

Jérémie NDJOYE

Elliott Guénard

Fleury Michon, l'excellence française du traiteur depuis 1905

Le groupe Fleury Michon, fondé en 1905 en Vendée (France), est une entreprise agroalimentaire française spécialisée dans la transformation et la commercialisation de produits de charcuterie, plats cuisinés frais, traiteur de la mer et snacking. À l'origine charcutier artisanal, le groupe est devenu au fil des décennies l'un des **leaders** du rayon frais libre-service en grande distribution en France

Entreprise à taille humaine mais ambitieuse, elle emploie environ 3 600 collaborateurs. En France, la marque est souvent classée dans le top 3 des marques préférées des consommateurs dans son secteur, grâce à son image de qualité, de transparence et d'engagement pour une alimentation plus saine.

Analyse de la croissance, de la rentabilité et de la productivité chez Fleury Michon

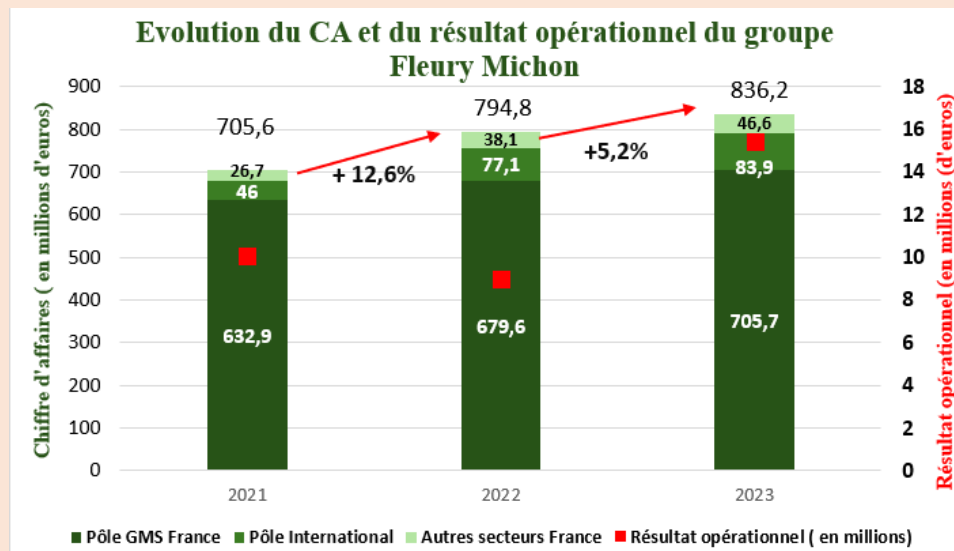
Entre 2021 et 2023, le chiffre d'affaires de Fleury Michon a connu une croissance continue. En 2021, il s'élevait à 705 600 000 €. Il a augmenté de **12,6 %** en 2022 pour atteindre 794 800 000 €, puis a poursuivi sa progression en 2023 à 836 200 000 €, soit une hausse de **5,2 %** par rapport à l'année précédente. Cette évolution positive témoigne d'une dynamique de développement soutenue.

Le pôle **GMS France** reste le principal contributeur au chiffre d'affaires. Toutefois, sa part dans l'activité globale a reculé, passant de **89,7 %** en 2021 à **84,4 %** en 2023, soit une baisse de **5,3 points de pourcentage**.

Cette diminution a été compensée par la montée en

puissance d'autres pôles, notamment le pôle **international**. Ce dernier représentait **6,5 %** du chiffre d'affaires en 2021 (soit 46 millions d'euros), contre près de **10 %** en 2023. Cette progression révèle une stratégie d'expansion internationale réussie et un intérêt croissant du marché étranger pour les produits Fleury Michon.

