élimination propre des flux inverses de produits, par une gestion efficace des matières premières, des encours de production, des produits finis et de l'information pertinente, du point de consommation au point d'origine et ce, en tenant compte des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement ». Cette définition prend en compte les trois piliers du développement durable assigné à la logistique inverse. D'autres définitions existent néanmoins, tel que le mouvement des biens du consommateur vers le fabricant via un canal de distribution (Pohlen and Farris, 1992). Kopicky et Al. (1993) l'ont défini comme étant un vaste terme se référant au management de la logistique et à l'agencement de déchets dangereux et non-dangereux. Le conseil du management de la logistique (CLM) a publié la première définition de la logistique inverse (Stock, 1992), Il s'agit du terme souvent utilisé se référant au rôle de la logistique, dans le recyclage, la disposition des déchets et la gestion de produits dangereux, une perspective plus large inclut toute activité logistique mis en place pour réduire les ressources, via le recyclage, la substitution, la réutilisation des matériaux et leurs dispositions; selon Pohlen and Farris (1992), c'est le mouvement des biens du consommateurs aux fabricants sur un canal de distribution.

B. Historique de la Logistique Inverse

La logistique inverse date de plusieurs années. La littérature a proposé des termes comme canaux de distribution inverse et flux inverses qui sont apparus dans les années soixante-dix (Guiltinan and Nwokoye, 1974; Ginter and Starling, 1978). Durant les années quatre-vingt, une des premières descriptions du concept de logistique inverse est la distribution inverse. Selon Lambert et Stock (1981), il s'agit du fait d'« Aller dans la mauvaise direction sur une voie à sens unique étant donné que la grande majorité des flux des expéditions est dans une direction ». Ceux-ci mettent l'accent sur les coûts associés à déplacer les produits du client vers l'entité en traitant son impact sur le système de distribution. Dans les années quatre-vingt-dix et deux mille, plusieurs auteurs ont cherché à élargir la définition de la logistique inverse en s'appuyant sur la chaîne d'approvisionnement traditionnelle. Ainsi Rogers et Tibben-Lembke (1998) l'ont défini en s'inspirant du «Council

of Supply Chain Management Professionnals ». Chouinard (2003) quant à lui, considère que cette définition ne s'attarde qu'à une gestion unidirectionnelle des flux d'information et des matières. Il propose alors une définition propre à lui: « La logistique inverse consiste à récupérer des biens du circuit commercial ou du consommateur même, de les orienter vers une nouvelle étape de leur existence et de les traiter dans le but d'en retirer le maximum de valeur en cherchant à les réintégrer sur le marché ou de les disposer proprement. Par son champ d'action, il inclut la gestion et la planification des activités de collecte, d'évaluation, de tri, de désassemblage, de redistribution de même que la gestion des stocks de produits neufs, récupérés et valorisés dans le but de réorienter les produits récupérés de manière efficace dans leur cycle de vie. », Carter et Ellram (1998) définissent la logistique inverse comme «Le retour, mouvement à contre-courant d'un produit ou de matière découlant de la réutilisation, du recyclage ou de la disposition ». Ce mouvement peut être associé à l'usure et à la qualité (dégradation dans le temps), mais aussi à des problèmes environnementaux. Cette définition est presque semblable à celle de Lambert et Stock en 1981 qui définit cette pratique comme un canal de distribution inverse. Durant la fin des années quatre-vingt-dix, début deux mille, une nouvelle tendance axée sur l'environnement est apparue sous le nom: la logistique verte. Elle est définie par Wu et Dunn (1995) comme une logistique inverse qui vise à optimiser les ressources, éliminer les déchets et à améliorer la productivité. Ainsi, elle prend en considération la logistique dans son sens traditionnel et inverse. Selon Rodrigue et Al. (2001), il s'agit d'« un système de distribution et de transport efficace écologique ». Selon Hart (1997), «La logistique inverse doit avoir la plus petite empreinte sur l'environnement ». La logistique verte prend en compte les aspects environnementaux de toutes les activités de la logistique et est plus orientée sur la logistique directe allant du fabricant au consommateur (Rodrigue et Al. 2001).

Elle prend en charge la consommation de ressources non renouvelables, les émissions d'air, les nuisances sonores et tous types de déchets (Camm, 2001). La logistique inverse peut être considérée comme une partie du développement durable, ce terme a été défini par « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Brundtland (1998)).

C. Le concept de la Logistique Inverse

La logistique inverse est relativement un nouveau concept et les pionniers dans la discipline l'ont défini de plusieurs façons. La logistique inverse n'a pas été définie d'une manière homogène vu son importance qui a pris de l'ampleur (Fernandez, 2003). Les définitions diffèrent entre elles d'un point de vue économique (Rogers & Tibben-Lembke, 1999), environnemental (Kroon et Vrijens, 1995) et ou encore opérationnel (les activités, les produits, les points dans la chaîne logistique, etc). C'est ainsi que Rogers et Tibben-Lembke (1998) ont proposé une définition s'appuyant sur celle du

«Council of Supply Chain Management Professionnals » : «Le processus de planification, d'implémentation, et de contrôle de l'efficacité, de la rentabilité des matières premières, des encours de production, des produits finis, et de l'information pertinente du point d'utilisation jusqu'au point d'origine dans le but de reprendre ou générer de la valeur ou pour en disposer de la bonne façon». Cette définition met en évidence le lien entre les enjeux économiques et le besoin d'informations. Dans ce sens, Daugherty et Al., (2002), ont empiriquement testé la relation entre les systèmes d'information et les résultats venant de la mise en place des programmes de logistique inverse. Aussi, Goldsby et Closs (2000) ont appliqué la méthode ABC en comptabilité analytique aux processus de logistique inverse au sein d'une entreprise qui opère dans la distribution de boisson. Carter & Ellram (1998) ont fourni une autre définition intéressante qui a souligné l'aspect environnemental de la logistique inverse "le processus par lequel les entreprises peuvent devenir plus écologiquement efficaces via le recyclage, la réutilisation et la réduction de la quantité de matières utilisées " (p. 85). Selon Kroon & Vrijens (1995) la logistique inverse se réfère aux compétences managériales de la logistique et les activités impliquées dans la réduction, la gestion et la disposition des déchets dangereux et non dangereux résultant de l'emballage et des produits" (pp. 56). Il est important de noter que la majeure partie des recherches académiques sur la logistique inverse ont été faites sous cette perspective (par exemple. Fleischmann, Krikke, Dekker, & Flapper, 2000; Jahre, 1995; Livingstone & Sparks, 1994; Murphy & Braunschweig, 1995, 1996). Thierry, Salomon, Nunnen et Wassenhove (1995) ont inventé le terme « de la gestion de récupération du produit », qui souligne la récupération de la valeur économique et écologique des matériaux, des produits et des composants jetés.

Selon Carter et Ellram (1998), Stock (1998) est peut être l'auteur qui a le point de vue le plus holistique du paradigme de la logistique inverse.

En effet, selon Stock (1998), « D'une perspective de logistique d'affaires, le terme se rapporte au rôle de la logistique dans les retours des produits, la réduction des ressources, la substitution des matériaux, la réutilisation des matériaux, l'élimination des déchets, et la refabrication " (pp. 20-21).

A partir des paragraphes précédents, on peut dire que la logistique inverse inclut plusieurs et différentes activités qui mettent l'accent sur plusieurs points:

- La question commerciale : les garanties
- La question stratégique : l'image "verte"
- La question environnementale : Le recyclage des emballages et des produits

- La question économique: La réduction des coûts par la réutilisation de la matière.

