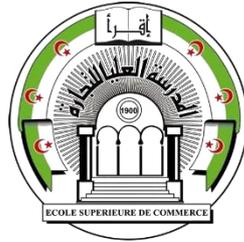


**Ecole Supérieure du Commerce Kolea**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion**

**Spécialité : contrôle de gestion**

**Thème :**

**L'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière des entreprises**

**étude de cas : Hamoud Boualam**

Présenté par :

- Kenzari Milad
- Nedjraoui Roumaïssa

Encadré par :

- DR. GHASSANE HADJAR

Lieu du stage : Hamoud Boualam unité de production Boufarik

Période du stage : Du 24/02/2025 au 19/05/2025.....

**Année universitaire : 2024/2025**



**République Algérienne Démocratique et Populaire**  
**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure du Commerce Kolea**



**Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion**

**Spécialité : contrôle de gestion**

**Thème :**

**L'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière des entreprises**

**étude de cas : Hamoud Boualam**

**Présenté par :**

- Kenzari Milad
- Nedjraoui Roumaïssa

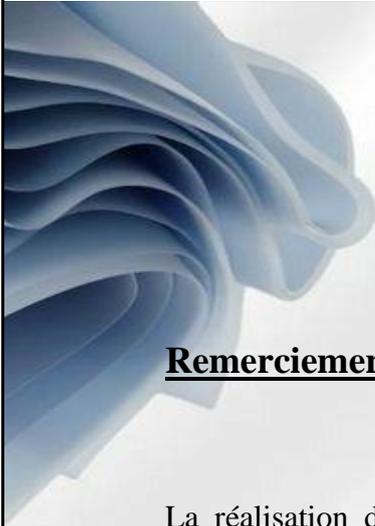
**Encadré par :**

- DR. GHASSANE HADJAR

**Lieu du stage : Hamoud Boualam unité de production Boufarik**

**Période du stage : Du 24/02/2025 au 19/05/2025.....**

**Année universitaire : 2024/2025**



## **Remerciement :**

La réalisation de ce mémoire constitue l'aboutissement d'un long parcours universitaire, jalonné d'efforts, de découvertes et d'expériences humaines enrichissantes. Ce travail n'aurait pu voir le jour sans l'appui, le soutien et la confiance de nombreuses personnes que nous souhaitons ici remercier sincèrement.

Nous exprimons tout d'abord notre profonde reconnaissance à **Monsieur Abderrahmane ZERARKA**, notre encadrant de stage au sein de l'entreprise **Hamoud Boualem**, pour son encadrement attentif, ses conseils pertinents, ainsi que pour la qualité de son accompagnement tout au long de notre immersion professionnelle.

Nos remerciements vont également à **l'ensemble de l'équipe de Hamoud Boualem**, pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et leur esprit de collaboration. Leur appui a été précieux pour la réalisation de notre travail pratique et pour mieux comprendre les enjeux du terrain.

Nous tenons à remercier chaleureusement **Monsieur Ghassane Hadjar**, notre encadrant de mémoire, pour sa disponibilité, sa rigueur scientifique et ses conseils éclairés, qui ont grandement contribué à la structuration et à la qualité de notre recherche.

Nous adressons aussi notre gratitude à **l'ensemble des membres du jury**, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant d'évaluer notre travail, ainsi que pour leurs remarques constructives et enrichissantes.

Nos remerciements vont également à **l'ensemble de nos enseignants**, rencontrés tout au long de notre parcours universitaire, pour la transmission de leur savoir, leur engagement pédagogique, et l'inspiration qu'ils nous ont apportée au fil des années.

Nous souhaitons également remercier **nos familles**, pour leur amour inconditionnel, leur patience, leur soutien moral constant et leur présence à chaque étape, dans les moments de doute comme dans les instants de réussite. Leur foi en nous a été un pilier essentiel dans cette aventure.

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à **nos amis**, pour leur soutien, leurs encouragements, et les moments de complicité partagés tout au long de ce chemin. Leur présence a souvent allégé la charge et rendu ce parcours plus humain et plus beau.

À tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail : **merci du fond du cœur.**



## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حمداً يليق بجلاله، الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله الذي بنعمته تتم  
الصالحات، وبغفوه نكمل الطريق رغم العثرات  
{ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ }  
[هود: 88]

### إهداء

#### إلى والدي العزيز

إلى من كان الحضور الدائم في حياتي، سندا ودرعا وسقفاً أمان  
شكراً لك على كل لحظة وقفت فيها إلى جانبي، على صبرك، على دعمك الصامت، وعلى دعائك الذي  
سبقني دائماً.

هذا الإنجاز ثمرة من غرسك، وتاج أفخر بأن أهديه لك

#### إلى أمي الغالية

يا من كنت الأمان حين ضاق كل شيء، والنور حين غابت الرؤية  
شكراً لحبك الذي لا يُشبهه حب، ولدعواتك التي كانت تسبق خطواتي وتفتح لي الأبواب المغلقة  
كل نجاح أحق الناس به أنت.

#### إلى إخوتي

أنتم الدفاء الذي لا يُعوّض، والضحكة التي خففت عني الكثير  
شكراً لوجودكم الصادق، ولكلماتكم التي كانت البلمس حين ضاقت الأيام

#### إلى أصدقائي الحقيقيين

أنتم الشركاء في هذه الرحلة، في التعب وفي الفرح  
شكراً لكل لحظة صدق، ولكل ضحكة، ولكل مرة جعلتم الطريق أخفّ مما هو عليه

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من آمن بي، وساهم بكلمة، بدعاء، أو حتى بصمتٍ رافقتني في  
اللحظات الصعبة.

هذا العمل ليس لي وحدي، بل لكل من كان سبباً في أن أصل إلى هذه اللحظة.

MILAD



## Dédicace :

À mes parents,  
ce mémoire vous est dédié.

À vous, mon père et ma mère, qui êtes la source silencieuse de ma force. Votre amour inconditionnel, votre patience infinie et votre soutien de chaque instant ont été les piliers de mon parcours. Vous avez toujours cru en moi, même dans mes silences, même dans mes doutes. Votre présence, discrète mais constante, a été ma lumière dans les moments d'incertitude, et mon refuge dans les instants de fragilité.

Je vous dois bien plus que ces pages. Ce mémoire est aussi l'aboutissement d'un chemin de vie où chaque pas a été guidé par des valeurs que vous m'avez transmises : la persévérance, le respect de l'effort et le courage de continuer.

À celle que j'ai été, à celle que je deviens,  
Je dédie aussi ce travail à cette version de moi-même qui, malgré les obstacles, a tenu bon. Qui a appris à transformer les doutes en force, les échecs en leçons, et les épreuves en étapes vers la réussite.

Que ce mémoire, au-delà de son contenu académique, soit le témoin de cet amour, de cette foi partagée et de cette volonté de toujours avancer. Qu'il puisse aussi, peut-être, toucher le cœur de ceux qui s'y reconnaîtront.

**ROUMAÏSSA**



## Sommaire :

<b>Abstract:</b> .....	<b>IX</b>
<b>Listes des figures :</b> .....	<b>X</b>
<b>Listes des tableaux :</b> .....	<b>XI</b>
<b>Liste des annexe :</b> .....	<b>XI</b>
<b>Listes des abréviations :</b> .....	<b>XII</b>
<b>Introduction générale :</b> .....	<b>a-e</b>
<b>Chapitre 1 : L’optimisation des coûts de production : Fondements et méthodes</b> .....	<b>1</b>
<i>Introduction du chapitre :</i> .....	<b>1</b>
<b>Section 01 : Notions générales sur les coûts et les coûts de production</b> .....	<b>2</b>
<b>Section 02 : Stratégies et méthodes d’optimisation des coûts de production</b> .....	<b>18</b>
<b>Section 3 : Limites et risques liés à l’optimisation des coûts</b> .....	<b>31</b>
<b>Chapitre 2 : La performance financière des entreprises et ses déterminants</b> .....	<b>41</b>
<i>Introduction du chapitre :</i> .....	<b>41</b>
<b>Section 1 : généralité sur la performance financière</b> .....	<b>42</b>
<b>Section 02 : Les leviers de la performance financière :</b> .....	<b>54</b>
<b>Section 03 : L’optimisation des coûts de production : levier stratégique de la performance financière</b> .....	<b>64</b>
<b>Chapitre 3 : étude de cas – Hamoud Boualem : Une optimisation des coûts de production pour améliorer la performance financière</b> .....	<b>77</b>
<b>Introduction de chapitre :</b> .....	<b>77</b>
<b>Section 1 : présentation de l’entreprise d’accueil « HAMOUD BOUALEM »</b> .....	<b>78</b>
<b>Section 2 : Analyse des projets d’optimisation des coûts de production</b> .....	<b>84</b>
<b>Section 3 : Méthodologie de recherche et analyse des entretiens sur l’optimisation des coûts chez Hamoud Boualem</b> .....	<b>104</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>115</b>
<b>Liste des bibliographies :</b> .....	<b>122</b>

**Résumé :**

L'optimisation des coûts de production représente un levier essentiel pour améliorer la performance financière des entreprises, en particulier dans un environnement économique marqué par la pression concurrentielle et la recherche constante d'efficacité. Les entreprises industrielles doivent rationaliser leurs dépenses sans compromettre la qualité, ce qui fait de la maîtrise des coûts un enjeu stratégique majeur. Cette étude s'appuie sur le cas d'une entreprise algérienne du secteur des boissons pour analyser les méthodes mises en œuvre en matière de réduction des coûts et mesurer leur impact sur les indicateurs financiers. À travers une approche méthodologique combinant analyse documentaire, traitement de données internes et entretiens avec les responsables, les résultats obtenus montrent que la réduction efficace des coûts contribue significativement à l'amélioration de la rentabilité et de la compétitivité.

**Mots-clés :** optimisation des coûts, performance financière, rentabilité, gestion industrielle, analyse des coûts

**Abstract:**

Cost optimization has become a key strategic lever for enhancing the financial performance of companies, especially in an increasingly competitive and economically challenging environment. Industrial firms are required to control their expenses without compromising product quality, making cost management a critical issue. This study examines the case of an Algerian beverage company to explore the cost reduction methods implemented and assess their impact on financial performance indicators. Using a mixed-method approach that combines internal data analysis and interviews with company managers, the findings reveal that effective cost control significantly contributes to improved profitability and overall competitiveness.

**Keywords:** cost optimization, financial performance, profitability, industrial management, cost analysis

**Listes des figures :**

<b>Figure 1: Schéma de calcul du résultat basé sur la méthode du coût variable .....</b>	<b>12</b>
<b>Figure 2 : Le triangle de la performance en contrôle de gestion .....</b>	<b>45</b>
<b>Figure 3 : Les composantes et formes de l'autofinancement de l'entreprise .....</b>	<b>51</b>
<b>Figure 4 : logo Hamoud Boualem.....</b>	<b>80</b>
<b>Figure 5 : organigramme de Hamoud Boualam unité Boufarik .....</b>	<b>83</b>
<b>Figure 6: Schéma de procédés de La Fabrication des boissons Gazeuse.....</b>	<b>86</b>
<b>Figure 7 : Processus de gestion de la conformité des produits à la réception .....</b>	<b>90</b>
<b>Figure 8 : One point Lesson .....</b>	<b>96</b>
<b>Figure 9 : Indicateur de performance projet.....</b>	<b>97</b>
<b>Figure 10 : une bobine de film thermo.....</b>	<b>100</b>
<b>Figure 11: Fonctionnement d'une machine de fardelage automatique .....</b>	<b>100</b>

### Listes des tableaux :

<b>Tableau 1 : Identification et répartition des charges entre coûts variables et coûts fixes....</b>	<b>11</b>
<b>Tableau 2: Impact théorique de l'optimisation des coûts sur les indicateurs financiers clés</b>	<b>70</b>
<b>Tableau 3 : Présentation des principales gammes de boissons commercialisées par Hamoud Boualem.....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 4 : fiche technique de Hamoud Boualem .....</b>	<b>81</b>
<b>Tableau 5: Comparaison des pertes avant et après optimisation .....</b>	<b>98</b>
<b>Tableau 6: Situation des pertes avant la révision de la BOM .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 7 : Situation des pertes apres la révision de la BOM .....</b>	<b>102</b>
<b>Tableau 8 : Thématiques et items traités.....</b>	<b>106</b>
<b>Tableau 9: Thématiques et items traités.....</b>	<b>107</b>

### Liste des annexe :

<b>Annexe 1 : exemple de calcule des pertes.....</b>	<b>126</b>
<b>Annexe 2: diagramme d'Ishikawa.....</b>	<b>126</b>
<b>Annexe 3 : feuille de route.....</b>	<b>127</b>
<b>Annexe 4 : Plan d'action.....</b>	<b>127</b>
<b>Annexe 5: Fiche non-conformité (FNC).....</b>	<b>128</b>
<b>Annexe 6 : fiche de réclamation fournisseur .....</b>	<b>130</b>
<b>Annexe 7 : guide d'entretien .....</b>	<b>131</b>

**Listes des abréviations :**

Abréviation	Signification
ABC	Activity-Based Costing (Méthode des coûts par activité)
AV	Analyse de la Valeur
CA	Chiffre d’Affaires
CAF	Capacité d’Autofinancement
CF	Coûts Fixes
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
CV	Coûts Variables
EBE	Excédent Brut d’Exploitation
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EMPINV	Employee Involvement (Implication des employés)
FLOW	Flux de production
GPA	Gestion Partagée des Approvisionnements
IA	Intelligence Artificielle
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key Performance Indicators (Indicateurs clés de performance)
Lean	Lean Manufacturing (Production allégée)
MDD	Marques De Distributeur
PULL	Flux tiré par la demande
PiCoSim	Pilotage, Consolidation et Simulation
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petites et Moyennes Entreprises
R&D	Recherche et Développement
RE	Résultat Économique
REPO	Référentiel d’Évaluation des Processus Opérationnels (FD X50-176)
RF	Résultat Financier
RFID	Radio Frequency Identification
ROCE	Return on Capital Employed (Rentabilité du capital engagé)
ROE	Return on Equity (Rentabilité des capitaux propres)
ROI	Return on Investment (Retour sur investissement)
RPA	Robotic Process Automation (Automatisation Robotisée des Processus)
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SETUP	Réduction du temps de changement de série
SPC	Statistical Process Control (Maîtrise statistique des procédés)

SUPPJIT	Supplier Just-In-Time (Approvisionnement en juste-à-temps par les fournisseurs)
SUPPFEED	Supplier Feedback
SUPPDEVT	Supplier Development
CUSTINV	Customer Involvement
TPM	Total Productive Maintenance
TPS	Toyota Production System
UO	Unité d'Œuvre
DFM	Design For Manufacturing (Conception pour la Fabrication)
RH	Ressources Humaines
Sarl	Société à responsabilité limitée
PET	Bouteilles en plastique
SPA	Société par actions
HSE	Hygiène sécurité environnementale
MGX	Magasin
CO <sub>2</sub>	Dioxyde de carbone
PNC	Produit non conforme
BAT	Bon à tirer
FNC	Fiche de non-conformité
OPL	One Point Lesson
PVC	Polychlorure de vinyle
BOM	Bill of Materials, Liste des matériaux, Nomenclature
SKU	Stock Keeping Unit, Unité de gestion des stocks

## **Introduction générale :**

Dans un contexte économique mondial marqué par la volatilité des prix des matières premières, l'intensification de la concurrence, et l'instabilité des marchés financiers, les entreprises sont appelées à repenser leur mode de gestion et à rechercher en permanence des leviers d'amélioration de leur performance. Parmi ces leviers, **l'optimisation des coûts de production** s'impose comme un enjeu stratégique majeur. Il ne s'agit plus uniquement de réduire les dépenses, mais de **rationaliser les ressources, maximiser l'efficience**, tout en garantissant la **qualité des produits** et la **pérennité des investissements**.

Dans le secteur industriel, notamment en Algérie, cette problématique revêt une importance accrue. En effet, la compétitivité des entreprises dépend fortement de leur capacité à maîtriser leurs coûts, à améliorer leurs processus et à s'adapter aux exigences du marché local et international. **Le suivi rigoureux des coûts devient alors un outil de pilotage incontournable**, permettant non seulement de mieux comprendre la structure des charges, mais aussi de prendre des décisions d'investissement éclairées et alignées avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

C'est dans cette perspective que s'inscrit le présent travail, à travers l'étude d'un cas concret : **l'entreprise Hamoud Boualem**, véritable référence dans l'industrie des boissons gazeuses en Algérie. Fondée en 1878, cette entreprise familiale s'est imposée au fil des décennies comme un **leader incontesté**, grâce à la qualité de ses produits, son savoir-faire historique et sa capacité à innover tout en préservant son identité. Aujourd'hui, Hamoud Boualem ne se contente pas de dominer le marché national ; elle est également **présente à l'international**, à travers l'exportation vers plusieurs pays, renforçant ainsi sa crédibilité et son image de marque.

Ce positionnement stratégique, couplé à une structure industrielle complexe et à des volumes de production importants, fait de Hamoud Boualem un **terrain d'étude idéal** pour analyser les mécanismes d'optimisation des coûts et leur impact sur la **performance financière globale**. L'étude de cette entreprise permettra ainsi de mieux comprendre comment une organisation industrielle peut, grâce à un **suivi rigoureux de ses coûts**, identifier des pistes d'amélioration, optimiser ses ressources et orienter ses choix d'investissement de manière efficace.

## **1. Objectif de l'étude :**

L'objectif de cette étude s'inscrit naturellement dans la continuité du contexte évoqué précédemment. En effet, face aux enjeux de compétitivité et de rentabilité qui s'imposent aux entreprises industrielles telles que **Hamoud Boualem**, il devient essentiel de s'interroger sur l'efficacité des systèmes de gestion des coûts et leur impact réel sur la performance financière.

L'objectif principal de cette étude est donc d'analyser l'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière, en s'appuyant sur des indicateurs de gestion bien définis (KPI). L'idée est de comprendre dans quelle mesure un meilleur pilotage des coûts – à travers un suivi rigoureux, des outils de contrôle adaptés et des stratégies d'optimisation ciblées – peut se traduire par une amélioration des résultats économiques et financiers de l'entreprise.

Dans cette optique, l'étude vise également à montrer l'importance d'une vision détaillée des coûts, rendue possible notamment par l'instauration de centres de coûts au sein des structures industrielles. Ce découpage analytique permet non seulement d'affiner le calcul des coûts, mais surtout d'identifier les zones de gaspillage, les écarts de performance, et les opportunités d'amélioration. Il s'agit donc d'un levier essentiel pour orienter les décisions stratégiques et opérationnelles.

En outre, cette recherche met en lumière le rôle crucial du suivi permanent des coûts, non pas comme une simple exigence comptable, mais comme un outil de pilotage stratégique. Ce suivi permet d'anticiper les dérives, de réagir rapidement par des actions correctives, et d'instaurer une dynamique d'amélioration continue.

Enfin, l'étude s'intéresse aux stratégies concrètes d'optimisation mises en place dans le cadre industriel, notamment au sein de Hamoud Boualem. Ces stratégies, qu'elles concernent la réduction des pertes, la révision des standards, ou encore le renforcement du contrôle qualité, ont toutes pour finalité d'améliorer la rentabilité et de soutenir la compétitivité sur le long terme. Leur analyse permettra de mieux comprendre les conditions de succès d'une démarche d'optimisation et les liens directs qu'elle entretient avec la performance globale de l'entreprise.

## **2. Problématique de l'étude :**

Pour le développement de notre étude, nous jugeons utile de poser la problématique suivante :

**Comment l'optimisation des coûts de production contribue-t-elle à l'amélioration de la performance financière ?**

Pour répondre à cette question centrale, plusieurs interrogations complémentaires guideront notre démarche :

- Quelles sont les composantes des coûts de production dans une entreprise , et comment les analyser de manière précise ?
- Quelles sont les principales stratégies d'optimisation des coûts , et quels effets ont-elles sur les indicateurs financiers ?
- Enfin, quelles actions correctives et quels leviers peuvent être mobilisés par les entreprises pour améliorer leur performance à partir de l'analyse des coûts ?

Ces différentes questions seront traitées progressivement tout au long de notre travail, en s'appuyant sur une approche théorique dans un premier temps, puis sur un diagnostic de la situation réelle chez Hamoud Boualem, et enfin sur une étude empirique des projets d'optimisation engagés par l'entreprise.

### 3. **Hypothèses de recherche :**

À la lumière de la problématique posée et dans le cadre des efforts d'optimisation des coûts de production menés au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, nous formulons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** La réduction des pertes dans le processus de production permet une amélioration notable de la rentabilité, en agissant directement sur la structure des coûts et en renforçant la marge de contribution.

**Hypothèse 2 :** La mise en place d'un système rigoureux de suivi des coûts, basé sur une ventilation par centres de responsabilité, permet d'identifier les leviers d'optimisation les plus pertinents et d'améliorer durablement les indicateurs de performance financière.

**Hypothèse 3 :** Une réduction significative des coûts de production conduit à une amélioration globale de la performance de l'entreprise.

### 4. **Méthodologie de l'étude :**

Afin de répondre aux questions de recherche soulevées dans le cadre de cette étude, nous adopterons une **approche méthodologique combinée**, mêlant des méthodes qualitatives et descriptives.

Pour les **chapitres théoriques**, une **approche documentaire** sera utilisée, à travers la consultation d'ouvrages académiques, d'articles scientifiques, de rapports professionnels et d'études antérieures en lien avec la gestion des coûts et la performance financière dans les entreprises industrielles.

Concernant la partie **pratique**, nous avons opté pour une **méthodologie qualitative** basée sur une **étude de cas approfondie** de l'entreprise **Hamoud Boualem**, leader algérien dans l'industrie des boissons gazeuses. L'objectif est d'analyser concrètement l'impact de certains projets d'optimisation des coûts sur la performance financière.

Dans ce cadre, **trois techniques principales de recherche** ont été mobilisées :

- **Des observations directes** réalisées tout au long de notre présence sur le terrain, au sein des unités de production, en particulier durant le suivi des trois projets d'optimisation liés aux pertes, aux standards de production, et au contrôle des réceptions ;
- **L'analyse de documents internes** fournis par l'entreprise, tels que les états de suivi des performances, les rapports de production, et les grilles de calcul des pertes et des écarts ;
- **Des entretiens semi-directifs** menés avec les membres de l'équipe du contrôle de gestion, des responsables d'ateliers et des responsables qualité impliquée dans les projets ;

## 5. Plan du mémoire :

### • **Chapitre 1 : Les coûts de production et leur optimisation**

Ce chapitre pose les bases théoriques en définissant les différents types de coûts et l'importance de leur gestion dans les entreprises industrielles. Il présente aussi les stratégies et méthodes classiques et modernes d'optimisation des coûts, tout en soulignant leurs limites.

**Objectif :** Comprendre les notions fondamentales des coûts de production et les principes d'optimisation pour en mesurer l'impact potentiel sur la performance.

### • **Chapitre 2 : La performance financière des entreprises et ses déterminants**

Ce chapitre décrit la notion de performance financière à travers ses indicateurs clés et explore les principaux leviers qui influencent cette performance, en insistant particulièrement sur la

---

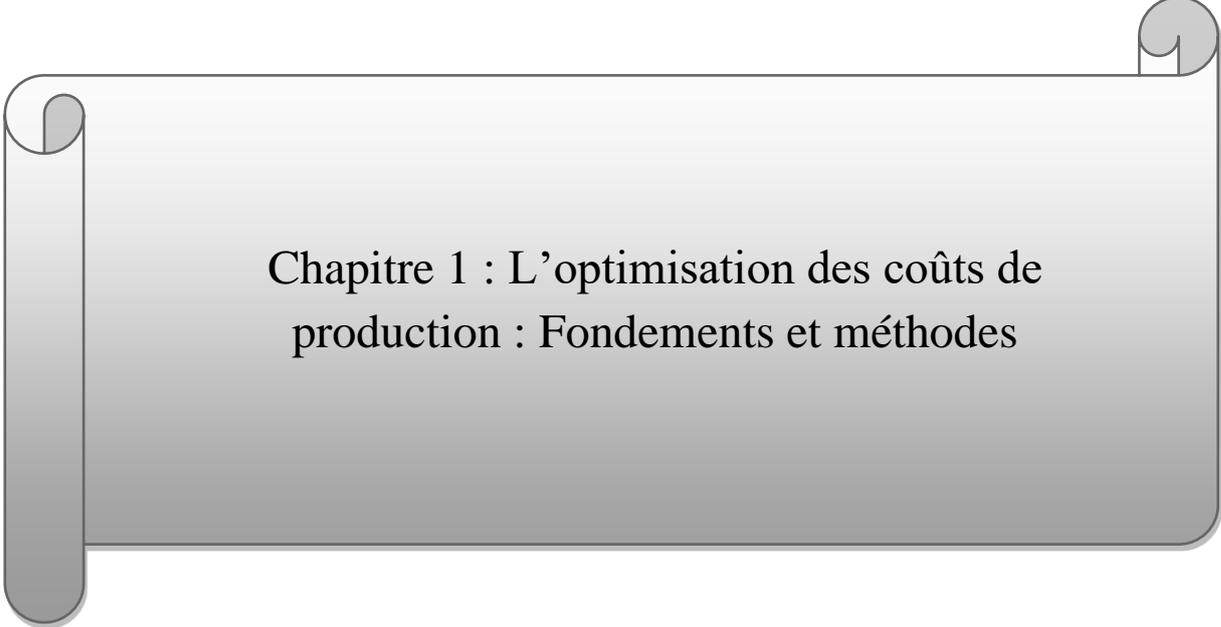
gestion des coûts comme facteur stratégique. Il montre comment l'optimisation des coûts agit sur les résultats financiers et s'intègre au pilotage stratégique.

**Objectif :** Mettre en lumière le lien entre optimisation des coûts et performance financière, et expliquer comment ces mécanismes s'insèrent dans la stratégie globale de l'entreprise

• **Chapitre 3 : Étude empirique au sein de Hamoud Boualem : Analyse de l'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière**

Ce dernier chapitre présente le contexte spécifique de Hamoud Boualem, ses projets d'optimisation des coûts mis en œuvre, et analyse leurs résultats concrets. Il illustre par une étude de cas l'impact réel de ces projets sur les indicateurs financiers et la performance globale de l'entreprise

**Objectif :** Apporter une preuve empirique à la théorie en évaluant les effets concrets des optimisations des coûts sur la performance financière dans une entreprise leader du secteur agroalimentaire Algérie



Chapitre 1 : L'optimisation des coûts de  
production : Fondements et méthodes

**Introduction du chapitre :**

L'objectif de ce chapitre est de présenter les bases théoriques relatives à l'optimisation des coûts de production, en mettant l'accent sur les fondements conceptuels et les méthodes couramment utilisées dans le monde de l'entreprise. Cette partie vise à offrir un cadre d'analyse clair permettant de comprendre les enjeux liés à la gestion des coûts

Nous avons structuré ce chapitre autour de trois axes principaux. Le premier axe consiste en une présentation générale des notions liées aux coûts, à travers une définition claire, une classification rigoureuse et une explication de leur rôle dans le processus de production. Il s'agit ici de poser les bases indispensables à toute démarche d'optimisation. Ce cadre théorique a ensuite été complété par une définition de l'optimisation des coûts, en mettant l'accent sur ses principes, ses méthodes (coûts complets, partiels, ABC) et son importance stratégique. Enfin, nous avons précisé les objectifs de l'optimisation des coûts de production, notamment la recherche d'une meilleure performance économique.

Le deuxième axe est consacré à l'exploration des stratégies et méthodes d'optimisation des coûts de production. Il met en lumière, d'une part, les approches traditionnelles comme la négociation avec les fournisseurs, la réduction du gaspillage, la standardisation des processus et l'amélioration continue ; et d'autre part, les méthodes modernes telles que l'automatisation des processus, le Lean Manufacturing et l'intelligence artificielle. L'objectif est d'analyser comment ces leviers, qu'ils soient organisationnels, technologiques ou stratégiques, peuvent être mobilisés pour renforcer la performance industrielle tout en maîtrisant les coûts.

Le troisième axe met en lumière les limites et les risques associés à l'optimisation des coûts. Si cette démarche peut générer des gains importants, elle peut également engendrer des effets négatifs lorsqu'elle est conduite de manière excessive ou déséquilibrée. Il s'agit notamment des impacts sur la qualité des produits, la satisfaction des clients, ainsi que du risque de sous-investissement dans l'innovation et la recherche-développement. Ce volet vise donc à rappeler l'importance de trouver un équilibre entre performance économique et exigences qualitatives, technologiques et stratégiques à long terme.

En résumé, ce chapitre propose une vision globale et structurée des fondements théoriques et pratiques de l'optimisation des coûts de production.

## **Section 01 : Notions générales sur les coûts et les coûts de production**

La connaissance des coûts demeure en effet une base essentielle à toute logique managériale possible. Avant même d'envisager les dynamiques de la réduction des coûts, il est important de comprendre les différentes typologies de celui-ci, de sa classification et de son rôle dans la production. C'est pourquoi cette section se propose de poser les bases théoriques nécessaires à l'analyse de la structure des coûts de production et en présenter les définitions, typologies et conséquences en matière de prise de décision en management.

### **1. Définition et classification des coûts :**

#### **1.1. Définition générale des coûts :**

La gestion des coûts est un élément fondamental pour toute entreprise souhaitant assurer sa compétitivité et optimiser ses ressources. Elle repose sur plusieurs principes tels que l'économie, l'efficacité, l'ergonomie et l'équité. Afin de mieux maîtriser leurs charges et d'améliorer la prise de décision, les entreprises ont mis en place divers systèmes d'information, notamment la comptabilité générale, la comptabilité analytique, le compte de résultat, le tableau de bord et le budget. Ces outils permettent un suivi précis des coûts et facilitent leur optimisation.

Un coût selon **Thierry J. et M. Richard** « s'applique à tout objet pour le lequel l'entreprise juge utile d'attribuer des charges : produit, fonction, atelier, opération.... Pour un produit (ou une matière ou un service), c'est la somme des charges qui lui sont incorporées à un stade donné de l'exploitation (achat, production ou distribution) »<sup>1</sup>

Selon **Yves de Rongé**, un coût se définit comme une ressource sacrifiée, ou à laquelle on renonce, pour atteindre un but spécifique. Concrètement, il s'agit d'un montant monétaire qu'il faut payer pour acquérir un bien ou un service<sup>2</sup>

Selon **Abdellah Boughaba**, le coût est une accumulation de charge correspondants soit à une fonction ou une partie de l'entreprise, soit à un objet, une prestation de service à un stade autre que le stade final (la Vente)<sup>3</sup>

**DUMAS et LARUE** Développent cette idée en la définissant comme suit : un coût correspond à un ensemble de charges accumulées sur un élément (bien, service, fonction, etc.) défini au

---

<sup>1</sup> Thierry J. et M. Richard, la comptabilité de gestion « Analyse et maîtrise des coûts », 2007-Dareios & Pearson Education, P. 73

<sup>2</sup> YVES DE RONGE, comptabilité de gestion, 3e édition. Bruxelles 2013. Page .37

<sup>3</sup> BOUGHABA Abedallah, « Comptabilité analytique d'exploitation » édition Berti, 1998, Page 3.

sein d'une organisation. Les coûts sont donc des constructions élaborées pour les nécessités de la gestion et de son contrôle, ils sont des systèmes de représentations des consommations de ressources.<sup>4</sup>

Pour **BOISVERT**, le coût est la somme d'argent exigée en contrepartie de biens ou de services lors de leur acquisition et correspondant à leur juste valeur à ce moment-là. Cette définition coïncide avec celle du coût d'achat ou du prix coûtant d'une ressource. Ainsi, la somme d'argent qu'un fournisseur exige d'un client en contrepartie d'un bien donné détermine

le coût de ce bien pour le client en question, de même, le salaire versé à un employé, sans oublier les avantages sociaux, constitue le coût de cet employé pour l'entreprise.<sup>5</sup>

Selon Philippe Lorino, le coût représente la valeur monétaire des ressources consommées dans le cadre d'un processus visant à produire un résultat précis<sup>6</sup>

En synthèse, le concept de coût, tel qu'il est défini par différents auteurs, met en évidence plusieurs dimensions essentielles. Il est à la fois une accumulation de charges liées à une activité, une fonction ou un produit, une ressource sacrifiée en vue d'atteindre un objectif spécifique, et un indicateur monétaire reflétant la consommation des ressources au sein d'un processus donné. Ces définitions convergent vers une même finalité : le coût est un outil fondamental de gestion permettant d'évaluer, d'optimiser et de contrôler l'utilisation des ressources dans l'entreprise. Son analyse est cruciale pour la prise de décision, la maîtrise des dépenses et l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

## 1.2. Classification des coûts :

Dans la gestion et le contrôle des coûts, il est important de bien comprendre leur nature afin d'améliorer les décisions financières et stratégiques d'une entreprise. Les coûts varient en fonction de plusieurs critères, ce qui rend leur classification essentielle pour en faciliter l'analyse et la maîtrise.

---

<sup>4</sup> DUMAS Guy., LARUE, Daniel. Manuel de Contrôle de gestion, 4<sup>e</sup> édition. Paris : Les éditions Lexis Nexis SA, 2012, page 69

<sup>5</sup> BOISVERT, Hugues., LAURIN, Claude., MERSEREAU, Alexander. Comptabilité de management, 4<sup>e</sup> édition., Paris : Pearson, 2007, page 44.

<sup>6</sup> Philippe LORINO, Méthodes et pratiques de la performance, 1997, 1<sup>ere</sup> édition, page 49

### 1.2.1. Selon le rapport de l'activité :

- **Coût variable et coût fixe**<sup>7</sup>

La distinction entre coût variable et coût fixe constitue une approche essentielle dans l'analyse et la gestion des coûts. Selon le **nouveau plan comptable**<sup>8</sup>,

- **Le coût variable** est constitué de toutes les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait une exacte proportionnalité entre la variation des charges et celle des **produits** obtenus.
- **Les coûts fixes**, quant à eux, correspondent aux charges liées à l'existence même de l'entreprise et sont associées à une capacité de production déterminée pour chaque période de calcul

### 1.2.2. Selon leur mode d'imputation aux produits

- **Coût direct et coût indirect (au sens de la comptabilité analytique)**<sup>9</sup>

Dans le cadre de la comptabilité analytique, les coûts peuvent être classés en coûts directs et coûts indirects selon leur mode d'imputation aux produits ou aux activités.

- Le **coût direct** est constitué des charges qui, étant propres à un produit ou à une activité, peuvent lui être affectées directement sans discussion ni arbitraire, ou qui peuvent lui être rattachées sans ambiguïté, même si elles transitent par des sections auxiliaires, dès lors qu'un instrument de mesure permet d'en opérer le décompte.
- Le **coût indirect** est constitué des charges qui sont communes à plusieurs produits et qui restent indivises au niveau de la saisie.

## 1.3. Les coûts de production :

### 1.3.1. Définition de cout de production :

Selon Kaddouri et Mimeche (2018), « le coût de production est le coût d'acquisition des consommations de matière et de service utilisées pour la production de l'élément ; majoré des

<sup>7</sup> Launois (R), Typologie des coûts en comptabilité analytique, Document discuté durant les Travaux de l'Atelier n° 6, 1995- Modérateurs F. Fagnani (CEMKA) & B. Genesté, P. 07

<sup>8</sup> **Conseil National de la Comptabilité (2007)**, *Règlement n° 07-01 du 3 novembre 2007 portant sur les règles comptables applicables dans le cadre du système comptable financier (SCF)*, Journal officiel de la République Algérienne, n° 74

<sup>9</sup> Launois, R. (1996). *Typologie des coûts en comptabilité analytique*. In : Ateliers de la Transparence « Comparaison des coûts des thérapeutiques dans le dossier de la transparence », Travaux de l'Atelier n°6. SNIP.

autres coûts engagés par l'entité au cours des opérations de production, c'est-à-dire les charges directes de production ainsi que les charges indirectes raisonnablement rattachables à sa production ».10

Une autre définition du coût de production est proposée par Maksud, Manossoh et Maradesa (2024) qui stipulent que :

« Le coût de production inclut l'ensemble des coûts, qu'ils soient directs ou indirects, liés à la transformation des matières premières en produits finis. »<sup>11</sup>

En résumé le coût de production regroupe l'ensemble des dépenses engagées dans le processus de fabrication, réparties en charges directes et charges indirectes.

## 2. Définition et principes de l'optimisation des coûts

### 2.1. Définition de l'optimisation des coûts :

L'optimisation des coûts est une discipline continue axée sur l'entreprise visant à réduire les dépenses tout en maximisant la valeur commerciale. Elle consiste à identifier et à mettre en œuvre des stratégies pour minimiser les coûts liés aux opérations, aux processus et aux services, sans compromettre la qualité ou les performances. Cela implique la standardisation,

La numérisation et l'automatisation des applications et des processus afin d'accroître l'efficacité et de réaliser des économies.<sup>12</sup>

### 2.2. Contrôle ; maîtrise et optimisation des coûts :

- **Contrôle des coûts :**

Akeem a défini le contrôle des coûts comme un processus d'établissement d'une norme et de maintien de la performance conformément à la norme. Ainsi, le contrôle des coûts est important pour une organisation car il régule et réduit les dépenses indésirables. Il s'agit davantage d'un élément de coûts marginaux qui implique la détermination du coût unitaire et la mesure, les coûts sont maintenus dans des limites acceptables.<sup>13</sup>

---

10 ADOURI, A. et MIMECHE, A. (2018). *Cours de comptabilité financière selon le SCF*. 2<sup>e</sup> éd. Alger : ENAG Édition.

11 **Taufik Rahmat MAKSUD, Hendrik MANOSSOH et Djeini MARADESA**, *Analyse du calcul des coûts de production en utilisant la méthode du full costing et du variable costing pour la détermination du coût de revient du pain chez Toko Kartini*, Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat, Vol. 2, No. 2, 2024,

<sup>12</sup> Fairmarkit. Glossaire : Optimisation des coûts [en ligne]. Boston : Fairmarkit, 2025. [Consulté le 19 mars 2025]. Disponible à l'adresse : <https://www.fairmarkit.com/glossary/cost-optimization>

<sup>13</sup> Akeem, L.B., 2017. Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. *International Business and Management*, 14(3), page 19-26

Le contrôle des coûts consiste à surveiller de manière minutieuse l'ensemble des postes de dépenses en comparant régulièrement les coûts réels avec des budgets ou des normes établis à l'avance, afin de repérer et rectifier rapidement toute dérive non souhaitée.