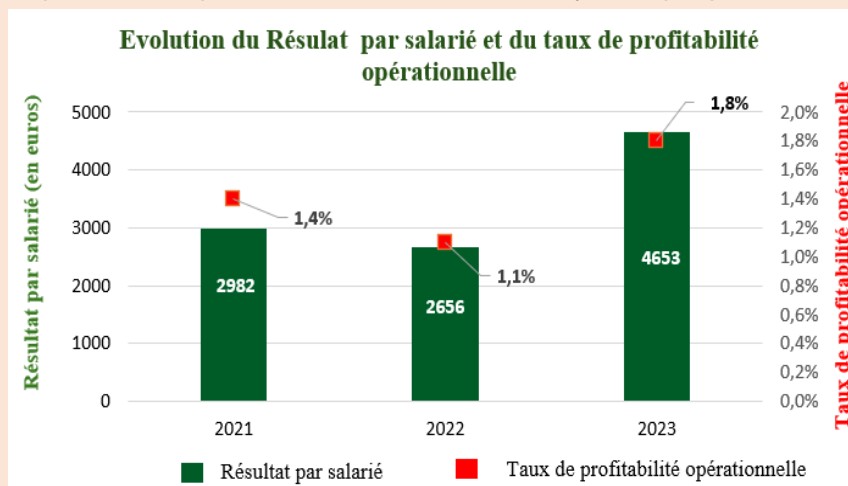
Sur le plan de la rentabilité, le taux de profitabilité opérationnelle a connu des variations notables. En 2021, il s'élevait à 1,40 %, signifiant que pour 100 euros de chiffre d'affaires, l'entreprise générait 1,40 euro de résultat opérationnel. Ce taux a diminué en 2022 pour atteindre 1,10 %, probablement en raison d'une hausse des coûts ou d'une pression accrue



sur les marges. Toutefois, une nette amélioration est observée en 2023 avec un rebond à 1,80 %, traduisant une meilleure maîtrise des charges, une adaptation réussie au contexte économique ou encore une montée en gamme des produits. Cette évolution marque un renforcement de l'efficacité économique du groupe.

Par ailleurs, les indicateurs de productivité par salarié confirment cette dynamique positive. Le

chiffre d'affaires par salarié est passé de 208 326 € en 2021 à 252 628 € en 2023, soit une progression de **près de 21 %**. Cette hausse reflète une meilleure efficacité individuelle ou une organisation optimisée. En parallèle, le **résultat par salarié**, après une légère baisse entre 2021 (2 982 €) et 2022 (2 656 €), a fortement augmenté en 2023 pour atteindre 4 652,60 €, traduisant une rentabilité nettement renforcée par salarié.



Au final, l'année 2023 se distingue par une amélioration conjointe de la performance économique globale, de la productivité individuelle et de la rentabilité opérationnelle, plaçant Fleury Michon dans une dynamique de consolidation et d'expansion.

Fleury-Michon-LS

ANNEXE 3 : CALCUL INDIC DE SIG

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

Fleury-Michon-LS

ANNEXE 4 : SYNTHÈSE INDIC RATIOS

	2019	2020	2021	2022	Secteur 2022 (Industrie Alimentaire) - Source INSEE
Indicateurs en €					
CA	685045517	734333739	688314986	743705434	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	
Profitabilité					
VA/CA	20,3%	26,3%	23,4%	20,3%	17,2%
EBE/CA	1,4%	8,3%	5,4%	3,8%	4,8%
Résultat d'exploitation/CA	-0,8%	4,9%	3,3%	2,0%	
CAF/CA	1,7%	4,8%	2,8%	3,0%	5,8%
Résultat de l'exercice/CA	-0,6%	1,8%	1,3%	1,0%	1,3%
Partage de la VA					
Charges de personnel/VA	85,5%	62,1%	72,4%	76,9%	68,1%
Intérêts/VA	1,1%	0,7%	0,7%	1,3%	
CAF/VA	8,2%	18,4%	12,0%	14,8%	33,4%
Indicateurs de productivité					
CA par salarié (en €)	273035,3	296700,5	297328,3	326759,9	
VA par salarié (en €)	55391,5	78163,4	69649,9	66488,9	
Résultat net par salarié (en €)	-1728,9	5275,2	3938,9	3407,7	

Fleury Michon LS face aux défis de la performance : entre maîtrise des coûts et reprise des résultats

De 2019 à 2022, le CA de Fleury-Michon-LS (FM-LS) a fluctué : 685M d'€, 734M d'€, 688M d'€ et 743M d'€, ce qui représente une hausse finale de 8,6%. On trouve bien-sûr dans ce CA la valeur des ventes de marchandises, de la production vendue de biens et de services mais une de ces parts se démarque immédiatement : la production vendue de biens, qui représente 96% du CA de FM-LS chaque année.

