

Rapport D'ACTIVITÉ

2017



Romain, Emmanuel et Roland,
éleveurs de porcs dans
l'ouest de la France et engagés
dans la filière J'aime.

Fleury Michon



JUIN 2018



à l'international

Trois modèles internationaux

- EXPORTATIONS PAYS EUROPÉENS
- ENTREPRISES À L'INTERNATIONAL (CANADA, SUISSE, SLOVÉNIE)
- JOINT-VENTURES (ESPAGNE, ITALIE)

● Implantations sur le périmètre consolidé

● Joint-ventures hors périmètre consolidé

LA COMMUNAUTÉ

79 %

DES FOYERS FRANÇAIS ACHÈTENT LA MARQUE FLEURY MICHON*

3706

COLLABORATEURS

10 200

EMPLOIS INDIRECTS GÉNÉRÉS EN FRANCE**

205 K

ABONNÉS RÉSEAUX SOCIAUX

f 178 K t 12,3 K

in 11,3 K y 2,2 K

ig 1,1 K

FLEURY MICHON

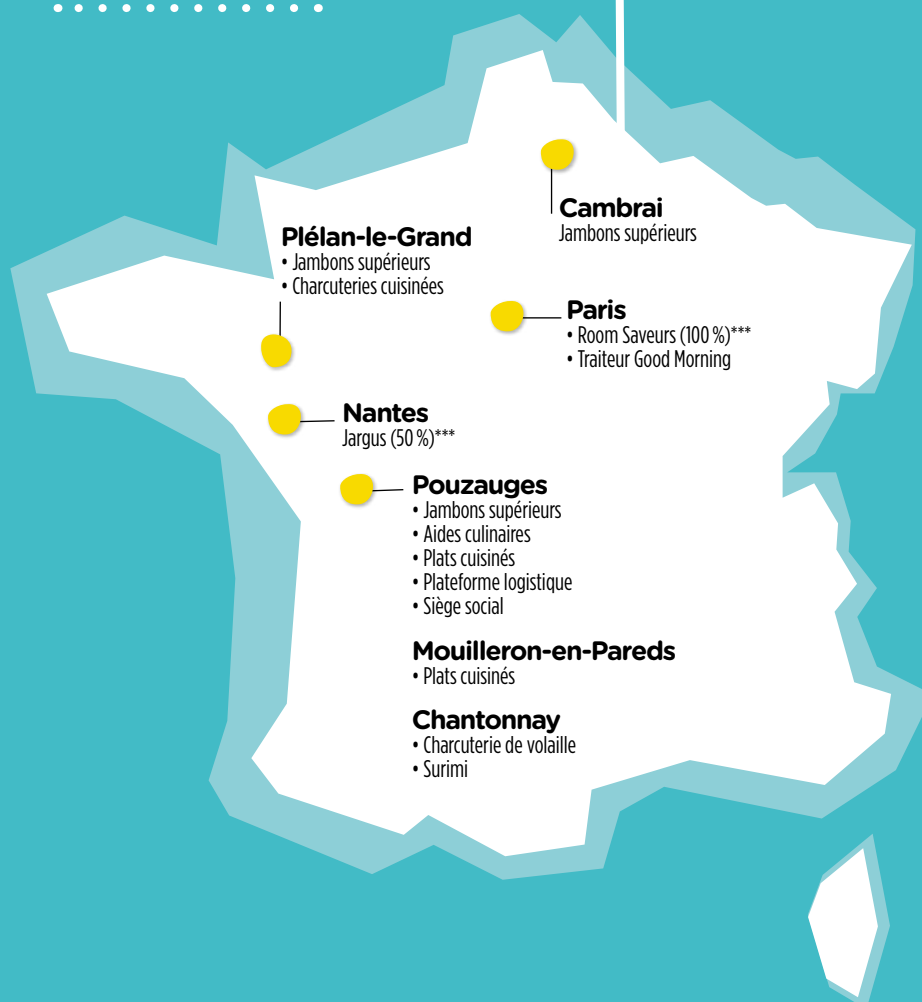
EN 2017

en
France

1 emploi Fleury Michon



+3 emplois en France



LE GROUPE

881 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC
INTÉGRATION À 100%
DES JOINT-VENTURES

717 M€

CHIFFRE D'AFFAIRES SUR
LE PÉRIMÈTRE CONSOLIDÉ

83,8%

GMS FRANCE LIBRE-SERVICE

8,2%

INTERNATIONAL

8%

VENTES AVEC SERVICES

LA MARQUE

N°1 DU FRAIS
NON LAITIER EN FRANCE

2^{ÈME} MARQUE
ALIMENTAIRE
ACHETÉE EN FRANCE

1 MILLION
DE PRODUITS
VENDUS PAR JOUR

*Réf. Kantar Word Panel

**Réf. Étude local *Fo otprint Utopies* 2015

*** Pourcentage détenu par Fleury Michon

Engagés pour le Manger Mieux

**ILS ONT CONTRIBUÉ
À LA RÉALISATION
DE CE RAPPORT
D'ACTIVITÉ**

« Aider les Hommes à manger mieux chaque jour », c'est s'engager à mieux produire, mieux transformer, mieux distribuer, mieux consommer. Nous avons souhaité que notre Rapport d'activité 2017 soit à l'image de notre projet d'entreprise : une histoire collective. Merci à tous ceux qui ont contribué à la raconter, salariés et partenaires de Fleury Michon.

Merci également à tous ceux, nombreux, qui contribuent à l'écrire au quotidien.



