



UNIVERSITÉ PARIS 1
PANTHÉON SORBONNE

**UNIVERSITÉ PARIS 1 PANTHÉON-SORBONNE
ÉCOLE D'ÉCONOMIE**

12 Pl. du Panthéon, 75005 Paris



SAVENCIA
FROMAGE & DAIRY

**ELLE&VIRE
GROUPE SAVENCIA**

79 Rue Joseph Bertrand, 78220 Viroflay

RAPPORT DE STAGE

ASSISTANTE CONTRÔLEUSE DE GESTION

DU 27 MAI AU 26 JUILLET 2024

Maître de stage : Mr Giovanni DI GIORGI,
Responsable contrôle de gestion · Elvir SAS · Groupe Savencia

Victoria
VIDAL EUDIER

Licence 3 ÉCONOMIE
Promotion 2023-2024

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué directement et indirectement à la réalisation de ce mémoire et de ce rapport de stage.

Tout d'abord, je remercie Mr Giovanni DI GIORGI, responsable du contrôle de gestion de la filiale Elvir SAS du groupe Savencia, mon maître de stage, pour son accueil chaleureux au sein de son équipe. Son soutien constant, ses conseils avisés et sa disponibilité ont été essentiels tout au long de cette expérience. Grâce à lui, j'ai pu découvrir et m'immerger dans un domaine d'activité que je ne connaissais pas auparavant, ce qui a été une source d'enrichissement personnel et professionnel.

Je remercie également l'ensemble de l'équipe du contrôle de gestion de la filiale Elvir SAS et Savencia Food Service (SFS) pour leur accueil et leur collaboration. Leur expertise et leur bienveillance ont grandement facilité mon intégration et m'ont permis d'apprendre dans un environnement professionnel stimulant.

Un remerciement spécial va à Mme Nathalie RIALLAND pour m'avoir donné l'opportunité de réaliser ce stage. Sa confiance et son soutien ont été déterminants pour cette expérience.

Je remercie aussi l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et en particulier Patricia VORNETTI, maître de conférences, pour son soutien académique durant cette période.

Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à ma famille et mes amis pour leur soutien moral tout au long de cette période. Leur présence a été une source de motivation constante.

Merci à tous.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	2
TABLE DES MATIERES	3
PREAMBULE	5
PARTIE I Quelles sont les causes et les conséquences de l'inflation dans le secteur agroalimentaire ?	6
Introduction.....	6
I. Les origines de l'inflation	6
II. Les conséquences de l'inflation	11
III. Stratégies d'adaptation des industriels face à l'inflation	14
Conclusion	18
PARTIE II RAPPORT SUR LE STAGE	19
Introduction.....	19
I. Présentation du groupe Savencia et de sa filiale Elvir SAS	19
II. Le département de contrôle de gestion d'Elvir et mes missions	23
III. Acquis personnels et professionnels	27
Conclusion	28
ANNEXES	30
Annexe 1 : IPPAP et IPAMPA.....	30
Annexe 2 : Indices des prix des matières premières importées en France	30
Annexe 3 : Prix des intrants agricoles et prix des engrais	31
Annexe 4 : Cours du pétrole (Brent) en dollars et en euros	31
Annexe 5 : Prix moyen d'un conteneur Chine entre novembre et septembre 2021.....	31
Annexe 6 : Prix de production des IAA.....	32
Annexe 7 : Evolution des prix le long de la chaîne de production des produits alimentaires	32
Annexe 8 : 10 produits stars en hausse de plus de 10 %	33
Annexe 9 : Evolution des prix par type de marque.....	33
Annexe 10 : Les sacrifices des Français.....	34
Annexe 11 : Schéma explicatif du fonctionnement de la loi Egalim 2	34
Annexe 12 : Exemples de shrinkflation	35
Annexe 13 : Un groupe international.....	35
Annexe 14 : Organigramme du groupe Savencia Saveurs & Spécialités.....	36
Annexe 15 : Trois pôles de création de valeur	37
Annexe 16 : Histoire de la marque Elle & Vire.....	38
Annexe 17 : Répartition des 118 pays.....	39
Annexe 18 : Différentes gammes de produits	40
Annexe 19 : Visuels des outils du contrôleur de gestion (Excel, Anaplan, SAP)	41
Annexe 20 : Visuel du mail du « Flash Hebdo »	42

Annexe 21 : Composition du PRD et PRI	43
Annexe 22 : Composition du compte d’exploitation de gestion et du compte de résultat comptable	44
Annexe 23 : Déclinaison du CEG.....	45
Annexe 24 : Processus de la planification et du suivi de la performance.....	46
REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES	47

PRÉAMBULE

La question économique examinée dans ce rapport est : « Quelles sont les causes et les conséquences de l'inflation dans le secteur agroalimentaire ? » Cette problématique est directement liée à mon stage en tant qu'assistante contrôleur de gestion au sein de la filiale Elvir SAS du groupe Savencia.

Durant mon stage, j'ai analysé les coûts de production, suivi les indicateurs de performance et contribué à l'élaboration des budgets. Cette expérience m'a offert une compréhension approfondie des dynamiques internes de l'industrie agroalimentaire et des défis financiers rencontrés, surtout en période d'inflation. J'ai participé à des réunions stratégiques traitant des effets de l'inflation sur la chaîne de production et contribué à des projets d'optimisation des coûts visant à maintenir la compétitivité de l'entreprise malgré la hausse des prix. Le contrôle de gestion, fortement impacté par les fluctuations économiques comme l'inflation, m'a permis d'observer comment celle-ci influence les coûts des matières premières, les marges bénéficiaires et les stratégies de tarification de l'entreprise.

Ces expériences m'ont offert une perspective sur les théories économiques de l'inflation, en les reliant aux observations. Ce rapport se propose de combiner ces dernières avec une analyse théorique de l'inflation dans le secteur agroalimentaire.

PARTIE I

QUELLES SONT LES CAUSES ET LES CONSÉQUENCES DE L'INFLATION

DANS LE SECTEUR AGROALIMENTAIRE ?

Introduction

Comprendre l'inflation, un phénomène économique aux multiples répercussions, revêt une importance particulière dans le secteur agroalimentaire. Analyser ses mécanismes, ses causes et ses effets est essentiel pour élaborer des politiques économiques et des stratégies industrielles efficaces. Cette nécessité est d'autant plus pressante dans le contexte des récentes crises mondiales, telles que la pandémie de COVID-19 et les tensions géopolitiques, qui ont exacerbé les pressions inflationnistes.

Ce mémoire explore les théories de l'inflation et leur application au secteur agroalimentaire. Il débute par une analyse des causes de l'inflation, identifiant les types d'inflation et les facteurs spécifiques d'augmentation des coûts. Ensuite, il s'intéresse aux conséquences de l'inflation pour les producteurs, industriels et consommateurs, et son impact sur le pouvoir d'achat et les ajustements de consommation. Enfin, le mémoire aborde les stratégies d'adaptation des industriels, telles que la shrinkflation, les négociations commerciales et les mesures de stabilisation économique pour répondre à l'inflation.

I. Les origines de l'inflation

I.1. Les différents types d'inflation

L'inflation par la monnaie

L'inflation par la monnaie est un phénomène mis en avant par la théorie quantitative de la monnaie et repris par les monétaristes comme Milton Friedman. Cette théorie affirme que l'inflation est fondamentalement un phénomène monétaire. Selon l'équation quantitative de la monnaie d'Irving Fisher – $MV = PT$ – où M représente la masse monétaire, V la vitesse de circulation de la monnaie, P le niveau général des prix, et T le volume des transactions, une augmentation de la masse monétaire supérieure à celle de la production réelle entraînera une hausse des prix si la vitesse de circulation de la monnaie reste constante. M. Friedman soutenait que l'inflation est causée par des politiques monétaires laxistes des gouvernements, qui augmentent la masse monétaire pour financer les dépenses publiques sans augmenter les impôts. Cela crée un "impôt d'inflation" qui érode le pouvoir d'achat. L'inflation élevée aux États-Unis dans les années 1970 trouve une explication partielle dans l'augmentation rapide de la masse monétaire.

La théorie repose sur deux postulats fondamentaux. ¹Premièrement, il existe une dichotomie entre l'économie réelle, où se déterminent les prix relatifs des marchandises et les revenus, et le monde monétaire, où la monnaie est perçue comme un voile recouvrant les transactions réelles. Deuxièmement, l'offre et la demande de monnaie dépendent de facteurs distincts, et la monnaie n'a pas de valeur intrinsèque, servant uniquement de moyen d'échange.

L'équation de Cambridge, une version alternative de la théorie quantitative de la monnaie, propose que la demande de monnaie dépende du revenu national réel et du niveau général des prix. Ainsi, si les revenus augmentent, la demande de monnaie peut augmenter pour faciliter les transactions, mais si la masse monétaire augmente plus rapidement que les revenus, cela peut entraîner une inflation.

¹ *Inflation et désinflation* - Pierre Bezbakh - Éditions La Découverte.

Le « Quantitative Easing » (QE) est une politique monétaire non conventionnelle utilisée par les banques centrales pour stimuler l'économie en augmentant la masse monétaire par l'achat massif d'actifs financiers, tels que des obligations d'État. En augmentant la quantité d'argent en circulation, le QE réduit les taux d'intérêt à long terme, encourage les emprunts et les investissements, et stimule la demande globale, ce qui peut également contribuer à l'inflation.

Après la crise financière de 2008, la Banque Centrale Européenne (BCE) et la Réserve Fédérale des États-Unis (Fed) ont mis en œuvre des politiques de QE pour soutenir la reprise économique. Sous Ben Bernanke, la Fed a augmenté son bilan de moins de 1 trillion de dollars en 2007 à plus de 4 trillions en 2014. La BCE, sous Mario Draghi, a lancé son programme de QE en 2015, atteignant 2,6 trillions d'euros d'actifs achetés d'ici fin 2018. Durant la pandémie de COVID-19 en 2020, des mesures similaires ont été adoptées pour atténuer les impacts économiques.

Ces politiques ont contribué à stabiliser les économies en période de crise mais ont aussi suscité des préoccupations concernant une inflation potentielle. En juin 2021, l'inflation aux États-Unis a atteint 5,4 %, bien au-dessus de l'objectif de 2 % de la Fed. De même, la zone euro a vu son taux d'inflation atteindre 3,4 % en septembre 2021, dépassant l'objectif de la BCE.

L'inflation par la demande

L'inflation par la demande survient lorsque la demande globale de biens et de services dépasse la capacité de production de l'économie, entraînant une augmentation généralisée des prix. Cela se produit généralement lorsque l'économie utilise déjà toutes ses ressources disponibles. Selon Jean-Baptiste Say dans son ouvrage *Traité d'économie politique* publié en 1803, l'offre crée sa propre demande. Cependant, un excès de demande peut survenir si la capacité de production ne parvient pas à s'ajuster rapidement à une hausse de la demande. Par exemple, un accroissement de la demande de logements dû à une augmentation démographique entraîne une revalorisation des prix immobiliers si les entreprises de construction ne peuvent répondre à cette demande en raison de contraintes en matériaux, main-d'œuvre ou délais de construction.

En Allemagne, l'industrie manufacturière joue un rôle crucial. Une augmentation rapide de la demande pour les produits manufacturés allemands, comme les automobiles, peut entraîner des délais de production et une hausse des prix, surtout en cas de pénurie de composants, comme les semi-conducteurs en 2021. En France, l'inflation par la demande se manifeste souvent dans l'immobilier et les services. Paris a connu une augmentation rapide des prix de l'immobilier en raison de la forte demande de logements et d'une offre limitée.

Plusieurs facteurs peuvent exacerber cette situation. Une augmentation de la vitesse de circulation de la monnaie, comme le suggère Irving Fisher, signifie que chaque unité monétaire est dépensée plus fréquemment, augmentant la pression sur la demande. Une entrée massive de devises étrangères, via les investissements ou les remises de fonds, peut accroître la liquidité et stimuler une demande excessive. La désépargne, ou le fait de puiser dans les économies pour consommer davantage, et un déficit budgétaire important, où l'État finance ses dépenses par la création monétaire, peuvent aussi alimenter l'inflation. John Maynard Keynes a exploré ce concept pendant la Seconde Guerre mondiale, notamment dans son ouvrage *How to Pay for the War* publié en 1940. Les dépenses d'armement ont créé un surplus de revenus pour les entreprises de défense et leurs employés. Cette augmentation de revenus, sans une offre correspondante de biens de consommation, a généré un écart inflationniste.

L'inflation par les coûts

L'inflation par les coûts est un phénomène économique où la hausse des prix découle principalement de l'augmentation des coûts de production. Cette situation se produit lorsque les coûts des facteurs de production, tels que les salaires, les matières premières ou les charges sociales, augmentent plus rapidement que la productivité. Cette dynamique pousse les entreprises à augmenter leurs prix pour maintenir leurs

marges bénéficiaires, ce qui entraîne une hausse générale des prix dans l'économie.

Ce mécanisme a été analysé par plusieurs économistes, notamment John Hicks et Nicholas Kaldor. John Hicks, dans son ouvrage *The Theory of Wages* publié en 1932, a montré que lorsque les salaires augmentent plus vite que la productivité, cela pousse les entreprises à répercuter ces coûts supplémentaires sur les prix des produits et services, entraînant ainsi une inflation. Nicholas Kaldor, dans ses travaux des années 1950 et 1960, a mis en évidence l'importance des coûts unitaires de production et leur relation avec la fixation des prix par les entreprises. Dans ses articles tels que *The Economic Aspects of Advertising* (1950) et *The Relation of Economic Growth and Cyclical Fluctuations* (1954), il a soutenu que la pression sur les coûts salariaux pouvait se traduire par des augmentations de prix si elle n'était pas accompagnée de gains de productivité correspondants.

Les économistes Robert J. Gordon et Arthur M. Okun, dans les années 1970, ont démontré comment les augmentations des coûts ont nourri une spirale inflationniste. Robert J. Gordon a analysé les fluctuations économiques des années 1970, en se concentrant sur les causes structurelles de l'inflation. Dans son ouvrage *Macroeconomics and Growth* publié en 1973, il a démontré que l'inflation par les coûts, alimentée par les hausses des prix des matières premières et des salaires, jouait un rôle central dans la persistance de l'inflation durant cette période. Gordon a souligné que la hausse des prix des matières premières, comme le pétrole, et les augmentations salariales, qui dépassaient les gains de productivité, étaient des facteurs clés de l'inflation par les coûts.

L'inflation importée et structurelle

Outre l'inflation par la monnaie, la demande et les coûts, l'inflation peut également être importée ou structurelle. L'inflation importée survient lorsque les prix des biens importés augmentent, souvent en raison de la dévaluation de la monnaie nationale ou de la hausse des prix internationaux des matières premières. Par exemple, la hausse des prix du pétrole dans les années 1970, causée par l'embargo de l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP)², a conduit à une forte inflation dans de nombreux pays industrialisés, comme les États-Unis, le Royaume-Uni, la France et l'Allemagne. Le Brexit au Royaume-Uni a également provoqué des fluctuations dans la demande de biens importés, entraînant une inflation notable.

L'inflation structurelle découle des inefficacités économiques internes, des politiques gouvernementales inadéquates ou des rigidités du marché du travail et des biens. Ces rigidités, telles que des régulations excessives, des monopoles, ou des syndicats puissants, empêchent les ajustements nécessaires des salaires et des prix. Celso Furtado, dans *Development and Underdevelopment* (1964), attribue l'inflation en Amérique latine dans les années 1960 et 1970 à des structures économiques rigides et une industrialisation mal planifiée.

En France, Jean Fourastié, dans *Les Trente Glorieuses* (1979), analyse comment la transition rapide d'une économie agricole à une économie industrielle a engendré des tensions inflationnistes dues aux rigidités des structures économiques et des politiques gouvernementales inadaptées. Les rigidités du marché du travail, comme les contrats à durée indéterminée et les protections sociales élevées, compliquent l'ajustement des salaires et des prix, créant des goulots d'étranglement dans la production et maintenant ainsi des prix élevés de manière chronique.

