



Piloter une biscuiterie industrielle

Quand la maîtrise des matières et des lignes dicte la rentabilité

Un secteur sous triple pression

La fabrication de biscuits, biscottes et pâtisseries de conservation est une industrie à forte intensité capitaliste, structurée autour de grands groupes (Mondelez, LU-Bel, Biscuits Poul, St Michel) et d'un tissu de PME régionales ou bio.

Volatilité des intrants

Blé, beurre, sucre, cacao, œufs, huiles : des matières premières agricoles soumises à de fortes fluctuations.

Flambée énergétique

Le four représente **50 à 70 %** de la consommation énergétique d'une usine.

Exigences consommateurs

Nutri-Score, clean label, emballages recyclables, décarbonation : des attentes croissantes et structurantes.

Les indicateurs opérationnels clés

La performance repose sur deux piliers indissociables : le **rendement matière** et la **disponibilité des lignes**.

Rendement matière (yield)

Ratio produits finis conformes / matières engagées. Un écart de 1 à 2 points sur une ligne à 3 t/h représente des **dizaines de milliers d'euros annuels**.

TRS par ligne

Décomposé en disponibilité / performance / qualité. Changements de format, arrêts four et calages d'emballage sont les principaux destructeurs de TRS.

Taux de non-conformité

Biscuits hors tolérance (poids, couleur, casse). Une partie est réintégréable en rework, l'autre part en déchets ou alimentation animale.

OTIF & Productivité MO

Les pénalités logistiques GMS peuvent atteindre **1 à 3 % du CA facturé**. La productivité main-d'œuvre (kg/heure) est clé sur les ateliers de conditionnement.

Protéger la marge dans un environnement inflationniste

Structure de coût typique



Matières premières



Main-d'œuvre



Énergie & utilités

Indicateurs financiers prioritaires

- **Marge sur coût matière (MCM)** par référence et par ligne : l'indicateur roi pour arbitrer le mix produit et piloter les reformulations.
- **Coût de revient industriel complet par tonne** : énergie, amortissements, main-d'œuvre.
- **BFR en jours de CA** : sensible, les stocks de matières sèches sont sécurisés sur plusieurs semaines.
- **Part MDD vs marque propre** : conditionne la marge et le pouvoir de négociation GMS.

Les indicateurs environnementaux : le four comme point focal



Intensité énergétique

kWh / tonne produite, avec focus sur le four et le froid. Récupération de chaleur fatale et électrification sont les leviers majeurs.



Intensité carbone

kg CO₂e / tonne sur scopes 1, 2 et 3. Le scope 3 amont (agriculture) représente **70 à 85** % de l'empreinte totale.



Emballages & pertes

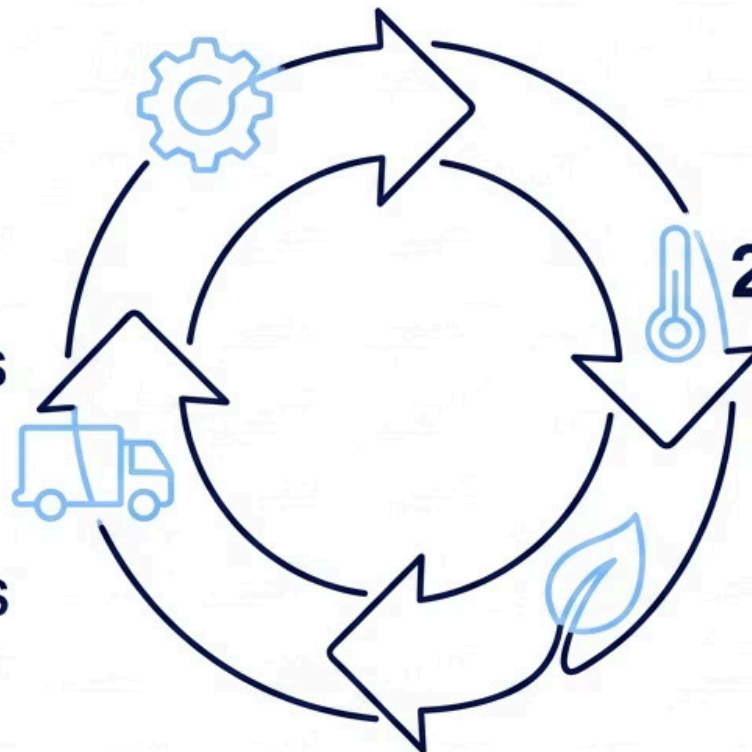
Taux d'emballages recyclables (enjeu PPWR), gaspillage alimentaire aligné loi AGEC, et consommation d'eau par tonne (nettoyage NEP).

Le cercle vertueux : de la ligne au bilan carbone

Dans une biscuiterie, les trois dimensions — opérationnelle, financière, environnementale — s'alimentent mutuellement de façon particulièrement lisible.

1. Améliorer le rendement matière → réduit le coût matière (MCM progresse) et les pertes carbone scope 3

4. Améliorer l'OTIF
→ évite les pénalités GMS, limite les surproductions et les stocks obsolètes



2. Augmenter le TRS du four
→ baisse l'intensité énergétique par tonne et le coût de revient

3. Investir dans la récupération de chaleur fatale
→ améliore le bilan carbone scope 1, la marge et la qualité

☑ Chaque point gagné sur une ligne se lit trois fois : dans le compte de résultat, dans le bilan carbone et dans la relation client.

Synthèse : les leviers d'un pilotage discipliné

La convergence entre excellence industrielle, discipline financière et performance environnementale rend le pilotage d'une biscuiterie particulièrement puissant.

Excellence industrielle

TRS, rendement matière, OTIF — maîtriser la ligne pour produire mieux avec moins.

Discipline financière

MCM, coût de revient par tonne, mix MDD/marque — protéger la marge face à l'inflation des intrants.

Performance environnementale

Intensité énergétique, scope 3, emballages — chaque kilo non gaspillé est du CO2 évité à la source.

Chaque point gagné sur une ligne de production se lit trois fois : dans le compte de résultat, dans le bilan carbone et dans la relation client.