

Les entreprises annoncent souvent des chiffres de taux de service tous plus performants les uns que les autres 90, 96, voire 99,99 % ou même 100 % ! Mais au-delà du simple ratio « servi sur commandé », que recouvre ce taux précisément ? Et surtout quelles conséquences a-t-il sur la chaîne logistique globale ?

# Taux de service : à géométrie variable

Le terme taux de service est omniprésent en logistique. Les logisticiens sont souvent fiers d'annoncer des chiffres très élevés, signe de leur bonne performance logistique, mais qui ne représentent souvent que des moyennes : un taux de 100 % pour un produit associé à un taux de 80 % pour un deuxième donne une moyenne satisfaisante de 90 % alors que dans le dernier cas, ce n'est peut-être pas le cas. Pour plus de clarté, il s'agit donc d'analyser ce mode de calcul et ce que cachent les chiffres. Sur ce point et selon les organisations, les avis divergent et les définitions se multiplient. La plus courante et la plus simple est sans doute le pourcentage de livraisons reçues en fonction des commandes passées. C'est en tout cas l'avis du cabinet Root Consulting qui entend effectivement par taux de service, le ratio servi sur demandé. Alexandre Root, son dirigeant, relativise cependant : « le terme est soumis à diverses interprétations qui y font entrer plusieurs éléments : servi dans l'absolu ou dans les temps, mesuré en quantité, en valeur, en nombre de lignes, de commandes, etc. Si elles ne font pas attention à la manière de mesurer les choses, les entreprises peuvent en arriver à comparer des choux et des carottes ». C'est bien là que le bât blesse.

## A chaque secteur sa définition

En logistique pure et dure, le taux de service est fonction du délai de transport respecté dans toutes ses dimensions : pour un envoi en express le lendemain avant 8 heures, une livraison

De gauche à droite, Frédéric Plancher et Alexandre Root de Root Consulting : « Pour conserver un taux de service qui corresponde à la stratégie de l'entreprise, des clients en sont arrivés à réduire leur nombre d'entrepôts. Quand les entreprises gèrent par dizaine de milliers, voire centaines de milliers d'articles, l'automatisation devient indispensable ».



avant 8 heures fournit un taux de service de 100 %. Cependant à 8 h 05, ce taux tombe à 0 %. En cumul sur une période donnée, le taux de service s'en trouve donc fortement impacté. Mais dans certains cas, des latitudes peuvent être acceptées. Tout dépend des contraintes de

services entre clients et fournisseurs, du respect des engagements et des écarts admis. Certains secteurs, comme la maintenance ou le service après-vente, ont codifié et contractualisé ce taux de service. Un non respect du contrat pour une livraison de pièces peut générer des pénalités. Pénalités également imposées par la grande distribution à ses fournisseurs, en cas de ruptures. Dans le secteur pharmaceutique également, les laboratoires sont tenus à un niveau de stock élevé. De la même manière, un financier ou un commercial n'a pas la même vision du taux de service. Pour sa part, le premier estime pécuniairement le niveau de stock en ayant tendance à le minimiser (d'où les ruptures), alors que le second voit ses chances de réussir ses ventes en le gonflant (d'où les surstocks).

La question est donc cruciale. Dans le secteur automobile, Galia en tant qu'organisme de standardisation des moyens d'échange de



## Renault déploie CINDI



Pour éviter les ruptures de chaîne de production, le taux de service fournisseur s'avère crucial chez Renault qui possède 1 500 à 2 000 sites de fabrication avec un nombre de références actives (commandées chaque jour) pour l'Europe hors Turquie, de 280 000 par mois en moyenne.