“En 2022, chacun de nos produits apportera un bénéfice santé”

BARBARA BIDAN,
Directrice Santé et
Alimentation durable

> Retrouvez-la en page 17



“Nous allons permettre aux consommateurs d'estimer la vraie valeur des produits”

MAXIMILIEN ROUER,
Directeur du développement
de l'association Ferme France

> Retrouvez-le en page 19



“Le brassage des compétences est très riche”

LUC GRILLET,
Directeur Qualité Sécurité
et Environnement

> Retrouvez-le en page 21



“Nous allons intensifier notre démarche filières”

MATTHIEU MEEKEL,
Directeur Filières et Achats Groupe

> Retrouvez-le en page 27



“Avec Salad'Jar, nous sommes complètement dans le Manger Mieux”

LAURENCE CAHUZAC,
Directrice Innovation
et Marketing Groupe

> Retrouvez-la en page 28



“Du fast-good plutôt que du fast-food”

CORALIE MENUGE,
Créatrice de Jargus

> Retrouvez-la en page 29



“L'Esprit Frais joue un rôle d'accélérateur de *business* innovant”

JULIEN FOURNIER,
Directeur des Opérations
L'Esprit Frais

> Retrouvez-le en page 33



“PFI est devenu le leader italien du traiteur Frais”

STEFANO MAZA,
Directeur général de
Piatti Freschi Italia

> Retrouvez-le en page 36

LE *Sommaire*

			<p>La Mission</p> <p>3 ></p>	<p>Message des dirigeants : Nous menons un combat militant pour le Manger Mieux</p> <p>4 > 5</p>
<p>Fleury Michon entrepreneur du Manger Mieux</p> <p>6 > 7</p>	<p>La gouvernance du Groupe : une solidarité, un cap, une âme</p> <p>8 > 9</p>	<p>Nos grands enjeux pour l'avenir</p> 		
<p>Six nouvelles façons de manger Michon qui inspirent Fleury Michon</p> <p>14 > 15</p>	<p>Nos chantiers prioritaires</p> <p>16 > 17</p>	<p>Nouer de nouvelles alliances pour faire bouger les lignes</p> <p>18 > 19</p>		<p>Un Fleury Michon plus agile, plus innovant, plus compétitif</p> <p>20 > 21</p>
<p>Des acquisitions très ciblées</p> 		<p>Pôle GMS Libre-service France : redonner envie et confiance</p> <p>26 > 27</p>		<p>Salad'Jar, Jargus : un concept, deux déclinaisons</p> <p>28 > 29</p>
	<p>Pôle Ventes avec services : saisir toutes les opportunités du Manger Mieux</p> <p>32 > 33</p>	<p>Pôle international : développer de nouveaux savoir-faire et marchés</p> <p>34 > 35</p>		<p>Focus Piatti Freschi Italia</p> 
	<p>Quatre questions à Jean-Louis Roy</p> <p>40 ></p>	<p>Les résultats financiers</p> <p>41 > 45</p>	<p>Les indicateurs extra-financiers</p> <p>46 > 47</p>	<p>Informations de l'actionnaire</p> <p>> 48</p>



LA mission



Nous sommes convaincus qu'industrie alimentaire et Manger Mieux sont compatibles. Ce n'est pas une question de taille mais de volonté et de sincérité. C'est aussi une question d'ouverture au changement et de transparence.

Ce combat implique une transformation de notre modèle d'entreprise que nous menons en interaction avec toutes nos parties prenantes. Car ce n'est qu'ensemble, chacun dans son domaine, que nous ferons progresser le Manger Mieux pour le plus grand nombre.

C'est le sens de la mission de Fleury Michon : **Aider les Hommes à manger mieux chaque jour.**



Grégoire Gonnord

Président du Conseil
d'administration

NOUS MENONS UN COMBAT MILITANT POUR LE MANGER MIEUX



2017 a été une année complexe, comme nous l'avions prévu. Face aux défis à très court terme que nous avons identifiés en 2016, nous avons pris un certain nombre de décisions. Nous nous sommes réorganisés pour gagner en efficacité et en rapidité, et nous avons mis en place un plan de compétitivité pour travailler de manière plus agile et innovante et restaurer la marge, avec des effets positifs sur notre résultat dès le second semestre 2017. Cette transition est bien engagée et nous sommes prêts à mener à grande échelle notre combat pour le Manger Mieux.



Nous sommes convaincus que notre projet d'entreprise "Aider les Hommes à manger mieux chaque jour" répond aux attentes des consommateurs, qu'il est la clé de leur confiance et de notre croissance.

Ce combat pour le Manger Mieux est dans les gènes de Fleury Michon, une entreprise familiale et indépendante, concernée depuis toujours par la qualité de l'alimentation qu'elle produit. Une entreprise qui a été parmi les premières à réduire les additifs, enlever les conservateurs, indiquer l'origine de ses produits, s'impliquer dans des filières tracées, et à ouvrir ses portes en grand au public.

Aujourd'hui, nous passons d'un engagement responsable à un engagement militant.

Pourquoi ? Parce que le Mieux Manger ne se réduit pas à une alimentation plus saine mais implique le choix d'un modèle de société qui redéfinit toute la chaîne de valeur, de ceux qui produisent à ceux qui consomment. Nous en sommes très conscients. Pour preuve, notre investissement dans des filières françaises de porcs et de poulets nourris sans OGM et élevés sans antibiotiques*, dont les acteurs s'engagent sur le bien-être animal et le progrès environnemental. À ce jour, plus de 50 éleveurs partenaires ont rejoint l'aventure. Avec la même exigence, nous allons créer une filière porcine bio ambitieuse pour apporter une réponse à la pénurie de porcs bio en France.

* Dès la fin du sevrage

Ce combat, nous devons le mener vite. Pour cela, nous avons changé notre manière de faire.

Nous avons mis nos engagements sur la place publique et initié des alliances avec ceux qui partagent la même éthique pour fédérer une communauté du Manger Mieux.

- Nous nous sommes impliqués dans les États Généraux de l'Alimentation.
- Nous avons été la première marque nationale à nous engager sur le Nutri-Score pour afficher les qualités nutritionnelles de nos produits, avec des objectifs chiffrés à la clé.
- Et pour aller encore plus loin, nous avons cofondé début 2018 l'association Ferme France avec d'autres acteurs de la filière alimentaire. Sa mission sera de valoriser les bonnes pratiques de toute la chaîne de valeur et de les traduire dans un étiquetage sociétal contrôlé par un jury citoyen.

Sur notre périmètre d'activité, nous sommes entrés dans une phase concrète de transformation pour accélérer notre projet d'entreprise et renouer avec la croissance.

Nous avons fait de l'innovation une priorité pour renforcer et mieux afficher notre différence sur nos marchés historiques et pour partir à la conquête des marchés du futur. Nous avons investi le "snacking sain". Nous testons des expériences consommateur inédites en hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité pour redonner de l'appétence à ce circuit de distribution. Nous accélérons notre déploiement international. Nous serons partout où nous pourrons jouer un rôle positif pour l'alimentation de demain. Tous ces chantiers ne peuvent être menés à bien que grâce à l'implication et aux efforts de nos collaborateurs, premiers acteurs de cette transformation dans une entreprise en mouvement qui veut être utile et faire bouger les lignes.

