



## ***LES INDICATEURS DE PERFORMANCES DE FLEURY-MICHON***

SAE Construction et présentation d'indicateurs de performances

Octave ROMER et Théo GARDERE



## **SOMMAIRE**

### **1. *A propos du groupe Fleury-Michon***

- **Présentation du groupe Fleury Michon et Analyse du CA et du résultat du groupe Fleury Michon (page 3 )**
- **Analyse du CA et du résultat du groupe Fleury Michon (page 4 )**

### **2. *A propos de Fleury-Michon LS***

- **Tableaux des indicateurs et ratios (page 5 )**
- **Diagnostic de la situation de Fleury Michon (page 6 et 7 )**
- **Tableau de bord (page 8)**

# Fleury Michon



**Fleury Michon** est une entreprise agroalimentaire française fondée en 1905 à Pouzauges, en Vendée. Spécialisée dans la charcuterie, les plats cuisinés, les salades et produits de la mer, elle est aujourd'hui l'un des leaders du marché traiteur en France. L'entreprise emploie environ 3 600 personnes et réalise un chiffre d'affaires annuel proche de 700 millions d'euros. Reconnue pour la qualité de ses produits et son engagement en faveur d'une alimentation plus saine, Fleury Michon a lancé la démarche "Manger Mieux", visant à réduire les additifs, favoriser les filières responsables et limiter son impact environnemental (réduction du plastique, efficacité énergétique, bien-être animal). Présente aussi à l'international (Espagne, Italie, Canada...), la marque reste fidèle à ses valeurs familiales tout en innovant pour répondre aux attentes des consommateurs.



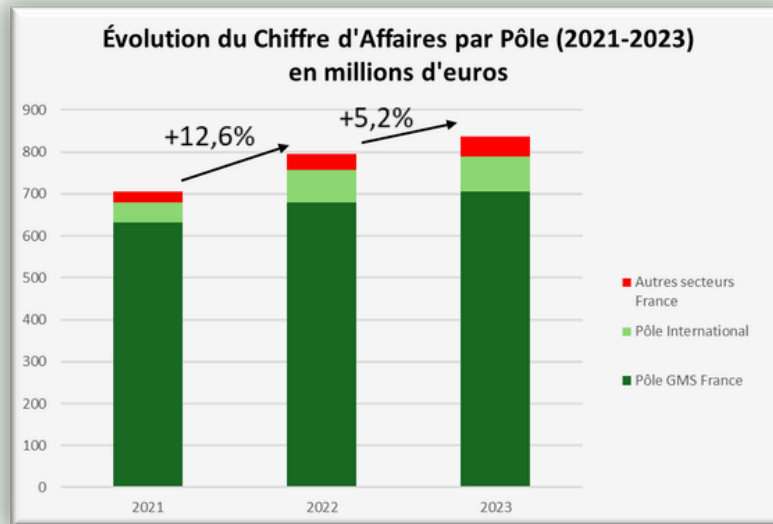
Entre 2021 et 2023, le groupe **Fleury-Michon** a vu son chiffre d'affaires augmenter de façon continue, passant de 705,6 millions d'euros en 2021 à 836,2 M€ en 2023, soit une hausse de 18,5 % sur deux ans. Cette croissance montre une bonne dynamique commerciale, malgré un contexte économique tendu.

Le pôle GMS France reste le principal moteur du groupe avec 705,7 M€ de chiffre d'affaires en 2023, représentant plus de 84 % du total. Le pôle International arrive ensuite avec 83,9 M€, et les Autres secteurs France ferment la marche avec 46,6 M€. Le poids du pôle GMS France dans l'activité globale est donc très important.

Côté résultats, la situation s'est nettement améliorée : après un petit bénéfice de 1,1 M€ en 2021, le groupe a subi une légère perte de -0,4 M€ en 2022, avant de rebondir fortement en 2023 avec un bénéfice net de 10,3 M€. Cette amélioration est principalement due au pôle GMS France, qui génère à lui seul +23,8 M€ de bénéfice. À l'inverse, le pôle "Autres secteurs France" reste déficitaire avec une perte de -12,8 M€, ce qui freine la rentabilité globale.