III. REVUE DE LITTÉRATURE

Durant les deux dernières décennies, les autorités publiques et les responsables industriels pensent sérieusement à placer la logistique inverse du côté de la logistique traditionnelle. En effet, la mise en place de cette logistique est encouragée par des lois législatives établies dans plusieurs pays industriels dont l'objectif est de préserver l'environnement. Vu la diversité des activités et des définitions données à ce type de logistique, sa conception ainsi que son pilotage sont très compliqués. Et ils restent un challenge ; d'une part, du fait de la quasi-ignorance de certaines données nécessaires pour une bonne étude (la quantité, la qualité et le temps de retour des produits en fin de vie) et d'autre part, du fait de la diversité des processus nécessaires pour traiter ce flux inverse de produits. Pour surmonter ce défi, plusieurs travaux de recherche abordent ce sujet. Cette revue de littérature est focalisée sur les trois motivations pour l'implémentation de la logistique inverse. Les sous-sections suivantes résument les travaux de recherche pour chacune des trois motivations. La littérature sur la logistique inverse est très diverse et hétérogène. Pour les publications professionnelles, il y'a Knemeyer, Ponzurick et Logar, 2002. Dans l'arène académique, à l'exception de quelques études (par exemple Carter & Ellram, 1998; Daugherty, et Al., 2002), la plupart des travaux effectués sont dans le but de développer des modèles mathématiques ou afin de réaliser des études de cas. Dowlatshahi (2000) a défini cinq catégories dans la littérature de la logistique inverse. Le premier groupe se compose des articles dont les auteurs ont essayé de donner les notions de base et une perspective générale de la logistique inverse. Dans cette catégorie nous pouvons inclure le travail de Kopicki (1993), Stock (1998) and Rogers & Tibben-Lembke (1999).

La deuxième catégorie inclut des articles adressant des approches quantitatives (par exemple Fleischmann & Kuik, 2003; Miner, 2001; Fleischmann, et al. 1997). Les techniques et les modèles utilisés dans ces types d'articles ont amélioré les différents aspects des systèmes de la logistique inverse tels que des opérations de refabrication (Dowlatshahi, 2000). Cependant, ils sont généralement critiqués pour leur abstraction et leur déconnexion avec la réalité. Le troisième groupe traite des questions plus spécifiques de logistique telles que la distribution, l'entreposage, et le transport (e.g. Jahre, 1995).

Le quatrième et cinquième groupes sont rapportés avec des profils d'entreprise respectivement (e.g. Kroon et Vrijens, 1995; Thierry, et Al. 1995).

Bien que certains auteurs précédemment mentionnés aient fourni une importante base pour développer les programmes de la logistique inverse et leurs politiques de subséquence (Knemeyer, et Al., 2002), l'absence d'une approche théorique mène aux conclusions et aux généralisations opposées.

Les études basées sur la théorie sont pratiquement inexistantes dans la littérature de la logistique inverse. En fait, la recherche sur la gestion d'exploitation a été en général caractérisée par une conception empiriste sans appui théorique (Melnik et Hanfield, 1998).

Cependant, il y a quelques exceptions. C'est le cas de Carter et Ellram (1998), qui étaient les premiers auteurs qui ont essayé de donner un cadre théorique à la logistique inverse. Après une revue de littérature très complète, ils ont encadré la logistique inverse en utilisant une version modifiée du modèle d'Achrol, deReve, et de Stern (1983). Même si le modèle proposé est un premier pas dans le développement d'une approche théorique de la logistique inverse, les auteurs ont échoué à mettre en évidence les arguments maintenus et ont oublié de clairement lier les résultats trouvés dans leurs revues de littérature, les arguments théoriques et les propositions ultérieures. Ils ont mélangé des concepts du marketing, des parties prenantes, de la théorie de dépendance des ressources et de la théorie de coût de transaction et n'ont pas clairement

vu si ces approches se relient, et si oui, comment. En plus, l'unité de base de l'analyse n'est pas bien définie. (Alvarez et Al., 2007). Dowlatshahi (2000) a aussi essayé de cadrer théoriquement la logistique inverse en proposant une théorie spécifique basée sur la littérature non-académique, ainsi elle fournit des expériences personnelles, des cas et des expériences utiles pour développer une théorie. Pendant les dernières années, le nombre de recherche en gestion d'activités utilisant des théories organisationnelles et économiques s'est développé exponentiellement. Les théories organisationnelles, comme la théorie du management par les ressources (Hausman, Montgomery & Roth, 2002; Johnson, Klassen, Leenders, & Fearon, 2002; Rungtusanatham, Salvador, Forza, & Choi, 2003) et Rungtusanatham, Salvador les théories économiques comme la théorie des coûts de transaction (Grover & Malhotra, 2003) ont été récemment appliquées pour expliquer différents phénomènes. Cependant, la logistique n'a pas un héritage aussi riche en théorie et en empirisme comme les autres disciplines (Stock, 1997). Dans ce sens, Amundson (1998) a proposé quatre critères pour importer des théories d'autres domaines dans la gestion d'activités. D'abord, il devrait y avoir une correspondance entre les suppositions sous-jacentes de chacune des deux, la théorie importée et les activités (opérations), en second lieu les concepts de la théorie importée devraient être cohérents avec le champ de gestion d'activités, en troisième lieu, la théorie importée devrait avoir la puissance explicative significative, et quatrième, il devrait y avoir une cohérence entre les problématiques étudiées dans la théorie importée et le phénomène adressé dans la perspective de gestion d'activités. Nous comprenons que la théorie des parties prenantes satisfait les exigences suggérées par Amundson (1998) dû aux raisons suivantes. D'abord, l'approche de partie prenante a un côté instrumental compréhensif (Jones, 1995). Cet aspect est très

important pour l'étude de la logistique inverse, qui est une discipline très pragmatique. En second lieu, la littérature de la logistique inverse a mentionné l'importance de différents groupes de pression dans le développement des systèmes et des programmes de la logistique inverse, même en utilisant la terminologie de partie prenante (Carter & Ellram, 1998; Sidell, 2003; Smith, Thomas, & Quelch, 1997), bien qu'elle n'a pas utilisé les principes de base de la théorie. Troisièmement, la large application de la théorie de partie prenante dans différents domaines de gestion a fourni un grand nombre d'études, qui ont augmenté les bases de la théorie et ont contribué avec des preuves empiriques. José Álvarez Gil, et Al. (2007) considèrent trois majeures variables explicatives: les attributs de la partie prenante (pouvoir, légitimité et urgence), la théorie des ressources, et la position stratégique du manager. Leur étude inclut un échantillon de 118 entreprises espagnoles et utilise un modèle de Probit pour déterminer l'influence de ces facteurs sur la probabilité de sociétés pour implémenter un système de logistique inverse. L'étude constate que les clients, les salariés et le gouvernement ont une influence positive sur la décision finale de mettre en œuvre les programmes de logistique inverse. A posteriori, l'étude constate que les actionnaires des entreprises ont un impact négatif sur la décision de mettre en œuvre cette pratique.

A. Logistique Inverse et Aspect Environnemental

Les entreprises peuvent être impliquées dans la logistique inverse pour être conforme à la législation en termes de quotas de recyclage et des réglementations d'emballages (Louwers et Al. 1999). L'Europe a connu une augmentation dans les lois relatives à l'environnement, les quotas de recyclage, et régulation d'emballage. Les industries automobiles, électronique et électrique subissent particulièrement cette pression (Bloemhof et Al., 2003). Zhang et Al. (2011) ont proposé une étude heuristique sur la logistique inverse pour les systèmes municipaux de gestion des déchets solides. Concernant la planification stratégique et l'exécution opérationnelle, des industriels, des gestionnaires de déchets, des fournisseurs, et des distributeurs ont été impliqués. Ainsi, une programmation par intervalles avec fonction objectif linéaire a été développée afin de résoudre des fonctions objectives min-min et leurs contraintes. Dans le même cas de gestion des déchets, Lee, Lam et C. K. M. (2012) ont étudié le contexte de déchets médicaux et ont expliqué comment les fabricants peuvent identifier le problème lié à la logistique inverse, ont conçu et ont élaboré des produits et des services durables assurant l'efficacité des opérations en répondant aux besoins des clients. Bennekrouf et Al. (2012) ont avancé un modèle de localisation avec contraintes de capacité pour la conception verte de réseaux logistiques inverses dans le cadre des activités de remise à neuf des produits électroménagers ou électroniques non homogènes. Ces réseaux impliquent à la fois les coûts écologiques et économiques afin d'aider à minimiser les dommages causés par la chaîne logistique sur l'environnement. Cette réduction des dommages peut être illustrée par une minimisation des déchets. Dans ce sens, Silva et Al. (2013) ont proposé un

modèle d'emballage réutilisable réduisant les coûts et la consommation des ressources qui minimise les impacts sur l'environnement. En Tunisie, Rebai et Al. (2011) ont proposé un système d'aide à la décision qui permet d'identifier les déchets et de suggérer des méthodes de traitements. Une version étendue de la méthodologie MACBETH (Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique /Mesurer l'Attractivité par une Technique d'Evaluation Basée sur des Catégories) pour résoudre les problèmes liés aux pneumatiques d'automobile a été utilisé par Dhouib (2014).