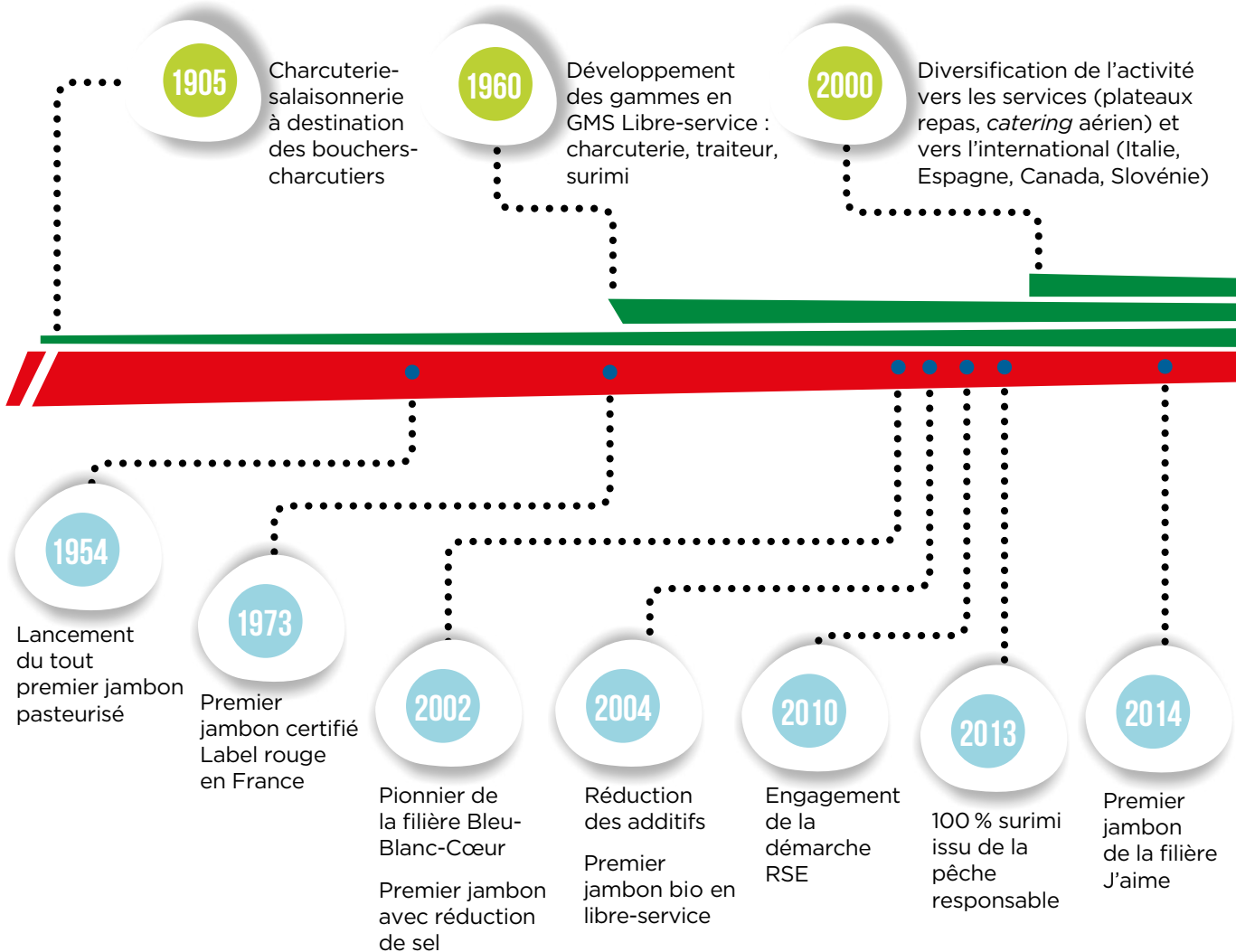


RÉGIS LEBRUN
Directeur général

GRÉGOIRE GONNORD
Président du Conseil d'administration

Fleury Michon ENTREPRENEUR du Manger Mieux

Fleury Michon a toujours su s'adapter aux attentes et modes de vie des consommateurs. En 2017, l'entreprise familiale, vendéenne, s'est transformée pour jouer un rôle actif et positif dans l'alimentation de demain.



LA TRANSFORMATION EN ACTION

2015

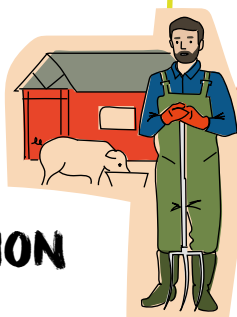
Formalisation du projet d'entreprise "Aider les Hommes à manger mieux chaque jour" dans un Livre bleu élaboré par les 350 cadres du Groupe.

2016

Un Manifeste pour le Manger Mieux donne la parole à des témoins partageant la même vision.

2017

Pour mettre en œuvre sa nouvelle stratégie, Fleury Michon se réorganise en trois pôles (GMS Libre-service France, Ventes avec services, International) et procède à des acquisitions ciblées.



INTENSIFICATION DE LA POLITIQUE DE FILIÈRES ET DE TRANSPARENCE

- Création de filières d'approvisionnement de qualité et labellisées pour toute l'offre.
- Affichage de la performance nutritionnelle (Nutri-Score) et de l'origine des viandes.
- Ouverture des portes de l'entreprise avec les dispositifs #VenezVerifier, #VenezVisiter et les parcours du Manger Mieux.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE SUR LES MARCHÉS DE LA GMS

- Chaque produit exprimera un bénéfice santé.
- Innovations *snacking* frais et apéritif.
- Comptoirs *in-store* avec services.



ACCÉLÉRATION DES SERVICES ET DE L'INTERNATIONAL

- Service de restauration livré aux entreprises et compagnies aériennes.
- Restauration citadine sur zones de flux.
- Développement international.

UNE SOLIDITÉ,

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Grégoire Gonnord
Président



Geneviève Gonnord



Philippe Magdelénat



ADMINISTRATEURS FAMILIAUX



Hervé Gonnord



Claire Gonnord

ADMINISTRATEURS FAMILIAUX



Olivier Fuzeau



Vincent Roquebert

ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES



Nadine Deswasière
Marketing international,
Responsabilité sociétale



Pierre Jourdain
Finances, Risques,
Fusions-acquisitions



Christine Mondollot
Grande distribution,
Stratégie, Marketing, International

ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS



Nicolas Le Chatelier
Joint-ventures, Marketing,
Ventes, International

ADMINISTRATEUR

UN CAP, UNE ÂME

Pérenne, adaptée au monde qui bouge, engagée et ouverte. Ces quatre caractéristiques permettent à notre gouvernance de mener à bien la transformation de l'entreprise en lien avec toutes ses parties prenantes.

