

République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abderrahmane Mira de Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des sciences Financières et Comptabilité

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Spécialité : Comptabilité et Audit

Thème

L'impact d'optimisation des coûts de revient sur la performance de l'entreprise

Cas de Danone Djurdjura



Présenté par :

REDJDAL Kenza

SALI Tiziri

Encadré par :

AMIMER Amar

Co-encadrant :

CHABI Tayeb

Année universitaire

2024 / 2025

Dédicace

Je dédie ce travail à mes chers parents, à mes deux frères, ainsi qu'à mon amie Kahina et sa famille pour leur soutien sincère et constant. J'adresse aussi ma gratitude à mes amies et à toutes les personnes qui m'ont aidée, de près ou de loin, dans la réalisation de ce projet. Une pensée particulière à ma binôme Tiziri, avec qui j'ai partagé cette belle aventure académique. Ce travail est aussi le reflet de mon engagement, de ma rigueur et du chemin parcouru tout au long de ce parcours.

Kenza ♥ ...

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour leur amour, leurs sacrifices et leur soutien sans faille.

À mon frère et mes trois sœurs, pour leur présence et leurs encouragements.

À mes amies Ikram et Sihem, pour leur soutien précieux tout au long de ce parcours.

Et à Kenza, ma binôme, pour son engagement et sa collaboration tout au long de ce travail.

Tiziri ♥ ...

Remerciements

Louange à Allah, Le Tout-Puissant, Le Sage, qui nous a permis d'accomplir ce travail dans les meilleures conditions. Que la paix et les bénédictions soient sur notre Prophète Mohammed, exemple de persévérance et de savoir.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à M. AMIMER Amar, notre encadrant universitaire, pour ses conseils précieux, sa disponibilité et son accompagnement constant tout au long de ce travail. Nos remerciements vont également à M. CHABI Tayeb, Co-encadrant, pour ses orientations méthodologiques et son soutien.

Nous adressons également nos sincères remerciements à M. Idir Ouachour, notre guide au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, pour son accueil chaleureux, sa disponibilité, et les informations précieuses qu'il nous a fournies durant notre stage.

Nous n'oublions pas de remercier l'ensemble du personnel de Danone Djurdjura pour leur coopération et leur ouverture, qui ont grandement facilité la réalisation de notre étude de cas.

Nous exprimons également notre reconnaissance envers les enseignants du département des Finances et Comptabilité de l'Université Abderrahmane Mira de Bejaïa, pour la qualité de l'enseignement qu'ils nous ont transmis tout au long de notre parcours.

Enfin, nous adressons nos plus profonds remerciements à nos familles respectives, pour leur soutien indéfectible, leurs invocations sincères, leur patience et leur amour, sans lesquels ce travail n'aurait pu voir le jour.

Liste des abréviations

Abréviations	Intitulé
BPS	Bande PS
BSN	Boussois-Souchon-Neuvesel (ancien dénomination du groupe DANONE)
CA	Chiffre D'affaire
CDD	Contrats à Durée Déterminée
CO ₂	Dioxyde de Carbone
CF	Charges Fixes
CF _u	Charges Fixes Unitaire
CU _t	Coût Unitaire Total
CV	Charges Variables
CV _t	Coût Variable Total
CV _u	Coût Variable Unitaire
DA	Dinar Algérien
DDA	DANONE Djurdjura Algérie
FGL	Finished Goods Losses
ICP	Indice de Compétitivité Prix
JAT	Juste à Temps
KG	kilogramme
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur Clé de Performance ICP)
LO	Levier Opérationnel
MCV	Marge sur Coût Variable
MOD	Main D'œuvre
PLF	Produits Laitiers Frais
PV	Prix de Vente
Q _t	Quantité
RD	Recherché et Développement
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
RT	Résultat
SPA	Société Par Action

Liste des abréviations

SR	Seuil de Rentabilité
TMCV	Taux de Marge sur le Coût Variable
TN	Tonne (unité de mesure)
TRCU	Taux de Rentabilité Commerciale Unitaire
TRG	Taux de Rendement Global
TX	Taux

Liste des tableaux

<u>N° du tableau</u>	<u>Intitulé du tableau</u>	<u>N° de page</u>
Tableau N°01:	Référence des produits Djurdjura	16
Tableau N°02:	Références des produits Danone.....	16
Tableau N°03:	Répartition des charges fixes et variables – situation actuelle (produit Danette)	22
Tableau N° 04:	Donnée après augmentation 200 TN des volumes produit Danette	23
Tableau N°05:	comparaison des coûts avant et après augmentation.....	24
Tableau N°06:	Donnée actuel de produit Yaoumi	26
Tableau N°07:	Donnée après augmentation de produit Yaoumi	26
Tableau N°08:	comparaison des coûts avant après augmentation de produit Yaoumi	27
Tableau N°09 :	comparaison finale des coûts obtenus des 02 produits (d'après les tableaux n°05 et n°08)	28
Tableau N°10:	Donnée de matière Danette avant réduction.....	30
Tableau N°11:	Donnée de matière Danette après réduction.....	31
Tableau N°12:	Comparaison des coûts d'emballage de produit Danette (d'après les tableaux n°10 et n°11)	31
Tableau N°13:	Données avant substitution produit Yaoumi	32
Tableau N°14:	données après substitution produit Yaoumi	33
Tableau N°15:	Comparaison des coûts de production produit Yaoumi (d'après les tableaux n°13 et n°14)	33

Liste de figures

<u>N° de la figure</u>	<u>Intitulé de la figure</u>	<u>N° de page</u>
Figure N°01:	Evolution comparée des charges fixes totales et des charges fixes unitaires	5
Figure N°02:	évolution comparaison des charges variables totales et des charges variables unitaires.....	5
Figure N°03:	organigramme de l'entreprise Danone	18
Figure N°04:	Répartition des charges de production Danette avant optimisation chez DDA, exercice 2023.	21
Figure N°05 :	Évolution du coût unitaire du produit Danette avant et après optimisation	25
Figure N°06 :	évolution du coût unitaire du produit Yaoumi avant et après optimisation.....	27
Figure N°07:	Effets de l'optimisation du volume de production par l'absorption des coûts fixes	28
Figure N°8:	évolution d'emballage avant et après réduction	31
Figure N°9:	l'évolution de coût de production avant et après substitution	34

Sommaire

Dédicace

Remerciements

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste de figures

Sommaire

Introduction générale1

Chapitre 01 : Optimisation de coût de revient et la performance de l'entreprise.3

Introduction3

Section I : Le coût de revient: définition, classification et optimisation3

Section II : La performance de l'entreprise9

Conclusion12

Chapitre 02 : Les stratégies d'optimisation et leur impact sur la performance sur la performance de l'entreprise Danone Djurdjura.....13

Introduction13

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil Danone Djurdjura13

Section II : Mise en place des stratégies d'optimisation.....20

Section III : Analyse des résultats et interprétation de la performance34

Conclusion41

Conclusion générale42

Table des matières42

Bibliographie

Annexes

Résumé

Introduction générale

Introduction générale

La maîtrise des coûts constitue un levier essentiel pour la performance et la compétitivité des entreprises. Parmi les différentes composantes du coût global, le coût de revient revêt une importance particulière, puisqu'il regroupe l'ensemble des charges liées à la production d'un bien ou d'un service, servant ainsi de fondement à la fixation des prix de vente et à l'évaluation de la rentabilité.

L'optimisation du coût de revient permet aux entreprises d'améliorer leur rentabilité en identifiant les postes de dépenses à réduire tout en maintenant la qualité des produits et services. En mettant en place des stratégies adaptées, il devient possible de minimiser les coûts et de maximiser l'efficacité des ressources. Parmi les techniques utilisées, la gestion des matières premières, l'amélioration des processus de production et l'optimisation des coûts jouent un rôle clé dans la maîtrise des charges.

Face à ces enjeux, notre travail s'articule autour de la problématique suivante :

Comment l'optimisation du coût de revient peut-elle contribuer à améliorer la performance de l'entreprise ?

À partir de cette problématique, plusieurs interrogations secondaires émergent :

- Quels sont les principaux facteurs qui influencent le coût de revient au sein de l'entreprise ?
- Quelles sont les stratégies de l'entreprise basées sur l'optimisation des ressources, et quels sont leurs avantages et inconvénients ?
- Dans quelle mesure la réduction de coût de revient impacte-t-elle la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise ?

Pour répondre à ces questions, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- ✓ **Hypothèse 1** : Une analyse détaillée des composantes du coût de revient permet à l'entreprise d'identifier les facteurs clés de réduction des coûts et d'optimiser la rentabilité.
- ✓ **Hypothèse 2** : L'application de méthodes d'optimisation, telles que la rationalisation des achats, l'amélioration des processus de production, et la gestion des coûts fixes entraînent une diminution significative du coût de revient.

- ✓ **Hypothèse 3 :** La réduction du coût de revient améliore directement la rentabilité et la compétitivité de l'entreprise, en renforçant sa capacité d'adaptation aux exigences du marché.

Afin d'apporter un éclairage aux questions posées dans la problématique, notre mémoire est composé de deux chapitres : le premier consiste à exposer les bases théoriques en définissant le coût de revient, en présentant les techniques d'optimisation et en analysant leurs avantages et leurs inconvénients. Le deuxième chapitre met en pratique l'optimisation d'un coût de revient dans une entreprise, en analysant ses coûts et en mesurant l'impact des stratégies d'optimisation sur sa performance globale.

Par cette démarche, nous espérons démontrer la pertinence de l'optimisation du coût de revient, tant sur le plan stratégique qu'opérationnel, et souligner son rôle déterminant dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

Chapitre 01 : Optimisation de coût de revient et la performance de l'entreprise.

Introduction

L'évaluation et la maîtrise du coût de revient sont des éléments fondamentaux pour assurer la rentabilité et la compétitivité des entreprises. Une compréhension approfondie de ses composantes permet d'identifier les principaux facteurs influençant son évolution et d'adopter des décisions financières et stratégiques plus efficaces.

Avant d'envisager des moyens d'optimisation, il est essentiel d'étudier la typologie du coût de revient en analysant ses classifications et sa structure, notamment dans les entreprises agroalimentaires où la gestion des coûts revêt une importance particulière. Cette analyse permet de mieux cerner son rôle stratégique et son impact sur les performances économiques des organisations.

L'objectif de ce chapitre est donc présenter un cadre théorique permettant de comprendre le mécanisme du coût de revient et son importance dans la gestion financière et opérationnelle des entreprises. Cette approche servira de fondement pour aborder les différentes méthodes d'optimisation et leur influence sur la performance économique.

Section I : Le coût de revient: définition, classification et optimisation

Dans une entreprise, la gestion des coûts est essentielle pour assurer la rentabilité et la compétitivité. Avant d'aborder le coût de revient, il est important de comprendre la notion de coût et ses différentes classifications.

I.1 Définition et structure du coût de revient

I.1.1 Définition du coût de revient

« Un coût est défini comme la somme des charges relatives à un élément défini au sein du réseau comptable. Le choix des coûts à calculer se fait en fonction des activités de l'entreprise, de sa structure, de ses objectifs de gestion et de pilotage »¹

Le coût de revient est l'étape ultime de calcul des coûts : il comprend l'ensemble des charges directes et indirectes, fixes et variables, de production et de distribution pour une unité de bien ou de service vendue. C'est lui qui représente le coût complet.

¹ Claude ALAZARD, Sabine SÉPARI, « DCG 11 contrôle de gestion », Dunod, Paris, 2010, P47

On peut donc définir le coût de revient comme étant « la somme des coûts correspondant à l'ensemble des dépenses nécessaires pour élaborer et mettre sur le marché un bien ou un service ».²

1.1.2 La structure du coût de revient dans l'entreprise

La structure du coût de revient permet d'analyser comment les différentes charges sont regroupées pour calculer le coût total d'un produit ou d'un service. Elle est généralement composée des éléments suivants :

- **Le coût d'achat et d'approvisionnement** : il comprend généralement l'achat de matière, marchandises, frais de livraison, ...etc.
- **Le coût de production** : il s'agit de toutes les charges d'exploitation liées à la production des biens ou services, main d'œuvre, les frais d'entretien,...etc
- **Le coût de distribution** : on trouvera notamment les dépenses liées aux livraisons, ...etc.

I.2 Classification des coûts

I.2.1 Selon la variabilité

A. Coûts fixes

Les coûts fixes ou charges de structure sont les charges liées à l'existence de l'entreprise et correspondent, pour chaque période de calcul, à une évolution peu significative de ces charges avec le volume d'activité³.

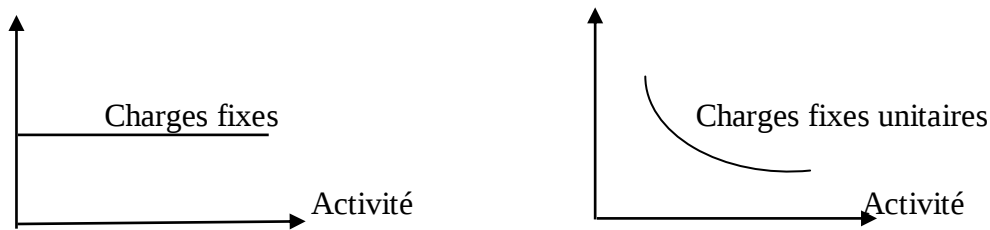
Les coûts fixes correspondant aux charges engendrées par l'administration ou les investissements durables ; ils ne sont pas proportionnels aux quantités fabriquées⁴.