B. Logistique Inverse et Aspect Economique

Les entreprises appliquent la logistique inverse pour les avantages économiques que représentent la récupération des produits amortis, en panne, ou dont les composants ont encore une valeur économique (Guide and Van Wassenhove, 2003). De plus, certaines entreprises permettent à leurs clients de retourner la marchandise achetée, cette opportunité est perçue comme une forme d'attraction des consommateurs, découlant d'un avantage concurrentiel indirect pour l'entité. J.-E, Lee et Al. (2009) ont utilisé un algorithme génétique pour résoudre un modèle de réseau de logistique inverse en trois étapes afin de minimiser la somme des coûts fixes et les coûts d'expédition d'ouverture des centres de traitement et des centres de démontage. Un modèle de programmation linéaire mixte en nombres entiers est proposé par Pishvae et Al. (2010) pour diminuer les coûts totaux des coûts fixes d'ouverture et des coûts de transport dans un réseau de logistique inverse multi-échelle. Dat et Al. (2012) ont proposé un modèle de programmation mathématique qui diminue le coût total de traitement des déchets électroniques et électriques. Liao et Rachmat (2011) dans le but de minimiser le coût total de la logistique inverse ont modélisé mathématiquement une logistique inverse de tierce partie tenant en compte des conditions incertaines dans un réseau multi-échelle. Dans un contexte de l'industrie chinoise telle que les industries électroniques et électriques, des textiles, de plastiques automobiles, d'acier, de papier et produits de papier à base empirique, Abdulrahman et Al. (2014) ont proposé un modèle théorique et d'identification des obstacles en logistique inverse, tel que des obstacles en finance, en gestion, en politique mais aussi en infrastructure. Donmez et Turkay (2013) ont étudié l'industrie des déchets de batteries en Turquie, et ont présenté un modèle de programmation linéaire mixte en nombres entiers multi-période pour la conception de réseau logistique inverse concernant la collecte, le tri, l'exportation, le recyclage et l'élimination de ces déchets, afin de réduire au minimum la valeur actualisée du système de gestion des déchets de batterie sous une variété de scénarios pour fournir un outil d'aide efficace et d'offrir des solutions utiles aux décideurs.

C. Logistique Inverse et Aspect Social

Devika et Al. (2014) ont proposé une conception d'un réseau logistique durable à boucle fermée afin de couvrir l'écart dans la modélisation quantitative en prenant en considération

les impacts environnementaux, sociaux et économiques au niveau de la conception du réseau, et ont développé trois méthodes méta heuristiques hybrides pour résoudre ce problème NP-difficile. Un modèle intégré permettant d'introduire la responsabilité sociale des entreprises et la durabilité dans les systèmes de logistique inverse a été proposé par Nikolaou et Al. (2013) afin de développer un modèle complet de performance. Ramos et Al. (2014) ont proposé une formulation mathématique qui vise à soutenir les décisions de planification opérationnelles et tactiques des systèmes de logistique inverse, les décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles sont considérés et motivés par le défi de soutenir les décideurs lors de la gestion d'un cas réel d'un système de collecte des déchets recyclables, et permet de prendre en considération le nombre et l'emplacement des dépôts, la création d'aires de service pour chaque dépôt, des conteneurs et des véhicules, mais aussi la définition et la planification des itinéraires de la collecte pour chaque véhicule. Agrawal et Al. (2015) ont étudié deux cent quarante-deux articles parus entre 1986 et 2015 abordant la logistique inverse, selon eux le nombre d'articles a augmenté au cours des dernières années en raison de l'intérêt grandissant pour la logistique inverse qui est devenue un vaste domaine de recherche. Govindan et Al. (2015) ont étudié trois cent quatre-vingt-deux articles parus entre Janvier 2007 et Mars 2013 qui couvrent différents aspects de la logistique inverse et de la chaîne logistique en boucle fermée. Agrawal et Al. (2015) ont cité quelques exemples de publications importantes sur cette discipline au niveau de plusieurs pays tels que: Inde (8), Chine (5), USA (4), Australie (2), Canada (2), Espagne (2), Taiwan (2), Turquie (2), Philippines (1). L'état de l'art montre qu'il existe plusieurs chercheurs dans le monde en logistique inverse selon les trois aspects économique, social et environnementale du développement durable, dans différentes industries et secteurs d'activité

IV. LA LOGISTIQUE INVERSE ET LA THEORIE DES PARTIES PRENANTES : HYPOTHESE 1

A. La Théorie des Parties Prenantes : Etat de l'Art

Les entreprises évoluent dans un environnement complexe constitué de clients, de fournisseurs, de collaborateurs, etc., ces acteurs sont regroupés sous le concept de parties prenantes. Une partie prenante peut être définie par Freeman (1984) comme « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation ».

Les parties prenantes peuvent être très diversifiées et avoir une incidence majeure sur les organisations. Selon Mintzberg (1990) « Les parties prenantes créent un champ de forces autour de l'organisation qui peut comprendre les propriétaires, les syndicats et les autres associations d'employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents et tous les types de publics, que ce soit sous une forme gouvernementale ou de groupes d'intérêts particuliers ». Pour Donaldson et Preston (1995), elles se composent de tous groupes ayant un

intérêt légitime à participer à l'organisation, et relèvent d'une importance légitime pour les organisations, puisqu'elles « contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise » (Attarça, 1999). Dans ce sens, les entreprises sont obligées de gérer la diversité de leurs parties prenantes. Cependant, ceci est rendu délicat du fait de leurs attentes qui sont parfois contradictoires. C'est ainsi, que les organisations ont tendance à catégoriser leurs parties prenantes afin de hiérarchiser leurs exigences. Dans ce sens, la littérature académique distingue traditionnellement les parties prenantes selon leur caractère primaire ou secondaire (Carroll, 1979). Les entreprises entretiennent un contact explicite direct avec les premières, qui prennent part directement au processus économique, cependant avec les secondes elle a un contrat implicite de nature morale. La théorie des parties prenantes est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne orientée sur l'éthique organisationnelle et a tendance à être considérée comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (Alvarez et Al., 2007). Les travaux de Penrose (1959) qui considèrent l'entreprise comme une institution cohésive qui contribue à la création de valeur, au développement et à la préservation de l'apprentissage, ont permis d'enrichir les connaissances sur la nature de l'entreprise et le rôle des dirigeants (Pitelis et Wahl, 1998, p. 259). Les recherches de Rhenman et Stymne (1965), qui sont la source des expériences de démocratie industrielle en Scandinavie, décrivent l'entreprise comme un système technique et social où les parties prenantes jouent un rôle éminent. Ansoff (1968, p. 35) propose que la responsabilité de l'entreprise est de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation directe avec elle tels que les employés, actionnaires, dirigeants, fournisseurs, et distributeur. L'entreprise a pour but d'ajuster ses objectifs en vue de donner à chaque partie prenante une part de satisfactions équitable.

Dès la publication de l'ouvrage de Freeman: Strategic Management: A Stakeholder Approach (1984), le principe des parties prenantes s'est véritablement imposé dans la littérature en management.

Parmi les classifications des parties prenantes, il y'a celle de Näsi et Carroll(1997) qui opposent les parties prenantes internes tels que les propriétaires, les dirigeants et les employés, aux parties prenantes externes comme les concurrents, les consommateurs, les media, le gouvernement, les groupes de pression, ou encore les communautés et environnement naturel.