« Les choses doivent être faites comme il faut » disaient, à sa création, les fondateurs de **Fleury Michon**. Ce désir de bien faire pour mériter la confiance de ses clients est resté un moteur et un facteur d'unité dans l'entreprise vendéenne indépendante et familiale. Gouvernée dans une optique de valorisation à long terme, Fleury Michon est à même de répondre aux questionnements des consommateurs en osant challenger son *business model* pour aligner sa stratégie sur sa mission : "Aider les Hommes à manger mieux chaque jour".

Cette dimension quasi militante fait de Fleury Michon un groupe à part, caractérisé par ses engagements nutritionnels avant la lettre et une politique RSE formalisée en 2010 mais déjà fortement présente dans les gènes de l'entreprise. À ces convictions, s'est ajoutée la volonté d'associer les collaborateurs pour favoriser leur engagement dans le projet. Tout salarié reçoit au bout d'un an 30 actions gratuites et devient copropriétaire de l'entreprise. Il est aussi impliqué dans la gouvernance par la voix de deux administrateurs salariés au Conseil d'administration.

La volonté de bien faire se traduit dans les modalités et l'éthique de la gouvernance du Groupe. Aux côtés des administrateurs familiaux, trois personnalités indépendantes apportent leur expertise du monde des affaires et du développement durable. La gouvernance de Fleury Michon s'inspire du code MiddleNext en veillant à la séparation entre les rôles du Comité d'orientation stratégique et du Conseil d'administration. Et en 2017, les Principes de conduite éthique se sont enrichis d'un code anti-corruption et d'un dispositif de protection des lanceurs d'alerte corédigés avec MiddleNext.

COMITÉ D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

Régis Lebrun
Directeur général



Jean-Louis Roy
Directeur administratif et financier Groupe



Gérard Chambet
Pôle GMS Libre-service France,
Directeur général des opérations



David Garbous
Directeur marketing stratégique
Groupe



Nicolas Ouziel
Pôle GMS Libre-service France,
Directeur général du développement

NOS GRANDS ENJEUX POUR L'AVENIR

1

RÉUSSIR

LA MUTATION DE NOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES CONSOMMATEURS

De plus en plus attentifs au contenu de leur assiette, les consommateurs sont à la recherche de produits qui ont du goût, sûrs, bénéfiques pour leur santé et pour l'ensemble de la société : bien-être animal, environnement, mode de production, répartition de création de valeurs... Pour relever le défi, nous devons affirmer encore plus fortement notre raison d'être - "Aider les Hommes à manger mieux chaque jour" - dans nos produits et dans notre manière de faire.

2

AGIR

POUR RESTAURER LE LIEN DE CONFIANCE AVEC LES CITOYENS

L'industrie alimentaire, dans son ensemble, doit regagner la confiance des consommateurs en adaptant son offre et en faisant preuve de pédagogie, de capacités au dialogue et de transparence. En contrepartie, les citoyens s'impliqueront davantage pour faire les bons choix. Notre responsabilité est de les informer avec sincérité et objectivité, de continuer à ouvrir nos portes et à dialoguer avec eux pour répondre à toutes leurs objections.

3

ASSURER

LA PÉRENNITÉ DU GROUPE PAR UNE CROISSANCE DURABLE ET ÉQUILIBRÉE

Face à l'évolution des modes de vie et des habitudes d'achat, nous devons, comme nous l'avons toujours fait, continuer à "épouser" la société pour jouer notre rôle dans l'alimentation de demain. Ce qui signifie accélérer notre diversification, créer de nouvelles marques et offres de produits et de services.

4

CONTRIBUER

À L'INTÉRÊT GÉNÉRAL

Le combat pour le Manger Mieux est une cause qui dépasse notre entreprise. C'est un choix de société, celui d'une alimentation ancrée, dont chacun identifie les producteurs, les transformateurs, les distributeurs. Pour reconfigurer le paysage, notre rôle est de diffuser les bonnes pratiques et de jouer collectif en avançant avec ceux qui partagent la même vision.

UNE *stratégie*
au service du
MANGER MIEUX



La parole ^à

.....
CAMILLE, consommatrice
35 ans - Ingénieur à Lyon

**POUR MOI, C'EST TRÈS IMPORTANT DE
POUVOIR CHOISIR CE QUE JE DONNE
À MANGER À MES ENFANTS
EN TOUTE CONNAISSANCE
DE CAUSE.**



Fleury Michon



BARBARA BIDAN,
Directrice Santé et Alimentation durable

« Nous avons toujours été soucieux d'apporter une information nutritionnelle sur nos emballages la plus complète et la plus claire possible. En 2017, nous avons été la première marque à apposer sur nos produits le nouveau logo officiel, Nutri-Score, qui note les produits de A (vert) à E (orange foncé) en fonction de leurs bénéfices nutritionnels. Et nous voulons aller plus loin. En ajoutant par exemple des conseils sur les portions et la fréquence de consommation, mais aussi en dialoguant directement avec les consommateurs sur les réseaux sociaux. »

SIX

NOUVELLES FAÇONS QUI INSPIRENT

“Manger, c’est voter”, déclare Périco Légasse, critique gastronomique et journaliste, dans le Manifeste pour le Manger Mieux que nous avons publié en 2016. En quelques années à peine, la société a changé en profondeur et, avec elle, les attentes et les pratiques des consommateurs.

.....

MANGER SAIN

79% DES FRANÇAIS⁽¹⁾

déclarent faire attention à ce qu’ils consomment lors des repas.

LES MOTIVATIONS

La naturalité et les promesses “sans” (additifs, sucres ajoutés, OGM, gluten...) constituent un levier de réassurance.

L'ENJEU

Rendre l’information nutritionnelle accessible.



MANGER BIO

75% DES FRANÇAIS⁽²⁾

achètent régulièrement des produits issus de l’agriculture biologique.

LES MOTIVATIONS

61% pour le respect de l’environnement | **69%** pour la santé

L'ENJEU

Concilier le biologique et le local.

