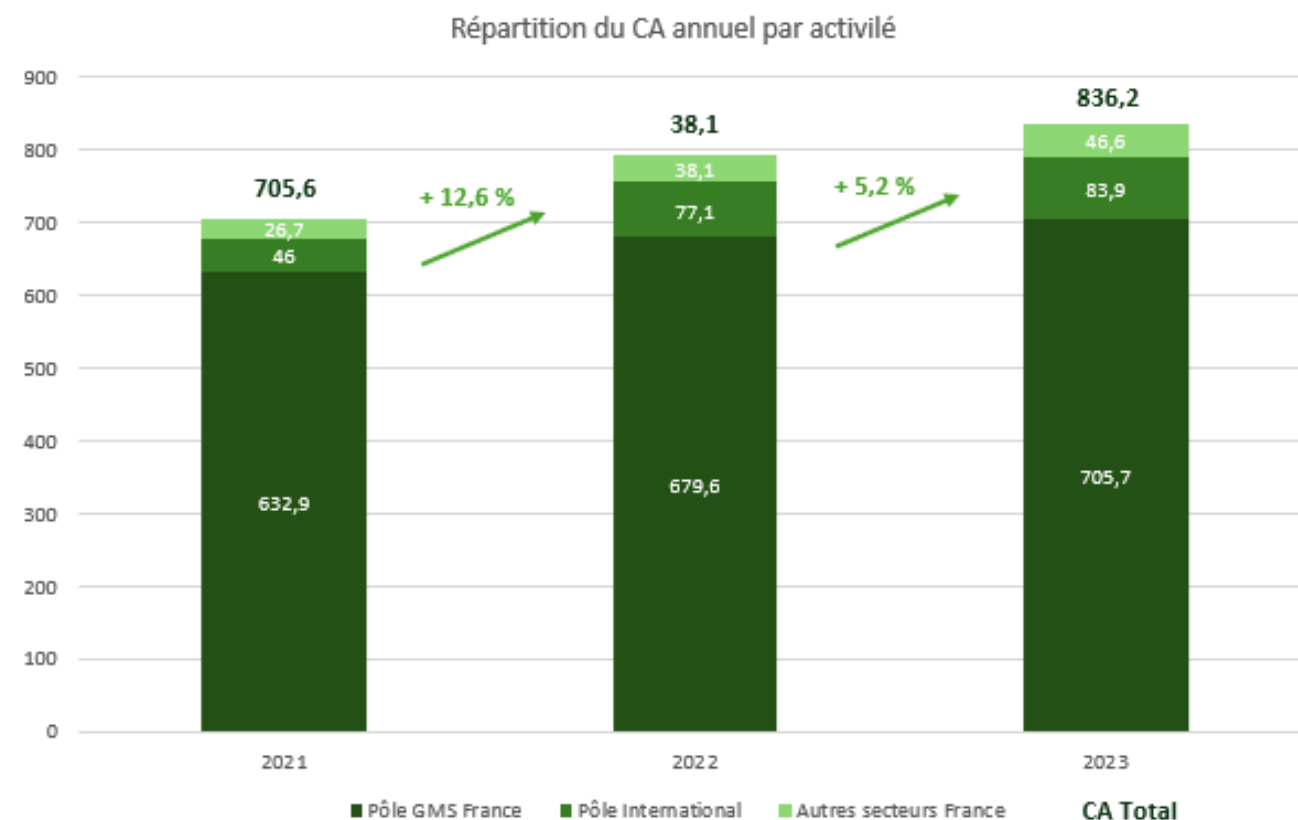


## Le groupe Fleury Michon

En 1885 Félix Fleury crée une charcuterie-traiteur. Par la suite il s'associe en 1905 à Lucien Michon et crée la marque portant leur même nom. La Première Guerre mondiale stoppe leur activité. Ce n'est qu'à partir des années 1920 que Pierre Fleury relance l'activité charcuterie en développant une activité intégrée d'abattage, découpe de viande et charcuterie-salaisonnerie. C'est en 1934, que l'entreprise se met à la cuisson lente du jambon sous vide. Par la suite en 1964 il se lance dans les grandes surfaces.

## 1. Chiffre d'affaires par pôle



Entre 2021 et 2023, le chiffre d'affaires global du groupe a connu une progression significative, passant de 705,6 millions d'euros à 836,2 millions d'euros, soit une croissance de 18,5 %. Cette évolution traduit une dynamique commerciale solide et bien répartie entre les différents pôles d'activité.

Le Pôle GMS France reste le moteur principal de cette croissance. Son chiffre d'affaires est passé de 632,9 M€ en 2021 à 705,7 M€ en 2023, représentant toujours plus de 80 % du chiffre d'affaires total.

Le Pôle International, bien que représentant une part plus modeste du chiffre d'affaires global, affiche une croissance remarquable : +82,4 % sur la période (de 46 M€ à 83,9 M€). Cela montre une stratégie d'expansion internationale efficace.

Enfin, les autres secteurs en France progressent également de manière significative, avec un chiffre d'affaires passant de 26,7 M€ à 46,6 M€, soit une hausse de 74,5 %. Cette évolution traduit une volonté de diversification réussie, renforçant la résilience du groupe face aux évolutions du marché.