On peut également observer, que si le coût fixe global ne change pas pour période considérée, il est en revanche variable par unité.

² BOUGHABA Abdellah, « comptabilité analytique d'exploitation », Alger, Edition Berti, 1998, P6.

³ BOISSELIER Patrick : « contrôle de gestion » ; Cours et Application, 3ème édition, Librairie Vuibert, Février 2005, Page 135.

⁴ ARAB Zoubir : « Le contrôle de gestion à l'hôpital-méthode et outils – cas de la mise en place de la Méthode ABC à l'Hôpital KHELLIL Amrane de Bejaia », mémoire de magister, université de Bejaia, 2012, p 72.

Figure N°01: Evolution comparée des charges fixes totales et des charges fixes unitaires

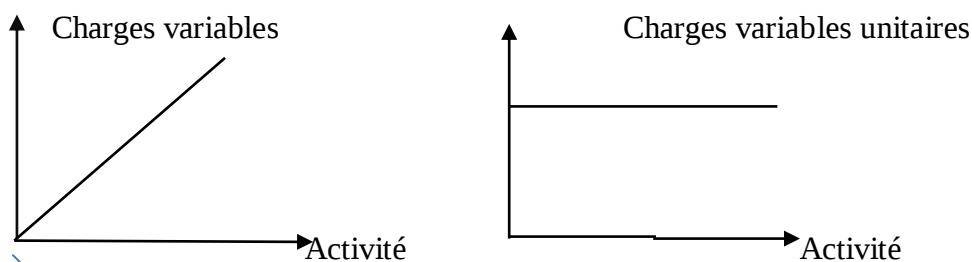
Source : DUBRULLE, L et JOURDAIN, D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P 185.

B. Coûts variables

Les coûts variables ou opérationnels sont des coûts constitués seulement par les charges qui varient avec le volume d'activité de l'entreprise sans qu'il y ait nécessairement exact proportionnalité entre variation des charges et la variation du volume des produits obtenus ⁵

Aussi appelées charges opérationnelles ou charges d'activité, ces charges varient selon le volume des ventes ou le niveau de production de l'entreprise. Parmi les charges variables, on cite :

- Les coûts des matières premières ;
- Les coûts de la main-d'œuvre (salaire et cotisation).
- Les commissions-électricité, le coût de distinction.

Figure N°02: évolution comparaison des charges variables totales et des charges variables unitaires

Source : DUBRULLE, L et JOURDAIN, D, « Comptabilité analytique de gestion », Edition DUNOD, Paris, 2007, P 185.

I.2.2 Selon leur imputation aux produits

On distingue plusieurs coûts directs et indirects

⁵ BOISSELIER P : Op.cit., page 136.

A. Coûts directs

Le coût direct est « constitué des charges qui, étant propres 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 les sections auxiliaires, dès lors qu'un instrument de mesure permet d'en opérer le décompte» ;

«Les coûts directs sont ceux qu'il est possible d'affecter immédiatement, c'est-à-dire sans calcul intermédiaire, au coût d'un produit déterminé⁶ ».

B. Coûts indirects

Ce coût est « constitué des charges qui sont consommées par plusieurs produits et qui sont indivisibles au niveau de la saisie⁷ », ce coût ne peut pas être affecté directement au produit.

« Les coûts indirects sont ceux qu'il n'est pas possible d'affecter immédiatement au coût d'un produit déterminé⁸ ».

I.3 Rôle et importance du coût de revient dans l'entreprise

Le coût de revient est un outil de prise de décision, il sert à :

- Maîtriser la gestion de l'entreprise ;
- Déterminer le prix de vente des produits. (ne pas fixer un prix trop bas pour ne pas vendre à perte) ;
- Connaître la rentabilité des produits ;
- Déterminer la marge commerciale. (Marge commerciale = Prix de vente – Coût de revient) ;
- Réduire les coûts et améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- La détermination du coût de revient permet de classer et comparer le coût de revient de chaque produit de l'entreprise avec les autres coûts de revient des produits de même type des autres entreprises⁹.

⁶ -BOISSELLIER Patrick : Op-cit, page 136.

⁷ -BENZENATI, Op.cit., page23

⁸ -GIBERT Patrick « Contrôle de gestion », Vuibert, Paris, Février 2003, page118.

⁹ -RAIMBAULT Guy, « comptabilité analytique et gestion prévisionnelle outils de gestion », Alger, Editions Chihab, 1996, P12.

I.4 Optimisation de coût de revient

I.4.1 Définition de l'optimisation du coût de revient

L'optimisation des coûts est un processus stratégique visant à identifier, analyser et réduire les dépenses inutiles ou excessives tout en maintenant, voire en améliorant, la qualité des produits ou services offerts. Il s'agit d'une démarche proactive qui permet aux entreprises de maximiser leurs ressources tout en minimisant les gaspillages. Cette démarche repose sur plusieurs principes fondamentaux

I.4.2 Principes de l'optimisation

Les principes fondamentaux sont les suivants

- **Identification des postes de coûts critiques**

L'analyse des charges permet de distinguer les coûts fixes des coûts variables, et d'identifier ceux qui peuvent être réduits sans compromettre la qualité.

- **Rationalisation des processus**

Grâce aux principes du Lean management (élimination des gaspillages, amélioration continue), l'entreprise peut optimiser la chaîne de valeur

- **Utilisation de l'analyse ABC pour prioriser les actions**

En classant les coûts par importance, l'entreprise oriente ses efforts vers les charges à fort impact (par exemple, matières premières ou emballages).

- **Mise en place d'un système de suivi et de contrôle des coûts**

Des ICP (indicateur clé de performance - KPI) tels que le coût unitaire, la marge sur coût variable, ou le taux de rendement global permettent de suivre l'efficacité des actions engagées.

I.4.3 Techniques d'optimisation des coûts

Plusieurs techniques sont utilisées dans les démarches d'optimisation, parmi lesquelles :

- **Amélioration de la productivité** : en augmentant le volume d'activité ou en améliorant l'utilisation des capacités, les coûts fixes peuvent être mieux absorbés.

- **Réduction des consommations** : en diminuant la quantité de matières premières, d'énergie ou de main-d'œuvre utilisée par unité produite.
- **Automatisation et digitalisation** : l'intégration de technologies peut réduire les coûts de production à long terme.
- **Optimisation logistique** : le regroupement des livraisons ou externalisation du transport permet de réduire les coûts fixes liés à la distribution.
- **Amélioration de la maintenance et de l'organisation du travail** : afin de limiter les pannes, les retards et les surcoûts liés à l'imprévu.

I.5 Avantages et inconvénient de l'optimisation du coût de revient

I.5.1 Avantages

L'optimisation des coûts de revient présente plusieurs bénéfices pour l'entreprise :

- Réduction des charges globales : améliorant la rentabilité.
- Meilleure maîtrise des marges : notamment en période d'instabilité économique.
- Renforcement de la compétitivité : grâce à une structure de coûts plus efficiente.
- Aide à la prise de décision : en fournissant des données fiables pour orienter les choix stratégiques

I.5.2 Inconvénients

Toute démarche d'optimisation présente aussi des inconvénients :

- **Risque de dégradation de la qualité** : certaines réductions de coûts peuvent nuire à la perception du produit ou du service.
- **Coûts de mise en œuvre initiaux** : certaines méthodes nécessitent des investissements importants.
- **Complexité organisationnelle** : les changements dans les modes de gestion peuvent perturber les équilibres internes.
- **Risque de surproduction** : une stratégie d'économie d'échelle mal calibrée peut générer des excédents inutiles

Section II : La performance de l'entreprise

Le terme « performance » est couramment utilisé en entreprise, notamment en contrôle de gestion (performance financière, globale, indicateurs, rémunération). La notion est devenue essentielle pour les dirigeants et parties prenantes afin d'évaluer la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs dans un environnement incertain.

II.1 Définition de la performance

On peut définir la performance comme étant la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action).

« En matière de gestion, la performance est la réalisation des objectifs organisationnels, quel que soit la nature et la variété de ces objectifs. »¹⁰

C'est le fait d'atteindre de manière pertinente l'objectif fixé, autrement dit, c'est la combinaison entre l'efficacité et l'efficience.

II.1.1 Les objectifs de la mesure de la performance incluent

- Développer des produits innovants.
- Améliorer les processus de fabrication.
- Réduire les coûts de fabrication.
- Renforcer et améliorer la sécurité au travail.

II.2 Conditions et types de la performance

Une entreprise doit être performante pour rester compétitive et surpasser ses concurrents. Elle doit s'améliorer sur les plans stratégique et organisationnel.¹¹

II.2.1 Conditions essentielles pour la performance

- ✓ Satisfaction des parties prenantes : Actionnaires, clients, fournisseurs, distributeurs.
- ✓ Amélioration du savoir-faire : Accent sur le capital humain et la transmission des connaissances.

¹⁰ Annick Bourguignon ; « Peut-on définir la performance ? », Revue française de comptabilité, n°269, 1995.

¹¹ Gervais, Jean-Pierre. « La performance globale de l'entreprise : Enjeux et indicateurs », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n°1, 2004, p. 45-60.

- ✓ Bonne gestion des ressources et de l'organisation : Optimisation des ressources (énergie, matières, personnel, machines, informations) et structuration efficace de l'entreprise.

II.2.2 Types de performance

- A. Performance externe : S'adresse aux parties prenantes (actionnaires, fournisseurs, clients). Elle vise à optimiser l'allocation des ressources.
- B. Performance interne : Évalue le degré de réalisation des objectifs et coordonne les actions des acteurs internes. Elle inclut plusieurs dimensions :
 - Économique : Résultats financiers (marge, valeur ajoutée, bénéfices).
 - Financière : Capacité à générer du profit et à être solvable.
 - Sociale : Impact sur le climat social et la gestion des employés.
- C. Organisationnelle: Efficacité des structures et coordination interne.

II.3 Impact de l'optimisation des coûts de revient sur la performance

L'optimisation des coûts de revient joue un rôle central dans l'amélioration de la performance globale de l'entreprise. En ajustant ses coûts tout en maintenant ou en améliorant la qualité, l'entreprise peut générer des gains tangibles sur plusieurs dimensions : rentabilité, compétitivité, efficacité opérationnelle et durabilité. Cette section analyse comment l'optimisation des coûts influence ces aspects clés de la performance ¹²

II.3.1 Amélioration de la rentabilité

L'un des principaux impacts de l'optimisation des coûts est l'amélioration de la rentabilité, qui se traduit par une meilleure gestion des dépenses et une augmentation des marges bénéficiaires.

- **Réduction des coûts inutiles:** L'élimination des gaspillages (ex. : matières premières excédentaires, inefficacités logistiques) permet de réduire les charges opérationnelles et d'accroître la marge bénéficiaire.
- **Prix de vente plus compétitifs:** En maîtrisant les coûts de production, l'entreprise peut ajuster ses prix de vente pour attirer davantage de clients tout en préservant sa rentabilité.

12 –Dupont, J. « Stratégie d'optimisation des coûts dans l'industrie agroalimentaire », Paris, Editions Techniques et sciences Appliquées, 2020, P 90-140.

- **Augmentation du résultat net** : Une gestion rigoureuse des coûts contribue directement à maximiser le profit net, ce qui renforce la santé financière de l'entreprise.

II.3.2 Renforcement de la compétitivité sur le marché

La compétitivité est un facteur clé de succès pour toute entreprise. L'optimisation des coûts permet de renforcer cette compétitivité de plusieurs manières :

- **Proposition de prix attractifs** : En réduisant les coûts de production, l'entreprise peut offrir des prix compétitifs sans compromettre la qualité de ses produits.
- **Investissement dans l'innovation** : Les économies réalisées grâce à l'optimisation peuvent être réinvesties dans la recherche et le développement (R&D), favorisant ainsi l'innovation et la différenciation sur le marché.
- **Positionnement stratégique face aux concurrents** : Une maîtrise efficace des coûts permet à l'entreprise de consolider sa position sur le marché et de surpasser ses concurrents, notamment dans des secteurs comme l'agroalimentaire où la concurrence est intense.

II.3.3 Optimisation des ressources et de la productivité

L'optimisation des coûts permet également d'améliorer l'utilisation des ressources et la productivité globale de l'entreprise.

- **Réduction des gaspillages**: La minimisation des pertes (matières premières, énergie, temps de travail) contribue à une meilleure utilisation des ressources disponibles.
- **Amélioration des processus de production** : Des méthodes telles que l'automatisation, le Lean Management et le Juste-à-Temps permettent de rationaliser les processus de fabrication, réduisant ainsi les inefficacités.
- **Utilisation plus efficace des ressources humaines** : Une meilleure organisation des tâches et une gestion proactive des effectifs permettent d'optimiser la contribution des salariés à la performance de l'entreprise.