- **Maitrise des coûts**

La maîtrise des coûts désigne l'ensemble des actions mises en place pour assurer une gestion efficace et efficiente des coûts au sein d'une entreprise. Elle implique une surveillance continue des dépenses afin de s'assurer qu'elles restent conformes aux objectifs budgétaires et stratégiques.

**Synthèse :**

Le **contrôle des coûts** représente la phase initiale du processus. Il permet de collecter des données précises sur les charges et les dépenses, afin d'identifier les écarts par rapport aux prévisions.

Sur la base de ces analyses, l'**optimisation des coûts** intervient en mettant en place des actions correctives destinées à réduire les pertes et à améliorer l'efficacité opérationnelle.

La **maîtrise des coûts** vient consolider l'ensemble en assurant un suivi rigoureux et permanent des dépenses, garantissant ainsi leur conformité avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

### **2.3. Les principes de l'optimisation des coûts :**

#### **2.3.1. Analyse des coûts :**

La gestion efficace des coûts est un facteur déterminant pour la rentabilité et la pérennité des entreprises. Une analyse approfondie des coûts permet non seulement de mieux comprendre la structure des dépenses, mais aussi d'optimiser l'allocation des ressources et d'améliorer la prise de décision stratégique. En identifiant avec précision les postes de coûts et leur impact sur la performance globale, les entreprises peuvent mettre en place des stratégies adaptées pour maximiser leur compétitivité.

Pour analyser les coûts efficacement, il faut d'abord comprendre leur nature et leur classification

Il existe deux grandes classifications des charges. La première distingue celles qui peuvent être directement rattachées à un produit de celles qui nécessitent une répartition, car elles concernent plusieurs objets de coût. La seconde classification repose sur le comportement des charges face

aux variations d'activité : certaines restent relativement stables quel que soit le niveau de production, tandis que d'autres évoluent en fonction de celui-ci

### **2.3.1.1. Méthode d'évaluation les coûts :**

#### **2.3.1.1.1. Méthodes de calcul des coûts complets :**

La méthode des coûts complets repose sur le principe d'une allocation de toutes charges de la comptabilité analytique au coût des produits fabriqués ou service délivrés, le problème essentiel est d'abord celui d'affectation préalable des charges de la comptabilité générale, puis de leur imputation au coût des produits. S'agissant des coûts directs, comme la matière première ou la main d'œuvre, dont on peut percevoir le lien immédiat avec le produit fabriqué, l'affectation se fera au prorata des quantités et valeur consommées pas directement rattachables au coût des produits. Afin de résoudre cette difficulté, la méthode des coûts complets répartie les charges indirectes dans les sections homogènes appelées aussi « centre d'analyse ».<sup>14</sup>

#### ➤ **Le découpage de l'entreprise en centre d'analyse**<sup>15</sup> :

Étant donné la complexité d'analyser chaque charge indirecte séparément, celles-ci sont regroupées et traitées de manière globale. Pour ce faire, l'entreprise est d'abord structurée en centres d'analyse, une étape clé pour une organisation durable et efficace des données de gestion.

#### ▪ **Définition d'un centre d'analyse**

Le centre d'analyse, également désigné comme centre de coûts ou section homogène, représente une unité comptable où sont rassemblées des charges partagées par plusieurs produits. Ces charges sont ensuite réparties selon une unité d'œuvre, facilitant leur répartition sur les produits concernés.<sup>16</sup>

Plus globalement, un centre d'analyse désigne une subdivision comptable de l'entreprise dans laquelle sont regroupées des charges ne pouvant être directement rattachées aux coûts des produits. Ces charges sont réparties à l'aide d'un processus d'imputation.

---

<sup>14</sup> BISSSELIER P, « Contrôle de gestion » Tome 1, édition Vuibert 2008, P 144.

<sup>15</sup> Op. Cit. p.149

<sup>16</sup> BOUCHAREB, Yasmine. *L'optimisation des coûts logistiques dans les PME industrielles*. Mémoire de Master. Université de Bejaia, 2022.

Le découpage en centres d'analyse dépend de l'organisation fonctionnelle propre à chaque entreprise, ce qui implique l'absence d'un modèle universel. On distingue généralement deux types principaux de centres d'analyse :

- **Les sections principales**
- **Les sections auxiliaires**

✓ **Les sections principales :**

Ces centres rassemblent les fonctions en lien direct avec les différentes phases du processus de production, telles que l'approvisionnement, la fabrication et la distribution. Les coûts qui y sont associés sont directement affectés aux coûts des produits.

✓ **Les sections auxiliaires :**

Ces centres jouent un rôle de soutien et ne participent pas directement à la fabrication des biens ou à la prestation de services. Les coûts qu'ils engendrent sont répartis entre les centres principaux, en raison des services internes qu'ils leur fournissent.

➤ **Répartition des charges indirectes dans les centres d'analyses**<sup>17</sup>

a) **Principe :** La méthode des coûts complets repose sur l'affectation des charges indirectes aux différents centres d'analyse avant de les attribuer aux coûts correspondants. Ce processus se déroule en deux phases :

- **Répartition primaire :** première étape de distribution des charges.
- **Répartition secondaire :** réallocation des charges entre les centres d'analyse.

➤ **Répartition primaire :**

La première étape vise à répartir toutes les charges indirectes entre les différents centres d'analyse, qu'ils soient principaux ou secondaires. Lorsqu'une charge concerne uniquement un centre, elle est affectée directement. En revanche, si elle touche plusieurs centres, sa répartition s'effectue à l'aide de clés spécifiques. Cette phase aboutit à un premier total, représentant la somme des charges indirectes attribuées à chaque centre dans le cadre de la répartition primaire.

➤ **Répartition secondaire :**

---

<sup>17</sup> MAKHLOUF F, CA, édition pages bleues, Année 2011, P 150

La répartition secondaire a pour objectif de redistribuer les charges des centres auxiliaires, initialement imputées lors de la répartition primaire, vers les centres avec lesquels ils interagissent, qu'ils soient principaux ou également auxiliaires. En effet, un centre auxiliaire ne transmet pas ses coûts uniquement aux centres principaux ; d'autres centres auxiliaires peuvent aussi en tirer profit. À titre d'exemple, un centre dédié à la gestion des bâtiments peut fournir des services à un centre de gestion des matériels, bien que ces deux centres soient de nature auxiliaire.

### **b) L'imputation des charges indirectes :<sup>18</sup>**

Les coûts d'un centre d'analyse sont imputés aux coûts des objets de coût au moyen des unités d'œuvre ou des taux de frais de l'activité du centre.

#### **Étape 1 : Calcul du coût de l'unité d'œuvre**

- **Coût de l'UO** = 
$$\frac{\text{Coût du centre d'analyse}}{\text{Nombre d'UO du centre d'analyse}}$$

### **c) Les étapes du calcul des coûts complets :**

#### **➤ Le coût d'achat :**

Il comprend le coût d'acquisition des matières premières, fournitures ou marchandises, majoré des charges liées à l'approvisionnement, qu'elles soient directes ou indirectes.

Coût d'achat = prix d'achat + charges directes d'approvisionnement + charges indirectes d'approvisionnement

#### **➤ Coût de production :**

Il inclut le coût d'acquisition des matières premières utilisées dans la production des produits finis, auquel se rajoutent les charges de production, qu'elles soient directes ou indirectes.

---

<sup>18</sup> **Rahmouni, A. F.-A.** (2022). *Chapitre 4 – Calcul des coûts complets : méthode des centres d'analyse*. ENCGT, Semestre 3 – Cycle normal. Disponible à l'adresse : <https://share-knowledge.ma/wp-content/uploads/2023/12/Chapitre-4-Methode-des-centres-danalyse.pdf>

$$\text{cout de production} = \text{cout d'achat des matières première consommé} +$$
$$\text{charges directes de production} + \text{charges indirectes de production}$$

➤ **Cout de revient :**

Il se compose du coût de production des produits écoulés, auquel viennent s'ajouter les charges de distribution, qu'elles soient directes ou indirectes.

$$\text{cout de revient} = \text{cout de production} + \text{charges directes de distribution} +$$
$$\text{charges indirectes de distribution}$$

➤ **Résultat analytique**

Il est déterminé en comparant le prix de vente au coût de revient, ce qui permet de constater un bénéfice ou une perte.

$$\text{resultat analytique} = \text{prix de vente} - \text{cout de revient}$$

**2.3.1.1.2. Méthodes de calcul des coûts partiel direct costing :**

La méthode du coût variable, également connue sous le terme anglo-saxon 'direct costing', repose sur l'idée de ne prendre en compte que les charges variables dans le calcul du coût d'un produit, d'une commande ou d'une activité. Quant aux charges fixes, elles ne sont pas imputées directement aux produits, mais sont traitées comme des coûts à couvrir globalement à travers la marge réalisée.<sup>19</sup>

**a) Principe du Direct Costing<sup>20</sup> :**

Cette méthode s'appuie sur un principe essentiel : en soustrayant les charges variables du chiffre d'affaires, on obtient la marge sur coût variable. Le résultat global est ensuite obtenu en retranchant les charges fixes de cette marge. En écartant les charges fixes du calcul des coûts, cette approche permet de différencier les charges liées à la structure de l'entreprise de celles directement générées par son activité.

Dans cette approche, le terme "direct" ne fait pas référence aux charges attribuables à un produit spécifique, mais plutôt aux charges évoluant en fonction du niveau d'activité. Par conséquent,

---

<sup>19</sup> Melyon, G. (2004). Comptabilité analytique, (3ème édition). Éditions Bréal, page 140

<sup>20</sup> Op. Cit. p 142.

seules les charges variables, qu'elles soient directes ou indirectes, sont considérées dans le calcul du coût.

b) **Mise en œuvre de la méthode** <sup>21</sup> :

La mise en œuvre de la méthode du coût variable se déroule en quatre étapes :

1. Détermination du chiffre d'affaires de l'exercice.
2. Identification et répartition des charges entre coûts variables et coûts fixes. Ces coûts sont issus des mêmes charges incorporables, déjà classées en charges directes et indirectes, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

**Tableau 1 : Identification et répartition des charges entre coûts variables et coûts fixes**

	<b>Charges variables</b>	<b>Charges fixes</b>
<b>Charges directes</b>	<i>Incorporées</i>	<i>Non incorporées</i>
<b>Charges indirectes</b>	<i>Incorporées</i>	<i>Non incorporées</i>
<b>Totaux</b>	<b>Coût variable</b>	<b>Coût fixe</b>

Source : élabore par nos soins

**3. Calcul de la marge sur coût variable :**

La marge correspond à la différence entre le prix de vente et un coût partiel. Lorsque ce coût est variable, on parle de marge sur coût variable.

**4. Marge sur coût variable = Chiffre d'affaires - Coût variable**

Cette marge est souvent rapportée au chiffre d'affaires sous forme de pourcentage, prenant alors le nom de taux de marge sur coût variable.

$$\text{Taux de marge sur coût variable} = (\text{Marge sur coût variable} / \text{Chiffre d'affaires}) \times 100$$

<sup>21</sup> Melyon, G. (2004). Comptabilité analytique,(3ème édition). Éditions Bréal p 142 143 .

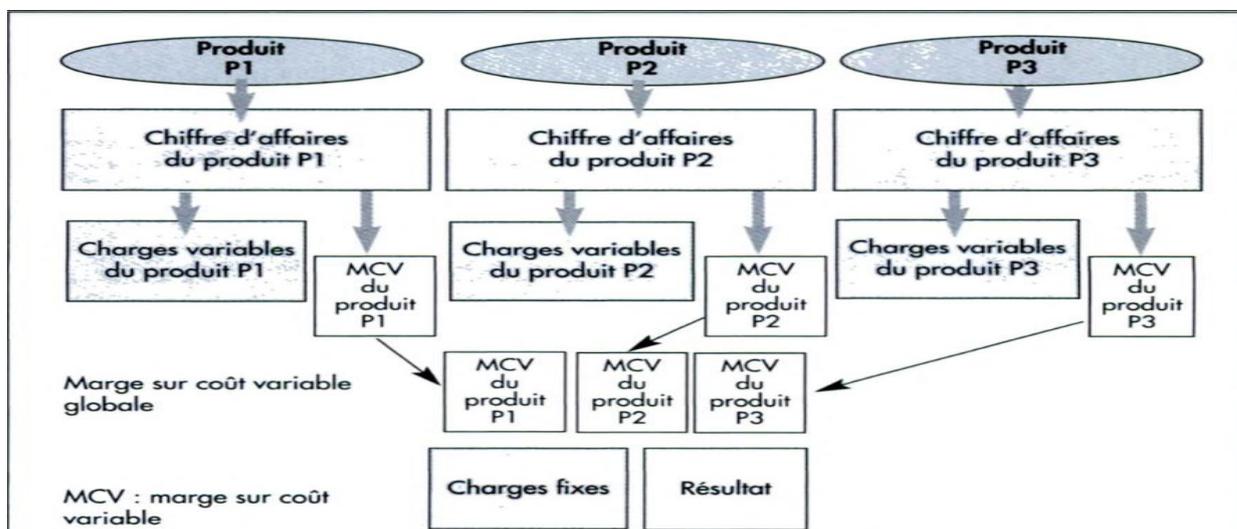
### 5. Calcul du résultat.

Le résultat correspond à la différence entre la marge sur coût variable et les coûts fixes.

$$\text{Résultat} = \text{Marge sur coût variable} - \text{Coût fixe}$$

Une différence positive signifie que la marge sur coût variable totale générée par la vente des différents produits dépasse les charges fixes, entraînant ainsi un bénéfice pour l'entreprise. À l'inverse, une différence négative indique que la marge globale ne couvre pas les charges fixes, ce qui se traduit par une perte.

*Figure 1: Schéma de calcul du résultat basé sur la méthode du coût variable*



*Source : Melyon, G. (2004). Comptabilité analytique (3e éd.). Éditions Bréal*

#### 2.3.1.1.3. Méthode des Coûts à Base d'Activités (ABC) 22

##### ➤ Principe de Base

##### Le contexte :

La méthode de calcul des coûts par activités (ABC) est apparue pour pallier les limites de la méthode traditionnelle des coûts complets, dans un contexte marqué par l'évolution des structures de coûts, des marchés et des pratiques de gestion. Par ailleurs, le produit est désormais

<sup>22</sup> Grandguillot, Francis. *Les coûts dans l'entreprise*. FeniXX réédition numérique, 2004. ISBN 978-2-4023-6386-0 p 21

considéré comme un ensemble de services et de fonctions, et non plus uniquement comme une simple addition de composants physiques

▪ **La méthode ABC :**

La méthode ABC adopte une vision transversale des processus de l'entreprise, en s'appuyant sur les notions de ressources, d'activités et d'inducteurs, comme le montre le schéma ci-dessous :

**Les ressources (charges) → consommées par → Les activités → consommées par → Les produits**

➤ **Calcul des coûts à base d'activités :**

a) Charges directes et charges indirectes

L'évolution des entreprises montre une augmentation des **charges indirectes** (maintenance, service qualité, etc.) et une réduction des **charges directes**, notamment la main-d'œuvre directe.

b) Traitement des charges indirectes

**La méthode ABC suit plusieurs étapes :**

**1. Recenser les activités :**

Une activité regroupe des tâches ayant un comportement de coûts homogènes (exemple : passation de commandes, réception des marchandises).

**2. Déterminer les ressources consommées :**

Les charges indirectes, réparties selon les services, centres de travail ou autres critères, sont imputées aux activités correspondantes.

**3. Définir un inducteur par activité :**

L'inducteur correspond à l'unité de mesure utilisée pour quantifier l'implication d'un produit dans une activité.

Exemples :

- Nombre d'ordres d'achat pour le passage des commandes.

- Nombre d'heures machine pour la production.
- Nombre de livraisons pour la logistique.

#### **4. Regrouper les activités par inducteur commun :**

Les activités partageant un même inducteur sont rassemblées pour faciliter le calcul des coûts.

#### **5. Calculer le coût des inducteurs :**

La formule de base est la suivante :

$$\text{Coût unitaire de l'inducteur} = \frac{\text{Coût total des ressources consommées}}{\text{Nombre total d'unités de l'inducteur}}$$

#### **6. Déterminer le coût des produits :**

Le coût de revient des produits se compose de :

- Charges directes (telles que les matières premières, la main-d'œuvre directe, etc.)
- Charges indirectes, correspondant au coût des activités mobilisées, calculé à partir des inducteurs.

Cette approche fournit une évaluation plus fine et plus fidèle des coûts, en lien avec les activités réelles de l'entreprise. Elle favorise ainsi une gestion plus efficace et une prise de décision plus éclairée.

### **2.3.2 Evaluation de la valeur :**

L'évaluation de la valeur consiste à analyser l'utilité et la rentabilité d'un produit, d'un service ou d'un processus en tenant compte de son coût, de sa performance et de la satisfaction qu'il apporte aux utilisateurs. Elle vise à identifier les éléments essentiels qui contribuent à la compétitivité de l'entreprise tout en optimisant les ressources utilisées.

Une méthode couramment employée dans ce cadre est **l'analyse de la valeur**, qui se définit comme suit :

« L'analyse de la valeur est un ensemble de méthodes d'analyse fonctionnelle, d'étude et d'industrialisation applicable aux produits, aux services et autres moyens et solutions que nous créons ; par son approche systématique et organisée, elle permet de leur faire remplir au moindre coût, dans le cadre des critères d'optimisation à respecter, les fonctions réellement

nécessaires à la satisfaction des besoins ou désirs pour lesquels ils sont créés, et ceci avec le degré de qualité voulu. »<sup>23</sup>

### 2.3.2.1 Principes Fondamentaux<sup>24</sup>

L'AV repose sur trois principes clés :

- **Approche fonctionnelle** : L'AV se concentre sur les fonctions d'un produit ou service plutôt que sur ses caractéristiques physiques. Cela permet d'identifier les éléments qui apportent une réelle valeur ajoutée et ceux qui génèrent des coûts inutiles
- **Optimisation des coûts** : L'objectif principal est d'éliminer les coûts non justifiés en trouvant des alternatives plus efficaces, sans affecter la qualité ou la performance
- **Créativité et innovation** : L'AV encourage la recherche de nouvelles solutions, impliquant une démarche créative pour concevoir des produits ou services plus performants et économiques.

L'Analyse de la Valeur est un outil stratégique permettant aux entreprises d'optimiser leurs coûts tout en améliorant leurs performances. Son application rigoureuse et méthodique en fait une approche efficace pour accroître la rentabilité et la compétitivité sur le marché.

Elle est particulièrement pertinente dans un contexte économique où la réduction des coûts et l'optimisation des ressources sont devenues des priorités. En intégrant l'AV dans leur stratégie, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur efficacité financière, mais aussi renforcer leur capacité d'innovation et leur position sur le marché

### 2.3.3 Aligner les coûts sur la stratégie commerciale<sup>25</sup>

Ce principe signifie que l'ensemble des coûts engagés par l'entreprise ou dans le cadre d'un projet doit être en parfaite cohérence avec les buts, objectifs et priorités stratégiques de l'organisation. Autrement dit, les dépenses ne doivent pas être considérées isolément mais

---

<sup>23</sup> JOUINEAU, Claude. *L'analyse de la valeur : méthodes, mise en œuvre, applications* [en ligne]. FeniXX réédition numérique, 27 mai 2016.p 28

<sup>24</sup> ANNOU, Bernard. Analyse de la Valeur. In : Conception de produits mécaniques : méthodes, modèles et outils. Éditions Hermès, 1998, p. 77-104.

<sup>25</sup> **Faster Capital.** (s.d.). *Principes d'optimisation des coûts – Principes d'optimisation des coûts et comment les appliquer.* Consulté le 12 jun 2024 depuis <https://fastercapital.com/fr/contenu/Principes-d-optimisation-des-couts---principes-d-optimisation-des-couts-et-comment-les-appliquer.html>

doivent contribuer à soutenir la proposition de valeur, renforcer l'avantage concurrentiel et améliorer la satisfaction client.

#### **Application concrète :**

- **Proposition de valeur et avantage concurrentiel :**

Par exemple, si une entreprise a pour stratégie de se positionner comme leader de la qualité sur son marché, elle devra orienter ses investissements vers des domaines clés tels que l'assurance qualité, la recherche et le développement (R&D) et le service client. Réduire les coûts dans ces domaines risquerait de compromettre la qualité des produits ou services, affaiblir la proposition de valeur et réduire l'avantage concurrentiel.

- **Soutien de la stratégie commerciale :**

L'alignement des coûts implique que chaque dépense est évaluée au regard de sa contribution à la réalisation des objectifs commerciaux. Cela peut nécessiter de renégocier des contrats, d'optimiser les processus ou de prioriser les investissements dans des technologies qui augmentent l'efficacité et la réactivité de l'entreprise

#### **2.3.4 Surveiller et mesurer les résultats<sup>26</sup>**

La surveillance et la mesure des résultats reposent sur le principe selon lequel les dépenses d'une entreprise ou d'un projet doivent être contrôlées et évaluées de manière régulière et systématique. Ce suivi permet de vérifier l'efficacité et l'efficience des actions engagées pour optimiser les coûts, tout en mesurant leur impact global sur la performance. Pour cela, il est essentiel de mettre en place des systèmes d'analyse qui s'appuient sur des indicateurs et des référentiels pertinents. Ces outils fournissent une vision détaillée des performances financières, de la création de valeur et de la satisfaction client.

À titre d'exemple, une entreprise qui lance une campagne marketing doit non seulement maîtriser les coûts de publicité, de promotion et de communication, mais aussi mesurer précisément le retour sur investissement, le taux de conversion et recueillir les feedbacks des clients. Ce processus permet d'identifier rapidement les écarts par rapport aux objectifs fixés et d'ajuster les stratégies en conséquence pour optimiser les dépenses et maximiser les résultats.

---

<sup>26</sup> FASTER CAPITAL, Op. Cit.

## **2.3 Objectifs de l'Optimisation des Coûts de Production**

L'optimisation des coûts de production constitue un levier stratégique pour améliorer la compétitivité et la performance financière des entreprises. Dans le cadre de ce mémoire, les principaux objectifs de cette démarche sont les suivants :

### **2.3.1 Réduction des Dépenses Superflues**

L'un des premiers objectifs est d'identifier et d'éliminer les gaspillages et inefficacités dans le processus de production. Cela peut inclure la réduction des pertes de matières premières, l'amélioration de l'utilisation des ressources énergétiques et la minimisation des coûts liés aux stocks inutilisés.

### **2.3.2 Amélioration de la Rentabilité**

L'optimisation des coûts vise à améliorer la marge bénéficiaire en réduisant les charges inutiles tout en maintenant la qualité des produits. Une meilleure maîtrise des coûts permet d'augmenter la rentabilité et d'assurer une allocation plus efficace des ressources financières.

### **2.3.3 Renforcement de la Compétitivité**

Dans un environnement concurrentiel, une entreprise capable de produire à moindre coût tout en garantissant la qualité de ses produits ou services dispose d'un avantage stratégique. L'optimisation des coûts permet ainsi de proposer des prix plus attractifs ou d'améliorer la marge sur chaque produit vendu.

### **2.3.4 Amélioration de l'Utilisation des Ressources**

Un autre objectif clé est d'optimiser l'utilisation des ressources humaines, matérielles et technologiques. L'amélioration des processus de production grâce à des méthodes telles que le lean management ou l'automatisation contribue à une meilleure productivité.

### **2.3.5 Pérennisation Financière et Stabilité de l'Entreprise**

Une bonne gestion des coûts permet d'assurer la stabilité financière de l'entreprise en réduisant les risques de tensions de trésorerie. Cela favorise une meilleure gestion des investissements et un développement durable à long terme.

### **2.3.6 Amélioration de la Qualité et de l'Innovation**

Contrairement à une simple réduction des coûts qui peut impacter négativement la qualité, une optimisation bien pensée permet d'investir dans des solutions innovantes. L'objectif est de maintenir, voire d'améliorer la qualité des produits tout en réduisant les coûts grâce à des procédés plus efficaces.

### **2.3.7 Respect des Normes et Exigences Environnementales**

L'optimisation des coûts inclut également une dimension écoresponsable. En réduisant le gaspillage et en adoptant des pratiques de production durable, les entreprises peuvent non seulement minimiser leurs coûts, mais aussi se conformer aux réglementations environnementales et améliorer leur image de marque

## **Section 02 : Stratégies et méthodes d'optimisation des coûts de production**

Face à la pression concurrentielle et à la nécessité d'améliorer la rentabilité, l'optimisation des coûts de production est devenue une priorité pour les entreprises. Cette section présente les principales stratégies adoptées, qu'elles soient traditionnelles ou modernes, afin de mieux maîtriser les charges et améliorer l'efficacité des processus industriels.

### **1. Méthodes traditionnelles :**

#### **1.1. La négociation avec les fournisseurs : un levier stratégique d'optimisation des coûts**

La négociation avec les fournisseurs constitue un levier stratégique majeur dans la quête d'optimisation des coûts de production. Dans un environnement concurrentiel marqué par la recherche permanente de compétitivité, les entreprises mettent en place diverses stratégies d'approvisionnement telles que la centralisation des achats, l'externalisation, la digitalisation des processus et le développement de partenariats collaboratifs avec leurs fournisseurs. Ces approches visent à améliorer les conditions d'achat, à accroître le pouvoir de négociation et à générer des économies d'échelle.

### **1.1.1. La centralisation des achats : consolidation et pouvoir de marché<sup>27</sup>**

La centralisation des achats repose sur le regroupement des besoins d'approvisionnement au sein d'une entité unique, permettant ainsi une meilleure visibilité sur les volumes commandés et une plus grande capacité de négociation. Ce modèle est adopté par de nombreuses grandes enseignes telles que Carrefour ou Auchan, qui y trouvent un moyen d'exercer une pression accrue sur leurs fournisseurs.

#### **1.1.1.1. Renforcement du pouvoir de négociation**

En consolidant les achats, les distributeurs augmentent significativement le volume des commandes, ce qui modifie le rapport de force avec les fournisseurs. Des géants de la distribution comme Wal-Mart exploitent des plateformes telles que *Retail Link* pour centraliser leurs commandes et imposer leurs conditions commerciales.

#### **1.1.1.2. Avantages pour les distributeurs**

Cette approche permet aux détaillants de réduire les coûts unitaires d'achat, d'optimiser la gestion des stocks grâce à une meilleure prévision des besoins, et d'obtenir des conditions contractuelles plus avantageuses.

#### **1.1.1.3. Asymétrie du rapport de force**

Les enseignes à forte capacité d'achat tirent parti de leur poids économique pour imposer à leurs fournisseurs des exigences tarifaires, logistiques et contractuelles strictes. Cette asymétrie crée une dépendance des fournisseurs vis-à-vis de certains distributeurs.

#### **1.1.1.4. Les contrats d'exclusivité**

Afin de sécuriser leur position sur le marché et de se différencier de la concurrence, certains distributeurs concluent des contrats d'exclusivité avec leurs fournisseurs, limitant ainsi leur accès à d'autres canaux de distribution. C'est notamment le cas de Toys'R'Us, qui a longtemps bénéficié de produits exclusifs.

#### **1.1.1.5. L'essor des marques de distributeur (MDD)**

Dans une logique de maîtrise des coûts et d'indépendance stratégique, les distributeurs développent leurs propres marques. Ces *marques de distributeur* (MDD), à l'instar de « Carrefour Discount » ou « Carrefour Bio », permettent aux enseignes de mieux contrôler la chaîne de valeur et de proposer des produits à des prix plus compétitifs.

---

<sup>27</sup> MARC FILSER & GILLES PACHÉ (2008). La dynamique des canaux de distribution : Approches théoriques et ruptures stratégiques. *Revue Française de Gestion*, N°182, pp. 109-133. DOI : 10.3166/RFG.182.109-133. Éditions Lavoisier, Paris.

### **1.1.2. La collaboration entre fournisseurs et distributeurs : vers une gestion intégrée de la chaîne logistique<sup>28</sup>**

Au-delà de la négociation traditionnelle, la tendance actuelle se dirige vers une collaboration étroite entre distributeurs et fournisseurs. Cette coopération vise à améliorer l'efficacité de la chaîne d'approvisionnement à travers des dispositifs comme la *Gestion Partagée des Approvisionnements* (GPA) ou le *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR).

#### **1.1.2.1. La GPA : une gestion conjointe des stocks**

La GPA repose sur une délégation partielle de la gestion des stocks au fournisseur, qui ajuste les livraisons en fonction de la demande réelle du distributeur. Carrefour, par exemple, collabore avec Coca-Cola en mettant en place un système qui permet au fournisseur de réapprovisionner les rayons de manière autonome et réactive.

#### **1.1.2.2. Le CPFR : une planification collaborative**

Le CPFR s'appuie sur une planification intégrée des activités commerciales, fondée sur le partage d'informations et l'anticipation conjointe des besoins. Des partenariats tels que celui entre Procter & Gamble et Wal-Mart illustrent cette approche, dans laquelle les décisions d'approvisionnement sont alignées avec les tendances de consommation.

### **1.1.3. Le cadre réglementaire : une variable d'ajustement dans la négociation<sup>29</sup>**

La négociation entre fournisseurs et distributeurs est également encadrée par des dispositifs législatifs qui influencent les stratégies de fixation des prix et les relations contractuelles.

#### **1.1.3.1. Influence de la législation sur les rapports commerciaux**

La loi Galland de 1996<sup>30</sup> a renforcé la position des distributeurs en autorisant les *marges arrière*, un mécanisme permettant d'obtenir des remises et avantages supplémentaires. Toutefois, la loi de modernisation de l'économie (LME)<sup>31</sup> de 2008 a introduit plus de

---

<sup>28</sup> FILSER, Marc et PACHÉ, Gilles. *La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques*. Revue française de gestion, 2008, n°182, pp. 109-133. DOI : 10.3166/RFG.182.109-133

<sup>29</sup> BOYER, Marc, 2016. La politique de l'ambiguïté juridique : quand l'État tente de réguler les échanges entre la grande distribution et ses fournisseurs. In : Revue française de socio-économie, n° 16, pp. 91108. DOI : 10.3917/rfse.016.0091.

<sup>30</sup> La **loi Galland**, adoptée en **1996**, visait à rétablir un équilibre entre la grande distribution et ses fournisseurs en **interdisant la revente à perte** et en **encadrant les pratiques de remises et de ristournes**. Elle a notamment introduit la notion de **coopération commerciale**, permettant aux distributeurs de facturer aux fournisseurs des prestations (mise en rayon, publicité, animation...), tout en excluant leur prise en compte dans le calcul du seuil de revente à perte. Toutefois, cette notion est restée volontairement floue, ouvrant la voie à des **pratiques opaques**, parfois abusives, de la part des distributeurs.

<sup>31</sup> La **loi de modernisation de l'économie (LME)**, promulguée en **2008**, a marqué un tournant en assouplissant les règles du commerce. Elle a supprimé l'encadrement strict des remises et instauré **une plus grande liberté**

flexibilité dans les négociations tarifaires, renforçant ainsi la pression exercée sur les fournisseurs.

### 1.1.3.2. Adaptations stratégiques des distributeurs

Face à ces évolutions législatives, les distributeurs ajustent continuellement leurs pratiques en adoptant, par exemple, des formes détournées de marges arrière ou en redéfinissant les modalités contractuelles, afin de préserver leur pouvoir de négociation tout en respectant le cadre juridique en vigueur.

## Conclusion

L'évolution des pratiques de négociation avec les fournisseurs reflète les dynamiques complexes du commerce moderne. La centralisation des achats, le développement des MDD et la digitalisation des processus offrent aux distributeurs des leviers puissants pour optimiser leurs coûts. Parallèlement, la coopération avec les fournisseurs via des systèmes intégrés devient un facteur déterminant de performance. Enfin, les dispositions réglementaires jouent un rôle central dans l'équilibre des rapports de force, obligeant les acteurs à adapter leurs stratégies en permanence.

## 1.2. Réduction du gaspillage<sup>32</sup> :

Le gaspillage représente un enjeu économique majeur pour les entreprises industrielles, notamment dans le secteur agroalimentaire. Il génère des pertes financières considérables et impacte directement la rentabilité des entreprises. L'optimisation des coûts de production passe donc par la mise en place de stratégies spécifiques de réduction des pertes et par l'adoption d'innovations technologiques visant à améliorer l'efficacité des processus de production. Cette section examine en détail les différentes approches adoptées par les entreprises, les coûts associés à ces innovations ainsi que les contraintes économiques et réglementaires freinant leur adoption.

---

**contractuelle** entre les acteurs. En contrepartie, elle a introduit la notion de **déséquilibre significatif** dans les relations commerciales, permettant à l'État de sanctionner les clauses abusives. Cette notion, tout comme celle de la coopération commerciale dans la loi Galland, **repose sur une certaine ambiguïté juridique**, laissant volontairement une marge d'interprétation.

<sup>32</sup> EUROQUALITY. *Les innovations technologiques, leviers de réduction du gaspillage dans le secteur agroalimentaire : enjeux pour les consommateurs et pour les entreprises*. Paris : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt / Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, novembre 2014, 78p.

### 1.2.1. Impact économique du gaspillage et méthodes de réduction des coûts :

Le gaspillage peut être évalué à travers plusieurs indicateurs financiers :

- **Coût de production** : Il est calculé en fonction des ressources utilisées (matières premières, main-d'œuvre, énergie) pour fabriquer les produits gaspillés.
- **Valeur de marché** : Il correspond aux pertes financières liées aux produits invendus ou périmés qui doivent être éliminés.

### 1.2.2. Leviers technologiques et organisationnels pour la réduction du gaspillage :

#### 1.2.2.1. Amélioration de la flexibilité des systèmes de production

Les systèmes de production flexibles permettent aux entreprises d'adapter rapidement leur production aux variations de la demande, réduisant ainsi les invendus et les stocks inutiles. L'utilisation d'outils de prévision avancés et l'automatisation des lignes de production permettent une meilleure synchronisation entre l'offre et la demande.

#### 1.2.2.2. Optimisation des processus avec le Lean Manufacturing

Le **Lean Manufacturing** est une approche qui vise à éliminer toutes les formes de gaspillage : surproduction, défauts, délais d'attente et stocks excessifs. L'adoption de cette méthodologie permet de :

- Réduire la consommation de matières premières et d'énergie,
- Diminuer les coûts liés au stockage et à la gestion des déchets,
- Optimiser l'efficacité des équipements et la productivité des employés.

#### 1.2.2.3. Utilisation de capteurs intelligents et de traçabilité avancée

L'application des technologies de traçabilité, telles que la **RFID (Identification par radiofréquence)** et les **emballages intelligents**, permet d'optimiser la gestion des stocks et d'éviter les pertes dues à des erreurs de gestion ou à des produits périmés. Ces innovations facilitent :

- Le suivi en temps réel des stocks,
- La prévention des ruptures ou excédents,
- La réduction des déchets liés aux erreurs logistiques.

### **1.3. Standardisation des processus et amélioration continue :**

#### **1.3.1. Standardisation des processus<sup>33</sup>**

##### **Réduction des coûts et amélioration de la performance**

La standardisation des processus présente plusieurs avantages, notamment :

- Une diminution significative des erreurs de fabrication, qui peut atteindre 20 à 30 %.
- Une réduction des coûts de production par l'harmonisation des composants utilisés.
- Une meilleure prévisibilité des opérations, permettant une gestion plus fluide et efficace des processus.

##### **1.3.1.1. Accélération de l'automatisation :**

La mise en place de processus standardisés facilite l'intégration de l'automatisation, car elle permet :

- L'automatisation des tâches répétitives grâce à des processus normalisés.
- Une réduction du temps nécessaire à la formation des employés, car les procédures sont uniformes.
- Une meilleure interopérabilité des systèmes informatiques, facilitant la communication et l'intégration entre différentes technologies.

##### **1.3.1.2. Limites de la standardisation :**

Toutefois, la standardisation présente certaines limites, telles que :

- Le risque de verrouillage concurrentiel pour certaines entreprises, qui pourraient se retrouver à l'étroit en raison d'une trop grande uniformité.
- Une uniformisation excessive qui peut freiner l'innovation, car elle impose des limites sur la créativité et l'adaptation aux nouvelles exigences du marché.

---

<sup>33</sup> Foray, D. (1993). Standardisation et concurrence : des relations ambivalentes. *Revue d'économie industrielle*, 63(1), 84-101. DOI : 10.3406/rei.1993.1460.

### 1.3.2. L'amélioration continue comme facteur d'optimisation<sup>34</sup> :

#### 1.3.2.1. Modèle Pico Sim : Pilotage, Consolidation et Simulation :

L'amélioration continue repose sur un processus structuré en trois étapes clés :

- **Pilotage des indicateurs de performance** : Suivi des métriques essentielles pour évaluer les performances des processus.
- **Consolidation des données et analyse causale** : Rassembler les données pertinentes pour comprendre les causes des problèmes et des opportunités d'amélioration.
- **Simulation des améliorations possibles** : Tester virtuellement les solutions pour évaluer leur impact avant leur mise en œuvre réelle.

#### 1.3.2.2. Application du modèle SCOR

Le modèle SCOR (Supply Chain Operations Reference) est un outil qui permet d'optimiser la gestion de la chaîne d'approvisionnement en analysant cinq grands domaines :

- **Planification** : La préparation et l'organisation des ressources nécessaires pour répondre aux demandes du marché.
- **Approvisionnement** : La gestion des relations avec les fournisseurs et des approvisionnements en matières premières.
- **Production** : Le processus de transformation des matières premières en produits finis.
- **Distribution** : La gestion de la livraison des produits finis aux clients finaux.
- **Gestion des retours** : La gestion des retours de produits défectueux ou inutilisés.

## 2. Méthodes moderne :

### 2.1. L'Optimisation des Processus par l'Automatisation<sup>35</sup> :

#### 2.1.1. Enjeux et bénéfices de l'automatisation :

Dans un environnement économique en constante évolution, marqué par l'accélération des mutations technologiques, l'automatisation des processus s'impose comme une composante

---

<sup>34</sup> **Addouche S.-A., Dafaoui E.-M., El Mhamedi A.** Modélisation des relations entre indicateurs et inducteurs de performance des processus d'entreprise. *Journal Européen des Systèmes Automatisés*, 2005, vol. 39, n° 3, pp. 319–338.

