

TIMAJE CONSULTING

outils-consultant.fr — Livre blanc · Édition août 2026

PME-ETI INDUSTRIELLES, AGROALIMENTAIRES & NÉGOCE

Le coût caché du taux de service

Mesurer ses retards de livraison, chiffrer ce qu'ils coûtent vraiment — marge, pénalités, litiges, urgences — et savoir par où commencer pour regagner des points qui rapportent.

Jérémie Sourbé

24 ans de supply chain en industrie et distribution · Dirigeant d'entreprises
Créateur des 9 outils de diagnostic d'outils-consultant.fr et de la Méthode CashStock

Diffusion libre avec mention de la source · Version 1.0

Sommaire

	Chapitre	Page
1	Le symptôme : rentable sur le papier, en retard sur le terrain	3
2	OTIF : la seule règle de mesure qui compte (et ses trois pièges)	4
3	Les quatre coûts cachés d'un point de taux de service perdu	6
4	Calculer son propre coût : la méthode en quatre lignes	8
5	Les trois causes racines : prévoir, planifier, exécuter	9
6	Les cinq leviers des 90 premiers jours	11
7	Auto-évaluation : 10 questions pour situer vos pratiques	13
8	Aller plus loin : de l'estimation à la mesure	14

Comment lire ce livre blanc

Vous pouvez le lire dans l'ordre, ou aller directement au chapitre 4 si vous voulez d'abord un chiffre, au chapitre 7 si vous voulez d'abord vous situer. Chaque chapitre se suffit à lui-même. Les hypothèses chiffrées utilisées sont volontairement prudentes et systématiquement explicitées : ce document vise un ordre de grandeur défendable devant un CODIR, pas un effet de manche.

Rentable sur le papier, en retard sur le terrain

Votre entreprise gagne de l'argent. Vos clients ne se plaignent pas — ou si peu. Et pourtant, chaque semaine, les mêmes scènes se répètent : un commercial qui appelle la logistique pour « sauver » une commande, un transporteur express commandé en catastrophe, un avoir accordé « exceptionnellement », une réunion qui dérape sur le cas d'un client mécontent. Rien de tout cela ne s'appelle « coût des retards » dans votre comptabilité. Tout cela l'est.

Le taux de service — la part de vos commandes livrées complètes et à la date promise — est l'indicateur le plus regardé par vos clients et le moins piloté par les PME. La grande distribution le mesure contractuellement et le facture en pénalités. Les industriels le mesurent dans leurs évaluations fournisseurs annuelles. Les PME clientes le mesurent sans le dire : elles commandent simplement un peu moins, ou consultent un second fournisseur « pour sécuriser ». Le paradoxe est là : **l'indicateur qui décide de votre part de portefeuille chez vos clients est souvent celui que vous ne connaissez pas.**

Dans les diagnostics supply chain menés en PME industrielle et de négoce, trois constats reviennent avec une régularité frappante. Premier constat : le taux de service réel, mesuré selon une règle stricte, est presque toujours inférieur de 3 à 8 points à l'intuition du dirigeant — parce que l'intuition retient les livraisons « à peu près à l'heure » et oublie les reliquats. Deuxième constat : personne dans l'entreprise ne sait dire ce que coûte un point de taux de service, donc les arbitrages (stock de sécurité, capacité, priorités de production) se font sans ce chiffre. Troisième constat : le sujet est traité en aval — on accélère, on dépanne, on s'excuse — alors que ses causes sont en amont, dans la prévision et la planification.

Ce que ce livre blanc va vous permettre de faire

1. Mesurer votre taux de service avec la bonne règle (chapitre 2). 2. Chiffrer ce qu'il vous coûte, en fourchette prudente (chapitres 3 et 4). 3. Identifier la cause racine dominante chez vous (chapitre 5). 4. Lancer les cinq actions au meilleur rendement dans les 90 jours (chapitre 6).