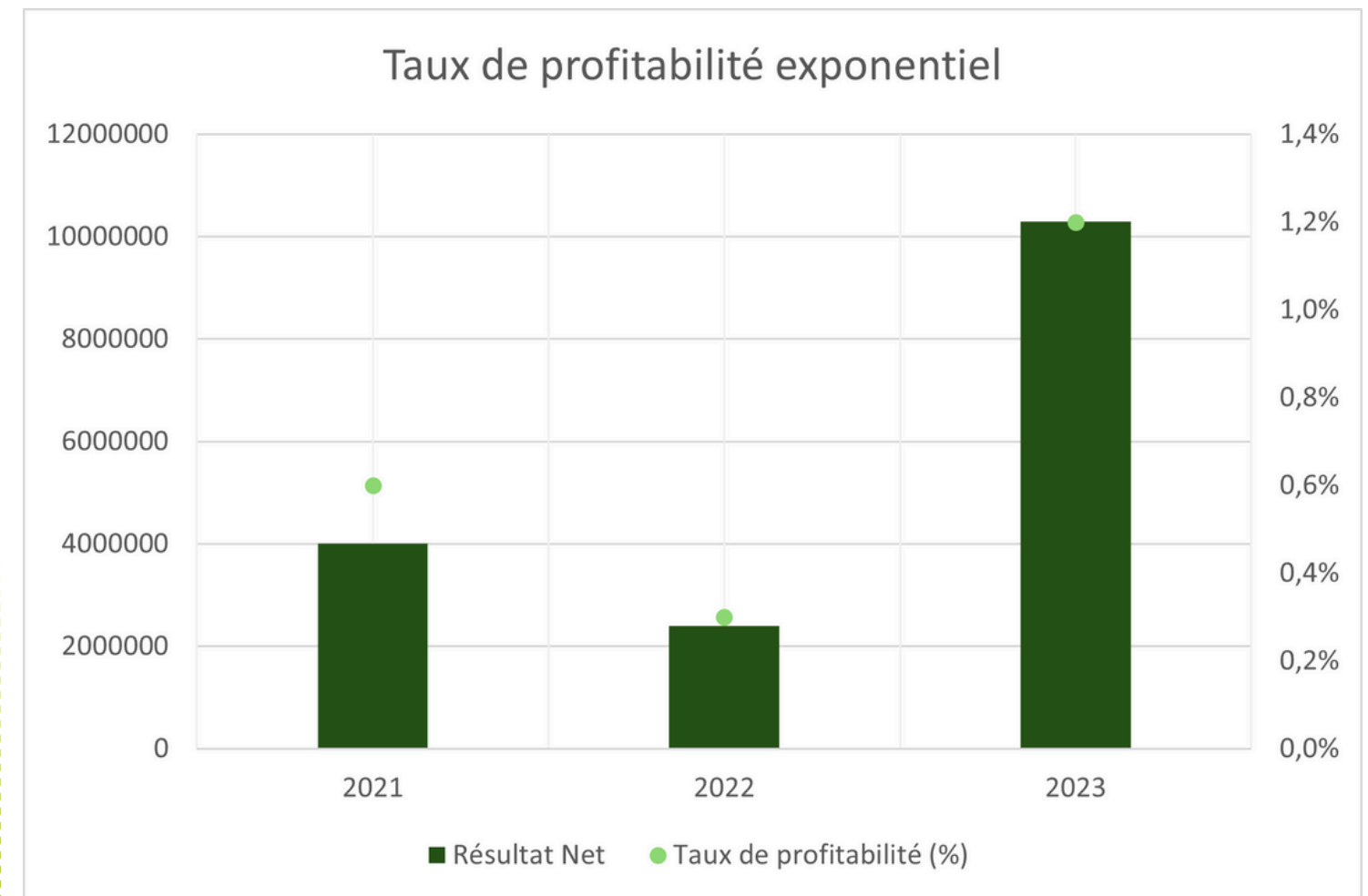
## Evolution entre 2021 et 2023

Quelque chiffre:

Nombre d'employés : 3250

4 pays : France, canada, Pays-Bas, Espagne

## 2. Taux de profitabilité



En 2021, l'entreprise affiche un résultat net de 4 millions d'euros, avec un taux de profitabilité de 0,6 %.

En 2022, une baisse est observée : le résultat net chute à environ 3 millions d'euros, et le taux de profitabilité diminue à 0,4 %. Cette tendance suggère une année plus difficile, possiblement marquée par une baisse des revenus ou une hausse des coûts.