MANGER PRATIQUE

60% DES FRANÇAIS⁽³⁾

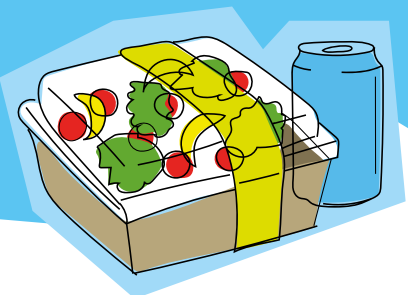
consomment du *snacking*.

LES MOTIVATIONS

Un nombre de repas hors foyer plus important.

L'ENJEU

Le *snacking* sain et accessible partout.



DE MANGER FLEURY MICHON



MANGER SOCIAL

**75% DES
FRANÇAIS⁽⁴⁾**

prennent l'apéritif au moins
une fois par mois, le plus
souvent entre amis.

LES MOTIVATIONS

À tendance apéritif dînatoire,
axé sur le partage et la
convivialité, notamment
chez les jeunes urbains.

L'ENJEU

Concilier santé et plaisir,
apéritif et équilibre
alimentaire.

MANGER VÉGÉTAL

**43% DES
FRANÇAIS⁽⁵⁾**

cherchent à diminuer leur
consommation de viande.

LES MOTIVATIONS

1.	2.	3.
La santé	Le bien-être animal	L'équilibre alimentaire

L'ENJEU

Proposer des produits
végétaux (à base de légumes,
de céréales...) qui respectent
le manger sain et l'équilibre
alimentaire.



Le boom de la restauration livrée

Grande tendance des
prochaines années, la
livraison de plats, à domicile
ou sur le lieu de travail.

Favorisé par les progrès
de la géolocalisation, ce
mode de consommation
est en train d'exploser dans
les villes où se conjuguent
distribution physique et
numérique.

(1). CHD Expert septembre 2017

(2). Agence Bio/CSA janvier 2018

(3). Panel distrib IRI CAM décembre 2017

(4). CSA janvier 2018

(5). CHD Expert septembre 2017

NOS CHANTIERS PRIORITAIRES

Nous menons la transformation de notre *business model* avec l'ambition d'être reconnu comme l'entreprise de taille intermédiaire la plus responsable de son secteur, à même de rendre le Manger Mieux accessible à tous.

OPTIMISER NOTRE OFFRE POUR AVOIR LA MEILLEURE ADÉQUATION AVEC LES CRITÈRES DU MANGER MIEUX

Au-delà du travail d'amélioration nutritionnelle de nos produits mené en continu depuis près de dix ans, nous développons des filières d'approvisionnement vertueuses qui respectent le producteur, l'éleveur, le bien-être animal et l'environnement. Nous privilégions, dès que cela est possible, les produits de saison et les circuits courts.

ALIGNER NOTRE STRATÉGIE D'INNOVATION SUR NOTRE MISSION

Toutes nos innovations sont portées par l'idée de faire progresser le Manger Mieux : nous développons le bio, le végétal et le *snacking* sain, nous investissons l'ultra-frais avec des produits très peu transformés... Nous misons sur une innovation co-élaborée, challengée et amplifiée par tous les acteurs de la chaîne de valeur, du producteur au consommateur.

AMÉLIORER L'ÉTIQUETAGE NUTRITIONNEL ET SOCIÉTAL

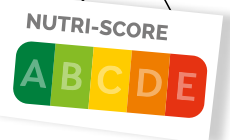
Le consommateur doit pouvoir choisir ses produits avec discernement. À cette fin, nous nous impliquons dans tous les travaux relatifs aux labels nutritionnels et sociétaux. Aujourd'hui le Nutri-Score. Demain, l'étiquetage sociétal qui sera mis en œuvre par l'association Ferme France dont nous sommes cofondateurs.

APPROFONDIR NOTRE RELATION DE TRANSPARENCE AVEC LES CONSOMMATEURS

Depuis 2014, nous ouvrons les portes de nos filières et de nos usines avec l'opération #VenezVerifier pour que chacun puisse se rendre compte de la réalité de notre chaîne de valeur et de nos process. Nous poursuivons cette relation *via* les réseaux sociaux qui nous donnent un accès encore plus direct aux besoins, envies et convictions de nos consommateurs.

NUTRI-SCORE, MODE D'EMPLOI

- Le Nutri-Score
- est un logo à cinq couleurs qui
- répartit les produits alimentaires
- en lettres de A à E afin
- d'informer les consommateurs
- sur leur qualité nutritionnelle.
- C'est un système d'étiquetage
- volontaire mis en place par l'État
- dans le cadre du Programme
- National Nutrition Santé (PNNS).
- À fin 2018, 210 références Fleury
- Michon (soit 62% de notre offre)
- afficheront le Nutri-Score. 100%
- en avril 2019.



Nos engagements de progrès

65% DE L'OFFRE SERA NOTÉE A OU B PAR LE NUTRI-SCORE EN 2022 (VS. 30% EN 2016)

20% DE LA GAMME SERA BIO EN 2022

100% DES PRODUITS SERONT ISSUS DE FILIÈRES ENGAGÉES DANS LE MANGER MIEUX EN 2025



BARBARA BIDAN,
Directrice Santé
et Alimentation
durable

Barbara est depuis 20 ans chez Fleury Michon. Après quelques années passées au marketing et à la communication, elle a pris en 1999 le tournant stratégique de la nutrition avec le Groupe, après l'obtention de deux diplômes universitaires en nutrition et une formation en management. Un challenge qui la passionne.

“Notre force, c'est notre capacité à anticiper et améliorer notre modèle alimentaire en continu”

Quel est votre rôle dans l'entreprise ?

BARBARA BIDAN > Le rôle de notre équipe est de piloter la démarche santé pour nourrir la mission d'entreprise. Depuis 1999, nous travaillons sur tous les sujets qui forment le contrat de base d'une alimentation saine et équilibrée. Non seulement en réponse aux attentes sociétales qui évoluent très vite mais également en préventif, afin de garantir la sécurité de nos consommateurs. Notre force,

c'est l'anticipation et notre capacité à améliorer notre modèle alimentaire en continu. En tant qu'industriels, nous avons une vraie responsabilité en matière de santé, dans la manière de concevoir nos produits, d'informer le consommateur et de diffuser les bonnes pratiques.

Sur quels axes travaillez-vous principalement ?