OTIF : la seule règle qui compte (et ses trois pièges)

OTIF signifie On Time, In Full : une commande est réussie si elle est livrée **à la date promise ET complète**. Tout le reste — en retard, incomplète, en plusieurs fois — est un échec, en totalité. Cette sévérité n'est pas un dogme de consultant : c'est la règle que vos clients appliquent, explicitement ou non. La formule tient en une ligne :

La formule

Taux de service OTIF = (commandes livrées complètes ET à la date promise) ÷ (commandes livrées) × 100

Période de référence recommandée : 3 à 6 mois glissants. Maille : la ligne de commande pour le pilotage interne, la commande entière pour le dialogue client.

Les trois pièges qui faussent la mesure

Piège n°1 — Mesurer contre la date renégociée, pas la date promise. Si votre ADV décale la date dans l'ERP à chaque glissement, votre taux de service affichera 98 % pendant que vos clients vivent 85 %. La règle : on mesure contre la **première date confirmée au client**. C'est inconfortable, et c'est le seul chiffre vrai.

Piège n°2 — Compter les livraisons partielles comme des demi-succès. Un client livré à 90 % à la date promise a quand même arrêté sa ligne, décalé son chantier ou déçu son propre client pour les 10 % manquants. En OTIF, une commande incomplète est un échec — c'est aussi ce qui rend l'indicateur actionnable : il désigne les reliquats.

Piège n°3 — Une moyenne globale qui masque tout. Un taux global de 92 % peut cacher 98 % sur les produits standards et 72 % sur la famille qui porte votre marge — ou 95 % en morte-saison et 84 % au pic. La mesure utile est toujours segmentée : par famille de produits, par client stratégique, par mois.

Où vous situer

Taux OTIF mesuré	Lecture	Situation typique
≥ 97 %	Excellence	Processus S&OP mature, promesse de date fiabilisée, pilotage hebdomadaire
93 – 97 %	Bon niveau	Standard B2B tenu ; les points restants sont dans les pics de charge et les reliquats
88 – 93 %	Zone de friction	Litiges réguliers, express fréquents, clients qui « sécurisent » ailleurs sans le dire

Taux OTIF mesuré	Lecture	Situation typique
< 88 %	Zone rouge	Le taux de service est un sujet commercial : référéncements et contrats en risque

Ces seuils sont des repères de lecture issus de la pratique en PME industrielle et négoce B2B ; chaque secteur a ses exigences propres (la GMS attend couramment 98 %, certains marchés de projet tolèrent davantage de replanification).

Les quatre coûts cachés d'un point perdu

Le coût d'un taux de service insuffisant ne figure sur aucune ligne comptable : il se disperse dans quatre postes, dont un seul est visible en comptabilité. Les additionner est la première étape de tout plan d'action — c'est ce chiffre qui transforme « il faudrait livrer mieux » en décision d'investissement.

Coût n°1 — La marge exposée à l'attrition (le plus lourd, le plus invisible)

Un client B2B mécontent de vos livraisons ne fait généralement pas de scène : il réduit sa dépendance. Il référence un second fournisseur, bascule 20 % des volumes « pour tester », ne vous consulte plus sur les affaires urgentes. Cette érosion silencieuse est le premier coût du taux de service. L'hypothèse de chiffre utilisée dans ce livre blanc — et dans le calculateur en ligne associé — est volontairement prudente : **chaque point de taux de service manquant sous le niveau attendu expose 0,4 à 0,8 % du chiffre d'affaires** à l'attrition ou à la mise en concurrence. La perte réelle est la marge sur ce chiffre d'affaires, pas le chiffre d'affaires lui-même.

Exemple de calcul (entreprise illustrative)

PME de négoce technique, CA 10 M€, marge sur coûts variables 30 %, taux OTIF mesuré 89 %, niveau attendu 95 % (soit 6 points d'écart).

Marge exposée = $10\,000\,000 \times 6 \times [0,4 \% \text{ à } 0,8 \%] \times 30 \% = 72\,000 \text{ à } 144\,000 \text{ € par an}$.

Tous les chiffres de cet exemple sont illustratifs ; ils servent à montrer la mécanique, pas à décrire un cas client réel.