II.3.4 Indicateurs de performance mesurables

Pour évaluer l'impact de l'optimisation des coûts sur la performance, plusieurs indicateurs clés peuvent être utilisés :

- Coût unitaire de production : La substitution des matières premières ou la réduction des emballages permet de diminuer le coût unitaire de production, améliorant ainsi la compétitivité.
- Taux de rendement global (TRG): La maintenance proactive et prédictive contribue à augmenter le taux de rendement global des équipements, réduisant les temps d'arrêt non planifiés.
- Émissions de CO₂: La réduction de l'épaisseur des emballages ou l'optimisation logistique permet de réduire l'empreinte carbone, alignant les pratiques de l'entreprise avec ses engagements en matière de durabilité

Conclusion

L'analyse du coût de revient et de ses composantes constitue une étape cruciale pour comprendre les mécanismes qui influencent la performance économique des entreprises. Ce chapitre a permis de clarifier sa typologie, en mettant en lumière les différentes classifications et la structure spécifique des coûts, notamment dans le secteur agroalimentaire. La répartition entre coûts fixes et variables, ainsi que l'identification des postes de dépenses majeurs, ont révélé leur rôle stratégique dans la gestion financière et opérationnelle.

En outre, cette base théorique a mis en évidence l'importance d'une gestion rigoureuse du coût de revient pour améliorer la rentabilité et renforcer la compétitivité des organisations.

Ces éléments fournissent un socle solide pour aborder, dans les sections suivantes, les méthodes d'optimisation et leur impact concret sur la performance de l'entreprise.

Cette réflexion préliminaire ouvre ainsi la voie à une analyse plus approfondie des techniques permettant de réduire les coûts tout en maintenant un équilibre entre qualité, efficacité et durabilité.

**Chapitre 02 : Les stratégies d'optimisation et leur
impact sur la performance sur la performance de
l'entreprise Danone Djurdjura**

Introduction

Ce chapitre vise à étudier les stratégies d'optimisation du coût de revient mises en place par l'entreprise DANONE DJURDJURA.

Pour cela, nous avons organisé notre travail en trois sections: la première présente l'historique de l'entreprise et son organisation interne, la deuxième analyse les actions d'optimisation appliquées, et enfin, la troisième évalue les résultats obtenus et propose des recommandations pour améliorer la performance.

Section I : Présentation de l'organisme d'accueil Danone Djurdjura

Pour entamer notre cas pratique, nous allons d'abord présenter de l'historique suivi de la présentation de l'organisme d'accueil, et aussi le département finance (service contrôle de gestion) ou nous avons effectué notre stage.

I.1 Contexte historique et évolution des deux partenaires

I.1.1 Groupe Danone

Le groupe DANONE trouve ses origines en 1966, à la suite de la fusion de deux entreprises françaises spécialisées dans le verre : Glaces de Boussois et Verrerie Souchon-Neuvesel. Cette union donne naissance au groupe BSN, qui se concentre à l'époque sur la fabrication de verre plat et de verre d'emballage, avec un chiffre d'affaires de 150 millions d'euros en 1967.

Dès les années 1970, BSN décide de se diversifier dans le secteur agroalimentaire. Il rachète plusieurs sociétés majeures comme les Brasseries Kronenbourg, la Société Européenne de Brasserie, et la Société des Eaux Minérales d'Évian. Ces acquisitions lui permettent de devenir rapidement un acteur de référence dans les domaines de la bière, des eaux minérales et de l'alimentation infantile en France.

En 1973, une nouvelle étape importante est franchie avec la fusion entre BSN et le groupe Gervais Danone, spécialiste des produits laitiers et des pâtes. Ce rapprochement fait naître le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 1970 et 1980, le groupe se désengage progressivement de l'activité verrière pour se concentrer sur l'agroalimentaire en Europe. Il acquiert ainsi des brasseries en Belgique, en Espagne et en Italie, et s'implante également aux États-Unis, devenant un acteur

majeur dans les produits laitiers. Il élargit son portefeuille en intégrant des marques comme LU, Nabisco, et Galbani, premier fabricant de fromages en Italie.

En 1989, BSN est reconnu comme le troisième groupe agroalimentaire d'Europe, et occupe la première place en France, en Espagne et en Italie.

Au début des années 1990, BSN poursuit une stratégie de consolidation, notamment avec l'acquisition de Volvic. En 1994, pour renforcer son image à l'international, le groupe change de nom et devient officiellement le Groupe DANONE.

En 1997, DANONE lance un programme de recentrage stratégique autour de trois activités principales : les produits laitiers frais, les boissons, et les biscuits/snacks céréaliers. Ces trois pôles représentent désormais la majorité de son chiffre d'affaires, ce qui le positionne comme leader mondial dans les produits laitiers, numéro deux dans les biscuits/snacks, et numéro un dans l'eau conditionnée.

En Algérie, le groupe renforce sa présence en s'associant à la laiterie DJURDJURA, leader local dans les produits laitiers frais. Ce partenariat, conclu en 2001 par la prise de participation de 51 % dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE (DDA), marque un tournant dans le développement du groupe sur le marché algérien.

I.1.2 Historique de la laiterie DJURDJURA

La laiterie DJURDJURA est née de la volonté du groupe Batouche de se lancer dans l'industrie agroalimentaire, plus précisément dans la fabrication de produits laitiers. Elle constitue l'une des cinq filiales de ce groupe. C'est en 1984, à Ighzer Amokrane, que le projet prend forme avec la création d'une petite unité de production de yaourts, équipée de moyens très modestes. À ses débuts, l'entreprise ne disposait que d'une remplisseuse de pots préformes d'une capacité de 1000 pots par heure.

Très vite, face à la demande croissante et à la nécessité de se démarquer de la concurrence, le groupe investit dans du matériel plus performant. En 1986, une conditionneuse thermoformeuse de 4000 pots par heure est installée, marquant une première étape dans le développement industriel de l'entreprise.

L'expansion se poursuit avec l'acquisition, en 1991, d'une ligne de production dédiée à la crème dessert. Deux ans plus tard, en 1993, une nouvelle conditionneuse permet d'atteindre

une cadence de 9000 pots par heure. L'année 1995 marque une phase décisive : DJURDJURA se dote de deux nouvelles conditionneuses de 12 000 et 9 000 pots/heure, ainsi que d'une remplisseuse de 7 000 pots/heure, ce qui permet à l'entreprise de franchir un cap important dans sa capacité de production.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le groupe Batouche inaugure une nouvelle unité de production moderne, symbole de son ambition de développement. Ce projet s'amplifie en 1999, avec la construction d'une deuxième usine spécialisée dans la fabrication de fromages (fromage fondu, en portions, à pâte et camembert), confirmant ainsi la position de DJURDJURA comme acteur majeur du secteur laitier en Algérie.

I.1.3 Historique de partenariat « Danone Djurdjura »

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais le Groupe Danone a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA ; leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société « DANONE DJURDJURA ».après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et mettre en place des outils industriels nécessaire à l'expansion future , la marque DANONE a été lancée en 2002. En juin 2006, DANO NE devient actionnaire majoritaire de 95% de DDA.

1.2 Les objectifs de l'entreprise

En sa qualité de leader dans son domaine, l'entreprise SPA DANONE a comme ultime objectif de maintenir son statut de leadership, à cela s'ajoute d'autres objectifs complémentaires dont :

- Accroître ses parts de marché en volume et en valeur ;
- Satisfaire les besoins et attentes des clients en vue de les fidéliser ;
- Lancer de nouveaux produits sur le marché ;
- Etablir d'autres contrats d'exclusivités avec de nouveaux clients ;
- Installation d'une nouvelle unité de produc

I.3 Produits fabriqués

La mission principale de Danone Djurdjura Algérie (DDA) est la fabrication et la commercialisation de produits laitiers frais destinés au marché algérien.

Les principales références commercialisées par l'entreprise sont présentées dans les tableaux suivants :

Tableau N°01: Référence des produits Djurdjura

Marque	Catégorie	Référence	Produit
	Petit Lait	L'ben	
	Citronnade	Cherbet	

Source :document interne de l'entreprise.

Tableau N°02: Références des produits Danone

Marque	Catégorie	Référence	Type	Produit
	Yaourt fermenté probiotique	Activia	Aromatisé	
			Nature	
		Activia Drink	A boire	
		Activia Brassé	Brassé	
	Jus lacté	Danao 1l Danao 236ml	Aromatisé	
	Crème dessert	Danette	Chocolat	
			Chocolat noisette	
	Fromage frais écrémé	Danino	Aromatisé	
			Nature	
		Danino Drink	A boire	

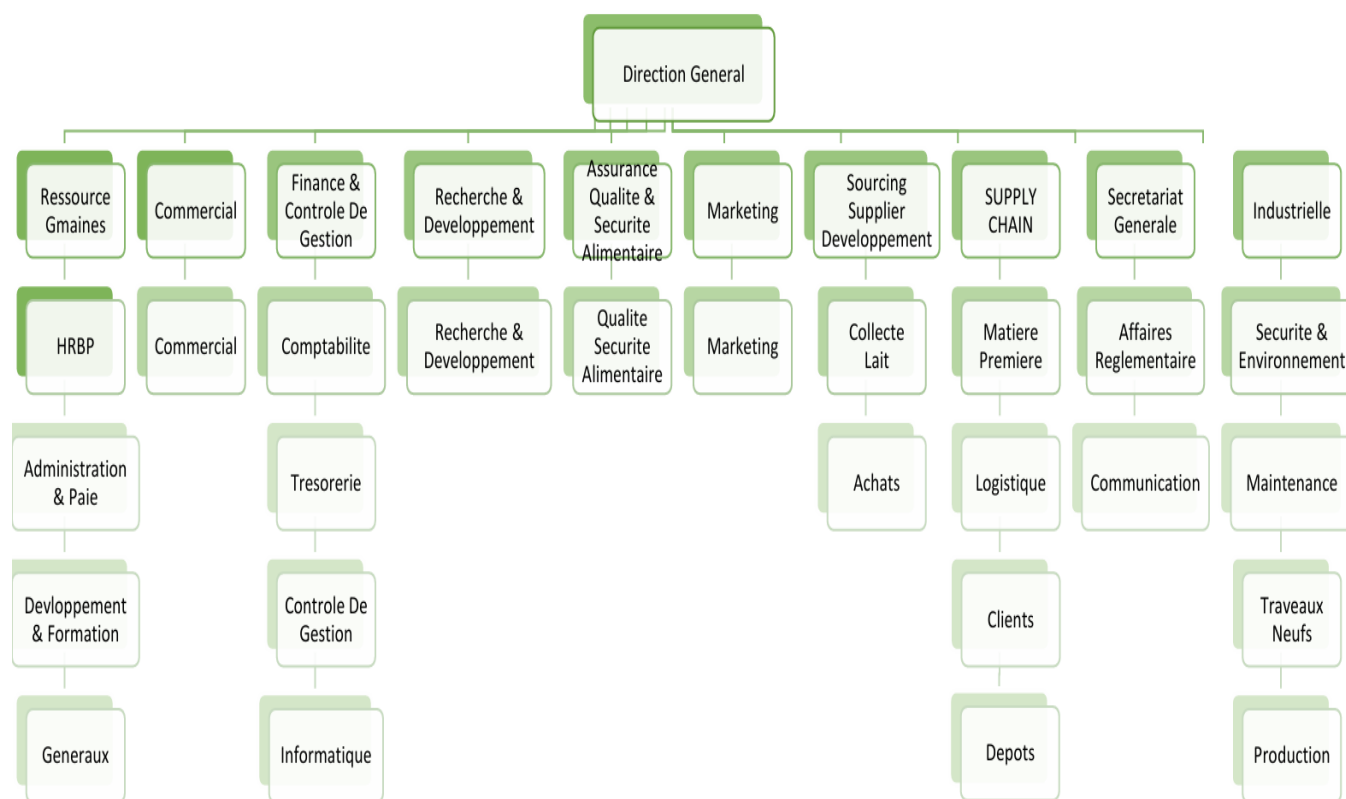
	Yaourt fermenté	Yaoumi	Aromatisé	
		Mini prix		
		Bob l'éponge		
		Danone aux fruits	Aux fruits	
		Danone tarte	Tarte aux fruits	
		Nouveau Brassé	Brassé	
		Mixy	A boire	

Source : document interne de l'entreprise.

1.4 Organigramme de DDA

L'organisation générale de Danone Djurdjura Algérie se présente sous une structure fonctionnelle, avec plusieurs niveaux hiérarchiques, répartie en départements, sous l'autorité du directeur général. Nous nous intéressons par la suite au département Finance & contrôle de gestion dans lequel nous avons mené notre projet.

Figure N°03: organigramme de l'entreprise Danone



Source: document interne de l'entreprise.

1.5 Présentation du département finance

L'entreprise Danone Djurdjura, comme toute entreprise comprend un service qui s'occupe de ses finances, ce département est partagé en plusieurs services à savoir :

1.5.1 Service de contrôle de gestion

Il comprend :

- Un responsable contrôle de gestion
- Un contrôleur de gestion industriel
- Un contrôleur de gestion supply chaine
- Un contrôleur de gestion marketing
- Un contrôleur de gestion investissement

Le contrôleur de gestion a pour mission :

- Gestion des budgets.
- Valorisation des actes de gestion opérationnelle.
- Chiffrage des projets relatifs aux produits finis.
- La gestion des charges fixes (masse salaires, frais publicitaires...).
- Analyse des coûts.

1.6 Démarche méthodologique de l'étude

La réalisation de ce mémoire repose sur une approche appliquée, fondée sur un stage effectué au sein de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie (DDA), plus précisément dans le département du contrôle de gestion.