La rentabilité nette (résultat net / chiffre d'affaires) est passée de 0,57 % en 2021 à 1,23 % en 2023, tandis que la rentabilité opérationnelle (résultat opérationnel / CA) est montée de 1,43 % à 1,84 %. Ces progrès montrent que le groupe gère mieux ses coûts et son organisation.

Enfin, la productivité par salarié s'est aussi améliorée. Le chiffre d'affaires par salarié est passé de 208 326 € en 2021 à 252 682 € en 2023, et le bénéfice net par salarié a été multiplié par plus de 7 (de 404 € à 3 112 €).



Le graphique représente l'évolution du chiffre d'affaires du groupe Fleury-Michon entre 2021 et 2023, réparti par pôles d'activité : Pôle GMS France (en vert foncé), Pôle International (en vert clair) et Autres secteurs France (en rouge). On observe une croissance continue du chiffre d'affaires, passant d'environ 705 millions d'euros en 2021 à 794,8 M€ en 2022, puis à 836,2 M€ en 2023. Cela correspond à une augmentation de +12,6 % entre 2021 et 2022, puis de +5,2 % entre 2022 et 2023.

Cette progression est principalement portée par le Pôle GMS France, qui représente la grande majorité du chiffre d'affaires sur toute la période. Sa croissance régulière confirme son rôle central dans l'activité du groupe. Le Pôle International progresse également d'année en année, traduisant un développement à l'étranger plutôt réussi. En revanche, la part des Autres secteurs France reste faible, même si elle augmente légèrement, et son impact sur le chiffre d'affaires global reste très limité.



Ce graphique montre l'évolution du taux de rentabilité finale (résultat net / chiffre d'affaires) des trois pôles du groupe Fleury-Michon de 2021 à 2023.

Le Pôle GMS France reste faiblement mais régulièrement rentable, avec une légère amélioration en 2023. C'est le cœur économique du groupe, malgré des marges faibles. Le Pôle International, déficitaire jusqu'en 2022, repasse en positif en 2023, signe d'un redressement réussi. En revanche, les Autres secteurs France sont systématiquement déficitaires, même si le graphique donne l'illusion inverse : les taux affichés sont trompeurs car les valeurs négatives ne sont pas bien représentées.

En résumé, seule l'activité GMS est stablement rentable, le pôle international progresse, et les autres secteurs restent un frein à la performance globale.

## Indicateurs et ratios pour la société Fleury-Michon

Annexe 3

FM-LS : Calcul des Soldes Intermédiaires de Gestion								
Fleury Michon	2019	2020	2021	2022	Taux de var 20/19 (%)	Taux de var 21/20 (%)	Taux de var 22/20 (%)	Taux d 22/19 (%)
<b>CA</b>	685045517	734333739	688314986	743705434	7,19%	-6,27%	1,28%	1
+ Prod stockée	-56352	-69158	284157	2484002	22,73%	-510,88%	-3691,78%	-450
+ Prod immob				464000				
- Achats de march	58106947	-62324363	-62021573	-72443007	-208,29%	-1,43%	15,13%	-224
- Var Stock march								
- Achats Mat Prem	312268000	-314839925	-290297907	-361153757	-200,82%	-7,80%	14,71%	-215
- Var Stock Mat Prem	4769076	6213176	-1902718	8852979	30,28%	-130,62%	42,49%	85
- Autres achats et charges externes	170867912	-163258979	-173137421	-170580867	-199,06%	2,29%	0,78%	-195
<b>Valeur Ajoutée</b>	<b>138977230</b>	<b>193454490</b>	<b>161239524</b>	<b>151328778</b>	39,20%	-16,65%	-21,78%	1
	2019	2020	2021	2022	0,05%	0,05%	0,10%	1
<b>VA</b>	<b>138977230</b>	<b>193454490</b>	<b>161239524</b>	<b>151328778</b>	39,20%	-16,65%	-21,78%	1
+ Subventions d'exploitation	14000	6000	53813	306481	-57,14%	8868,55%	5008,02%	2085
- Impôts et taxes	-10569065	-12110665	-7712329	-7386389	14,59%	-36,32%	-39,01%	-34
- Charges de personnel	-118877567	-120162515	-116704446	-116300495	1,08%	-2,88%	-3,21%	-1
<b>EBE</b>	<b>9544598</b>	<b>61187310</b>	<b>37360862</b>	<b>27948415</b>	541,07%	-38,94%	-54,32%	19
	2019	2020	2021	2022	0,05%	0,05%	0,10%	1
Total des produits d'exploitation	691601908	737558082	692488317	752337869	6,64%	-6,11%	2,00%	1
-Total des charges d'exploitation	-697308721	-701376968	-670047849	-737431283	0,58%	-4,47%	5,14%	1
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>-5706813</b>	<b>36181114</b>	<b>22440468</b>	<b>14906586</b>	-734,00%	-37,98%	-58,80%	-36
<b>Calcul de la CAF</b>								
	2019	2020	2021	2022	0,05%	0,05%	0,10%	1
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>-4337863</b>	<b>13056066</b>	<b>9118554</b>	<b>7755828</b>	-400,98%	-30,16%	-40,60%	-27
+ DAP	27 489 599	31803447	24814130	29379319	15,69%	-21,98%	-7,62%	1
- RAP	-11634632	-8282497	-14250847	-13087418	-28,81%	72,06%	58,01%	1
- (Plus-value ou Moins-value sur cessions d'actifs)	-111900	-1071489	-367518	-1683197	857,54%	-65,70%	57,09%	140
<b>Capacité d'Auto-Financement</b>	<b>11 405 204</b>	<b>35505527</b>	<b>19314319</b>	<b>22364532</b>	211,31%	-45,60%	-37,01%	9