² Membres de l'OPEP : Arabie Saoudite, l'Iran, l'Irak, le Koweït, le Venezuela, le Qatar, la Libye, les Émirats arabes unis, l'Algérie, le Nigeria, l'Équateur, et le Gabon

I.2. Les facteurs spécifiques d'augmentation des coûts dans le secteur agroalimentaire

Indices d'augmentation des prix : IPAMPA et IPPAP selon l'INSEE

L'indice des prix d'achat des moyens de production agricole (IPAMPA) montre une augmentation des coûts de production de 24 % entre avril 2021 et avril 2022. Ces hausses se répercutent sur les coûts de production des agriculteurs, et in fine, sur les prix payés par les consommateurs, contribuant ainsi à l'inflation générale. Cela a eu pour effet en 2021 d'augmenter de 27,3 % le prix du blé dur, de 25 % celui du blé tendre et de 16 % celui des fruits frais. Entre 2021 et 2022, l'IPAMPA a augmenté de 28 %, dont 24 points entre avril 2021 et avril 2022.

En 2023, bien que l'IPAMPA ait diminué de 6 %, les prix demeurent encore 26,7 % plus élevés par rapport à décembre 2019³. Par exemple, un fabricant de produits laitiers a vu ses coûts de production augmenter de 20 % en 2023, en raison de la hausse des prix des aliments pour animaux et de l'énergie, entraînant une augmentation des prix de vente de 15 %. De même, les producteurs de céréales ont dû faire face à une augmentation de 13 % des coûts des engrais en 2024, les obligeant à répercuter une partie de cette hausse sur les prix de leurs produits finis. Les industriels surveillent l'IPAMPA afin d'ajuster leurs stratégies de tarification et de production.

L'indice des prix des produits agricoles à la production (IPPAP) mesure l'évolution des prix perçus par les agriculteurs pour leurs produits. En 2022, l'IPPAP a enregistré une hausse de 23 % par rapport à 2021, principalement en raison de l'augmentation des matières premières agricoles. En mai 2022, les prix des matières premières alimentaires importées étaient supérieurs de 41,4 % à leur niveau de mai 2021⁴, accentuant ainsi la pression sur les coûts de production. En 2023, bien que l'IPPAP ait diminué de 10 %, les prix demeurent encore 21,3 % plus élevés par rapport à décembre 2019².

Augmentation des coûts des intrants agricoles

L'augmentation des coûts des intrants agricoles est un facteur déterminant de l'inflation dans le secteur agroalimentaire. Depuis 2021, cette hausse marquée est attribuable à une conjonction de facteurs économiques et géopolitiques. Les intrants agricoles, comprenant les engrais, les machines agricoles, l'alimentation du bétail, l'énergie, l'emballage et le transport, ont enregistré une augmentation notable. Selon les statistiques du ministère de l'Agriculture, le prix de ces intrants a augmenté de 10,1 % en 2021⁵, soit la plus forte hausse depuis 2011. Cet enchérissement inhabituel est principalement dû à la reprise économique mondiale post-COVID-19, qui a provoqué une forte demande de ces intrants, surpassant largement l'offre disponible.

Parmi les intrants, le prix des engrais s'est accru de 32,2 % en 2021⁴, en raison des limitations d'approvisionnement en gaz norvégien et russe, essentiels à leur production. Les coûts de l'alimentation du bétail ont également augmenté de 11,2 % en 2021, mettant une pression supplémentaire sur les éleveurs. Par exemple, les coûts de production en élevage porcin ont grimpé de 1,51 €/kg en 2020 à 1,62 €/kg en 2021, notamment en raison d'une hausse de 13 % du coût alimentaire. De même, les prix des machines agricoles ont été affectés par la hausse des matières premières nécessaires à leur fabrication, augmentant les coûts de production pour les agriculteurs.

³ En novembre 2023, les prix des produits agricoles à la production diminuent de 10,0 % sur un an - Insee

Annexe 1 : Prix des produits agricoles (IPPAP) et prix d'achat des moyens de production agricole (IPAMPA)

⁴ Annexe 2 : Indices des prix des matières premières importées en France

⁵ Négociations commerciales et inflation : des tensions inédites, des pratiques contestables - Sénat

Annexe 3 : Prix des intrants agricoles et prix des engrais

Influence des coûts énergétiques et de transport

Les coûts énergétiques influencent fortement l'inflation dans le secteur agroalimentaire. Le renchérissement de l'énergie, essentielle à la production et au transport des produits agricoles, augmente les coûts de production et les prix de vente. Entre début 2021 et mi-2022, le prix du gaz, crucial pour les engrais agricoles, a été multiplié par dix. Bien que les prix aient légèrement baissé depuis l'été 2022, ils restent nettement supérieurs aux niveaux de début 2021. En 2023, le prix du gaz s'est stabilisé mais demeure élevé, impactant toujours les coûts de production.

De même, le prix du pétrole a connu une augmentation notable de près de 70 % en 2021, avec le baril de Brent atteignant 71 dollars contre 42 dollars en 2020. Le cours du pétrole a également enregistré une hausse spectaculaire en euros, progressant de 77,5 % au premier trimestre 2022, selon l'INSEE. En dollars, le pétrole s'est établi en moyenne à 100,8 \$ durant ce trimestre, atteignant un pic à 130 \$ début mars, puis 120 \$ fin mai⁶. Cette flambée des prix a eu des répercussions directes sur les coûts de transport. En 2023, le prix du baril de Brent oscillait autour de 89 dollars, reflétant les tensions persistantes sur les marchés énergétiques. En juillet 2024, ce prix est légèrement descendu aux alentours de 85 dollars, indiquant une légère détente sur ces mêmes marchés.

En 2022, le coût du transport routier en France a augmenté de 5 à 7 % selon l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), principalement en raison de la hausse des prix du carburant et des coûts salariaux. Cette augmentation affecte non seulement les entreprises agroalimentaires, mais aussi tous les secteurs dépendant du transport pour la distribution de leurs produits. Le fret maritime global⁷ a augmenté d'environ 85 % en 2021, avec des conteneurs atteignant des prix cinq à dix fois supérieurs à ceux de début 2020. Par exemple, pour un trajet Chine-Europe, le coût des conteneurs est passé de 2 150 euros en 2020 à 15 000 euros fin 2021, avant de revenir au niveau pré-pandémique en mars 2023 autour de 3 000 euros. Les coûts du transport aérien ont augmenté de 13 % en 2021, et ceux du transport fluvial d'environ 10 %.

Dans la filiale Elvir, la part des énergies dans le prix de revient direct⁸ se situait après celle des matières premières et de la main-d'œuvre. Avec l'inflation et la hausse des coûts énergétiques, la part de l'énergie a désormais dépassé celle de la main-d'œuvre, montrant ainsi l'impact significatif des coûts énergétiques.

Impact des coûts des emballages

Le dernier intrant, les emballages, a également subi une hausse significative. En 2021, les prix des cartons ondulés à recycler ont augmenté de 160 %. Entre février 2021 et février 2022, le prix de la pâte à papier a grimpé de 30 %, tandis que celui du verre a augmenté de 45 % en raison de la hausse du prix du gaz, lequel constitue près de 80 % de la consommation d'énergie d'une verrerie. En un an, le prix du carton a connu une hausse de 59 % et celui du métal, utilisé pour les boîtes de conserve, de 50 %. Des groupes tels que Danone, Nestlé, et Savencia avec sa filiale Elvir, spécialisée dans la transformation de produits laitiers, ainsi que les industries de transformation des produits carnés comme Bigard et Charal, subissent directement ces augmentations.

Aléas climatiques

Les phénomènes climatiques extrêmes, tels que les sécheresses, les gelées tardives et les inondations, perturbent la production agricole et augmentent les coûts des produits alimentaires. Par exemple, en 2020, la sécheresse a réduit les rendements des fruits d'été en France, provoquant une hausse des prix et accentuant l'inflation des produits frais. Les sécheresses récurrentes ont également diminué la production de lait, augmentant les coûts pour les entreprises laitières comme Elvir du groupe Savencia.

⁶ Annexe 4 : Cours du pétrole (Brent)

⁷ Annexe 5 : Prix moyen d'un conteneur Chine/ Asie de l'Est – Europe du Nord, entre novembre et septembre 2021

⁸ Annexe 22 : Composition du PRD et PRI

Les conditions climatiques défavorables ont causé une pénurie de fèves de cacao, faisant passer les prix de 2 300 à 6 500 dollars américains par tonne depuis l'été 2023, avec une prévision de dépassement des 10 000 dollars par tonne d'ici fin 2024. Cela affecte toute la chaîne de production du chocolat.

En 2021, les inondations en Europe ont endommagé des milliers d'hectares de terres cultivées, réduisant la production de céréales et augmentant leurs prix. De plus, une gelée exceptionnelle en avril 2021 a gravement touché les régions viticoles en France, réduisant la production de vin et augmentant les prix sur le marché.

Tensions géopolitiques

Les tensions géopolitiques sont des facteurs déterminants de l'inflation, perturbant les chaînes d'approvisionnement mondiales et augmentant les coûts des matières premières. Depuis 2018, les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine, marquées par des guerres tarifaires et des sanctions économiques, ont perturbé les chaînes d'approvisionnement, augmentant les coûts pour les entreprises et les consommateurs.

Depuis l'invasion russe de l'Ukraine en février 2022, les chaînes d'approvisionnement en céréales, huiles végétales et gaz ont été gravement affectées. L'Ukraine, principal producteur de blé et d'huile de tournesol, a vu ses exportations chuter, entraînant une flambée des prix alimentaires. Les sanctions économiques contre la Russie ont réduit les exportations de gaz vers l'Europe, obligeant les pays à rechercher des alternatives plus coûteuses.

En résumé, les tensions géopolitiques mondiales perturbent les chaînes d'approvisionnement, augmentent les coûts des matières premières et de l'énergie, et créent une incertitude économique répercutée sur les prix à la consommation.

II. Les conséquences de l'inflation

II.1. L'impact sur les producteurs et les industriels

Augmentation des coûts salariaux

Les coûts salariaux ont augmenté de manière significative, contribuant à la hausse des coûts de production des produits alimentaires. Par exemple, le groupe Danone a relevé les salaires de ses employés de 5 % en 2022 pour pallier la pénurie de main-d'œuvre, engendrant une dépense supplémentaire de plusieurs millions d'euros.

La coopérative laitière Lactalis a ajusté ses grilles salariales, offrant des augmentations de 3 % à 7 % selon les catégories d'employés pour répondre à des difficultés similaires. De même, le groupe Savencia a augmenté les salaires de ses employés de 4 %, ajoutant environ 10 millions d'euros à ses coûts de production. Cette décision visait à maintenir une main-d'œuvre qualifiée et motivée dans un marché du travail concurrentiel.

Comportements de marge et effets retardés des mouvements de prix des matières premières

Les comportements de marge, c'est-à-dire les ajustements des marges bénéficiaires en réponse aux variations des coûts et des prix de vente, ont influencé les coûts de production. En 2021, les industries agroalimentaires ont réduit leurs marges pour absorber l'augmentation des coûts des matières premières et de l'énergie, sans pouvoir répercuter immédiatement ces hausses en raison de contrats à prix fixe et de la concurrence. En 2022, elles ont augmenté leurs marges en ajustant les prix de vente pour compenser les coûts accrus. Par exemple, Nestlé a ajusté ses marges pour absorber les hausses des coûts du lait et du sucre. Critiqués pour leurs marges élevées en cette période d'inflation, les industriels réclament jusqu'à 4 %

d'augmentation d'ici fin 2024, affirmant devoir répercuter de nouvelles hausses de coût⁹.

Les effets retardés des mouvements de prix des matières premières sur les coûts de production sont également une cause d'inflation. Les hausses des cours des matières premières agricoles se répercutent progressivement : environ 50 % de l'impact est visible après trois trimestres, et 80 % après un an. La modélisation de l'inflation alimentaire montre que les chocs sur le cours du blé, par exemple, se transmettent aux coûts de production avec retard. Ainsi, la hausse des prix des céréales utilisée par Kellogg's ne s'est répercutée sur les coûts de production qu'après plusieurs mois.

L'impact des prix à la production sur les producteurs agricoles et les industriels

Les prix à la production des industries agroalimentaires (IAA) ont fortement augmenté entre 2021 et 2022, avec une hausse d'environ 15 %¹⁰, principalement en raison de la hausse des prix des matières premières agricoles et de l'énergie. Ces coûts accrus, ainsi que les augmentations salariales, ont mis les marges bénéficiaires des entreprises sous pression.

Les producteurs agricoles sont directement touchés par cette inflation des coûts, car les prix qu'ils reçoivent ne couvrent pas toujours les coûts croissants des intrants tels que les engrais et l'énergie, ce qui les met en difficulté financière.

Les industriels doivent équilibrer la répercussion des hausses de coûts tout en préservant leurs marges. En 2021, ils ont compressé leurs marges unitaires car ils ne pouvaient pas immédiatement répercuter les augmentations de coûts. En 2022, ils ont ajusté leurs prix de vente pour compenser les coûts accrus, illustrant la complexité de maintenir la rentabilité face aux pressions inflationnistes.

Tensions entre industriels et distributeurs

L'augmentation des prix à la production des industries agroalimentaires impacte toute la chaîne de valeur, amplifiant les défis financiers et exacerbant les tensions inflationnistes. Les hausses des coûts des matières premières et de l'énergie intensifient les tensions entre industriels et grande distribution, qui doivent faire des choix stratégiques pour gérer ces augmentations.

Les industriels, pour préserver leurs marges, ont deux options : répercuter les hausses sur leurs prix de vente, ce qui peut provoquer des conflits avec la grande distribution, ou absorber les hausses, réduisant ainsi leurs marges. Par exemple, un producteur de produits laitiers pourrait demander une augmentation de 10 % à la grande distribution pour compenser les coûts accrus, ou un fabricant de biscuits pourrait choisir de ne pas augmenter ses prix malgré des coûts accrus, réduisant ainsi sa marge bénéficiaire.

La grande distribution doit également choisir entre refuser les hausses, risquant des ruptures d'approvisionnement, ou accepter les hausses sans les répercuter sur les prix de vente, comprimant leurs propres marges. Ils peuvent aussi répercuter ces hausses sur les consommateurs, augmentant les prix dans les rayons. Par exemple, une chaîne de supermarchés pourrait absorber une augmentation des prix des produits laitiers pour éviter de perdre des clients, ou répercuter une hausse des tarifs des produits de charcuterie, augmentant ainsi les prix pour les consommateurs. Ces décisions stratégiques sont cruciales pour maintenir l'équilibre financier tout en répondant aux pressions inflationnistes dans un marché hautement compétitif.

Les conflits et ruptures d'approvisionnement

Ces choix stratégiques exacerbent les tensions entre industriels et distributeurs. Les industriels reprochent aux distributeurs d'augmenter les prix en rayons tout en refusant les hausses de tarifs demandées, générant

⁹ *L'industrie agroalimentaire veut encore augmenter ses prix en 2024 – Le Monde.fr*

¹⁰ Annexe 6 : Prix de production des IAA

ainsi une marge supplémentaire au détriment des consommateurs. Ils critiquent également les distributeurs pour accepter les hausses liées aux matières premières agricoles tout en refusant celles des matières premières industrielles. De plus, les industriels accusent les distributeurs de prolonger les négociations pour gagner du temps, aggravant ainsi leurs pertes.

De leur côté, les distributeurs reprochent aux industriels de demander des hausses de tarifs insuffisamment justifiées et de se baser sur des indicateurs de marché généraux, sans prendre en compte les variations spécifiques liées à la qualité ou à la provenance des produits. Ils accusent également les industriels de demander des hausses alors que des concurrents demandent moins pour des produits similaires.