Objectif de la démarche

L'objectif de la démarche est de comprendre comment l'entreprise calcul le coût de revient de ses produits, puis d'évaluer l'impact de différentes stratégies d'optimisation, à travers des simulations appliquées à des cas réels.

Méthode d'investigation : guide d'entretien

Afin de mieux comprendre les pratiques internes de gestion, nous avons conçu un guide d'entretien semi-directif a été élaboré et utilisé lors d'échanges avec le contrôleur de gestion industriel.

Ce guide comportait des questions portant sur :

- Les composantes du coût de revient (charges fixes, charges variables),
- Les critères qui orientent le choix des matières premières,
- Les contraintes de production et les marges d'ajustement possibles.

Ces entretiens nous ont permis de confirmer certaines hypothèses sur l'optimisation, et de mieux comprendre les décisions en matière des coûts au sein de DDA.

Collecte et traitement des données

L'ensemble des données exploitées dans notre travail a été collectées directement auprès du service de contrôle de gestion. Il s'agissait principalement de fichiers de simulation, de documents internes, rapports de coût, et historiques de production.

Deux produits de la gamme (Danette et Yaoumi) ont été choisis comme base d'analyse, car ils occupent une place importante dans l'activité industrielle de l'entreprise.

Les informations recueillies ont ensuite été exploitées pour simuler deux types d'actions :

1. L'augmentation du volume de production (hypothèse 1),
2. L'optimisation des matières premières (hypothèse 2).

Ces simulations ont permis d'évaluer l'impact réel de chaque action sur le coût de revient unitaire, tout en tenant compte des capacités existantes de production et des objectifs de rentabilité.

Section II : Mise en place des stratégies d'optimisation

Dans cette section, nous présentons les principales stratégies d'optimisation du coût de revient mises en œuvre par l'entreprise Danone Djurdjura, à partir des données observées durant notre stage.

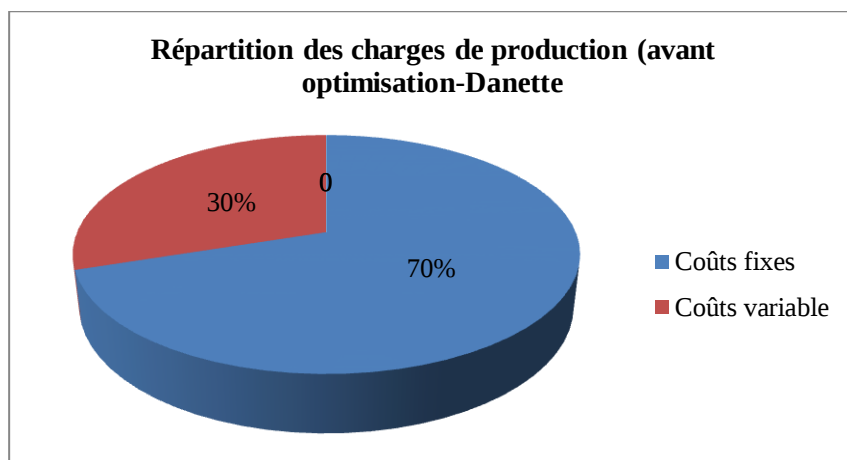
Ces actions visent à renforcer la performance économique de l'entreprise, sans compromettre la qualité des produits, en s'appuyant sur une analyse ciblée des postes de coûts. Deux hypothèses ont été testées :- l'optimisation par l'augmentation des volumes de production et -la réduction des charges variables matières.

Chaque sous-section expose une hypothèse, suivie d'une étude de cas et d'une interprétation des résultats.

II.1 Étude de l'impact de l'augmentation du volume de production

L'analyse du processus de fabrication a révélé que la ligne de production du produit Danette fonctionne avec un taux de remplissage insuffisant. Cette sous-utilisation des capacités entraîne une mauvaise absorption des coûts fixes, augmentant ainsi le coût unitaire de production.

Figure N°04: Répartition des charges de production Danette avant optimisation chez DDA, exercice 2023.



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Nous formulons donc notre première hypothèse, centrée sur l'absorption des charges fixes par une augmentation maîtrisée de la production :

II.1.1 Hypothèse n°01 : Optimisation des coûts de revient à travers une meilleure absorption des charges fixes

Une augmentation du taux de remplissage, en produisant un volume plus important, permet une meilleure absorption des coûts fixes.

Cela se traduirait par une baisse du coût de revient unitaire, sans investissements supplémentaires importants.

A. CAS N°01 : Impact d'une augmentation de 200 unités de la production de Danette sur le coût de revient

Dans ce cas, une augmentation de 200 tonnes de la production du yaourt Danette a été simulée, afin d'évaluer les effets d'un meilleur taux de remplissage sur le coût revient unitaire.

Les données ont été collectées à partir des documents internes de l'entreprise et validées avec le contrôleur de gestion industriel. Il a été précisé que ce produit est fabriqué sur une seule ligne dédiée, ce qui facilite l'analyse de l'impact direct sur les coûts.

Tableau N°03: Répartition des charges fixes et variables – situation actuelle (produit Danette)

	Ligne	Volume in TO	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	FGL	Overhead LAB	OTHER COST	Total DZD	en KDZD/tn
Total Cout	DESSERT2	1 076,95	4 899 022,89	1 440 110,84	4 527 048,10	1 439 622,99	1 381 571,92	5 182 391,72	6 563 963,64	366 195,95	2 438 774,32	2 086 233,70	23 760 972,44	22 063,31
% Fixe			70%	90%	70%	70%	100%	100%	100%		100%	70%		
% Variable			30%	10%	30%	30%				100%		30%		
Total Fixe			3 429 316,03	1 296 099,75	3 168 933,67	1 007 736,10	1 381 571,92	5 182 391,72	6 563 963,64	0,00	2 438 774,32	1 460 363,59	19 365 187,10	17 981,59
Total Variable			1 469 706,87	144 011,08	1 358 114,43	431 886,90	0,00	0,00	0,00	366 195,95	0,00	625 870,11	4 395 785,34	4 081,72
Cout Variable Tn			1 364,70	133,72	1 261,08	401,03	0,00	0,00	0,00	340,03	0,00	581,15	4 081,72	

Source : document interne de l'entreprise.

Le tableau ci-dessus (n°03) regroupe les principaux postes de coûts liés à la fabrication du produit Danette, répartis en deux grandes catégories : coûts fixes et coûts variables.

❖ Répartition des postes

➤ Coûts variables

- **main-d'œuvre directe(ou Manufacturing Labour) :** liée à la production. Elle varie en fonction du volume fabriqué.
- **Direct Labour (main d'œuvre direct):** désigne également le personnel directement affecté à la ligne de production.
- **Maintenance :** interventions techniques nécessaires pour le bon fonctionnement des équipements, évolue en fonction du rythme de production.
- **Utilités :** telles que l'électricité, l'eau, et le gaz, consommés directement par les machines lors de la production.
- **FGL (Finished Good Losses) (pertes de produits finis) :** pertes liées aux produits non conformes, généralement plus élevées avec une production plus importante.

➤ Coûts fixes

- **Dépréciation ligne (Depr/Ligne) :** amortissement des équipements de production.
- **Dépréciation commune (Dépr/Commun) :** amortissement des équipements partagés (locaux, matériels communs).

- **Overhead LAB (main-d'œuvre indirecte)** : (supervision, encadrement), non liée directement au volume.
- **OTHER Cost (autres coûts fixes)** : comme la sécurité, l'administration ou les frais généraux.

Cette répartition permet d'évaluer l'évolution du coût de revient unitaire en fonction du volume produit, et d'identifier les leviers d'optimisation.

À titre d'exemple, les coûts liés à la main-d'œuvre directe (Manuf Labour) sont ventilées de la manière suivante :

$$\text{Coût fixe} = \text{coûts totales} \times \text{Taux de coûts fixes}$$

$$\checkmark 4\,899\,022,89 \times 70\% = 3\,429\,316,03 \text{ DA}$$

$$\text{Coût variable} = \text{Coûts totales} \times \text{Taux de coûts variables}$$

$$\checkmark 4\,899\,022,89 \times 30\% = 1\,469\,707,87 \text{ DA}$$

Le coût variable unitaire est ensuite obtenu en rapportant ce montant au volume de production:

$$\begin{aligned} \text{Coût variable unitaire (DA/TN)} \\ = \text{Coût variable total} / \text{Production réelle} \end{aligned}$$

$$\rightarrow 1\,469\,707,87 / 1\,076,95 = 1\,364,70 \text{ DA/TN}$$

Tableau N° 04: Donnée après augmentation 200 TN des volumes produit Danette

On a 1076 unités $\longrightarrow$ 70% $x = \frac{200 \times 70\%}{1076} = 13\%$

+ 200 unités $\longrightarrow$ x

	Ligne	Volume in TO	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	FGL	Overhead LAB	OTHER COST	Total DZD	en KDZD/tn
Total Fixe	DESSERT2	1 276,95	3 429 316,03	1 296 099,75	3 168 933,67	1 007 736,10	1 381 571,92	5 182 391,72	6 563 963,64	0,00	2 438 774,32	1 460 363,59	19 365 187,10	15 165,25
Total Variable			1 742 646,82	170 755,45	1 610 330,50	512 092,82	0,00	0,00	0,00	434 202,37	0,00	742 100,74	5 212 128,71	4 081,72
Total Cout			5 171 962,85	1 466 855,20	4 779 264,17	1 519 828,91	1 381 571,92	5 182 391,72	6 563 963,64	434 202,37	2 438 774,32	2 202 464,34	24 577 315,81	19 246,96

Source : réalisé par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise.

Selon le tableau n° 04 et n°03 Après une augmentation de la production de 200 tonnes pour Danette, les coûts sont recalculés en tenant compte du nouveau volume de production. Les calculs et les répartitions s'organisent de la manière suivante :

Coûts fixes :

Les coûts fixes restent constants en valeur absolue, mais leur part unitaire diminue avec l'augmentation du volume. C'est ce mécanisme d'absorption des coûts fixes qui permet de réduire le coût de revient unitaire.

$$\Sigma \text{ Coûts variables} = 5\,212\,128,71$$

$$CV_u = CV_t \div Q_{\text{produite}}$$

$$\checkmark = 5\,212\,128,71 \div 1276,95$$

$$= 4081,7 \text{ KDZD/TN}$$

$$CT_u = \Sigma CF + \Sigma CV \div Q_{\text{T produite}}$$

$$\checkmark = 19\,365\,187,10 + 5\,212\,128,71 \div 1276,95 = 19\,246,96 \text{ KDZD/Tn}$$

$$\text{Gain} = \text{ancien coût unitaire} - \text{nouveau coût unitaire}$$

$$\checkmark = 22\,063,31 - 19\,246,96$$

$$= 2816,34 \text{ KDZD/TN.}$$

Après avoir augmenté la production de 200 tonnes de Danette, nous avons constaté un gain sur le coût unitaire de 2816,34 KDZD/TN.

Résultat obtenu

Tableau N°05: comparaison des coûts avant et après augmentation

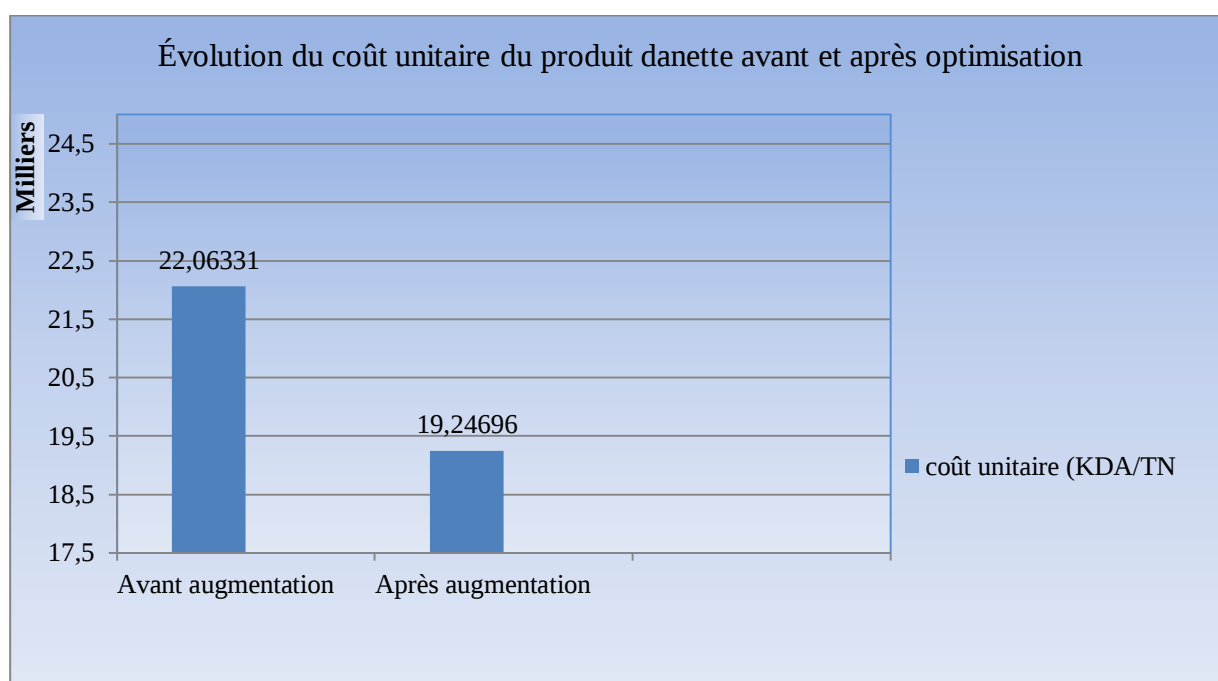
Élément	Montant (KDA/TN)
Coût unitaire initial	22 063,31 KDA
Coût unitaire après augmentation	19 246,96 KDA
Gain unitaire	2 816,34 KDZD/TN

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Observations : (Selon les tableaux n°03, n°04 et n°05)

- ✓ La production de Danette est passée de 1 076,95 tonnes à 1 276,95 tonnes.
- ✓ Les coûts fixes, évalués à 19 365 187,10 DA, sont restés constants.
- ✓ La capacité de production installée a permis cette hausse sans saturation ni investissement supplémentaire.
- ✓ Les coûts variables ont légèrement évolué.
- ✓ La qualité du produit a été maintenue.