Nous pouvons distinguer entre deux types de parties prenantes primaires, celles qui ont une relation formelle et contractuelle avec les employés, les propriétaires, les fournisseurs et les clients, et les parties prenantes secondaires comme les medias, les consommateurs, les groupes de pression, le gouvernement, les concurrents (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Clarkson, 1995, p. 106 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32).

Ces derniers, c'est-à-dire les parties secondaires peuvent des fois avoir un impact potentiel et peuvent subitement influencer la performance de l'entreprise, lors à titre d'exemple de boycotts ou des campagnes de dénonciation. En mettant en avant la définition de Clarkson (1995), des auteurs (Kochan Mitchell et al. 1997; Frooman, 1999 ; et Rubinstein, 2000) analysent le degré d'influence des parties prenantes. Selon Salancik et Pfeffer (1978), cette influence dépend de leur contribution et de leurs dépendances aux ressources de l'entité, et des coûts qui découlent de la rupture des relations.

Mitchell et Al. (1997) ont déterminé sept types de parties prenantes qui ont un, deux ou les trois attributs suivants:

- le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles,
- le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise,
- le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise.

Ceci est résumé dans la figure ci-dessous:

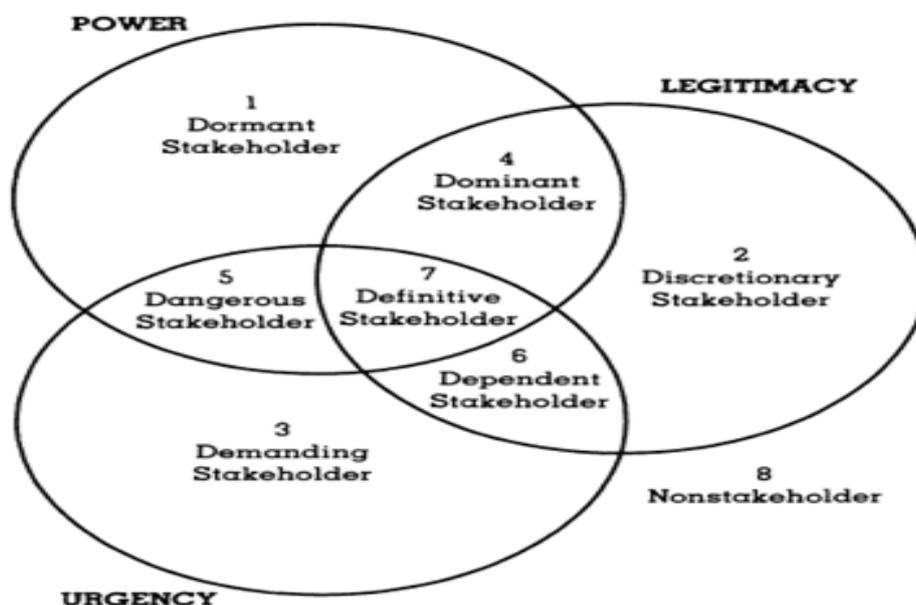


Fig. 1 Classification des Parties Prenantes selon Mitchell et Al. (1997)

Cette théorie possède un potentiel explicatif élevé qui vise à analyser les nouvelles formes organisationnelles.

Freeman (1988, p. 81) considère que toutes les parties prenantes sont une importance égale au sein de l'entreprise et des organisations en générales. Preston et Donaldson (1995, p. 67) quant à eux précisent qu'il ne s'agit pas d'impliquer et d'intégrer toutes les parties prenantes identifiées de la même manière dans la prise de décision au sein des organisations. Etzioni (1998) indique que la participation des parties prenantes doit représenter l'investissement de chacun au sein de la société. La théorie des parties prenantes ne paraît donc pas assez précise en termes de distribution de pouvoir et n'indique presque jamais comment le pouvoir est distribué de manière à assurer la protection des intérêts de chacun (Wilson et Ambler, 1995, p. 33). Freeman et Evan (1988, p. 83) suggèrent la création d'un conseil d'administration qui comprendrait des représentants des cinq groupes suivants de parties prenantes: actionnaires, employés, gouvernement, clients, et membres de la communauté locale. Gibson (2000, p. 253) indique l'idée que les décideurs et les dirigeants traiteront en priorité avec les parties qu'ils apprécient ou avec celles qui entretiennent des relations continues et suivies avec la firme.

Le risque est donc de voir dominer la dimension discrétionnaire dans les comportements managériaux. En même temps, le fait de ne pas donner la primauté à un groupe plutôt qu'à un autre peut être problématique puisque la recherche d'un équilibre sera difficile à atteindre (Alvarez et Al., 2007). Ainsi, et en réponse à ces critiques, Freeman (1994) reconnaît que l'idée d'équilibrer les intérêts des parties prenantes est difficile à réaliser et à concrétiser et a surtout une portée symbolique.

Le concept doit donc être utilisé comme une métaphore. Enfin, nous utilisons la théorie des parties prenantes d'une façon essentiellement instrumentale (Brooks, 1994; Berman, Wicks,

Kotha, et Jones, 1999; Donaldson et Preston, 1995; Jones, 1995; Logsdon, 1994; Weber, 1994), puisque notre modèle prévoit dans quels cas la logistique inverse sera mis en œuvre ou pas.

B. Quelles Sont les Parties Prenantes qui Sont Importantes pour le Manager ?

Mitchell et Al. (1997) ont amélioré, les recherches d'Ullmann (1985) qui postulent que la puissance est la raison pour laquelle l'organisation tourne son attention vers une partie prenante et pas une autre, Agle, Mitchell et Sonnenfeld (1999) quant à eux ont en fait une démonstration empirique. Ainsi, Mitchell et Al. (1997) et Agle et Al. (1999) ont essayé de répondre à cette question. Ils sont arrivés à la conclusion que l'importance d'un groupe d'intérêt pour le manager lors de la prise de décision dépend de la présence de trois attributs indépendants des parties prenantes qui sont : la puissance, la légitimité et l'urgence.

La puissance d'avoir une influence sur la société, la légitimité de la relation entre la partie prenante et la société et l'urgence lors des réclamations des parties prenantes liées à l'organisation (Alvarez et Al., 2007). Ces attributs ont des caractéristiques discrètes et continues. C'est-à-dire, ils peuvent être présents ou pas, et s'ils sont présents, leur intensité peut varier.

En outre, l'importance d'une partie prenante particulière à la gestion de l'entreprise est basse si seulement un attribut est présent, modérée si deux attributs sont présents, et haute si les trois attributs sont présents. (Mitchell et Al., 1997 pp.879).

Ces chercheurs ont nommé les parties prenantes avec seulement un seul attribut "latentes", les parties prenantes avec deux attributs "futures" et les parties prenantes avec trois attributs "définitives". De plus, il est important de noter que des entités sans puissance, légitimité, ou urgence par rapport à la société ne sont pas des parties prenantes et seront perçus comme n'ayant aucune importance par le manager de la société (Mitchell et Al. 1997 p. 873).

Dans ce sens, la littérature sur la logistique inverse a souligné l'importance de différents groupes de pression (Carter et Al., 1998; Drumwright, 1994; Sidell, 2003; Smith et Al., 1997). Les exigences de différentes parties prenantes comme les fournisseurs, les clients, le gouvernement, les ONG (organisation non gouvernementale (Carter et Al., 1998; Toffel, 2003) et les actionnaires (guide et Van Wassenhove, 2001) peuvent être à la base de la mise en place de la logistique inverse. Autrement dit, les parties prenantes ont plusieurs réclamations que la société peut satisfaire à travers des activités de la logistique inverse. Par exemple, les clients peuvent réclamer de longues périodes de garanties, suite aux retours ou aux activités de réparation. Le recyclage peut satisfaire la demande de l'O.N.G. puisque c'est un comportement environnemental responsable. Le but de maximisation de bénéfice des actionnaires exige le contrôle des coûts et l'augmentation du bénéfice, qui peuvent être obtenus via la réutilisation du matériel et de la matière. Ces exemples aident à illustrer la pertinence de la théorie des parties prenantes considérée comme forces externes qui stimulent et encouragent les activités de logistique inverse (Alvarez et Al., 2007).