Ces conflits engendrent des risques de rupture d'approvisionnement. Plusieurs fournisseurs ont indiqué qu'ils pourraient refuser de produire et d'approvisionner les distributeurs si les hausses de tarifs demandées ne sont pas acceptées, les rendant déficitaires. Ainsi, les industriels ne veulent pas produire à perte et les distributeurs ne veulent pas répercuter toutes les hausses demandées, créant un point de friction majeur dans la chaîne d'approvisionnement.

II.2. L'impact sur les consommateurs

L'inflation et le pouvoir d'achat des ménages

L'inflation exerce des effets profonds et variés sur les consommateurs, influençant directement leur pouvoir d'achat. L'Indice des Prix à la Consommation (IPC)¹¹ mesure l'évolution des prix des biens et services consommés par les ménages, reflétant ainsi les variations du coût de la vie et permettant d'évaluer l'inflation.

Depuis 2022, l'IPC des produits alimentaires hors frais a connu une forte augmentation en rythme annuel, passant de + 1,1 % en janvier 2022 à + 14,9 % en mai 2023. Cette hausse a débuté avec un décalage de près de trois trimestres par rapport à l'augmentation des matières premières agricoles et s'est poursuivie après l'été 2022, malgré une baisse des cours et un ralentissement relatif des prix de production des industries agroalimentaires.

La transmission des hausses des matières premières agricoles à l'IPC alimentaire se fait de manière indirecte, via les prix de production des industries agroalimentaires. Ainsi, une augmentation permanente de 10 % des matières premières agricoles comme le blé entraîne à long terme une hausse d'environ 0,3 % de l'IPC alimentaire, avec une transmission complète en cinq trimestres et partielle en trois trimestres.

Les conséquences économiques pour les ménages

Les conséquences économiques pour les ménages français sont particulièrement sévères.

Selon l'Observatoire de l'inflation du magazine *60 millions de consommateurs*, une inflation de 7 % des produits alimentaires devrait entraîner une dépense supplémentaire de 30 euros par ménage et par mois. Pour une famille, cette augmentation s'élèverait à 38 euros, tandis qu'elle serait de 21 euros pour un couple sans enfant.

En 2022, les prix à la consommation des produits alimentaires hors produits frais ont augmenté de 7 %. Parallèlement, le coût de l'énergie a affiché une augmentation de 33 % en juin 2022 par rapport à l'année précédente. Cette combinaison de hausses a drastiquement réduit le pouvoir d'achat des Français, obligeant nombre d'entre eux à ajuster leurs habitudes de consommation.

L'inflation des prix est une réalité concrète, directement observable sur les tickets de caisse des consommateurs. Selon l'INSEE, en 2022, elle s'est établie à + 18,3 % pour les poissons frais, + 12,1 % pour les

¹¹ *Les prix à la consommation des produits alimentaires pourraient ralentir nettement d'ici fin 2023 – Insee*
Annexe 7 : Evolution des prix le long de la chaîne de production des produits alimentaires

volailles, + 17,7 % pour les huiles et graisses, et + 7,3 % pour les légumes frais. L'observation des prix de certains produits prisés des Français, réalisée auprès de 6 304 drives par un site spécialisé dans la grande consommation, donne des résultats frappants.

Les 4 tranches de blanc de poulet Fleury Michon de 160g ont augmenté de 30,4 % entre janvier et mai 2022¹², passant de 1,55 euros à 2,02 euros. La confiture de framboise Bonne Maman de 370g a augmenté de 24 %, passant de 1,96 euros à 2,43 euros. Les steaks hachés le pur Bœuf de Charal ont augmenté de 17,1 %, passant de 8,17 euros à 9,65 euros¹³. Ces augmentations sont représentatives de la hausse globale des prix observée sur de nombreux produits de consommation courante.

Impact sur les ménages les plus modestes

Les ménages les plus modestes sont les premiers touchés par cette inflation galopante.

Selon l'UFC Que Choisir, l'inflation a atteint 71 % pour les 20 % des ménages les moins aisés, contre 51 % pour les 20 % les plus aisés. Ces derniers, en général, disposent de marges d'épargne leur permettant de mieux absorber le choc. En revanche, les ménages modestes, qui consacrent la quasi-totalité de leurs revenus à la consommation, se trouvent particulièrement vulnérables face à cette érosion de leur pouvoir d'achat.

Cette situation a conduit à des changements notables dans les comportements d'achat. De nombreux consommateurs ont délaissé les produits frais et les marques nationales pour se tourner vers des alternatives plus abordables, telles que les marques de distributeurs et les produits premier prix¹⁴. En effet, les Français ont réduit leur consommation de viande rouge et de poissons de 58 % et 41 % respectivement¹⁵.

Un exemple marquant de cette tendance est le beurre Montfleuri, une marque premier prix dont les volumes de vente ont explosé chez la filiale Elvir. Cela illustre bien la préférence croissante des consommateurs pour des produits moins coûteux.

Effets de la loi EGAlim

La loi EGAlim¹⁶, instaurée pour protéger la rémunération des agriculteurs et équilibrer les relations commerciales, a eu des répercussions significatives. La loi EGAlim 2¹⁷ du 18 octobre 2021, rend non négociable le montant des prix agricoles à la production lors des négociations commerciales avec les distributeurs. Cette mesure garantit une meilleure répercussion des coûts de production sur les prix de vente, contribuant ainsi à l'augmentation des prix pour les consommateurs. Par exemple, pour la filiale Elvir, si le tarif augmente de 5 %, dont 3 % sont dus à la hausse du prix du lait, cette partie n'est plus négociable, et les 2 % restants font l'objet de négociations classiques. Cela permet de protéger la hausse des tarifs liée aux matières premières agricoles et permet aux industries de mieux rémunérer les producteurs agricoles.

La loi EGAlim 3 du 30 mars 2023, renforce encore davantage la protection des agriculteurs en introduisant des mesures comme la possibilité d'interrompre les livraisons ou d'appliquer un préavis de rupture en cas d'échec des négociations annuelles.

Les travaux pour une loi EGAlim 4, prévue pour fin 2024, ont déjà commencé, visant à encadrer de façon plus resserrée les relations commerciales entre distributeurs et industriels.

¹² *L'inflation toujours pas stabilisée (loin s'en faut) – Grande conso – Olivier Dauvers*

¹³ Les Français face à l'inflation : encore inquiets, mais y'a du mieux ! Grande Conso – Olivier Dauvers

Annexe 8 : 10 produits stars en hausse de plus de 10 %

¹⁴ Annexe 9 : Evolution des prix par type de marque

¹⁵ Annexe 10 : Les sacrifices des Français

¹⁶ *Loi Egalim un an après : le compte n'y est pas – Sénat*

¹⁷ Annexe 11 : Schéma explicatif du fonctionnement de la loi Egalim 2

III. Stratégies d'adaptation des industriels face à l'inflation

III.1. Adaptations industrielles : Shrinkflation et négociations commerciales

Face aux défis imposés par l'inflation, les industriels doivent constamment ajuster leurs stratégies pour rester compétitifs. Parmi les techniques employées, la shrinkflation s'est révélée être une réponse courante mais controversée. En parallèle, les négociations commerciales intenses et l'utilisation d'indices comme l'IPAMPA permettent aux entreprises de mieux anticiper et gérer les coûts de production.

La Shrinkflation : une stratégie controversée

La pratique de la shrinkflation, également appelée réduflation, est une stratégie fréquemment employée par les industriels pour pallier l'inflation sans augmenter ostensiblement les prix. Cette technique consiste à réduire la quantité d'un produit tout en maintenant ou en augmentant son prix de vente, permettant ainsi aux entreprises de masquer l'augmentation réelle des coûts de production aux yeux des consommateurs. Cependant, cette pratique soulève des préoccupations éthiques et engendre souvent un sentiment de tromperie parmi les clients et les distributeurs.

Prenons l'exemple des céréales Chocapic¹⁸, dont la réduction de 55 grammes du produit s'est accompagnée d'une augmentation de 0,31 €, soit une hausse de 27 % du prix par kilogramme (passant de 6,40 €/kg à 8,16 €/kg). Cette variation discrète impacte directement le consommateur, qui se retrouve à payer plus pour une quantité moindre. De même, la confiture de myrtilles Reflets de France a vu son poids passer de 325 grammes à 315 grammes tandis que son prix a augmenté de 0,08 €, illustrant une fois de plus cette tendance à la shrinkflation.

La shrinkflation pose un réel problème et est souvent dénoncée par les consommateurs et les supermarchés. Ces derniers peuvent se sentir trompés en constatant qu'ils paient le même prix, voire un prix plus élevé, pour une quantité moindre. Pour informer leurs clients de cette pratique et dénoncer les hausses de tarifs imposées par les fournisseurs, les supermarchés utilisent parfois des pancartes dans les rayons. Par exemple, une pancarte peut mentionner : « #shrinkflation : Ce produit a vu son grammage baisser et le tarif pratiqué par notre fournisseur augmenter. Nous nous engageons à renégocier ce tarif ».

Le groupe Savencia, et en particulier sa filiale Elvir, ne pratique pas cette stratégie.

L'arrêté du ministère de l'Économie¹⁹, publié au Journal officiel le 16 avril 2024, exige qu'à compter du 1er juillet 2024, les supermarchés de plus de 400 m² apposent une étiquette ou une affichette « visible » et « lisible » à proximité ou directement sur l'emballage des produits touchés par la shrinkflation.

Négociations commerciales et tensions

En 2022, les négociations entre distributeurs et industriels ont été particulièrement intenses. Conscients de l'impact sur le pouvoir d'achat des ménages, les distributeurs ont souvent résisté aux augmentations de tarifs. Par exemple, un grand distributeur a refusé une augmentation de 25 % demandée par un fournisseur de céréales, arguant que l'augmentation des coûts des matières premières, estimée à 15 %, ne justifiait pas une telle hausse. Les négociations ont duré plusieurs semaines, avec des menaces de rupture d'approvisionnement.

En 2023 et 2024, les négociations se sont poursuivies avec la même intensité. Les distributeurs ont tenté de modérer ces hausses pour protéger les consommateurs et préserver leurs marges, conduisant parfois à des

¹⁸ *Les paquets rétrécissent, les prix grossissent - Actualité. UFC-Que Choisir*
Annexe 12 : Exemples de shrinkflation

¹⁹ *Arrêté du 16 avril 2024 relatif à l'information des consommateurs sur le prix des produits dont la quantité a diminué*
- Légifrance

tensions notables. Par exemple, les fabricants de pain industriel ont demandé une hausse de 18 % en 2023 en raison de l'augmentation des prix du blé et des coûts énergétiques liés à la cuisson et au transport. Les distributeurs ont proposé une augmentation maximale de 10 %, entraînant des négociations tendues et prolongées.

En 2022, les industriels, confrontés à des coûts de production en constante augmentation, ont demandé des révisions tarifaires substantielles en raison de l'explosion des coûts des matières premières et de l'énergie. Par exemple, les fabricants de produits laitiers, tels que les yaourts et les fromages, ont sollicité des augmentations de 20 % à 30 %, justifiées par la hausse des prix des aliments pour animaux, les coûts de l'énergie nécessaires à la pasteurisation et au refroidissement, ainsi que les augmentations salariales dans le secteur agricole.

En 2023 et 2024, les industriels ont continué de demander des révisions tarifaires substantielles pour faire face à l'augmentation des coûts de production. Les demandes ont inclus des hausses de tarifs pour divers produits, justifiées par les coûts croissants des matières premières et de l'énergie. Par exemple, les fabricants de produits de boulangerie ont continué de justifier leurs demandes par les augmentations des prix du blé et des coûts énergétiques.

III.2. Les mesures de stabilisation économique face à l'inflation

Les autorités déploient des stratégies variées et coordonnées pour lutter contre l'inflation.

Les politiques monétaires et fiscales tentent de stabiliser les prix et de soutenir la production, tandis que les innovations technologiques et les aides directes préservent le pouvoir d'achat et encouragent la durabilité.

Politiques monétaire et secteur agroalimentaire

Les politiques monétaires mises en œuvre par les banques centrales peuvent affecter directement le secteur agroalimentaire. En cas d'inflation élevée, la banque centrale peut augmenter les taux d'intérêt pour réduire la demande globale. Cette augmentation des taux rend les crédits accordés plus coûteux, ralentissant ainsi les investissements dans les technologies et infrastructures agricoles. Bien que cela puisse réduire l'offre de produits agroalimentaires à court terme, cette mesure aide à stabiliser les prix en diminuant la demande globale. En stabilisant les prix, les politiques monétaires visent également à protéger le pouvoir d'achat des consommateurs.

Pour soutenir les investissements malgré les taux élevés, les banques centrales peuvent collaborer avec des institutions financières pour offrir des lignes de crédit à des taux préférentiels spécifiquement destinées aux agriculteurs et aux industries agroalimentaires. Ces crédits ciblés permettent de soutenir les investissements dans des équipements modernes et des pratiques agricoles durables, même en période de lutte contre l'inflation.

Politiques fiscales et secteur agroalimentaire

Les politiques fiscales, décidées par le gouvernement, sont également déterminantes pour le secteur agroalimentaire. En période d'inflation, le gouvernement peut choisir de réduire ses dépenses publiques ou d'augmenter les impôts pour diminuer la demande globale. Cela pourrait se traduire par une réduction des subventions directes aux producteurs ou une augmentation des taxes sur certains produits agricoles. Ces mesures contribuent à stabiliser les prix en limitant l'excès de demande.

Cependant, pour éviter un impact négatif sur la production alimentaire, le gouvernement peut maintenir ou même augmenter les investissements dans des infrastructures clés telles que l'irrigation, les routes rurales et les centres de recherche agricole. Des incitations fiscales peuvent également être offertes pour encourager les pratiques agricoles durables et les technologies innovantes, augmentant ainsi la productivité tout en réduisant les coûts de production.

En 2023, le gouvernement français a également introduit des crédits d'impôt pour les entreprises investissant dans des technologies vertes et économes en énergie, afin de stimuler l'innovation et réduire les coûts de production à long terme. Ces crédits d'impôt visent à encourager les entreprises à adopter des pratiques durables qui, bien que nécessitant des investissements initiaux importants, peuvent conduire à une réduction significative des coûts énergétiques et des émissions de carbone.

Coordination des politiques monétaires et fiscales

Pour une gestion efficace de l'inflation dans le secteur agroalimentaire, il est souvent nécessaire de coordonner les politiques monétaires et fiscales, autrement dit, de mettre en œuvre un policy mix. Par exemple, une combinaison d'une politique monétaire restrictive, c'est-à-dire une hausse des taux d'intérêt, et d'une politique fiscale restrictive, telle que la réduction des subventions et l'augmentation des taxes, peut être utilisée pour réduire la demande globale. Simultanément, des crédits ciblés et des incitations fiscales peuvent soutenir les producteurs agricoles pour garantir une production stable et suffisante.

Les banques centrales, telles que la Banque Centrale Européenne (BCE), disposent de divers outils pour réguler la masse monétaire et influencer les taux d'intérêt. En 2023, face à une inflation atteignant des niveaux préoccupants, la BCE a relevé ses taux directeurs de 2 % à 4 %. Cette décision visait à rendre le crédit plus coûteux, réduisant ainsi la demande globale et atténuant la pression sur les prix. L'augmentation des taux d'intérêt incite les ménages et les entreprises à épargner davantage et à emprunter moins, ce qui freine les dépenses et ralentit la croissance des prix.

Innovations technologiques et stratégies d'adaptation

Les innovations technologiques et les stratégies d'adaptation des entreprises sont également essentielles pour lutter contre l'inflation. Le projet Gaïa, propre à la filiale Elvir du groupe Savencia, vise à réduire les émissions de gaz à effet de serre de 80 % d'ici 2030 à travers trois axes principaux : sobriété, récupération de chaleur et conversion des énergies. La mise en œuvre de technologies de récupération de chaleur, telles que l'utilisation de pompes à chaleur, permet de réduire les coûts énergétiques et donc de limiter les hausses de prix pour les consommateurs.