Figure N°05 : Évolution du coût unitaire du produit Danette avant et après optimisation



Source: réalisé par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise

❖ Analyse finale

L'augmentation du volume produit a permis une meilleure absorption des coûts fixes, entraînant une baisse de 12,77 % du coût unitaire. Ce résultat illustre un effet d'économie d'échelle réussi, obtenu sans modifier la structure de production.

Le maintien de la qualité du produit, combiné à la stabilité des coûts fixes, rend l'optimisation encore plus avantageuse. Cependant, pour s'assurer que cette stratégie sera rentable sur le long terme, il serait nécessaire d'analyser la demande du marché.

B. Cas n° 02 : Augmentation de 10% de la production du yaourt Yaoumi

Dans ce deuxième cas, l'optimisation porte sur le produit Yaoumi, dont la production a été augmentée de 10%.

Tableau N°06:Donnée actuel de produit Yaoumi

	Ligne	Volume in TO	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	FGL	Overhead LAB	OTHER COST	Total DZD	en KDZD/tn
Total Cout	Dessert3	541,05	1 236 491,92	363 477,67	1 899 402,66	363 354,54	552 257,60	1 308 012,97	1 860 270,57	92 426,25	615 535,96	526 556,25	6 957 515,82	12 859,37
% Fixe			70%	90%	70%	70%	100%	100%	100%		100%	70%		
% Variable			30%	10%	30%	30%				100%		30%		
Total Fixe			865 544,344	327 129,903	1 329 581,862	254 348,178	552 257,6	1 308 012,97	1 860 270,57	0	615 535,96	368 589,375	5 621 000,192	10 389,05867
Total Variable			370 947,576	363 477,67	569 820,798	109 006,362	0	0	0	92 426,25	0	157 966,875	1 336 515,628	2 470,225724
Cout Variable Tn			685,6068312	67,18005175	1053,175858	201,4718825	0	0	0	170,827558	0	291,9635431	2470,225724	

Source : document interne de l'entreprise.

Tableau N°07:Donnée après augmentation de produit Yaoumi

$$\begin{aligned} \text{On a } 541,05 \text{ unités} &\longrightarrow 100\% & x = \frac{541,05 \times 10\%}{100\%} = \mathbf{54,11 \text{ unités}} \\ + X \text{ unités} &\longrightarrow 10\% \end{aligned}$$

	Ligne	Volume in TO	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	FGL	Overhead LAB	OTHER COST	Total DZD	en KDZD/tn
Total Fixe	Dessert3	595,16	865 544,34	327 129,90	1 329 581,86	254 348,18	552 257,60	1 308 012,97	1 860 270,57	0,00	615 535,96	368 589,38	5 621 000,19	9 444,60
Total Variable			408 042,33	39 982,54	626 802,88	119 907,00	0,00	0,00	0,00	101 668,88	0,00	173 763,56	1 470 167,19	2 470,23
Total Cout			1 273 586,68	367 112,45	1 956 384,74	374 255,18	552 257,60	1 308 012,97	1 860 270,57	101 668,88	615 535,96	542 352,94	7 091 167,38	11 914,82

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

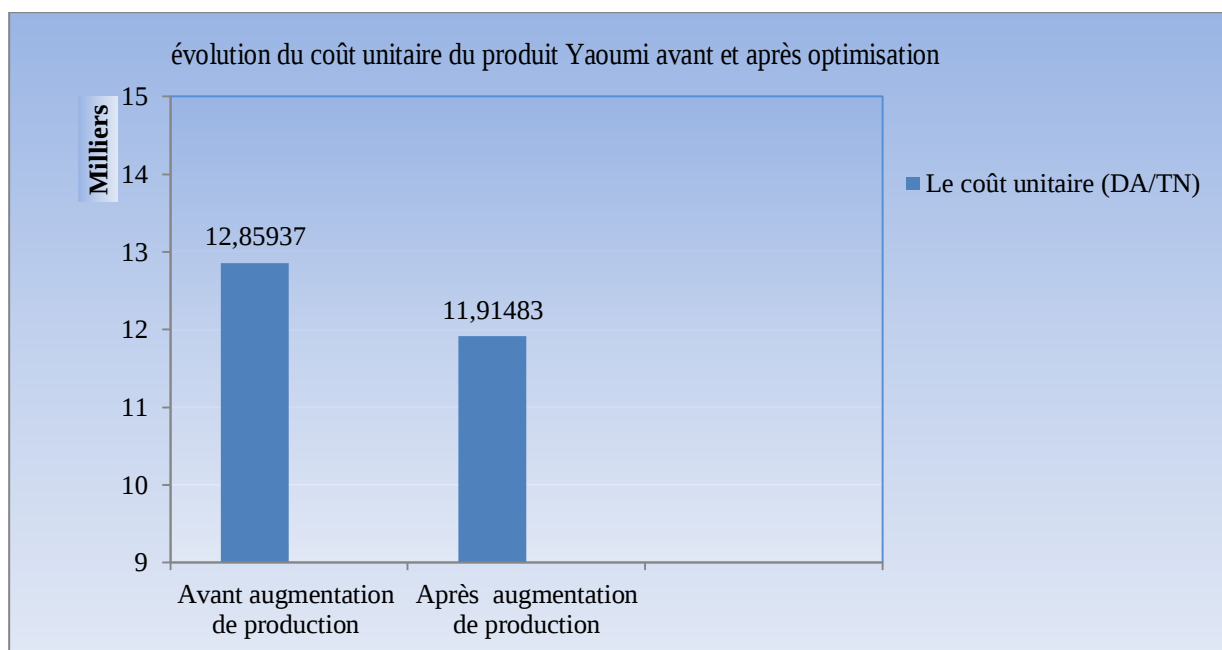
Résultat obtenu : (D'après le tableau n°06 et N°07)

Tableau N°08: comparaison des coûts avant après augmentation de produit Yaoumi

Élément	Valeur
Coût unitaire initial	12 859,37 KDA/TN
Coût unitaire après augmentation	11 914,83 KDA/TN
Gain unitaire	944,64 KDA/TN
Gain total	562 152,43 DA

Source : réalisé par nos soins à partir des documents interne de l'entreprise.

Figure N°06 : évolution du coût unitaire du produit Yaoumi avant et après optimisation



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

❖ **Analyse finale** (selon le tableau n°08 et la figure n°06)

L'augmentation de 10 % de la production de Yaoumi a permis une baisse de 7,35 % du coût unitaire, passant de 12 859,37 DA/TN à 11 914,83 DA/TN. Ce gain résulte principalement d'une meilleure absorption des coûts fixes, sans nécessité d'investissement supplémentaire.

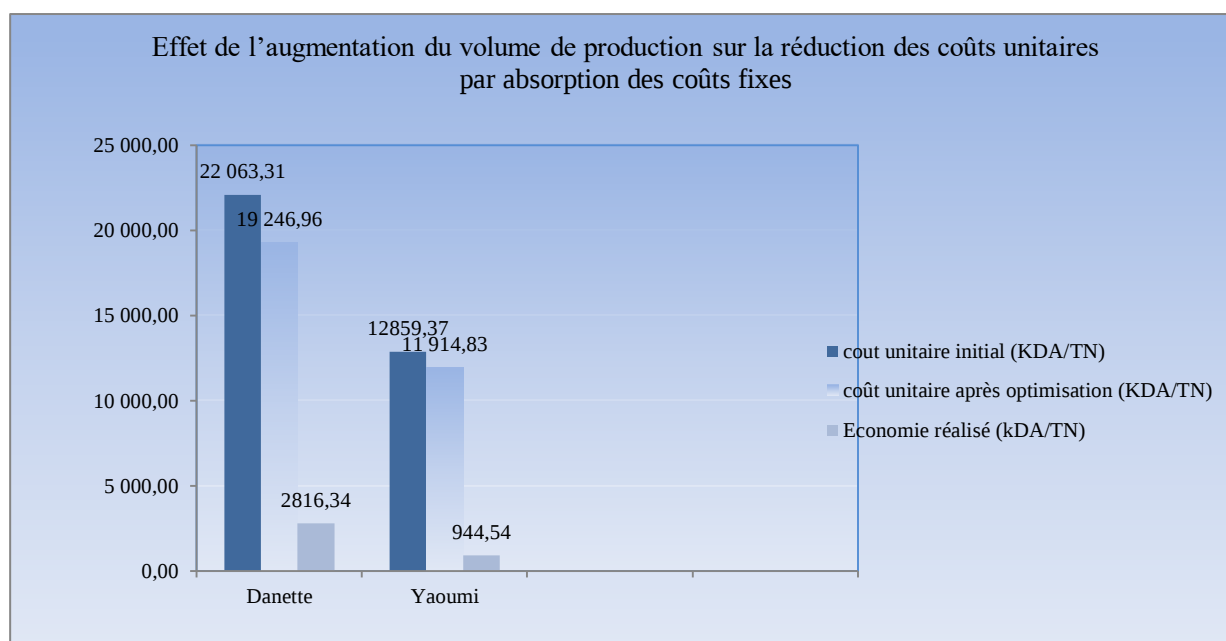
Cette optimisation progressive confirme la rentabilité d'une augmentation maîtrisée de la production, à condition que la demande soit suffisante.

Tableau N°09 : comparaison finale des coûts obtenus des 02 produits (d'après les tableaux n°05 et n°08)

Produis	cout unitaire initial (KDA/TN)	coût unitaire après optimisation (KDA/TN)	Economie réalisé (kDA/TN)
Danette	22 063,31	19 246,96	2816,34
Yaoumi	12 859 ,37	11 914,83	944,54

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise

Figure N°07: Effets de l'optimisation du volume de production par l'absorption des coûts fixes



Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

❖ Analyse comparative (selon la figure n°07)

L'optimisation des volumes de production a généré une réduction du coût unitaire dans les deux cas, principalement grâce à une meilleure absorption des coûts fixes sur des volumes plus importants :

➤ Danette

- Augmentation de production : +18,57 % (de 1 076,95 tonnes à 1 276,95 tonnes)
- Réduction du coût unitaire : environ 13 %, traduisant une amélioration notable de la rentabilité
- Aucun surcoût d'investissement, et la qualité du produit a été maintenue

➤ Yaoumi

- Augmentation de production : +10 % (de 541,05 tonnes à 595,16 tonnes)
- Réduction du coût unitaire : 7,35 % (de 12 859,37 DA/TN à 11 914,83 DA/TN)
- Bien que le gain unitaire soit inférieur à celui de Danette, l'optimisation reste rentable et efficiente.

Dans les deux cas

- ✓ Les coûts variables unitaires ont légèrement évolués
- ✓ La capacité existante a permis l'absorption de l'augmentation sans saturation ni investissement supplémentaire
- ✓ La qualité des produits n'a pas été compromise.

Ces résultats démontrent que même de modestes augmentations de la production peuvent avoir un impact positif sur les coûts de revient, à condition que la capacité industrielle soit suffisante et que la demande commerciale suive.

II.2 Réduction des couts variables par ajustement technique

Après avoir analysé l'impact de l'augmentation des volumes sur la réduction des coûts fixes, nous allons désormais nous intéresser à une autre approche d'optimisation.

II.2.1 Hypothèse n° 02 : Réduction des coûts variables par optimisation des matières premières

Une réduction des coûts variables peut être obtenue en optimisant l'utilisation des matières premières. En ajustant les quantités utilisées sans altérer la qualité du produit, l'entreprise peut améliorer sa rentabilité. Cette technique permet de diminuer le coût de revient unitaire tout en maintenant la performance industrielle.

A. CAS N°01 : Réduction de 3 kg de bande BPS par tonne de produit fini.

Dans le cadre de cette hypothèse, une optimisation a été envisagée au niveau des matières premières utilisées pour le conditionnement, notamment par une réduction de 3 kg de bande PS (polystyrène) par tonne de produit fini.

Cette action a pour objectif de réduire les coûts liés aux matériaux plastiques, tout en maintenant les exigences de qualité et de sécurité du produit conditionné.