<sup>35</sup> **BILLOWS, Sebastian.** *La politique de l'ambiguïté juridique : Quand l'État tente de réguler les échanges entre la grande distribution et ses fournisseurs.* In : *Sociologie du travail*, 2016, vol. 58, n° 1, p. 8–31. DOI : 10.4000/sdt.280.

stratégique incontournable pour les entreprises en quête d'agilité, de performance et de compétitivité. Selon les travaux de Deloitte, une large majorité des décideurs, en particulier les responsables informatiques, reconnaît le rôle structurant de l'automatisation comme levier de transformation organisationnelle et d'amélioration continue.

Les retombées attendues de cette automatisation s'articulent autour de trois axes fondamentaux. D'abord, elle permet de réduire significativement les erreurs liées à la manipulation manuelle des données, en fiabilisant les processus critiques grâce à l'élimination des interventions humaines sur les tâches répétitives. Ensuite, elle offre un gain de productivité substantiel en accélérant le cycle de traitement des opérations, contribuant ainsi à une meilleure réactivité organisationnelle. Enfin, l'automatisation libère du temps pour les ressources humaines, leur permettant de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée, telles que l'analyse, la prise de décision stratégique ou l'innovation.

### **2.1.2. Méthodologie d'automatisation des processus**

La mise en œuvre de l'automatisation ne peut être envisagée sans une approche méthodologique rigoureuse. Elle repose sur une série d'étapes logiquement séquencées, permettant d'assurer la pertinence, la cohérence et la rentabilité du projet d'automatisation.

#### **2.1.2.1. Évaluation préalable de la maturité des processus**

Avant toute initiative d'automatisation, il est essentiel d'effectuer un diagnostic approfondi de la maturité des processus organisationnels. Cette étape permet de déterminer la stabilité, la standardisation et la maîtrise des processus existants, conditions sine qua non à une automatisation efficace et pérenne.

Des outils d'évaluation comme le **CMMI (Capability Maturity Model Integration)** permettent de positionner les processus selon différents niveaux de maturité, allant d'une gestion initiale, peu structurée, à une gestion optimisée reposant sur l'amélioration continue. De même, le **référentiel REPO (FD X50-176, Annexe G)** offre une grille d'analyse permettant d'identifier les processus critiques en fonction de critères tels que la satisfaction des parties prenantes, la maîtrise des risques opérationnels, la performance mesurable et l'intégration stratégique.

L'expérience de certaines entreprises ayant appliqué ces référentiels montre qu'une identification rigoureuse des processus à fort potentiel d'amélioration permet de dégager des gains substantiels en termes de coûts, de qualité et de délais.

### 2.1.2.2. Identification des tâches automatisables

La phase suivante consiste à repérer les tâches récurrentes, chronophages et à faible valeur ajoutée, susceptibles d'être automatisées de manière efficiente. Il s'agit généralement de processus standardisés, à forte volumétrie, tels que la génération d'alertes ou de notifications, le suivi d'échéances, la consolidation de rapports, ou encore les contrôles de conformité sur des données structurées.

Dans de nombreux cas, l'automatisation de ces tâches contribue à une réduction substantielle du temps de traitement, tout en augmentant la précision et la traçabilité des opérations. Ce type de rationalisation est particulièrement pertinent dans les fonctions administratives, comptables ou encore dans les activités de back-office des secteurs financiers ou industriels.

### 2.1.2.3. Choix de l'approche d'automatisation

Deux logiques d'automatisation peuvent être envisagées, en fonction de la complexité du processus et du niveau de maturité technologique de l'organisation :

- **L'automatisation partielle**, qui cible des sous-processus simples et isolés, constitue une approche progressive, souvent utilisée comme phase pilote avant un déploiement plus large ;
- **L'automatisation intégrale**, qui vise à digitaliser un processus de bout en bout, requiert une architecture technologique robuste et une coordination étroite entre les parties prenantes.

Le recours à des solutions telles que les *chatbots*, les *Robotic Process Automation (RPA)* ou encore les *systèmes de workflow automatisés*<sup>36</sup> s'inscrit dans cette dynamique. Ces outils permettent de fluidifier les interactions internes et externes, tout en favorisant une expérience utilisateur améliorée.

---

<sup>36</sup> **Chatbots**

Les chatbots sont des agents conversationnels automatisés capables d'interagir avec les utilisateurs via une interface textuelle ou vocale, dans le but de fournir des réponses instantanées, d'orienter les demandes ou d'automatiser certaines tâches d'assistance.

**RPA (Robotic Process Automation)**

La Robotic Process Automation désigne l'utilisation de logiciels robots pour exécuter automatiquement des tâches répétitives, structurées et à faible valeur ajoutée, généralement réalisées par des opérateurs humains sur des systèmes numériques.

**SWA (Systèmes de Workflow Automatisés)**

Les systèmes de workflow automatisés permettent d'orchestrer et d'exécuter de manière séquentielle ou conditionnelle les différentes étapes d'un processus métier, en assurant la coordination des tâches entre les acteurs et la traçabilité des opérations.

#### 2.1.2.4. Déploiement opérationnel et pilotage de la performance

La réussite de la mise en œuvre dépend étroitement d'un pilotage structuré, appuyé par des indicateurs de performance pertinents. Ces indicateurs, parmi lesquels figurent le temps moyen de traitement, le niveau de satisfaction des utilisateurs finaux ou encore le retour sur investissement (ROI), permettent de mesurer objectivement les effets de l'automatisation.

L'automatisation d'un processus tel que la gestion des congés, par exemple, peut libérer une quantité significative de temps de travail administratif à l'échelle annuelle, ce qui traduit concrètement l'apport de la digitalisation dans la gestion des ressources humaines.

### 2.2. Lean Manufacturing<sup>37</sup>

Le Lean Manufacturing est une approche largement reconnue dans le domaine de l'optimisation des coûts de production. Issue du *Toyota Production System* (TPS) développé par Taiichi Ohno, cette stratégie repose sur la réduction systématique des gaspillages tout en créant de la valeur à chaque étape de la chaîne de production. L'objectif principal du Lean est de produire uniquement ce qui est nécessaire, au moment opportun, et en utilisant les ressources strictement requises.

#### 2.2.1. Une philosophie de gestion orientée vers l'excellence opérationnelle

Le Lean Manufacturing, né au Japon dans les années 1950, a progressivement évolué pour devenir un modèle hybride qui combine l'héritage du fordisme, des pratiques tirées du secteur textile, ainsi que des innovations spécifiques au contexte industriel japonais. Ce modèle a été largement popularisé à l'international grâce aux travaux de Womack et Jones (1991). Il repose sur plusieurs principes fondamentaux tels que : des flux tirés par la demande, la recherche de l'élimination complète des gaspillages, la qualité totale et l'autonomisation des équipes.

#### 2.2.2. Une double dimension : Lean interne et Lean externe

L'approche Lean se divise en deux volets complémentaires :

- **Le Lean interne** : Appliqué au sein de l'usine, ce volet se focalise sur l'amélioration des processus internes de production. Les pratiques incluent :
  - La production en flux tirés (PULL),

---

<sup>37</sup> Chanegrih, T. & Creusier, J., 2016. Le Lean Manufacturing dans l'industrie française : États des lieux et implications pratiques. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 34(4), pp. 59-71.

- L'amélioration des flux de production (FLOW),
- La réduction des temps de changement de série (SETUP),
- La maintenance préventive (TPM),
- La maîtrise statistique des procédés (SPC),
- L'implication des opérateurs dans le processus (EMPINV).

Les entreprises les plus matures, notamment dans les secteurs de l'automobile, de l'aéronautique et de la pharmacie, appliquent ces pratiques de manière cohérente. Cela leur permet d'obtenir des gains significatifs en termes de performance et d'efficacité.

- **Le Lean externe** : Ce volet s'intéresse à l'optimisation des relations avec les fournisseurs et les clients. Il inclut :
  - La livraison juste-à-temps (SUPPJIT),
  - Le retour sur la performance des fournisseurs (SUPPFEED),
  - L'implication des fournisseurs dans le processus de fabrication (SUPPDEVT),
  - Une focalisation sur les besoins des clients (CUSTINV).

Les secteurs de l'aéronautique et de l'automobile se distinguent par une intégration renforcée de la supply chain, permettant ainsi d'aligner les flux et de réduire les coûts cachés, tels que les retards, les surstocks ou les non-conformités.

### 2.2.3. Des impacts concrets sur la performance

L'adoption du Lean Manufacturing génère des impacts tangibles sur la performance des entreprises, notamment en termes d'optimisation des processus et de réduction des gaspillages. Parmi les bénéfices constatés, on note :

- Une réduction significative des rebuts et retouches,
- Une diminution des temps d'arrêt des machines,
- Une optimisation des temps de cycle financiers.

Ces résultats indiquent l'efficacité du Lean, qui, même appliqué en dehors de son secteur d'origine, permet d'améliorer les performances opérationnelles.

#### **2.2.4. Une transformation des pratiques de contrôle de gestion**

L'implémentation du Lean Manufacturing entraîne également une transformation des outils et pratiques de contrôle de gestion. L'accent est mis sur :

- L'abandon du calcul de coût traditionnel au profit du *Value Stream Costing* (chaîne de valeur des coûts),
- La simplification des reporting et du suivi des stocks,
- L'utilisation d'outils visuels pour piloter la performance,
- La promotion de l'empowerment des salariés, en les impliquant davantage dans les processus décisionnels.

Ces ajustements permettent de renforcer la réactivité et d'assurer un pilotage plus dynamique de la performance de l'entreprise.

#### **2.2.5. Une stratégie intégrée et difficilement imitable**

Il convient de noter que ce n'est pas l'adoption isolée de certains outils qui garantit les gains du Lean, mais plutôt l'articulation cohérente d'un ensemble de pratiques interdépendantes. Les entreprises qui réussissent le mieux dans l'implémentation du Lean sont celles qui ont su construire un système Lean intégré, rendant leur modèle organisationnel rare et difficilement imitable. Ce facteur devient ainsi un atout concurrentiel durable.

### **2.3. L'Intelligence Artificielle (IA)<sup>38</sup>**

L'Industrie 4.0 représente une transformation significative des modèles industriels traditionnels, grâce à l'intégration de technologies avancées telles que l'Intelligence Artificielle (IA) et le Machine Learning (ML). Ces innovations permettent aux entreprises d'améliorer l'efficacité de leurs processus de production, de réduire leurs coûts et de renforcer leur compétitivité. L'IA, en particulier, joue un rôle central dans l'automatisation des tâches répétitives, l'optimisation de la gestion des ressources et la réduction des erreurs humaines, contribuant ainsi à la performance globale des systèmes industriels.

---

<sup>38</sup> Rherib, N. & Dehbi, S. (2025). *L'IA et l'optimisation industrielle*. African Journal of Management Engineering and Technology.

### **2.3.1. L'IA comme Outil d'Optimisation des Coûts en Industrie**

#### **2.3.1.1. Automatisation et Amélioration de la Productivité**

L'introduction de l'IA dans les processus industriels permet d'optimiser les paramètres des machines en temps réel, entraînant plusieurs améliorations :

- Réduction des erreurs humaines, ce qui garantit une meilleure qualité de production.
- Diminution des pertes de matières premières et amélioration de la gestion des ressources.
- Augmentation de la cadence de production, ce qui permet d'améliorer le rendement global des opérations industrielles.

L'automatisation basée sur l'IA améliore l'efficacité opérationnelle, contribuant ainsi à la réduction des coûts tout en maintenant ou augmentant la qualité des produits.

#### **2.3.1.2. Optimisation de la Gestion des Stocks et des Approvisionnements**

La gestion des stocks est un levier crucial pour optimiser les coûts industriels. L'IA intervient ici pour anticiper les besoins de production et minimiser les excédents inutiles. Grâce à des algorithmes de prévision, l'IA ajuste les niveaux de stock en temps réel, permettant ainsi de :

- Réduire les coûts de stockage en limitant les excédents.
- Optimiser les flux logistiques et réduire les dépenses liées au transport et au stockage.
- Éviter les interruptions coûteuses en production, notamment en anticipant les besoins en matières premières.

#### **2.3.1.3. Maintenance Prédictive et Réduction des Pannes**

L'IA permet également d'introduire une approche de maintenance prédictive, où les machines sont surveillées en temps réel via des capteurs. L'IA analyse ces données pour détecter les signes précurseurs de pannes avant qu'elles ne se produisent. Cette capacité d'anticipation permet de :

- Réduire les arrêts imprévus des machines, garantissant ainsi une meilleure disponibilité des équipements.
- Minimiser les coûts de réparation et les interruptions de production.
- Prolonger la durée de vie des équipements industriels en optimisant leur maintenance.

L'IA en maintenance prédictive permet ainsi d'améliorer la fiabilité des équipements, contribuant à la continuité des opérations et à la réduction des coûts liés aux pannes.

### **2.3.2. L'IA en Gestion de Projet Industriel**

L'intelligence artificielle joue également un rôle clé dans la gestion de projet industriel. Elle permet une optimisation des coûts, une meilleure planification, ainsi qu'une gestion proactive des risques. L'IA permet d'analyser de grandes quantités de données liées aux projets pour :

- Prévoir les risques potentiels et anticiper les problèmes avant qu'ils ne se manifestent.
- Optimiser la répartition des ressources en fonction des priorités et des besoins spécifiques des projets.
- Améliorer la gestion des délais en fournissant des prévisions plus précises concernant les étapes du projet.

L'IA offre ainsi un outil puissant pour gérer les projets industriels de manière plus efficace, en permettant une prise de décision plus rapide et mieux informée.

### **Conclusion**

L'IA représente un levier stratégique pour les entreprises industrielles cherchant à optimiser leurs coûts de production et à améliorer leur gestion des projets. Grâce à son potentiel d'automatisation, d'optimisation de la gestion des ressources et de maintenance prédictive, l'IA contribue à une amélioration significative de la performance opérationnelle. Il est essentiel que les entreprises adoptent cette technologie progressivement, en formant leurs équipes et en garantissant une gestion rigoureuse des données pour maximiser les bénéfices.

### **Section 3 : Limites et risques liés à l'optimisation des coûts**

Si l'optimisation des coûts de production constitue un levier important de performance, elle n'est pas sans conséquences. Mal maîtrisée, elle peut engendrer des effets négatifs sur la qualité des produits, la satisfaction des clients, ainsi que freiner les investissements stratégiques, notamment dans l'innovation et la recherche-développement. Cette section met en lumière ces principales limites et risques.

## **1. Impact sur la qualité des produits et la satisfaction des clients :**

### **1.1. Optimisation des coûts : bénéfices industriels et limites à considérer <sup>39</sup>**

La qualité d'un produit est étroitement liée à sa capacité à répondre aux exigences fonctionnelles spécifiées ainsi qu'aux attentes implicites ou explicites des clients. Elle résulte de choix stratégiques effectués tout au long du cycle de conception et de production. Ainsi, toute démarche d'optimisation des coûts doit nécessairement tenir compte de l'équilibre entre performance technique, fiabilité et maîtrise budgétaire.

Une optimisation excessive axée uniquement sur la réduction des coûts peut engendrer une détérioration de la qualité, tandis qu'un surinvestissement dans la qualité peut générer des coûts de fabrication non soutenables. L'enjeu réside alors dans la recherche d'un compromis optimal entre ces dimensions.

#### **1.1.1. Réduction des défauts par l'optimisation industrielle**

De nombreux travaux soulignent que la majorité des défauts de production trouvent leur origine dans les phases amont du processus industriel, notamment lors de la conception ou du paramétrage initial des procédés. L'optimisation industrielle, lorsqu'elle est bien menée, constitue donc un levier essentiel pour prévenir ces non-conformités.

Les axes d'optimisation peuvent porter sur :

- **Les procédés de fabrication**, en favorisant la précision et la répétabilité.
- **Le choix des matériaux**, afin de garantir des performances mécaniques et thermiques adaptées.
- **Les systèmes de contrôle qualité**, pour détecter les écarts dès les premières étapes du processus.

Ainsi, une amélioration ciblée de ces facteurs permet de diminuer significativement le taux de défauts tout en conservant un bon niveau de maîtrise des coûts.

#### **1.1.2. Approche théorique de l'amélioration de la qualité par l'optimisation**

La littérature en ingénierie de la qualité met en avant l'intérêt d'une démarche structurée fondée sur l'analyse des écarts, le réglage fin des machines, et la standardisation des pratiques de

---

<sup>39</sup> **ETIENNE, Alain.** *Intégration Produit / Process par les concepts d'activités et de caractéristiques clés : Application à l'optimisation de l'allocation des tolérances géométriques.* Thèse de doctorat en Automatique - Productique. Metz : Université de Metz, 2007. Disponible à l'adresse : <https://theses.hal.science/tel-00224938v1>.

fabrication.

Cette approche repose généralement sur trois phases théoriques :

- **L'analyse des écarts de performance**, visant à identifier les sources de variabilité.
- **La mise en œuvre de mesures correctives**, impliquant souvent une redéfinition des paramètres de production.
- **L'évaluation de l'efficacité des actions engagées**, à travers des indicateurs qualités consolidées.

Ces étapes, intégrées dans une logique d'amélioration continue, permettent de renforcer la conformité des produits aux spécifications sans transformation majeure du design initial.

### 1.1.3. Comparaison théorique des approches d'optimisation

Les différentes stratégies d'optimisation présentent des niveaux d'efficacité et de complexité variables. La littérature distingue généralement quatre approches principales :

- **L'optimisation des procédés de fabrication**, qui offre un impact fort sur la qualité pour une difficulté de mise en œuvre modérée.
- **Le renforcement du contrôle qualité**, facile à appliquer mais légèrement moins transformateur.
- **Le changement de matériaux**, très efficace mais souvent contraignant techniquement et économiquement.
- **L'ajustement des tolérances de conception**, permettant des gains intermédiaires avec un niveau de complexité moyen.

Ces stratégies doivent être sélectionnées selon les objectifs visés, les contraintes industrielles et les capacités techniques de l'entreprise.

## 1.2. Risques liés à une optimisation excessive des coûts au détriment de la qualité<sup>40</sup>

Dans une logique de performance économique, l'optimisation des coûts de production est souvent perçue comme un levier stratégique. Toutefois, lorsque cette démarche est poussée à l'extrême, elle peut générer des effets pervers, en particulier sur la qualité des produits et, par extension, sur la satisfaction des clients. Plusieurs travaux soulignent que cette recherche de réduction des charges peut conduire à des arbitrages défavorables en matière de contrôle, de surveillance ou encore d'amélioration continue de la qualité.

Selon **Bettayeb (2012)**, dans les industries à haute complexité technologique comme celle des semi-conducteurs, le maintien de la qualité repose sur des dispositifs rigoureux de surveillance, qui mobilisent des ressources matérielles, humaines et informationnelles spécifiques. Ces dispositifs permettent de détecter précocement les dérives des processus, d'ajuster les paramètres de production, ou encore de prévenir l'apparition de défauts. Néanmoins, les ressources dédiées au contrôle qualité étant souvent limitées, une pression excessive sur la réduction des coûts peut conduire à la diminution du nombre de contrôles, à l'allègement des procédures de test, voire à la suppression de certains points de vérification jugés trop coûteux. Cette stratégie, bien qu'économiquement avantageuse à court terme, augmente sensiblement le risque de non-conformité des produits livrés.

L'auteur précise également qu'un système de contrôle déséquilibré, ne tenant pas compte des capacités réelles des équipements et des contraintes de production, peut entraîner des retards, des défauts non détectés et des décisions de correction tardives, ce qui compromet l'atteinte des objectifs de qualité. En l'absence d'une approche dynamique et intégrée de planification des contrôles, le risque est double : d'une part, l'entreprise peut livrer des produits défectueux, et d'autre part, elle peut être amenée à gérer un volume important de rebuts ou de retouches coûteuses.

De son côté, Ennesraoui (2018) insiste sur le fait que la satisfaction client ne dépend pas uniquement du prix ou du respect des délais, mais aussi — et surtout — de la qualité perçue du produit et du service. Celle-ci se manifeste à travers la fiabilité, la conformité, la sécurité, la performance d'usage et le service après-vente. Une stratégie de réduction des coûts qui néglige ces dimensions peut se traduire par une détérioration de l'expérience client, une augmentation

---

<sup>40</sup> **Bettayeb, B.** (2012). *Conception et évaluation des plans de surveillance basés sur le risque : Limitation des incertitudes qualité avec des ressources limitées de maîtrise*. Thèse de doctorat, Université de Grenoble.

**Ennesraoui, D.** (2018). *Démarche qualité et satisfaction des clients*. Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°18, pp. 150–168.

des réclamations, une baisse de fidélité, voire un désengagement de la clientèle. Ces effets sont souvent amplifiés dans les secteurs où la concurrence est forte et où les clients disposent d'alternatives équivalentes. L'optimisation des coûts ne doit donc pas se faire au détriment des éléments qui constituent la valeur perçue par le client.

En somme, l'optimisation des coûts de production, lorsqu'elle est menée sans une analyse approfondie de ses impacts sur la qualité et la satisfaction, peut générer des effets contraires à ceux escomptés. La recherche d'efficacité économique doit impérativement s'accompagner d'un pilotage rigoureux de la qualité, fondé sur une approche préventive des risques, une planification rationnelle des contrôles, et une évaluation continue de la performance du système de production.

## **2. Risque de sous-investissement dans l'innovation et la R&D<sup>41</sup>**

### **2.1. Le rôle structurant du capital-risque dans l'innovation**

Le capital-risque constitue un mécanisme essentiel de financement de l'innovation, jouant un rôle catalyseur dans la transformation des idées en produits ou services disruptifs. Son apport dépasse la simple dimension financière, en intégrant des aspects stratégiques, organisationnels et technologiques.

#### **2.1.1. Stimulation des innovations de rupture**

Le capital-risque oriente les entreprises vers des trajectoires d'innovation ambitieuses, souvent marquées par la rupture technologique. Contrairement aux approches basées sur l'imitation ou l'optimisation incrémentale, il favorise l'émergence de solutions radicalement nouvelles, augmentant le potentiel de différenciation sur le marché.

#### **2.1.2. Rendement supérieur par rapport à la R&D conventionnelle**

Le capital-risque se distingue par un rendement élevé en matière d'innovation, malgré son poids relativement modeste dans les dépenses globales en R&D. Il agit comme un levier d'efficacité en maximisant le ratio entre investissements et résultats innovants, notamment par une meilleure sélection des projets et une gestion plus dynamique du risque.

---

<sup>41</sup> KETTANI, G. et VILLEMEUR, A., *Le capital-risque : un financement efficace de l'innovation sur le long terme*, Revue d'économie financière, Université Paris-Dauphine, [en ligne], 2010s. Disponible sur : [https://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_2010\\_num\\_100\\_4\\_5776](https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_2010_num_100_4_5776) (consulté le 26 avril 2025).

### **2.1.3. Réduction du cycle d'innovation**

Ce mode de financement permet de raccourcir les délais entre la phase de conception et la mise sur le marché, assurant ainsi un déploiement plus rapide des innovations. Il encourage une culture de l'agilité et de l'expérimentation, essentielle pour répondre à la pression concurrentielle dans les secteurs technologiques.

### **2.1.4. Renforcement de la capacité d'absorption des entreprises**

Le capital-risque pousse les organisations à combiner exploration interne (recherche propre) et intégration externe (acquisition de connaissances). Cette stratégie hybride améliore leur capacité d'absorption technologique, un facteur clé dans la pérennité de l'innovation et la montée en gamme des compétences organisationnelles.

### **2.1.5. Apport spécifique aux entreprises émergentes**

Les jeunes entreprises bénéficient d'un soutien à la fois financier et stratégique, leur permettant de se structurer rapidement et de gagner en résilience face aux incertitudes du marché. Le capital-risque joue ici un rôle de mentorat entrepreneurial, via l'apport de réseaux, de conseils et d'expertise sectorielle.

## **2.2. Orientations pour une politique publique favorable à l'innovation**

Pour compenser les défaillances de marché et renforcer l'écosystème d'innovation, l'État peut activer plusieurs leviers stratégiques :

### **2.2.1. Soutien aux phases précoces de l'innovation**

L'intervention publique doit cibler les stades amont de l'innovation, souvent sous-financés, à travers des aides directes, des subventions ciblées ou des avantages fiscaux. La reconnaissance institutionnelle des acteurs privés de l'innovation, tels que les business angels, constitue un vecteur supplémentaire de légitimation et de dynamisation.

### **2.2.2. Renforcement des synergies entre acteurs**

Le développement de l'innovation passe par l'intensification des partenariats entre universités, centres de recherche et entreprises. L'État peut faciliter ces interactions en agissant comme catalyseur de la coopération intersectorielle, notamment en soutenant les structures de transfert technologique.

### **2.2.3. Mécanismes incitatifs pour les investisseurs**

La mise en place d'un cadre fiscal attractif et de dispositifs de cofinancement public-privé permet d'orienter les capitaux vers les projets à fort contenu innovant. Ces mesures doivent être couplées à des dispositifs de suivi afin d'éviter les effets d'aubaine et les investissements dans des activités à faible valeur ajoutée technologique.

### **2.2.4. Mobilisation de l'épargne longue**

L'orientation d'une partie de l'épargne institutionnelle (assurance-vie, retraites, etc.) vers le financement de l'innovation peut jouer un rôle structurant dans la stabilisation des flux de capitaux à long terme. Cela suppose une régulation adaptée et des incitations claires pour les acteurs financiers.

### **2.2.5. Développement du capital-amorçage**

L'amorçage constitue une étape critique pour la survie et le développement des entreprises innovantes. L'inspiration de programmes étrangers (SBIC, SBIR) peut servir de modèle pour construire des dispositifs nationaux performants, en lien étroit avec les besoins des écosystèmes locaux.

## **2.3. Externalisation et capacité d'absorption technologique**

Les choix organisationnels, tels que l'externalisation ou l'internalisation des fonctions, influencent directement la dynamique d'innovation. Les activités à faible valeur stratégique tendent à être externalisées (maintenance, sécurité), tandis que les fonctions à fort contenu technologique (R&D, IT, audit) sont généralement internalisées. Ce choix reflète la volonté des entreprises de maîtriser les connaissances clés et de renforcer leur capacité d'absorption.

## **2.4. Risques macroéconomiques et stratégiques liés au sous-investissement en R&D<sup>42</sup>**

L'optimisation des coûts peut conduire certaines entreprises à réduire ou retarder leurs investissements en recherche et développement, perçus comme des postes budgétaires lourds et à effet différé. Pourtant, plusieurs études démontrent que le sous-investissement en R&D peut nuire profondément à la performance économique à long terme, tant au niveau de l'entreprise que de l'économie dans son ensemble.

---

<sup>42</sup> MERRIGAN, Philip, 2023. *Les crédits d'impôt pour la R&D : une politique publique efficace pour la croissance économique*. Montréal : Chaire de recherche en macroéconomie et prévisions, Université du Québec à Montréal. Note de recherche, novembre 2023.

Selon le rapport de la **Chaire en macroéconomie et prévisions de l'UQAM (2023)**, les dépenses en R&D présentent non seulement des **rendements privés élevés**, mais surtout des **rendements sociaux nettement supérieurs**, atteignant en moyenne **50 %**, notamment en raison des externalités positives qu'elles génèrent (diffusion de connaissances, amélioration de la qualité du capital humain, effets de débordement entre firmes ou secteurs). Ces effets positifs sont d'autant plus importants que les entreprises sont éloignées de la frontière technologique, ce qui concerne particulièrement les économies ou firmes émergentes. Dans un tel contexte, réduire les investissements en R&D compromet non seulement la capacité d'innovation, mais également la productivité et la compétitivité à moyen terme.

L'étude souligne également que les politiques de soutien à la R&D (crédits d'impôt, subventions directes) ont un **effet d'incitation réel et mesurable** sur les entreprises, en particulier les PME, qui sont souvent les plus sensibles à ces aides. Une baisse de ces dispositifs ou une vision strictement budgétaire à court terme de la R&D risque donc d'entraîner un **effet d'éviction**, où les entreprises choisissent d'abandonner ou de retarder leurs projets innovants. Ce recul de l'investissement technologique accroît alors le risque d'obsolescence des produits, de perte de part de marché et de dépendance accrue vis-à-vis des technologies externes.

Enfin, l'affaiblissement des efforts en R&D limite aussi la capacité d'absorption technologique des entreprises, c'est-à-dire leur aptitude à intégrer efficacement les innovations externes. Or, cette capacité est essentielle pour adapter les technologies disponibles à des contextes spécifiques et en maximiser les retombées. Un environnement où la R&D est négligée devient ainsi peu propice à l'innovation de rupture et à la transformation structurelle des modèles d'affaires.

Ainsi, l'optimisation des coûts, lorsqu'elle affecte la R&D, peut avoir des **effets contre-productifs** : elle affaiblit les leviers d'innovation, réduit les opportunités de croissance durable, et compromet les gains de productivité futurs.

### **2.5. Les effets pervers d'une fiscalité excessive : entre sous-investissement en R&D et affaiblissement de la compétitivité des PME<sup>43</sup>**

Dans de nombreux pays en développement, dont le Togo, la fiscalité des PME est souvent perçue comme un frein majeur à leur développement. Lorsque les charges fiscales sont jugées

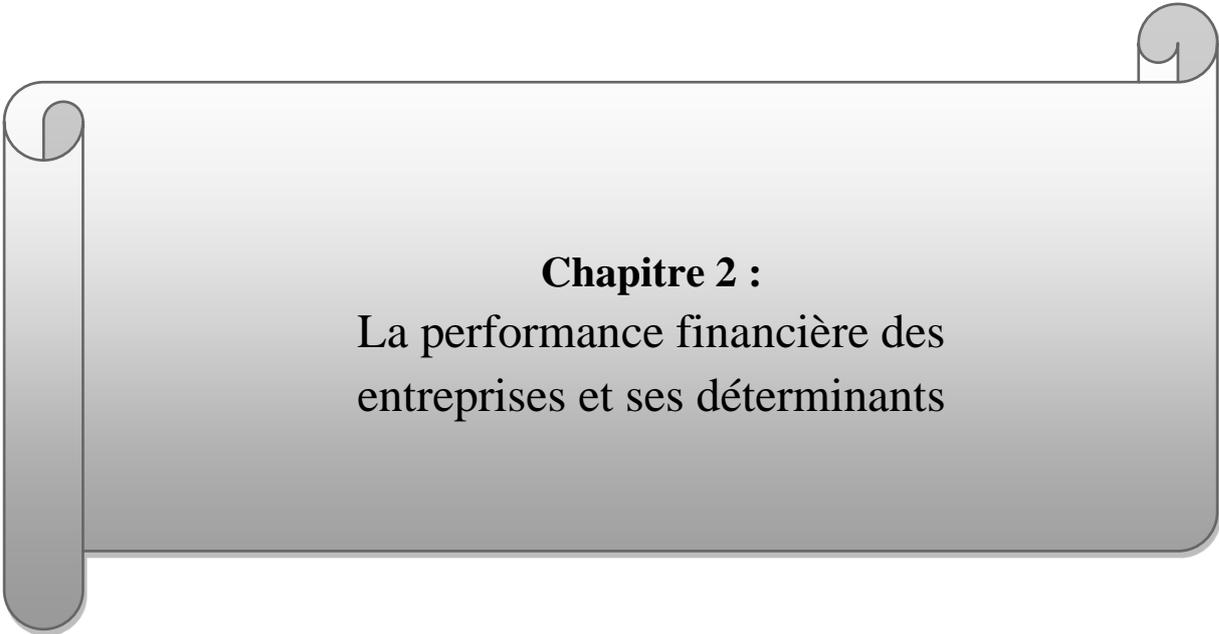
---

<sup>43</sup> **AYIRA, Korem.** *Les PME et la politique fiscale nationale : effets d'éviction ou de complémentarité dans l'économie togolaise ?* Dakar : Fonds de Recherche sur le Climat d'Investissement et l'Environnement des Affaires (FR-CIEA), TrustAfrica, 2012. Rapport de recherche FR-CIEA N°40/12. Disponible sur : <http://www.trustafrica.org/icbe>

trop lourdes, les entreprises, notamment les PME, adoptent des stratégies de survie à court terme qui nuisent à leur capacité d'innovation et d'investissement à long terme, en particulier dans les domaines de la recherche et développement (R&D). L'étude menée sur les PME togolaises révèle que plus de 77 % des chefs d'entreprise estiment leur charge fiscale « très élevée », ce qui conduit à une situation de sous-investissement chronique. En effet, les ressources qui pourraient être allouées à l'amélioration des processus, au développement de nouveaux produits ou à la transformation digitale sont réorientées vers le paiement des impôts. Cela a pour conséquence directe de limiter la compétitivité des entreprises sur le long terme.

De plus, face à un environnement fiscal contraignant, certaines entreprises privilégient l'optimisation fiscale à l'excès, réduisant ainsi encore davantage leur implication dans des activités stratégiques non immédiatement rentables comme la R&D. Cette logique, bien qu'efficace à court terme pour améliorer les marges, affaiblit la résilience des PME dans un contexte économique de plus en plus instable et concurrentiel. L'OCDE, citée dans le rapport, souligne par ailleurs que des taux élevés d'impôt sur les sociétés réduisent la rentabilité des investissements, dissuadant les entreprises d'investir dans l'innovation ou dans des actifs à forte valeur ajoutée. Ainsi, la fiscalité devient non seulement une contrainte financière, mais aussi un facteur de décrochage technologique, notamment dans les économies où l'accès au crédit est déjà limité pour les PME.

En somme, une fiscalité mal calibrée peut générer un double effet pervers : elle réduit les capacités financières des entreprises tout en les poussant à adopter des stratégies défensives qui les éloignent de toute logique d'innovation. Pour les pouvoirs publics, cela implique la nécessité de repenser les régimes fiscaux des PME non pas seulement sous l'angle du rendement fiscal, mais aussi comme levier de transformation économique durable.



**Chapitre 2 :**  
La performance financière des  
entreprises et ses déterminants

### **Introduction du chapitre :**

L'objectif de ce chapitre est de poser les fondements théoriques de la performance financière en entreprise, en précisant ses objectifs, ses critères d'évaluation et ses indicateurs clés. Il s'agit de comprendre comment la performance financière reflète la rentabilité, la solvabilité et la capacité de création de valeur d'une organisation. Ce cadre d'analyse permettra également d'identifier les leviers internes et externes qui influencent durablement la performance.

Trois axes majeurs organisent le développement de ce chapitre. Le premier axe consiste en une présentation générale des notions liées à la performance financière, à travers une définition claire et une explication de ses composantes principales : efficacité, efficience et pertinence. Ce cadre théorique est complété par l'identification de ses objectifs majeurs, tels que la création de valeur et la rentabilité, ainsi que par la présentation des principaux indicateurs utilisés pour mesurer la performance financière d'une entreprise.

Le deuxième axe est consacré à l'étude des leviers qui influencent la performance financière. Il débute par l'étude de la gestion des coûts, en mettant en évidence des méthodes telles que l'ABC et la logique de coût utile. Ensuite, il explore le rôle des investissements et de l'innovation, en soulignant leur impact stratégique sur la rentabilité et la compétitivité. Enfin, il aborde l'influence de l'environnement externe, notamment les crises, la réglementation et les dynamiques macroéconomiques, afin de montrer comment ces facteurs peuvent affecter durablement la solidité financière de l'entreprise.

Et enfin le dernier axe s'intéresse à l'optimisation des coûts de production en tant que levier stratégique de la performance financière. Il analyse ses mécanismes d'impact sur la rentabilité, la qualité et l'agilité organisationnelle, en montrant comment la réduction des coûts directs, la rationalisation des processus et l'amélioration de la flexibilité permettent d'accroître la valeur ajoutée. Cette partie examine également l'effet de l'optimisation sur les indicateurs financiers clés, avant de souligner l'importance de son intégration dans le pilotage stratégique de l'entreprise.

La performance financière repose sur une combinaison d'indicateurs pertinents, de leviers bien identifiés et d'une gestion stratégique des coûts. L'intégration de ces éléments dans le pilotage global de l'entreprise permet d'en renforcer la rentabilité, l'agilité et la capacité à créer de la valeur sur le long terme.

## **Section 1 : généralité sur la performance financière**

Dans la vie d'une entreprise, il ne suffit pas simplement de vendre ou de réaliser du chiffre d'affaires pour être considérée comme performante. Ce qui compte vraiment, c'est sa capacité à atteindre ses objectifs tout en gérant intelligemment ses ressources. C'est là qu'intervient la performance financière. Elle reflète la santé de l'entreprise, sa rentabilité, sa stabilité, et sa capacité à continuer de se développer dans le temps. Analyser la performance financière, c'est un peu comme prendre le pouls de l'entreprise : on regarde si elle génère assez de valeur, si elle est bien organisée financièrement, et si elle peut faire face à ses engagements. Cette partie va justement permettre de mieux comprendre ce qu'on entend par performance financière, pourquoi elle est importante, et comment on peut la mesurer à travers des indicateurs simples mais puissants.

### **1. Notion de base sur la performance financière**

#### **1.1. Définition de la performance :**

LORINO a déclaré à ce sujet « Est performance dans l'entreprise tout ce qui et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur-coût c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur »<sup>44</sup>

La notion de performance demeure complexe à appréhender. Toutefois, un certain accord existe quant aux critères permettant de qualifier une organisation de performante. Une organisation est dite performante lorsqu'elle combine efficacité et efficience. L'efficacité renvoie à la capacité d'atteindre les objectifs fixés, tandis que l'efficience concerne l'optimisation des résultats obtenus en fonction des ressources mobilisées. Ainsi, piloter la performance d'une organisation nécessite la mise en place de mécanismes permettant à la fois la réalisation des objectifs stratégiques (efficacité) et la valorisation maximale des ressources utilisées, au bénéfice notamment des actionnaires (efficience).<sup>45</sup>

En matière de gestion, « c'est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ... ». <sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> LORINO Philippe, < Méthode et pratique de la performance > Edition les éditions d'organisations, Paris, 2003, p5

<sup>45</sup> Langlois. L, Bonnier. C, Bringer. M, < Contrôle de gestion >, Edition BERTI, Alger, 2008, p12

<sup>46</sup> Bourguignon, A. (2000). Performance et contrôle de gestion. Encyclopédie de comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, 931-941.