BB. > Dès 1999, nous avons mis en place une charte nutritionnelle interne avec des engagements volontaires, par exemple sur la réduction du sel ou des additifs. Plus tard nous avons souhaité nous engager publiquement auprès de l'État, *via* la signature de deux chartes PNNS (2010-2012 et 2013-2015). Ainsi nous avons réduit le sel à hauteur de 20 % pour nos plats cuisinés et de 12 % en charcuterie. Aujourd'hui notre offre de charcuterie s'est complètement transformée vers des filières de qualité et de santé. 40 % de nos ventes sont des charcuteries avec des produits en teneur en sel réduite de 25 %. Autre engagement : la suppression des additifs. Sur près de 400 additifs autorisés, nous n'utilisons plus aujourd'hui que les 20 indispensables et un quart de notre offre ne contient plus aucun additif. Nous proposons d'ailleurs que sur l'ensemble des marques alimentaires en France, la lisibilité des éventuels additifs soit renforcée. Ce travail continu s'applique aussi à nos nouveaux marchés, comme le *snacking*, l'apéritif et le végétal, afin de proposer une offre totalement en phase avec notre mission, une offre désormais pilotée en partie par le Nutri-Score.

Qu'est-ce qu'a changé le Nutri-Score pour vous ?

BB. > Le Nutri-Score marquera l'histoire de la nutrition chez Fleury Michon. Non seulement il s'agit d'une avancée majeure en termes d'information nutritionnelle du consommateur, de collaboration avec les pouvoirs publics et les distributeurs, mais c'est aussi un très bon levier pour poursuivre l'amélioration de notre offre alimentaire, un vrai outil de pilotage avec des objectifs pour toutes nos catégories de produits et toutes nos équipes.

NOUER DE NOUVELLES ALLIANCES POUR FAIRE BOUGER LES LIGNES

Agir ensemble est un levier clé pour réussir. Pour encourager les bonnes pratiques, nous soutenons les solutions collectives. Elles seules contribueront à faire grandir la communauté du Manger Mieux.

.....



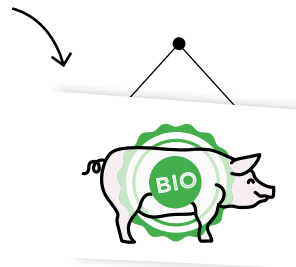
CHEF DE FILE DU NUTRI-SCORE

Dans la démarche nutritionnelle de Fleury Michon, l'information du consommateur a toujours été primordiale. C'est pourquoi le Groupe a soutenu très tôt la mise en place du logo officiel Nutri-Score en participant aux tests et en étant le premier industriel à adhérer au principe. Au-delà de son propre engagement, Fleury Michon intervient pour promouvoir et continuer à enrichir ce système de notation qui repose sur le volontariat et dont la première fonction est d'aider le consommateur à mieux s'y retrouver.

L'APPEL DU BIO AUX ÉTATS GÉNÉRAUX DE L'ALIMENTATION

Fleury Michon s'est fortement investi en 2017 dans les États Généraux de l'Alimentation dont l'un des enjeux était de redonner de la valeur à l'alimentation de demain.

Au-delà de sa participation active à plusieurs ateliers, le Groupe a lancé un appel à la création d'une filière porcine bio française, qui s'est concrétisée quelques mois plus tard au Salon International de l'Agriculture 2018, avec l'annonce de la création d'une co-entreprise avec Vallégrain pour le développement de cette filière.



VENEZINNOVER

.....

SPONSOR DE START-UP DU MANGER MIEUX

Construire ensemble la génération du #MangerMieux, c'est l'objectif de l'opération #VenezInnover qui vient d'entamer sa saison 3.

Fleury Michon soutient des projets innovants en doublant le montant des levées de fonds à hauteur de 3000 euros sur la plateforme participative Ulule. En dehors du coup de pouce financier, le Groupe apporte de la visibilité et l'opportunité d'une collaboration *business* concrète. Depuis deux ans, plusieurs projets ont été soutenus parmi lesquels Little Gustave, une *start-up* qui livre des petits pots pour bébé confectionnés à partir d'aliments issus de l'agriculture biologique, de saison et locale.



MAXIMILIEN ROUER,
Directeur du développement de l'association Ferme France



Maximilien dédie sa vie à l'engagement sociétal depuis de nombreuses années. Biologiste et ingénieur agronome, il crée BeCitizen en 2000 pour inventer les *business models* du futur. Début 2018, il fonde Ferme France avec cinq partenaires dont Fleury Michon.



“Nous allons permettre au consommateur d'estimer la vraie valeur des produits”

Comment est née Ferme France ?

MAXIMILIEN ROUER > D'un cri d'alarme. La France est une exception mondiale en matière de diversité de produits alimentaires. Nous devons clamer nos spécificités, mieux valoriser nos produits agricoles de spécialité. Dans tous les secteurs de l'alimentation, la déflation est en train de détruire la valeur. Il est temps de valoriser nos bonnes pratiques. Jusqu'à présent, une marque pouvait penser s'en sortir par elle-même en se différenciant des autres. Aujourd'hui, nous expliquons qu'il faut prendre en compte l'ensemble des acteurs d'une filière, des producteurs agricoles jusqu'aux acteurs de la transformation et de la distribution. La modernité, c'est le "et", la démarche collective.

Que propose votre association aux consommateurs ?

MR. > Nous sommes en train de coconstruire un référentiel commun de performance sociétale pour tous les produits issus de l'agriculture. Il intégrera les initiatives existantes et sera le socle d'un indicateur d'achat, une note de 1 à 100 visible par une étiquette apposée sur le produit, ce qui permettra aux consommateurs de mesurer la performance sociétale globale : bien-être animal, traçabilité, environnement, nutrition-santé, contribution au bien commun, performance filière, contribution à l'économie. Chaque acteur de la chaîne pourra s'auto-évaluer à partir du référentiel de sa filière grâce à une simple application numérique. Nous avons fait le choix de prioriser trois filières : le poulet, le pain et le lait. Nous commençons le porc en parallèle.

Quel sera le rôle des consommateurs-citoyens dans cette démarche ?

MR. > Un rôle essentiel. Nous allons mettre en place un jury citoyen, des consommateurs volontaires qui pourront vérifier et évaluer la réalité de la performance sociétale des produits de manière aléatoire. Et surtout, à travers la même application, les consommateurs ayant acheté des produits étiquetés pourront entrer en contact avec les filières et les interpeller directement.