Cependant, même si ce CA est élevé chaque année, le résultat de l'exercice lui change bien plus. En effet, en 2019, FM-LS enregistre une perte de 4,3 millions d'€ contre des bénéfices allant de 7,7 millions d'euros à 13 millions d'€ les années suivantes. Cette perte peut être partiellement expliquée par le partage de la VA de cette année : 85,5% de la VA a servi à payer les charges de personnel cette année (la moyenne du secteur est de 68,1% en 2022). Cette perte sur l'année 2019 est aussi probablement ce qui a entraîné une baisse aussi forte pour la part des charges de personnel l'année suivante (62,1%). Cependant, cette part a augmenté à nouveau pour atteindre 76,9% en 2022 malgré un nombre plus faible d'employés (2509 en 2019 et 2276 en 2022).

Pour revenir sur la probabilité de FM-LS, en 2022 leur VA représentait 20,3% de leur CA, ce qui est légèrement au-dessus de la moyenne de secteur de 17,2%. A l'inverse, les parts de l'EBE, de la CAF et du résultat de l'exercice sont légèrement en dessous de celles de la moyenne de la concurrence (respectivement, 3,8% contre 4,8% ; 3% contre 5,8% et 1% contre 1,3%). De manière générale, FM-LS a vu sa VA augmenter de 8,9% entre 2019 et 2022 et son résultat d'exercice a vu une augmentation de +58,8% entre 2020 et 2022 (le résultat étant négatif en 2019, une comparaison nous donne des chiffres énormes).

En ce qui concerne la CAF de FM-LS, on constate une augmentation de 11,4 millions d'€ en 2019 à 22,3 millions d'€ en 2022 avec un pic à 35,5 millions d'€ en 2020. Ce pic de 2020 se retrouve aussi au niveau du résultat d'exploitation, de l'EBE et de la VA, et nous montre que sur ces quatre dernières années, l'année la plus profitable pour FM-LS était 2020, ce qui va à l'encontre d'une grande partie des entreprises françaises et du monde qui ont à l'inverse souffert en 2020 à cause de la crise sanitaire du Covid-19. La part de la CAF semble en revanche plutôt faible par rapport à la moyenne de la concurrence : 14,8% contre 33,4% pour les concurrents en 2022. Cette baisse au niveau du rapport s'explique par le fait que

On retrouve par ailleurs cette même tendance au niveau des indicateurs de productivité. En effet, même si le CA net par salarié augmente de manière stable entre 2019 et 2022 (de 273k€ à 326k€), la part de VA par salarié et du résultat net par salarié sont au plus haut en 2020 (respectivement 78k€ et 5275€). On observe tout de même une hausse générale de 2019 à 2020, la VA par salarié augmentant de 55k€ à 66k€ et le résultat net par salarié augmentant de -1728€ (on rappelle que le résultat de 2019 était négatif) à 3407€.

Dans l'ensemble, ces indicateurs nous montrent que Fleury-Michon-LS a connu une amélioration de sa situation financière, que cela soit au niveau de son CA ou de son résultat net (y compris par salarié). Une baisse des charges de personnel permettrait probablement de remonter certains chiffres et donnerait à Fleury-Michon-LS une plus grande CAF pour de plus grands investissements futurs.