De plus, l'adoption de la norme ISO 50001 par les entreprises pour l'optimisation des processus de production et la réduction des pertes énergétiques est un autre exemple d'innovation stratégique. Ces efforts sont déjà visibles dans le secteur de la production laitière où, en 2023, plusieurs entreprises ont réussi à réduire leurs coûts énergétiques de 15 % grâce à ces technologies.

Solutions pour aider les ménages face à l'inflation

Pour aider les ménages à faire face à l'inflation, plusieurs solutions ont été proposées. Les aides financières directes, telles que les chèques énergie et les subventions pour les produits de première nécessité, sont couramment utilisées. En 2023, le gouvernement a distribué des chèques énergie d'un montant moyen de 200 euros pour aider les foyers à faible revenu à couvrir leurs factures énergétiques, un effort qui a été prolongé en 2024 avec une augmentation du montant à 250 euros par foyer.

En outre, des programmes d'éducation financière ont été mis en place pour aider les ménages à mieux gérer leur budget en période d'inflation. Des applications mobiles permettant de suivre les dépenses et de comparer les prix sont devenues populaires. L'application "BudgetSmart" a été téléchargée plus d'un million de fois en 2023, offrant aux utilisateurs des conseils personnalisés pour économiser sur leurs achats quotidiens.

Les innovations futures incluent le développement de systèmes énergétiques domestiques autonomes, tels que les panneaux solaires intégrés avec des batteries de stockage avancées, permettant aux ménages de réduire leur dépendance aux énergies externes et de stabiliser leurs dépenses énergétiques. Des projets pilotes sont déjà en cours en 2024, avec des subventions gouvernementales pour encourager l'installation

de ces systèmes dans les foyers.

Conclusion

L'inflation, phénomène complexe et omniprésent, résulte de nombreux facteurs interdépendants. Ce mémoire a exploré les principales théories de l'inflation et leurs implications pour les politiques économiques et la stabilité financière. Les récents événements mondiaux, tels que la pandémie de COVID-19 et les tensions géopolitiques, ont exacerbé l'inflation.

Le secteur agroalimentaire a été particulièrement touché. Une gestion prudente des finances publiques et une politique monétaire rigoureuse sont essentielles pour contenir l'inflation et assurer une croissance stable.

En 2024, l'inflation en France est retombée à 2,27 % en mai, après un pic de 6 % en 2023. La période de forte inflation de 2021 à 2023 touche à sa fin, ouvrant la voie à une stabilité économique retrouvée et à des perspectives de croissance plus sereines.

PARTIE II

RAPPORT DE STAGE

Organigramme d'accueil : Filiale Elvir SAS – Groupe Savencia
Secteur d'activité agroalimentaire

Période de stage : Du 27 mai au 26 juillet 2024

Introduction

Dans le cadre de mon parcours universitaire, j'ai souhaité réaliser un stage en contrôle de gestion au sein de la filiale Elvir Société par actions simplifiée (SAS), réputée pour sa marque Elle & Vire, spécialisée dans la production de crème et de beurre. Elvir SAS est une filiale du groupe familial Savencia Saveurs et Spécialités, dirigé par le président Alex Bongrain, le directeur général Olivier Delaméa et le directeur financier Régis Massuyeau. Ce groupe est un acteur prépondérant du secteur agroalimentaire, reconnu pour la qualité et l'innovation de ses produits. Ce stage avait pour objectif de me familiariser avec les divers aspects du contrôle de gestion, notamment les instruments et méthodes de suivi et d'analyse des performances financières de l'entreprise, tout en perfectionnant mes compétences en Excel et en découvrant de nouveaux logiciels informatiques.

Ce rapport s'articule autour de trois parties : la présentation du groupe Savencia et de sa filiale Elvir SAS, le déroulement du stage et les missions accomplies, les acquis personnels et professionnels de cette expérience.

I. Présentation du groupe Savencia et de sa filiale Elvir

Le groupe Savencia Saveurs et Spécialités est l'héritier du Groupe Soparind Bongrain fondé par Jean-Noël Bongrain en 1956. La famille Bongrain demeure le principal actionnaire du groupe à travers Savencia Holding, qui détient 66,6 % des actions, assurant ainsi le contrôle et la direction stratégique du groupe. Le fondateur du groupe jette les bases de son futur empire en créant Caprice des Dieux, un fromage révolutionnaire par sa forme et sa croûte blanche, qui se distingue par un cœur frais et fondant. L'entreprise marque un tournant dans l'univers fromager en offrant une innovation notable par rapport aux produits traditionnels de l'époque.

I.1. Un groupe français à l'échelle mondiale

À partir de 1962, Savencia s'implante en Europe s'établissant successivement en Allemagne, Belgique, Suisse et Italie. En 1965, elle enrichit son portefeuille avec la marque Tartare. La croissance continue avec l'installation d'une unité industrielle en Espagne, accompagnée par le développement de la marque Arias. L'année 1980 marque une étape cruciale avec l'introduction en bourse de Savencia, signifiant sa croissance et sa stabilité économique. En 1992, le groupe forge un partenariat stratégique avec la coopérative Union laitière normande, intégrant ainsi des marques réputées comme Elle & Vire. En 2015, dans une volonté de refléter sa diversification et son engagement dans les secteurs fromager et laitier, Bongrain Société Anonyme (SA) adopte le nom de Savencia Fromage

& Dairy. Cette transformation illustre l'évolution constante et l'adaptabilité du groupe face aux défis et aux opportunités du marché.

Le groupe Savencia Saveurs et Spécialités est une entité prépondérante dans le secteur agroalimentaire, comptant 25 931 collaborateurs et opérant dans 120 pays à travers le globe²⁰. En Europe, le groupe est fortement implanté en Allemagne, en Espagne, en Italie et au Royaume-Uni. En Amérique du Nord, Savencia opère principalement aux États-Unis et au Canada. En Amérique latine, le groupe est bien représenté au Brésil et en Argentine. En Asie, Savencia a une présence notable en Chine et au Japon. Le groupe est également actif en Afrique, notamment en Afrique du Sud. En 2023, le groupe a enregistré un chiffre d'affaires de 7,5 milliards d'euros.

Un groupe structuré autour de deux entités majeures

Savencia Saveurs & Spécialités²¹ se compose de deux entités majeures : Savencia Fromage & Dairy, cotée sur Euronext Paris, et Savencia Gourmet. La première se concentre sur les produits laitiers et fromagers, et se divise en deux branches distinctes : Savencia Fromage et Savencia Dairy.

En 2023, le chiffre d'affaires consolidé de cette entité s'élève à 6 791 millions d'euros, marquant une croissance de 3,7 %²². Le groupe se positionne en tant que deuxième acteur fromager en France et cinquième au niveau mondial. Chaque année, il transforme 4,2 milliards de litres de lait, consolidant ainsi sa place parmi les leaders de l'industrie laitière et fromagère.

Savencia Fromage, dédiée à la production et à la commercialisation de fromages, regroupe des marques emblématiques telles que Tartare, Saint Agur, Saint Albray, Cœur de Lion, Le Rustique, RichesMonts, Caprice des Dieux, Bresse Bleu, Le Montagnard et P'tit Louis. Ces marques, reconnues pour leur qualité et leur diversité, proposent une gamme complète de fromages appréciés mondialement. Savencia Dairy, spécialisée dans les produits laitiers, comprend deux entités distinctes. La première, BCCI (Beurre, Crème, Commerce International), inclut des marques renommées telles qu'Elle & Vire, Elle & Vire International, Savencia Food Service (SFS) et Corman. BCCI joue un rôle crucial dans l'exportation et la distribution internationale, employant 1 200 collaborateurs et générant un chiffre d'affaires de 1,2 milliard d'euros. J'ai eu l'opportunité de réaliser mon stage au sein de cette division, plus précisément dans la filiale Elvir. La seconde entité de Savencia Dairy, la branche Ingrédients, comprend Armor Protéines et Cheese Ingredients, spécialisées dans la fourniture d'ingrédients laitiers pour usages industriels. Armor Protéines produit des protéines de lactosérum pour enrichir les produits alimentaires, tandis que Cheese Ingredients améliore la texture et le goût des fromages transformés.

Non cotée en bourse, Savencia Gourmet joue un rôle majeur dans la diversification des activités de Savencia en offrant des produits de qualité supérieure. Présente en grandes et moyennes surfaces en France, cette division propose une gamme raffinée de charcuterie, de produits de la mer et de chocolat. Elle se structure autour de trois segments principaux : le Food Service, la grande distribution, et les boutiques et e-commerce. Le segment Food Service comprend les services de restauration hors foyer, incluant restaurants, hôtels, traiteurs et collectivités, et se concentre sur des marques gastronomiques sucrées premium. La grande distribution propose des marques telles que Bordeaux Chesnel, Coraya, Clavière, Scandinavian et Saint Agaune. Les boutiques spécialisées

²⁰ Annexe 13 : Un groupe international

²¹ Annexe 14 : Organigramme du groupe Savencia Saveurs & Spécialités

²² Comptes annuels 2023 – Savencia Fromage & Dairy.

Rapports d'activités – Savencia Fromage & Dairy.

et le commerce en ligne se concentrent sur des marques de chocolat renommées, notamment Valrhona, La Maison du Chocolat, Révillon Chocolatier, Villars et De Neuville.

Savencia Fromage & Dairy organisé autour de trois pôles de création de valeur

Ce groupe est structuré autour du « retail », du « food service » et de l'industrie²³.

La division « retail » se concentre sur les produits fromagers, le beurre, la crème et le lait infantil, incluant des marques telles que Caprice des Dieux, Le Rustique, Saint Albray, Belle des Champs, Tartare, St Môret, Modilac et Elle & Vire. Ces produits sont disponibles auprès des consommateurs dans les hypermarchés, supermarchés et les commerces traditionnels. La branche « food service » est spécialisée dans les produits destinés aux hôtels, restaurants, pâtisseries ainsi qu'à la restauration collective, notamment les fromages, les sauces fromagères, le beurre et la crème, avec des marques comme Elle & Vire, St Môret, FOL EPI et Pochat & Fils. Quant à la division industrie, elle fournit des ingrédients laitiers et des solutions nutritionnelles ainsi que des beurres techniques pour divers usages industriels, avec des marques telles qu'Armor Protéines et Corman.

1.2. Elle & Vire, une marque connue de la filiale Elvir

Une histoire enracinée en Normandie

Fondée en décembre 1945 par Auguste Grandin²⁴, agriculteur normand, Elle & Vire tire son nom des rivières normandes, l'Elle et la Vire. La marque débute par la fabrication de beurre, exploitant le savoir-faire régional et les ressources locales. En 1950, elle élargit ses activités pour inclure la collecte de crème et la fabrication de beurre pasteurisé, avec l'inauguration du site de Condé-sur-Vire. En 1954, de nouvelles coopératives rejoignent Elle & Vire, consolidant sa position sur le marché national. Cette expansion permet à Elle & Vire de diversifier ses produits et d'améliorer la qualité. En 1962, l'Union Laitière Normande (ULN) est fondée pour améliorer la production et la qualité des produits laitiers. En 1992, l'ULN crée la filiale ELVIR SAS, permettant à Elle & Vire de se concentrer sur sa marque tout en optimisant production et distribution. En 1993, ELVIR SAS reprend les actifs de l'ULN, modernisant et élargissant la marque. En 1995, Elle & Vire innove avec la première crème brûlée prête à l'emploi pour la restauration professionnelle, suivie en 2006 par la première poche pâtissière. En 2013, Elle & Vire lance une gamme professionnelle dédiée aux chefs, incluant des produits techniques comme le cream cheese et les beurres de tourage, répondant aux exigences des professionnels du secteur.

L'activité de la filiale

Le chiffre d'affaires de la filiale Elvir SAS s'élève à 640 millions d'euros. Elle & Vire assure à ses clients des standards élevés de sécurité et de traçabilité, grâce à sa collaboration avec environ 1 300 producteurs de lait locaux, garantissant ainsi la fraîcheur et la qualité des matières premières. Chaque année, l'entreprise transforme 134 000 tonnes de produits, auxquels s'ajoutent 40 000 tonnes supplémentaires achetées et revendues par le biais de sous-traitants tels que Corman, d'origine belge, et Armor, d'origine française. Cette stratégie permet de maintenir un approvisionnement régulier en beurre destiné au service alimentaire et à la restauration. La distribution des produits Elle & Vire se répartit de la manière suivante : 60 % pour le marché français

²³ Annexe 15 : Trois pôles de création de valeur

²⁴ Annexe 16 : Histoire de la marque Elle & Vire

et 40 % pour les marchés internationaux. En France, la filiale occupe une place de choix, détenant 25 % du marché des crèmes et 20 % du marché des beurres en 2023. Régulièrement classée parmi les meilleurs producteurs de crèmes et de beurres au niveau mondial, la marque consolide ainsi sa position de leader dans le secteur des produits laitiers.

La gouvernance d'Elvir SAS

La filiale Elvir SAS est structurée autour d'une direction générale, secondée par plusieurs directions spécifiques, chacune ayant un rôle déterminant dans la gestion et le développement de l'entreprise. Ces directions incluent la direction commerciale, chargée des ventes et des relations avec la clientèle; la direction marketing, responsable de la stratégie de marque et de la communication; la direction industrielle, qui supervise la production et les opérations; la direction de la recherche et développement (R&D), dédiée à l'innovation et à l'amélioration continue des produits; la direction des ressources humaines (RH), en charge de la gestion du personnel et du développement des compétences; et la direction qualité, garantissant le maintien des normes rigoureuses de sécurité et de qualité des produits. Cette organisation permet à ELVIR SAS de répondre efficacement aux exigences du marché tout en assurant la performance et l'excellence de ses produits.

Une filiale présente dans 118 pays

Présente dans 118 pays²⁵ sur les cinq continents, elle témoigne de son rayonnement international. En Asie, elle réalise 54 % de son chiffre d'affaires avec des entités légales, et 10 % supplémentaires via des entités non légales. Elle est également active dans d'autres régions : 11 % au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (MENA), 9 % dans les Caraïbes et l'Océan Indien, 8 % en Afrique, 7 % en Europe, et 1 % en Amérique. La filiale, qui compte 660 collaborateurs, exploite un site de production principal à Condé-sur-Vire, en Normandie. Ce site, qui abrite le siège social, s'étend sur 17 hectares en bordure de la Vire et répond aux normes de qualité garantissant un haut niveau de sécurité alimentaire : ISO 22000, HACCP, IFS et BRC Food². Outre ce site principal, Elle & Vire dispose de plusieurs autres installations en France. À Viroflay, se trouvent les directions générales, internationales, commerciales et marketing de l'entreprise. Un autre site de production à Claix, certifié selon les standards internationaux, joue un rôle crucial dans la capacité de l'entreprise. Elle & Vire bénéficie également du label Origine France Garantie et a reçu de nombreux prix, tels que le prix Saveur de l'Année. Ses produits sont fréquemment récompensés au Concours Général Agricole, attestant de leur excellence.

Les différentes gammes de produits

Elle & Vire offre une gamme diversifiée de produits²⁶ répondant aux besoins des consommateurs et des professionnels. Elle & Vire Professionnel, destiné aux chefs restaurateurs, inclut des produits tels que la Crème Excellence 35 % MG de 1 litre, le beurre Corman en plaques de 2 kg, et des fromages à la crème pour usage culinaire. Pour le grand public, la marque propose des crèmes liquides, épaisses et semi-épaisses, comme la Crème Fleurette en formats de 50 cl et 1 litre, ainsi que des beurres de baratte en plaquettes de 250 g. Parmi les beurres en barquette, on trouve le beurre doux et le demi-sel Tartine & Cuisine de 250 g, idéaux pour un usage quotidien. La gamme inclut également des produits allégés, bio, ainsi que des desserts et aides culinaires, tels que des crèmes desserts et des préparations pour crème brûlée et panna cotta de 1 litre. Pour une compréhension complète de la structure et de l'organisation de la filiale ELVIR SAS, il est crucial

²⁵ Annexe 17 : Répartition des 118 pays

²⁶ Annexe 18 : Différentes gammes de produits

d'examiner son organisation interne, ses objectifs stratégiques, et ses ressources humaines et techniques.