Coût n°2 — Pénalités, avoirs et remises « pour se faire pardonner »

C'est le seul coût partiellement visible en comptabilité — encore faut-il le reconstituer, car il se disperse entre pénalités logistiques contractuelles (distribution), avoirs commerciaux, remises exceptionnelles négociées après un incident, et gestes commerciaux jamais étiquetés comme tels. Un après-midi avec votre comptable sur les comptes d'avoirs et de RRR accordées suffit généralement à produire le chiffre annuel.

Coût n°3 — Le traitement des litiges

Chaque litige de livraison mobilise en moyenne 1 à 2 heures cumulées : l'ADV qui reçoit l'appel, la logistique qui enquête, le commerce qui rappelle, parfois la direction qui arbitre. À 35 € de l'heure chargée, une PME qui traite 15 litiges par mois y consacre l'équivalent de 9 500 à 12 500 € par an — sans compter le coût d'opportunité : ces heures ne prospectent pas, ne vendent pas, n'améliorent rien.

Coût n°4 — Les urgences et l'express

Transports express, affrètements de dépannage, heures supplémentaires du samedi matin, séries interrompues pour produire « la commande de M. Durand » : c'est le prix payé en aval pour compenser ce qui n'a pas été prévu en amont. Ce poste se lit dans vos factures de transport (comparer le coût moyen des expéditions express au coût standard) et dans le compteur d'heures supplémentaires des périodes de pointe.

Calculer son propre coût : la méthode en quatre lignes

Munissez-vous de six chiffres : votre CA annuel, votre taux OTIF estimé, le niveau attendu par vos clients (95 % par défaut), votre marge sur coûts variables, vos pénalités et avoirs annuels, et le nombre de litiges traités par mois. Puis appliquez :

Ligne	Formule	Votre calcul
A. Marge exposée	$CA \times (\text{points d'écart}) \times [0,4 \% \text{ à } 0,8 \%] \times \text{marge } \%$	= €
B. Pénalités & avoirs	Relevé comptable annuel (avoirs, RRR, pénalités)	= €
C. Litiges	$\text{Litiges/mois} \times 12 \times \text{heures/litige} \times 35 \text{ €}$	= €
D. Urgences & express	Relevé transport express + heures sup. de pointe	= €
TOTAL ANNUEL	$A + B + C + D$ (fourchette basse et haute sur la ligne A)	= €

Deux lectures complètent le total. **La valeur du point** : $CA \times [0,4 \text{ à } 0,8 \%] \times \text{marge}$ — c'est le gain de marge annuel de chaque point regagné, le chiffre à mettre en face de tout investissement (stock de sécurité ciblé, renfort de planification, fiabilisation d'un fournisseur).

L'équivalent mensuel : le total divisé par douze, utile pour ancrer l'urgence — un coût annuel de 120 000 € reste abstrait ; 10 000 € par mois, chaque mois, ne l'est plus.

Le raccourci : le calculateur en ligne

Les quatre lignes ci-dessus sont automatisées dans le calculateur gratuit — saisie en 90 secondes, résultat immédiat en fourchette, répartition par poste et valeur du point :

outils-consultant.fr/cout-retards

Les trois causes racines : prévoir, planifier, exécuter

Face à un taux de service insuffisant, le réflexe est de chercher le coupable en bout de chaîne : le transporteur, le magasinier, « la logistique ». Dans les faits, l'analyse des échecs OTIF en PME fait presque toujours remonter aux mêmes trois familles de causes — et la répartition entre elles détermine votre plan d'action.

Cause n°1 — La prévision : on promet ce qu'on ne sait pas tenir

Symptômes : des dates promises « commerciales » sans consultation de la capacité réelle ; pas de prévision de vente partagée entre commerce et production ; les mêmes références en rupture à chaque pic saisonnier. Quand la promesse de date est déconnectée de la capacité, le retard est décidé au moment même où la commande est prise — tout le reste n'est que sa révélation progressive.