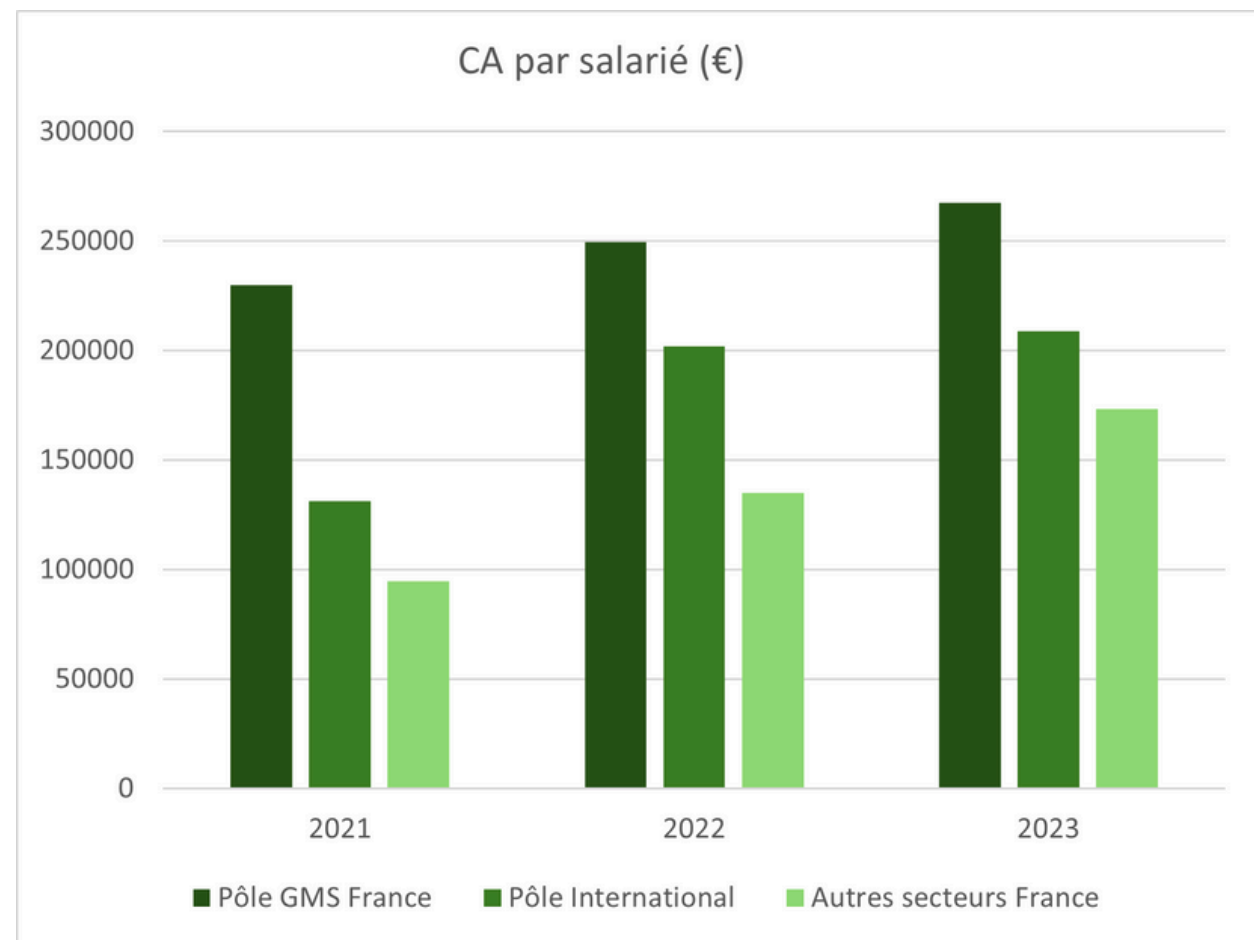
En revanche, 2023 marque un tournant significatif. Le résultat net bondit à environ 11 millions d'euros, et le taux de profitabilité atteint 1,2 %, soit le double de celui de 2021. Cette forte progression indique une amélioration notable de la performance financière.

Ainsi, on remarque en 2021 puis en 2023 une bonne gestion des ventes et de la gestion des stocks. A l'inverse en 2022, cette année a été fortement compliquée cela se montre dans leur résultat net qui baisse de moitié.