C. La Logistique Inverse et les Parties Prenantes

Comme précédemment énuméré, l'idée principale derrière la théorie des parties prenantes est que les managers d'une entreprise ont des obligations avec des groupes multiples tels que les employés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires et la communauté. Bien que leur nature varie, chaque groupe s'attend que la société, via ses managers, prête attention et concentre son effort sur la réalisation de ses demandes.

Avant que nous présentions les principaux arguments de cette étude, il est essentiel de noter que l'importance des parties prenantes est relative, peut changer au fil du temps, et est contextuelle (Buysse et Verbeke, 2003). Selon notre modèle,

le manager doit identifier qui sont les parties prenantes et leurs natures (c.-à-d. latentes, futures, ou définitives). Pour ce-la, il est important de distinguer le nombre d'attributs des parties prenantes que le manager perçoit. Afin de rendre cette constructio opérationnelle, deux questions doivent être spécifiées:

- Pourquoi l'étude sélectionne quelques parties prenantes et pas d'autres?
- Comment mesurer l'influence de chaque partie prenante en logistique inverse?

En ce qui concerne la première question, cette approche suit Freeman (1984) et choisit des groupes génériques de partie prenante: clients, gouvernement, actionnaires, salariés et communauté locale. Ces parties prenantes pourraient attirer l'attention des managers dans divers entreprises. Agle et Al. (1999) démontrent la pertinence de ces parties prenantes par rapport à leur influence en général, tandis que Fernández-Gago et Nieto-Antolin (2004), démontrent une telle relation en ce qui concerne les problèmes environnementaux. Concernant la deuxième question, comme précédemment énuméré nous allons nous baser sur l'étude du modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos, Nora Lado, en l'appliquant au contexte marocain dans nos recherches futures.

D. Le Modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos, Nora Lado

José Álvarez-Gil, et Al. (2007) considèrent trois majeures variables explicatives: les attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence), la théorie des ressources, et la position stratégique du manager. Leur étude inclut un échantillon de 118 entreprises espagnoles et utilise un modèle de probit pour déterminer l'influence de ces facteurs sur la probabilité de sociétés pour implémenter un système de logistique inverse. L'étude constate que les clients, les salariés et le gouvernement ont une influence positive sur la décision finale de mettre en œuvre les programmes de logistique inverse. A posteriori, l'étude constate que les actionnaires des entreprises ont un impact négatif sur la décision de mettre en œuvre cette pratique.

Basé sur cette logique, cette étude présente les premières hypothèses.

- **Hypothèse 1** : *L'importance des parties prenantes en termes de logistique inverse a une influence positive sur la probabilité des entreprises à mettre en place un système de logistique inverse*

V. LA LOGISTIQUE INVERSE ET LE «SLACK» ORGANISATIONNEL: HYPOTHÈSE 2

A. La Théorie du « Slack » Organisationnel: Etat de l'Art

La disponibilité des ressources peut être abordée à travers le concept du «slack» organisationnel. Le «slack» est l'excès des ressources réelles ou potentielles qui aident une organisation à surmonter les pressions internes ou externes (Bourgeois, 1981). Il provient de la quantité de ressources qui dépassent le minimum nécessaire pour réaliser un niveau donné de production (Nohria et Gulati, 1996). Ce «slack» améliore la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement (Meyer, 1982), son innovation (Cyert et Mars 1963; Sharma, 2000) et sa stratégie proactive (Chakravarthy, 1982). La théorie de la macro-organisation attribue souvent l'efficacité d'une organisation à sa capacité d'absorber les changements environnementaux ou de protéger son noyau technique des influences environnementales externes (Thompson, 1967). Cette capacité à s'adapter aux changements dramatiques ou aux discontinuités environnementales est souvent liée au mécanisme d'absorption appelé le «slack» organisationnel. Les organisations jouent également un rôle proactif en introduisant l'innovation ou en s'engageant dans une certaine forme de domaine de définition (Bourgeois et Astley, 1979). Cette capacité des organismes d'innover est également attribuée à la présence du «slack» organisationnel (Cyert & March, 1963). Ainsi, le «slack» organisationnel semble être une variable importante dans l'étude des organisations. Le concept du «slack» organisationnel est apparu à divers moments dans la littérature organisationnelle comme une variable utilisée pour expliquer certains types de comportements organisationnels. Entre autres, le «slack» sert à réduire les conflits (Cyert & March, 1963); à réduire les besoins de traitement de l'information d'un système (Galbraith, 1973), ou afin de promouvoir le comportement politique au sein des organisations (Astley, 1978).

Le travail de James March (1972) domine la plupart des définitions: il s'agit d'une protection des ressources réelles ou potentielles qui permet à une organisation de s'adapter avec succès aux pressions internes ou aux pressions extérieures en cas de changement de politique, ainsi que d'initier des changements de stratégie tout en respectant l'environnement externe. Cyert et March (1963) considèrent le «slack» comme l'écart entre les ressources disponibles de l'organisation et les charges nécessaires pour maintenir cette coalition (page 36). Par exemple: des dividendes excédentaires aux actionnaires, des prix beaucoup plus bas pour garder et fidéliser les acheteurs, des salaires plus élevés pour garder les employés « Supply of uncommitted resources» (page 54). D'autre part, Child (1972) définit le «slack» comme la marge ou le surplus qui permet à une organisation d'adopter des arrangements structurels qui correspondent à ses propres préférences (versus la "Qualité d'ajustement" dictée par la théorie de la contingence), même à un coût administratif supplémentaire (Page 11). Selon Cohen, March, et Olsen (1972), le «slack» est "la

différence entre les ressources de l'organisation et la combinaison des demandes basé sur cela "(page12), selon Mars et Olsen (1976), le «slack» est "la différence entre les ressources existantes et les demandes activées" (page 87), tandis que Dimick et Murray (1978) le considèrent comme «Les ressources qu'une organisation a acquis qui ne sont pas engagées dans une dépense nécessaire. ». Essentiellement, ce sont des ressources qui peuvent être utilisées de manière discrétionnaire (Page 616). Cyert et March (1963) ont suggéré l'opération suivante: «slack» = la variation par rapport à la moyenne des organisations basée sur: ROE, ROTA, les ventes nettes et le bénéfice brut en pourcentage des ventes, March (1979) a déclaré: «Puisque les organisations n'optimisent pas toujours, elles accumulent des ressources de réserve et des opportunités inexploitées qui deviennent alors un amortisseur contre les crises». Bien que l'amortisseur ne soit pas nécessairement pré-vu, le «slack» produit une réduction de la performance pendant les bonnes périodes et l'amélioration de cette dernière pendant les mauvaises périodes (Stanford GSB, page 17). Selon Bourgeois (1981), cette définition joue trois rôles. En premier lieu, l'appellation donnée par March (1979) « les ressources de réserve » préviennent les entreprises, -avec des lésions-, de se briser face à une vague d'activité. Cyert et March indiquent que "dans la théorie économique conventionnelle, le «slack» est nul" (1963, page37). Mais cette représentation d'une entreprise est vue par non seulement les cadres praticiens mais aussi par les chercheurs en organisation comme irréaliste. En effet, toute organisation sans amortisseurs propres à elle rencontrera des perturbations. Dans le deuxième et le troisième rôle, le «slack» est un agent du Top management dans l'initiation et l'exécution des changements stratégiques. Dans ce cas, le «slack» est la ressource qui permet à une organisation de s'adapter à la fois aux changements bruts dans l'environnement externe avec un traumatisme minimal et d'expérimenter de nouvelles postures par rapport à cet environnement, soit par l'introduction de nouveaux produits, soit par des innovations dans le style de gestion. Ainsi, le «slack» est traité parfois comme étant un élément qui suit et favorise le succès, et parfois comme une analogie de l'inefficacité. Pour éviter toute confusion, une organisation peut être à la fois "réussie" (Ou efficace) et inefficace en même temps. Les entreprises commerciales ayant beaucoup de «slack» seront moins "efficaces" par définition. Mais elles pourraient aussi être plus efficaces (et éventuellement plus rentable) (Bourgeois, 1981).