UN FLEURY MICHON PLUS AGILE, PLUS INNOVANT, PLUS COMPÉTITIF

En 2017, nous avons réorganisé le Groupe pour l'adapter à ses nouveaux défis et objectifs, et mis en œuvre le plan Renaissance pour renouer avec une croissance rentable.

.....

RENFORCER LES SYNERGIES ET DOPER L'INNOVATION

L'organisation par métier, charcuterie, traiteur et traiteur de la mer, avec des équipes et des sites industriels dédiés, a contribué à la croissance de la marque. Ce modèle n'était plus adapté aux évolutions du marché et des attentes des consommateurs.

En 2017, le Groupe a mis en œuvre le plan de transformation stratégique annoncé fin 2016. Les activités sont désormais structurées en trois pôles : "GMS Libre-service France", "Ventes avec services", "International".

Les catégories (charcuterie, traiteur...) ont fusionné au sein du Pôle GMS au bénéfice d'une organisation transversale qui renforce les synergies de compétences et de moyens au service des projets.

Le processus d'innovation a été repensé dans cette logique d'efficacité autour de deux équipes : le "Lab" dédié à l'écoute des signaux faibles et à l'innovation de rupture, et la cellule marketing-innovation qui travaille en synergie avec les équipes Développement du Pôle GMS.

LE PLAN RENAISSANCE POUR RESTAURER LA RENTABILITÉ

En réaction à la baisse significative du résultat opérationnel du premier semestre 2017 (à - 1,3 M€), le plan Renaissance a été engagé. Il a vocation à améliorer la compétitivité du Groupe à hauteur de 43 M€. Une première revalorisation des tarifs a permis de couvrir une partie des hausses de prix des matières premières. La réorganisation du Groupe a facilité la mise en œuvre d'autres mesures de rationalisation et d'optimisation, en particulier sur les achats, l'outil industriel, l'offre et la politique promotionnelle. Un effort a été demandé aux équipes qui ont accepté de travailler davantage sans compensation salariale. Le plan Renaissance, dont les premiers effets se sont déjà fait sentir au second semestre 2017, se poursuit en 2018.

**85% DES ACTIONS
PRÉVUES PAR LE PLAN
RENAISSANCE** ENGAGÉES À FIN 2017



LUC GRILLET,
Directeur Qualité Sécurité
et Environnement

53 ans, ingénieur agronome. Responsable projets d'ingénierie, directeur d'usine puis directeur de la production charcuterie, il maîtrise depuis 24 ans l'outil industriel de Fleury Michon. Il a été nommé directeur QSE Groupe en 2016.



Philippe Sarrazin et Sylvia Ravon
Service fabrication

“Le brassage des compétences est très riche”

Quel a été l'impact de la réorganisation sur votre activité ?

LUC GRILLET > Le premier changement est la création de ce poste de directeur QSE qui m'a été confié. Nous sommes passés d'un pilotage par métier à une organisation transversale dans laquelle les fonctions clés, industrie, marketing, achats, commerce, sont mutualisées. Chaque activité avait ses experts qualité et son propre système de management. La création de la direction QSE permet d'harmoniser nos systèmes sur l'ensemble des sites industriels en intégrant les fonctions sécurité et environnement. Au sein du Pôle GMS Libre-service France, nous couvrons l'ensemble des processus internes, notamment ceux du marketing, des achats et du commerce. Il est pertinent d'avoir cette vision globale. C'est une des clés de la performance.

Comment les compétences sont-elles mutualisées ?

LG. > Les experts qualité sont désormais réunis au sein de la même équipe. Nous avons réfléchi ensemble aux grandes missions de notre direction et défini cinq domaines d'action : réglementation et référentiels produit ; qualité, conformité et sécurité des aliments ; systèmes de management ; sécurité et environnement ; laboratoire. Chaque domaine est piloté par un expert sur un champ d'application élargi. Le brassage des compétences est très riche. Chacun, selon son activité d'origine, Charcuterie ou Traiteur, découvre de nouvelles problématiques. Côté industriel, c'est la même chose. Fleury Michon se lance dans l'ultra-frais. Notre outil s'adapte. Tel site spécialisé en charcuterie fabrique des produits traiteur, tel autre intègre un nouveau procédé... Les sites gagnent en complémentarité. Les savoir-faire sont partagés.

Peut-on dresser un premier bilan ?

LG. > Le plan de transformation a introduit des changements rapides et profonds. Nous avons gagné en efficacité, mais il faut du temps pour reconstruire des modes de fonctionnement avec cette complicité et cette connivence entre les personnes qui donnent sa fluidité à une organisation. Nous sommes encore dans une phase de transition. On expérimente et on ajuste si nécessaire. Les méthodes de créativité que j'ai utilisées en participant au Lab servent à redéfinir avec mon équipe notre espace de travail.

DES ACQUISITIONS TRÈS CIBLÉES

En 2017, nous avons renoué avec une politique de croissance externe dynamique qui renforce notre engagement pour le Manger Mieux. L'objectif : acquérir de nouveaux savoir-faire pour diversifier l'activité et développer des produits et services à forte valeur ajoutée.

.....



100%*

Fleury Michon met les bouchées doubles dans le *snacking* avec le préfou

Le préfou est une spécialité vendéenne de pain garni. Paso le décline en de multiples recettes et innove avec des mini-burgers, mini-pizzas, cannelés salés et autres bouchées. Sur le marché en plein boom de l'apéritif et de l'apéritif dînatoire, la jeune PME installée en Vendée a vu son chiffre d'affaires croître de 20 % ces trois dernières années. Ce rachat permet à Fleury Michon d'intégrer un précieux savoir-faire boulanger dans ses gammes apéritives.



100%*

Room Saveurs fait la différence dans les petits déjeuners haut de gamme et l'événementiel

La journée démarre en beauté avec Good Morning, leader sur le marché du petit déjeuner livré en entreprise à Paris et en Ile-de-France. La proposition est désormais inscrite au menu de Room Saveurs. Petit déjeuner, déjeuner, cocktail, le service traiteur sur-mesure de Good Morning mise sur la qualité des produits et de partenaires comme Maison Ladurée, Alain Milliat, Bellota-Bellota ou Kusmi Tea. Au-delà des synergies et de la complémentarité des offres, Room Saveurs se renforce auprès de la clientèle événementielle.