II. Présentation du département de contrôle de gestion d'Elvir et mes missions

II.1. Le département de contrôle de gestion d'Elvir

L'équipe de contrôle de gestion d'Elvir, composée de huit personnes, est installée dans un open space au sein des locaux de Savencia, dénommés L'Arche, situés à Viroflay dans les Yvelines. Cette équipe est structurée pour assurer une gestion financière rigoureuse et optimiser les performances de l'entreprise. Par ailleurs, le site industriel de Condé-sur-Vire accueille quatre collaborateurs dédiés à ces fonctions.

Une équipe basée sur deux sites

Cette équipe est dirigée par le directeur gestion finance, qui supervise également deux filiales de Savencia Dairy. Il est assisté par deux responsables du contrôle de gestion : l'un pour Savencia Food Service (SFS) et l'autre pour Elvir. Il est également soutenu par le directeur comptable du Centre de Services Partagés (CSP), basé à Condé-sur-Vire dans le département de La Manche. Le CSP centralise et optimise les opérations comptables pour l'ensemble de l'organisation, assurant efficacité, cohérence et conformité. Le responsable du contrôle de gestion de SFS encadre un contrôleur de gestion, tandis que celui d'Elvir dirige directement le responsable du contrôle de gestion industriel et le responsable du contrôle de gestion commercial. Le responsable du contrôle de gestion commercial supervise deux contrôleurs de gestion. Le premier est affecté à la Business Unit ELVIR France (EVF), qui gère les finances du marché français en retail, incluant les marques Elle & Vire et Montfleuri, cette dernière étant une marque premier prix. Le second est dédié à la Business Unit ELVIR International (EVI), qui est responsable de la gestion financière des marchés export, organisés par zone géographique. EVI se consacre à l'export, que ce soit en « retail » ou en « food service », avec les marques Elle & Vire International, Milkana, Corman, et Lescure. Ces marques sont spécialisées dans les produits laitiers, beurres, crèmes, fromages, fromages fondus, tartinables, beurres techniques, et beurres Appellation d'Origine Protégée (AOP).²⁷

Une équipe en interaction permanente avec les autres départements

Les membres de l'équipe de contrôle de gestion collaborent étroitement avec les départements commerciaux, industriels et financiers, établissant ainsi une synergie propice à une meilleure compréhension des enjeux opérationnels et à une prise de décision éclairée. Les échanges réguliers entre les différents départements instaurent une culture de transparence et d'amélioration continue.

L'équipe de contrôle de gestion se réunit fréquemment, tant en interne qu'avec les autres départements, afin de communiquer des données chiffrées et de détecter d'éventuels problèmes liés aux clients. Les autres départements sollicitent souvent leur expertise pour l'interprétation des chiffres. Par ailleurs, des appels fréquents sont maintenus avec l'équipe de contrôle de gestion de Condé-sur-Vire pour coordonner les efforts et garantir une cohésion dans les analyses et les décisions prises.

²⁷ Annexe 15 : Trois pôles de création de valeur

Plusieurs outils pour collecter et traiter les données

Pour la surveillance et l'analyse des données financières, l'équipe de contrôle de gestion utilise plusieurs outils performants. Excel, incontournable depuis les années 1980, permet l'extraction et la manipulation de données via des jeux de données ou « datasets ». La solution logicielle SAP (Systems, Applications, and Products in Data Processing), adoptée par Elvir SAS dans les années 2000, assure la gestion intégrée des ressources et des processus financiers de l'entreprise, offrant une vue d'ensemble des opérations financières et logistiques. Anaplan, introduit en 2015, facilite la planification collaborative et la modélisation de scénarios financiers complexes. Power BI, utilisé depuis 2018, permet la visualisation et l'analyse de données à travers des tableaux de bord interactifs et des rapports détaillés, soutenant ainsi la prise de décision. Ces outils sont essentiels pour produire des tableaux de bord adaptés, analyser les activités et les marges, et proposer des actions correctives afin d'atteindre les objectifs fixés par le groupe.

II.2. Mes missions variées

Alimenter les systèmes d'information

Durant mon stage, j'ai été chargée de multiples missions. La première d'entre elles a consisté à alimenter les systèmes d'information en utilisant les outils du contrôleur de gestion : Anaplan, SAP et Excel²⁸ afin de mettre à jour les données financières. Cette mission m'a offert l'opportunité d'examiner concrètement les chiffres, de les manipuler et de les filtrer selon les clients, les articles et les zones géographiques.

Ainsi, j'ai pu identifier les secteurs d'activité où l'entreprise réalise ses plus gros volumes de ventes, ceux où elle enregistre des pertes financières, et ceux où elle génère des marges substantielles. J'ai observé les évolutions du chiffre d'affaires, des volumes de vente et des prix au kilo au fil des années. J'ai également analysé les prévisions établies pour les mois et les années à venir, ce qui est essentiel pour la planification stratégique. À titre d'illustration, l'utilisation des tableaux croisés dynamiques dans Excel m'a permis de filtrer les données pour un client spécifique, révélant que ce client représentait 20 % des ventes annuelles, mais seulement 5 % de la marge bénéficiaire, indiquant ainsi une opportunité d'ajustement des prix ou des coûts associés. De même, l'analyse des prévisions à travers Anaplan m'a permis de proposer des ajustements budgétaires en fonction des tendances de consommation observées.

Cohérence des données

J'ai été mandaté pour vérifier l'exactitude des données financières, une mission cruciale pour assurer la conformité aux normes de gestion en vigueur. J'ai mené des contrôles de cohérence pour garantir la précision des informations saisies dans les divers systèmes de l'entreprise, incluant le rapprochement entre différentes bases de données et comptes, assurant ainsi l'intégrité des informations financières et facilitant des décisions éclairées fondées sur des données fiables.

J'ai utilisé plusieurs systèmes d'information pour gérer les opérations de l'entreprise, dont SAP, logiciel intégré essentiel pour la gestion quotidienne des opérations et la tenue précise des registres financiers. Parallèlement, j'ai exploité les systèmes de Business Intelligence (BI) connectés à SAP, tels que SAP Analysis, Anaplan et Power BI, pour établir des budgets et des plans à long terme,

²⁸ Annexe 19 : Visuels Excel, Anaplan et Sap

aidant ainsi l'équipe dans ces domaines.

Analyse des effets de l'inflation

J'ai analysé les variations des prix pour en comprendre les causes. Les effets volume, prix et mix²⁹ ont été étudiés pour identifier l'origine des écarts de prix, de volumes et de chiffre d'affaires. La création de modèles de calcul pour analyser l'effet mix client par produit m'a permis d'isoler les facteurs influençant les variations des résultats financiers. Connaissant les causes des variations, il devenait possible d'émettre des recommandations pour améliorer la performance financière de l'entreprise.

Pour illustrer l'effet mix avec les ventes de beurre et de crème au sein de la filiale Elvir, considérons les variations de volumes sur une période d'un mois. Au mois de mai, Elvir a vendu 10 000 unités de beurre à un prix unitaire de 2 euros, et 5 000 unités de crème à un prix unitaire de 3 euros. Le chiffre d'affaires total pour mai s'élève donc à 35 000 euros. En juin, les volumes de vente ont changé. Elvir a vendu 8 000 unités de beurre, ce qui représente une baisse de 20 %, et 7 000 unités de crème, soit une augmentation de 40 %. Le chiffre d'affaires total pour juin atteint alors 37 000 euros. Ainsi, bien que les ventes de beurre aient diminué, l'augmentation des ventes de crème, qui a une valeur unitaire plus élevée, a conduit à une hausse du chiffre d'affaires total. Cela illustre parfaitement l'effet mix, où la variation du chiffre d'affaires résulte d'un changement dans la composition des produits vendus, favorisant ceux à marge plus élevée, la crème, par rapport à ceux à marge plus faible, le beurre.

Cette mission m'a permis de renforcer mes compétences en gestion financière et en analyse de données, tout en apportant un soutien à l'équipe pour la préparation des budgets et des plans à long terme.

La production des rapports hebdomadaires « Flash Hebdo »

L'une des missions additionnelles que je menais chaque lundi consistait en la production de rapports hebdomadaires, appelés « Flash Hebdo »³⁰, indispensables au suivi des activités opérationnelles. Ces rapports, incluant des analyses de performance et des indicateurs clés de performance (KPI), offraient une vision flash des performances de l'entreprise. Le processus débutait par le téléchargement et l'importation de données depuis SAP et WEBi, suivies de leur actualisation dans Business Objects (BO). Les prévisions de vente (EVF) étaient ensuite retravaillées et enregistrées au format .csv UTF-8. Les données étaient alors importées dans Anaplan, vérifiées, et cartographiées ou « mappées » avec les référentiels produits et clients. Après validation, elles étaient exportées vers Oméga et Power BI afin de générer des rapports visuels et dynamiques. Chaque semaine, un tableau récapitulatif des volumes était diffusé par courriel à l'équipe de gestion financière, offrant une synthèse précise des performances commerciales. Mis à jour chaque lundi avec les données d'Anaplan transférées vers Excel, ce tableau permet d'identifier rapidement les écarts entre les volumes prévisionnels et réalisés ainsi qu'entre le chiffre d'affaires prévu et facturé. Dès lors, le rapport "Flash Hebdo" compare les ventes actuelles à celles du même mois de l'année précédente

²⁹ **Effet volume** : Variation du chiffre d'affaires ou des bénéfices due à l'augmentation ou à la diminution des quantités vendues d'un produit ou service.

Effet prix : Changement dans les résultats financiers attribuable à la modification des prix de vente, sans considération du volume des ventes.

Effet mix : Impact sur la performance financière résultant de la variation de la composition des produits ou services vendus, favorisant des articles à marge plus élevée ou plus faible.

³⁰ Annexe 20 : Visuel du mail du « Flash Hebdo »

et au budget prévisionnel, tout en analysant les perspectives à long terme ce qui permet à la direction de réagir avec efficacité aux fluctuations du marché.

Une connaissance de la formation des prix en situation d'inflation

Au cours de ma participation à l'élaboration de supports de présentation pour le contrôle de gestion, j'ai acquis de nombreuses connaissances essentielles dans ce domaine. Cette expérience m'a permis de maîtriser rapidement les notions clés de cette discipline, notamment en préparant des supports destinés aux nouveaux arrivants, à l'équipe comptable et à divers autres groupes en formation. Les présentations portent notamment sur les concepts de prix de revient direct (PRD), de prix de revient industriel (PRI)³¹, de prix de cession, ainsi que sur le compte d'exploitation de gestion (CEG).

Le PRD inclut les coûts variables liés directement à la production, tels que les matières premières, les coûts d'emballage, la main-d'œuvre directe, les consommables et les coûts énergétiques.

Le PRI ajoute aux coûts directs les coûts fixes industriels, tels que les dépenses liées aux structures techniques, les amortissements et les loyers.

Le prix de cession, quant à lui, est déterminé en fonction du PRI et du taux de marge souhaité. Par ailleurs, il doit couvrir les coûts de production ainsi que les frais généraux et de distribution, tout en restant compétitif.

L'inflation a un impact direct sur ces trois prix. Elle engendre une hausse des coûts de production, notamment des coûts énergétiques qui peuvent surpasser ceux de la main d'œuvre directe, nécessitant ainsi des ajustements des prix de cession pour maintenir la rentabilité sans perdre de compétitivité. Une surveillance constante de ces coûts permet d'adapter les stratégies financières face aux fluctuations économiques.

Des indicateurs clés en contrôle de gestion

En contrôle de gestion, l'utilisation du compte d'exploitation de gestion (CEG) est préférée à celle du compte de résultat comptable³². Le premier offre une vue précise des performances opérationnelles de l'entreprise en excluant certains éléments non pilotables.

Parmi les indicateurs clés du CEG figurent le chiffre d'affaires net de gestion (CANG), représentant le chiffre d'affaires après déduction de toutes les remises et réductions, la contribution marginale (CM), correspondant à la marge sur coûts variables, la contribution brute industrielle (CBI), ou marge brute, le résultat brut de gestion (RBG), ainsi que le résultat opérationnel courant (ROC). Le budget publicité et promotion (BPP) est un indicateur crucial représentant les dépenses de l'entreprise en marketing, publicité et promotion. Il vise à accroître la visibilité des produits, stimuler les ventes et renforcer la marque, incluant les coûts des campagnes publicitaires, des promotions en magasin et des événements marketing.

Le CEG peut être décliné pour suivre les performances financières selon divers périmètres³³ : entité juridique, Business Unit, segment de marché, circuit de distribution, gamme de produits ou client. Ces déclinaisons permettent une analyse précise des performances économiques, facilitant la prise de décision stratégique et opérationnelle.

³¹ Annexe 21 : Composition du PRD et PRI

³² Annexe 22 : Composition du compte d'exploitation de gestion et du compte de résultat comptable

³³ Annexe 23 : Déclinaison du CEG

Les prévisions budgétaires : ma participation à « l'estimé 2 »

La dernière tâche majeure à laquelle j'ai contribué a été l'élaboration de l'estimé 2, une étape clé dans la planification comptable et budgétaire annuelle. Au cours d'une année, des étapes essentielles telles que l'estimation, la budgétisation et le suivi de la performance³⁴ jouent un rôle crucial. Le cycle de planification débute avec une phase de planification à long terme (PLT) couvrant trois ans, suivie de la budgétisation pour l'année suivante (N+1) en novembre et décembre, qui incorpore les leçons tirées des exercices précédents. Les estimés, réalisés trois fois par an, permettent des ajustements budgétaires en cours d'année : « l'estimé 1 » a lieu en mars-avril, « l'estimé 2 » en juin-juillet, et l'estimé 3 en septembre-octobre. L'élaboration de « l'estimé 2 » requiert une réévaluation approfondie des prévisions à mi-parcours, en ajustant les projections selon les performances du premier semestre et en mettant en place des mesures correctives si nécessaire. L'utilisation continue du scorecard tout au long de l'année permet de résumer les indicateurs clés de performance pour une gestion proactive.

En conclusion, « l'estimé 2 » est une étape déterminante dans la planification budgétaire, garantissant que l'entreprise reste en phase avec ses objectifs financiers et opérationnels, tout en assurant une gestion optimale des ressources et la réalisation des objectifs stratégiques.

III. Acquis personnels et professionnels

Au cours de mon expérience professionnelle récente, j'ai acquis et renforcé plusieurs compétences essentielles qui m'ont permis d'acquérir des compétences techniques et de mieux comprendre le fonctionnement d'une entreprise.

III.1. Des premiers acquis professionnels

La gestion de projet est une compétence générale que j'ai plus particulièrement développée. Ma capacité à organiser et planifier efficacement a été mise à l'épreuve par la nécessité de gérer plusieurs tâches simultanément tout en priorisant judicieusement les activités. J'ai également renforcé mon aptitude à produire des synthèses claires et concises, notamment pour le flash hebdomadaire tous les lundis, essentielles pour la présentation de résultats et l'élaboration de petits rapports. Ces compétences sont cruciales pour mener à bien des projets complexes et pour assurer une communication efficace avec les parties prenantes.

Compétences techniques

Concernant les compétences techniques, j'ai significativement amélioré mes compétences en analyse et modélisation financière. La capacité à décomposer des états financiers complexes, à évaluer la situation financière d'une entreprise et à créer des modèles financiers a été travaillée tout au long du stage. J'ai également approfondi ma maîtrise d'outils informatiques tels qu'Excel, SAP et Anaplan.

En particulier, je sais désormais manipuler un grand nombre de formules sur Excel, utiliser efficacement les tableaux croisés dynamiques et lier des fichiers entre eux. Ces outils sont indispensables pour l'analyse de données et la gestion de l'information financière. Leur utilisation efficace m'a permis de gagner en précision et en rapidité, augmentant ainsi ma productivité et la

³⁴ Annexe 24 : Processus de la planification et du suivi de la performance

qualité de mes analyses.