Tableau N°10: Donnée de matière Danette avant réduction

28067	Danette Chocolat	Kg/Tn	Tx Perte	Cons Reel	Prix	Valeur Total
10079646	SUGAR	67,5	3,9%	70,10	67,56	4 735,87
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	42,3	-5,0%	40,22	440,02	17 698,74
10000682	CREME FRAICHE	47,7	6,4%	50,76	400,55	20 331,21
10141186	POUDRE PERMEAT LACTOSERUM VARIOLAC 836	29,2	4,2%	30,43	192,30	5 851,69
10079705	POUDRE DE CACAO GT 50 10/12%	8,5	2,0%	8,67	356,33	3 088,80
10079703	AMIDON MODIFIE NATIONAL 465	15,0	4,8%	15,72	273,67	4 302,07
10079702	GELIFIANT SATIAGEL ADF 23	0,3	2,0%	0,28	423,45	118,78
10122354	AROME CHOCOLAT DA834105	0,9	1,5%	0,92	1 327,22	1 219,15
10079752	BPS 270*0,90 BROWN	57,9	3,6%	59,99	329,87	19 788,69
10195418	MIXPAP DANETTE CHOCOLATE NEW ADDITIVES	28,8	2,8%	29,58	68,00	2 011,31
	Total					79 146,32

Source : document interne de l'entreprise.

Selon le tableau n°10 l'entreprise a simulé une réduction de 3 kg de BPS, ramenant la consommation à 54,9 kg par tonne, soit 3,4 % du poids. Cette technique a été testée sans modification des paramètres techniques de la ligne, ni altération de la résistance des pots.

Tableau N°11: Donnée de matière Danette après réduction

28067	Danette Chocolat	Kg/Tn	Tx Perte	Cons Reel	Prix	Valeur Total
10079646	SUGAR	67,5	3,9%	70,10	67,56	4 735,87
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	42,3	-5,0%	40,22	440,02	17 698,74
10000682	CREME FRAICHE	47,7	6,4%	50,76	400,55	20 331,21
10141186	POUDRE PERMEAT LACTOSERUM VARIOLAC 836	29,2	4,2%	30,43	192,30	5 851,69
10079705	POUDRE DE CACAO GT 50 10/12%	8,5	2,0%	8,67	356,33	3 088,80
10079703	AMIDON MODIFIE NATIONAL 465	15,0	4,8%	15,72	273,67	4 302,07
10079702	GELIFIANT SATIAGEL ADF 23	0,3	2,0%	0,28	423,45	118,78
10122354	AROME CHOCOLAT DA834105	0,9	1,5%	0,92	1 327,22	1 219,15
10079752	BPS 270*0,90 BROWN	54,9	3,6%	56,88	329,87	18 761,91
10195418	MIXPAP DANETTE CHOCOLATE NEW ADDITIVES	28,8	2,8%	29,58	68,00	2 011,31
	Total					78 119,54

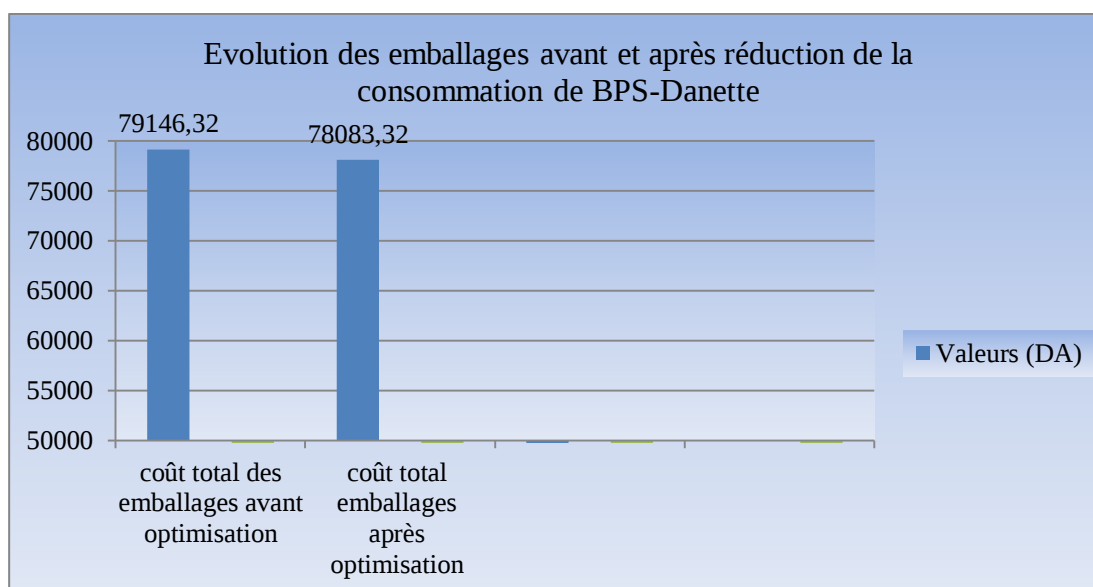
Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Tableau N°12: Comparaison des coûts d'emballage de produit Danette (d'après les tableaux n°10 et n°11)

Élément	Avant réduction	Après réduction
Quantité de BPS utilisée	57,9 KG (3,6%)	54,9 KG (3,4%)
Coût BPS	19 788,69 DA	18 761,91 DA
Coût total	79 146,32 DA	78 119,54 DA
Économie réalisée	---	1 026,78 DA

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Figure N°8: évolution d'emballage avant et après réduction



Source :

réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

❖ **Analyse finale** (selon le tableau n°12 et la figure n°09)

L'économie générée est de 1 026,78 DA par tonne produite, avec un passage du coût total lié à cette matière de 79 146,32 DA à 78 119,54 DA. Le processus reste inchangé, et les exigences de qualité sont maintenues. Cette optimisation démontre qu'une action ciblée sur un poste de coût spécifique peut avoir un effet mesurable et durable sur le coût variable unitaire.

B. CAS N°02 : Substitution partielle du sucre par un arôme dans le produit de Yaoumi

Dans cette deuxième initiative, l'optimisation porte sur la substitution de 10 kg de sucre par 0,1 g d'un arôme transparent, dans la recette du yaourt Yaoumi

Objectif de l'action

Réduire les coûts des matières premières tout en préservant la qualité du produit (goût, texture, perception consommateur)

Tableau N°13: Données avant substitution produit Yaoumi

	Yaoumi Fraise	Kg/Tn	Tx Perte	Cons Reel	Prix	Valeur Total
10079646	SUGAR	73,5	4%	76,44	67,56	5 164,15
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	14,525	-5%	13,80	440,02	6 071,66
10000682	FRESH CREAM	19,32	6%	20,56	400,55	8 235,64
10079664	CULTURE DANONE F-DVS DN542024	0,075	4%	0,08	5 409,29	421,92
10000675	SKIMMED MILK	897,275	1%	903,51	51,62	46 642,78
10255489	BPS FOAM 398*0.90 "ET+"	16,826	3%	17,36	246,00	4 271,65
10254355	DECOR YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	49,737	3%	51,13	30,27	1 547,88
10255403	MIXPAP YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	21,3655	2%	21,77	54,00	1 175,66
10088444	FLAVOR STRAWBERRY DA877991 0,1%	0,5	2%	0,51	1 550,12	789,01
	TOTAL					74 320,35

Source : document interne de l'entreprise.

Selon le tableau n°13 la modification a consisté à remplacer 10 kg de sucre par 0,1 g d'arôme sucrant transparent, dans la recette d'une tonne de yaourt. Cette opération n'a impliqué aucun changement dans le processus de fabrication, ni dans les paramètres de production, ce qui garantit la stabilité des autres éléments de coût (taux de perte, énergie, main-d'œuvre, etc.).

Taux de substitution : 10 KG de sucre et remplacé par 0,1g d'arôme transparent (valeur unitaire : 2000DA/KG) =200DA

Tableau N°14: données après substitution produit Yaoumi

	Yaoumi Fraise	Kg/Tn	Tx Perte	Cons Reel	Prix	Valeur Total
10079646	SUGAR	63,5	4,0%	66,04	67,56	4 461,54
	Arome transparent	0,1	3%	0,10	200,00	20,60
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	14,525	-5%	13,80	440,02	6 071,66
10000682	FRESH CREAM	19,32	6%	20,56	400,55	8 235,64
10079664	CULTURE DANONE F-DVS DN542024	0,075	4%	0,08	5 409,29	421,92
10000675	SKIMMED MILK	897,275	1%	903,51	51,62	46 642,78
10255489	BPS FOAM 398*0.90 "ET+"	16,826	3%	17,36	246,00	4 271,65
10254355	DECOR YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	49,737	3%	51,13	30,27	1 547,88
10255403	MIXPAP YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	21,3655	2%	21,77	54,00	1 175,66
10088444	FLAVOR STRAWBERRY DA877991 0,1%	0,5	2%	0,51	1 550,12	789,01
	TOTAL					73 638,35

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

Tableau N°15: Comparaison des coûts de production produit Yaoumi (d'après les tableaux n°13 et n°14)

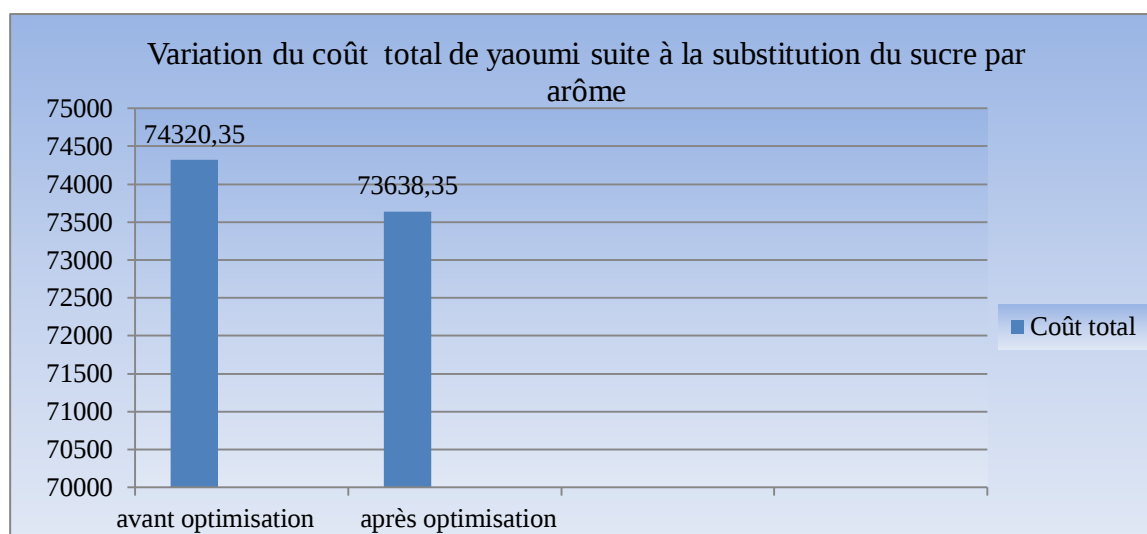
Élément	Avant substitution	Après substitution
Quantité de sucre	73,50%	63,50%
Coût du sucre	5 164,15 DA	4461.54 DA
Coût de l'arôme transparent	-	200 DA
Coût total	74 320,35 DA	73 638,35 DA

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

▪ Observation

Le sucre représente une part importante dans la structure du coût des matières premières du produit Yaoumi.

Des tests sensoriels (dégustation, texture, odeur ...etc) ont montré qu'une substitution partielle était envisageable sans impact significatif sur le goût ni la texture du produit final.

Figure N°9: l'évolution de coût de production avant et après substitution

Source : réalisé par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

❖ **Analyse finale** (selon la figure n°10)

La substitution a permis de réduire le coût des matières premières utilisées dans la production du Yaoumi. Le coût total est passé de 74 320,35 DA à 73 638,35 DA par tonne, soit une économie de 682 DA. Cette action démontre l'intérêt d'une optimisation ciblée, validée par les équipes techniques, sans altération du produit ni perturbation du fonctionnement industriel.

Section III : Analyse des résultats et interprétation de la performance

Après la mise en œuvre des différentes stratégies d'optimisation du coût de revient, il convient désormais d'en évaluer les effets concrets sur la performance globale de l'entreprise. Cette analyse se concentre sur trois axes fondamentaux : la rentabilité, la compétitivité et la flexibilité

3.1 Impact des optimisations sur la rentabilité financière

L'optimisation des coûts de revient appliquée sur les produits Danette et Yaoumi a permis de réaliser des économies significatives, que ce soit par l'augmentation des volumes de production (Hypothèse 1) ou par la réduction ciblée des charges variables (hypothèse 2).

Pour évaluer l'impact réel sur la rentabilité, cette section se concentre sur les données issues de l'hypothèse 2, plus directement liées à la variation des coûts unitaires.

Les indicateurs clés utilisés sont la marge sur coût variable, le seuil de rentabilité, le point mort et le levier opérationnel.

❖ Marge sur coût variable (MCV)

Elle représente la part du chiffre d'affaires qui reste pour couvrir les coûts fixes et générer un résultat.

$$MCV = \text{Prix de vente unitaire} - \text{Coût variable unitaire}$$

$$\text{Coût variable unitaire} = CV_{\text{industriel}} + CV_{\text{matière}}$$

- Danette : $143\,400 - (4081,7 + 78\,119,76) = 61\,198,76 \text{ DA/tonne}$.
- Yaoumi : $118\,500 - (2470,2 + 73\,638,35) = 42\,391,45 \text{ DA/tonne}$.
 - Danette dégage une forte marge unitaire, grâce à la bonne maîtrise des coûts variables industriels et à l'optimisation du composant BPS utilisé dans le conditionnement.
 - Yaoumi est rentable grâce à une optimisation ciblée sur la recette (substitution partielle du sucre), même si sa marge reste inférieure à Danette.