## Le groupe Fleury Michon

## Evolution entre 2021 et 2023

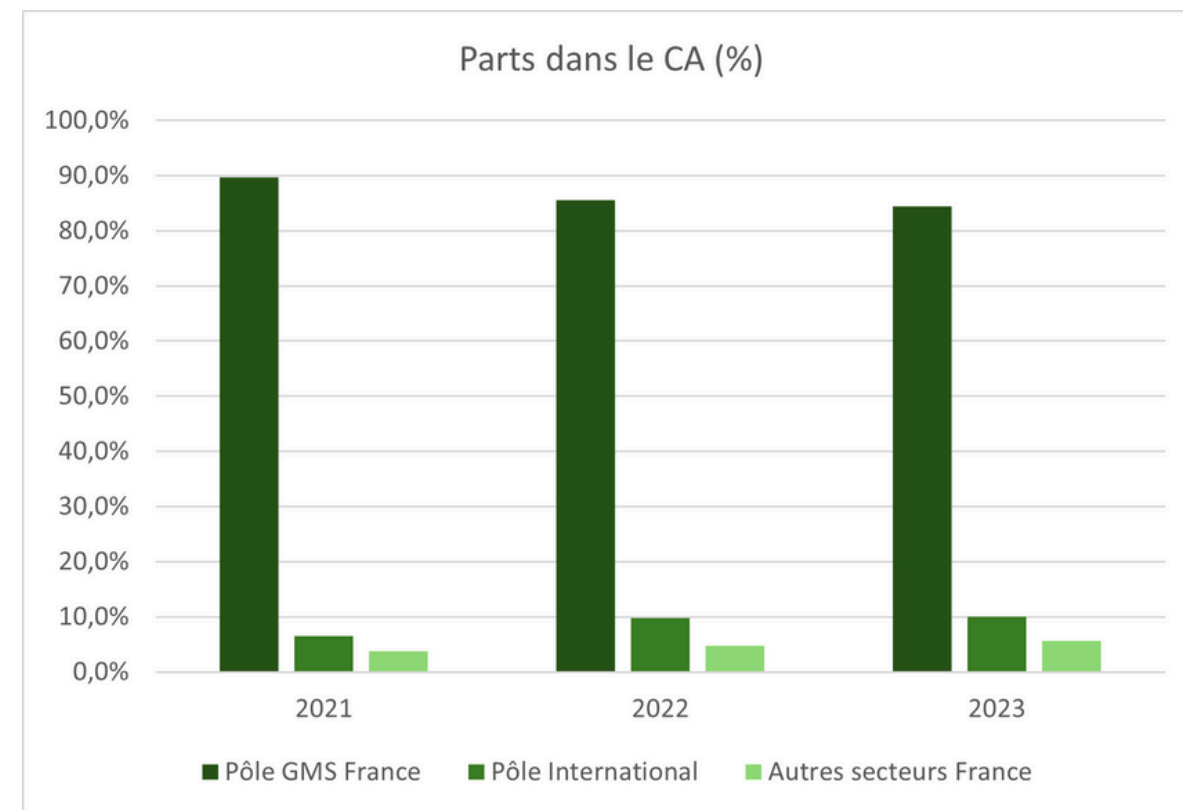
### 3. Part des salariés



Entre 2021 et 2023, le chiffre d'affaires par salarié a progressé dans l'ensemble des pôles d'activité du groupe, traduisant une amélioration continue de la productivité. Le Pôle GMS France reste le plus performant, passant d'environ 225 000 € à 275 000 € par salarié. Le Pôle International suit une trajectoire similaire, avec une hausse de 150 000 € à 200 000 €, tandis que les Autres secteurs France enregistrent une progression notable de 100 000 € à 150 000 €. Cette évolution positive dans tous les pôles reflète une montée en efficacité et une meilleure rentabilité des ressources humaines.

### 4. Part des salariés

Entre 2021 et 2023, la structure du chiffre d'affaires du groupe évolue progressivement. Le Pôle GMS France reste dominant, représentant environ 85 % du chiffre d'affaires en 2021 et 2022, puis 80 % en 2023. Cette légère baisse traduit une diversification en cours. Le Pôle International, après un léger recul en 2022, retrouve en 2023 une part de 10 %, signe d'un redémarrage de la croissance à l'international. Enfin, les autres secteurs France voient leur part doubler, passant de 5 % à plus de 10 %, confirmant une stratégie de diversification réussie sur le marché domestique.



### 5. Conclusion

Le Groupe Fleury-Michon a connu une évolution contrastée de ses performances économiques entre 2021 et 2023. Le chiffre d'affaires global a progressé de manière continue, passant de 705,6 millions d'euros en 2021 à 836,2 millions en 2023, soit une croissance de plus de 18 % sur la période. Cette dynamique est principalement portée par le Pôle GMS France, qui représente à lui seul plus de 84 % du chiffre d'affaires total en 2023.

Cependant, cette croissance du chiffre d'affaires ne s'est pas traduite de manière linéaire sur le plan de la rentabilité. Le résultat opérationnel a chuté en 2022 avant de rebondir fortement en 2023, atteignant 15,4 millions d'euros. Ce redressement est essentiellement dû à la performance du Pôle GMS France, seul segment à afficher un résultat opérationnel positif sur l'ensemble des trois années. À l'inverse, les Autres secteurs France ont vu leur rentabilité se détériorer, avec une perte opérationnelle de 12,8 millions d'euros en 2023.

Le résultat net suit une trajectoire similaire : après une baisse en 2022, il atteint 10,3 millions d'euros en 2023, soit plus du double du niveau de 2021. Cette amélioration témoigne d'une meilleure maîtrise des charges ou d'éléments exceptionnels favorables.

Sur le plan des ressources humaines, le groupe a réduit légèrement ses effectifs, passant de 3 387 salariés en 2021 à 3 310 en 2023. Cette évolution, combinée à la hausse du chiffre d'affaires, a permis une amélioration notable de la productivité, avec un chiffre d'affaires par salarié en hausse de près de 21 % sur la période.

Enfin, les indicateurs de rentabilité montrent une amélioration en 2023, avec un taux de rentabilité nette de 1,2 % et une rentabilité opérationnelle en hausse. Toutefois, la performance hétérogène entre les pôles d'activité suggère la nécessité d'une réflexion stratégique, notamment sur les segments déficitaires.

### Situation de Fleury-Michon-LS

Depuis sa création en 1964, Fleury Michon LS est un acteur clé du secteur agroalimentaire français, spécialisé dans la production et la distribution de plats cuisinés, charcuteries et produits traiteurs. Sur la période 2019 à 2023, l'entreprise a su maintenir une activité relativement stable, malgré un environnement économique et sanitaire particulièrement instable. Son chiffre d'affaires atteint 744 millions d'euros en 2022, soit une hausse de 8 % par rapport à 2021, année durant laquelle l'entreprise avait connu un recul d'activité marqué, avec un chiffre d'affaires d'environ 685 millions, en baisse de 6,3 % par rapport à 2020. Si l'on compare 2019 à 2022, l'activité progresse globalement de +8,6 %, traduisant une résilience commerciale dans un contexte perturbé par la crise sanitaire, l'inflation des coûts de production et les tensions sur les chaînes d'approvisionnement.