Compétences interpersonnelles

Concernant les compétences interpersonnelles, travailler en équipe a été essentiel. Participer activement aux réunions et communiquer efficacement avec les membres de l'équipe m'ont aidé à améliorer mes compétences en communication et en collaboration. Mon maître de stage, Monsieur Giovanni Di Giorgi, responsable contrôle de gestion chez Elvir m'a consacré beaucoup de temps chaque jour pour m'expliquer les concepts clés et me confier des tâches variées, ce qui a été extrêmement formateur. Une jeune cadre travaillant dans le cadre d'un contrat en alternance en contrôle de gestion a également contribué à mon apprentissage en me faisant découvrir de nombreuses tâches.

Grâce à ces interactions, j'ai appris à mieux questionner et approfondir les données, développant ainsi ma curiosité et mon esprit critique. En outre, j'ai pu participer à des activités renforçant la cohésion d'équipe telles que les olympiades qui ont eu lieu pendant mon stage. Ces moments de partage en dehors du cadre professionnel ont créé des liens et amélioré l'entente entre collègues, essentiels pour un environnement de travail harmonieux et productif. Ainsi, ces expériences m'ont permis d'affiner mon esprit analytique, capable d'apporter des perspectives nouvelles et précieuses aux projets sur lesquels j'ai travaillé.

III.2. Des acquis personnels

Dans ce contexte professionnel, j'ai appris l'importance de la prise d'initiative et de la résilience. Être proactif et prendre des initiatives pour résoudre des problèmes m'a non seulement permis de surmonter des obstacles, mais aussi de saisir des opportunités.

En contrôle de gestion, la patience et la persévérance sont également des qualités essentielles. Il faut souvent du temps et de la ténacité pour identifier les solutions adéquates aux problèmes complexes. Travailler sous pression et m'adapter à des situations changeantes a renforcé ma résilience, me préparant ainsi à gérer des environnements de travail dynamiques et parfois imprévisibles. Une familiarisation plus complète avec les outils informatiques m'a permis de gagner en assurance et de me doter de compétences transversales.

Conclusion

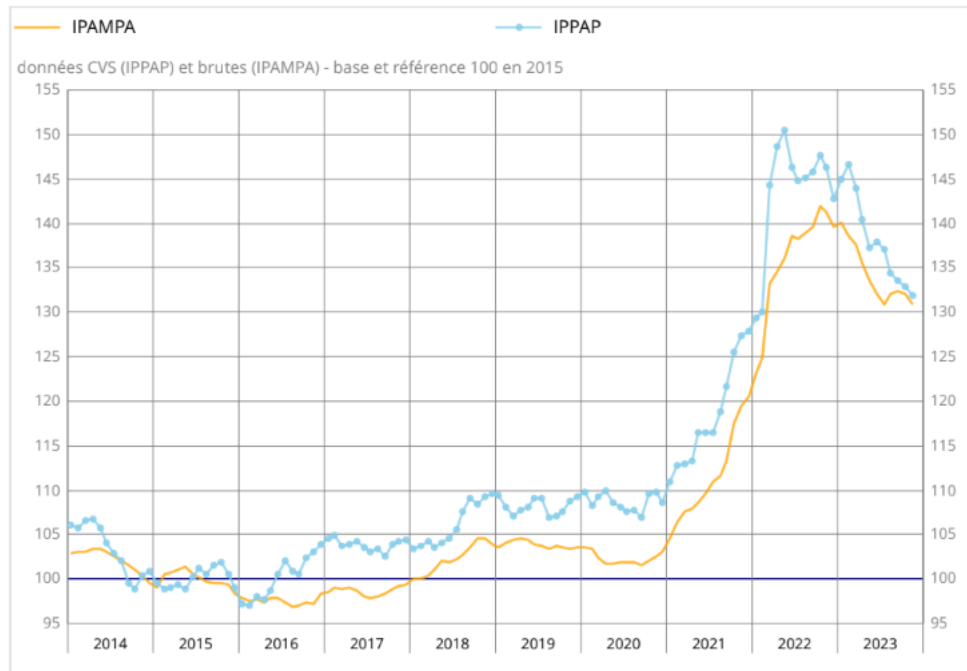
L'expérience acquise au sein de la filiale Elvir SAS du groupe Savencia Saveurs et Spécialités a été particulièrement enrichissante. En deux mois, j'ai pu développer des compétences techniques en contrôle de gestion, notamment en analyse et en création de rapports financiers, qui me seront précieuses pour la suite de ma carrière. J'ai également eu l'occasion de découvrir les enjeux et les dynamiques du secteur agroalimentaire.

Sur le plan interpersonnel, j'ai renforcé mes compétences en travaillant avec une équipe et en participant activement aux réunions, ce qui m'a permis de mieux comprendre l'importance de la communication et de la collaboration. En termes de gestion de projet, j'ai appris à organiser et à planifier mon travail, à gérer plusieurs tâches simultanément et à prioriser mes activités. J'ai également acquis la capacité à produire des synthèses claires pour la présentation des résultats.

Cette immersion m'a aussi enseigné la résilience et la prise d'initiative, me poussant à être proactive dans la résolution de problèmes et à saisir les opportunités dans un environnement de travail dynamique. Ces acquis constituent une base solide pour suivre les enseignements du Master en économétrie et statistiques de l'École d'économie de La Sorbonne, où j'ai été admise dès le 4 juin 2024.

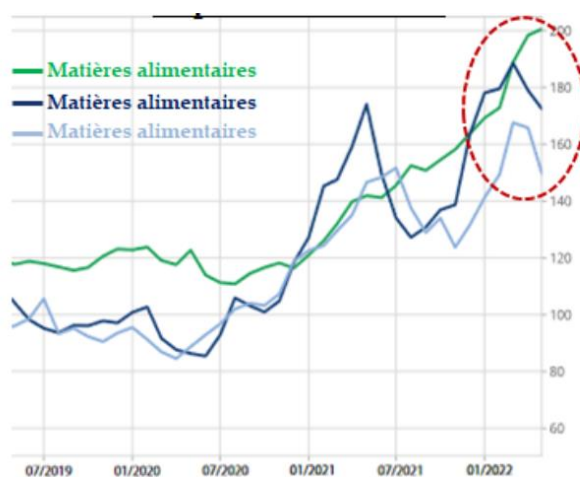
ANNEXES

Annexe 1 : Prix des produits agricoles (IPPAP) et prix d'achat des moyens de production agricole (IPAMPA)



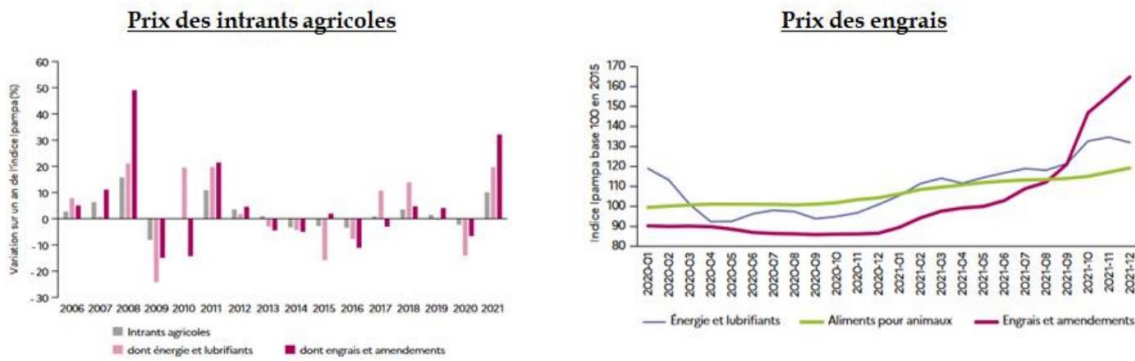
Sources : Insee, SSP (ministère chargé de l'agriculture)

Annexe 2 : Indices des prix des matières premières importées en France



Source : Insee.

Annexe 3 : Prix des intrants agricoles et prix des engrais



Source : Insee, Agreste.

Annexe 4 : Cours du pétrole (Brent) en dollars et en euros



Annexe 5 : Prix moyen d'un conteneur Chine/ Asie de l'Est – Europe du Nord, entre novembre et septembre 2021

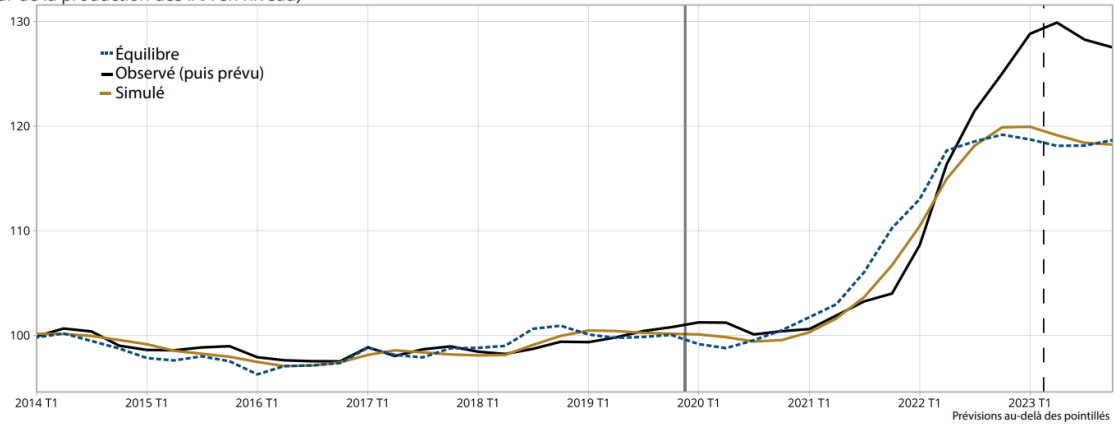


Source : Freightos baltic index.

Annexe 6 : Prix de production des IAA

► 7. Prix de production des IAA : observé, simulé et prix d'équilibre de long terme

(déflateur de la production des IAA en niveau)



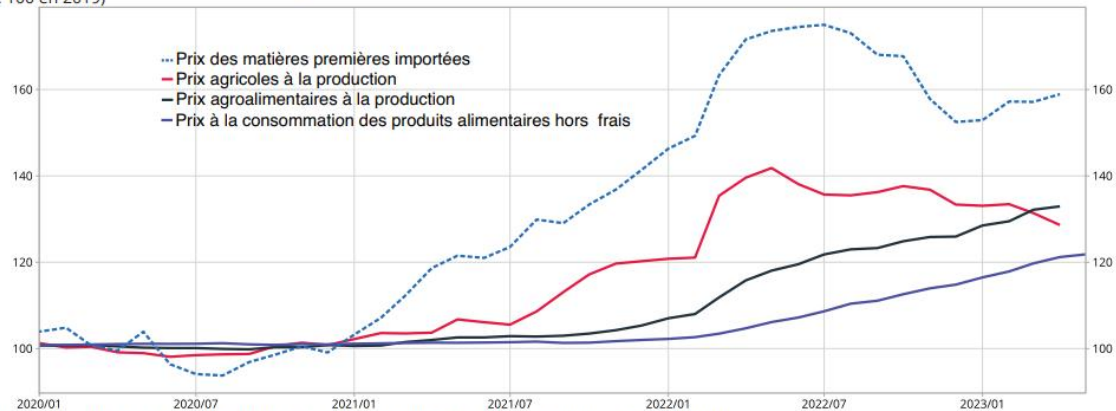
Dernier point : quatrième trimestre 2023.

Lecture : au quatrième trimestre 2022, le niveau observé des prix de production des IAA s'élevait à 125 contre 120 pour le prix simulé.

Source : Insee, calculs Insee.

Annexe 7 : Evolution des prix le long de la chaîne de production des produits alimentaires

(base 100 en 2019)



Dernier point : avril 2023, sauf pour l'indice des prix à la consommation, disponible jusqu'en mai 2023.

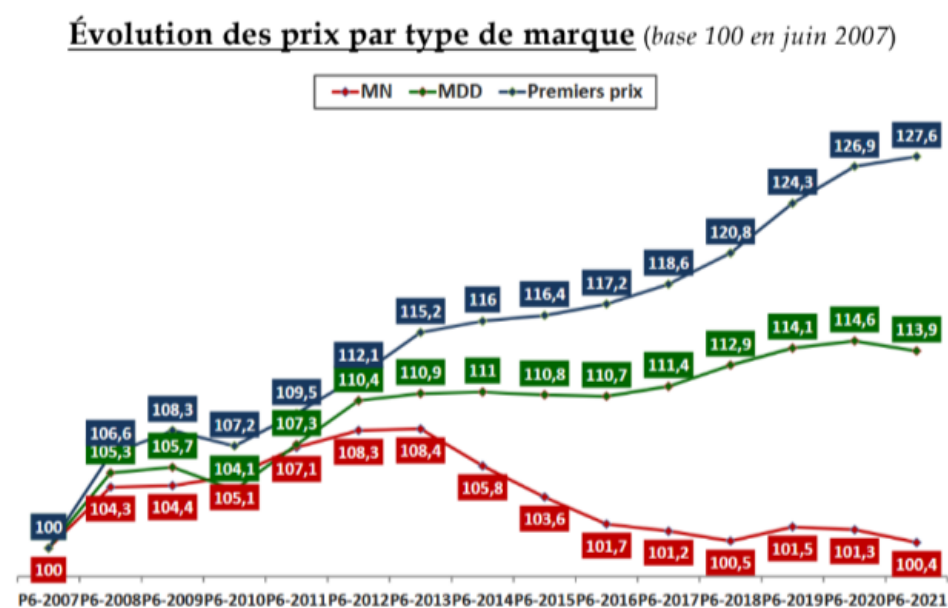
Lecture : en avril 2023, l'indice des prix à la consommation des produits alimentaires hors frais a atteint 121,2 points, ce qui correspond à 21,2 % d'augmentation par rapport à son niveau moyen de 2019, tandis qu'en mars 2023 le cours des matières premières agricoles importées a augmenté de 59 %.

Source : Insee.