Cause n°2 — La planification : on sait, mais rien n'arbitre

Symptômes : pas de plan de production ou d'approvisionnement formalisé au-delà de la semaine ; les priorités changent selon « qui crie le plus fort » ; les paramètres de stock (points de commande, stocks de sécurité, tailles de lot) datent d'une autre époque de l'activité. L'entreprise a les informations mais pas le rituel qui les transforme en arbitrages : c'est le territoire du S&OP / PIC, même sous une forme très simplifiée.

Cause n°3 — L'exécution : le dernier kilomètre interne

Symptômes : erreurs de préparation récurrentes, fiabilité de stock insuffisante (l'ERP dit 12, le rayonnage dit 7), transporteurs non suivis en performance, expéditions non contrôlées. C'est la cause la plus visible et — bonne nouvelle — la plus rapide à traiter : comptages tournants ciblés, contrôle au chargement, tableau de bord transporteurs suffisent souvent à regagner les premiers points.

Si vos échecs viennent surtout de...	Votre levier prioritaire	Horizon de résultat
Promesses de dates intenable	Règle de promesse fiable (chapitre 6, levier 2)	30 jours
Ruptures et arbitrages subis	Rituel de planification hebdomadaire (levier 3)	60 jours
Reliquats et erreurs de préparation	Fiabilité de stock & contrôle expédition (levier 4)	30-45 jours

Si vos échecs viennent surtout de...	Votre levier prioritaire	Horizon de résultat
Transporteurs	Suivi de performance transporteurs (levier 5)	45 jours

Les cinq leviers des 90 premiers jours

Dans l'ordre du rendement — chaque levier prépare le suivant, et aucun ne nécessite de changer d'ERP ni de recruter. Le principe directeur : **mesurer d'abord, promettre juste ensuite, arbitrer chaque semaine, fiabiliser l'exécution, et tenir le rituel.**

Levier 1 (semaines 1-2) — Installer la mesure OTIF

Un export de commandes livrées sur 3-6 mois, la règle du chapitre 2, un tableau par famille et par client stratégique. Livrable : votre taux réel, affiché et daté. Sans cette mesure, tout le reste est de l'opinion. C'est aussi le moment de calculer votre coût (chapitre 4) : le binôme « taux réel + coût annuel » est ce qui obtient l'adhésion du CODIR en une réunion.

Levier 2 (semaines 2-4) — Fiabiliser la promesse de date

Une règle simple et connue de tous : qui a le droit de promettre quoi, sur la base de quelle visibilité capacité/stock. Les commandes standards reçoivent une date fiable immédiatement ; les commandes hors norme passent par une validation planification sous 24 h. On mesure désormais l'écart à la **première** date confirmée — et on interdit la renégociation silencieuse des dates dans l'ERP.

Levier 3 (semaines 3-6) — Le rituel hebdomadaire d'arbitrage

45 minutes, chaque semaine, mêmes participants (commerce, production/appro, logistique) : commandes en risque de la semaine, arbitrages de priorité, reliquats à solder, top 5 des causes d'échec de la semaine passée. C'est le S&OP réduit à son os utile — et c'est le levier qui transforme les quatre autres en système durable.

Levier 4 (semaines 4-8) — Fiabiliser stock et expédition

Comptages tournants sur le top 20 % des références qui font 80 % des lignes ; contrôle systématique au chargement sur les clients à pénalités ; traitement des reliquats en flux (un reliquat de plus de 5 jours devient un sujet du rituel hebdomadaire, pas une fatalité).

Levier 5 (semaines 6-12) — Piloter les fournisseurs et transporteurs critiques

Le même OTIF que vos clients vous appliquent, appliqué à vos 5-10 fournisseurs et transporteurs critiques : mesure mensuelle, restitution trimestrielle, plan d'action partagé. Votre taux de service aval ne dépassera jamais durablement la fiabilité de votre amont.