❖ Taux de marge sur coût variable

Le TMCV est un indicateur clé permettant de juger de la capacité d'un produit à dégager de la marge à partir de ses ventes, après déduction des coûts variables.

$$\text{Taux} = (MCV / \text{Prix de vente}) \times 100$$

- Danette : $(61\,198,76 / 143\,400) \times 100 \approx 42,68\%$
- Yaoumi : $(42\,391,45 / 118\,500) \times 100 \approx 35,77\%$
 - Cela signifie que plus de 42 % du chiffre d'affaires sert à couvrir les coûts fixes et à générer du bénéfice, ce qui montre une excellente rentabilité opérationnelle.
 - Un tiers du chiffre d'affaires permet de couvrir les charges fixes et générer du profit, ce qui reste performant.

- ❖ **Seuil de rentabilité (SR) :** Le seuil de rentabilité (SR) indique le niveau de chiffre d'affaires à atteindre pour couvrir l'ensemble des coûts fixes. Il permet d'évaluer à partir de quel montant de ventes un produit devient rentable.

$$SR = \text{coûts fixes} / \text{Taux de marge}$$

- Danette : $19\,365\,187,10 / 42,68\% \approx 45\,372\,978,21\text{DA}$
- Yaoumi : $5\,621\,000,192 / 35,77\% \approx 15\,714\,286,25\text{ DA}$
 - En raison de ses charges fixes élevées, Danette nécessite un chiffre d'affaires conséquent pour devenir rentable.
 - Avec des charges fixes plus faibles, Yaoumi atteint la rentabilité avec un chiffre d'affaires plus modeste.

❖ **Point mort (en jours)**

$$\text{Point mort} = (SR / CA) \times 360$$

- Danette : $(45\,372\,978,21 / 183\,114\,630) \times 360 \approx 89,20\text{ jours}$
- Yaoumi : $(15\,714\,286,25\text{ DA} / 70\,526\,460) \times 360 \approx 80,21\text{ jours}$
 - Il faut presque 3 mois d'activité pour atteindre la rentabilité, ce qui demande un bon rythme de vente.
 - Il devient rentable plus rapidement que Danette, ce qui est un atout en période de demande instable.

❖ **Levier opérationnel**

$$\text{Levier} = CA / (CA - SR)$$

- Danette : $183\,114\,630 / (183\,114\,630 - 45\,372\,978,21) \approx 1,33$
- Yaoumi : $70\,526\,460 / (70\,526\,460 - 15\,714\,286,25) \approx 1,29$
 - Une variation des ventes a un effet amplifié sur le résultat. Cela indique que le pilotage du volume est stratégique pour la rentabilité de Danette.
 - Il reste sensible aux fluctuations du chiffre d'affaires, mais un peu moins que Danette.

Les résultats obtenus confirment que les actions d'optimisation ciblant les coûts variables notamment ceux liés aux matières premières (hypothèse 2), ont permis d'améliorer significativement la marge sur coût variable unitaire des deux produits. Toutefois, la rentabilité globale reste conditionnée par une structure de coûts fixes élevée, ce qui se traduit par un seuil de rentabilité important et un point mort relativement long, notamment dans le cas de Danette.

Danette présente une meilleure rentabilité unitaire, grâce à une économie plus marquée sur les coûts variables matières, mais nécessite un volume de production élevé pour atteindre son équilibre financier, en raison de ses charges fixes,

Yaoumi, de son côté, dispose d'une structure de coûts fixes plus légère, ce qui lui permet d'atteindre la rentabilité plus rapidement, bien que sa marge unitaire soit plus modeste.

En somme, la performance économique des deux produits repose sur un équilibre entre la maîtrise des coûts variables et le pilotage du volume de production, afin d'optimiser la couverture des charges fixes et renforcer la rentabilité globale.

3.2 Impact des optimisations sur la compétitivité

La compétitivité d'un produit dépend de sa capacité à être vendu à un prix inférieur ou égal à celui du marché, tout en générant une marge suffisante. Dans cette sous-section, nous analysons les effets des optimisations réalisées sur Danette et Yaoumi à travers des indicateurs techniques de compétitivité prix.

Les données utilisées sont celles après optimisation

❖ Indice de compétitivité prix (ICP) :

L'ICP mesure la part du coût unitaire dans le prix de vente.

$$\text{ICP} = (\text{Coût unitaire après optimisation} / \text{Prix de vente}) \times 100$$

Plus l'indice est bas, plus le produit est compétitif, car il mobilise moins de coût par rapport au prix de vente, Le coût unitaire après optimisation se décompose comme suit :

$$\text{Coût unitaire après optimisation} = \text{CFu}_{\text{Après optimisation}} + \text{CVu}_{\text{après optimisation}} + \text{CVu}_{\text{matière après optimisation}}$$

$$\text{CU}_{\text{Après optimisation}} \text{ Pour Danette} = 15\,165,25 + 4081,70 + 78\,119,54 = 97\,366,72 \text{ DA/TN}$$

CU_{Après optimisation} Pour Yaoumi = 9444,60 + 2470,23 + 73 638,35 = 85 553.18 DA/TN

- ICP Danette : $(97\,366,72 / 143\,400) \times 100 \approx 67.9 \%$
- ICP Yaoumi : $(85\,553.18 / 118\,500) \times 100 = 72,2\%$
- Le coût unitaire représente moins de 70 % du prix de vente, ce qui laisse une marge confortable pour résister à la concurrence.
- Yaoumi est compétitif mais avec moins de marge de manœuvre. Son coût est proche de son prix de vente, ce qui le rend plus sensible aux pressions concurrentielles.

❖ Taux de rentabilité commerciale unitaire (TRCU) :

Cela mesure la marge commerciale unitaire exprimée en% du coût, Plus le TRCU est élevé, plus le produit est rentable commercialement.

$\text{TRCU} = (\text{Prix de vente} - \text{Coût unitaire optimisé}) / \text{Coût unitaire optimisé} \times 100$

Le coût unitaire après optimisation se décompose comme suit :

- Danette : $(143\,400 - 97\,366.72) / 97\,366.72 \times 100 \approx 47,28\%$
- Yaoumi : $(118\,500 - 85\,553.18) / 85\,553.18 \times 100 = 38.51\%$
- Danette est très rentable : chaque dinar investi dans la production génère presque 0,47 DA de bénéfice.
- Yaoumi génère un bon retour par 1 DA investi, mais reste en dessous de Danette.

❖ Écart de compétitivité (en %)

Cet écart mesure l'effet réel de l'optimisation sur le coût de revient unitaire

$\text{Écart} = (\text{Coût avant} - \text{Coût après}) / \text{Coût avant} \times 100$

Coût unitaire avant optimisation = $CFu_{\text{avant optimisation}} + CVu_{\text{avant optimisation}} + CVu_{\text{matière avant optimisation}}$

CU_{Avant optimisation} Pour Danette = 17 981,59 + 4081,72 + 79 146,32 = 101 209,63 DA/TN

CU_{avant optimisation} Pour Yaoumi = 10 389,06 + 2470,23 + 74 320,35 = 87 179,64 DA/TN

- Ecart Danette : $(101\,209.63 - 97\,366.72) / 101\,209.63 \times 100 \approx 3,8\%$
- Ecart Yaoumi : $(87\,179.72 - 85\,553.18) / 87\,179.72 \times 100 \approx 1,87\%$

- Cette baisse est significative et provient de deux leviers : l'augmentation de la production et la réduction de la quantité de BPS utilisée.
- L'optimisation de la recette a permis une baisse de coût modérée mais significative, sans compromettre la qualité.

Les indicateurs de compétitivité confirment que l'optimisation du coût de revient a renforcé la compétitivité prix des deux produits, avec un avantage plus marqué pour Danette.

Ce dernier affiche un coût unitaire bien maîtrisé par rapport à son prix de vente, ce qui lui permet de dégager une marge commerciale confortable et d'être plus résistant face à la concurrence. Yaoumi, quant à lui, reste un produit équilibré, mais avec une zone de rentabilité plus étroite. Son coût proche de son prix de vente limite ses marges de manœuvre, notamment en cas de pression sur les prix ou baisse de la demande.

3.3 Analyse de la flexibilité productive

La flexibilité d'une entreprise reflète sa capacité à adapter son niveau de production à la demande sans compromettre son équilibre économique. Elle dépend de la structure de coûts, en particulier de la proportion des charges fixes.

Dans cette section, nous analysons la flexibilité des produits Danette et Yaoumi à travers quatre indicateurs techniques clés :

❖ Seuil de flexibilité (en unités)

$\text{Seuil de flexibilité} = \text{coûts fixes} / \text{Marge sur coût variable unitaire}$
--

➤ Danette : $19\,365\,187,10 / 61\,198,76\text{DA} = 316,43 \text{ Tn}$

➤ Yaoumi : $5\,621\,000,19 / 42\,391,45 = 132,6 \text{ Tn}$

- Danette peut rester économiquement viable à partir de ce volume minimum, ce qui est largement inférieur à sa production actuelle.
- Ce seuil est plus bas que celui de Danette, mais il représente une part plus importante de sa production totale.

❖ Indice de flexibilité

$\text{Indice} = (\text{Production} - \text{Seuil de flexibilité}) / \text{Production} \times 100$
--

➤ Danette : $(1\,276,95 - 316,43) / 1\,276,95 \times 100 \approx 75,22\%$

➤ Yaoumi : $(595,16 - 132,6) / 595,16 \times 100 = 77,72\%$

- Cela montre que Danette peut absorber une baisse de production de 75 % sans mettre en péril sa rentabilité.
- Yaoumi peut absorber une baisse importante d'activité, mais sa structure plus fragile rend cet ajustement plus risqué.

❖ Taux de couverture des charges fixes

Taux = Chiffre d'affaires / Charges fixes
--

➤ Danette : $183\,114\,630 / 19\,365\,187,10 \approx 9,46$

➤ Yaoumi : $70\,526\,460 / 5\,621\,000,19 \approx 12,55$

- Son chiffre d'affaires est presque 10 fois supérieur à ses charges fixes, ce qui garantit une stabilité financière rassurante.
- Excellent indicateur : son chiffre d'affaires couvre largement ses charges fixes, ce qui renforce sa sécurité financière.

❖ Élasticité du résultat (levier opérationnel)

Levier = CA / (CA – SR)

➤ Danette : $183\,114\,630 / (183\,114\,630 - 45\,372\,978,21) \approx 1,33$

➤ Yaoumi : $70\,526\,460 / (70\,526\,460 - 15\,714\,286,25) \approx 1,29$

- Danette présente une forte sensibilité de son résultat aux variations du CA. Cette élasticité s'explique par une structure de coûts fixes importante, ce qui rend nécessaire un pilotage rigoureux du volume de production pour maintenir la rentabilité en cas de fluctuation de la demande.
- un levier de 1,29 montre que yaoumi est également sensible aux variations d'activité. Sa structure plus souple lui permet une certaine adaptabilité, mais il reste exposé à des effets amplifiés sur le résultat en cas de baisse de la demande, ce qui limite sa flexibilité économique.

L'analyse révèle que Danette présente une meilleure flexibilité opérationnelle que Yaoumi, malgré un seuil de flexibilité plus élevé en valeur absolue. Elle bénéficie d'un indice de flexibilité satisfaisant (75,22%), et surtout d'une excellente capacité à couvrir ses charges fixes, ce qui lui permet de s'adapter efficacement en cas de baisse d'activité.

À l'inverse, Yaoumi, bien que disposant d'un seuil de flexibilité plus bas, reste plus exposé : ce seuil représente une part significative de sa production réelle, et sa structure économique plus fragile limite sa capacité à encaisser une variation de la demande sans impact sur le résultat. Cela traduit une flexibilité plus restreinte et un risque opérationnel plus élevé.

Conclusion

Ce deuxième chapitre a permis d'examiner concrètement les stratégies d'optimisation des coûts mises en œuvre par Danone Djurdjura, en lien avec ses objectifs de performance. À travers la présentation de l'entreprise, de son historique et de son organisation interne, nous avons mieux compris le contexte dans lequel s'inscrivent ses choix stratégiques.

L'analyse des actions d'optimisation adoptées a mis en évidence les efforts de l'entreprise pour maîtriser ses charges, rationaliser sa production, et améliorer sa rentabilité. Ces démarches, intégrées au sein du département de contrôle de gestion, se traduisent notamment par l'introduction d'outils modernes de suivi des coûts et d'indicateurs de performance.

Enfin, l'évaluation des résultats obtenus a montré des effets positifs sur les performances économiques de Danone Djurdjura, tout en soulignant certains axes d'amélioration possibles. Ces constats ouvrent la voie à des recommandations pertinentes en vue d'atteindre une performance durable et équilibrée.

Conclusion générale

Au terme de ce travail de recherche consacré à l'analyse du rôle de l'optimisation des coûts de revient sur la performance de l'entreprise, notamment à travers le cas de Danone Djurdjura, nous avons pu confirmer que la maîtrise des coûts constitue un levier stratégique essentiel pour assurer la rentabilité, la compétitivité et la pérennité des entreprises, en particulier dans un contexte économique instable.