B. Le « Slack » Organisationnel en tant que facilitateur du comportement stratégique:

Dans cette section, nous examinerons trois différents phénomènes organisationnels qui sont des dérivés du «slack». D'une part, le «slack» peut fournir des ressources du comportement créatif; d'autre part, il peut aussi offrir la possibilité de s'engager dans deux types de comportements de non-optimisation (Bourgeois, 1981).

1) Le « Slack »: En tant que facilitateur du comportement créatif

Considérer le «slack» comme une ressource en excès par rapport à ce qui est requis pour le fonctionnement normal et efficace d'une organisation, permet à cette dernière d'interagir ou de rivaliser dans son environnement plus courageusement. C'est-à-dire, si le «slack» est produit, l'organisation peut littéralement se permettre d'expérimenter de nouvelles stratégies en introduisant de nouveaux produits, ou en accédant à de nouveaux marchés (Hambrick et Snow, 1977). De même, Cyert et March se sont appuyés sur le concept du «slack» pour expliquer pourquoi les entreprises réussies introduisent des innovations. Leur théorie générale du comportement de la société prévoit que des sociétés infructueuses feront de l'innovation (l'échec incite la recherche d'alternatives qui mènent à de nouvelles solutions pour les problèmes organisationnels), mais ils ont été confrontés à des données empiriques qui n'ont pas soutenu l'hypothèse de l'innovation face à l'adversité (1963, page278). Par conséquent, ils ont modifié la théorie en réintroduisant le «slack» dans ce nouveau rôle. Le succès multiplie le «slack», qui réduit la pénurie et fournit une source de fonds pour les innovations qui ne seraient pas d'habitude approuvées face à la pénurie. Ainsi, l'une des fonctions stratégiques du «slack» organisationnel est de fournir des ressources pour l'expérimentation créative et innovante (Bourgeois, 1981).

2) Le « Slack »: En tant que facilitateur d'un comportement sous-optimal

Herbert Simon (1957) a été parmi les premiers à explorer les implications des limites cognitives humaines relatives à la rationalité. La rationalité limitée que ce soit au niveau individuel ou organisationnel aboutit à satisfaire plutôt qu'à optimiser le comportement décisionnel, dans lequel, au lieu d'attendre un inventaire exhaustif des décisions alternatives à être rassemblées, la première alternative faisable est choisie. Satisfaire signifie que l'on décide probablement avant que la solution optimale ne soit produite, ayant pour résultat un comportement sous-optimal (Bourgeois, 1981). Le «slack» permet une réduction des critères selon lesquels on considère une alternative "faisable". L'argument de non-optimisation s'est appuyé jusqu'ici sur le «slack» comme un assouplissement dans le processus de recherche; cette relaxation limitera les alternatives stratégiques considérées par l'organisation. Des principes d'optimisation seront également sacrifiés par une autre forme de comportement stratégique facilité par le «slack», selon John Child (1972) une fois la performance organisationnelle dépasse un certain niveau de satisfaction, le groupe décisionnel peut considérer que la marge d'excédent leur permet d'adopter des arrangements structurels qui s'accordent mieux avec leurs propres préférences qu'avec des considérations économiques.

3) Le « Slack »: En tant que promoteur de l'activité politique

Il y a eu deux hypothèses opposées et avancées pour expliquer le comportement politique comme une fonction du «slack». D'un côté, Cyert et March soutiennent que les ressources du «slack» servent à réduire l'activité politique parce qu'avec plus de ressources circulées, il y'a moins de conflit d'intérêts dans le processus d'attribution de ressource, et donc moins de besoin de négocier. Inversement, "lorsque l'environnement devient moins favorable, la pénurie de ressources apporte de nouvelles négociations" (Page 38). Plus récemment, Moch et Pondy observent dans leur analyse que quand les ressources ne sont pas disponibles, les processus de décision peuvent changer considérablement. Contrairement, Astley (1978) propose une théorie politique des organisations dans laquelle le «slack» engendré par la réussite organisationnelle offre une occasion d'autopromotion aux managers, du fait qu'ils s'engagent dans des comportements politiques dans le but d'en saisir plus qu'une part équitable. De ce point de vue, lorsqu'un surplus est soudainement généré, il faut du temps avant que les ressources ne soient assimilées dans la conception technique de l'organisation. Les mesures proposées ici sont relatives plutôt qu'absolues, il y a trois raisons pour ceci: Premièrement, une raison théorique: Deux des comportements stratégiques mentionnés ci-dessus (novateurs et politiques) sont des résultats ou des réactions à l'injection ou à la perte du «slack», non pas à sa seule présence. La deuxième raison est méthodologique: Elle pourrait être plus valide pour tracer les changements du comportement de plusieurs organismes liés à la variation du «slack» que pour adopter une approche transversale en comparant les comportements des organisations ayant différents niveaux absolus de «slack». La troisième raison est opérationnelle: la plupart des statistiques financières suggérées comme mesures ici n'ont aucun sens isolément. En effet, les données de rapport annuel mon-trent l'état des affaires d'une entreprise comme enregistré un jour particulier de l'année. Aucun analyste financier de bonne réputation ne ferait un jugement basé sur des statistiques, mais insisterait plutôt sur les tendances. En second lieu, plusieurs indicateurs suggérés vont souvent varier ou s'équilibreront. Autrement dit, la réduction de certains éléments du bilan ou du compte de résultat s'accompagne d'augmentation de d'autres (Bourgeois, 1981). Selon Bourgeois (1981), les mesures permettront de tirer parti de deux sources de «slack», telles qu'elles peuvent apparaître dans les données publiques: celles créées par les actions managériales et celles mises à disposition par l'environnement (facteurs externes à l'entreprise). Nous pouvons ainsi dire que les entreprises peuvent créer leur propre «slack» par des actions délibérées. Pour paraphraser Cyert et March postulent que «le succès engendre le «slack»», ainsi la performance efficace de l'entreprise conduit à des profits. La mesure à laquelle ces bénéfices, à leur tour, sont distribués aux actionnaires et / ou aux gestionnaires (par le biais de primes) plutôt que «réinvesti» est une question de politique de gestion qui sera reflétée dans le bilan comme un changement dans les bénéfices non répartis (RE) et des paiements de dividende (DP). En outre, une augmentation des

frais généraux et administratifs (G & A) indiquerait l'injection de la gestion du «slack» dans le système en investissant dans plus de frais généraux. Ainsi, un ensemble de mesures serait des changements dans les bénéfices non répartis, des changements dans le taux de versement de dividendes, et des changements de dépenses administratives. Les autres éléments du bilan gérés sont le fonds de roulement et la dette. Dans la mesure où le fonds de roulement (WC) augmente à un rythme plus rapide que l'augmentation correspondante des ventes. En effet, entre la livraison des produits aux clients et l'encaissement des ventes, il se passe un certain laps de temps. Pendant cette période, l'entreprise a toujours besoin de trésorerie. Les analystes financiers projettent d'habitude des besoins de fonds de roulement en pourcentage constant de ventes, il y a des liquidités supérieures à celles nécessaires pour soutenir un niveau donné d'activité (ventes). En ce qui concerne la dette, dans la mesure où elle diminue complètement ou par rapport aux capitaux propres (ratio D / E), les obligations de paiement d'intérêts futures sont réduites. Cela nous amène à une réflexion sur les indicateurs des sources externes de «slack». Dans la mesure où le pouvoir d'emprunt d'une organisation (son potentiel d'injecter de nouvelles ressources financières) est accru, elle est assise sur une plus grande marge de «slack». Tandis que le ratio D/E devrait aussi être exploité, les changements dans le degré de solvabilité (CR) de l'entreprise reflèteront la capacité de l'organisation à emprunter ainsi que son coût d'emprunt. En outre, les variations de l'écart entre le taux d'intérêt payé sur les prêts à court terme et le taux préférentiel de prêt (I / P) indiqueront dans quelle mesure l'organisation reçoit des fonds relativement moins chers ou plus chers. En conclusion, les changements de cours des actions de l'entreprise/ratio des bénéfices (ajusté en fonction des écarts, des dividendes en actions, etc.) devraient signaler des changements dans la capacité de l'entreprise à générer des fonds provenant des sources de capitaux propres (Bourgeois, 1981).