La définition en est pour chaque référence, usine et site de fabrication, la mesure en fin de journée des livraisons fournisseurs. Le projet a débuté il y a 5 ans avec des taux de 50 à 60 %. L'objectif actuel est de 90 %. Pour cela, une structure de performance de la logistique fournisseur a vu le jour il y a quelques années. Elle comporte 3 niveaux. Le premier, l'usine. Un APLF (Analyste Performance Logistique Fournisseur) détient un portefeuille de fournisseurs et contrôle leurs performances. Il décide éventuellement d'un audit (composé d'une centaine de questions), le cas échéant. En second lieu, les informations sont centralisées car un fournisseur peut également fournir de mauvaises prestations à d'autres sites. Dans ce cas, un autre audit est réalisé avec une vérification des récurrences. Enfin, le tout conduit à un plan d'action au niveau des services achats.

Le taux de service a été remis en cause par le projet CINDI (Common Identification Number Delivery Improvement) avec les contraintes Odette qui suit chaque pièce précisément, chaque référence dans chaque camion dans la bonne tranche horaire. Son objectif : réduire les stocks et être plus précis dans les approvisionnements. La mesure commune permet de partager la même batterie d'indicateurs mais également de formuler un plan d'actions partagé avec les fournisseurs du suivi des pièces. A ce jour, 15 usines comportent leur APLF et un tiers des fournisseurs a été ainsi audité.

produits et d'informations, a lancé un groupe de travail sur le sujet en 2001. La diversité des modes de calcul entraînait des résultats totalement différents et ne permettait pas des discussions sur une base commune. Le groupe de travail a donc fourni des recommandations qui ont été publiées en 2004. Sa définition s'avère pour le moins complète. Pour une journée et un lieu de mise à disposition, le taux de service correspond au résultat issu du calcul : nombre de mesures d'ordres de livraison respecté sur le nombre de livraisons attendues ou livrées. Un ordre de livraison comprend à la fois un lieu de mise à disposition, une date et une heure de mise à disposition, des références, des quantités, les emballages, un numéro d'ordre le cas échéant. Le taux de service entre cependant dans un cadre plus vaste de niveaux d'indices de performance logistique.

### Tâche d'huile

Thierry Koscielniak, responsable logistique Europe chez Galia, nous précise qu'en août 2005, cette définition est devenue européenne et en même temps un projet global pour la



Thierry Koscielniak,  
responsable logistique  
Europe chez Galia :  
« la définition commune  
du taux de service était  
parallèlement  
une revendication  
des membres de Galia ».

filiale automobile. Au niveau européen, des entreprises telles que Nissan et PSA entrent aujourd'hui dans une phase d'expériences pilotes. Notre interlocuteur estime ainsi à 40 % le nombre de ses membres ayant fait le pas. Galia travaille désormais avec les Etats-Unis et le Japon sur le sujet avec en base la définition européenne, l'objectif étant de parvenir un accord en fin d'année. « Par ailleurs, le référentiel d'évaluation logistique (Global MMOG/LE), utilisé dans la filière automobile et testé dans d'autres secteurs d'activités (Pièce de rechange, Electrique) ainsi que plusieurs indicateurs de performance logistique (dont le taux de service) pourraient faire l'objet d'une normalisation ISO d'ici

trois ans » confirme notre interlocuteur... Galia identifie également des conditions de déploiement du taux de service :

- une prise en compte dans les systèmes d'information, d'où la campagne de communication actuelle auprès des SSII pour former un club à l'échelle européenne ;
- une organisation et des ressources capables d'analyser les indicateurs ;
- un moyen de communication avec le fournisseur pour l'échange d'informations ;
- l'implication du service achat, « car la performance n'est pas simplement liée au coût de la pièce mais aussi à la crédibilité logistique au niveau des services achats » ;
- un existant de protocoles logistiques, soit un document contractuel fournisseur et client pour définir les attendus de la logistique.

Le taux de service est intimement lié à l'optimisation des stocks. Garantir un taux de service de 100 % ne présente en effet aucune difficulté si tous les produits sont déjà en stock ! Il suffit de s'approvisionner et de stocker, en mettant de côté les questions d'optimisation. Encore faut-il que les produits soient ensuite