\*Compte 775 – Compte 675

Annexe 4

FM-LS : Tableaux de calculs des indicateurs et ratios					
Fleury Michon	2019	2020	2021	2022	Secteur 2022 (Industrie Alimentaire) - Source INSEE
<b>Indicateurs en €</b>					
<b>CA</b>	685 045 517	734 333 739	688 314 986	743 705 434	Total CA = 198,1 mds d'€
Ventes de marchandises	19 369 481	19 540 281	16 894 443	14 313 611	
Production vendue de biens	657 529 251	706 751 413	662 285 200	720 127 270	
Production vendue de services	8 146 785	8 042 046	9 135 343	9 264 552	
<b>VA</b>	138 977 230	193 453 490	161 703 524	150 864 778	
<b>EBE</b>	9 544 598	61 186 310	37 824 862	27 484 415	
Résultat d'exploitation	-5 706 813	36 181 114	22 440 468	14 906 586	
Résultat de l'exercice	-4 337 863	13 056 066	9 118 554	7 755 828	
<b>CAF</b>	11 405 204	35 505 527	19 314 319	22 364 532	
<b>Profitabilité</b>					
VA/CA	20,29%	26,34%	23,49%	20,29%	17,2%
EBE/CA	1,39%	8,33%	5,50%	3,70%	4,8%
Résultat d'exploitation/CA	-0,83%	4,93%	3,26%	2,00%	
CAF/CA	1,66%	4,84%	2,81%	3,01%	5,8%
Résultat de l'exercice/CA	-0,63%	1,78%	1,32%	1,04%	1,3%
<b>Partage de la VA</b>					
Charges de personnel/VA	85,50%	62,10%	72,20%	77,10%	68,1%
Intérêts/VA	1,10%	0,70%	0,70%	1,30%	
CAF/VA	8,20%	18,30%	11,90%	14,80%	33,4%
<b>Indicateurs de productivité</b>					
CA par salarié (en €)	273 049	296 701	297 346	326 803	
VA par salarié (en €)	55 405	78 163	69 871	66 282	
Résultat par salarié (en €)	-1 729	5 276	3 939	3 406	



## Diagnostic Stratégique de Fleury-Michon-LS Analyse de la situation financière et opérationnelle (2019-2022)

### Synthèse Exécutive

Fleury-Michon-LS présente un profil de redressement progressif après une année 2019 difficile. L'entreprise démontre une capacité de résilience remarquable mais révèle des défis structurels de rentabilité par rapport aux standards sectoriels.