La répartition du chiffre d'affaires n'est pas fournie de manière détaillée par activité ou type de produit, mais les données disponibles montrent une entreprise dont la croissance repose encore fortement sur les ventes de produits industriels standards, avec un niveau de diversification limité. La montée en puissance des marques distributeurs (MDD), combinée à l'évolution des habitudes de consommation (bio, local, fait maison), accentue la pression concurrentielle sur ce type d'offre.

Du point de vue de la rentabilité, les Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG) montrent une situation plus contrastée. Si la valeur ajoutée (VA) reste stable, elle ne croît pas au même rythme que le chiffre d'affaires, ce qui indique que les consommations intermédiaires (matières premières, énergie, sous-traitance) ont augmenté de manière significative. Cela s'explique par la flambée des prix de l'énergie et des intrants agricoles depuis 2021. En 2022, bien que l'activité reparte à la hausse, l'entreprise ne parvient pas à reconstituer ses marges à un niveau antérieur. La valeur ajoutée baisse davantage que le chiffre d'affaires en période de recul, ce qui traduit une structure de coûts peu flexible.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), indicateur majeur de performance opérationnelle, a connu une forte chute en 2021, avec un repli proche de -58 % selon les estimations issues des données. Ce décrochage est principalement dû à l'absence de réduction proportionnelle des charges de personnel, qui n'ont baissé que de 8 % sur la même période. En conséquence, la part de la VA captée par les salariés grimpe fortement, atteignant 76 % en 2021 contre 61,4 % en 2020. Cela met en évidence un manque de réactivité dans l'ajustement des effectifs ou des charges salariales, phénomène courant dans les industries à forte intensité de main-d'œuvre et de process standardisés.

En 2022, l'EBE se redresse, porté par le rebond du chiffre d'affaires. Toutefois, il reste inférieur aux niveaux observés avant 2021, ce qui indique que la rentabilité opérationnelle peine à retrouver son efficacité passée. Ce constat est confirmé par l'analyse du résultat d'exploitation, qui reste faible et très sensible aux variations d'activité. En somme, l'entreprise est structurellement rentable, mais son modèle économique manque de souplesse face aux variations de la demande ou aux hausses de coûts externes.

Sur le plan social, Fleury Michon LS a réduit ses effectifs au cours de la période, passant de 2 509 salariés en 2019 à 2 276 en 2022. Cette baisse de plus de 9 % traduit une volonté d'adaptation structurelle, mais elle s'est opérée de manière progressive. La productivité apparente du travail, mesurée par le chiffre d'affaires par salarié, s'élève à environ 300 000 € par tête, un niveau conforme aux standards du secteur agroalimentaire français. Toutefois, cette moyenne masque peut-être des disparités internes et ne traduit pas nécessairement une amélioration des gains de productivité.

Du point de vue de la structure financière, les données disponibles montrent que l'entreprise conserve une capacité d'autofinancement (CAF) positive. Celle-ci, bien qu'en baisse par rapport à 2020, reste suffisante pour couvrir une partie des investissements et maintenir un certain niveau de distribution. On ne note pas d'endettement excessif ni de tensions majeures sur la trésorerie, mais les intérêts versés sur les emprunts sont en légère hausse, une tendance à suivre de près dans le contexte de remontée des taux d'intérêt à partir de 2022.

Enfin, l'entreprise évolue dans un secteur très concurrentiel. L'agroalimentaire représente un chiffre d'affaires global de 198,1 milliards d'euros en France en 2022, et Fleury Michon LS ne représente qu'une fraction modeste de ce total. Cela implique une forte pression sur les prix, surtout face aux enseignes de grande distribution qui négocient fermement leurs achats. Pour se démarquer, l'entreprise devra continuer à innover, notamment en matière de produits plus sains, traçables, durables et adaptés aux nouvelles attentes des consommateurs.