Annexe 8 : 10 produits stars en hausse de plus de 10 %

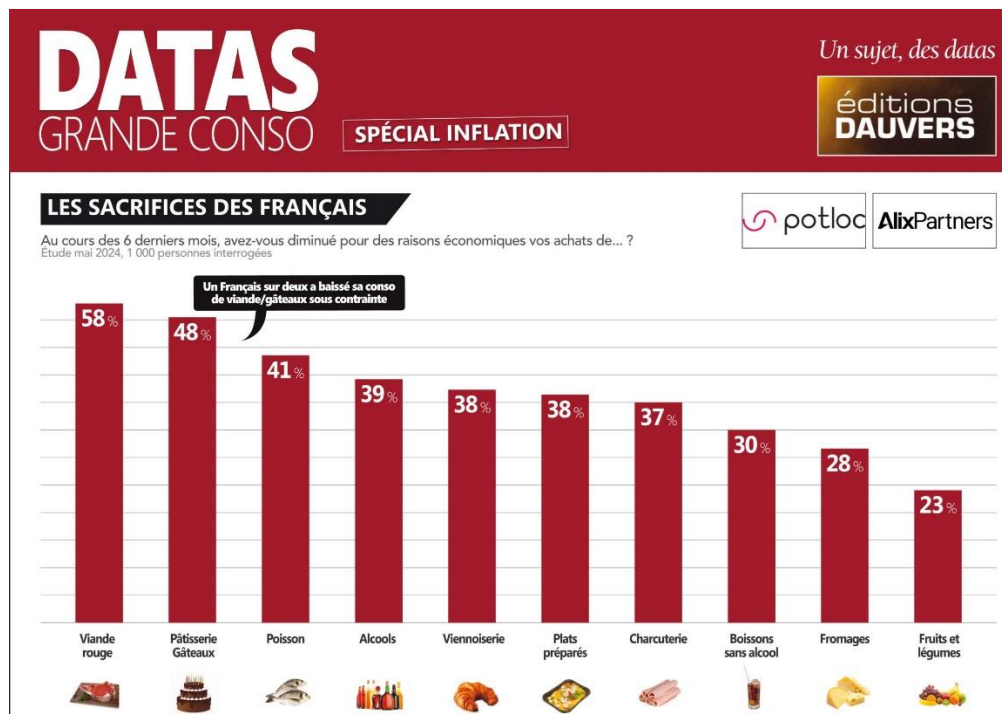


Annexe 9 : Evolution des prix par type de marque

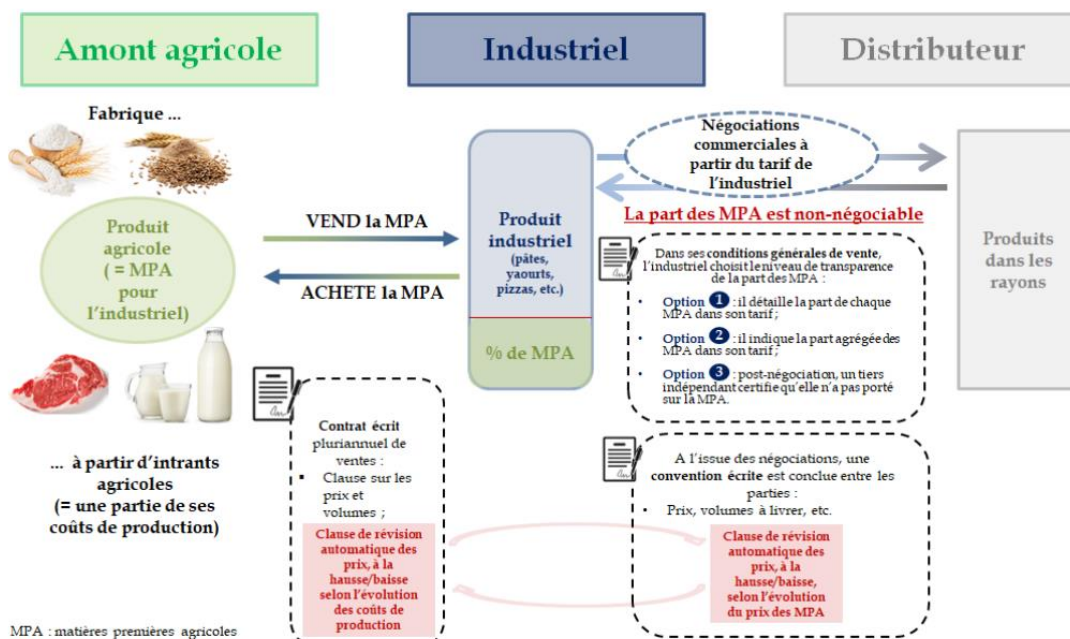


Source : ILEC, données transmises au groupe de suivi.

Annexe 10 : Les sacrifices des Français



Annexe 11 : Schéma explicatif du fonctionnement de la loi Egalim 2



Source : Commission des affaires économiques.

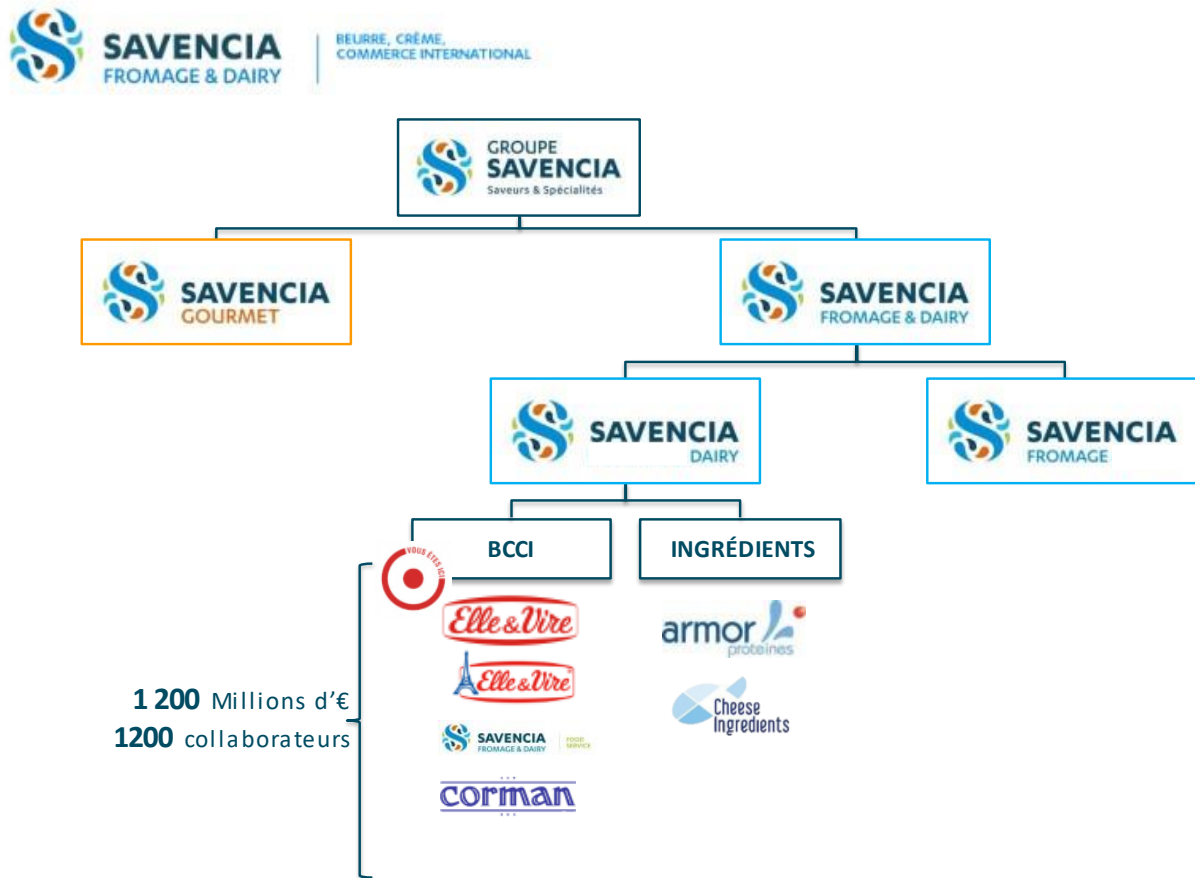
Annexe 12 : Exemples de shrinkflation



Annexe 13 : Un groupe international



Annexe 14 : Organigramme du groupe Savencia Saveurs & Spécialités



Annexe 15 : Trois pôles de création de valeur



Retail

Un portefeuille de marques uniques, leaders sur leurs marchés. Une stratégie de spécialité basée sur la différenciation.



Food service

Des produits et solutions de haute qualité, partout dans le monde, pour la restauration et la pâtisserie.



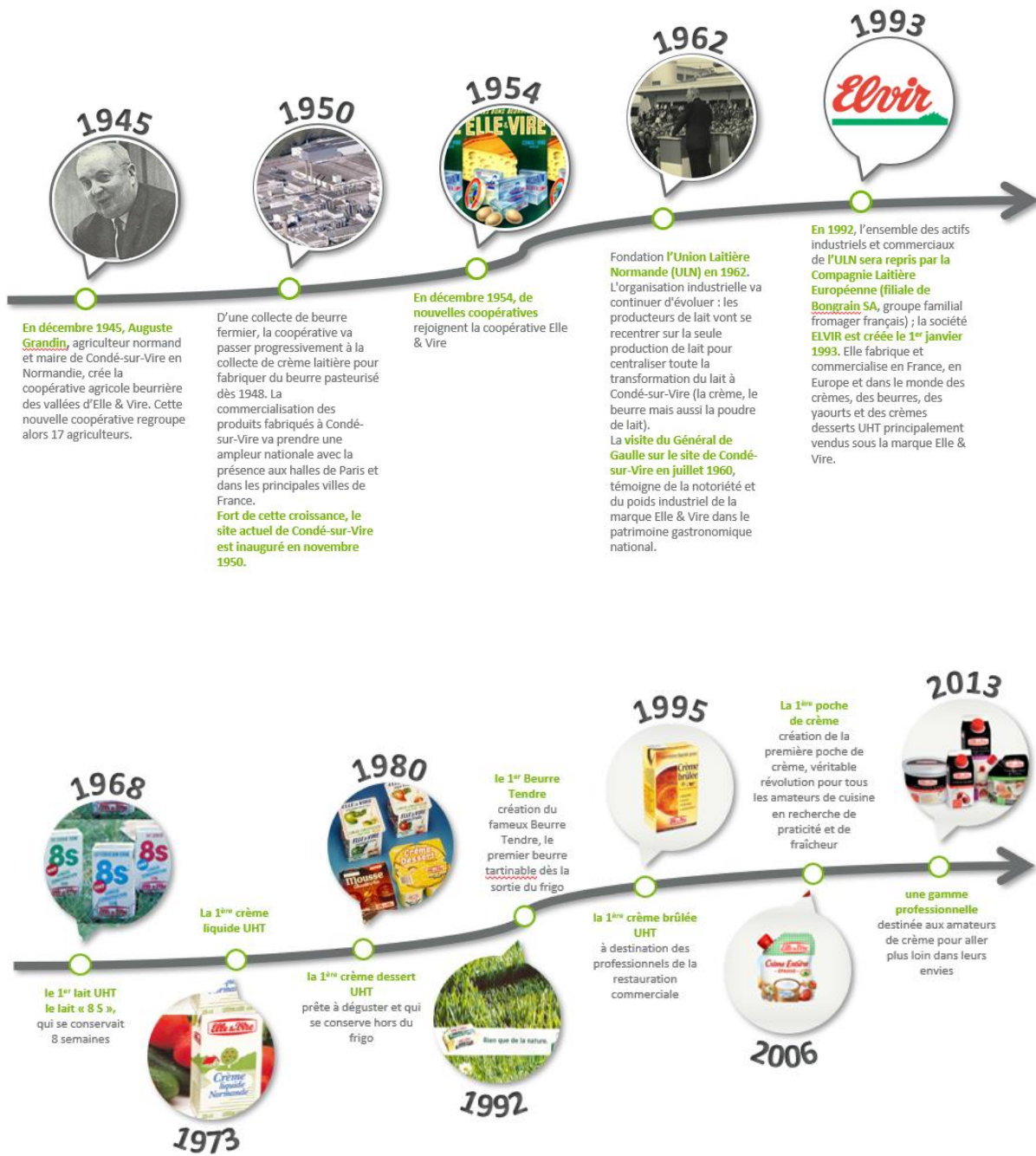
Industrie

Des technologies de pointe et des savoir-faire au service du développement de spécialités et d'ingrédients laitiers à valeur ajoutée.

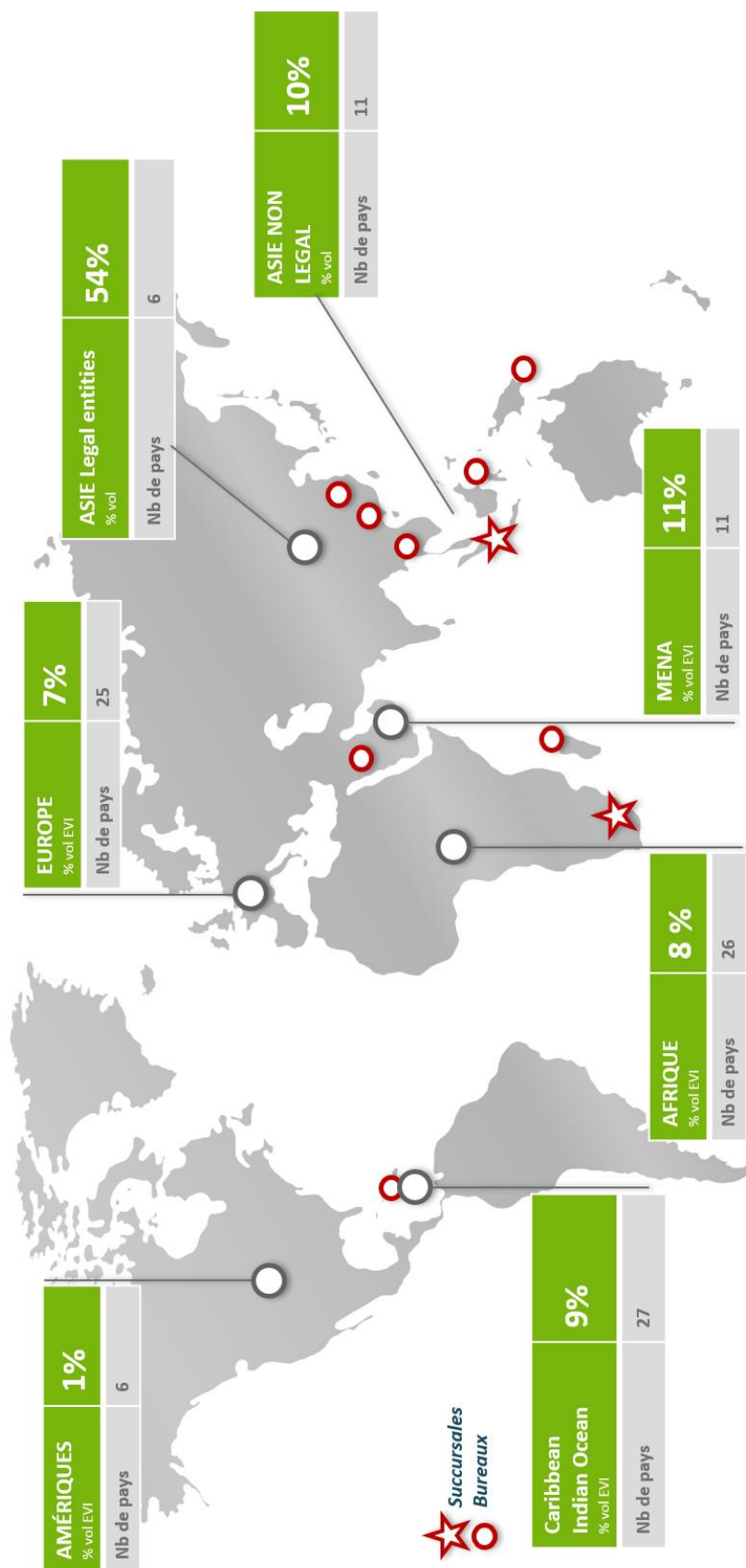


57,9%
B to C
42,1%
B to B

Annexe 16 : Histoire de la marque Elle & Vire



Annexe 17 : Répartition des 118 pays



Annexe 18 : Différentes gammes de produits



CREMES ET BEURRES


C2

CREMES UHT







Fluide 30%
Fluide 12%
Fluide 18%
Fluide 4%
SEP 30%

CREMES FRAICHES








Entière 30%
Légère 12%
Bio Entière 30%
Bio Légère 12%
Entière 31%
BECHAMEL

BEURRES










Doux 82% 250g
1/2 Sel 80% 250g
Doux 82% 250g
1/2 Sel 80% 250g
Doux 82% 250g
1/2 Sel 80% 250g
Fouetté doux 130g



GAMME CREME DESSERT


C2

CREME DESSERT 4x125g








Gamme professionnelle

 <p>Crèmes techniques</p>	 <p>Beurres techniques</p>
 <p>Cream cheese et fromages ingrédients</p>	 <p>Produits service personnalisables</p>

Annexe 19 : Visuels des outils du contrôleur de gestion (Excel, Anaplan, SAP)