CA
743 705 434 €

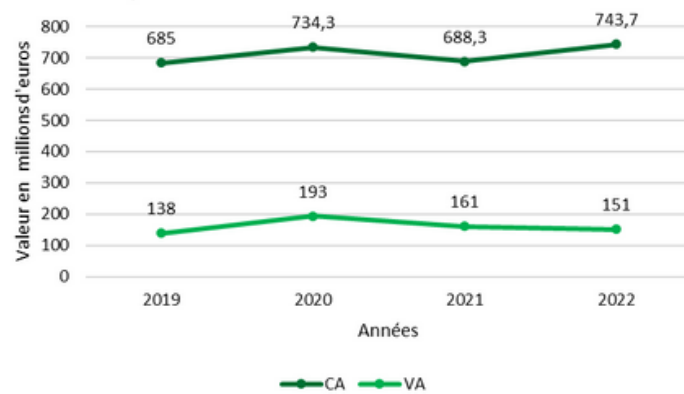
VA
151 328 778 €

Résultat net par salarié
34 078 €

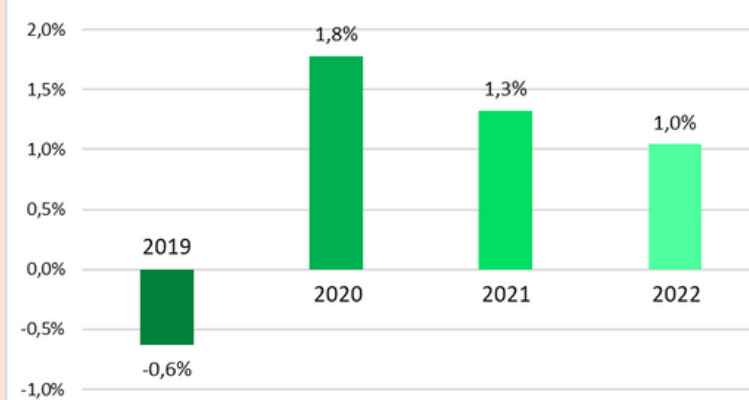
CA par salarié
3 267 560 €

VA par salarié
66 489 €

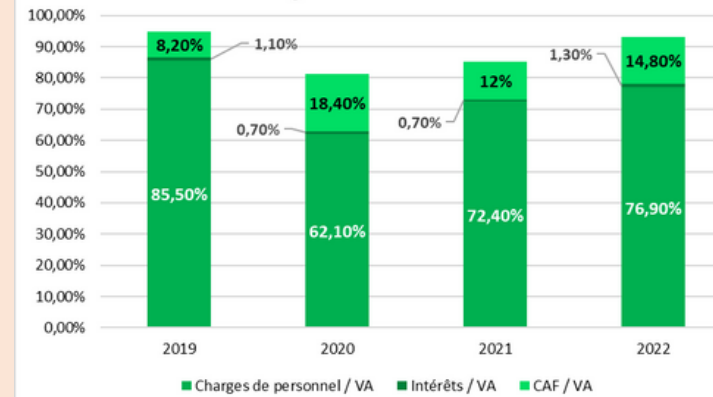
Comparaison du CA et de la VA de 2019 à 2022



Profitabilité finale de FM-LS



Partage de la VA de 2019 à 2022



Profitabilité

EBE 27 948 415 €

CAF 22 364 532 €

Résultat de l'exercice 7 755 828 €

Moyennes du secteur

VA/CA 17,2 %

EBE/CA 4,8 %

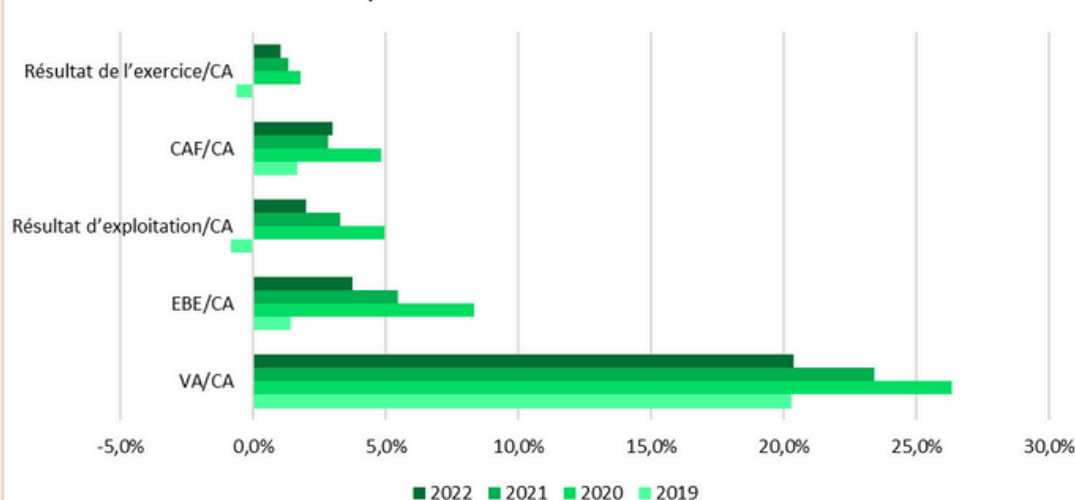
CAF/CA 5,8 %

Quelques chiffres



2276 salariés

Taux de profitabilité des SIG selon les années



Indicateurs de productivité