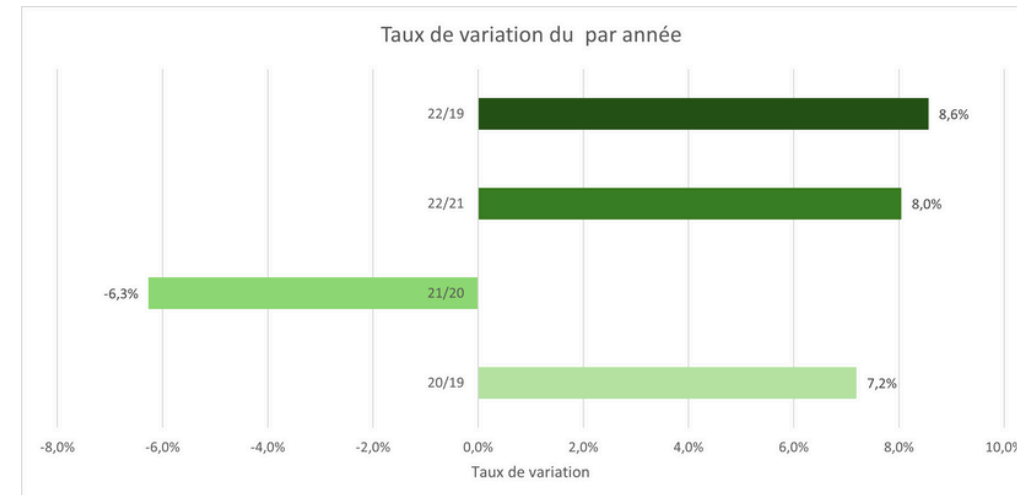
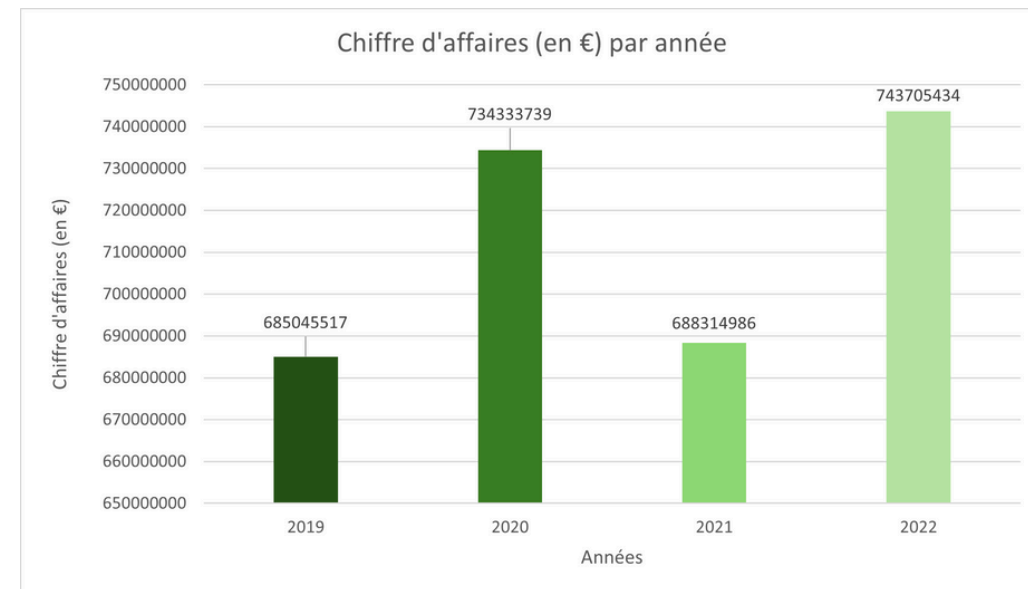
En conclusion, Fleury Michon LS présente un profil d'entreprise solide en termes de chiffre d'affaires et de présence industrielle, mais son modèle économique montre des fragilités, notamment en matière de rentabilité et de flexibilité des coûts. Le rebond de l'activité en 2022 est un signal positif, mais la performance opérationnelle reste en deçà du potentiel. L'entreprise devra poursuivre ses efforts pour améliorer ses marges, optimiser ses charges, adapter son offre et renforcer sa position sur un marché en pleine mutation.