Ce qu'il est raisonnable d'attendre

Une PME partant de 87-90 % regagne typiquement 3 à 5 points en 90 jours avec ces cinq leviers — l'essentiel venant des leviers 2 et 4. Le passage au-delà de 95-96 % relève d'un travail de fond sur la prévision et la planification (S&OP), qui se cadre après cette première étape. Ces ordres de grandeur sont issus de la pratique en mission ; votre trajectoire dépend de votre point de départ et de votre mix d'activité.

10 questions pour situer vos pratiques

Répondez par Oui / Partiellement / Non. Comptez 2 points par Oui, 1 par Partiellement, 0 par Non.

#	Question	Oui / Part. / Non
1	Votre taux de service OTIF est-il mesuré chaque mois, selon une règle écrite ?	
2	Est-il mesuré contre la première date promise au client (jamais renégociée) ?	
3	Connaissez-vous votre taux par famille de produits et par client stratégique ?	
4	Savez-vous ce que coûte un point de taux de service pour votre entreprise ?	
5	La promesse de date suit-elle une règle connue, appuyée sur la capacité réelle ?	
6	Un rituel hebdomadaire arbitre-t-il commandes en risque et priorités ?	
7	La fiabilité de vos stocks est-elle mesurée et supérieure à 95 % ?	
8	Les reliquats sont-ils suivis en flux et soldés en moins d'une semaine ?	
9	La performance de vos transporteurs et fournisseurs critiques est-elle mesurée ?	
10	Les causes d'échec de livraison sont-elles analysées et traitées chaque mois ?	

Votre score	Lecture
16 – 20	Pratiques structurées. Vos gains sont dans l'optimisation fine (S&OP, segmentation de l'offre de service).
10 – 15	Socle présent, système incomplet. Les leviers 2 et 3 du chapitre 6 sont vos priorités — rendement rapide.
5 – 9	Zone de friction. Commencez impérativement par la mesure (levier 1) : votre intuition du taux est probablement optimiste de plusieurs points.
0 – 4	Le taux de service est piloté par l'urgence. Le calcul du coût (chapitre 4) est votre meilleur allié pour obtenir la décision d'agir.

Aller plus loin : de l'estimation à la mesure

Ce livre blanc vous a donné la règle, la mécanique de coût et le plan des 90 jours. Il reste l'étape qui change tout : remplacer l'estimation par la mesure, sur vos données réelles. Trois façons de continuer, selon votre rythme :

- **1. Le calculateur gratuit (90 secondes).** Votre coût annuel estimé en fourchette, la répartition par poste et la valeur du point — outils-consultant.fr/cout-retards
- **2. Le Scan Taux de Service (39 € HT, rapport sous 48 h ouvrées).** Vous exportez vos commandes livrées dans le modèle Excel fourni ; vous recevez votre taux OTIF réellement mesuré, votre coût annuel localisé par poste, et vos trois gisements prioritaires — dans un rapport PDF présentable en CODIR. Le montant du Scan est déduit de tout accompagnement engagé ensuite — outils-consultant.fr/taux-de-service
- **3. L'entretien de cadrage (45 minutes, offert).** Une lecture de vos chiffres de vive voix, et la réponse honnête à la seule question qui compte : un accompagnement se justifie-t-il, ou vos équipes peuvent-elles exécuter seules le plan des 90 jours ? — outils-consultant.fr/rdv

À propos de l'auteur

Jérémie Sourbé — 24 ans de supply chain en industrie et distribution, dirigeant d'entreprises, Master Supply Chain Management (ISLI, KEDGE BS), membre du collectif Rubbees (Nouvelle-Aquitaine). Créateur des 9 outils de diagnostic professionnels d'outils-consultant.fr, de la Méthode 360° pour consultants et de la Méthode CashStock (libérer la trésorerie immobilisée dans les stocks). La règle de mesure et la méthode d'analyse présentées ici sont celles appliquées en mission.

© 2026 TIMAJE Consulting — outils-consultant.fr. Diffusion libre autorisée avec mention de la source. Les hypothèses chiffrées de ce document sont des ordres de grandeur prudents destinés à l'estimation ; ils ne se substituent pas à une mesure sur données réelles.