À partir des diverses définitions examinées, on peut proposer une perspective personnelle de la performance. Il s'agit de la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs tout en maximisant l'utilisation de ses ressources, dans le but de générer une valeur durable. Ainsi, la performance découle d'un équilibre entre l'efficacité, qui implique la réalisation des objectifs fixés, et l'efficience, qui vise à optimiser le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées. De ce fait, une entreprise peut être considérée comme performante lorsqu'elle parvient à améliorer en permanence le duo valeur-coût, contribuant ainsi à sa pérennité, à sa compétitivité, et à la satisfaction des parties prenantes.

### 1.2. Définition de la performance financière :

D'après Mallot Jean-Louis et Jean Charles dans leur ouvrage *L'essentiel du contrôle de gestion*, la performance financière est le fruit de l'articulation entre l'efficacité et l'efficience. L'efficacité traduit la faculté de l'entreprise à atteindre les résultats visés en cohérence avec ses objectifs, tandis que l'efficience concerne la capacité à utiliser au mieux les ressources disponibles pour atteindre ces mêmes résultats.<sup>47</sup>

Et selon Khemakhem a expliqué la notion de performance de la manière suivante : « la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performar » en latin, « to perform » et « performance » en anglais<sup>48</sup> »

La notion de « performance » renvoie à l'idée de concrétiser pleinement quelque chose. Dans le contexte organisationnel, la performance du personnel consiste à traduire en actions concrètes le système de normes établi et anticipé par les dirigeants.

Le verbe « *to perform* » implique l'exécution méthodique et rigoureuse d'une tâche, jusqu'à son aboutissement, souvent dans le cadre d'une obligation ou d'un engagement à respecter, comme un contrat ou une commande.

Ainsi, la performance financière peut être définie comme la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs fixés sur une période donnée, tout en assurant une gestion optimale de ses ressources financières.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> MALLOT Jean Louis et JEAN CHARLES: « L'essentiel du contrôle de gestion », édition, d'organisation, paris, 1998, P.46

<sup>48</sup> KHEMAKHEM(A) : « la dynamique du contrôle de gestion », 2ème édition, DUNOD, Paris, 1976, P.6

<sup>49</sup> IMATOUKENE, Sarah et MEKBEL, Tinhinane. *La performance financière : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia « EPB »*. Mémoire de Master en Finance et Comptabilité, spécialité Comptabilité, Contrôle et Audit.

Alors **La performance financière** représente la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs économiques en assurant une gestion optimale de ses ressources financières. Elle se traduit par la création de valeur, la rentabilité, la solvabilité et la capacité à générer des résultats durables tout en respectant les équilibres financiers internes et externes. C'est un indicateur clé qui reflète la santé financière de l'organisation et son aptitude à évoluer dans un environnement concurrentiel.

### 1.2.1. Les objectifs de la performance financière <sup>50</sup>:

La performance financière vise principalement à **évaluer la capacité d'une organisation à créer de la valeur** à travers une gestion optimale de ses ressources économiques. Elle a pour objectifs fondamentaux :

#### 1. Assurer la rentabilité

Mesurer dans quelle mesure l'entreprise génère des bénéfices à partir de ses investissements. Cela permet de savoir si les activités sont viables économiquement à court et long terme.

#### 2. Garantir la solvabilité et la liquidité

Vérifier que l'entreprise est capable de faire face à ses obligations financières à court et à long terme, et qu'elle dispose d'une trésorerie suffisante.

#### 3. Optimiser la structure financière

Maintenir un équilibre entre les ressources propres et les dettes afin de minimiser le coût du capital et de maximiser la valeur pour les actionnaires.

#### 4. Améliorer l'efficacité économique

Evaluer l'utilisation rationnelle des ressources (humaines, matérielles, financières) pour produire des résultats avec le moins de gaspillage possible.

#### 5. Créer de la valeur pour les parties prenantes

La performance financière ne se limite pas à l'intérêt des actionnaires ; elle vise aussi à satisfaire les attentes des créanciers, salariés, fournisseurs, clients, etc.

#### 6. Soutenir la croissance durable de l'entreprise

Une bonne performance financière permet de réinvestir, d'innover, et d'assurer une position concurrentielle sur le marché.

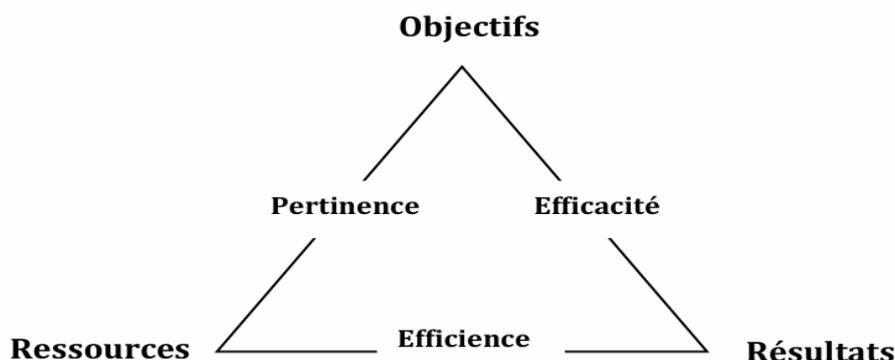
---

<sup>50</sup> Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Finances et Comptabilités, 2022

### 1.2.2. Les critères de la performance financière :

Selon Bartoli<sup>51</sup>, la performance résulte de l'interaction entre trois éléments essentiels : les résultats obtenus, les moyens mis en œuvre et les objectifs fixés. Ces trois dimensions sont illustrées dans le schéma suivant

*Figure 2 : Le triangle de la performance en contrôle de gestion*



**Source : Loning (L), Malleret (V), Persqueux (J), « Contrôle de gestion : Des outils de gestion aux pratiques organisationnelles », DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, 2013, p7**

La performance d'une entreprise reflète différents aspects de son fonctionnement et se situe à l'intersection de l'efficacité, de l'efficience et de la pertinence. L'efficacité mesure la capacité à atteindre les objectifs fixés, l'efficience évalue l'optimisation des ressources utilisées pour obtenir les résultats, tandis que la pertinence juge la qualité des choix stratégiques et des moyens mobilisés pour atteindre ces objectifs

$$\text{Performance} = \text{Efficacité} + \text{Efficience}$$

La performance « Est réputée performante une activité qui réalise au moindre coût (efficience) les objectifs stratégiques qui lui sont associés (efficacité) »

À partir de ce qui a été exposé, les critères essentiels de la performance peuvent être identifiés comme suit :

<sup>51</sup> BARTOLI, A. (1997). *Management public*. Paris : Éditions Dunod.

**a. L'efficacité**

D'après BOUQUIN<sup>52</sup> (2008) « l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis ». Or, pour VOYER<sup>53</sup>, (2002) « l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminer par les bons résultats obtenus l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission. En effet, VOYER (2002) propose le ratio suivant pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés :

$$\text{Efficacité} = \text{Résultat réalisé} / \text{Objectif fixé}$$

Donc l'efficacité Faire ce qu'il faut lorsque les résultats obtenus sont alignés avec les objectifs fixés, on parle de mesures axées sur les résultats.<sup>54</sup>

**b. L'efficience :**

L'efficience renvoie à la relation entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées. Sur le plan économique, elle consiste à comparer l'output (extrant) à l'input (entrant). Il s'agit ainsi d'une notion clairement différente de la précédente<sup>55</sup>

$$\text{Efficience} = \text{Résultat réalisé (output)} / \text{Ressource engagée (input)}$$

Autre définition L'efficience désigne la capacité à atteindre un résultat optimal en mobilisant le moins de ressources possible. Elle repose sur l'analyse des intrants (ressources utilisées) et des extrants (résultats obtenus), en mettant l'accent sur des indicateurs tels que la productivité, le coût unitaire et le niveau d'activité.<sup>56</sup>

**c. La pertinence :**

La notion de pertinence demeure difficile à définir de manière objective et à évaluer de façon précise. Cependant, il est possible de considérer que la pertinence repose sur l'adéquation entre les moyens et les actions déployés afin d'atteindre un objectif spécifique. En d'autres termes,

<sup>52</sup> Bouquin H. (2008), Le contrôle de gestion, 8e édition, PUF P : 75

<sup>53</sup> VOYER 2002 op cit P : 113

<sup>54</sup> Proulx (D), *Management des organisations publiques : théorie et applications*, 2e éd. revue et corrigée, Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 26.

<sup>55</sup> BARTOLI (A), BLATRIX (C) "Management dans les organisations publiques ", 4e édition, Dunod , 2015 , p 115

<sup>56</sup> Proulx (D), Op. Cit, p. 26.

être pertinent signifie parvenir à atteindre l'objectif fixé de manière efficace et efficiente, en optimisant les ressources disponibles.<sup>57</sup>

## 2. Les indicateurs de la performance financière

### 2.1. Définition d'un indicateur de performance (KPI) :

D'un point de vue méthodologique, un indicateur est une donnée chiffrée servant à décrire une situation en évolution, une action ou les effets d'une action, dans le but de les évaluer et de les comparer à différentes périodes. Sa particularité réside dans le fait qu'il ne se limite pas à une simple valeur numérique, mais qu'il véhicule également une signification interprétative qui dépasse cette donnée brute.<sup>58</sup>

D'un point de vue méthodologique, les KPI (Key Performance Indicators), ou indicateurs clés de performance, sont des unités de mesure qui permettent d'évaluer l'efficacité d'un projet et de suivre la progression vers les objectifs fixés. Ils aident également à détecter les points faibles et facilitent la prise de décisions pour optimiser les performances.

On distingue généralement deux catégories de KPI :

- **Activity Metrics** : ils mesurent l'activité interne de l'entreprise, comme le taux de satisfaction des employés ou le volume de production.
- **Impact Metrics** : ils évaluent les effets des actions de l'entreprise sur son environnement, par exemple l'évolution des ventes ou la réduction du taux de désabonnement.

### 2.2. Les principaux indicateurs de performance :

#### 2.2.1. La rentabilité :

La rentabilité mesure l'aptitude d'une entreprise à produire des résultats financiers positifs à partir des ressources engagées dans son activité.

Selon HOARAU<sup>59</sup> (2008) « la rentabilité est l'aptitude de l'entreprise à accroître la valeur des capitaux investis, autrement dit à dégager un certain niveau de résultat ou de revenu pour un moment donné de ressources engagées dans l'entreprise ».

---

<sup>57</sup> Imatoukene, Sarah & Mekbel, Tinhinane, *La performance financière : cas de l'entreprise portuaire de Bejaïa (EPB)*, mémoire de Master en Finance et Comptabilité, Université Abderrahmane MIRA de Bejaïa, Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion, Département des Finances et Comptabilités, 2022, p. 7.

<sup>58</sup> DEPOERS, FLORENCE, et coll « Comment mesurer la performance durable des entreprises ? Proposition d'une grille d'indicateurs », *Revue, Gestion* 2000, 2003, p20.

<sup>59</sup> Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » librairie Vuibert 2008 P 90

La rentabilité reflète l'appréciation de la performance des ressources mises à disposition par les investisseurs. Elle constitue ainsi un indicateur central dans l'analyse financière. On distingue généralement deux formes de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

➤ **La rentabilité économique (ROCE)** : Elle se mesure à travers le ratio suivant :

$$\text{Rentabilité économique} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Actif économique ou capital investi}}$$

Le résultat d'exploitation permet d'évaluer la performance de l'entreprise indépendamment des facteurs de production mobilisés, tels que le capital, le travail et le mode de financement. Cette performance repose sur deux éléments essentiels : le taux de profitabilité économique et le taux de rotation des capitaux investis. Le taux de profitabilité, également appelé taux de marge d'exploitation, est mesuré par le ratio suivant : le résultat d'exploitation rapporté au chiffre d'affaires.

Selon Houarau<sup>60</sup> (2008), la rentabilité économique exerce une influence déterminante sur la rentabilité des capitaux propres. En effet, un taux élevé de rentabilité économique peut résulter soit d'une faible profitabilité combinée à une rotation élevée des capitaux investis, soit, à l'inverse, d'une forte profitabilité associée à une rotation plus faible.

La rentabilité économique traduit la capacité du capital investi à produire un rendement avant la déduction des charges d'intérêts liées à l'endettement. Elle constitue ainsi une mesure de l'efficacité avec laquelle l'entreprise exploite ses actifs pour générer des revenus. Ce ratio s'avère particulièrement pertinent pour comparer la performance d'entreprises évoluant dans un même secteur ou une même zone économique.

➤ **La rentabilité financière (ROE) et l'effet de levier financier**

La rentabilité financière évalue la capacité d'une entreprise à générer des bénéfices pour ses actionnaires. Elle se calcule en rapportant le résultat net de l'exercice aux fonds propres de l'entreprise. Ce ratio est équivalent à ce que les comptables anglo-saxons désignent sous le terme « Return on Equity » (ROE).

---

<sup>60</sup> Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » librairie Vuibert 2008 P 90

Selon HOUARAU « Le taux de rentabilité financière permet d'apprécier l'efficacité de l'entreprise dans l'utilisation des ressources apportés par les actionnaires. »<sup>61</sup>

$$\text{Rentabilité financière} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Lorsque la rentabilité financière excède la rentabilité économique, cela signifie que l'entreprise profite d'un effet de levier.

L'analyse de l'effet de levier permet d'examiner les différents facteurs qui influencent la rentabilité des capitaux propres, à savoir : la rentabilité économique nette de l'entreprise, le coût du financement par emprunts et le taux d'endettement. Cette analyse aide à déterminer si l'utilisation de l'endettement a contribué à améliorer la rentabilité des capitaux propres de l'entreprise.

L'effet de levier se traduit de la manière suivante :

$$\mathbf{RF = RE + (RE - i) * D/C}$$

- **RF** : Résultat financier
- **RE** : Résultat économique
- **i** : Taux d'intérêt
- **D** : Dettes

**Si la rentabilité économique (RE) est supérieure au taux d'intérêt (i) :** l'effet de levier est positif.

L'excédent de rentabilité économique profite aux actionnaires, et la rentabilité des capitaux propres augmente avec l'endettement.

**Si la rentabilité économique (RE) est égale au taux d'intérêt (i) :** l'effet de levier est nul.

---

<sup>61</sup> Christian HOARAU « Analyse et évaluation financières des entreprises et des groupes » librairie Vuibert 2008 P 91.

L'endettement n'a aucun impact sur la rentabilité financière. Dans ce cas, il y a une neutralité de la structure financière.

**Si la rentabilité économique (RE) est inférieure au taux d'intérêt (i) :** l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique ne suffit pas à couvrir le coût des dettes, et le paiement des intérêts pénalise les actionnaires, entraînant une diminution de leur rentabilité. Ainsi, plus l'entreprise est endettée, plus la rentabilité des capitaux propres diminue.

### **2.2.2. La profitabilité**

La rentabilité d'une entreprise mesure sa capacité à générer des bénéfices à partir de ses ventes. Elle est obtenue en comparant le résultat net (bénéfice ou perte) au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

Le taux de profitabilité est également connu sous des termes tels que « taux de marge nette », « taux de marge bénéficiaire », « ratio de marge nette » ou « ratio de rentabilité commerciale ». Ce ratio est facile à comprendre, car il permet de comparer un résultat au chiffre d'affaires réalisé pendant une période donnée, généralement correspondant aux différents exercices comptables. En ce qui concerne le résultat à comparer au chiffre d'affaires ou au prix de vente, il s'agit le plus souvent du résultat net, bien que d'autres résultats puissent également être utilisés pour évaluer la rentabilité de l'entreprise.

**Taux de profitabilité = (résultat net comptable/chiffre d'affaires) × 100.**

Selon HOUARAU<sup>62</sup>; la profitabilité peut être défini comme l'aptitude de l'entreprise à sécréter un certain niveau de résultat ou revenu pour un volume d'affaire donné.

### **2.2.3. L'autofinancement :**

L'autofinancement correspond aux ressources internes laissées à la disposition de l'entreprise après le versement des dividendes aux actionnaires. Il reflète la capacité de l'entreprise à générer des fonds propres à partir de ses propres activités, sans recourir à des financements externes.

La politique de distribution des dividendes a un impact direct sur l'autofinancement. En effet, plus une entreprise distribue de dividendes, moins elle dispose de ressources pour financer ses

---

<sup>62</sup> HOAREAU CHRISTIAN, op.cit., 2008, p88.

projets internes. Inversement, une politique de dividendes plus prudente favorise l'accumulation d'autofinancement.

L'autofinancement est utilisé pour plusieurs objectifs stratégiques, tels que :

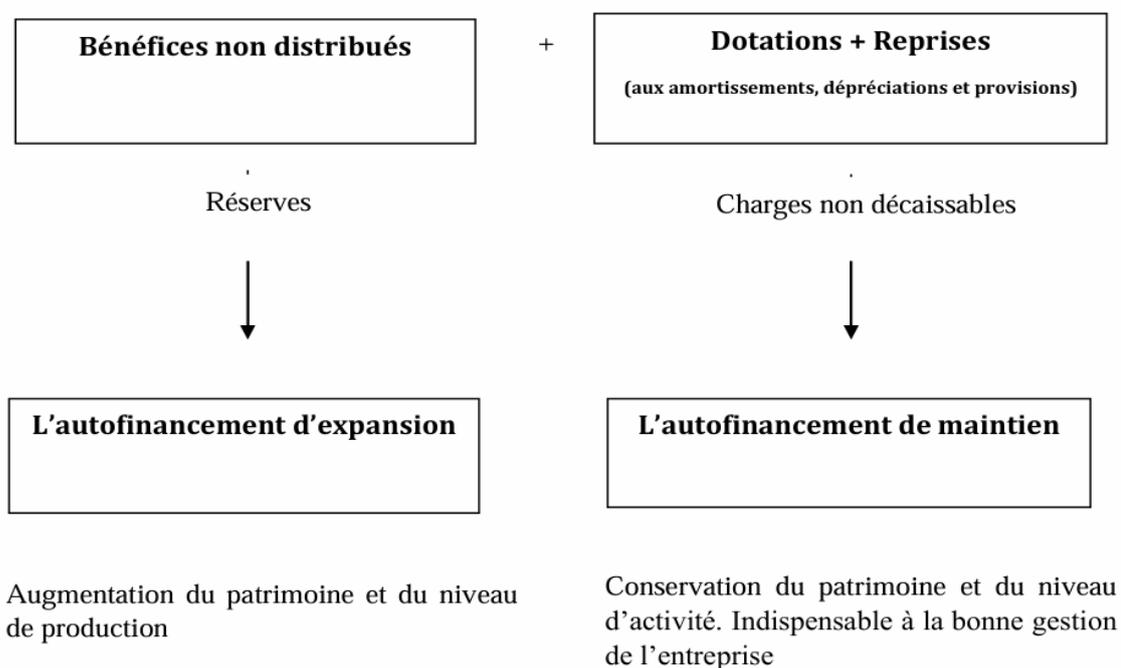
- Le financement des investissements nécessaires à la croissance de l'entreprise.
- Le remboursement des emprunts, afin de réduire le niveau d'endettement.
- Le renforcement du fonds de roulement, ce qui améliore la liquidité et la capacité à faire face aux besoins opérationnels.

L'autofinancement peut être déterminé par la formule suivante :

**Autofinancement = Capacité d'autofinancement - Dividendes payés en (N)**

L'autofinancement se compose de <sup>63</sup>:

**Figure 3 : Les composantes et formes de l'autofinancement de l'entreprise**



Source : GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

<sup>63</sup> GRANDGUILLOT (B) et FRANCIS, « L'analyse financière », 12ème édition, 2014-2015. p.87.

On attribue traditionnellement à l'autofinancement trois principales fonctions <sup>64</sup>:

- Garantir la préservation du potentiel productif de l'entreprise, mission assurée par les amortissements qui permettent le renouvellement des immobilisations corporelles arrivées en fin d'usage.
- Couvrir les risques probables liés à l'activité de l'entreprise, grâce aux provisions et aux dépréciations, bien que certains risques soient davantage motivés par des considérations fiscales que par de réelles contraintes économiques.
- Contribuer au financement de la croissance de l'entreprise, en mobilisant notamment une partie des bénéfices non distribués sous forme de réserves.

### 3. Le tableau de bord financier comme outil de suivi :

#### 3.1. Définition :

Bouquin (2001) définit le tableau de bord comme « un ensemble d'indicateurs peu nombreux (cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec la nature de leurs fonctions ». <sup>65</sup>

#### 3.2. Objectifs du tableau de bord :<sup>66</sup>

- 1) **Suivre la performance** à travers des indicateurs clés (KPI).
- 2) **Alerter** en cas d'écart ou de dysfonctionnement.
- 3) **Faciliter le pilotage** stratégique et opérationnel.
- 4) **Communiquer** efficacement entre les différents niveaux hiérarchiques.
- 5) **Anticiper** les évolutions et corriger les écarts rapidement.

<sup>64</sup> OGIEN, Dov, « Gestion financière de l'entreprise », Dunod, 4e édition, 2018, p32

<sup>65</sup> Bouquin, H. (2001). *Le contrôle de gestion*. 5<sup>e</sup> édition. Paris : Presses Universitaires de France (PUF), p. 39

<sup>66</sup> Belkadi, Yassine. *Le Tableau de Bord* [mémoire de fin d'études]. Tétouan : Université Abdelmalek Essaâdi, 2022. Document PDF.

### 3.3. Typologie de tableaux de bord <sup>67</sup>

Il existe plusieurs types de tableaux de bord selon les besoins de l'organisation :

- Le **tableau de bord stratégique**, qui mesure la réalisation des objectifs à long terme et aligne les actions sur la vision globale de l'entreprise.
- Le **tableau de bord opérationnel**, orienté vers la gestion quotidienne des activités et le suivi des processus internes.
- Le **tableau de bord budgétaire**, qui compare les prévisions aux réalisations afin de contrôler l'utilisation des ressources.

### 3.4. Le tableau de bord dans le suivi de la performance<sup>68</sup>

Le suivi de la performance repose sur la capacité à **mesurer l'efficacité et l'efficience** des actions menées. Le tableau de bord permet ainsi :

- D'**évaluer les écarts** entre les objectifs et les réalisations.
- D'**identifier les leviers de performance**.
- De **favoriser la réactivité** en cas de dérive.
- De **mobiliser les équipes** autour d'objectifs partagés et visibles.

Le tableau de bord ne se limite pas à une simple présentation d'indicateurs. C'est un **véritable outil d'aide à la décision** qui permet aux managers de suivre l'évolution des performances et de réagir rapidement en cas de dérive. En offrant une **vision synthétique et ciblée**, il facilite la communication entre les différents niveaux hiérarchiques et contribue à une meilleure coordination des actions.

Pour être efficace, un tableau de bord doit respecter certains principes :

- Choisir des **indicateurs pertinents** en lien direct avec les objectifs fixés,
- Mettre à jour les données **de manière régulière** pour garantir leur fiabilité,
- Utiliser une **présentation claire et visuelle** pour faciliter l'interprétation (graphiques, codes couleur, seuils d'alerte...),

---

<sup>67</sup> Belkadi, Yassine. *Le Tableau de Bord* [mémoire de fin d'études]. Tétouan : Université Abdelmalek Essaâdi, 2022. Document PDF

<sup>68</sup> Belkadi, Yassine. *op.cit*

- Et surtout, il doit **conduire à l'action** : chaque indicateur suivi doit déboucher sur une analyse et des mesures correctives si nécessaire.

## **Section 02 : Les leviers de la performance financière :**

La performance financière d'une entreprise ne résulte pas uniquement d'une bonne gestion comptable ou d'une conjoncture favorable ; elle est le fruit d'une combinaison complexe de leviers internes et externes, activés de manière stratégique. Comprendre ces leviers permet non seulement d'évaluer la solidité financière d'une organisation, mais aussi d'identifier les actions prioritaires à mettre en œuvre pour améliorer durablement sa rentabilité, sa compétitivité et sa résilience.

Dans cette section, nous nous attacherons à analyser les principaux leviers qui influencent la performance financière d'une entreprise. Nous commencerons par étudier la gestion des coûts, qui représente un facteur central de rentabilité à travers la maîtrise des charges, l'utilisation d'outils de contrôle comme l'ABC (Activity-Based Costing) ou les budgets, et leur impact direct sur les marges. Ensuite, nous aborderons le rôle des investissements et de la politique d'innovation, en montrant comment les dépenses en capital, la recherche-développement ou encore la digitalisation peuvent, à moyen et long terme, générer un avantage concurrentiel et soutenir la croissance. Enfin, nous analyserons l'influence de l'environnement externe, qu'il s'agisse de la conjoncture économique, de la fiscalité, de la réglementation ou de la pression concurrentielle, des éléments qui imposent aux entreprises une adaptation continue de leur stratégie financière.

### **1. La gestion des coûts comme levier de rentabilité**

Dans un contexte économique caractérisé par la volatilité des marchés, l'intensification de la concurrence et la pression accrue sur les marges, la maîtrise des coûts constitue un levier stratégique majeur pour améliorer la rentabilité des entreprises. Loin de se limiter à des coupes budgétaires arbitraires, la gestion des coûts s'inscrit désormais dans une logique de pilotage stratégique, combinant efficacité économique et création de valeur. Deux approches complémentaires illustrent cette dynamique : la méthode des coûts à base d'activités (ABC), qui permet une meilleure traçabilité des ressources, et la logique de « coût utile », qui introduit une réflexion plus qualitative sur la pertinence des dépenses engagées. Ces deux dimensions permettent d'appréhender la gestion des coûts non seulement comme un instrument de rentabilité financière, mais aussi comme un vecteur de performance durable.

### 1.1. La méthode ABC : un outil de pilotage stratégique de la rentabilité<sup>69</sup>

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la recherche de performance impose aux entreprises de repenser leurs outils de gestion, notamment en matière de calcul et de maîtrise des coûts. Parmi les approches innovantes ayant émergé pour répondre à ces enjeux, la méthode des coûts à base d'activités, plus connue sous le nom d'ABC (Activity-Based Costing), s'est imposée comme un levier stratégique de rentabilité. L'étude menée par Serigne Diop (2015) sur un échantillon de 62 entreprises sénégalaises met en lumière les apports significatifs de cette méthode à la performance des organisations.

Inspirée des travaux fondateurs de Johnson et Kaplan, la méthode ABC repose sur le principe selon lequel les produits consomment des activités, et que ces dernières consomment des ressources. Ce raisonnement en chaîne permet de déterminer avec plus de précision le coût réel des biens ou services produits. Contrairement aux méthodes traditionnelles de calcul des coûts, souvent limitées par des clés de répartition arbitraires, l'ABC favorise une approche analytique et causale du coût, permettant d'identifier les centres de coûts critiques, les activités non rentables, et les sources potentielles d'optimisation.

Selon Diop (2015), les entreprises ayant adopté cette méthode bénéficient d'une meilleure visibilité sur leurs processus internes. Elles sont ainsi en mesure de prendre des décisions plus pertinentes en matière de fixation des prix, d'élimination des produits non rentables ou de réingénierie des processus. L'auteur souligne que les informations issues du système ABC sont utilisées dans des domaines variés tels que la budgétisation, l'analyse de rentabilité par client, ou encore la modélisation des coûts. Cela démontre que l'ABC ne se limite pas à un simple outil comptable, mais devient un véritable instrument de pilotage stratégique.

Cependant, l'efficacité de la méthode ABC dépend de plusieurs conditions. Diop relève que sa mise en œuvre est souvent freinée par des obstacles techniques (complexité du système, lourdeur de la collecte des données), managériaux (résistances au changement) et organisationnels (manque de compétences, coûts d'implémentation). Ces limites n'enlèvent toutefois rien à la pertinence de la méthode, qui, lorsqu'elle est intégrée dans une démarche globale de gestion de la performance, peut générer une réelle valeur ajoutée.

---

<sup>69</sup> **DIOP, Serigne.** L'impact de l'adoption des systèmes de coûts à base d'activités sur la performance des entreprises sénégalaises. *Revue Économie, Gestion et Société*, n°3, décembre 2015. Disponible sur : <https://hal.science/hal-01300862> (consulté le 12 avril 2025).

En définitive, l'analyse de Diop (2015) montre que l'ABC constitue un levier pertinent d'amélioration de la rentabilité. En offrant une meilleure compréhension des coûts et en facilitant la prise de décision, cette méthode permet aux entreprises d'aligner plus efficacement leurs ressources avec leurs objectifs stratégiques, tout en renforçant leur compétitivité sur le long terme.

### 1.2. La logique de « coût utile » : vers une performance durable<sup>70</sup>

Au-delà des approches techniques comme l'ABC, une vision plus récente et systémique de la gestion des coûts émerge, portée notamment par Christophe Herriau (2020) à travers le concept de performance soutenable. Ce dernier introduit la notion de « coût utile » : un coût qui, bien qu'engendré, apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise ou ses parties prenantes. À l'opposé, les coûts considérés comme inutiles – gaspillages, redondances, coûts de non-qualité – doivent être identifiés, mesurés et éliminés.

Dans cette perspective, la gestion des coûts ne vise pas la réduction mécanique des charges, mais plutôt l'optimisation de l'allocation des ressources en fonction de leur capacité à générer de la valeur. Cela implique une redéfinition des priorités de gestion : le contrôleur de gestion devient un acteur stratégique, en mesure de différencier les dépenses stratégiques des coûts superflus. Cette logique intègre aussi une double exigence : d'une part, une rentabilité financière mesurable à court terme ; d'autre part, une viabilité à long terme prenant en compte la qualité des processus, la robustesse organisationnelle et l'engagement des parties prenantes.

Herriau (2020) oppose ainsi deux logiques de gestion : celle de l'optimalité, centrée sur la performance maximale sous contraintes, et celle de la viabilité, soucieuse de maintenir les conditions de renouvellement de la performance. Cette dernière s'appuie sur des outils comme le management par les processus (Kaplan & Norton, 2004), qui mettent en avant la maîtrise des chaînes de valeur et des activités génératrices de coûts. Elle ouvre également la voie à une gestion des coûts intégrant les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques, en cohérence avec les principes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

Alors l'analyse croisée de la méthode ABC et de la logique de coût utile met en lumière l'évolution des pratiques de gestion des coûts, désormais orientées vers un pilotage plus stratégique et durable de la rentabilité. Tandis que l'ABC permet une meilleure précision dans la répartition des charges et facilite des décisions économiques rationnelles, la logique de coût utile propose une lecture plus qualitative et systémique de la performance. Ensemble, ces

---

<sup>70</sup> HERRIAU, Christophe. La performance soutenable : repenser la rentabilité à l'ère des transformations durables. *Revue Française de Comptabilité*, 2020, n° 540, p. 39-42.

approches contribuent à renforcer l'efficacité des politiques de gestion, à améliorer la rentabilité financière des entreprises et à soutenir leur performance dans la durée. Leur succès repose néanmoins sur une condition essentielle : l'appropriation de ces outils par les acteurs internes, notamment les contrôleurs de gestion, garants de la cohérence entre les ressources mobilisées et les objectifs stratégiques poursuivis.

## 2. Le rôle des investissements et de la politique d'innovation

### 2.1. Investissements en innovation et performance financière : un lien renforcé par la gouvernance<sup>71</sup>

Dans une perspective contemporaine de gouvernance, les investissements en innovation représentent un levier stratégique déterminant pour améliorer la performance des entreprises. L'étude menée par Chouaibi, Affes et Boujelbene (2010) dans le contexte tunisien met en lumière le rôle essentiel des caractéristiques de la structure de propriété dans le soutien à la politique d'innovation. Loin de se limiter à une simple fonction de financement, certains actionnaires – notamment les dirigeants industriels détenant une part du capital – jouent également un rôle cognitif fondamental. Leur expertise technique et leur capacité à comprendre les enjeux liés à l'innovation leur permettent de s'impliquer activement dans les décisions stratégiques à long terme, favorisant ainsi l'engagement de l'entreprise dans des projets innovants.

De plus, la concentration de la propriété apparaît comme un facteur facilitateur des investissements en innovation. Un actionnaire principal fortement engagé, disposant de connaissances spécifiques et d'une vision à long terme, est en mesure de stabiliser les orientations stratégiques et de soutenir financièrement les initiatives innovantes, même en présence d'une forte incertitude. Cet engagement soutenu permet à l'entreprise de renforcer son processus d'apprentissage organisationnel, de maîtriser les risques liés à l'innovation, et d'accroître ainsi ses perspectives de création de valeur durable.

En revanche, la participation des investisseurs institutionnels dans le capital ne garantit pas nécessairement un soutien à la politique d'innovation. L'étude montre que leur orientation souvent court-termiste peut entraîner une réticence à financer des projets à fort risque et à rentabilité différée, comme ceux relevant de la recherche et développement. Ce comportement

---

<sup>71</sup> Chouaibi, J., Affes, H. et Boujelbene, Y., 2010. *La structure de propriété et l'innovation : étude empirique dans le contexte tunisien*. In : *Crises et nouvelles problématiques de la valeur*, 18-20 mai 2010, Nice, France. [en ligne]. Disponible sur : <https://hal.science/hal-00484256v1>

pourrait ainsi freiner les dynamiques d'innovation, limitant par conséquent les opportunités d'amélioration de la performance à long terme.

Ainsi, le succès des politiques d'innovation dépend non seulement des investissements consentis, mais aussi des motivations et des compétences des acteurs impliqués dans la gouvernance de l'entreprise. Le capital cognitif des décideurs et leur capacité à accompagner des projets innovants apparaissent alors comme des déterminants essentiels dans la relation entre innovation et performance financière.

## 2.2. Effets théoriques de l'innovation et des investissements sur la rentabilité des PME<sup>72</sup>

L'innovation, en tant que processus structurant, agit comme un **mécanisme de transformation des ressources** en avantages compétitifs durables. Théoriquement, l'investissement dans l'innovation s'inscrit dans la logique des **ressources stratégiques** (Barney, 1991) : une entreprise qui consacre des ressources à la création de nouvelles solutions – qu'elles soient technologiques, organisationnelles ou commerciales – augmente sa capacité à générer de la valeur de manière non imitable. Cette différenciation peut se traduire par une amélioration des marges, une fidélisation accrue de la clientèle, ou encore par un positionnement premium, générant ainsi des retours financiers supérieurs à la moyenne du secteur.

Dans la théorie des **capacités dynamiques** (Teece et al., 1997), l'innovation est l'expression d'une capacité à adapter, intégrer et reconfigurer les ressources de l'entreprise dans un environnement changeant. Les investissements réalisés dans cette optique (R&D, digitalisation, nouveaux procédés de production, développement de nouveaux produits ou services) ne sont donc pas seulement des charges, mais des leviers d'adaptation stratégique. Ces investissements permettent d'**améliorer l'efficacité opérationnelle** (réduction des coûts, optimisation des processus), et ainsi de **renforcer la performance financière** à long terme, en s'assurant de la pérennité des revenus dans un environnement incertain.

Par ailleurs, l'innovation est à considérer comme un **facteur d'alignement stratégique**, dans le sens où elle permet à l'entreprise d'actualiser son offre avec les évolutions des préférences clients, des contraintes réglementaires et des normes sociétales. Cela réduit le risque de perte de compétitivité et sécurise la capacité de l'entreprise à générer des flux financiers stables. D'un point de vue théorique, cette capacité à innover permet de limiter l'obsolescence des

---

<sup>72</sup> BERGER-DOUCE, Sandrine, 2014. *Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Étude longitudinale dans une PME industrielle*. RIMHE – Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise, no 12, mai/juin/juillet 2014, pp. 10–28.

compétences internes et des produits, tout en ouvrant la voie à de **nouvelles opportunités de marché**, sources de croissance organique.

Enfin, les investissements dans des innovations à forte composante sociale ou environnementale – qualifiées d'**innovations responsables** – engendrent des retombées indirectes mais significatives sur la performance financière. Ces retombées passent notamment par la **valorisation du capital immatériel** (image de marque, réputation, relations avec les parties prenantes) qui, selon les approches de l'économie fondée sur les actifs intangibles, agit comme un actif différenciant à forte rentabilité marginale. En d'autres termes, une entreprise innovante et responsable est perçue comme plus fiable, plus moderne et plus légitime, ce qui facilite l'accès à de nouveaux financements, à des clients engagés et à des talents qualifiés, renforçant encore sa performance économique.

### 2.3. Approche théorique élargie du lien entre innovation, investissement et performance : vers une compréhension multidimensionnelle<sup>73</sup>

L'analyse théorique du lien entre innovation, investissement et performance permet de dépasser une vision linéaire et strictement financière de cette relation. Une lecture plus systémique invite à considérer l'innovation comme une variable multidimensionnelle, dont l'impact varie en fonction de sa nature, de son contexte d'implémentation et des dispositifs d'accompagnement internes.

L'innovation ne peut être réduite à une seule dimension technologique. Elle peut être organisationnelle, managériale, administrative ou sociale, chacune influençant différemment les mécanismes de création de valeur. Cette diversité appelle à une évaluation plus fine des effets des investissements en innovation sur la performance, en reconnaissant que toutes les formes d'innovation ne produisent pas les mêmes effets, ni avec la même intensité.

La typologie des indicateurs de mesure de l'innovation renforce cette perspective. Il est possible de distinguer entre des indicateurs factuels (dépenses en R&D, brevets), déclaratifs (changements internes déclarés), relatifs (taux de nouveaux produits par rapport à l'offre existante), et indirects (réputation, prix obtenus). Cette classification permet d'appréhender non seulement l'existence de l'innovation, mais aussi sa portée, sa reconnaissance et sa contribution perçue à la compétitivité.

---

<sup>73</sup> ANNI, T., 2022. *La performance et l'innovation : Quelle relation dans les entreprises privées*. **International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics**, vol. 3, no. 4-1, pp. 462–476. DOI: 10.5281/zenodo.6612052.

De même, la performance ne peut se limiter à des résultats financiers tels que le chiffre d'affaires ou le retour sur investissement. Une lecture élargie distingue la performance financière, productive, environnementale et socio-organisationnelle. L'innovation peut ainsi agir sur la qualité des processus, le climat interne, la structuration des tâches ou encore l'ancrage dans des dynamiques durables et responsables.