### 1. PERFORMANCE COMMERCIALE ET CROISSANCE

#### Forces Identifiées

- Croissance soutenue du CA : +8,6% sur 4 ans (743,7 M€ en 2022)
- Résistance aux crises : rebond rapide après 2019 (-4,3 M€ → +13,1 M€ en 2020)
- Diversification équilibrée : 97% production propre, 2% marchandises, 1% services
- Exposition internationale limitée : 92% France, 8% Export (stabilité géographique)

#### Points de Vigilance

- Volatilité du CA : fluctuations importantes (734M€ → 688M€ → 744M€)
- Dépendance aux matières premières : 361M€ d'achats en 2022 (+15,7% vs 2019)
- Compression des marges sur les derniers exercices

### 2. ANALYSE DE LA RENTABILITÉ

Indicateur	Fleury-Michon-LS	Secteur	Écart
VA/CA	20,3%	17,2%	+3,1 pts ✓
EBE/CA	3,7%	4,8%	-1,1 pt ⚠
CAF/CA	3,0%	5,8%	-2,8 pts ⚠
Résultat/CA	1,0%	1,3%	-0,3 pt ⚠

### 3. STRUCTURE DES COÛTS ET PRODUCTIVITÉ

#### Masse Salariale - Principal Défi

- 77,1% de la VA consacrée aux charges de personnel (vs 68,1% secteur)
- Surcoût de +9 points par rapport à la moyenne sectorielle
- Effectifs en baisse : 2 509 → 2 276 salariés (-9,3%)

#### Productivité en Amélioration

- CA/salarié : +19,7% sur 4 ans (326 803€ en 2022)
- VA/salarié : +19,6% (66 282€ en 2022)
- Efforts d'optimisation des effectifs visibles

### 4. CAPACITÉ FINANCIÈRE ET TRÉSORERIE

#### CAF - Indicateur Clé de Solidité

- CAF positive sur toute la période (11,4M€ → 22,4M€)
- Moyenne de 22,1M€ sur 4 ans
- Volatilité importante : pic à 35,5M€ en 2020, creux à 19,3M€ en 2021

## 5. DIAGNOSTIC STRATÉGIQUE

### ● FORCES MAJEURES

1. Leader sectoriel en création de valeur ajoutée (+3,1 pts vs secteur)
2. Résilience prouvée : redressement spectaculaire post-2019
3. Base industrielle solide : 97% de production propre
4. Capacité d'autofinancement préservée malgré les difficultés
5. Gains de productivité constants (+19,7% CA/salarié)

### ● FAIBLESSES CRITIQUES

1. Rentabilité opérationnelle insuffisante (-1,1 pt EBE/CA vs secteur)
2. Structure de coûts déséquilibrée : personnel = 77% de la VA
3. Efficacité de la CAF limitée (-2,8 pts CAF/CA vs secteur)
4. Volatilité excessive des résultats entre exercices
5. Marges sous pression depuis 2020

### ● OPPORTUNITÉS

1. Optimisation de la masse salariale : potentiel de 9 pts de VA
2. Amélioration des processus industriels et logistiques
3. Développement international : seulement 8% du CA à l'export
4. Innovation produits pour améliorer les marges

## 6. RECOMMANDATIONS STRATÉGIQUES

### 🚀 PRIORITÉ 1 : Optimisation Opérationnelle

- Plan de maîtrise des coûts salariaux : viser 70% de la VA (vs 77% actuel)
- Amélioration de l'EBE : objectif 5% du CA (vs 3,7% actuel)
- Digitalisation et automatisation des processus

### 💡 PRIORITÉ 2 : Développement Commercial

- Stabilisation du CA : réduire la volatilité annuelle
- Montée en gamme : améliorer les marges unitaires
- Expansion internationale : cibler 12-15% du CA à l'export

### 🔧 PRIORITÉ 3 : Solidité Financière

- Amélioration de la CAF : viser 6% du CA (standard sectoriel)
- Gestion des provisions : lisser l'impact exceptionnel
- Optimisation du BFR et des stocks

## ✓ CONCLUSION

Fleury-Michon-LS se situe dans une phase de consolidation après la crise de 2019. L'entreprise dispose d'atouts concurrentiels solides (création de valeur, résilience) mais doit impérativement restructurer sa base de coûts pour retrouver une rentabilité sectorielle.

# Fleury Michon

## Fleury-Michon, en quelques mots ....



**3 500 collaborateurs**



**1 200 éleveurs Français**



**3 Pays**

