

## SAE INDICATEURS DE PERFORMANCE

Fondée en 1905 en Vendée, Fleury Michon est une entreprise agroalimentaire française spécialisée dans la charcuterie, les plats cuisinés et les produits traiteur. Aujourd'hui, elle est l'un des leaders du secteur en France, comptant plus de 3 200 employés et une présence dans plus de 25 pays. Cette entreprise familiale mise sur la qualité, l'innovation et la responsabilité. Elle propose des produits sains tels que du jambon sans nitrites ou des plats végétariens, tout en s'engageant pour l'environnement et le bien-être animal.

Entre 2021 et 2023, le groupe Fleury Michon a connu des résultats économiques contrastés. Le chiffre d'affaires global a augmenté de 18,5 %, passant de 705,6 millions d'euros en 2021 à 836,2 millions en 2023. Cette croissance s'est répartie en deux étapes : une hausse de 12,6 % en 2022, principalement grâce au pôle GMS France, et une progression plus modérée de 5,2 % en 2023, soutenue par la stabilité du pôle GMS France et la reprise d'activité du pôle International.

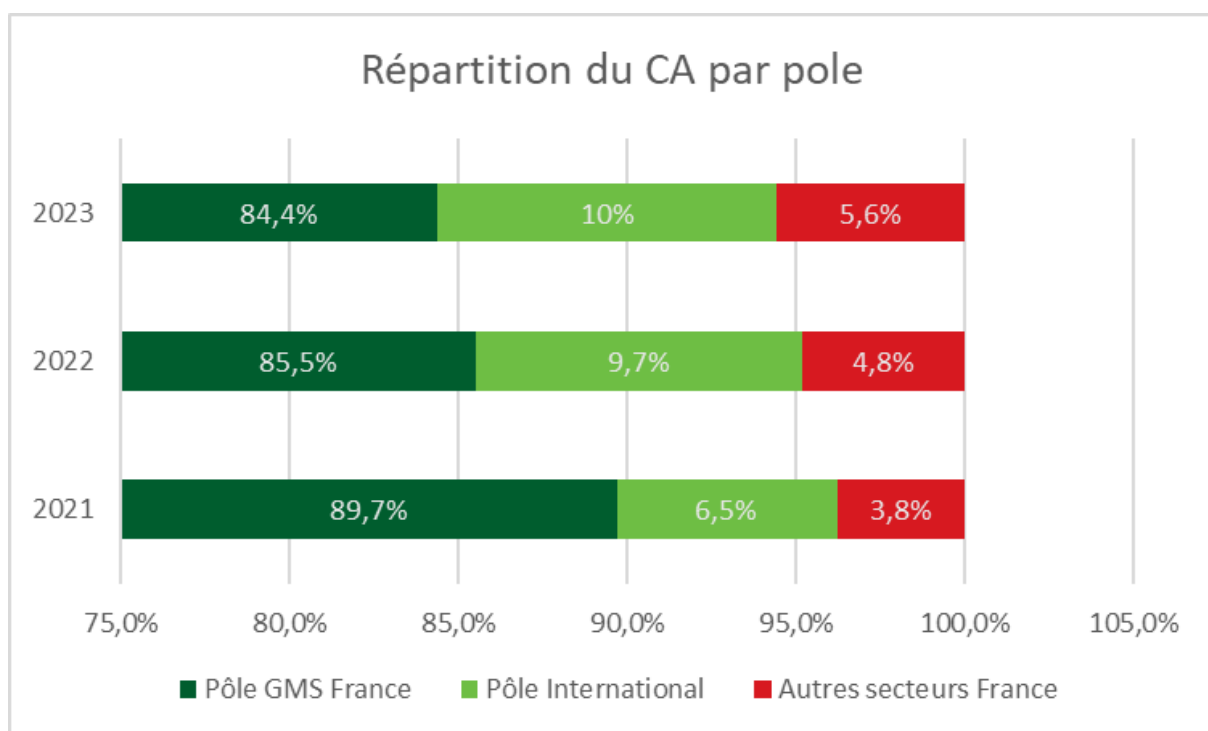
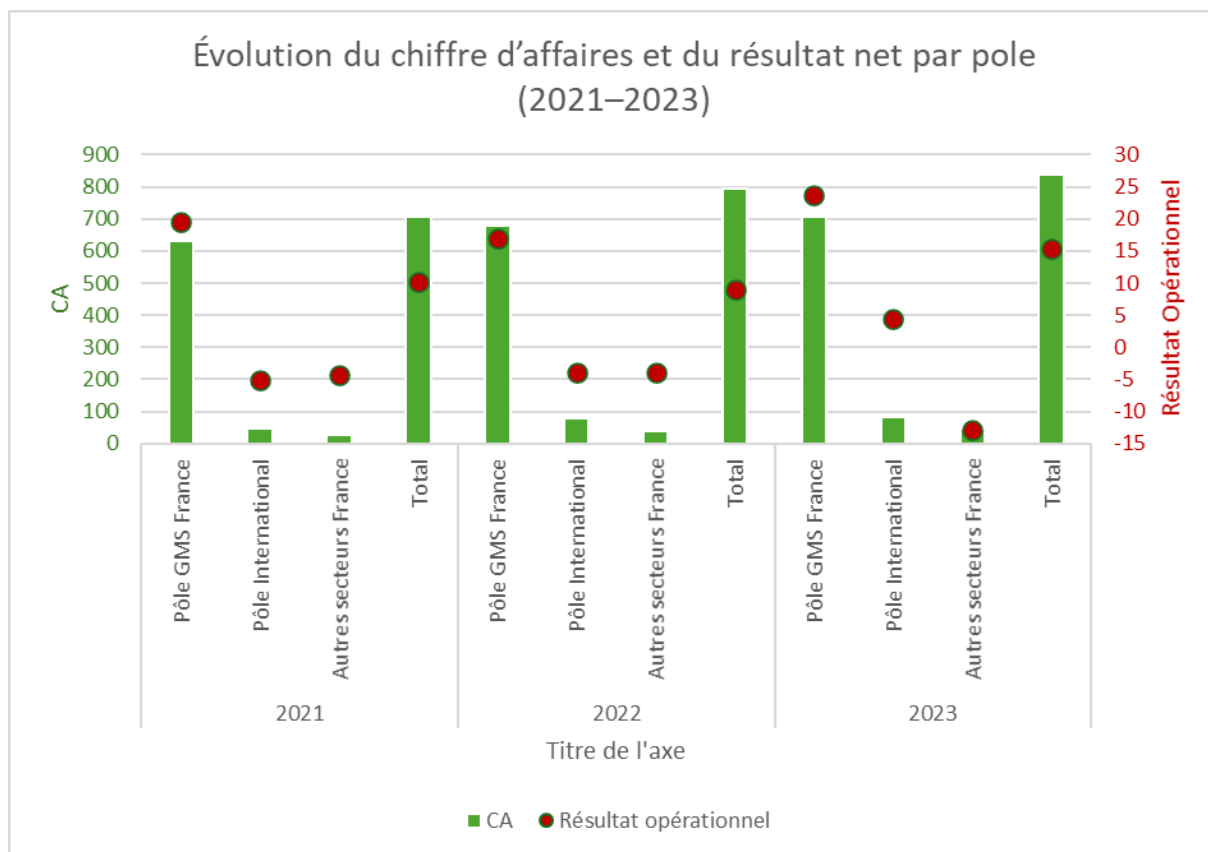
Cependant, le résultat net a connu des fluctuations importantes. De 4 millions d'euros en 2021, il est tombé à 2,4 millions en 2022, avant de remonter à 10,3 millions en 2023. Cette reprise est due à la performance du pôle GMS France et au retour à la rentabilité du pôle International, tandis que les autres secteurs restent déficitaires.