L'interaction entre innovation et performance s'inscrit dans une logique contingente : elle dépend du secteur d'activité, de la taille de l'entreprise, de sa capacité d'adaptation, mais aussi de sa culture interne et de son insertion dans des réseaux. L'efficacité des investissements en innovation est ainsi renforcée lorsqu'ils s'inscrivent dans un environnement favorable : climat de travail propice, pratiques collaboratives, ouverture vers l'extérieur (clients, fournisseurs, universités), et alignement avec la stratégie globale.

Il apparaît que l'innovation, lorsqu'elle est pensée comme un processus intégré et aligné, constitue un vecteur puissant de transformation organisationnelle. Elle ne garantit pas systématiquement une amélioration des performances financières à court terme, mais elle permet de bâtir une résilience durable, une différenciation stratégique, et une capacité de renouvellement constante, tous facteurs clés de la performance à long terme.

### **3. Influence de l'environnement externe :**

#### **3.1. Environnement externe et résilience financière sous un régime de ciblage d'inflation<sup>74</sup>**

##### **3.1.1. Chocs externes et vulnérabilité des économies émergentes :**

L'environnement économique international constitue un facteur déterminant dans l'évolution de la performance financière des pays, notamment ceux en développement. En période de crise, les économies émergentes sont particulièrement vulnérables aux perturbations extérieures en raison de leur forte dépendance commerciale à l'égard des pays développés. Les déséquilibres extérieurs peuvent se traduire par une dégradation de la balance des paiements, une contraction des transferts de revenus issus de la diaspora, ainsi qu'une chute des prix des matières premières, éléments souvent vitaux pour les économies exportatrices. Ce contexte démontre l'impact direct de l'environnement externe sur les équilibres macroéconomiques internes.

---

<sup>74</sup> AGUIR, Abdelkader. *Régime de ciblage d'inflation et crise financière : efficacité et performance*. In : **12e journée internationale Modélisation, Financement et Développement (MOFID)**, avril 2016, Sousse, Tunisie. [en ligne]. Disponible sur : <https://hal.science/hal-03825936v1> (consulté le 20 avril 2025).

### **3.1.2. Résilience macroéconomique à travers le ciblage d'inflation**

Dans un tel contexte d'instabilité, certaines stratégies de politique monétaire ont montré une capacité accrue à amortir les effets des chocs externes. Le régime de ciblage d'inflation, en particulier, s'est distingué par sa contribution à la stabilité macroéconomique. Ce cadre monétaire se caractérise par une focalisation sur l'objectif de stabilité des prix, ce qui permet d'encadrer plus rigoureusement les anticipations des agents économiques, même en situation de crise. Cette discipline monétaire favorise également la résilience des économies face aux déséquilibres externes en limitant la volatilité des principales variables macroéconomiques.

### **3.1.3. Canaux de transmission de l'environnement externe**

Les effets de l'environnement externe se transmettent à travers plusieurs canaux. La volatilité des taux de change constitue l'un des premiers facteurs affectant la compétitivité, la confiance des investisseurs et la stabilité monétaire. Une politique axée sur le ciblage d'inflation tend à atténuer cette volatilité, notamment grâce à l'accumulation de réserves de change qui jouent un rôle protecteur face aux chocs financiers internationaux.

D'autre part, l'ancrage crédible des anticipations d'inflation améliore la transparence de la politique monétaire et réduit les incertitudes. La stabilité du cadre macroéconomique ainsi instauré contribue à limiter la transmission des turbulences extérieures, en particulier celles liées aux flux de capitaux, aux taux d'intérêt internationaux et aux chocs sur les prix des biens importés.

### **3.1.4. Performances économiques en période de crise**

L'analyse des performances durant les périodes d'instabilité montre que les pays ayant adopté le ciblage d'inflation ont maintenu un niveau d'inflation plus stable, accompagné d'une croissance économique relativement soutenue. Par ailleurs, la variabilité des taux d'intérêt a été plus faible, ce qui a contribué à un climat plus favorable à l'investissement. Ces résultats suggèrent que ce régime monétaire agit comme un mécanisme de stabilisation efficace dans un environnement économique perturbé.

### **3.1.5. Un cadre stabilisateur dans un contexte mondial incertain**

Dans l'ensemble, il ressort que le ciblage d'inflation permet aux économies émergentes de mieux faire face aux aléas de l'environnement externe. En assurant la stabilité des prix, la prévisibilité de la politique monétaire et un meilleur ancrage des anticipations, ce cadre renforce la crédibilité des autorités monétaires. Il permet ainsi de limiter l'amplification des effets des chocs exogènes, de préserver la confiance des agents économiques et d'améliorer la performance financière globale des pays, même en période de crise.

### **3.2. L'impact des crises sanitaires sur la performance financière<sup>75</sup>**

Les crises sanitaires, comme celle de la Covid-19, ont profondément déstabilisé les économies mondiales, révélant la fragilité des structures financières traditionnelles et la vulnérabilité des systèmes productifs. Leur incidence sur la performance financière s'est traduite à plusieurs niveaux : réduction de l'activité, augmentation de l'endettement, transformation des mécanismes d'investissement, et altération des anticipations économiques.

#### **3.2.1. Répercussions immédiates sur l'activité économique**

Dès les premières phases de la pandémie, les États ont mis en place des mesures d'urgence pour atténuer les pertes de revenu et maintenir une certaine stabilité sociale et économique. Parmi ces mesures figuraient les aides aux entreprises, les reports de charges, les exonérations sociales, ainsi que les garanties publiques sur les prêts bancaires. Ces dispositifs ont temporairement soutenu les trésoreries, mais n'ont pas permis de relancer l'investissement structurel, ni de compenser la chute de productivité induite par les fermetures et restrictions. L'absence de visibilité, accentuée par l'incertitude liée à la vaccination et aux mutations du virus, a freiné les capacités d'anticipation des acteurs économiques, ce qui a mécaniquement affecté les dynamiques de performance financière

#### **3.2.2. Dégradation des équilibres financiers publics et privés**

Le recours massif à l'endettement a constitué une réponse nécessaire mais risquée. Tant les entreprises que les États ont vu leur niveau d'endettement s'accroître fortement pour assurer les dépenses courantes. Si certains pays disposaient de marges de manœuvre budgétaires initiales, d'autres, déjà fragilisés, ont subi une détérioration rapide de leurs indicateurs financiers fondamentaux. Les écarts de résilience entre pays, tels qu'observés entre la France et l'Allemagne, témoignent de la profondeur des déséquilibres : baisse du PIB plus marquée en France, déficit commercial persistant, poids plus faible de l'industrie, et sous-capitalisation des PME.

#### **3.2.3. Impact différencié selon la taille et le type d'entreprise**

La performance financière post-crise varie sensiblement selon la typologie des entreprises. Les grandes structures, souvent liées à l'État ou cotées en bourse, ont bénéficié d'un accès facilité aux marchés financiers. Les start-ups, quant à elles, ont été confrontées à des exigences de rendement peu compatibles avec les contraintes de la transition écologique. Les PME-TPE, plus

---

<sup>75</sup> VALIN, Gérard. *Crise sanitaire, coopération financière franco-allemande, stratégie de croissance durable*. In : **Allemagne d'Aujourd'hui**, n° 235, 2021, p. 179-194. [En ligne]. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-allemande-d-aujourd-hui-2021-3-page-179.htm> (consulté le 20 avril 2025).

vulnérables, ont été les principales bénéficiaires des aides directes, mais restent menacées par leur sous-capitalisation et leur dépendance aux dispositifs publics temporaires.

Les entreprises de taille intermédiaire, dotées d'une meilleure capacité d'adaptation, ont démontré une résilience relative. Toutefois, leur survie dépendra d'une recapitalisation suffisante en fonds propres, notamment pour faire face aux transformations liées à l'économie numérique et écologique.

#### **3.2.4. Mutation des modèles d'investissement et de financement**

La crise sanitaire a révélé les limites des circuits financiers classiques, largement orientés vers le court terme. Une réorientation des flux de capitaux vers des investissements à long terme est devenue nécessaire, notamment à travers l'émission de quasi-fonds propres à rémunération variable. Ces instruments, mieux adaptés aux besoins de financement structurel, peuvent contribuer à une croissance durable et à une meilleure performance financière, tout en répondant aux critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).

De nouveaux mécanismes d'intermédiation entre épargne institutionnelle et besoins des entreprises sont ainsi à promouvoir, afin de soutenir la performance dans un contexte de transition et d'incertitude. L'implication des banques centrales dans ces dynamiques constitue une innovation importante, susceptible de renforcer la solvabilité des entreprises et la stabilité du système financier.

#### **3.2.5. Vers une redéfinition des stratégies économiques et financières**

Au-delà des réponses conjoncturelles, les crises sanitaires obligent à repenser les modèles de croissance et de performance financière. La rentabilité à court terme cède progressivement la place à des logiques de durabilité et de résilience. Les investissements doivent désormais intégrer des objectifs écologiques et sociaux, de manière à renforcer la robustesse des entreprises face aux chocs exogènes.

Dans ce contexte, la coopération économique et financière entre États, comme celle entre la France et l'Allemagne, représente un levier stratégique. L'harmonisation des politiques de soutien, la mutualisation des outils de financement durable et la coordination des banques centrales pourraient contribuer à une relance qualitative, plus stable et plus équitable.

### 3.3. Effets de la réglementation sur la performance financière<sup>76</sup>

La réglementation des institutions de microfinance (IMF), notamment dans les pays en développement comme le Bénin, joue un rôle central dans la structuration et la sécurisation du secteur. L'étude conduite sur un échantillon d'IMF entre 2010 et 2020 montre que les dispositifs réglementaires, à travers les ratios prudentiels (liquidité, couverture de risque, autonomie opérationnelle), ont des effets différenciés sur la performance financière.

Les résultats empiriques révèlent que certains indicateurs réglementaires, comme le ratio de liquidité et le ratio de couverture de risque, influencent positivement la rentabilité des fonds propres (ROE), traduisant une meilleure capacité des IMF à dégager des profits à partir de leur capital. En revanche, d'autres instruments, tels que le ratio d'autonomie opérationnelle, ont une influence moins significative, voire négative, sur la performance.

En théorie, les régulations visent à stabiliser le système financier, protéger les épargnants et renforcer la viabilité des IMF. Toutefois, leur mise en œuvre peut produire des effets ambivalents : d'un côté, elles favorisent la discipline financière et la résilience face aux chocs ; de l'autre, elles peuvent restreindre l'accès au crédit ou compromettre la mission sociale des IMF, notamment dans les zones rurales ou auprès des clientèles les plus vulnérables.

Dans ce contexte, il apparaît essentiel de calibrer les réglementations de manière à soutenir simultanément la pérennité économique et l'impact social des institutions. Cela suppose une application sélective et adaptée des normes, fondée sur les spécificités du secteur et les besoins locaux.

### **Section 03 : L'optimisation des coûts de production : levier stratégique de la performance financière**

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation, l'instabilité des marchés et la pression concurrentielle croissante, l'optimisation des coûts de production dépasse désormais le simple cadre technique ou opérationnel. Elle devient un véritable levier stratégique qui influence directement la compétitivité, la rentabilité et la capacité d'adaptation de l'entreprise.

---

<sup>76</sup> TANKPE, Awoki T., HOUNKOU, Emmanuel C. Et NATTA, Galbert. Influence de la réglementation sur la performance financière des systèmes de finance décentralisés au Bénin. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, vol. 3, n° 5, 2022, p. 355-366. Disponible sur : <http://www.revuefreg.com/> (consulté le 20 avril 2025).

Si l'optimisation des coûts a longtemps été perçue comme une action ponctuelle visant à réduire les dépenses, elle s'inscrit aujourd'hui dans une démarche globale et structurée de pilotage de la performance. Loin de se limiter à des coupes budgétaires, cette démarche implique une révision profonde des processus internes, une meilleure allocation des ressources, l'intégration des outils technologiques et une gouvernance fondée sur l'amélioration continue.

À travers cette section, nous allons mettre en évidence comment l'optimisation des coûts de production s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise, en agissant comme un outil de pilotage financier et opérationnel, influençant à la fois la performance à court terme et la pérennité à long terme. Nous verrons ainsi comment elle permet de concilier efficacité économique, maîtrise des risques et création de valeur, et pourquoi elle doit être pensée comme un levier stratégique, mobilisé à tous les niveaux de l'organisation.

## **1. Les mécanismes d'impact sur la performance financière**

### **1.1. Réduction des coûts directs grâce à l'optimisation<sup>77</sup> :**

L'optimisation des processus de conception et de fabrication joue un rôle déterminant dans la réduction des coûts directs, en particulier ceux liés aux matières premières, à la main-d'œuvre et à la consommation énergétique. En intervenant dès les premières phases de conception, il devient possible d'anticiper les besoins techniques, de limiter les marges d'erreur et d'améliorer la fabricabilité des produits, ce qui se traduit par une baisse significative des ressources nécessaires à leur production.

L'approche de conception intégrée, et plus spécifiquement la démarche de "Design for Manufacturing" (DFM), permet de tenir compte des contraintes de fabrication en amont du cycle de développement. Cela conduit à la simplification des assemblages, à la diminution du nombre de composants, à une meilleure sélection des procédés et à une utilisation plus rationnelle des matériaux. L'ensemble de ces ajustements contribue à limiter les pertes de matière, à réduire le temps de cycle des opérations d'usinage ou d'assemblage, et à éviter les retouches ou rebuts. Ces actions ciblent directement les coûts liés à la consommation de matières premières et à la main-d'œuvre.

En parallèle, l'intégration d'une méthode d'allocation optimisée des tolérances dimensionnelles permet de mieux maîtriser les variations induites par les procédés de fabrication. En ajustant

---

<sup>77</sup> ETIENNE, Alain. *Intégration Produit / Process par les concepts d'activités et de caractéristiques clés : Application à l'optimisation de l'allocation des tolérances géométriques*. Thèse de doctorat en Automatique - Productique. Metz : Université Paul Verlaine - Metz, 2007. Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-00224938>

les tolérances de manière précise et rationnelle, on évite les surqualités inutiles, qui engendrent souvent des dépenses excessives en énergie ou en ressources techniques (machines de haute précision, contrôles supplémentaires, etc.). Cela permet également de choisir les procédés les plus adaptés en fonction des tolérances visées, ce qui optimise la consommation énergétique globale des opérations et garantit une fabrication fiable dès la première passe, sans ajustements postérieurs.

Enfin, l'analyse des coûts par activité (ou méthode ABC) constitue un outil pertinent pour identifier les postes de consommation de ressources et les activités les plus coûteuses. En reliant chaque activité à une consommation spécifique de ressources (matière, temps, énergie, main-d'œuvre), cette méthode rend possible une vision fine et opérationnelle des leviers d'optimisation. Appliquée dans le cadre d'une démarche de tolérancement et de conception intégrée, elle permet de cibler précisément les éléments à améliorer, en vue de maximiser l'efficacité globale tout en minimisant les coûts directs.

### **1.2. Rationalisation des processus : amélioration du temps, de la qualité et réduction des rebuts<sup>78</sup>**

L'optimisation organisationnelle et technique des processus constitue un levier stratégique majeur pour rationaliser les flux de production. Cette démarche vise avant tout une meilleure maîtrise du temps, une augmentation de la qualité des livrables, ainsi qu'une réduction significative des rebuts et reprises.

Tout d'abord, la mise en œuvre d'une logique orientée processus permet d'identifier, de modéliser et de standardiser les séquences d'activités critiques. En organisant les actions selon une approche structurée et collaborative, il devient possible d'éliminer les redondances, de réduire les phases non productives et d'accélérer les cycles de développement ou de fabrication. Cela se traduit directement par un gain de temps et une diminution des délais de mise sur le marché.

Ensuite, la démarche qualité intégrée au travers des référentiels normatifs (comme ceux issus du CMMI ou de l'ISO 9001) impose une formalisation des bonnes pratiques et une traçabilité des processus. Cela permet non seulement d'assurer une meilleure conformité aux exigences,

---

<sup>78</sup> FERCHICHI, Anis. *Contribution à l'intégration des processus métier : application à la mise en place d'un référentiel qualité multi-vues*. Thèse de doctorat en Génie Industriel. Lille : École Centrale de Lille ; École Centrale de Paris, 2008. Disponible sur : <https://theses.hal.science/tel-00295306v1>

mais aussi de détecter plus précocement les déviations. Par effet direct, la variabilité est réduite, la qualité intrinsèque des produits s'améliore, et le taux de non-conformité chute.

Enfin, les outils de gestion par les processus (tels que les systèmes de Business Process Management) favorisent une surveillance en temps réel des performances et facilitent l'analyse des points de rupture. Les retours d'expérience sont capitalisés pour améliorer continuellement les processus. En conséquence, les opérations inutiles sont supprimées, les ressources sont mieux utilisées, et les pertes matérielles ou énergétiques liées aux rebuts sont fortement limitées.

En résumé, l'optimisation appliquée à la structuration des processus se traduit par une meilleure efficacité opérationnelle. Elle agit positivement sur les délais, renforce la robustesse des procédés, et diminue les coûts cachés liés aux reprises, aux erreurs et aux non-conformités.

### **1.2.1. Impact de la rationalisation des processus sur la performance financière**

La rationalisation des processus exerce une influence directe et mesurable sur la performance financière globale de l'entreprise. En réduisant les temps de traitement, en optimisant les ressources mobilisées et en abaissant le taux de défauts, elle permet non seulement de diminuer les charges opérationnelles, mais également d'améliorer les marges et la rentabilité des activités.

D'un point de vue économique, la réduction des délais a un double effet : elle diminue les coûts de production associés à la mobilisation des moyens humains et techniques, et elle améliore la trésorerie par une accélération du cycle de facturation. En livrant plus rapidement, l'entreprise réduit son besoin en fonds de roulement et accroît sa capacité à gérer davantage de commandes avec les mêmes ressources.

Sur le plan qualitatif, la baisse du taux de rebuts ou de non-conformités diminue les coûts liés aux reprises, aux retouches, à la gestion des litiges ou des garanties. Cela améliore également la satisfaction client et la fidélité, deux leviers puissants de création de valeur durable. Moins de défauts, c'est aussi moins de retards, moins de pénalités contractuelles, et une image renforcée auprès des partenaires et des marchés.

Enfin, la standardisation et l'automatisation partielle ou totale de certaines étapes permettent d'atteindre une économie d'échelle. En rationalisant les processus, l'entreprise diminue ses coûts unitaires de production, ce qui lui donne un avantage concurrentiel sur les prix, sans nécessairement réduire ses marges.

Ainsi, l'optimisation des processus ne constitue pas une simple amélioration technique. Elle est un vecteur stratégique de performance financière, en favorisant une gestion plus efficace des ressources, une qualité accrue, et une capacité renforcée à répondre à la demande avec agilité et fiabilité.

### **1.2.2. Renforcement de la flexibilité et de l'agilité organisationnelle**

L'optimisation des processus n'a pas uniquement pour objectif de réduire les coûts ou d'améliorer la qualité ; elle joue également un rôle déterminant dans le développement de la flexibilité et de l'agilité de l'organisation. Dans un environnement économique instable, marqué par des variations rapides de la demande, des innovations technologiques fréquentes et une pression concurrentielle accrue, la capacité d'adaptation devient une exigence stratégique.

En structurant les processus autour de référentiels clairs, d'indicateurs mesurables et de pratiques standardisées, l'entreprise gagne en lisibilité et en réactivité. Les processus optimisés sont plus facilement révisables, adaptables et modulables, ce qui permet d'introduire plus rapidement des ajustements, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou réglementaire. Ainsi, l'organisation devient capable de modifier ses flux de travail ou ses configurations de production sans générer de perturbations majeures ni de surcoûts importants.

De plus, la digitalisation des processus, souvent couplée à leur optimisation, permet une meilleure circulation de l'information, une prise de décision accélérée et une coordination en temps réel entre les différentes parties prenantes internes et externes. Cela favorise une collaboration plus fluide, y compris dans des contextes multi-sites ou multi-partenaires, renforçant l'agilité à l'échelle globale.

Enfin, une entreprise agile est également mieux préparée à l'innovation. L'optimisation des processus libère des ressources (temps, compétences, moyens) qui peuvent être redéployées vers des activités à plus forte valeur ajoutée, comme la recherche de nouveaux produits, l'amélioration continue ou la personnalisation de l'offre. Cette capacité à innover rapidement et à répondre avec souplesse aux attentes du marché devient un avantage compétitif majeur.

Ainsi, l'optimisation ne fige pas les organisations dans des modèles rigides ; au contraire, elle les rend plus robustes tout en favorisant leur capacité à évoluer, à se transformer, et à saisir de nouvelles opportunités

## 2. L'effet sur les indicateurs financiers clés :

### 2.1. L'optimisation des coûts comme levier de transformation des indicateurs financiers stratégiques<sup>79</sup> :

L'optimisation des coûts constitue un levier stratégique majeur qui peut influencer de manière significative sur divers indicateurs financiers fondamentaux. En théorie, lorsqu'une entreprise adopte des pratiques visant à rationaliser ses processus ou à investir dans des innovations organisationnelles ou technologiques, elle modifie sa structure de coûts, ce qui peut engendrer une transformation de sa performance financière. Ainsi, des effets directs peuvent être observés sur des indicateurs tels que la rentabilité financière et commerciale, la capacité d'autofinancement, l'indépendance financière, ou encore la solvabilité générale. En mobilisant des ressources internes et/ou externes pour financer des projets d'optimisation, l'entreprise peut temporairement déséquilibrer certains ratios, mais espère à terme améliorer ses marges et renforcer sa structure financière. Par ailleurs, l'impact de l'optimisation se manifeste aussi dans la gestion du levier financier, qui peut augmenter en cas de recours à l'endettement, influençant à son tour la rentabilité des capitaux propres. Enfin, l'efficacité des projets d'optimisation dépend également de la capacité de l'entreprise à développer les compétences internes, condition essentielle pour générer un retour sur investissement durable. En somme, l'optimisation des coûts, bien que souvent perçue comme une démarche purement technique ou budgétaire, s'inscrit dans une logique plus large d'amélioration continue de la performance globale, à travers des ajustements progressifs mais structurants des indicateurs financiers clés.

L'optimisation des coûts influence également des indicateurs plus techniques mais tout aussi essentiels pour l'analyse de la performance financière. Le **seuil de rentabilité**, par exemple, est directement impacté par la réduction des charges fixes ou variables. En diminuant ces coûts, l'entreprise peut abaisser son point mort, ce qui lui permet d'atteindre plus rapidement la zone de profit. De même, des actions ciblées sur les postes de charges opérationnelles permettent d'améliorer l'**excédent brut d'exploitation (EBE)** ou l'**EBITDA** (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), en témoignant d'une meilleure efficacité opérationnelle avant la prise en compte des politiques d'investissement et de financement.

Sur le plan des retours sur investissement, l'**optimisation des coûts** peut également avoir des effets positifs sur le **ROI (Return on Investment)**, le **ROE (Return on Equity)** et le **ROCE (Return on Capital Employed)**. Ces indicateurs traduisent la capacité de l'entreprise à générer

---

<sup>79</sup> BARI, Imane, BARI, Samir, KAAYA, Abderrazak et MANNAS, Hasna. *Innovation, performance financière et entrepreneuriat coopératif : quels liens ? Cas de la culture hydroponique de l'orge au sein de la coopérative Ait Si Salem*. International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES), vol. 12, 2019, pp. 1-7. ISSN 1737-9237.

des bénéfices à partir des capitaux qu'elle mobilise. Lorsque les coûts de production ou de fonctionnement sont réduits tout en maintenant ou en augmentant le chiffre d'affaires, la rentabilité s'améliore mécaniquement, ce qui se traduit par des ratios plus élevés. Le **ROCE**, en particulier, permet d'apprécier l'efficacité de l'usage des ressources économiques dans leur ensemble, au-delà des seuls capitaux propres.

Enfin, l'**effet de levier financier** est un autre indicateur sensible à l'optimisation des coûts. En effet, en recourant à l'endettement pour financer des investissements générateurs de gains d'efficacité, l'entreprise peut amplifier sa rentabilité des fonds propres. Toutefois, cette stratégie suppose un contrôle rigoureux des risques, car un excès de levier combiné à une mauvaise gestion des coûts pourrait au contraire détériorer la performance financière globale.

Ainsi, à travers ces indicateurs, l'optimisation des coûts ne se limite pas à une réduction budgétaire mais s'inscrit dans une logique de création de valeur, en améliorant la rentabilité, la solvabilité et l'efficacité économique de l'entreprise.

### 1.1. Impact théorique de l'optimisation des coûts sur les indicateurs financiers clés<sup>80</sup>

*Tableau 2: Impact théorique de l'optimisation des coûts sur les indicateurs financiers clés*

Indicateur financier	Définition / Rôle	Formule simplifiée	Lien avec l'optimisation des coûts
<b>Marge brute</b>	Mesure la rentabilité commerciale hors charges fixes	$(\text{Chiffre d'affaires} - \text{Coût d'achat des marchandises vendues}) / \text{Chiffre d'affaires}$	Une baisse du coût d'achat (matières premières, approvisionnement) augmente directement la marge brute.
<b>Marge opérationnelle</b>	Rentabilité des opérations courantes	$\text{Résultat d'exploitation} / \text{Chiffre d'affaires}$	L'optimisation des coûts fixes ou variables (salaires, énergie, maintenance) améliore la performance opérationnelle.

<sup>80</sup> Tableau élaboré par l'auteur à partir de la littérature académique sur la performance financière et l'optimisation des coûts (Bouquin, Bourguignon, Kaplan & Norton...)

<b>Indicateur financier</b>	<b>Définition / Rôle</b>	<b>Formule simplifiée</b>	<b>Lien avec l'optimisation des coûts</b>
<b>EBE / EBITDA</b>	Capacité de l'entreprise à générer du cash de l'exploitation	Produits d'exploitation – Charges d'exploitation (hors amortissements, intérêts)	Réduction des charges d'exploitation (hors dotations) = amélioration immédiate de l'EBE ou EBITDA.
<b>Seuil de rentabilité</b>	Niveau de CA nécessaire pour couvrir tous les coûts	Charges fixes / (1 – Taux de charges variables)	Moins les coûts fixes/variables sont élevés, plus le seuil de rentabilité diminue, ce qui réduit le risque financier.
<b>Productivité</b>	Efficience des ressources dans la production	Production / Ressources utilisées (ou CA / Effectif)	Les gains d'efficacité (automatisation, lean, formation) augmentent le volume produit à ressources constantes.
<b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>	Flux interne de financement disponible	Résultat net + amortissements + provisions – reprises + autres charges non décaissées	Réduction des charges = augmentation du résultat net = meilleure capacité d'autofinancement pour investir sans recours à l'endettement.
<b>Return on Investment (ROI)</b>	Rentabilité d'un projet ou d'un investissement	$(\text{Gain net} / \text{Coût total de l'investissement}) \times 100$	Les projets d'optimisation (ex : lean, digitalisation) visent un gain supérieur au coût, ce qui améliore le ROI.

Indicateur financier	Définition / Rôle	Formule simplifiée	Lien avec l'optimisation des coûts
<b>Return on Equity (ROE)</b>	Rentabilité des fonds propres	Résultat net / Capitaux propres	Si le résultat net augmente (via baisse des coûts) à capitaux constants, le ROE s'améliore.
<b>Return on Capital Employed (ROCE)</b>	Rentabilité du capital engagé	Résultat d'exploitation / (Capitaux propres + Dettes financières)	Réduction des coûts opérationnels accroît le résultat d'exploitation, donc le ROCE.
<b>Effet de levier financier</b>	Impact de l'endettement sur la rentabilité des capitaux propres	ROE – ROCE (ou analyse qualitative de l'effet d'amplification via endettement)	L'optimisation libère des marges qui peuvent être utilisées pour rembourser ou réinvestir, renforçant la maîtrise du levier (positif si bien maîtrisé, dangereux sinon).

Source : Tableau élaboré par l'auteur à partir de la littérature académique sur la performance financière et l'optimisation des coûts (Bouquin, Bourguignon, Kaplan & Norton...)

## 2. L'intégration de l'optimisation des coûts dans le pilotage stratégique<sup>81</sup>

### 2.1. Une transformation de l'approche traditionnelle des coûts :

L'optimisation des coûts ne peut plus être envisagée comme une simple opération technique visant la réduction linéaire des dépenses. Dans un contexte économique caractérisé par la pression concurrentielle, la volatilité des marchés et la nécessité d'innovation permanente, les entreprises ont été contraintes d'abandonner une vision fragmentée de la gestion des coûts au profit d'une approche globale et stratégique.

Traditionnellement, les actions d'optimisation étaient menées de façon ponctuelle, souvent en réponse à des crises budgétaires ou à des impératifs de rentabilité immédiate. Toutefois, cette

<sup>81</sup> EL KIHHEL, Yousra. *L'optimisation des coûts de production dans l'industrie cimentière : Cas de LafargeHolcim Maroc*. Mémoire de fin d'études, École Nationale de Commerce et de Gestion de Settat, 2021.

logique a montré ses limites : des réductions non ciblées peuvent altérer la qualité, la motivation du personnel ou encore la capacité d'innovation. Désormais, l'enjeu est de passer d'une logique de réduction à une logique d'**alignement stratégique** des coûts avec les objectifs de l'entreprise.

Cette évolution s'explique par le fait que la structure de coûts reflète en réalité les choix stratégiques d'une entreprise : ses marchés cibles, son positionnement (coût, différenciation), ses processus internes, ses investissements en R&D, ou encore son modèle de production. Optimiser les coûts revient donc à questionner ces choix, à identifier les activités à forte valeur ajoutée, et à concentrer les ressources sur ce qui constitue le cœur de la stratégie.

## 2.2. L'optimisation des coûts comme outil transversal

L'intégration de l'optimisation des coûts dans le pilotage stratégique suppose une approche **transversale**, impliquant l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Chaque département est concerné : production, achats, marketing, ressources humaines, systèmes d'information, etc. L'objectif est de rechercher les synergies et de supprimer les activités redondantes ou peu créatrices de valeur.

Dans ce cadre, des outils de gestion comme le **coût cible (target costing)**, la **chaîne de valeur de Porter**, ou encore le **benchmarking** permettent d'évaluer la performance relative des processus et d'identifier des leviers d'amélioration. Par exemple :

- En production : réduction des rebuts, amélioration de l'efficacité énergétique, lean management.
- En achats : renégociation des contrats, rationalisation du portefeuille fournisseurs.
- En RH : ajustement des effectifs, réallocation des compétences vers des activités prioritaires.
- En commercial : recentrage sur les segments les plus rentables.

Ainsi, l'optimisation devient une **démarche structurée et continue**, à la fois horizontale (impliquant plusieurs fonctions) et verticale (du terrain à la direction générale), intégrée dans le pilotage global

## 2.3. Une aide à la décision stratégique

L'optimisation des coûts joue également un rôle central dans la **prise de décision stratégique**. Elle fournit aux dirigeants une visibilité claire sur la structure de coûts, les écarts par rapport aux standards, les coûts cachés, et les zones de gaspillage. Cela permet de :

- Identifier les activités stratégiques à préserver ou renforcer.
- Décider d'externaliser certaines fonctions non essentielles.
- Orienter les investissements vers les projets à forte valeur ajoutée.
- Arbitrer entre croissance et rentabilité.

Elle devient alors un **instrument d'arbitrage stratégique**, notamment en période de crise où il faut faire des choix rapides sans compromettre la performance à long terme. De plus, l'optimisation contribue à renforcer la **résilience organisationnelle**, en rendant l'entreprise plus agile et adaptable face aux chocs externes (hausse des coûts de matières premières, changement réglementaire, etc.).

Dans cette logique, le contrôle de gestion ne se limite plus à un rôle de contrôle ex post, mais devient un **partenaire de la stratégie**, en proposant des scénarii, des analyses de rentabilité et des modèles prédictifs pour accompagner les orientations de la direction.

#### **2.4. Création de valeur et avantage concurrentiel**

L'intégration de l'optimisation des coûts dans le pilotage stratégique permet également de **créer de la valeur durable**. En se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée, l'entreprise améliore sa proposition de valeur au client tout en maîtrisant ses charges. C'est notamment essentiel dans un contexte où les attentes des consommateurs évoluent rapidement (qualité, personnalisation, durabilité).

Un bon exemple de cette approche est l'application du modèle de **gestion par les activités (ABC)**, qui permet de comprendre quels processus consomment réellement les ressources et pourquoi. Cette méthode aide à éliminer les tâches inutiles et à améliorer la performance opérationnelle globale, en cohérence avec les priorités stratégiques.

Par ailleurs, l'optimisation des coûts permet de **construire un avantage concurrentiel** :

- **Pour une entreprise positionnée sur la différenciation**, elle permet de financer l'innovation et la qualité.

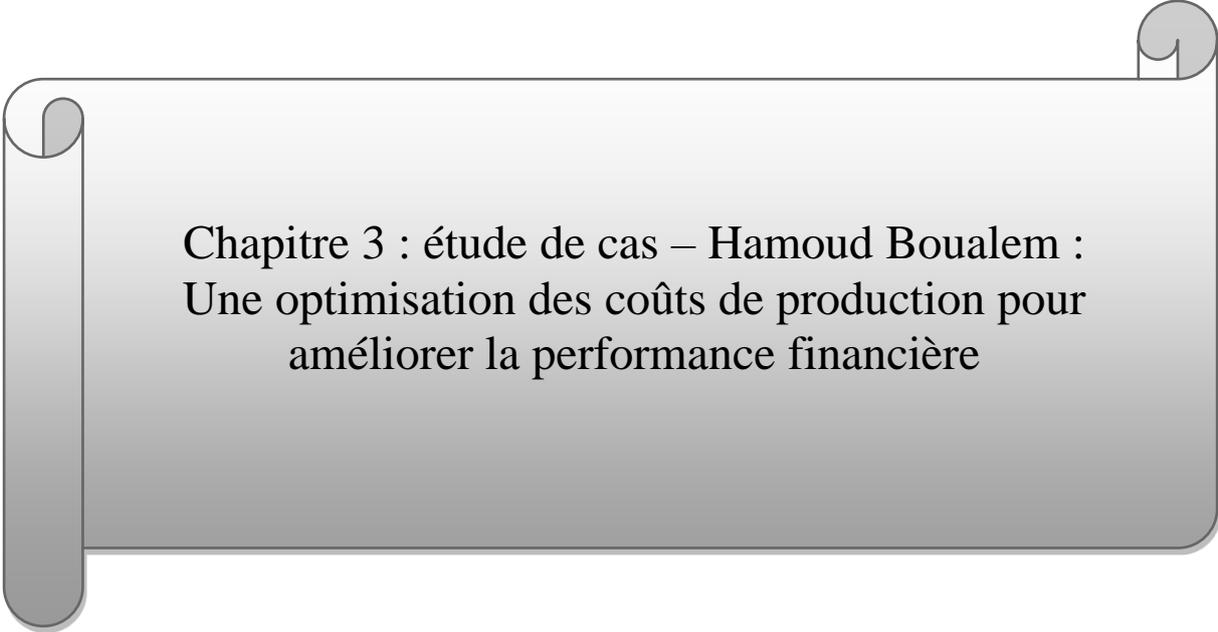
- **Pour une entreprise axée sur la domination par les coûts**, elle renforce la capacité à offrir des prix compétitifs.
- **Pour une entreprise en transformation**, elle accompagne la redéfinition des modèles d'affaires.

En cela, l'optimisation devient un **vecteur de compétitivité** et non un simple levier de compression budgétaire.

En résumé, l'optimisation des coûts, lorsqu'elle est pensée dans une perspective stratégique, s'affirme comme un **pilier fondamental du pilotage de la performance**. Loin d'être un acte purement technique, elle constitue une démarche structurée, continue et transversale qui permet de renforcer la cohérence entre les ressources engagées et les finalités stratégiques de l'organisation.

Elle permet d'**éclairer les décisions de la direction**, de soutenir les choix d'allocation des ressources, de mieux piloter les projets de transformation, et d'anticiper les risques liés à la pression concurrentielle ou aux évolutions du marché. Intégrée dans le système de pilotage stratégique, elle devient un **outil dynamique d'adaptation, de différenciation et de création de valeur**, en ligne avec les impératifs de performance économique, sociale et environnementale.

À travers cette intégration, l'entreprise peut faire de l'optimisation des coûts non plus une contrainte, mais une **opportunité de redéfinir son modèle économique**, de renforcer sa résilience et de construire un avenir durable dans un environnement en constante mutation.



Chapitre 3 : étude de cas – Hamoud Boualem :  
Une optimisation des coûts de production pour  
améliorer la performance financière

**Introduction de chapitre :**

Après avoir développé le cadre théorique de notre recherche dans les deux premiers chapitres, nous abordons dans ce chapitre l'étude empirique, centrée sur le cas concret de l'entreprise Hamoud Boualem. Ce volet vise à analyser comment les actions d'optimisation mises en œuvre dans cette entreprise influencent sa performance, notamment à travers la réduction des pertes, le renforcement du contrôle à la réception des matières premières, et la révision des standards de production.

Dans une première section, nous avons présenté l'entreprise Hamoud Boualem, l'un des leaders historiques du secteur des boissons en Algérie. Cette présentation nous a permis de mieux comprendre son organisation, ses processus de production, ainsi que les enjeux auxquels elle est confrontée dans un marché en constante évolution.

La deuxième section a été consacrée à l'analyse détaillée des projets d'optimisation menés au sein de l'entreprise. Ces projets s'articulent autour de trois axes principaux : l'identification et la réduction des pertes tout au long de la chaîne de production, l'amélioration du contrôle à la réception des matières premières afin de garantir la qualité en amont, et la révision des standards internes pour améliorer l'efficacité et la cohérence des processus. Cette démarche vise à rationaliser les opérations tout en maintenant un haut niveau de qualité, condition essentielle à la satisfaction du client final.

Enfin, dans la dernière section de ce chapitre, nous avons mené une investigation sur le terrain, reposant sur des entretiens avec des responsables de production, des agents de contrôle qualité, ainsi que sur l'analyse de documents internes. Cette étape a pour but d'évaluer l'impact réel de ces actions d'optimisation sur la performance globale de l'entreprise, aussi bien sur le plan financier qu'organisationnel. L'objectif est de mesurer dans quelle mesure ces initiatives ont contribué à améliorer les indicateurs de performance, à réduire les gaspillages, et à renforcer la maîtrise des coûts.