Ainsi, nous allons nous baser dans nos travaux empiriques futures aux relations montrées dans la figure 4. Ci-dessous pour indiquer les augmentations au niveau du «slack» organisationnel (Bourgeois, 1981).

TABLE I
INDICATEURS DES AUGMENTATIONS DU « SLACK » ORGANISATIONNEL
(BOURGEOIS, 1981)

Symbole	Indicateur	Signe Prévu
RE	Bénéfices non répartis	+
DP	Versement de dividende	-
G&A	Frais général et administratif	+
WC/S	Fonds de roulement en pourcentage de ventes	+
D/E	Dette en pourcentage de capitaux propres	-
CR	Le degré de solvabilité	+
I/P	Intérêt de prêt à court terme comparé au taux préférentiel de prêt	-
P/E	Prix/Ratio des bénéfices	+

Le signe positif signifie qu'une augmentation de l'indicateur devrait signaler une augmentation correspondante de «slack». Le signe négatif signifie qu'une diminution de l'indicateur devrait signaler une augmentation de «slack».

C. La logistique inverse et la théorie du «slack» organisationnel

Les fonds économiques sont vitaux pour le développement des systèmes de la logistique inverse. Estèe Lauder, par exemple, avait besoin de 1,3 millions de Dollars pour son système de logistique inverse de scanners, des outils d'affaires et de la centrale de données (Caldwell, 1999). Le concept du «slack» organisationnel semble particulièrement approprié aux systèmes de la logistique inverse. Ces systèmes exigent du travail, du temps, du matériel, des machines et des services externes de l'organisation. De nouvelles technologies, techniques, transports et systèmes d'information peuvent également être nécessaires pour lancer ce programme (José Álvarez-Gil, et Al, 2007). Notre étude cherche à voir si la mise en place de la logistique inverse se fait à la condition de la présence du « slack » organisationnel ou pas dans les entreprises.

D. Le modèle de José Álvarez-Gil, Pascual Berrone, F. Javier Husillos, Nora Lado

José Álvarez-Gil, et Al. (2007) utilisent quatre indicateurs du «slack» organisationnel, tirés d'études antérieures (Bourgeois, 1981, Hambrick et autres, 1996, Singh, 1986). Leur étude a évalué les capacités des entreprises à mettre en œuvre des programmes de logistique inverse. En ce qui concerne les états financiers, l'étude identifie les indicateurs suivants: Le

fond de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires, l'endettement en pourcentage des capitaux propres, les frais généraux et administratifs en pourcentage des ventes et le résultat net. L'étude suppose que toutes ces mesures auront un effet positif sur la probabilité de mise en œuvre de la logistique inverse, à l'exception de la dette en pourcentage des capitaux propres, pour laquelle l'étude prévoit un signe négatif. L'étude utilise des données basées sur des moyennes sur deux ans avant le moment où le questionnaire a eu lieu, soit 2002-2003.

Les résultats montrent que 28% des entreprises dans l'échantillon ont mis en place un système formel de la logistique inverse. Deux des mesures du «slack» organisationnel (dépenses / ventes et bénéfice net) ont le signe comme prévu, mais sont négligeables. Les deux autres mesures ont des signes opposés comme prévus mais elles sont également insignifiantes. L'étude montre que la taille de l'entreprise a un impact positif mais mineur sur la probabilité d'implémentation de la logistique inverse, cependant les résultats financiers ont un impact négatif sur cette possibilité ce qui suggère que la logistique inverse pourra être mis en place après une période de pauvre performance économique.

Le modèle proposé dans cet article suit celui de José Álvarez-Gil, et Al. (2007) en se basant sur les indicateurs proposés par Bourgeois (1981) cités précédemment et qui sont:

- Le fond de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires
- L'endettement en pourcentage des capitaux propres
- Les frais généraux et administratifs en pourcentage des ventes
- Le résultat net

Ceci est représenté par l'hypothèse suivante:

- **Hypothèse 2 :** *Le «slack» organisationnel a une influence positive sur la probabilité que les entreprises mettent en œuvre les systèmes de la logistique inverse.*

VI. METHODOLOGIE

Notre modèle considère deux variables majeures: les attributs de la partie prenante et le «slack » organisationnel. Concernant, la première variable, le modèle proposé dans cet article suit celui de Freeman, mais en affectant un poids pour chaque attribut (légitimité, urgence et pouvoir), en se basant sur l'étude de Agle et Al. (1999), et leurs applications dans la logistique inverse selon la théorie des parties prenantes, de José Álvarez-Gil, et Al. (2007).

En ce qui concerne la variable du « slack organisationnel », notre étude sera basée sur les indicateurs financiers proposés dans les travaux de Bourgeois (1981) :

- Le fond de roulement en pourcentage du chiffre d'affaires
- L'endettement en pourcentage des capitaux propres
- Les frais généraux et administratifs en pourcentage des ventes
- Le résultat net

Nous allons suivre le paradigme de Churchill (1979) post-positivisme, dont le choix épistémologique est l'hypothético-déductive, qui permet l'adoption d'un processus de réflexion qui tente de dégager une explication causale d'un phénomène. Notre démarche épistémologique présente des propositions hypothétiques pour en déduire des conséquences logiques, ainsi notre recherche sera structurée en deux parties:

Dans un premier temps nous allons réaliser une revue de littérature traitant des aspects théoriques et conceptuels de notre travail (Etat de l'art), elle permet de faire émerger des hypothèses de recherche et un modèle conceptuel qui nous permettra de sélectionner nos variables et débiter notre étude empirique basée sur une enquête par questionnaire, qui consiste à connecter le théorique au terrain. Le questionnaire de notre recherche sera élaboré à partir d'une synthèse de recherches antérieures sur notre sujet, à chaque variable de notre modèle est attribué un ensemble d'items issus de la littérature, bien évidemment des modifications seront apportées à chaque item retenus dans le but de les ajuster au contexte, notre mesure et de type questionnaire à échelles multi-items.

VII. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous suggérons les propositions qui pourraient expliquer, décrire et induire à l'implémentation de la logistique inverse dans les entreprises marocaines, en fournissant des arguments théoriques à une discipline très pragmatique telle que la gestion d'activités (opérations), suivant la théorie des parties prenantes, en outre, d'après nos recherches nous estimons qu'aucune recherche traitant de la relation entre les parties prenantes et leurs impact sur la mise en place de la logistique inverse n'a jamais été traité au Maroc.

De plus, cette recherche montre l'intérêt pour les entreprises de porter une attention particulière au processus de catégorisation de leurs parties prenantes, car ceci permet de déterminer l'ordre des priorités stratégiques.

Cette étude considère exclusivement si l'entreprise a mis en place la logistique inverse ou pas. Ainsi, l'article ne traite pas certains points tels que la performance de ces programmes ou bien leur impact sur la dimension organisationnels.

Le modèle présenté dans cette étude est théorique et conceptuel et aide à analyser l'implémentation de la logistique inverse considérant une combinaison de deux facteurs: l'importance des parties prenantes et l'excès des ressources. La deuxième proposition indique quand cette implémentation aura lieu, en effet, dans ce cas le seul choix qui se présente à l'entreprise est de mettre en place la logistique des retours pour assurer sa survie. En outre, la marge de manœuvre est

limitée, et le manager ne pourra pas décider de qui, quand ou même comment la logistique inverse sera implémentée, puisque son action sera conditionnée par l'environnement.

De plus, nous avons réitéré à maintes reprises la pertinence des ressources financières dans la mise en œuvre des activités de la logistique inverse. Des aspects tels que le savoir-faire, la technologie et les ressources humaines sont aussi essentiels pour l'instrumentation appropriée des flux inverses.