EXCEL

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Code couple	Code article	Article	Pays	Libellé Client	Code client	Tarif import Phase 1	Tarif import Phase 2
1	26723326400747	26723326	EV B DOLUX PL 200G M+E 1AN CHINE X40	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	6.656	6.656
2	26723521400747	26723521	EV B 1/2S PL 200G M+E 1AN CHINE X40	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	6.509	6.509
3	26723232400747	26723234	EV B EXTRA SEC 84; PL1KG EXP SSTX10	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	8.839	8.839
4	26744121400747	26744121	EV B DX MB 100X100X10 M+E CHINE X1	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	7.773	7.773
5	268063339400747	26806339	EV CR ENT 35; L 3L 3M CHINE X12	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	3.264	3.264
6	2358610400747	23586103	EV CR ENT 35; L 3L 3M CHINE X12	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	6.565	6.565
7	200431403400747	20051403	EV MASCARONE LIFT 40; L 1, 3L 3M X8	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	3.120	3.120
8	20386501400747	20386501	EV CR PERFORM 35; L 3L 3M SIN CHINE X12	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	3.206	3.206
9	20432701400747	20432701	ELCB&VIRE CREAM CHEESE PROF1KG X3FR	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	4.936	4.936
10	21335401400747	21335401	ELCB&M CREAM CHEESE BI CC 2x12x35	Chine	SINODIS (SHANGHAI) CO.LTD	400747	4.725	4.725

ANAPLAN

Apps	
Q Find	
Name	Description
0 - BCCI Export Omega/Power BI	Permet d'exporter les données vers Omega (PowerBI)
BCCI - CONGO	Volumes/CANG/CM/ROC - BCCI
ELVIR - 1 - Réel	Actions d'imports, de saisie (clôture), mise à jour des référentiels, exports KPI, reportings réels, analyses commerciales et d'écarts.
ELVIR - 2 - Structures	Gestion des frais fixes ELVIR
ELVIR - 2 - Structures CONDE	Gestion des frais fixes ELVIR - DB Spécial Conde / Indus
ELVIR - 3 - Planification Volumes	
ELVIR - 4 - Planification Valorisation	
ELVIR - 5 - Planification D06, D11 et D12	Planification des autres charges et produits (PSG, Amortissements, ...)
ELVIR - 6 - Rolling Forecast	Intégration des prévisions de vente et estimation d'un CEG à 18 mois
SFS - 2 - Structures & ACPE	Structures (D08 D09 D10) & ACPE (D06 D11 D12)
SPLI - 1 - Réel	Action d'import du réel mensuel, activités de clôtures

SAP

Bienvenue: Victoria VIDA... Catégories ▾

Catégories	Catégorie sélectionnée
☰ Catégories personnelles	
▾ ☰ Catégories d'entreprise	Catégories d'entreprise / Par Métier / Gestion finance / Gestion / Cdg commercial /
▸ ☰ 0 - Modes opératoires	
▾ ☰ Par Métier	
☰ Achat	
☰ Administration des ventes	
▸ ☰ Appro lait	
▸ ☰ Commercial	

<input type="checkbox"/>	Titre	Favoris	Type
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Alimentation Commande EVI		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Alimentation Commande EVI M-M+2		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Alimentation Elvir		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Alimentation Elvir Annuelle		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Alimentation SPLI		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Anaplan - Référentiel		Web Intelligence
<input type="checkbox"/>	Conditions de prix des articles vendus		Web Intelligence

Annexe 20 : Visuel du mail du « Flash Hebdo »

Bonjour à tous,

Vous trouverez ci-joint l'**atterrissage Volumes de MOIS en date du JOUR/MOIS/ANNEE.**
(A noter : 2 jours ouvrés de moins que N-1)

Les données sont disponibles sous Power BI. Je vous invite à cliquer sur ce lien en utilisant Google Chrome.

Faits marquants :

Un recul de **3% (-130 T)** sur EVF vs N-1 :

- Par produit :
 - Recul **-25 T** Beurres Tradi petits formats essentiellement chez **(-14 T)**
 - **-25 T** Beurres Tendre Plaquelette chez y
 - **-22T** Beurre Rouleau CSV, focalisée sur y et t
 - Baisse des crèmes fleurettes de **-65 T** essentiellement chez y **(-30 T)**
 - Progression de **121 T** des crèmes UHT 5% avec z **+111 T**, b **-22 T**
 - Baisse des Beurres 60% E&V de **-50T** (**-24 T** chez y)
- Par centrales :
 - Recul ITM **-124 T**, chez f **-83T**, t **-39T**, b **-33 T**,
Progression de z **(+ 102)**, w **(+34)**, x **(+17T)**.
- Impact déréférencement : **-139 T** environ vs N-1 principalement : **-85T** chez x dont **-44T** Beurre tendre barquette, **-27 T** chez y, **-24 T** chez f (poche Entière), **-3 T** chez t (Beurre Fouette).

Une progression de **14% (+1 103T)** sur EVI Corebusiness vs N-1 :

- Food service : **+13% (+ 927 T)**, principalement :
Chine : **+413 T**, Overseas : **+242 T**, AMO **+ 232 T**
- Retail : **+19% (+177 T)**
AMO **+162 T**, Overseas **+14 T**.



Annexe 21 : Composition du PRD et PRI

PRI (Prix de revient Industriel)

PRD (Prix de revient direct) :

Matière 83%			
MICAEs 11%			
Main-d'œuvre 4%			
Energies 2,5%			
CNQ 0,5%			

(Ingrédients, Consommables, Additifs, Emballages)

(Personnel sur ligne de production (hors encadrants))

(Coût de non-qualité : produit non vendables → recyclé ou bien jetés)

- + Structures techniques Direction industrielle / Usine / Encadrement Atelier, Maintenance + Labo Qualité + Service Energies....
- + Amortissements et locations Location : exemple Lignes Tetra
- + Frais d'affinage/stockage Beurre cube

Annexe 22 : Composition du compte d'exploitation de gestion et du compte de résultat comptable

Compte d'exploitation de gestion (CEG)

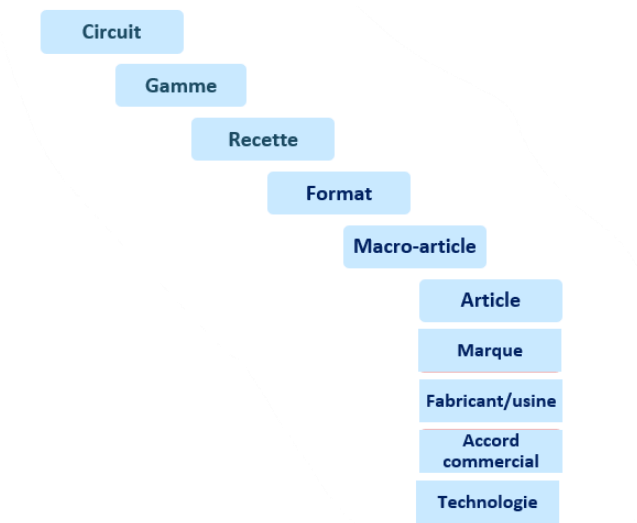
Compte de résultat comptable (IFRS)				ELVIR SAS		2019
				Total Volumes 1er choix (T)		163 806
				dont ventes externes		562 574
				CANG, KC		3 43
				C/kg		27 440
				Coûts de distribution		420 214
				Prod / Prix d'achat		114 520
				Contribution Marginale, KC		20 426
				%CANG		-12 016
				Frais de structures techniques KC		9 398
				Amortissements & Loyers, KC		316
				Frais d'affinage et de stockage, KC		93 190
				Contribution Brute Industrielle		16 361
				%CANG		2,9%
				BPP, KC		76 829
				%CANG		1 010
				Contribution produit		9 832
				Frais de structures supply chain		30 526
				Frais de structures commerciales		31 368
				Frais de structures générales		5,6%
				Frais de structures (hors air techniques)		33,7%
				%CANG		92
				% CBI		1 332
				Frais financiers et Change		44 038
				Autres ACPE		7,6%
				Résultat Brut de Gestion (RBG)		0
				%CANG		4 620
				Ecart entre les charges abonnées et les charges réelles		716
				P56		1 048
				D12100		3 662
				D12205		1 000
				D12210		33 400
				D123155		19 974
				Participation du personnel		3,6%
				D12430		
				ACPE Stocks, variation et d'ajustement		
				D12430		
				Autres ACPE		
				Résultat Opérationnel Courant (ROC)		
				%CANG		
				Résultat Net après IS		
				%CANG		
				Résultat Net après IS		
				%CANG		

Compte de résultat comptable (IFRS)

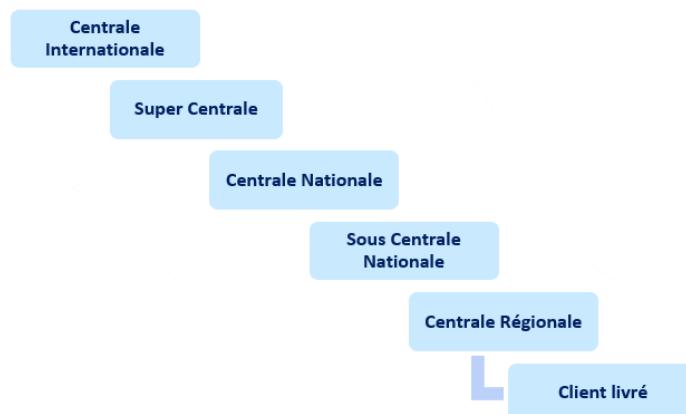
BUDGET FB				REALISE	
2019.12				2019.12	
2019.12				2019.12	
Volumes (Net) 1er Choix en Tonne					
CHIFFRES D'AFFAIRES (CA)				601 008	
+ Autres produits et charges sur exploitation				573 128	
PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES				225	
- Consommations externes				601 008	
Marge brute				-476 481	
- Impôts et taxes				124 528	
- Frais de personnel dont participation				139 907	
- Dotations et reprises d'exploitation				-3 268	
- Autres charges opérationnelles				-3 168	
- Frais de groupe				-45 248	
RESULTAT OPERATIONNEL COURANT AVT ELTS NON RECURRENTS (ROC)				-8 416	
Marge opérationnel (%ROC/CA)				-48 181	
- Résultat opérationnel non courant				-685	
RESULTAT OPERATIONNEL				18 730	
- Produits et des charges financiers nets				-3 343	
- Quote-part de résultat dans les résultats avant impôts des entreprises associées				30 058	
RESULTAT AVANT IMPOT				-400	
- Impôts sur les bénéfices				18 330	
- Quote-part d'impôts sur les résultats des entreprises associées				-5 461	
- Résultat net des activités poursuivies				29 677	
- Résultat net des activités cédées ou en cours de cession				-9 703	
RESULTAT DE L'EXERCICE				12 869	
- Intérêts minoritaires				19 974	
RESULTAT DE L'EXERCICE PART DU GROUPE				18 730	
Marge nette (%R résultat net/CA)				21 900	

Annexe 23 : Déclinaison du CEG

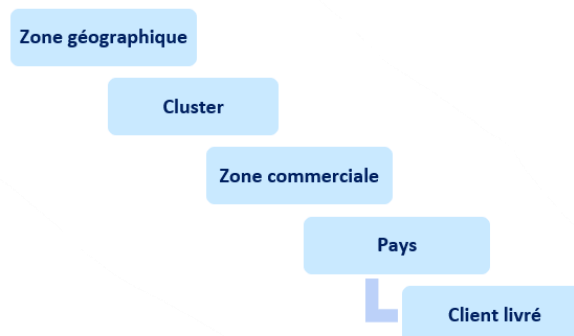
Hiérarchie Article



Hiérarchie Client EVF



Hiérarchie Client EVI



Annexe 24 : Processus de la planification et du suivi de la performance

	janv	fev	mar	avr	mai	juin	juil	août	sept	oct	nov	déc
PLT : planification à 3 ans						Présentation Groupe CA						
Budget : planification à N+1							Cadrage / Hypothèses				Feed-Back	
Estimé : replanification de l'année en cours			Estimé 1			Estimé 2		Estimé 3				
Suivi de la performance à date	SCORECARD											

Budget : Plan financier annuel détaillant les prévisions de revenus et de dépenses pour guider la gestion financière de l'entreprise.

PLT (Plan à Long Terme) : Document stratégique fixant les objectifs et les actions sur cinq à dix ans pour orienter les décisions à long terme de l'entreprise.

Scorecard (Tableau de Bord) : Outil de gestion regroupant les principaux indicateurs de performance pour suivre et ajuster les stratégies de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BEZBAKH Pierre, Inflation et désinflation. *La Découverte*, « Repères », 2019, ISBN : 9782348041839. DOI : 10.3917/dec.bezba.2019.01.

<https://www.cairn.info/inflation-et-desinflation--9782348041839.htm>

Hecht, J. (s. d.). Say Jean-Baptiste. *Traité d'économie politique*. Persée.

https://www.persee.fr/doc/pop_0032-4663_1973_num_28_3_15506

Keynes, J. M. (1940, 1 janvier). *How to Pay for the War : A Radical Plan for the Chancellor of the Exchequer*.

<https://fraser.stlouisfed.org/title/pay-war-6021>

The theory of wages : Hicks, John, 1904-1989 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. (1932). Internet Archive.

https://archive.org/details/theoryofwages0000hick_q4b3/page/n7/mode/2up

Kaldor, N. (1950). *The Economic Aspects of Advertising*. *Review Of Economic Studies/The Review Of Economic Studies*, 18(1), 1.

<https://doi.org/10.2307/2296103>

Macroeconomics : Gordon, Robert J. : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. (1993). Internet Archive.

https://archive.org/details/macroeconomics00gord_0

Development and underdevelopment : Furtado, Celso : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. (1964). Internet Archive.

<https://archive.org/details/developmentunder0000furt>

Les trente glorieuses : ou, La Révolution invisible de 1946 à 1975 : Fourastié, Jean, 1907-1990 : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive. (1979). Internet Archive.

<https://archive.org/details/lestrenteglorieu0000four>

En novembre 2023, les prix des produits agricoles à la production diminuent de 10,0 % sur un an - Informations rapides - 336 | Insee. (2023, 22 décembre).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7740022>

Négociations commerciales et inflation : des tensions inédites, des pratiques contestables - Sénat. (2022, 19 juillet). Sénat.

<https://www.senat.fr/rap/r21-799/r21-799.html>

Girard, L. (2023, 29 novembre). L'industrie agroalimentaire veut encore augmenter ses prix en 2024. *Le Monde.fr*.

https://www.lemonde.fr/economie/article/2023/11/29/l-industrie-agroalimentaire-veut-encore-augmenter-ses-prix-en-2024_6202897_3234.html

Éclairage - Les prix à la consommation des produits alimentaires pourraient ralentir nettement d'ici fin 2023 – L'inflation reflue, la croissance hésite | Insee. (2023, 15 juin).

<https://www.insee.fr/fr/statistiques/7634627?sommaire=7634660&q=CONJONCTURE+Fran%C3%A7aise+les+prix+%C3%A0%20la+consommation+des+produits+alimentaires+pourraient+ralentir+nettement+d%27ici+fin+2023>

editDauvers, & editDauvers. (2022, 9 mai). *L'inflation toujours pas stabilisée (loin s'en faut)*. Olivier Dauvers.

<https://www.olivierdauvers.fr/2022/05/09/linflation-toujours-pas-stabilisee-loin-sen-faut/>

Loi Egalim un an après : le compte n'y est pas - Sénat. (2019, 30 octobre). Sénat.

https://www.senat.fr/rap/r19-089/r19-089_mono.html#toc4

Casalegno, E., & Caret, G. (2024, 5 mai). Chocapic, Friskies. . . - Les paquets rétrécissent, les prix grossissent - Actualité. UFC-Que Choisir.

<https://www.quechoisir.org/actualite-chocapic-friskies-les-paquets-retrecissent-les-prix-grossissent-n122958/>

Arrêté du 16 avril 2024 relatif à l'information des consommateurs sur le prix des produits dont la quantité a diminué - Légifrance. (s. d.).

<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000049502248>

Comptes annuels 2023 | Savencia Fromage & Dairy. (s. d.).

<https://www.savencia-fromagedairy.com/communiquer/comptes-annuels-2023/>

Rapports d'activités | Savencia Fromage & Dairy. (s. d.).

<https://www.savencia-fromagedairy.com/informations-financieres/rapports-dactivites/>