Ce chapitre se veut donc le prolongement pratique de notre réflexion, en illustrant comment une entreprise algérienne peut mettre en œuvre des leviers d'optimisation concrets et adaptés à ses réalités, dans le but d'améliorer durablement sa compétitivité.

## Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil « HAMOUD BOUALEM »

Afin de mieux cerner le cadre d'application de notre travail de recherche, il convient de présenter l'entreprise dans laquelle s'inscrit notre étude. L'entreprise **Hamoud Boualem**, choisie comme terrain d'analyse, est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie, connue pour son savoir-faire traditionnel allié à une modernisation constante de ses processus. Cette présentation vise à fournir une vue d'ensemble sur l'histoire, les activités principales, l'organisation interne ainsi que la position de l'entreprise sur le marché. Comprendre les spécificités de Hamoud Boualem, son mode de fonctionnement et les défis qu'elle rencontre en matière de gestion des coûts et de performance, permettra de donner une assise concrète à notre réflexion sur l'optimisation des coûts de production.

### 1. Présentation de Hamoud Boualem <sup>82</sup>:

#### 1.1. Historique de hamoud boualem :

L'entreprise **Hamoud Boualem** voit le jour en **1878** à Belcourt (aujourd'hui Belouizdad, Alger), sous l'initiative de **Youssef Hammoud**, distillateur d'arômes. Il y crée la limonade artisanale baptisée « **La Royale** », considérée aujourd'hui comme l'ancêtre de l'iconique « **Hamoud La Blanche** ».

En **1889**, la marque obtient une reconnaissance internationale lorsque « **La Royale** » décroche **vingt médailles d'or** lors de l'Exposition universelle de Paris, renforçant ainsi sa notoriété bien au-delà des frontières algériennes.

L'année **1907** marque l'introduction de la boisson « **La Victoria** », une limonade brunâtre aux saveurs de pomme et de caramel, qui deviendra plus tard le célèbre « **Selecto** », produit emblématique du patrimoine gustatif algérien.

En **1920**, l'entreprise connaît un tournant décisif. **Boualem Hammoud**, petit-fils du fondateur, procède au dépôt officiel de la marque « **Hamoud Boualem et Cie** » et établit le siège social rue Hassiba Ben Bouali à Alger, où il est toujours situé aujourd'hui.

---

<sup>82</sup> **HAMOUD BOUALEM**. Site officiel de Hamoud Boualem [en ligne]. Disponible sur : <https://hamoud-boualem.com> (consulté le 12 mai 2025)

La diversification de la gamme se poursuit en **1950** avec le lancement de « **Slim** », une boisson au citron accompagnée du slogan populaire « **Slim, le citron qui prime** ». Cette marque propose désormais plusieurs déclinaisons : citron, orange, pomme verte, fraise, ananas, bitter et litchi.

En **1951**, l'entreprise est transformée en **société à responsabilité limitée (SARL)** à la suite de l'association des familles **Hamoud** et **Hafiz**, marquant ainsi une nouvelle étape de sa structuration juridique.

L'année **2003** est marquée par la modernisation de l'outil de production avec l'introduction du **format PET**, en complément des bouteilles en verre traditionnelles. Cette évolution s'accompagne d'une ouverture vers le **marché de l'exportation**.

En **2015**, pour répondre à une demande croissante, une nouvelle usine est inaugurée à **Boufarik**, dans la wilaya de Blida, renforçant ainsi les capacités industrielles du groupe.

Toujours dans une logique de modernisation, **le format canette est lancé en 2017**, apportant un nouveau souffle aux marques de l'entreprise.

En **2018**, Hamoud Boualem étoffe encore sa gamme avec « **Lim ON** », une ligne de boissons gazeuses aux jus de fruits, proposée en trois saveurs : agrumes, orange pulpée et mojito.

Enfin, en **2020**, la société introduit « **Hamoud Cola** », une boisson brune au goût typique du cola, venant enrichir un portefeuille produit toujours plus diversifié.

## 1.2. Présentation générale de l'entreprise

L'entreprise **Hamoud Boualem** est une société par actions (SPA) et demeure une entité familiale. Depuis sa création, l'entreprise a été dirigée par un membre de la famille, typiquement un des actionnaires.

Le complexe industriel de **Hamoud Boualem** est constitué de plusieurs usines réparties sur différentes régions d'Algérie, à savoir :

- **Usine de Boufarik** (Wilaya de Blida) : spécialisée dans la production de soda en PET<sup>83</sup> et en canettes.
- **Usine de Oued Tlelat** (Wilaya d'Oran) : dédiée à la production de soda en PET.
- **Usine de Hassiba** : se consacre à la production de soda en bouteilles en verre.

➤ **Logo Hamoud Boualem :**



Figure 4 : logo Hamoud Boualem

### 1.2.1. Présentation de gamme de Hamoud Boualem

Tableau 3 : Présentation des principales gammes de boissons commercialisées par Hamoud Boualem

Gamme	Description	Saveurs Disponibles
<b>Hamoud La Blanche</b>	Limonade emblématique, médaillée d'or en 1889 à l'Exposition Universelle de Paris.	Citron
<b>Selecto</b>	Soda à l'essence de pomme, anciennement connu sous le nom de "Victoria".	Pomme
<b>Slim</b>	Boisson légère et sucrée, disponible en plusieurs saveurs.	Citron, Orange, Pomme verte, Ananas, Fraise, Litchi, Bitter
<b>Hamoud Cola</b>	Alternative locale au cola, lancée en 2020.	Cola

<sup>83</sup> PET : Acronyme de **Polytéréphtalate d'éthylène**, un type de plastique léger et résistant, largement utilisé pour la fabrication des bouteilles de boissons gazeuses.

Gamme	Description	Saveurs Disponibles
Hamoud Sirop	Sirops concentrés pour boissons maison.	Citron, Menthe, Grenadine

Source : HAMOUD BOUALEM. Site officiel de Hamoud Boualem [en ligne]

### 1.2.2. Fiche technique de Hamoud Boualem :

Tableau 4 : fiche technique de Hamoud Boualem

Éléments	Informations
Nom commercial	Hamoud Boualem
Adresse du siège social	HASSIBA HENBOUALI, Alger
Site Internet	<a href="http://www.hamoud-boualem.com">www.hamoud-boualem.com</a>
Date de création	1876
Forme juridique	Société par Actions (SPA)
Capital social	5 000 000 000 DZD (cinq milliards de dinars algériens)
Nationalité	Algérienne
Type d'organisation	Société commerciale
Activité de l'entreprise	Production de boissons gazeuses
But de l'activité	Lucratif
Nature de l'activité	Commerciale
Taille de l'entreprise	Grande entreprise
Nombre de collaborateurs	683
Nombre de gammes	6
Nombre de produits	16

Source : élabore par nos soins à partir de site Hamoud Boualem

### 1.2.3. Mission et valeurs fondamentales

La mission de Hamoud Boualem est de « **perpétuer une tradition familiale tout en s'adaptant aux enjeux contemporains, en plaçant l'humain, la qualité et la responsabilité au cœur de ses actions** ».

Hamoud Boualem s'engage à accompagner les Algériens dans leurs moments de joie, de partage et de convivialité. Ses valeurs clés sont :

- **Partage**
- **Ténacité**
- **Engagement**
- **Qualité**
- **Transmission**

Ces principes guident l'entreprise dans toutes ses initiatives, qu'elles soient industrielles, sociales ou environnementales.

#### **1.2.4. Engagement environnemental**

L'entreprise a mis en place des actions concrètes pour réduire son impact écologique :

- **Stations d'épuration** : Deux installations à Oran et Boufarik traitent respectivement plus de 12 et 32 millions de litres d'eau par mois, contribuant à la préservation des ressources hydriques.
- **Recyclage du plastique** : Dix bacs géants de récupération de bouteilles en PET ont été installés à Blida pour promouvoir le recyclage.

#### **1.2.5. Engagement sociétal**

Hamoud Boualem s'investit activement dans des initiatives sociales :

- **Course solidaire "1 km, un cartable"** : Chaque kilomètre parcouru par les employés lors de cette course permet de fournir un cartable à un écolier dans le besoin.
- **Sensibilisation au cancer du sein** : Participation à la campagne "Octobre Rose" pour promouvoir le dépistage précoce parmi ses collaboratrices.

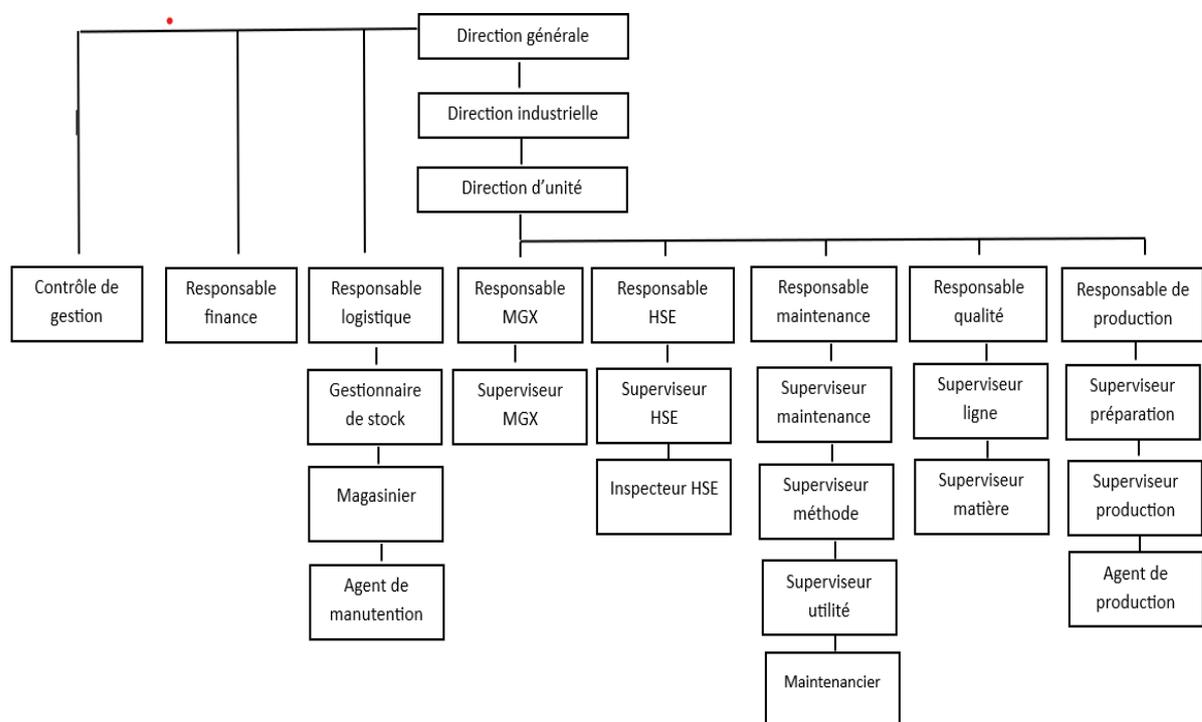
## **2. Unité de stage Boufarik :**

L'usine de production de Hamoud Boualem, localisée à Boufarik dans la wilaya de Blida, constitue l'une des principales infrastructures industrielles du groupe algérien. Ce dernier est notamment célèbre pour ses boissons gazeuses phares, telles que **Selecto**, **Hamoud La Blanche**, **Slim**, et **Hamoud Cola**.

Usine de Hamoud Boualem est située au **Bouagab Center**, propriété n°03, bloc 13, à **Boufarik**, dans la wilaya de Blida. Elle a été inaugurée en **janvier 2016**, après une période de tests du matériel et des recettes réalisées au cours du dernier trimestre de **2015**.

Cette unité de production est spécialisée dans la fabrication de boissons gazeuses, avec **trois lignes de production** : deux lignes dédiées au **format PET** (polyéthylène téréphtalate) et une ligne pour les **canettes**. Elle répond ainsi à la demande croissante du marché national et à l'exportation. Cette usine représente une part importante de la capacité de production du groupe

### 2.1. Organigramme de Hamoud Boualam unité Boufarik :



*Figure 5 : organigramme de Hamoud Boualam unité Boufarik*

### 2.2. Département de contrôle de gestion :

Le contrôle de gestion est un ensemble de procédures et d'outils de gestion mis en place au sein d'une organisation pour piloter la performance, assurer l'atteinte des objectifs stratégiques et optimiser l'utilisation des ressources.

Chez Hamoud Boualem, le département de contrôle de gestion est structuré autour de deux volets principaux : industriel et commercial. Le contrôle de gestion industriel joue un rôle central en supervisant l'ensemble du processus de production, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'au produit fini, en assurant le suivi des coûts de revient, l'analyse des

écarts, la performance des ateliers, et en proposant des actions pour améliorer la productivité et réduire les gaspillages. En parallèle, le contrôle de gestion commercial se concentre sur la rentabilité des ventes, le suivi des marges, du chiffre d'affaires et la performance des équipes commerciales, permettant ainsi une vision globale de la performance économique de l'entreprise.

#### 2.2.1. Les missions principales du contrôle industrielle :

- ✓ Veiller à la conformité des pratiques de gestion avec les normes et réglementations en vigueur.
- ✓ Analyser les coûts de production (matières premières, main-d'œuvre, frais généraux) et identifier les axes d'amélioration.
- ✓ Participer à des projets d'optimisation de la performance et de gestion des ressources.
- ✓ Détecter les leviers de réduction des coûts et recommander des actions correctives.
- ✓ Réaliser, analyser et consolider les rapports de gestion.
- ✓ Traiter les non-conformités liées à l'ensemble des activités.
- ✓ Contrôler les opérations d'inventaire.

### Section 2 : Analyse des projets d'optimisation des coûts de production

Dans cette section, nous nous penchons sur l'analyse du processus de production de l'entreprise Hamoud Boualem, dans le but d'identifier les sources de gaspillage et les leviers d'optimisation susceptibles d'améliorer la performance financière. Pour ce faire, nous avons observé de manière détaillée les différentes étapes de fabrication, depuis le stockage des matières premières jusqu'à l'expédition du produit fini. Cette démarche nous a permis de repérer un certain nombre d'anomalies et de dysfonctionnements qui entraînent des pertes, aussi bien en matières premières qu'en ressources techniques.

La compréhension fine de chaque étape du processus est une condition préalable à toute action de contrôle ou d'optimisation. C'est à partir de cette analyse que trois projets d'amélioration ont été lancés, visant à corriger les défaillances constatées et à réduire les coûts de production. Ces projets concernent le contrôle à la réception, l'analyse des pertes et la révision des standards, et seront présentés en détail dans cette section.

## **1. Importance de la maîtrise du processus de production**

### **1.1. Maîtrise du processus de production : un préalable essentiel à la réduction des coûts**

Dans un environnement industriel fortement concurrentiel, la recherche de performance passe inévitablement par la maîtrise du processus de production. En effet, analyser en profondeur chaque étape du processus permet non seulement de le comprendre, mais aussi de détecter les anomalies, les inefficacités, et les points de rupture susceptibles de générer des pertes. Ces pertes peuvent prendre diverses formes : surconsommation de matières premières, arrêts machine non planifiés, défauts de qualité ou encore gaspillage énergétique.

Pour un contrôleur de gestion, l'analyse des processus constitue un outil fondamental. Il ne peut intervenir de manière pertinente sans disposer d'une information complète, précise et traçable à partir de la source, c'est-à-dire le terrain opérationnel. Cette compréhension globale du fonctionnement interne permet de quantifier les écarts, d'en identifier les causes et de proposer des actions d'optimisation ciblées.

La maîtrise du processus est ainsi étroitement liée à la réduction des coûts : en identifiant les zones de non-valeur ajoutée, en ajustant les standards de production, et en renforçant les points de contrôle, l'entreprise parvient à améliorer son efficacité, à réduire ses dépenses inutiles, et à renforcer sa compétitivité. Cette approche s'inscrit dans une logique d'amélioration continue et de pilotage stratégique des performances industrielles.

### **1.2. Présentation globale du flux de production des boissons gazeuses**

La compréhension du flux de production est une condition préalable pour toute analyse de performance ou d'optimisation. Le processus de fabrication des boissons gazeuses chez Hamoud Boualem suit une séquence bien structurée, allant de la réception des matières premières jusqu'à l'expédition des produits finis. Chaque étape constitue un maillon essentiel de la chaîne de valeur et peut être source de gaspillage ou d'inefficacité si elle n'est pas maîtrisée.

Le schéma ci-dessous présente de manière simplifiée le déroulement du processus de production au sein de l'unité industrielle :

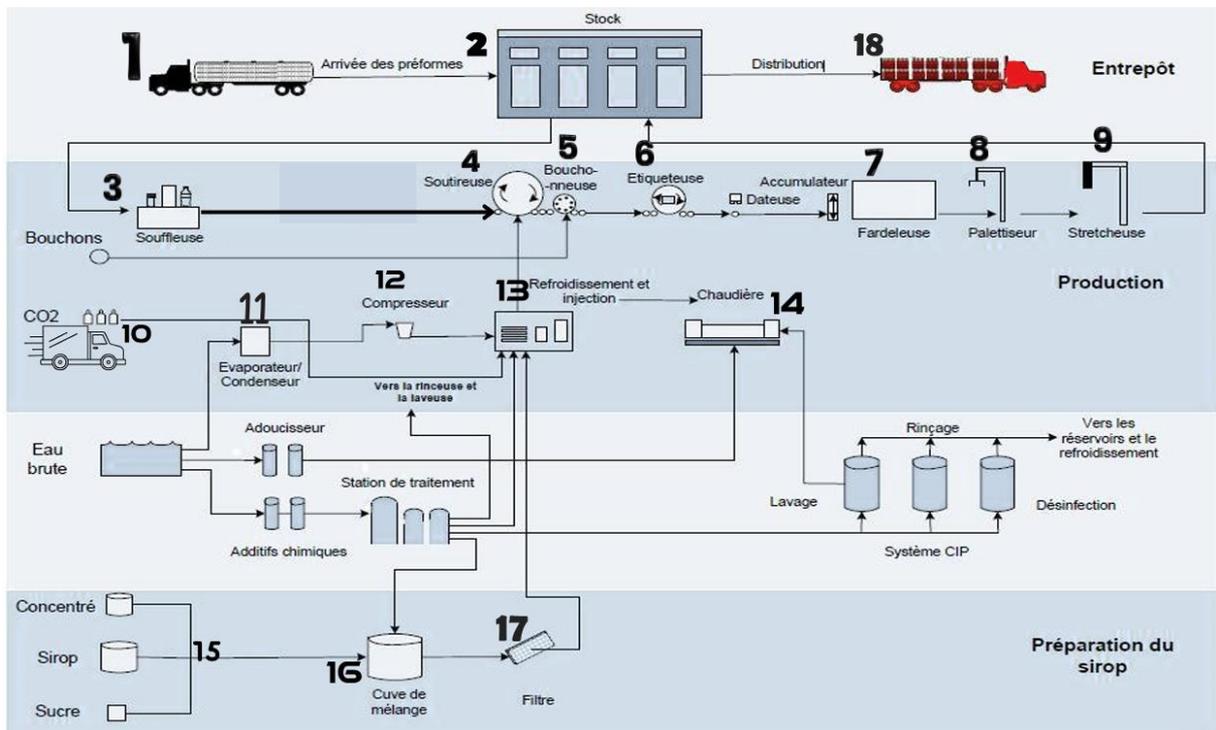


Figure 6: Schéma de procédés de La Fabrication des boissons Gazeuse.

Ce flux global comprend notamment :

- La réception et le stockage des matières premières (concentrés, bouteilles, bouchons, préformes etc.)
- Le traitement des eaux
- La préparation du sirop et le mélange
- La carbonatation
- Le remplissage et le bouchage
- L'étiquetage et l'emballage
- Le stockage des produits finis
- L'expédition

Cette visualisation permet de repérer les points critiques où peuvent apparaître des pertes, et servira de base pour détailler dans la section suivante les projets d'optimisation mis en œuvre.

### 1.3. Identification des pertes au niveau du processus de production

L'analyse du processus de production permet de révéler des points de fragilité où apparaissent régulièrement des pertes matérielles ou énergétiques. Ces pertes, bien que parfois considérées comme inhérentes à la production industrielle, peuvent, si elles ne sont pas maîtrisées, impacter significativement les coûts et la performance financière de l'entreprise. L'objectif de cette partie est d'identifier les principales sources de gaspillage observées dans le processus de fabrication des boissons gazeuses chez Hamoud Boualem, en vue de justifier le lancement des projets d'optimisation.

Les principales pertes peuvent être identifiées dans l'entreprise :

- Perte de préforme dû à une mauvaise qualité (Qualité fournisseur)
- Perte de préforme dû au non-respect des conditions de stockage (Température, gerbage)
- Perte de préforme dû à des arrêts de la machine
- Perte de préforme dû à un mauvais soufflage (**Station n° 3 Souffleuse**)
- Pertes de bouchons : Certains bouchons, mal appliqué ou défectueux, ne s'adaptent pas correctement aux goulots des bouteilles. La machine les rejette donc systématiquement, ce qui entraîne une perte.
- Fuites de CO<sub>2</sub> : Des fuites peuvent être identifiées dans les tuyaux de distribution du gaz carbonique, ce qui entraîne une perte.
- Surconsommation par rapport aux standards appliqués par l'entreprise.
- Pertes de sucre : Une mauvaise manipulation des sacs de sucre lors de leur introduction dans les cuves de préparation entraîne des écoulements au sol et une perte de matière première.
- Autres dysfonctionnements : Toute erreur dans l'application des méthodes, tout défaut de paramétrage ou tout manque de rigueur dans l'exécution peut engendrer des pertes supplémentaires, souvent invisibles à première vue mais cumulativement importantes.

Ces pertes, bien que parfois dispersées tout au long du processus, ont un impact direct sur les coûts de production. Une démarche structurée d'optimisation vise donc à les identifier, les quantifier, puis à lancer des projets d'optimisation pour mettre en œuvre des actions correctives ciblées. Les trois projets développés dans la section suivante s'inscrivent précisément dans cette logique d'amélioration continue.

## 2. Projets d'optimisation mis en place :

Ainsi, l'analyse du processus de production chez Hamoud Boualem a permis de mettre en lumière plusieurs sources de pertes, à différents niveaux de la chaîne de fabrication. Ces constats ont constitué la base de réflexion pour le lancement de projets d'optimisation ciblés. En effet, tout projet d'amélioration ne peut être pertinent que lorsqu'il repose sur une connaissance précise de l'origine des dysfonctionnements et sur l'identification d'opportunités concrètes de réduction des coûts.

L'optimisation des coûts désigne l'ensemble des démarches visant à améliorer les performances, l'efficacité ou la rentabilité d'un processus, d'un système ou d'une organisation. Elle repose généralement sur l'identification des points d'amélioration et la mise en œuvre de solutions concrètes permettant une meilleure performance globale. C'est dans cette logique que nous avons engagé des actions correctives dès lors que les pertes observées étaient liées à une mauvaise gestion des ressources — qu'il s'agisse de matières premières, d'énergie ou de capacités techniques — et qu'un potentiel de "saving" (économie) pouvait être clairement quantifié.

Dans ce qui suit, nous présenterons en détail trois initiatives majeures mises en œuvre dans une optique de réduction des coûts de production : le contrôle à la réception, l'optimisation des pertes, et la révision des standards. Ces projets illustrent concrètement la manière dont une meilleure maîtrise opérationnelle peut contribuer à améliorer la performance globale de l'entreprise.

### 2.1. Projet 1 : Mise en place d'un contrôle rigoureux à la réception des matières premières

Dans le cadre de notre étude empirique menée au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, l'un des projets qui mène à l'optimisation les plus significatifs a porté sur le processus de **contrôle à la réception**. Ce dernier constitue à la fois un **processus opérationnel structurant** et un **levier stratégique d'amélioration continue**, visant à renforcer la maîtrise de la qualité et à réduire les coûts liés aux non-conformités.

#### 2.1.1. Définition et objectifs du projet :

Le contrôle à la réception désigne l'ensemble des opérations réalisées lors de l'arrivée des matières premières ou des produits achetés, pour objectif de **vérifier leur conformité** en termes

de **quantité, de qualité ainsi que les délais de livraison, et de respect des spécifications** établies dans le bon de commande ou dans le contrat fournisseur. Cette étape critique permet de **détecter en amont** tout écart, défaut ou erreur susceptibles de compromettre la production, d'entraîner une surconsommation de ressources, des arrêts de chaîne ou encore des pertes process.

L'objectif principal de ce projet est donc **d'éviter l'introduction des non-conformités** dans le processus de production, qu'il s'agisse de non-conformités matière, produit ou logistique. À travers ce dispositif, l'entreprise vise à :

1. Eviter les pertes
2. Eviter les effets prix (la variance entre le coût d'achat de la facture par rapport au bon de commande ou le contrat établi par le fournisseur).
3. Assurer la conformité des stocks ainsi que les produits finis.
4. Eviter l'impact sur les équipements industriels (Ex : une préforme non conforme peut engendrer un impact sur la souffleuse (Equipement n°02)
5. Un arôme ou une matière non conforme peut générer des préparations de sirop non conforme.
6. Eviter les coûts liés au traitement des PNC (produit non conforme).

### **2.1.2. Actions mises en œuvre et démarche adoptée**

Afin d'assurer une réception rigoureuse et conforme des intrants, plusieurs types de contrôles ont été mis en place, mobilisant à la fois l'équipe logistique et l'équipe qualité. Ces contrôles sont réalisés en suivant d'une démarche structurée et documentée dans une procédure partagée avec toutes les parties prenantes :

- Contrôle quantitatif : effectué par l'équipe logistique, ce contrôle vise à vérifier que les quantités livrées correspondent exactement à celles mentionnées dans le bon de livraison et non de commande. Certaines matières premières spécifiques, comme le sucre, film étirable, film thermo-rétractable, sont d'abord pesées sur le pont bascule avant de passer aux étapes suivantes de vérification.
- Contrôle qualitatif : réalisé par l'équipe qualité, ce contrôle repose sur l'utilisation de fiches techniques spécifiques à chaque produit qui est validée aussi avec le fournisseur. Ces fiches détaillent les critères à respecter en termes de caractéristiques physiques,

chimiques ou techniques, selon le type de matière réceptionnée (préformes, bouchons, emballages, etc.).

- Contrôle des étiquettes : pour les étiquettes des bouteilles, le contrôle se base sur un BAT (Bon à Tirer) validé en amont par le département marketing & qualité. Ce BAT constitue un modèle de référence comportant notamment la charte graphique (couleurs, formes), la liste des composants à afficher, ainsi que d'autres éléments normatifs et réglementaires.
- Contrôle des prix : enfin, un contrôle systématique est effectué pour s'assurer que le prix facturé correspond au prix négocié et inscrit sur le bon de commande, évitant ainsi tout écart tarifaire non justifié.

Les résultats de ces contrôles déterminent l'orientation à donner aux produits réceptionnés, comme illustré dans le schéma ci-dessous.



*Figure 7 : Processus de gestion de la conformité des produits à la réception*

### 2.1.3. Démarche et processus décisionnel :

Le schéma ci-dessous illustre le processus de prise de décision lors de la réception des produits. Il distingue trois scénarios selon le résultat du contrôle qualité réalisé par le département concerné :

### 1. Produit conforme

Si le produit respecte l'ensemble des spécifications techniques établies, il est immédiatement accepté, puis transféré vers les stocks pour usage ou distribution.

### 2. Produit en quarantaine

Lorsqu'un doute subsiste quant à la conformité, le produit est isolé temporairement dans une zone de quarantaine en attente d'analyses complémentaires (analyses en laboratoire, validation interne, etc.).

- Dans certains cas, le produit peut faire l'objet d'une **dérogation qualité** ou **dérogation marketing** si les écarts constatés n'affectent ni la sécurité, ni la conformité réglementaire, ni la perception du client.
- Ces dérogations sont validées et formalisées par document interne ou par email.

### 3. Produit non conforme

Si le produit est jugé non conforme aux critères établis, un processus formel de gestion des anomalies est mis en œuvre :

- Une **Fiche de Non-Conformité (FNC)** est rédigée afin de documenter les écarts constatés et d'initier les actions correctives appropriées (cf. Annexe 5).
- Une **Fiche de réclamation fournisseur** est ensuite transmise au fournisseur concerné pour demande de traitement du litige, remplacement du lot ou amélioration future (cf. Annexe 6).

Ce double dispositif de traçabilité (interne via la FNC, externe via la fiche de réclamation) permet un **suiti rigoureux des anomalies** et une amélioration continue des processus d'approvisionnement.

#### **Exemple concret :**

Une dérogation peut être accordée pour utiliser des étiquettes légèrement différentes en couleur par rapport au modèle (BAT) validé, à condition que cela n'affecte ni le contenu, ni la lisibilité, ni la conformité légale du produit.

#### **2.1.4. Résultats obtenus :**

Les résultats de ce projet sont évalués à partir des volumes de pertes constatés **avant** et **après** la mise en place du contrôle renforcé à la réception. Le tableau ci-après synthétise les données

recueillies au cours de l'étude, et met en évidence une réduction significative des non-conformités enregistrées, traduisant une amélioration notable de la performance du processus.

**Tableau 5 : Comparaison des pertes enregistrées avant et après l'instauration du contrôle renforcé à la réception – Synthèse des résultats de l'étude**

Produit	N° réception	Quantité livrée	Quantité conforme	Quantité non conforme	Valeur en DA
Préforme	RC202501	1 000 000	980 000	20 000	140 000
Étiquettes	RC202502	580 000	570 000	10 000	9 000
Sucre	RC202503	1 125 000	1 117 000	8 000	640 000
Totale					789 000

Source : document interne de l'entreprise

Les résultats issus du projet de **contrôle à la réception** mettent en évidence des écarts notables entre les quantités livrées et celles jugées conformes.

- Pour les **préformes** (RC202501), 20 000 unités sur 1 000 000 ont été rejetées, soit 2 % du lot, représentant une perte de **140 000 DA**.
- Concernant les **étiquettes** (RC202502), 10 000 unités non conformes ont été identifiées sur 580 000, soit 1,72 %, pour une valeur de **9 000 DA**.
- Enfin, le **sucre** (RC202503) présente un rejet de 8 000 unités sur 1 125 000, avec une perte financière importante estimée à **640 000 DA**.

Au total, la valeur globale des non-conformités s'élève à **789 000 DA**. Ces chiffres illustrent l'importance du dispositif mis en place, qui a permis d'éviter l'introduction de matières défectueuses dans le processus de production et de limiter les pertes financières.

## 2.2. Projet 2 : Optimisation des pertes et gaspillage sur la chaîne de production

Dans le cadre de l'amélioration de la performance industrielle, ce deuxième projet vise à optimiser les pertes enregistrées au sein de l'entreprise Hamoud Boualem. Il s'agit d'un projet de diagnostic, d'analyse et de réduction des différentes formes de pertes identifiées dans le processus de production.

### 2.2.1. Objectifs et approche

L'optimisation des pertes consiste à identifier, quantifier et analyser les causes de pertes au sein de la chaîne de production. Ces pertes peuvent être :

- Matérielles : gaspillage de matières premières, produits finis non conformes, rebuts, etc.
- Temporelles : temps d'arrêt machine, attente, manutentions inutiles.
- Énergétiques : surconsommation d'énergie, fuites, mauvaise régulation.
- Financières : coûts liés à la non-qualité, aux retouches, aux pertes matière.

L'objectif fondamental de cette démarche est d'identifier avec précision les sources de gaspillage ou les activités à faible valeur ajoutée, en vue de concevoir et de mettre en œuvre des actions correctives et des leviers d'amélioration continue. Cette dynamique s'inscrit dans une logique globale de performance durable, d'efficacité économique et de renforcement de la rentabilité organisationnelle.

### 2.2.2. Calcul et quantification des pertes

Dans le cadre de cette étude pratique, la première étape qui mène à l'optimisation des pertes a consisté à identifier et quantifier la **perte matière**, également appelée **perte process**. Cette perte résulte de l'écart entre la **consommation réelle** de matières premières enregistrée au sein du processus de production, et la **consommation théorique** ou **standard**, calculée sur la base des nomenclatures (recettes) internes de consommation.

La consommation théorique, ou **consommation standard**, représente la quantité optimale de matière qui devrait être utilisée pour produire un volume donné de produits finis ou semi fini, selon les normes établies. Elle est calculée selon la formule suivante :

$$\text{Consommation standard} = \text{Quantité produite} \times \text{Standard de consommation unitaire}$$

Où :

- **Quantité produite** : nombre total d'unités effectivement fabriquées durant une période donnée,
- **Standard de consommation unitaire** : quantité normative de matière première requise pour une unité produite.

En parallèle, la **consommation réelle** correspond à la quantité totale de matière effectivement utilisée dans le processus de production :

**Consommation réelle= Quantité totale de matière première consommée**

L'écart entre ces deux valeurs permet de déterminer la **perte matière** :

**Perte matière=Consommation réelle – Consommation standard**

$$\text{Taux de perte matière (\%)} = \left( \frac{\text{Perte matière}}{\text{Consommation standard}} \right) \times 100$$

Lorsque la perte dépasse la perte cibles (perte budget- perte objectif), cela révèle une **perte** de matière première, traduisant une inefficience du processus de production. Cette perte peut résulter de plusieurs facteurs : rebuts, erreurs de manipulation, pertes au démarrage, pertes liées aux arrêts non maîtrisés, défauts de qualité, etc.

Chaque perte ou écart constaté par rapport aux standards = une opportunité d'optimisation. Peut import sa valeur.

L'identification précise et la quantification **rigoureuse** de ces pertes constituent un préalable indispensable à la mise en place d'actions correctives ciblées, dans une démarche d'amélioration continue, de réduction des gaspillages et d'optimisation de la rentabilité.

Pour la concrétisation du calcul des pertes matière, **l'annexe [1]** présente une explication détaillée de la méthodologie employée. Elle comprend les étapes de calcul chez Hamoud Boualam, les formules utilisées, ainsi que les données spécifiques à chaque produit ou lot de production. L'annexe fournit ainsi une vue complète sur le **processus de calcul des pertes**, permettant de comprendre comment l'écart entre la consommation réelle et théorique a été déterminé.

### 2.2.3. Identification des pertes et diagnostic du processus :

Une fois le calcul des pertes matière effectué, la **deuxième étape** consiste à procéder à un **diagnostic général du processus de production** afin d'identifier les causes racines des pertes observées. Cette étape permet de comprendre les facteurs sous-jacents des écarts entre la consommation réelle et la consommation théorique des matières premières et de détecter les zones où des améliorations peuvent être apportées.

Dans le cadre de notre étude au sein de l'entreprise **Hamoud Boualem**, nous avons observé des pertes au niveau de la production qui prouvent être améliorées. Pour identifier la source exacte de cette perte, nous avons utilisé le **diagramme d'Ishikawa**, présenté en **Annexe [2]**. Cet outil a permis de structurer la réflexion autour des différentes sources potentielles de perte, en analysant les interactions entre plusieurs facteurs (**méthodes, machines, main-d'œuvre, matériaux, environnement**, etc.).

À travers cette analyse, nous avons pu identifier que parmi **les pertes qui prouvent être optimisées est la perte de préformes**, utilisées dans la fabrication des bouteilles.

Le détail de **diagramme d'Ishikawa** est présenté en **Annexe [2]**.

### 2.2.4. Lancement du projet d'optimisation :

Après avoir identifié les pertes liées aux préformes au sein de l'entreprise Hamoud Boualem, la troisième étape de notre démarche a consisté en **le lancement officiel du projet d'optimisation**, visant à analyser et à traiter cette source de perte.

#### 2.2.4.1. Organisation (kick off) :

Une **séance de travail** a été organisée pour structurer les premières actions concrètes du projet. Cette réunion avait plusieurs objectifs clés :

- **Constituer l'équipe projet**, avec la nomination d'un chef de projet et la sélection des membres clés issus des services concernés.
- **Définir une feuille de route claire**, précisant les grandes étapes du projet et les à atteindre.
- **Recenser les actions à mener**, en fixant pour chacune un délai de réalisation et en désignant les responsables chargés de leur exécution.

Les détails de la feuille de route, la composition de l'équipe et la liste des actions sont présentés en Annexe [3].

**2.2.4.2. Plan d'action :**

Suite à la mise en place de l'équipe projet et à la définition de la feuille de route, une deuxième étape clé du lancement a été **l'élaboration d'un plan d'action structuré** pour le pilotage efficace du projet.

Ce plan d'action vise à :

- **Définir les tâches principales** à accomplir tout au long du projet,
- **Identifier les ressources nécessaires**, qu'elles soient humaines, matérielles ou organisationnelles,
- **Fixer des délais réalistes** pour chaque action identifiée,
- **Prévoir des mécanismes de contrôle** afin d'assurer une supervision régulière et rigoureuse du déroulement des activités.

Le plan d'action détaillé est présenté en Annexe [4].

**2.2.4.3. Affichage des OPL (One Point Lesson)**

Une troisième action essentielle a été mise en place : **l'affichage d'OPL (One Point Lesson)**. Ces supports visuels ont été utilisés comme **outil de sensibilisation** Dans le cadre du lancement du **projet** pour impliquer les équipes de terrain et renforcer leur compréhension **performance globale de l'entreprise**. de l'impact direct des **pertes de préformes** sur la **performance globale de l'entreprise**.



Figure 8 : One point Lesson

Les OPL ont permis de transmettre de manière simple et visuelle les conséquences concrètes des pertes, à savoir :

- **Moins perte = moins de stockage disponible**, ce qui engendre des **coûts de stockage inutiles**,
- **Moins perte = moins de paiements disponibles**, car la **mobilisation excessive du cash** freine la trésorerie de l'entreprise,
- **Moins perte = moins de dépenses utiles**, puisque des ressources sont gaspillées inutilement au lieu d'être investies dans des activités à forte valeur ajoutée.