En 2023, la majorité du chiffre d'affaires est réalisée par le pôle GMS France, représentant 84 % du total. Le pôle International contribue également de manière significative au résultat net, compensant les pertes des autres secteurs.

Les taux de profitabilité ont augmenté en 2023 par rapport à l'année précédente, mais restent en dessous de ceux de 2021. Seul le pôle GMS France affiche une rentabilité nette solide.

La productivité par salarié s'est également améliorée, reflétant une augmentation de l'efficacité économique.

En résumé, le groupe Fleury Michon est en phase de reprise après une période difficile en 2022. La croissance, l'amélioration de la rentabilité et l'augmentation de la productivité montrent une amélioration globale de la performance, bien que cette reprise repose principalement sur le pôle GMS France. Toutefois, cette dynamique positive est freinée par les pertes importantes et récurrentes des autres secteurs français, qui continuent de peser lourdement sur le résultat net global du groupe. En 2023, ces secteurs enregistrent une perte nette de 12,8 millions d'euros, réduisant significativement l'effet des bons résultats des autres pôles. La pérennité du redressement dépendra donc fortement de la capacité du groupe à restructurer ou redynamiser ces activités déficitaires.



## Partie 2 : A propos de Fleury-Michon LS

	2019	2020	2021	2022	Taux de var 20/19 (%)	Taux de var 21/20 (%)	Taux de var 22/20 (%)	Taux de var 22/19 (%)
CA	685045517	734333739	688314986	743705434	7,2%	-6,3%	1,3%	8,6%
+ Prod stockée	-56352	-69158	284157	2484002				
+ Prod immob				464000				
- Achats de march	58106347	62924363	62021573	72443007				
- Var Stock march								
- Achats Mat Prem	312268000	314839325	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	39,2%	-16,7%	-21,8%	8,9%
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	541,1%	-38,9%	-54,3%	192,8%
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	-734,0%	-38,0%	-58,8%	-361,2%
Calcul de la CAF								
Résultat de l'exercice	-4337863	13056066	9118554	7755828				
+ DAP	27489599	31803447	24814130	29379319				
- RAP	11634632	8282497	14250847	13087418				
- (Plus-value ou Moins-value sur opérations d'actif)	111900	1071489	367518	1683197				
Capacité d'Auto-Financement	11405204	35505527	19314319	22364532	211,3%	-45,6%	-37,0%	96,1%

	2019	2020	2021	2022	Secteur 2022 (Industrie Alimentaire) - Source
Indicateurs en €					
CA	685045517	734333739	688314986	743705434	Total CA = 198,1 mds d'€
Ventes de marchandises	19369481	19540281	16894443	14313611	
Production vendue de biens	657529251	706751413	662285200	720127270	
Production vendue de services	8146785	8042046	9135343	9264552	
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 par salarié (en €)	-1728,9	5275,2	3938,9	3407,7	

Sur la période 2019 à 2022, l'analyse de l'activité de l'entreprise montre une certaine stabilité du chiffre d'affaires, avec une progression globale de +8,6 % passant de 685 millions d'euros à 744 millions d'euros. Ce maintien d'un niveau d'activité élevé, malgré un léger recul en 2021, traduit une résilience face à des contextes économiques potentiellement défavorables. En comparaison avec la moyenne du secteur agroalimentaire, l'entreprise affiche un volume d'activité supérieur, ce qui témoigne de sa capacité à maintenir ses parts de marché. Toutefois, cette performance reste relativement modérée au regard de l'évolution des coûts et de la rentabilité.

La capacité de l'entreprise à générer de la valeur est confirmée par un ratio VA/CA de 20,3 % en 2022, supérieur à la moyenne sectorielle de 17,2 %. Cela démontre un bon niveau d'intégration de la production et une certaine efficacité industrielle. En revanche, la rentabilité opérationnelle reste insuffisante. Les indicateurs comme l'EBE/CA (3,8 % contre 4,8 %) ou la CAF/CA (3,0 % contre 5,8 %) montrent un écart défavorable par rapport au secteur. Cela signifie que la valeur créée est partiellement absorbée par des charges fixes ou variables trop importantes, réduisant la capacité à dégager un excédent brut ou à financer les investissements.

L'un des principaux points de faiblesse concerne la structure des coûts, et en particulier les charges de personnel. Celles-ci représentent 76,9 % de la valeur ajoutée, soit près de 9 points de plus que la moyenne sectorielle (68,1 %). Ce déséquilibre pèse lourdement sur les marges de l'entreprise, affectant sa capacité à dégager un résultat d'exploitation satisfaisant et limitant ses marges de manœuvre financières. Il est donc essentiel de repenser l'organisation du travail ou d'investir dans des leviers d'automatisation pour améliorer l'efficacité tout en maîtrisant les coûts salariaux.

Concernant la productivité, les résultats sont encourageants. Le chiffre d'affaires par salarié est en progression constante sur la période, atteignant 326 760 € en 2022. La valeur ajoutée par salarié reste à un niveau correct (66 489 €), bien qu'en légère baisse depuis 2020, ce qui pourrait signaler un essoufflement dans les gains de productivité individuelle. En revanche, la rentabilité nette par salarié demeure faible (3 408 €), traduisant un écart entre productivité commerciale et rentabilité effective. Cela confirme que les efforts réalisés en matière de volume ne se traduisent pas automatiquement en performance financière.

Pour conclure, Fleury Michon montre des signes de reprise après une année difficile en 2022. En 2023, l'entreprise a retrouvé de la croissance et une meilleure rentabilité, surtout grâce au pôle GMS France. La productivité des salariés s'est améliorée, ce qui montre une meilleure efficacité.

Cependant, cette amélioration reste fragile. Les autres secteurs français du groupe continuent de perdre beaucoup d'argent, ce qui limite les résultats positifs. De plus, les coûts, notamment les charges de personnel, restent trop élevés par rapport à la moyenne du secteur.

Pour assurer une reprise durable, Fleury Michon devra mieux maîtriser ses coûts et relancer ses activités déficitaires.