Dans un premier temps, nous avons exposé les notions fondamentales liées aux coûts de revient, en distinguant leurs différentes composantes et en mettant en lumière les enjeux liés à leur contrôle. Dans le deuxième temps, nous a permis de détailler les méthodes d'évaluation, de calcul et d'optimisation des coûts, notamment à travers des outils comme le coût complet, le coût direct et le coût cible. Ces méthodes offrent aux décideurs une vision claire pour orienter leurs choix économiques et rationaliser les processus internes.

Notre étude stage menée au sein de l'entreprise Danone Djurdjura a confirmé nos hypothèses, à savoir que :

- L'optimisation des coûts de revient contribue à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise ;
- La mise en place d'un système rigoureux de contrôle de gestion permet une meilleure affectation des ressources ;
- Et enfin, une augmentation du volume de production peut générer une baisse significative du coût unitaire, améliorant ainsi la marge bénéficiaire.

Les résultats issus de l'analyse pratique ont mis en évidence que la stratégie d'optimisation appliquée par Danone Djurdjura à travers la révision des processus, la réduction des charges indirectes et le renforcement du suivi analytique a permis d'améliorer les performances financières et opérationnelles de l'entreprise.

En somme, ce mémoire confirme que l'optimisation du coût de revient n'est pas une simple opération comptable, mais bien une démarche stratégique intégrée au pilotage de la performance, devant s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, soutenue par des outils fiables et un engagement de la direction.

Notre travail de recherche, même s'il nous a permis d'obtenir des résultats intéressants, a connu certaines limites. Nous avons rencontré des difficultés liées au manque d'informations, car certaines données de l'entreprise n'étaient pas accessibles pour des raisons de confidentialité. De plus, la durée courte de notre stage ne nous a pas permis d'approfondir

certaines points importants de l'étude. Ces contraintes ont donc réduit un peu la portée de notre analyse, sans pour autant remettre en question la qualité des résultats obtenus.

Des perspectives de recherche pourraient être ouvertes autour de l'impact des nouvelles technologies, telles que la digitalisation ou l'intelligence artificielle, sur les mécanismes de contrôle des coûts et de performance dans les entreprises agroalimentaire

Table des matières

Dédicace.....	2
Remerciements.....	3
Liste des abréviations	3
Liste des tableaux	5
Liste de figures.....	6
Sommaire	7
Introduction générale	1
Chapitre 01 : Optimisation de coût de revient et la performance de l'entreprise.	3
Introduction.....	3
Section I : Typologie de coût de revient (Le coût de revient: définition, classification et optimisation)	3
I.1 Définition et structure du coût de revient	3
I.1.1 Définition du coût de revient.....	3
I.1.2 La structure du coût de revient dans l'entreprise	4
I.2 Classification des coûts	4
I.2.1 Selon la variabilité	4
B. Coûts variables	5
I.2.2 Selon leur imputation aux produits.....	5
A. Coûts directs	6
B. Coûts indirects.....	6
I.3 Rôle et importance du coût de revient dans l'entreprise	6
I.4 Optimisation de coût de revient	7
I.4.1 Définition de l'optimisation du coût de revient.....	7
I.4.2 Principes de l'optimisation.....	7
I.4.3 Techniques d'optimisation des coûts	7
I.5 Avantages et inconvénient de l'optimisation du coût de revient	8
I.5.1 Avantages	8
I.5.2 Inconvénients.....	8
Section II : La performance de l'entreprise	9
II.1 Définition de la performance	9
II.1.1 Les objectifs de la mesure de la performance incluent.....	9
II.2 Conditions et types de la performance	9

II.2.1 Conditions essentielles pour la performance.....	9
II.2.2 Types de performance.....	10
II.3 Impact de l'optimisation des coûts de revient sur la performance	10
II.3.1 Amélioration de la rentabilité.....	10
II.3.2 Renforcement de la compétitivité sur le marché	11
II.3.3 Optimisation des ressources et de la productivité	11
II.3.4 Indicateurs de performance mesurables.....	11
Conclusion	12
Chapitre 02 : Les stratégies d'optimisation et leur impact sur la performance sur la performance de l'entreprise Danone Djurdjura.....	13
Introduction.....	13
Section I : Présentation de l'organisme d'accueil Danone Djurdjura	13
I.1 Contexte historique et évolution des deux partenaires	13
I.1.1 Groupe Danone.....	13
I.1.2 Historique de la laiterie DJURDJURA	14
I.1.3 Historique de partenariat « Danone Djurdjura »	15
I.2 Les objectifs de l'entreprise	15
I.3 Produits fabriqués.....	15
I.4 Organigramme de DDA.....	17
I.5 Présentation du département finance	18
1.5.1 Service de contrôle de gestion	18
I.6 Démarche méthodologique de l'étude	19
Section II : Mise en place des stratégies d'optimisation	20
II.1 Étude de l'impact de l'augmentation du volume de production.....	20
II.1.1 Hypothèse n°01 : Optimisation des coûts de revient à travers une meilleure absorption des charges fixes.....	21
A. CAS N°01 : Impact d'une augmentation de 200 unités de la production de Danette sur le coût de revient.....	21
B. Cas n° 02 : Augmentation de 10% de la production du yaourt Yaoumi	26
II.2 Réduction des couts variables par ajustement technique	29
II.2.1 Hypothèse n° 02 : Réduction des coûts variables par optimisation des matières première.....	30
A. CAS N°01 : Réduction de 3 kg de bande BPS par tonne de produit fini.	30
B. CAS N°02 : Substitution partielle du sucre par un arôme dans le produit de Yaoumi	32

Section III : Analyse des résultats et interprétation de la performance	34
3.1 Impact des optimisations sur la rentabilité financière	34
3.2 Impact des optimisations sur la compétitivité	37
3.3 Analyse de la flexibilité productive	39
Conclusion	41
Conclusion générale	423
Table de matière	425
Bibliographie	
Annexes	
Résumé	

Bibliographie

Ouvrages

ALAZARD, C., & SEPARI, S. (2010). *DCG 11 controle de gestion* (éd. 2 éd). Paris: Dunod.

BOISSELIER, P. (2005). *Controle de gestion; cours et application* (éd. 3 éd). Librairie vuibert.

BOUGHABA, A. (1998). *Comptabilité analytique d'exploitation*. Alger: Berti.

CAPRON, M. (2015). *Comptabilité de gestion:une approche par les couts* . (Pearson, Éd.)

DUBRULLE, L., & DOURDAIN, D. (2007). *Comptabilité analytique de gestion* (éd. 5ème). Paris: Dunod.

DUPONT, J. (2020). *Stratégie d'optimisation des coûts dans l'industrie agroalimentaire*. Paris: Techniques et sciences appliquées

GIBERT, P. (2003). *controle de gestion*. Paris: Vuibert.

RAIMBAULT, g. (1996). *comptabilité analytique et gestion prévisionnelle: outil de gestion* . Alger: Chihab.

Mémoires et thèses

ARAB, Z. (2012). *Le controle de gestion à l'hopital*. (U. d. Béjaia, Éd.) Béjaia: Mémoire de magister.

KENNOUCHE, S. (2016). *L'usage des techniques de la programmation linéaire dans la planification de la production:optimisation linéaire du coût de revient dans l'entreprise alcost*.

TAHIR, A., & MEHRAZI, N. (2022/2023). *Analyse du système de calcul du coût de revient au sein de l'entreprise*.

Articles de revue

BOURGUIGNON, A. (1995). Peut-on définir la performance? *Revue francaise de comptabilité*(269).

GERVAIS, J.-P. (2004). La performance globale de l'entreprise : enjeux et indicateur. *Revue francaise de gestion*, 30(1), pp. 45-60.

Site web

<https://asjp.cerist.dz/>

<https://www.getdefacto.com/fr/article/cout-de-revient>

Annexes

Annexe 01 : consommation matières premières Danette par une tonne ;

28067	Danette Chocolat	Kg/Tn
10079646	SUGAR	67,5
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	42,3
10000682	CREME FRAICHE	47,7
10141186	POUDRE PERMEAT LACTOSERUM VARIOLAC 836	29,2
10079705	POUDRE DE CACAO GT 50 10/12%	8,5
10079703	AMIDON MODIFIE NATIONAL 465	15,0
10079702	GELIFIANT SATIAGEL ADF 23	0,3
10122354	AROME CHOCOLAT DA834105	0,9
10079752	BPS 270*0,90 BROWN	57,9
10195418	MIXPAP DANETTE CHOCOLATE NEW ADDITIVES	28,8

Annexe 02 : Prix des matières premières Danette :

28067	Danette Chocolat	Kg/Tn
10079646	SUGAR	67,5
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	42,3
10000682	CREME FRAICHE	47,7
10141186	POUDRE PERMEAT LACTOSERUM VARIOLAC 836	29,2
10079705	POUDRE DE CACAO GT 50 10/12%	8,5
10079703	AMIDON MODIFIE NATIONAL 465	15,0
10079702	GELIFIANT SATIAGEL ADF 23	0,3

10122354	AROME CHOCOLAT DA834105					0,9
10079752	BPS 270*0,90 BROWN					57,9
10195418	MIXPAP	DANETTE	CHOCOLATE	NEW	28,8	
	ADDITIVES					

Annexe 03 : Coût industriel de produit Danette :

Ligne	Volume (Tn)	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	FGL	Overhead LAB	OTHER COST	total en KDZD/Tn
DESSERT	1 076,95	4 549,00	1 337,22	4 203,60	1 336,77	1 282,86	4 812,12	6 094,98	340,03	2 264,53	1 937,18	22 063,31
taux variable		30%	10%	30%	30%				100%		30%	
taux fixe		70%	90%	70%	70%	100%	100%	100%		100%	70%	

Annexe 04 : consommation matières premières Yaoumi par une tonne ;

Yaoumi Fraise		Kg/Tn
10079646	SUGAR	73,5
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	14,525
10000682	FRESH CREAM	19,32
10079664	CULTURE DANONE F-DVS DN542024	0,075
10000675	SKIMMED MILK	897,275
10255489	BPS FOAM 398*0.90 "ET+"	16,826
10254355	DECOR YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	49,737
10255403	MIXPAP YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	21,3655
10088444	FLAVOR STRAWBERRY DA877991 0,1%	0,5

Annexe 05 : Prix des matières premières Yaoumi :

Yaoumi Fraise		Prix
10079646	SUGAR	67,56
10000672	POUDRE DE LAIT 0% MEDIUM HEAT	440,02
10000682	FRESH CREAM	400,55
10079664	CULTURE DANONE F-DVS DN542024	5 409,29
10000675	SKIMMED MILK	51,62
10255489	BPS FOAM 398*0.90 "ET+"	246,00
10254355	DECOR YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	30,27
10255403	MIXPAP YAOUMI STRAWBERRY 95g "ET+"	54,00
10088444	FLAVOR STRAWBERRY DA877991 0,1%	1 550,12

Annexe 06 : le coût industriel de produit Yaoumi :

Ligne	Volume in TO	Manuf Labour	Direct Labour	Maintenance	Utilités	Depr/ligne	Dépré commun	Dépréciation	PPED	Overhead LAB	OTHER COST
Ligne 4	541,05	2 285,37	671,80	3 510,61	671,58	1 020,72	2 417,56	3 438,28	170,83	1 137,68	973,22
Tx variables		30%	10%	30%	30%				100%		30%
Tx fixe		70%	90%	70%	70%	100%	100%	100%		100%	70%

Résumé

Ce mémoire traite de l'optimisation du coût de revient et de son impact sur la performance des entreprises, cas de l'entreprise « Danone Djurdjura Algérie ». Dans un contexte de forte concurrence et de recherche constante de rentabilité, la maîtrise des coûts s'impose comme un levier stratégique essentiel.

L'objectif principal est d'analyser dans quelle mesure la réduction des charges fixes et variables permettent d'améliorer la rentabilité, la compétitivité et la flexibilité de l'entreprise.

Notre étude empirique menée sur les produits Danette et Yaoumi révèle que des stratégies telles que l'augmentation des volumes et la réduction des coûts de conditionnement entraînent une baisse du coût unitaire et une amélioration de la performance globale.

الملخص

يتناول هذا البحث موضوع تحسين تكلفة الإنتاج وتأثيرها على أداء المؤسسات، من خلال دراسة حالة مطبعة على شركة دانون جرجرة الجزائر. في ظل المنافسة الشديدة والسعي المستمر نحو الربحية، أصبحت السيطرة على التكاليف أداة استراتيجية ضرورية.

يهدف هذا العمل إلى تحليل مدى تأثير تقليص التكاليف الثابتة والمتغيرة على تحسين الربحية، التنافسية، والمرونة التشغيلية للمؤسسة.

أظهرت الدراسة التطبيقية على منتجي دانيت و يومي أن استراتيجيات مثل زيادة حجم الإنتاج أو تقليص تكلفة التعبئة تساهم في خفض التكلفة الفردية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

Abstract

This thesis explores the optimization of production cost and its impact on business performance, through a case study applied to Danone Djurdjura Algeria. In a context of intense competition and a constant pursuit of profitability, cost control emerges as a key strategic lever.

The main objective is to analyze how reducing fixed and variable costs can enhance profitability, competitiveness, and operational flexibility.

The empirical study conducted on the products Danette and Yaoumi shows that strategies such as increasing production volume or reducing packaging costs result in a lower unit cost and improved overall performance.