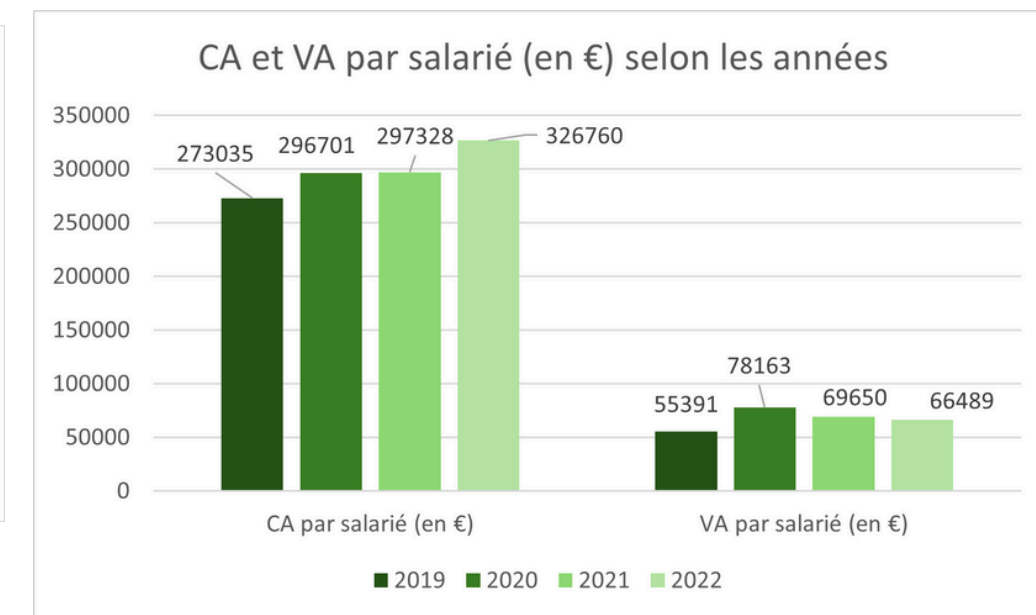
## Le groupe Fleury Michon-LS

## Evolution entre 2019 et 2023

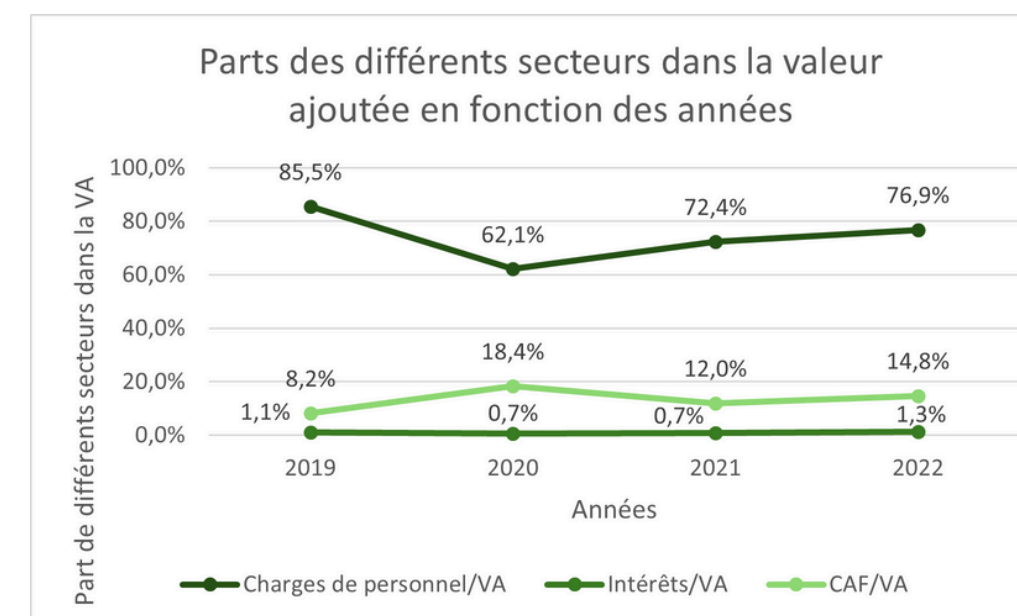
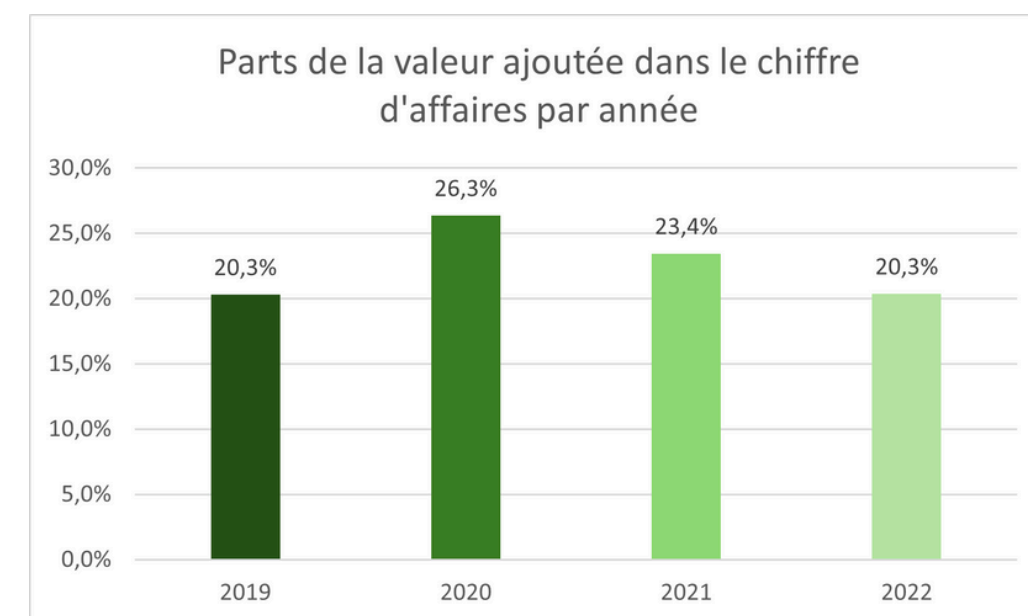
### Activité