2.2.4.4. Résultats obtenus

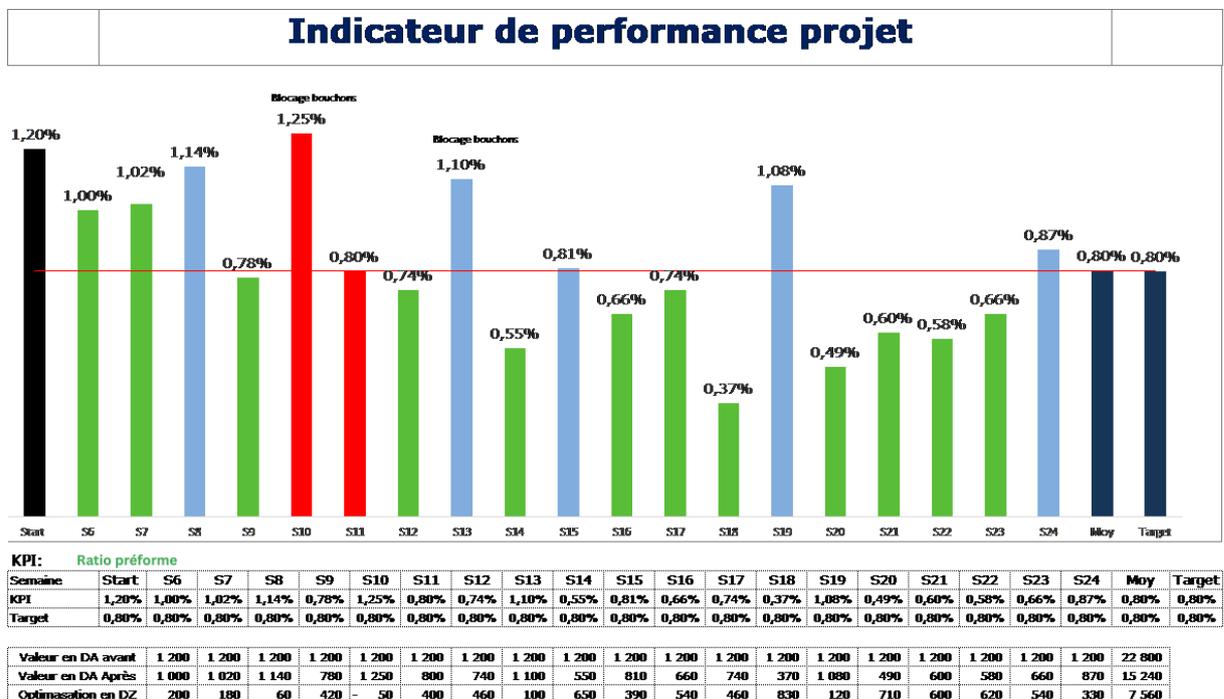


Figure 9 : Indicateur de performance projet

Des indicateurs de performance clés (KPI) ont été sélectionnés pour mesurer les résultats avant et après l'application du projet.

- **Analyse du graphique :**
  - Avant le projet (Start)**

- Ratio initial : 1,20 %, ce qui est supérieur à la cible fixée (0,80 %).
- Cela montre une situation initiale avec un niveau de pertes élevé, représentant une perte à optimiser.

### b. Évolution et suivi hebdomadaire

- Dès la Semaine 6 (S6), on observe une baisse progressive du ratio, atteignant 0,78 % en S9, en dessous de la cible. Cela reflète les premiers effets positifs du projet
- Deux pics anormaux apparaissent :
  - S10 (1,25 %) et S13 (1,10 %) : Les barres rouges et bleues indiquent des incidents de production (blocage des bouchons) ayant temporairement augmenté les pertes.
  - Ces incidents montrent que des facteurs externes peuvent perturber l'amélioration continue, d'où l'importance du suivi régulier.

### c. Tendance générale

- En dehors des incidents, la tendance est globalement à la baisse, atteignant un minimum de 0,37 % en S18.
- De nombreuses semaines (S14, S15, S18, S20, S22...) affichent des valeurs bien en dessous de la cible (0,80 %), ce qui confirme l'efficacité du plan d'action mis en place.

## 4. Moyenne et atteinte des objectifs

- Moyenne du KPI après projet : 0,80 %, égale à la cible fixée.
- Cela signifie que le projet a atteint pleinement son objectif de réduction des pertes matière, malgré quelques fluctuations.

### ✓ Impact économique :

D'après le tableau :

*Tableau 5: Comparaison des pertes avant et après optimisation*

Avant optimisation	Après optimisation	Économie réalisée
Valeur totale des pertes = 22 800 DA	Après optimisation = 15 240 DA	Gain net : 7 560 DA

Source : réalisé par nos soins

- Ce gain représente une réduction de 33 % des pertes (en DA).
- Chaque action mise en place (réglages, sensibilisation, affichage) a contribué à économiser des milliers de dinars chaque semaine.

---

✓ **Conclusion de l'analyse :**

Le projet d'optimisation des pertes a permis de :

- Réduire durablement le ratio de perte matière.
- Stabiliser le processus de production autour du KPI cible (0,80 %).
- Générer des économies financières importantes.
- Mettre en évidence la nécessité de suivre les incidents ponctuels (ex. : blocage bouchons) pour éviter les rebonds de perte.

✓ **Conclusion stratégique :**

Ce projet démontre que l'**optimisation ciblée sur les préformes**, combinée à un **suivi rigoureux des écarts de consommation**, peut générer des **résultats tangibles** tant en termes **économiques** que **qualitatifs**.

Il met en lumière l'importance :

- De l'**analyse des données de consommation**,
- De la **réactivité opérationnelle**,
- Et de la **culture de performance industrielle** dans une logique de **réduction des coûts** et de **pilotage stratégique**.

### **2.3. Projet 3 : Révision des standards**

#### **2.3.1. Définition générale :**

La révision des standards est le processus d'analyse et de mise à jour des normes ou références établies concernant la consommation de ressources (matières premières, énergie, temps, etc.) nécessaires à la production d'un bien ou à la réalisation d'un service.

Elle vise à :

- Refléter les réalités actuelles du terrain,
- Corriger les écarts entre les consommations théoriques et réelles,
- Améliorer la précision des prévisions, le calcul des coûts, et la performance opérationnelle.

Dans le cadre de notre étude chez **Hamoud Boualem**, cette révision concerne spécifiquement les standards de consommation du **film thermo-rétractable** utilisé dans l'opération de fardelage.

### 2.3.2. Présentation du film thermo-rétractable :

Le film thermo-rétractable est un matériau plastique fin utilisé pour l'emballage des produits conditionnés en "fardeaux" chez Hamoud Boualem. Il est enroulé en bobines et posé automatiquement par une machine qui entoure les unités de produits (bouteilles, canettes, etc.) avant de les chauffer afin qu'il se rétracte et maintienne les produits ensemble.

Ce film est généralement transparent ou légèrement teinté, et il est fabriqué à base de polymères tels que la polyoléfine ou le PVC. Son principal avantage est qu'il offre une bonne résistance mécanique et thermique, tout en garantissant une présentation esthétique du produit.



*Figure 10 : une bobine de film thermo*

### 2.3.3. Fonctionnement de la machine de fardelage :

La machine de fardelage fonctionne selon le principe suivant :

1. Les produits (ex : bouteilles) sont acheminés vers la machine par un convoyeur.
2. Une feuille de film est déroulée automatiquement à partir d'une bobine.
3. Le film enrobe les produits, qui avancent à travers un tunnel de rétraction chauffant.
4. Sous l'effet de la chaleur, le film se resserme autour des produits, les maintenant solidement en place.



*Figure 11: Fonctionnement d'une machine de fardelage automatique*

### 2.3.4. Objectif de la révision des standards :

- L'objectif est d'identifier les vraies pertes matière.

- Aligner les standards (nomenclatures) sur la réalité du terrain.
- Améliorer la fiabilité des données ainsi que le bilan matière.
- Soutenir les actions d'amélioration en fournissant des pertes actualisées.

### 2.3.5. Lancement du projet de révision des standards :

Dans une logique qui mène à l'optimisation de la performance industrielle et de meilleure maîtrise des coûts, un projet de **révision des standards de consommation des matières premières** a été lancé au sein de l'unité de conditionnement. Ce projet a visé à **actualiser les nomenclatures (BOM)** utilisées dans le calcul des pertes matières, afin qu'elles soient en cohérence avec la consommation réelle observée sur le terrain.

Plusieurs produits finis ont été concernés par cette révision, notamment ceux dont les écarts entre consommation théorique et consommation réelle avaient un impact significatif sur les performances économiques de l'unité. L'objectif était donc de :

- Corriger les écarts liés à des standards obsolètes,
- Identifier les pertes réelles (freintes),
- Mettre en évidence des leviers potentiels d'optimisation.

Le travail a consisté à comparer, pour chaque produit, les données de consommation théorique initiales (BOM V0), les nouvelles données révisées (BOM V1) et les consommations réellement constatées. Cette analyse a permis d'**ajuster les standards de consommation**, de **mieux comprendre les dérives**, et de fonder la mise en place d'**actions correctives concrètes**, en lien avec les enjeux de performance industrielle et financière de l'entreprise.

Les tableaux suivants illustrent de manière comparative la situation **avant et après la révision des standards de consommation**, en mettant en évidence les écarts entre la **consommation théorique initiale (BOM V0)**, la **consommation révisée (BOM V1)**, et la **consommation réelle observée en production**.

**Tableau 6: Situation des pertes avant la révision de la BOM**

Code PF	Désignation PF	Code MP	Designation	BOM V0	Volume FDX	Conso V0	Conso réelle	Freintes	Freintes %	Prix	Effet process
PF001	PF1 33 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,015	200 000,00	2 999,81	3 050,00	50,19	1,7%	320	16 060,67
PF002	PF2 100 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,018	250 000,00	4 575,00	4 630,00	55,00	1,2%	320	17 600,00
PF003	PF3 200 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,029	220 000,00	6 320,62	6 410,00	89,38	1,4%	320	28 602,22
PF004	PF4 33 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,015	240 000,00	3 599,77	3 650,00	50,23	1,4%	320	16 072,81
PF005	PF5 100 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,018	210 000,00	3 843,00	3 900,00	57,00	1,5%	320	18 240,00
PF006	PF6 200 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,029	230 000,00	6 607,92	6 640,00	32,08	0,5%	320	10 265,96
						<b>27 946,12</b>	<b>28 280,00</b>	<b>333,88</b>	<b>1,2%</b>		<b>106 841,66</b> DA

Source : donné interne de l'entreprise

**Tableau 7 : Situation des pertes apres la révision de la BOM**

Code PF	Désignation PF	Code MP	Designation	BOM V1	Volume FDX	Conso V1	Conso réelle	Freintes	Freintes %	Prix	Effet process
PF001	PF1 33 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,015	200 000,00	2 999,81	3 050,00	50,19	1,7%	320	16 060,67
PF002	PF2 100 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,018	250 000,00	4 523,31	4 630,00	106,69	2,4%	320	34 141,24
PF003	PF3 200 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,028	220 000,00	6 155,24	6 410,00	254,76	4,1%	320	81 523,77
PF004	PF4 33 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,015	240 000,00	3 599,77	3 650,00	50,23	1,4%	320	16 072,81
PF005	PF5 100 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,018	210 000,00	3 799,58	3 900,00	100,42	2,6%	320	32 134,64
PF006	PF6 200 CL	MP0002	Film thermoretractable	0,028	230 000,00	6 435,02	6 640,00	204,98	3,2%	320	65 593,04
						<b>27 512,73</b>	<b>28 280,00</b>	<b>767,27</b>	<b>2,8%</b>		<b>245 526,17</b> DA

Source : donné interne de l'entreprise

### 2.3.6. Analyse et interprétation des résultats :

#### ➤ Réajustement des standards : un outil de transparence :

Dans notre cas, la révision des standards a abouti à une augmentation de la perte (passage de V0 à V1), ce qui peut être interprété à tort comme une dégradation de la performance. En réalité, cette révision n'a pas pour vocation de réduire artificiellement les pertes mais plutôt d'offrir une image fidèle de la consommation réelle ainsi que le terrain opérationnel.

L'ancien standard, sous-évalué, masquait une partie des freintes masquée. L'actualisation permet donc de nous fournir une lecture plus réaliste et plus transparente.

#### ➤ Variation des freintes : diagnostic plus précis :

Bien que la majorité des freintes ont été augmentée après la révision (ex. PF002 : 1,2 % → 2,4 %), certains produits affichent les mêmes écarts dans les deux standard V0 et V1 (PF001 : 1,7 % → 1,7 %). Cela permet d'ajuster les référentielles théoriques aux réalités opérationnelles. Ce qui rend l'analyse des écarts plus pertinente. En identifiant les pertes réelles qu'il s'agisse de surconsommations, de rebu ou de perte process. Cette approche permet non seulement de fiabiliser les données mais aussi de dégager des actions d'optimisation.

➤ **Impact économique significatif :**

La révision des standards met en évidence une opportunité d'optimisation masquée ou non calculée : plus de **139 000 DA** de perte sur une période donnée non captée à cause des standards qui ne reflètent pas la réalité opérationnelle. Ce montant représente un levier d'optimisation important.

➤ **Conclusion :**

La révision des standards de consommation du film thermo rétractable s'est révélée essentielle pour garantir :

- Une meilleure exactitude des prévisions,
- Une visibilité accrue des pertes masquées,
- Une base solide pour la mise en œuvre d'actions correctives,
- Et, in fine, une amélioration durable de la performance industrielle et financière.

Ainsi, loin d'être un simple ajustement de gestion, la révision des standards se positionne comme une démarche stratégique, au service de la transparence, de l'efficacité opérationnelle et de la maîtrise des coûts.

### **2.3.7. Conclusion du projet :**

Le projet de révision des standards a constitué une étape clé dans l'amélioration de la performance industrielle de l'entreprise. Il a permis de réaligner les standards théoriques avec la réalité du terrain, en tenant compte des consommations réelles observées en production.

L'analyse a révélé que les anciens standards sous-estimaient les pertes, ce qui masquait des opportunités d'optimisation. La mise en place de standards révisés a non seulement permis de rendre visibles ces pertes, mais également de mesurer plus précisément les écarts et d'en comprendre les causes.

Ainsi, le nouveau standard agit comme un véritable **révéléateur de performance**, en mettant en lumière les dérives réelles et en permettant de déclencher des **actions correctives ciblées**. Ce travail a abouti à la construction d'une base fiable pour piloter les coûts, améliorer la rentabilité et renforcer le processus d'amélioration continue.

En somme, la révision des standards s'impose comme un levier stratégique incontournable pour renforcer la maîtrise des consommations, optimiser les processus, et améliorer durablement la performance financière de l'entreprise.

### **Section 3 : Méthodologie de recherche et analyse des entretiens sur l'optimisation des coûts chez Hamoud Boualem**

Dans cette section, nous présentons en détail la méthodologie suivie dans le cadre de cette recherche portant sur l'impact de l'optimisation des coûts sur la performance financière. Nous expliquons la méthode choisie, les outils de collecte des données, notamment les entretiens semi-directifs menés auprès des responsables de l'entreprise Hamoud Boualem. Ensuite, nous présentons et analysons les résultats obtenus afin de mieux comprendre les pratiques d'optimisation mises en place, et leur influence sur la performance financière de l'entreprise.

#### **1. Méthodologie de recherche**

Dans le cadre de cette recherche, nous avons adopté une approche qualitative enrichie par l'exploitation de données internes afin d'évaluer l'impact des projets d'optimisation des coûts de production sur la performance financière de l'entreprise Hamoud Boualem.

Notre démarche a débuté par une **étude détaillée du processus de production**, dans le but d'identifier les centres de coûts les plus significatifs. Cette étape était essentielle pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise, maîtriser les différentes étapes de production, et ainsi assurer une **bonne affectation des charges** dans le cadre de la comptabilité analytique.

Nous avons ensuite ciblé trois projets d'optimisation jugés stratégiques par l'entreprise :

- Le contrôle à la réception des matières premières,
- La réduction des pertes tout au long du processus de production,
- La révision des standards de consommation.

Pour analyser ces projets, nous avons eu recours à plusieurs techniques de collecte de données :

- Des entretiens semi-directifs avec les responsables de la production, du contrôle de gestion et de la qualité, afin de comprendre les objectifs, les actions menées, les résultats obtenus et les éventuelles difficultés rencontrées.

- L'observation directe sur le terrain, réalisée lors de visites régulières dans l'atelier de production, ce qui nous a permis de confronter les discours aux réalités opérationnelles.
- L'analyse de la documentation interne, incluant les tableaux de bord, les rapports de production, les fiches de suivi des pertes, et les états financiers, afin d'appuyer nos constats sur des données concrètes.

Enfin, nous avons procédé à des comparaisons avant/après pour les projets étudiés, en utilisant les données disponibles, afin de mesurer l'évolution des indicateurs de performance financière, notamment en termes de rentabilité, d'efficacité et de réduction des charges.

## 2. Présentation des entretiens semi-directifs

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mené une série d'entretiens semi-directifs afin de recueillir des informations qualitatives sur les projets d'optimisation des coûts au sein de l'entreprise Hamoud Boualem. Ces entretiens ont été réalisés au cours du mois de mai 2025.

### 2.1 Échantillon d'étude

L'échantillon retenu se compose de quatre responsables occupant des fonctions clés en lien avec la production, le contrôle des coûts et la performance financière de l'entreprise. Le choix de ces interlocuteurs a été motivé par leur implication directe dans la mise en œuvre ou le suivi des projets d'optimisation étudiés. Les personnes interrogées sont les suivantes :

- Responsable excellence opérationnelle.
- Responsable contrôle de gestion industrielle.
- Superviseur conditionnement.
- Contrôleur de gestion industriel.

### 2.2 Axes d'entretien

Les entretiens semi-directifs menés dans le cadre de cette étude avaient pour principal objectif de **mieux comprendre les pratiques d'optimisation des coûts de production mises en œuvre au sein de l'entreprise Hamoud Boualem**, ainsi que **leur impact sur la performance financière**. Ces échanges ont permis de recueillir des informations précieuses sur le déroulement des projets, les perceptions des responsables impliqués, les résultats obtenus, ainsi que le rôle joué par le contrôle de gestion dans ce processus.

À travers ces entretiens, il s'agissait de :

- Comprendre les motivations et objectifs derrière les projets d'optimisation,
- Identifier les actions concrètes déployées sur le terrain,
- Mesurer, à travers les retours d'expérience, l'efficacité réelle des projets,
- Évaluer les effets de ces optimisations sur les coûts, les indicateurs de performance et, plus largement, sur la rentabilité de l'entreprise.

*Tableau 8 : Thématiques et items traités.*

Date	Nom / poste occupée	Durée	Année d'expérience
12/05/2025	Contrôleur de gestion industriel.  LAHRACH Abderrahim,	30min	10 Mois.
12/05/2025	Responsable excellence opérationnelle  NOUR Said Okba	45min	2 Ans
14/05/2025	Responsable contrôle de gestion industrielle  ZERARKA Abderrahmane	1h	2 ans
14/05/2025	Superviseur conditionnement  GUENDOUZ AMINE	45min	Trois mois

**Source : Élaborée par nos soins**

Pour structurer ces entretiens, nous avons retenu **trois axes principaux** :

### 1. Déroulement et objectifs des projets d'optimisation

- Objectifs visés par le projet spécifique (contrôle à la réception, pertes, standards).
- Actions concrètes mises en œuvre.
- Difficultés rencontrées pendant la mise en œuvre.
- Résultats observés à court ou moyen terme (amélioration de la qualité, réduction des pertes, gain de temps, etc.).
-

## 2. Mesure et suivi de la performance

- Indicateurs de performance (KPI) utilisés pour évaluer les résultats.
- Comparaison avant/après des coûts et des résultats opérationnels.
- Rôle du contrôle de gestion dans le pilotage des projets.

## 3. Lien avec la performance financière

- Perception de l'impact des projets sur les résultats financiers (marge, rentabilité, etc.).
- Effets observés sur le pilotage global des coûts.
- Appréciation générale de la contribution des projets à la stratégie financière de l'entreprise.

Ce cadre d'entretien a offert une base structurée tout en laissant une flexibilité suffisante aux répondants pour exprimer librement leurs opinions et retours d'expérience.

### 2.3. Analyse des thématiques

L'analyse des données recueillies s'organise autour de trois grandes thématiques principales. Pour chacune, nous commencerons par une brève présentation de la thématique, suivie d'une synthèse structurée des réponses sous forme de points clés. Nous présenterons ensuite l'intégralité des réponses fournies par chaque interviewé. Chaque thématique se décline en plusieurs items, comme illustré dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 9: Thématiques et items traités.*

<p><b>1 / Mise en œuvre des projets d'optimisation des coûts de production :</b>          Cette thématique explore le degré d'implication du répondant dans les projets spécifiques d'optimisation des coûts de production. Elle permet de recueillir des données précises sur les actions entreprises, les objectifs visés, les résultats obtenus et les indicateurs suivis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> les objectifs du projet d'optimisation</li> <li><input type="checkbox"/> les actions mise en place pour la réduction des couts</li> <li><input type="checkbox"/> les difficultés du projet d'optimisation</li> <li><input type="checkbox"/> l'atteinte des objectifs fixé (qualité, gaspillage, temps, etc.)</li> <li><input type="checkbox"/> les indicateurs (KPI) utilisé pour suivre la performance</li> </ul>
---	--

<p><b>2/ Impact des projets d'optimisation sur la performance financière :</b> Cette thématique cherche à évaluer la perception du répondant quant à l'impact concret des actions d'optimisation des coûts sur la performance financière de l'entreprise. Elle permet d'explorer les liens entre réduction des coûts, amélioration des marges et pratiques de pilotage financier.</p>	<p><input type="checkbox"/> l'impact des actions d'optimisation sur les résultats financiers</p> <p><input type="checkbox"/> l'impact des projets d'optimisation sur le pilotage des coûts</p>
<p><b>3/ Évaluation globale et conclusion :</b> Cette thématique permet au répondant de formuler un jugement global sur les projets d'optimisation des coûts menés dans l'entreprise. Elle vise à recueillir une synthèse subjective sur les effets perçus à la fois sur la performance financière et sur le rôle du contrôle de gestion, tout en ouvrant la porte à des remarques complémentaires.</p>	<p>L'impact des projets d'optimisation des coûts de production sur la performance financière et le contrôle de gestion dans l'entreprise Hamoud Boualem</p>

**Source : Élaborée par nos soins**

Le tableau 9 visualise les différents thématiques de l'enquête selon les divers items.

**Analyse du thématique N01 : Mise en œuvre des projets d'optimisation des coûts de production**

**Item 01 : les objectifs du projet d'optimisation**

Nous avons constaté que le projet d'optimisation vise à réduire les coûts inutiles et d'améliorer l'efficacité opérationnelle afin d'accroître la performance globale de l'entreprise. Il vise également à renforcer la prise de décision stratégique grâce à une meilleure allocation des ressources.

« Bah moi je dirais que les objectifs du projet d'optimisation, c'est d'abord réduire les pertes de production, ensuite améliorer la qualité des produits, baisser les coûts de fabrication, et puis aussi renforcer le contrôle des processus. » (Contrôleur de gestion industriel).

« On cherche à réduire la consommation d'eau dans le process de production, vu que l'eau c'est notre matière première principale, donc c'est un point clé dans ce projet. » (Responsable excellence opérationnelle)

**Item 02 :** les actions mise en place pour la réduction des couts

Pour réduire les coûts, les entreprises mettent en place plusieurs actions telles que l'optimisation des processus internes, la réduction des gaspillages, et l'automatisation. Elles améliorent aussi la gestion des achats, réduisent les pertes en production, et forment le personnel pour plus de polyvalence. La digitalisation, la maîtrise des charges fixes et l'externalisation de certaines fonctions non stratégiques permettent également de mieux contrôler les dépenses. Ces actions visent à améliorer la rentabilité sans nuire à la qualité.

« ...Alors, pour réduire la consommation d'eau, on met en place plusieurs actions : la récupération des eaux de rinçage des boîtes et canettes, remplacer la lubrification humide des convoyeurs par une lubrification à sec sans utiliser d'eau, récupérer les eaux de rejets des osmoseurs, puis aussi mettre en place une procédure pour détecter et réparer rapidement les fuites, et enfin récupérer et recycler les eaux de refroidissement des pompes à vide. » (Responsable excellence opérationnelle)

« ...Pour ce qui est du plan d'action, on travaille sur les paramètres des recettes pour chaque SKU, et on s'assure d'éliminer les fuites ainsi que les surconsommations, donc tout ce qui peut provoquer du gaspillage. » (Superviseur conditionnement)

« ...On a mis en place un plan d'action sur les différentes étapes de consommation au niveau des lignes de production, pour chaque SKU, avec comme objectif principal d'éliminer les pertes et les surconsommations, donc tout ce qui est lié au gaspillage. » (Responsable contrôle de gestion industrielle)

**Item 03 :** les difficultés du projet d'optimisation

D'après les témoignages du superviseur conditionnement et du contrôleur de gestion industriel, les principales difficultés du projet d'optimisation résident d'abord dans la **résistance au changement des équipes**, frein courant dans tout processus d'amélioration. À cela s'ajoute un **manque de données précises** en phase initiale, ce qui complique l'analyse et la prise de décisions pertinentes. Enfin, la **mise en place des standards nécessite des modifications techniques concrètes sur le terrain**, ce qui peut ralentir le projet en raison de contraintes

opérationnelles et techniques. Ces éléments montrent que l'optimisation ne relève pas uniquement d'une démarche théorique, mais exige une forte coordination entre planification et exécution.

« ... La mise en place des jalons de contrôle pour identifier les pertes afin de mettre en place des actions correctives » (Responsable contrôle de gestion industrielle)

« ...J'ai constaté que la mise en place des standards correspond à des modifications techniques directement réalisées sur le terrain. » (Superviseur conditionnement)

« ...On a constaté une résistance au changement de la part des équipes, ainsi qu'un manque de données précises au départ, ce qui complique un peu la mise en place. » (Contrôleur de gestion industriel).

**Item 04 :** l'atteinte des objectifs fixé (qualité, gaspillage, temps, etc.)

Un projet d'optimisation bien conçu et correctement mis en œuvre permet d'atteindre plusieurs objectifs clés tels que la réduction du gaspillage, l'amélioration de la qualité, la diminution des temps d'arrêt et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. En agissant sur les leviers techniques, organisationnels et humains, l'optimisation contribue à améliorer la performance globale de l'entreprise. Les résultats attendus se traduisent généralement par une meilleure stabilité des processus, une baisse des coûts de production et une augmentation de la productivité, tout en maintenant ou renforçant la qualité des produits ou services.

« Oui, on passe d'un ratio d'eau de 1 ,8 litres d'eau pour produire un litre de boisson à un ratio de 1 ,5 d'eau pour produire un litre de boisson » (Responsable excellence opérationnelle)

« Oui, les résultats étaient visibles : on a constaté moins de gaspillage en matière première et emballage, une meilleure stabilité de la qualité, ainsi qu'une réduction des arrêts de ligne. » (Contrôleur de gestion industrielle)

**Item05 :** les indicateurs (KPI) utilisé pour suivre la performance

Les indicateurs clés de performance (KPI) couramment utilisés pour suivre un projet d'optimisation comprennent le taux de rendement global, le taux de gaspillage, le coût de production par unité, ainsi que la fréquence et la durée des arrêts de ligne. On y ajoute également la consommation des ressources telles que l'eau et l'énergie, ainsi que le taux de conformité

aux standards de qualité. Ces KPI permettent de mesurer de manière précise l'efficacité des actions mises en place et d'ajuster les stratégies en temps réel.

« Pour le suivi de la performance, on regarde plusieurs indicateurs : le taux de perte en pourcentage et en valeur par rapport au budget, le rendement machine, les temps d'arrêt, le nombre de produits non conformes, ainsi que le coût de production par litre, format ou parfum. » (Contrôleur de gestion industrielle)

### **Analyse du thématique N02 : Impact des projets d'optimisation sur la performance financière**

#### **Item 1 : l'impact des actions d'optimisation sur les résultats financiers**

Les actions d'optimisation visant à améliorer l'efficacité opérationnelle, telles que la substitution de ressources coûteuses par des alternatives moins onéreuses, contribuent à la réduction des coûts de production. Cette diminution des charges directes permet d'augmenter la marge bénéficiaire de l'entreprise. Par ailleurs, la réduction du gaspillage et l'amélioration de la productivité renforcent la performance financière globale en maximisant l'utilisation des ressources disponibles. Ainsi, l'optimisation opérationnelle joue un rôle clé dans l'amélioration des résultats financiers.

« On a modifié l'utilisation des gaz en passant du CO<sub>2</sub> au N<sub>2</sub> pour la contre-pression, parce que le CO<sub>2</sub> est trop cher. » (Superviseur conditionnement)

« Ces actions-là, elles ont vraiment permis de réduire les coûts de production, ce qui a directement augmenté la marge. Y'a eu moins de gaspillage, plus d'efficacité, et au final, de meilleurs résultats financiers. » (Contrôleur de gestion industriel).

#### **Item 02 : l'impact des projets d'optimisation sur le pilotage des coûts**

Les projets d'optimisation améliorent le pilotage des coûts en réduisant les dépenses de production, en limitant le gaspillage et en augmentant l'efficacité, ce qui permet une meilleure maîtrise des marges et une gestion plus précise des ressources.

« Oui, maintenant les équipes suivent mieux les indicateurs, et les décisions se prennent plus rapidement pour corriger les écarts. Et ça se voit aussi à travers le calcul des savings, qui permet de mesurer concrètement les gains réalisés. » (Responsable contrôle de gestion industrielle)

**Analyse du thématique N03 : Évaluation globale et conclusion**

**Item :** L'impact des projets d'optimisation des coûts de production sur la performance financière et le contrôle de gestion dans l'entreprise Hamoud Boualem

« Je vois que on doit mettre un focus sur l'optimisation des consommations tel que la matière première, emballage et d'autres ressources afin d'avoir plus de saving en termes de couts sans impacter la qualité. » (Responsable contrôle de gestion industrielle)

« Hamoud Boualem a franchi une étape significative dans l'optimisation et la réduction des pertes grâce aux différents projets lancés (réduction des pertes, CO<sub>2</sub>, préformes, consommation d'eau, etc.). Ces initiatives ont permis d'optimiser une partie des coûts. Toutefois, un travail important reste à accomplir dans les mois à venir pour pérenniser ces améliorations et poursuivre la dynamique d'amélioration continue. » (Responsable excellence opérationnelle)

**3. Discussion et présentation des résultats**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté une démarche qualitative combinant plusieurs techniques de collecte d'informations. La méthodologie s'est articulée autour de trois axes : l'observation sur terrain et les visites des installations de production, l'analyse documentaire des fichiers internes, et enfin, la réalisation d'entretiens semi-directifs avec des collaborateurs clés de l'entreprise. Cette approche progressive nous a permis de construire une compréhension complète des processus, de valider les constats faits sur le terrain et d'enrichir notre analyse grâce aux retours d'expérience des responsables concernés.

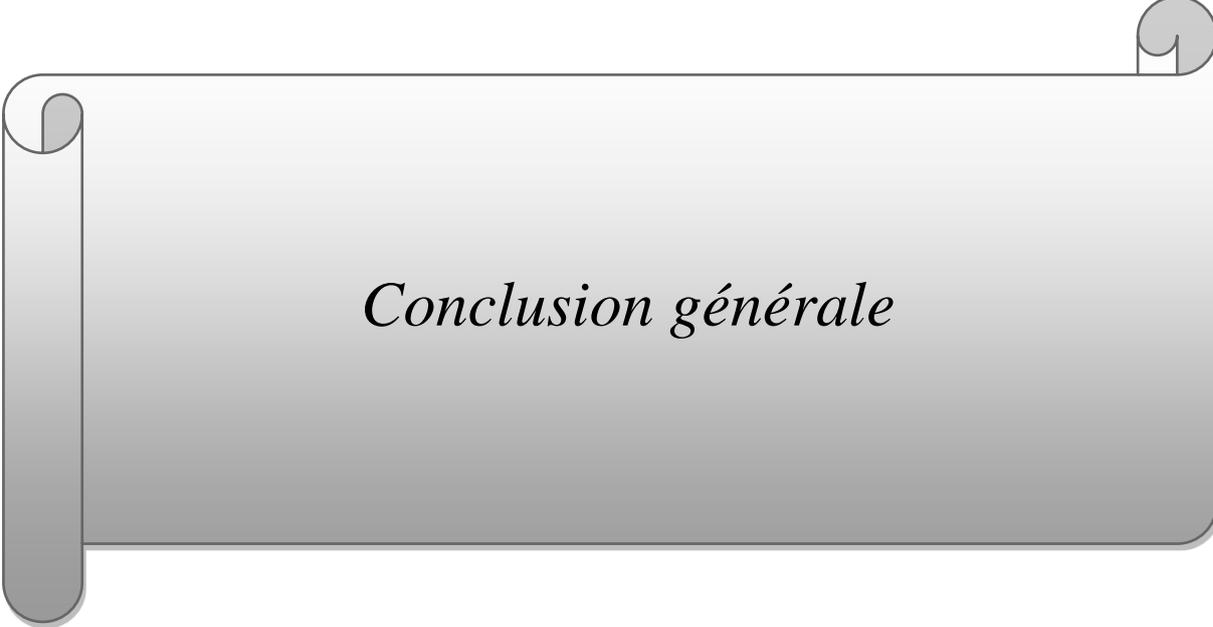
Notre travail a débuté par une observation approfondie de l'ensemble du processus industriel, depuis la réception des matières premières jusqu'à la logistique et la livraison du produit fini. Cette immersion nous a permis de mieux cerner les étapes critiques de la chaîne de production et d'identifier les principales sources de pertes ou d'inefficience. Par la suite, nous avons suivi de près trois projets d'optimisation mis en œuvre au sein de l'entreprise, chacun ciblant une problématique spécifique (le calcul des pertes, la révision des standards, le contrôle à la réception des matières premières). Ces projets avaient pour objectif global la réduction des coûts de production et l'amélioration de la performance financière.

À titre illustratif, nous nous intéressons ici à l'un des projets observés : **le projet de révision des standards de consommation**. Ce projet a consisté à redéfinir les paramètres de production pour chaque SKU, en s'appuyant sur une analyse fine des consommations réelles et en éliminant

les gaspillages (pertes matières, surconsommations d'énergie ou d'eau, temps d'arrêt non justifiés). Les résultats ont été visibles à plusieurs niveaux : une meilleure maîtrise des coûts unitaires, une stabilité renforcée de la qualité des produits, une réduction du taux de rebut et des arrêts de ligne, mais également un suivi plus rigoureux des indicateurs de performance par les équipes terrain. Ces améliorations ont, à leur tour, permis de générer des **savings** (économies) significatifs, traduits par une amélioration de la marge brute.

Cependant, comme nous l'ont confirmé les entretiens menés notamment avec le superviseur conditionnement et le contrôleur de gestion industriel, cette optimisation n'a pas été exempte de difficultés. Parmi les principaux obstacles évoqués, la **résistance au changement** des équipes a constitué un frein important, phénomène courant dans tout projet d'amélioration. À cela s'ajoute un **manque de données précises** au lancement du projet, ce qui a rendu difficile l'établissement de diagnostics fiables et la définition d'objectifs réalistes. Enfin, la mise en place des **nouveaux standards** a nécessité des **modifications techniques sur le terrain**, impliquant des ajustements des machines et des processus, parfois ralentis par des contraintes opérationnelles.

Ces constats soulignent que l'optimisation industrielle ne peut se limiter à une approche théorique ou financière : elle repose avant tout sur une coordination étroite entre les différents services, une implication forte des équipes, et une adaptation continue aux réalités du terrain. La réussite d'un projet d'optimisation dépend donc à la fois de la rigueur de la démarche analytique, de la clarté des objectifs et de la capacité des équipes à s'approprier le changement.



*Conclusion générale*

Conclusion générale :

Dans un environnement économique de plus en plus exigeant, les entreprises industrielles sont appelées à repenser leurs modèles de gestion, notamment en matière de production. La recherche de compétitivité et de performance financière impose une meilleure maîtrise des coûts et une gestion rigoureuse des ressources. C'est dans ce contexte que s'inscrit notre travail de recherche.

Notre étude a porté sur l'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière, une problématique au cœur des préoccupations managériales actuelles. Plus précisément, nous nous sommes interrogés sur la manière dont une meilleure gestion des coûts de production peut contribuer à l'amélioration des résultats financiers de l'entreprise, en prenant comme terrain d'étude l'entreprise Hamoud Boualem.

Dans la **partie théorique**, nous avons d'abord défini les concepts fondamentaux liés à notre sujet, notamment les notions d'**optimisation des coûts**, de **coûts de production**, ainsi que celle de **performance financière**. Nous avons souligné que la performance financière ne dépend pas uniquement du chiffre d'affaires, mais également de la capacité de l'entreprise à **réduire ses charges, à limiter les gaspillages**, et à **optimiser ses processus**.

L'optimisation des coûts a été présentée non comme une simple réduction budgétaire, mais comme une démarche stratégique, impliquant **le suivi des indicateurs de performance (KPI)**, la mise en place de **centres de coûts**, et le recours à des outils analytiques capables d'orienter les décisions opérationnelles.

Dans la **partie pratique**, nous avons appliqué ces principes au cas réel de l'entreprise Hamoud Boualem, à travers l'analyse de **trois projets concrets d'optimisation** :

- Le **premier projet** a porté sur le **renforcement du contrôle à la réception des matières premières**, dans le but de limiter les risques liés à la non-conformité. Ce dispositif a permis de **réduire les arrêts machines, d'éviter les pertes de production**, et donc de **réaliser des économies substantielles** sur le long terme.
- Le **deuxième projet** a concerné **la réduction des pertes de production**, notamment des pertes de préformes, identifiées à l'aide d'un **diagramme d'Ishikawa**. Grâce à un suivi rigoureux via des **indicateurs de performance (KPI)**, ces pertes ont été significativement réduites, ce qui a eu un **impact direct sur la rentabilité**.

- Le **troisième projet** a visé la **révision des standards de consommation des films thermo-rétractables**. L'analyse des anciens standards a révélé une surconsommation, et leur réajustement a permis **d'harmoniser les pratiques** et **d'optimiser l'utilisation des matériaux**, entraînant ainsi une **réduction des coûts d'emballage**.

L'ensemble de ces projets illustre concrètement comment une démarche structurée d'optimisation peut contribuer à **améliorer la performance financière d'une entreprise**, à travers une **meilleure allocation des ressources**, une **réduction des coûts inutiles** et un **renforcement du pilotage stratégique**.

En conclusion, ce travail met en évidence que l'optimisation des coûts de production, loin d'être une simple contrainte, constitue **un levier puissant d'amélioration de la performance globale**. Pour les entreprises industrielles algériennes comme Hamoud Boualem, **intégrer cette logique d'optimisation dans leur stratégie de gestion** représente une voie incontournable pour rester compétitives et pérennes face aux défis économiques actuels.