En outre, le non-respect des demandes des parties prenantes définitives pourrait mettre en danger la survie de l'entreprise. Notre modèle ne considère que la non-conformité due au manque de ressources financières, mais pas à une mauvaise perception des attributs des parties prenantes par le manager. Cela implique implicitement que nous supposons un manager «efficace» en termes de perception des attributs.

La théorie des parties prenantes ne paraît donc pas assez précise en termes de distribution de pouvoir et n'indique presque jamais comment le pouvoir est distribué de manière à assurer la protection des intérêts de chacun, il est essentiel de rappeler que l'importance des parties prenantes est relative, peut changer au fil du temps, et est contextuelle (Buysse et Verbeke, 2003).

Dans nos futures travaux, nous allons intégrer un autre aspect qui induit ou non à l'implémentation de la logistique inverse au sein de l'entreprise et qui est la posture stratégique du manager (Kopicki et al., 1993), puis nous allons nous baser sur les travaux empiriques en logistique inverse selon la théorie des parties prenantes, de José Alvarez-Gil, et al. (2007), afin de les tester dans le contexte marocain.

Malgré ces limitations, nous sommes d'accord avec Mitchell, et Al. (1997) lorsqu'ils affirment que la théorie des parties prenantes «détient la clé d'une gestion plus efficace et d'une théorie plus utile et plus complète de l'entreprise dans la société» (p.880)

En conclusion, nous espérons avoir fourni des arguments théoriques à une discipline très pragmatique telle que la gestion d'activités (opérations), suivant la théorie des parties prenantes et du «slack» organisationnel.

REFERENCES

- [1] Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999, Oct). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- [2] Álvarez-Gil MJ, Berrone P, Husillos FJ, Lado N. 2007. Reverse logistics, stakeholders' influence, "organizational slack", and managers' posture. *Journal of Business Research* 60(5): 463-473.
- [3] Astley, W. G. Sources of power in organizational life. Unpublished doctoral dissertation. University of Washington, 1978.

- [4] Barry Berman, "Planning for the Inevitable Product Recall," *Business Horizons*, 42, no. 2 (1999): pp. 67-79; Tim Minahan, "Manufacturers Take Aim at End of the Supply Chain," *Purchasing*, 124, no. 6 (1998): page 111.
- [5] Bourgeois III L.J. On the measurement of «slack». *Acad Manage Rev* 1981;6(1):29-39.
- [6] Bourgeois, L.J.; & Astley, W.G. A strategic model of organizational conduct and performance. *International Studies of Management & Organization*, 1979, 9(3), 40-66.
- [7] Bruce Caldwell, "Reverse Logistics," *InformationWeek*, no. 729 (1998): page 39-43; Toby E. Gooley, "Reverse Logistics," *Logistics Management and Distribution*, 37, no. 6 (1998): page 49-53.
- [8] Calbraith, Jay. *Designing complex organizations*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973.
- [9] Chakravarthy BS. Adaption: a promising metaphor for strategic management. *Acad Manage Rev* 1982;7(1):35-44.
- [10] Clyde E. Witt, "Reverse Logistics at BMG; Supply Chain Flow Supplement," *Transportation and Distribution*, 53, no. 8 (1998): page scf10-scf12.
- [11] Cohen, M. D.; March, J. G.; & Olsen, J. P. A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 1972, 17(1), 1-25.
- [12] C.P. Pappis, E.D. Stavros, and G. Tsoufas. Reverse logistics and environmental management. In R. Dekker, K. Inderfurth, L. van Wassenhove, and M. Fleischmann, editors, *Quantitative Approaches to Reverse Logistics*, chapter 14. Springer, 2003.
- [13] Dale S. Rogers and Ronald S. Tibben-Lembke, *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, (Reverse Logistics Executive Council, 1998).
- [14] Daugherty PJ, Autry CW, Ellinger AR. Reverse logistics: the relationship between resource commitment and program performance. *J Bus Logist* 2001; 22(1) : 107-23.
- [15] D. Louwers, B. J. Kip, Peters, F. Souren, and S.D.P. Flapper. A facility location allocation model for reusing carpet materials. *Computer & Industrial Engineering*, 36:855-869, 1999.
- [16] Dimmick, D. E.; & Murray, V. V. Correlates of substantive policy decisions in organizations: The case of human resource management. *Academy of Management Journal* 1978 21(4) 611-623.
- [17] Edward J. Marien, "Reverse Logistics as Competitive Strategy," *Supply Chain Management Review*, 14, no. 1 (1998): page 43-52.
- [18] Greg Raimier, "In Reverse." *Materials Management and Distribution*, 12, no. 3 (1997): pp. 12-13.
- [19] Hambrick, D. C.; & Snow, C. C. A contextual model of strategic decision making in organizations. In R. L. Taylor, J. J., 1977.
- [20] Helen L. Richardson, "Develop an Environmental Advantage; Distribution Management and Logistics Planning," *Transportation and Distribution*, 35, no. 8 (1994): page 44.
- [21] James R. Stock, *Development and Implementation of Reverse Logistics Programs*, (Council of Logistics Management, 1998).
- [22] John T. Mentzer, and K.B. Kahn, "A Framework of Logistics Research," *Journal of Business Logistics*, 16, no. 2 (1995): pp. 232-43; James R. Stock, "The Social Sciences and Logistics: Some Suggestions for Future Exploration," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 4, no. 1 (1996): page 1-25.
- [23] Marshall L. Fisher, "What Is The Right Supply Chain For Your Product?" *Harvard Business Review*, 75, no. 2 (1997): page 105-116; Charles C. Poirer, *Advanced Supply Chain Management- How to Build a Sustained Competitive Advantage*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, 1999; Theodore PAGE Stank, Patricia J. Daugherty, and Alexander E. Ellinger, "Pulling Customers Closer Through Logistics Service," *Business Horizons*, 41, no. 5 (1998): page 74-80.
- [24] Meyer AD. Adapting to environmental jolts. *Adm Sci Q* 1982;27(4):515-37.
- [25] Moch, M. K.; & Pondy, L. R. The structure of chaos: Organized anarchy as a response to ambiguity (review of March and Olsen's *Ambiguity and Choice*). *Administrative Science Quarterly*, 1977, 22(2), 351-362.
- [26] Nohria N, Gulati R. Is slack good or bad for innovation? *Acad Manage J* 1996;39(5):1245-64.
- [27] P. Beullens, L. N. van Wassenhove, and D. van Oudheusden. Collection and vehicle routing issues in reverse logistics. In R. Dekker, K. Inderfurth, L. van Wassenhove, and M. Fleischmann, editors, *Quantitative Approaches to Reverse Logistics*, chapter 5. Springer, 2003.
- [28] Rodney Moore. (2006). "Reverse logistics: The least used differentiator." *RL magazine*.
- [29] Sharma S. Managerial interpretation and organizational context as predictors of corporate. *Acad Manage J* 2000;43(4):581-97.
- [30] Stanford Business School Alumni Association. *Stanford CSB*, 1978-79, 47(3), 16-19. (Interview with James G. March.).
- [31] Simon, H. A. *Administrative behavior*. New York- Free Press, 1957.
- [32] Thompson J. D. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- [33] Tom Andel, "Reverse Logistics: A Second Chance to Profit," *Transportation and Distribution*, 38, no. 7 (1997): page 81-86; Patrick M. Byrne, and Alison Deeb, "Logistics Will Meet the "Green" Challenge," *Transportation and Distribution*, 34, no. 2 (1993): page 33-37; Craig R. Carter and Lisa Ellram, "Reverse Logistics: A Review of the Literature and Framework for Future Investigation," *Journal of Business Logistics*, 19, no. 1 (1998): page 85-102; Herb Shear, "Reverse Logistics: An Issue of Bottom-line Performance," *Chain Store Age*, 73, no. 1 (1997): page 224.
- [34] Zhang, Y. M. Huang, G. H., He, L., (2011) An inexact reverse logistics model for municipal solid waste management systems. *Journal of environmental management*, 92 (3) pp. 522-530.