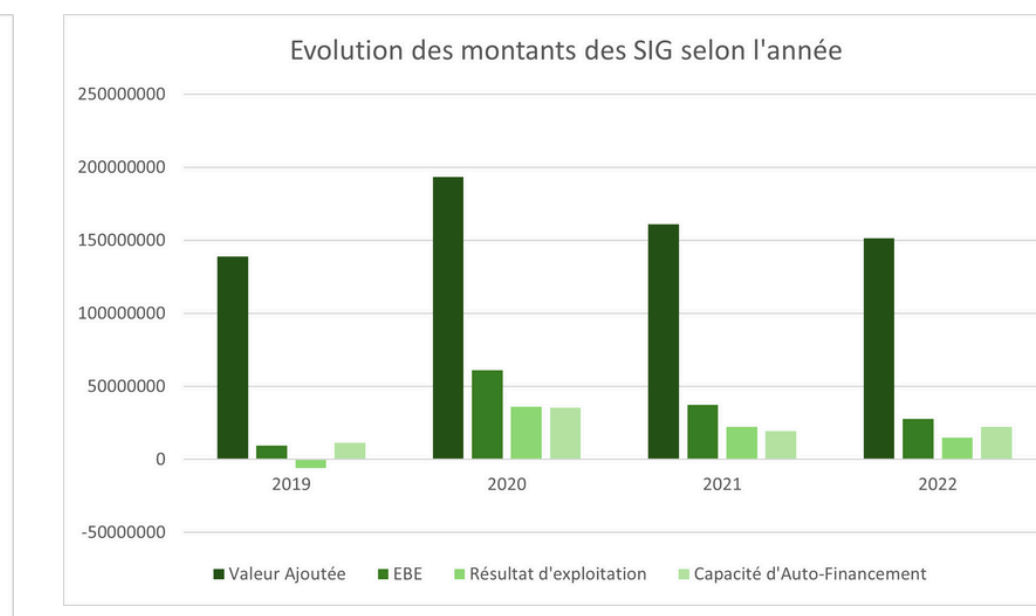
### Productivité



### Profitabilité



### Part de la VA



FM-LS : Tableaux de calculs des indicateurs et ratios					
	2019	2020	2021	2022	Concurrents Secteur 2022 (Industrie Alimentaire) - Source INSEE
<b>Indicateurs en I</b>					
CA	685 045 517	734 333 739	688 314 986	743 705 434	Total CA = 198,1 mds d'€
<i>Ventes de marchandises</i>	2,8%	2,7%	2,5%	1,9%	
<i>Production vendue de biens</i>	96,0%	96,2%	96,2%	96,8%	
<i>Production vendue de services</i>	1,2%	1,1%	1,3%	1,2%	
VA	138977230	193454490	161239524	151328778	
EBE	9544598	61187310	37360862	27948415	
Résultat d'exploitation	-5706813	36181114	22440468	14906586	
Résultat de l'exercice	-4337863	13056066	9118554	7755828	
CAF	11405204	35505527	19314319	22364532	
<b>Profitabilité</b>					
VA/CA	<b>20,3%</b>	<b>26,3%</b>	23,4%	20,3%	17,2%
EBE/CA	<b>1,4%</b>	<b>8,3%</b>	5,4%	3,8%	4,8%
Résultat d'exploitation/CA	<b>-0,8%</b>	<b>4,9%</b>	2,8%	2,0%	
CAF/CA	<b>1,7%</b>	<b>4,8%</b>			
Résultat de l'exercice/CA	<b>-0,63%</b>	<b>1,8%</b>	2,8%	3,0%	5,8%
			1,3%	1,0%	1,3%
<b>Partage de la VA</b>					
Charges de personnel/VA	<b>85,5%</b>	<b>62,1%</b>	72,4%	76,9%	68,1%
Intérêts/VA	<b>1,1%</b>	<b>0,7%</b>	0,7%	1,3%	
CAF/VA	<b>8,2%</b>	<b>18,4%</b>	12,0%	14,8%	33,4%
<b>Indicateurs de productivité</b>					
CA par salarié (en I)	273035	296701	297328	326760	
VA par salarié (en I)	55391	78163	69650	66489	
Résultat par salarié (en I)	-1729	5275	3939	3408	

FM-LS : Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion				
	2019	2020	2021	2022
<b>CA</b>	<b>685045517</b>	734333739	688314986	743705434
+ Prod stockée	<b>-56352</b>	-69158	284157	2484002
+ Prod immob	<b>0</b>	0	0	464000
- Achats de march	<b>58106947</b>	62924363	62021573	72443007
- Var Stock march	<b>0</b>	0	0	0
- Achats Mat Prem	<b>312268000</b>	314839925	290297907	361153757
- Var Stock Mat Prem	<b>4769076</b>	-6213176	1902718	-8852973
- Autres achats et charges externes	<b>170867912</b>	169258979	173137421	170580867
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>138977230</b>	<b>193454490</b>	<b>161239524</b>	<b>151328778</b>
<b>VA</b>	<b>138977230</b>	<b>193454490</b>	<b>161239524</b>	<b>151328778</b>
+ Subventions d'exploitation	<b>14000</b>	6000	538113	306481
- Impôts et taxes	<b>10569065</b>	12110665	7712329	7386389
- Charges de personnel	<b>118877567</b>	120162515	116704446	116300455
<b>EBE</b>	<b>9544598</b>	61187310	37360862	27948415
	34898550	35149605	35016834	33731995
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>691601908</b>	737558082	692488317	752337869
<b>-Total des charges d'exploitation</b>	<b>697308721</b>	701376968	670047849	737431283
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-5706813</b>	36181114	22440468	14906586
<b>Calcul de la CAF</b>				
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-4337863</b>	13056066	9118554	7755828
+ DAP	<b>27489599</b>	31803447	24814130	29379319
- RAP	<b>11634632</b>	8282497	14250847	13087418
- (Plus-value ou Moins-value sur cessions d'actifs)	<b>111900</b>	1071489	367518	1683197
<b>Capacité d'Auto-Financement</b>	<b>11405204</b>	35505527	19314319	22364532
*Compte 775 - Compte 675				