Afin d'orienter notre travail et de vérifier les relations existantes entre l'optimisation des coûts de production et la performance financière au sein de l'entreprise **Hamoud Boualem**, nous avons formulé trois hypothèses principales. Ces hypothèses ont été testées dans le cadre de notre étude de terrain et confrontées aux données collectées.

➤ **Hypothèse 1 (H1)**

*« La réduction des pertes dans le processus de production permet une amélioration notable de la rentabilité, en agissant directement sur la structure des coûts et en renforçant la marge de contribution. »*

Les résultats de notre étude ont confirmé cette hypothèse. En effet, la mise en œuvre de mesures concrètes de réduction des pertes – notamment à travers le suivi des préformes et le contrôle qualité à la réception – a permis de diminuer significativement les coûts inutiles et d'améliorer la rentabilité globale. Cette réduction des gaspillages s'est traduite par une meilleure maîtrise des coûts variables, et donc, une amélioration de la marge de contribution, confirmant pleinement notre première hypothèse.

➤ **Hypothèse 2 (H2)**

*« La mise en place d'un système rigoureux de suivi des coûts, basé sur une ventilation par centres de responsabilité, permet d'identifier les leviers d'optimisation les plus pertinents et d'améliorer durablement les indicateurs de performance financière. »*

Cette hypothèse a également été confirmée. Le recours à un système structuré de gestion des coûts – incluant une répartition par centres de coûts – a permis une lecture plus fine des postes de dépenses, ainsi qu'une meilleure visibilité sur les sources d'inefficacité. Cette approche analytique a favorisé des décisions plus ciblées, contribuant à une amélioration continue des résultats financiers. La corrélation entre une gestion affinée des coûts et la performance financière a donc été vérifiée dans notre étude de cas.

➤ **Hypothèse 3 :**

*« Une réduction significative des coûts de production conduit à une amélioration globale de la performance de l'entreprise. »*

Cette hypothèse a été infirmée. En effet, notre étude a montré que toute réduction des coûts n'est pas automatiquement bénéfique, et peut même parfois avoir un effet négatif sur la performance globale, notamment lorsqu'elle est menée de manière excessive ou non stratégique.

Nous constatons, une réduction trop importante dans certains postes sensibles – comme la maintenance, la qualité ou les ressources humaines – peut générer des effets à moyen ou long terme : baisse de qualité, augmentation des rebuts, démotivation du personnel, ou encore dégradation de l'image de marque. Ainsi, la performance ne peut être améliorée que si la réduction des coûts s'inscrit dans une logique d'optimisation raisonnée, tenant compte de l'impact global sur l'ensemble du processus de production.

Cette nuance nous amène à conclure que l'optimisation des coûts ne doit pas être une fin en soi, mais un moyen au service de la stratégie globale de l'entreprise..

**Les limites de la recherche :**

Malgré l'intérêt et la pertinence du sujet traité, notre recherche présente certaines limites qu'il est essentiel de reconnaître afin de replacer les résultats dans leur juste contexte :

### 1. Étude de cas unique : Hamoud Boualem :

La recherche s'appuie sur un seul cas d'entreprise, ce qui limite la généralisation des résultats. Les stratégies d'optimisation et leurs impacts peuvent différer largement d'une entreprise à une autre, en fonction de la taille, du secteur, du niveau technologique ou du mode de gestion.

### 2. Durée d'observation réduite :

L'analyse s'est effectuée sur une période relativement courte. Or, les effets de l'optimisation – notamment ceux liés aux investissements ou aux processus d'amélioration continue – nécessitent souvent **plusieurs années** pour produire des résultats mesurables.

### 3. Vision partielle de la performance financière :

La performance financière est un concept **complexe et multidimensionnel**. Elle ne dépend pas uniquement de la maîtrise des coûts, mais aussi de facteurs stratégiques, commerciaux, organisationnels, humains et technologiques. Dans ce cadre, **l'optimisation des coûts de production ne représente qu'un levier parmi d'autres**. Notre étude a donc abordé **une seule facette** de la performance globale.

### Critique constructive et positive :

Cette recherche a permis de mieux comprendre l'importance de l'optimisation des coûts de production comme facteur clé pour améliorer la performance financière des entreprises industrielles telles que Hamoud Boualem. L'étude a montré que la maîtrise des coûts doit être réalisée avec prudence, en veillant à préserver la qualité et la durabilité des opérations, soulignant que l'optimisation ne signifie pas nécessairement une simple réduction des coûts, mais un équilibre réfléchi.

### Critique personnelle et méthodologique :

D'un point de vue méthodologique, il aurait été bénéfique de comparer les résultats avec d'autres entreprises similaires, tant au niveau local qu'international, afin d'élargir le champ d'analyse et d'améliorer la portée des conclusions. De plus, une période d'étude plus longue aurait permis de mieux mesurer l'impact durable des actions d'optimisation.

**Critique objective :**

Le travail s'est limité à l'analyse des coûts de production comme seul volet de la performance financière, sans prendre en compte d'autres facteurs influents tels que le marketing, le financement ou l'investissement dans les ressources humaines. Par ailleurs, le choix d'une seule étude de cas restreint la généralisation des résultats à l'ensemble du secteur industriel. Enfin, le manque de données détaillées sur une période étendue a réduit la précision de certaines analyses

Suite à notre étude sur l'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière, plusieurs recommandations peuvent être formulées pour les entreprises industrielles, notamment Hamoud Boualem, et pour les recherches futures :

**1. Maîtrise fine du niveau de coûts optimisés**

Il est essentiel que l'optimisation des coûts ne se limite pas à une réduction quantitative, mais qu'elle s'accompagne d'un contrôle rigoureux de la qualité, de la productivité et de la durabilité. Une maîtrise précise du niveau optimal des coûts permettra d'éviter des conséquences négatives telles que la dégradation de la qualité ou une baisse de la compétitivité.

**2. Intégration des outils numériques et de la data analytics**

L'adoption d'outils numériques avancés pour le suivi et l'analyse des coûts peut renforcer la précision et la réactivité des actions d'optimisation, tout en facilitant la prise de décision stratégique.

**3. Approche multidimensionnelle de la performance**

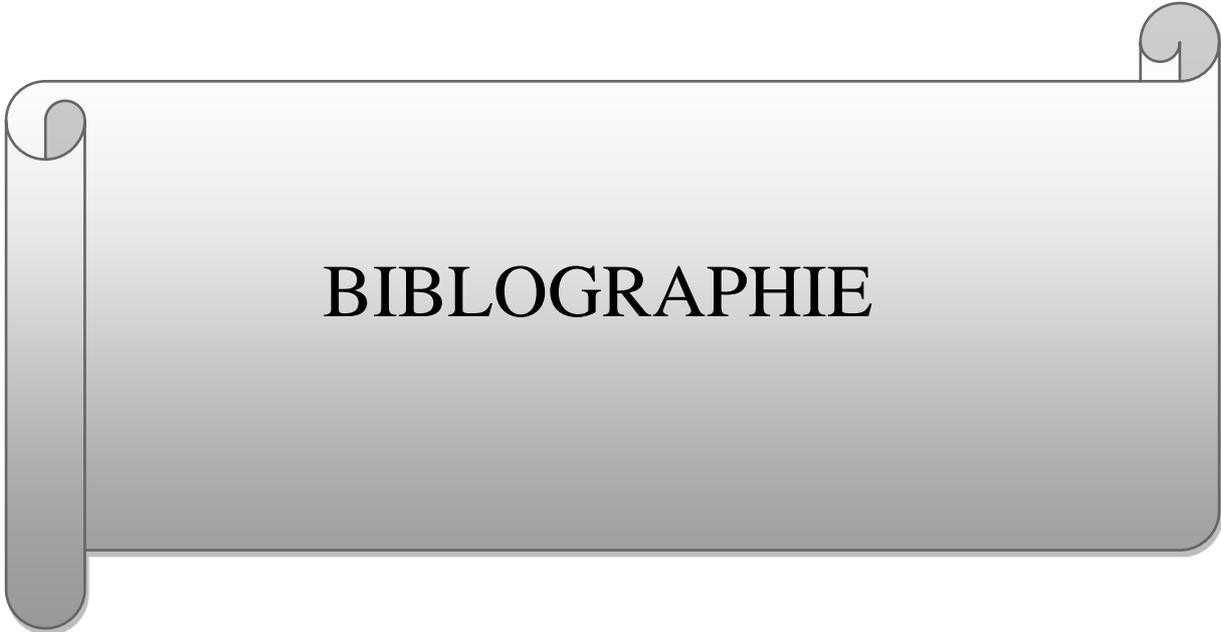
Les futures recherches devraient élargir le champ d'étude en intégrant d'autres leviers de performance financière comme la gestion des ressources humaines, l'innovation, et la stratégie commerciale, afin d'avoir une vision holistique.

**Thèmes suggérés pour les années à venir :**

- L'impact de la digitalisation sur l'optimisation des coûts et la performance financière
- L'intégration de la gestion durable dans l'optimisation des coûts industriels
- La maîtrise des coûts dans un contexte de chaînes d'approvisionnement globalisées
- L'effet de la gestion stratégique des ressources humaines sur la rentabilité des entreprises industrielles

---

Ainsi, cette étude ouvre la voie à une meilleure compréhension des leviers d'optimisation des coûts, tout en soulignant la nécessité d'une approche équilibrée et stratégique pour assurer une performance financière durable.



# BIBLIOGRAPHIE

**Liste des bibliographies :****Livres et manuels :**

- ANNOU, Bernard. *Analyse de la valeur*. In : *Conception de produits mécaniques : méthodes, modèles et outils*. Éditions Hermes, 1998, p. 77–104.
- BIOSSELIER, P. *Contrôle de gestion*. Tome 1, Édition Vuibert, 2008, p. 144.
- BOISVERT, Hugues, LAURIN, Claude, MERSEREAU, Alexander. *Comptabilité de management*, 4e éd., Paris : Pearson, 2007, p. 44.
- BOUGHABA, Abedallah. *Comptabilité analytique d'exploitation*. Alger : Éditions Berti, 1998, p. 3.
- BOURGUIGNON, A. *Performance et contrôle de gestion*. In : *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, Ed. Economica, 2000, pp. 931-941.
- BOUQUIN, Henri. *Le contrôle de gestion*, 8e édition, PUF, 2008, p. 75.
- DUMAS, Guy, LARUE, Daniel. *Manuel de contrôle de gestion*, 4e éd., Paris : Lexis Nexis, 2012, p. 69.
- GRANDGUILLOT, Francis. *Les coûts dans l'entreprise*. FeniXX réédition numérique, 2004, p. 21.
- KHEMAKHEM, A. *La dynamique du contrôle de gestion*, 2e éd., DUNOD, Paris, 1976, p. 6.
- LANGLOIS, L., BONNIER, C., BRINGER, M. *Contrôle de gestion*, Édition Berti, Alger, 2008, p. 12.
- LORINO, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance*, 1ère éd., 1997, p. 49.
- LORINO, Philippe. *Méthodes et pratiques de la performance*, Éditions d'organisation, Paris, 2003, p. 5.
- MALLOT, Jean-Louis et JEAN, Charles. *L'essentiel du contrôle de gestion*. Éditions d'organisation, Paris, 1998, p. 46.
- MELYON, G. *Comptabilité analytique*, 3e éd., Éditions Bréal, 2004, pp. 140–143.
- PRÉAUX, D. *Management des organisations publiques : théorie et applications*, 2e éd., Presses de l'Université du Québec, 2010, p. 26.
- RONGE, Yves de. *Comptabilité de gestion*, 3e éd., Bruxelles, 2013, p. 37.
- THIERRY, J. et RICHARD, M. *La comptabilité de gestion : analyse et maîtrise des coûts*, Paris : Pearson, 2007, p. 73.
- VOYER, (2002). *Op. cit.*, p. 113.

**Articles scientifiques / revues**

- AKEEM, L.B. (2017). Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. *International Business and Management*, 14(3), pp. 19-26.
- ADDOUCHE, S.-A., DAFAOUI, E.-M., EL MHAMED, A. (2005). Modélisation des relations entre indicateurs et inducteurs de performance. *Revue JESA*, Vol. X, n° X, pp. 1-X.
- BARTOLI, A., BLATRIX, C. *Management dans les organisations publiques*, 4e éd., Dunod, 2015, p. 115.
- BILLOWS, Sebastian. La politique de l'ambiguïté juridique. In : *Sociologie du travail*, 2016, vol. 58, n°1, pp. 8–31.
- BOYER, Marc. (2016). La politique de l'ambiguïté juridique. In : *Revue française de socio-économie*, n°16, pp. 91–108.
- CHANEGRIH, T. & CREUSIER, J. (2016). Le Lean Manufacturing dans l'industrie française. *Revue Française de Gestion Industrielle*, 34(4), pp. 59–71.
- FILSER, M., PACHÉ, G. (2008). La dynamique des canaux de distribution. *Revue Française de Gestion*, n°182, pp. 109–133.
- FORAY, D. (1993). Standardisation et concurrence. *Revue d'économie industrielle*, 63(1), pp. 84–101.

**Mémoires et thèses :**

- BOUCHARBEB, Yasmine. *L'optimisation des coûts logistiques dans les PME industrielles*. Mémoire de Master, Université de Bejaia, 2022.
- IMATOUKENE, Sarah & MEKBEL, Tinhinane. *La performance financière : cas de l'entreprise portuaire de Bejaia (EPB)*. Mémoire de Master, Université Abderrahmane Mira, Bejaia, 2022.
- BETTAYEB, B. (2012). *Conception et évaluation des plans de surveillance basés sur le risque*. Thèse de doctorat, Université de Grenoble.
- ETIENNE, Alain. (2007). *Intégration Produit / Process...* Thèse de doctorat, Université de Metz. Disponible à : <https://theses.hal.science/tel-00224938v1>
- Ennesraoui, D. (2018). *Démarche qualité et satisfaction des clients*, Revue Marocaine...

**Sources en ligne / sites web :**

- Fairmarkit. (2025). *Optimisation des coûts*. [En ligne] : <https://www.fairmarkit.com/glossary/cost-optimization>
- Faster Capital. (s.d.). *Principes d'optimisation des coûts*. Consulté le 12 juin 2024. <https://fastercapital.com/fr/contenu/Principes-d-optimisation-des-couts---principes-d-optimisation-des-couts-et-comment-les-appliquer.html>
- KETTANI, G. et VILLEMEUR, A. *Le capital-risque : un financement efficace de l'innovation*. Disponible sur : [https://www.persee.fr/doc/ecofi\\_0987-3368\\_2010\\_num\\_100\\_4\\_5776](https://www.persee.fr/doc/ecofi_0987-3368_2010_num_100_4_5776)
- MAKSUD, T.R., MANOSSOH, H., MARADESA, D. (2024). *Analyse du calcul des coûts de production... Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat*, Vol. 2, n°2.
- Rahmouni, A. F.-A. (2022). *Chapitre 4 – Calcul des coûts complets...* <https://share-knowledge.ma/wp-content/uploads/2023/12/Chapitre-4-Methode-des-centres-danalyse.pdf>
- RHERIB, N. & DEHBI, S. (2025). *L'IA et l'optimisation industrielle*. *African Journal of Management Engineering and Technology*.

**Documents officiels / rapports / autres**

- ADOURI, A. et MIMECHE, A. (2018). *Cours de comptabilité financière selon le SCF*, 2e éd., ENAG Édition, Alger.
- Conseil National de la Comptabilité (2007). *Règlement n° 07-01 sur le SCF*. Journal Officiel de la République Algérienne, n° 74.
- ENNESRAOUI, D. (2018). *Démarche qualité et satisfaction des clients*. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n°18, pp. 150–168.
- EUROQUALITY (2014). *Les innovations technologiques dans l'agroalimentaire*. Ministère de l'Agriculture et de l'Économie.
- MERRIGAN, Philip (2023). *Les crédits d'impôt pour la R&D*. Chaire de recherche UQAM.
- AYIRA, Korem (2012). *Les PME et la politique fiscale nationale*. TrustAfrica. <http://www.trustafrica.org/icbe>
- LAUNOIS, R. (1995, 1996). *Typologie des coûts en comptabilité analytique*, Travaux Atelier n°6.

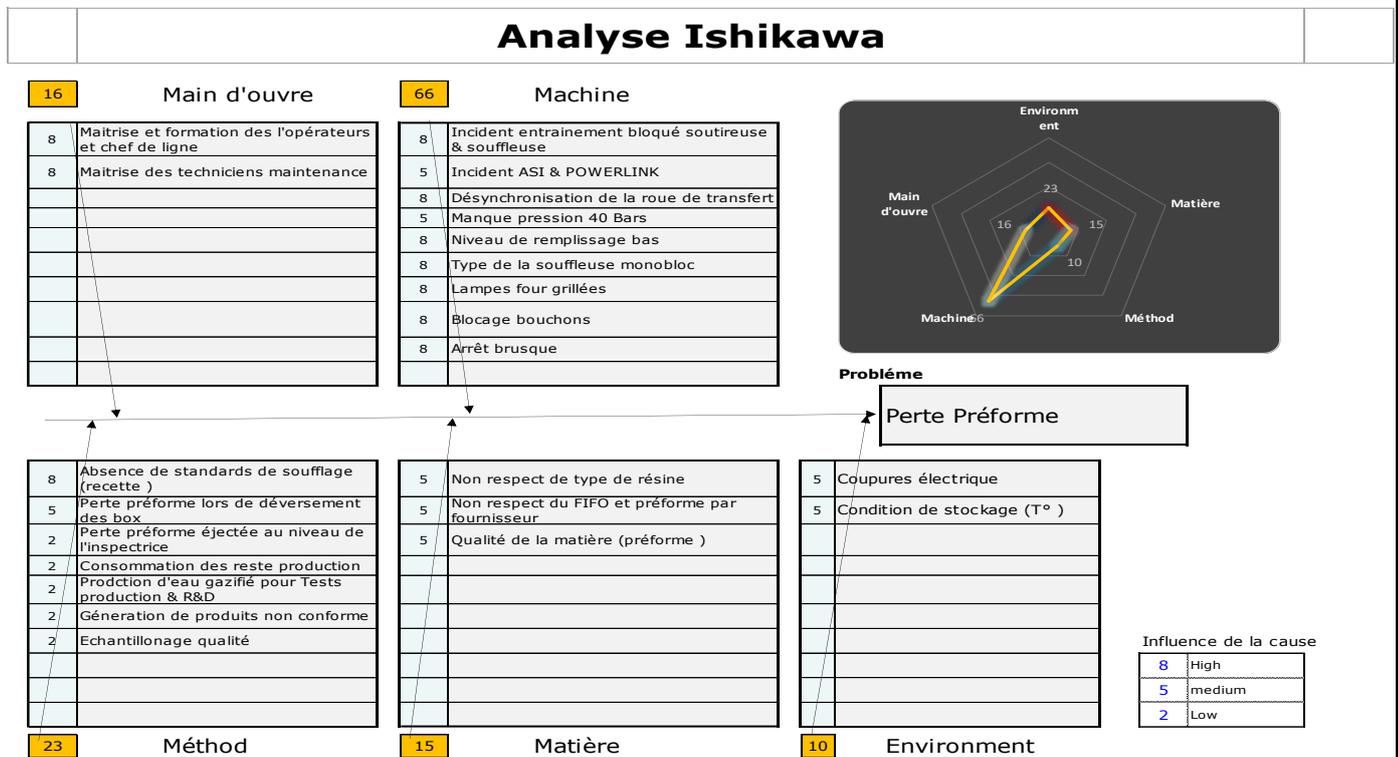


ANNEXE

Code PF	Désignation PF	Code	Designation	BOM	Unité	Consommation standard	Consommation réelle	Perte	Perte	Prix	Perte en valeur
PF01	SELECTO 1L MP01		Etiquettes		1 U	10 000,00	10100	100,00	1,0%	12	1 200,00
PF01	SELECTO 1L MP02		Préformes		1 U	10 000,00	10120	120,00	1,2%	11	1 320,00
PF01	SELECTO 1L MP03		Bouchons		1 U	10 000,00	11000	1 000,00	10,0%	0,9	900,00
PF01	SELECTO 1L MP04		MP (Matière)		0,5 Gr	5 000,00	5060	60,00	1,2%	100	6 000,00
											<b>9 420,00</b>

**Annexe 1 : exemple de calcul des pertes**

*Annexe 2: diagramme d'Ishikawa*



## Annexe 3 : feuille de route

<b>Qui fait quoi</b>			
N°	Qui	Quoi	Quand
<b>1</b>	Personne 1	Identifier la surconsommation Organiser les réunions hebdo Suivi de l'indicateur Suivi du plan d'actions Maintenir les résultats formalisation des OPL's	Durant le projet et après le projet
<b>2</b>	Personne 2	Identifier la surconsommation Organiser les réunions hebdo Suivi de l'indicateur Suivi du plan d'actions Maintenir les résultats formalisation des OPL's	Durant le projet et après le projet
<b>3</b>	Personne 3	Rétablir les conditions de base du processus au niveau des lignes Identifier les causes à la racine de la surconsommation Suivi de la collecte de données Former à la collecte de données et OPL	Durant le projet et après le projet
<b>4</b>	Personne 4	Rétablir les conditions de base du processus au niveau des utilités Identifier les causes à la racine de la surconsommation Suivi de la collecte de données Former à la collecte de données et OPL	Durant le projet et après le projet
<b>5</b>	Personne 5	Valider les actions d'améliorations qui touches à la qualité du produits	Durant le projet et après le projet

## Annexe 4 : Plan d'action

## Plan d'action

Problème	Action	Responsable	Date de début	Échéance	État	Commentaires
Absence de standards de soufflage	Vérifier les recettes au niveau de la souffleuse	Pesonne 1				
Non respect de type de résine	Faire un point avec SCH sur le respect du type de résine	Pesonne 2				Planifier le point avec supply-Othmane
Perte préforme lors de déversement des box	Réparer la trémie préforme	Pesonne 3				
	Formaliser un OPL pour la récupération immédiate des performe	Pesonne 4				Demain
Débordement de préforme du transporteur retour préforme	Vérifier les capteurs	Pesonne 5				
Perte préforme éjectée au niveau de l'inspectrice	Récupérer la préforme éjectée	Pesonne 1				
Production d'eau gazéifié pour Tests production & R&D	Création OF eau gazéifié	Pesonne 2				
Echantillonnage qualité	Optimiser le nombre l'échantillons	Pesonne 2				
Incident entrainement bloqué soutireuse & souffleuse	Revoir les paramètres de l'inspectrice	Pesonne 1				
	Verrouiller l'accès aux paramètres de l'inspectrice	Pesonne 2				
	Vérifier l'état des Etoile	Pesonne 1				
	Instaurer une fréquence de vérification des étoiles	Pesonne 5				
	Changer les mandrins usée de la ligne 2	Pesonne 3				
	Instaurer une fréquence de vérification des mandrins et Respecter la fréquence de changement de la chaine tournette	Pesonne 2				
	Changer les pinces usés	Pesonne 1				
	Instaurer une fréquence de vérification des pinces	Pesonne 3				
	Changer le type de pinces (tyrollons)	Pesonne 3				ctionnés attente préventif annuel po
	Serrer les câbles	Pesonne 5				



HB	FICHE DE NON-CONFORMITE CORRECTIONS, ACTIONS CORRECTIVES ET AMELIORATION	N° Réf :	F01
		Date de modification:	06/07/2021
		Version:	04
		Site	DG

-(Rechercher si des NC similaires existent ou pourraient se produire) .....

-Revue si nécessaire les évaluations des risques SST/contexte: .....

**Causes** (A partir des 5 M : Main d'œuvre /Moyens /Méthodes /Milieu/ Matériaux) :

ACTIONS CORRECTIVES /OPPORTUNITES					Date d'élaboration plan d'action : / /		
Actions Proposées	Responsable	Echéance/ Délai	Ressources	Suivi			

Evaluer l'impact SST des actions à mener préalablement à leur engagement : (dangers nouveaux)

Les actions à mener engendrent t- elle un impact SST?

Si oui :  Revoir les actions correctives

Si non :  Les actions à engager sont planifiées conformément au plan d'action

Date d'échéance est celle de la dernière action du plan d'action : / /

Évaluation de l'action corrective/ Amélioration : Efficace  Non efficace

Critères/preuves d'effectivité/d'efficacité :

Report :  Date : ... / ... / ...

Clôture:  Date ... / ... / ...

Observations :

HB	FICHE DE NON-CONFORMITE CORRECTIONS, ACTIONS CORRECTIVES ET AMELIORATION	N° Réf :	F01
		Date de modification:	06/07/2021
		Version:	04
		Site	DG



**Annexe 6 : fiche de réclamation fournisseur**

<b>HB</b>	FICHE RECLAMATION FOURNISSEUR	N° Réf	RF01
		Date de création	2024
		Version	00
		Site	DG

<b>N° Fiche : 1104-25</b>	
Date : 11/04/2025	Service émetteur : Qualité
Nom de l'émetteur : Superviseur qualité	Anomalie constatée : <input type="checkbox"/> A la réception <input checked="" type="checkbox"/> En cours de production <input type="checkbox"/> Au cours de son stockage

**Description de l'anomalie (avec les détails) :**

Lors de la production de Slim orange 33cl, nous avons enregistré plusieurs arrêts de la machine en raison d'un problème d'éclatement des bouteilles lors du soufflage

Ces éclatements étaient causés par des préformes non conformes contenant des particules noires





**Informations sur le Produit concerné par l'anomalie :**  
 Désignation : Préforme orange 21gr  
 Fournisseur : GTT  
 N° de lot : 010924  
 Quantité : 01 Box  
 Date de fabrication : 03-04-2025

Corrections	Date	Responsable	Preuve	Evaluation de l'efficacité
Mettre en quarantaine le box non-conforme	11-04-2025	Superviseur		
Réclamation fournisseur	28-04-2025	Superviseur		

**Date et visa contrôle qualité**  
Superviseur qualité HB

<b>HB</b>	FICHE RECLAMATION FOURNISSEUR	N° Réf	RF01
		Date de création	2024
		Version	00
		Site	DG

<p><b>Partie à Compléter par le fournisseur</b></p> <p><b>Réponse fournisseur et actions prévues/engagées :</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p style="text-align: right;"><b>Date et visa Fournisseur</b></p>
---

### *Annexe 7 : guide d'entretien*

#### **Objectif de l'entretien :**

Comprendre la perception des acteurs internes sur les **projets d'optimisation des coûts de production**, leur **impact sur la performance financière**, et le **rôle du contrôle de gestion** dans cette démarche.

#### **Guide d'entretien – Étude qualitative mémoire de fin d'études**

##### **I. Introduction (à présenter à l'interviewer)**

Bonjour, merci d'avoir accepté cet entretien. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'études en contrôle de gestion, je travaille sur le thème : « *L'impact de l'optimisation des coûts de production sur la performance financière de l'entreprise* », avec une étude de cas chez Hamoud Boualem.

Cet entretien est confidentiel, vos réponses seront utilisées uniquement à des fins académiques. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse. Le but est de recueillir votre retour d'expérience.

##### **II. Profil du participant**

1. Quel est votre poste actuel ?
2. Depuis combien de temps travaillez-vous chez Hamoud Boualem ?
3. Avez-vous été impliqué dans un ou plusieurs projets d'optimisation des coûts de production ? Le(s)quel(s) ?

##### **III. Sur le projet d'optimisation (spécifique : pertes, standards, contrôle, etc.)**

4. Quels étaient les principaux objectifs du projet auquel vous avez participé ?
5. Quelles actions concrètes ont été mises en place pour optimiser les coûts dans votre périmètre ?
6. Selon vous, quelles ont été les principales **difficultés rencontrées** pendant la mise en œuvre ?
7. Est-ce que les résultats attendus ont été atteints ? Avez-vous constaté une amélioration visible (qualité, gaspillage, temps, etc.) ?

8. Quels indicateurs de performance (KPI) ont été suivis pour mesurer les résultats du projet ?

#### **IV. Sur la performance financière**

9. À votre avis, en quoi ces actions d'optimisation ont-elles influencé **les résultats financiers de l'entreprise** ?
10. Avez-vous observé des changements dans le **pilotage des coûts** suite à ces projets ?

#### **V. Clôture**

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses très précieuses. Cet entretien m'aidera à mieux comprendre la réalité terrain et à enrichir mon analyse.



# Table des matières

## Table des matières :

Remerciement :.....	IV
Dédicace : .....	VI
Sommaire :.....	VII
Abstract:.....	IX
Listes des figures :.....	X
Listes des tableaux : .....	XI
Liste des annexe : .....	XI
Listes des abréviations :.....	XII
Introduction générale : .....	a
Chapitre 1 : L'optimisation des coûts de production : Fondements et méthodes .....	1
<i>Introduction du chapitre</i> : .....	1
<b>Section 01 : Notions générales sur les coûts et les coûts de production</b> .....	2
<b>1. Définition et classification des coûts</b> :.....	2
<b>1.1. Définition générale des coûts</b> : .....	2
<b>1.2. Classification des couts</b> :.....	3
<b>1.3. Les coûts de production</b> : .....	4
<b>2. Définition et principes de l'optimisation des coûts</b> .....	5
<b>2.1. Définition de l'optimisation des couts</b> : .....	5
<b>2.2. Contrôle ; maîtrise et optimisation des couts</b> :.....	5
<b>2.3. Les principes de l'optimisation des couts</b> : .....	6
Étape 1 : Calcul du coût de l'unité d'œuvre.....	9
<b>2.3 Objectifs de l'Optimisation des Coûts de Production</b> .....	17
<b>Section 02 : Stratégies et méthodes d'optimisation des coûts de production</b> .....	18
<b>1. Méthodes traditionnelles</b> : .....	18
<b>1.1. La négociation avec les fournisseurs : un levier stratégique d'optimisation des coûts</b> .....	18
<b>1.2. Réduction du gaspillage</b> : .....	21
<b>1.3. Standardisation des processus et amélioration continue</b> :.....	23
<b>2. Méthodes moderne</b> : .....	24
<b>2.1. L'Optimisation des Processus par l'Automatisation</b> :.....	24
<b>2.1.1. Enjeux et bénéfices de l'automatisation</b> :.....	24
<b>2.1.2. Méthodologie d'automatisation des processus</b> .....	25
<b>2.1.2.1. Évaluation préalable de la maturité des processus</b> .....	25
<b>2.1.2.2. Identification des tâches automatisables</b> .....	26
<b>2.1.2.3. Choix de l'approche d'automatisation</b> .....	26

2.1.2.4.	Déploiement opérationnel et pilotage de la performance .....	27
2.2.	Lean Manufacturing .....	27
2.2.1.	Une philosophie de gestion orientée vers l'excellence opérationnelle .....	27
2.2.2.	Une double dimension : Lean interne et Lean externe .....	27
2.2.3.	Des impacts concrets sur la performance.....	28
2.2.4.	Une transformation des pratiques de contrôle de gestion .....	29
2.2.5.	Une stratégie intégrée et difficilement imitable .....	29
2.3.	L'Intelligence Artificielle (IA).....	29
2.3.1.	L'IA comme Outil d'Optimisation des Coûts en Industrie .....	30
2.3.1.1.	Automatisation et Amélioration de la Productivité.....	30
2.3.1.2.	Optimisation de la Gestion des Stocks et des Approvisionnements.....	30
2.3.1.3.	Maintenance Prédicative et Réduction des Pannes .....	30
2.3.2.	L'IA en Gestion de Projet Industriel.....	31
Section 3 : Limites et risques liés à l'optimisation des coûts.....		31
1.	Impact sur la qualité des produits et la satisfaction des clients : .....	32
1.1.	Optimisation des couts : bénéfiques industriels et limites a considéré .....	32
1.2.	Risques liés à une optimisation excessive des coûts au détriment de la qualité.....	34
2.	Risque de sous-investissement dans l'innovation et la R&D.....	35
2.1.	Le rôle structurant du capital-risque dans l'innovation .....	35
2.2.	Orientations pour une politique publique favorable à l'innovation.....	36
2.3.	Externalisation et capacité d'absorption technologique.....	37
2.4.	Risques macroéconomiques et stratégiques liés au sous-investissement en R&D.....	37
2.5.	Les effets pervers d'une fiscalité excessive : entre sous-investissement en R&D et affaiblissement de la compétitivité des PME.....	38
Chapitre 2 : La performance financière des entreprises et ses déterminants.....		41
<i>Introduction du chapitre :</i> .....		41
Section 1 : généralité sur la performance financière.....		42
1.	Notion de base sur la performance financière.....	42
1.1.	Définition de la performance : .....	42
1.2.	Définition de la performance financière : .....	43
2.	Les indicateurs de la performance financière .....	47
2.1.	Définition d'un indicateur de performance (KPI) : .....	47
2.2.	Les principaux indicateurs de performance : .....	47
3.	Le tableau de bord financier comme outil de suivi : .....	52
3.1.	Définition : .....	52

3.2. Objectifs du tableau de bord : .....	52
3.3. Typologie de tableaux de bord .....	53
<b>Section 02 : Les leviers de la performance financière : .....</b>	<b>54</b>
<b>1. La gestion des coûts comme levier de rentabilité .....</b>	<b>54</b>
<b>1.1. La méthode ABC : un outil de pilotage stratégique de la rentabilité .....</b>	<b>55</b>
<b>1.2. La logique de « coût utile » : vers une performance durable .....</b>	<b>56</b>
<b>2. Le rôle des investissements et de la politique d'innovation .....</b>	<b>57</b>
<b>2.1. Investissements en innovation et performance financière : un lien renforcé par la</b>	
<b>gouvernance .....</b>	<b>57</b>
<b>2.2. Effets théoriques de l'innovation et des investissements sur la rentabilité des PME .....</b>	<b>58</b>
<b>2.3. Approche théorique élargie du lien entre innovation, investissement et performance : vers</b>	
<b>une compréhension multidimensionnelle .....</b>	<b>59</b>
<b>3. Influence de l'environnement externe : .....</b>	<b>60</b>
<b>3.1. Environnement externe et résilience financière sous un régime de ciblage d'inflation .....</b>	<b>60</b>
<b>3.2. L'impact des crises sanitaires sur la performance financière .....</b>	<b>62</b>
<b>3.3. Effets de la réglementation sur la performance financière .....</b>	<b>64</b>
<b>Section 03 : L'optimisation des coûts de production : levier stratégique de la performance</b>	
<b>financière .....</b>	<b>64</b>
<b>1. Les mécanismes d'impact sur la performance financière .....</b>	<b>65</b>
<b>1.1. Réduction des coûts directs grâce à l'optimisation : .....</b>	<b>65</b>
<b>1.2. Rationalisation des processus : amélioration du temps, de la qualité et réduction des</b>	
<b>rebuts .....</b>	<b>66</b>
<b>2. L'effet sur les indicateurs financiers clés : .....</b>	<b>69</b>
<b>2.1. L'optimisation des coûts comme levier de transformation des indicateurs financiers</b>	
<b>stratégiques : .....</b>	<b>69</b>
<b>1.1. Impact théorique de l'optimisation des coûts sur les indicateurs financiers clés .....</b>	<b>70</b>
<b>2. L'intégration de l'optimisation des coûts dans le pilotage stratégique .....</b>	<b>72</b>
<b>2.1. Une transformation de l'approche traditionnelle des coûts : .....</b>	<b>72</b>
<b>2.2. L'optimisation des coûts comme outil transversal .....</b>	<b>73</b>
<b>2.3. Une aide à la décision stratégique .....</b>	<b>73</b>
<b>2.4. Création de valeur et avantage concurrentiel .....</b>	<b>74</b>
<b>Chapitre 3 : étude de cas – Hamoud Boualem : Une optimisation des coûts de production pour</b>	
<b>améliorer la performance financière .....</b>	<b>77</b>
<b>Introduction de chapitre : .....</b>	<b>77</b>
<b>Section 1 : présentation de l'entreprise d'accueil « HAMOUD BOUALEM » .....</b>	<b>78</b>
<b>1. Présentation de Hamoud Boualam : .....</b>	<b>78</b>
<b>1.1. Historique de hamoud boualam : .....</b>	<b>78</b>

<b>1.2. Présentation générale de l'entreprise .....</b>	<b>79</b>
<b>2. Unité de stage Boufarik : .....</b>	<b>82</b>
<b>2.1. Organigramme de Hamoud Boualam unité Boufarik : .....</b>	<b>83</b>
<b>2.2. Département de contrôle de gestion : .....</b>	<b>83</b>
<b>2.2.1. Les missions principales du contrôle industrielle : .....</b>	<b>84</b>
<b>Section 2 : Analyse des projets d'optimisation des coûts de production .....</b>	<b>84</b>
<b>1. Importance de la maîtrise du processus de production .....</b>	<b>85</b>
<b>1.3. Identification des pertes au niveau du processus de production .....</b>	<b>87</b>
<b>2. Projets d'optimisation mis en place : .....</b>	<b>88</b>
<b>2.1. Projet 1 : Mise en place d'un contrôle rigoureux à la réception des matières premières... 88</b>	
<b>2.2. Projet 2 : Optimisation des pertes et gaspillage sur la chaîne de production .....</b>	<b>92</b>
<b>2.3. Projet 3 : Révision des standards.....</b>	<b>99</b>
➤ <b>Réajustement des standards : un outil de transparence : .....</b>	<b>102</b>
➤ <b>Variation des freintes : diagnostic plus précis : .....</b>	<b>102</b>
➤ <b>Impact économique significatif : .....</b>	<b>103</b>
➤ <b>Conclusion : .....</b>	<b>103</b>
<b>Section 3 : Méthodologie de recherche et analyse des entretiens sur l'optimisation des coûts chez Hamoud Boualem .....</b>	<b>104</b>
<b>1. Méthodologie de recherche.....</b>	<b>104</b>
<b>2. Présentation des entretiens semi-directifs.....</b>	<b>105</b>
<b>2.1 Échantillon d'étude.....</b>	<b>105</b>
<b>2.2 Axes d'entretien .....</b>	<b>105</b>
<b>2.3. Analyse des thématiques .....</b>	<b>107</b>
<b>3. Discussion et présentation des résultats .....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>116</b>
<b>Liste des bibliographies : .....</b>	<b>122</b>
<b>Table des matières : .....</b>	<b>108</b>