60%*

Piatti Freschi Italia enrichit son rayon traiteur d'antipasti de légumes

Avec l'acquisition à 60 % de Saponi & Gusto Italiani, la *joint-venture* italienne du Groupe développe de nouveaux segments du rayon traiteur : les produits antipasti à base de légumes, artichauts, tomates, olives confites, et les salades de la mer. C'est un nouveau savoir-faire végétal pour PFI et Fleury Michon dans le *snacking* sain. La PME qui bénéficie d'une empreinte forte en Europe sert également les ambitions de croissance à l'international.



50%*

Avec Jargus, Fleury Michon se lance dans le "fast-good"

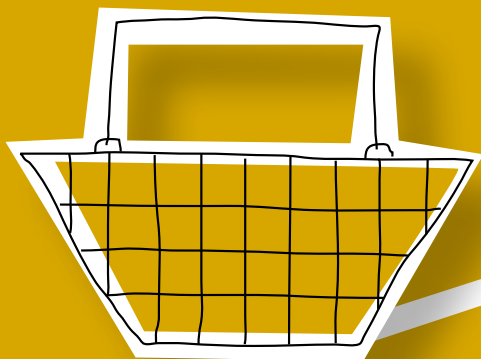
À Nantes, Fleury Michon développe avec une ancienne collaboratrice un nouveau concept de restauration rapide et éco-responsable avec des salades, plats chauds ou froids, desserts, *smoothies*, 100 % frais et faits maison, mis en scène dans des bocaux en verre, les Jar. Un positionnement assumé en faveur du Manger Mieux avec des menus savoureux et équilibrés à consommer sur place ou à emporter. Les Salad'Jar déclinent la recette en grandes et moyennes surfaces (voir le focus p. 28-29).



LE

Manger Mieux

AU CŒUR DE NOS
ACTIVITÉS





La parole 

ROLAND, 53 ans
éleveur de porcs des Côtes d'Armor

PROPOSER AU CONSOMMATEUR DU JAMBON DE QUALITÉ, GARANTI SANS ANTIBIOTIQUE* ET SANS OGM, EST L'UNE DE MES MOTIVATIONS À REJOINDRE LA FILIÈRE D'AIME. C'EST AUSSI POUR MOI LA GARANTIE D'UNE MEILLEURE VISIBILITÉ SUR MA RÉMUNÉRATION.

* Après le premier âge (42^{ème} jour)



Fleury Michon

MATTHIEU MEEKEL,
Directeur Filières et Achats Groupe



« Plus de 60 éleveurs de porcs et de volailles du Grand Ouest contribuent à la filière J'aime que nous avons créée avec les groupes Avril et Terrena, nos partenaires de l'amont agricole. Ces éleveurs s'engagent dans un plan de progrès à cinq ans sur plusieurs critères de développement durable. La gamme J'aime reste une petite partie de notre activité mais c'est la meilleure dynamique de vente parce qu'elle répond aux attentes des consommateurs. »

REDONNER ENVIE ET CONFIANCE

Les consommateurs continuent à modifier leur manière de se nourrir et d'acheter leurs produits alimentaires. Fidèle à son projet, Fleury Michon accélère l'adaptation et la diversification de son offre.

.....

> MIEUX SE DIFFÉRENCIER SUR LES GAMMES CLASSIQUES ET LE FAIRE SAVOIR

En 2017, l'activité cœur de métier de Fleury Michon a connu pour la seconde année consécutive une situation difficile (chiffre d'affaires de 601,1 M€ en baisse de 3,9%) sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs négatifs : hausse inédite des matières premières, pression sur les prix de vente, mutation des comportements d'achat des consommateurs.

Pour renouer avec la croissance dans son circuit historique, le Groupe a défini trois axes stratégiques pour les années à venir dans la droite ligne de son combat pour le Manger Mieux. L'ambition étant de faire de Fleury Michon la marque la plus active dans la transformation de l'offre alimentaire. Le premier axe est d'optimiser les gammes existantes en accélérant le déploiement du bio, en forte croissance, et en intensifiant la politique de filières de qualité (voir interview ci-contre). Deuxième axe : développer l'offre végétale, notamment les produits cuisinés à base de légumes, pour répondre à une demande croissante. L'objectif est aussi de mieux valoriser les bénéfices santé de ces

produits en s'appuyant notamment sur le nouveau système de notation nutritionnelle Nutri-Score mis en place sur la totalité de l'offre d'ici avril 2019.

> FAIRE DU "SNACKING SAIN" UNE PRIORITÉ STRATÉGIQUE

Le troisième axe est d'investir de nouvelles catégories, le *snacking* et l'apéritif, qui font l'objet de deux initiatives majeures : le lancement début 2018 d'une gamme de six recettes de salades ultra-fraîches et équilibrées, Salad'Jar (voir focus p.28) ; l'acquisition de Paso, entreprise vendéenne spécialiste d'un produit du terroir, le préfeu, qui va permettre au Groupe de renforcer sa présence sur le segment de l'apéritif dînatoire en pleine explosion. Parallèlement à toutes ces initiatives, Fleury Michon accompagne ses partenaires distributeurs dans la réinvention de leurs espaces de vente : réorganisation des rayons autour des instants de consommation, nouvelles animations en magasin pour renforcer l'expérience consommateur, rationalisation des gammes pour rendre les linéaires plus lisibles.

1^{ÈRE} MARQUE

◆ DE CHARCUTERIE BIO EN GMS
(en part de marché valeur fin 2017 : 29,4%)

↳ **+ 20%** CHIFFRE D'AFFAIRES
FLEURY MICHON

◆ CHARCUTERIE, TRAITEUR, TRAITEUR
DE LA MER (en part de marché)



L'innovation passe aussi par des bénéfices santé accrus sur les gammes classiques, avec une offre de produits à la fois bio et moins salés.



“En 2025, 100 % de nos produits seront issus de filières engagées dans le Manger Mieux”

MATTHIEU MEEKEL,
Directeur Filières et
Achats Groupe

Œnologue de formation et diplômé en qualité et sécurité alimentaire, Matthieu, 41 ans, a rejoint Fleury Michon en 2011 après un parcours dans la distribution *cash & carry*. Il a en charge les achats et les relations amont pour tous les marchés de la GMS France.



Jean-Marie Roy,
Dirigeant du Gaec des Rocs

Quelle est votre contribution à l'engagement de l'entreprise pour le Manger Mieux ?

MATTHIEU MEEKEL > La qualité intrinsèque de nos matières premières et la juste répartition de la valeur avec nos fournisseurs font partie des fondements de notre projet. Nous sommes également convaincus que pour améliorer les pratiques, nous devons tisser des partenariats forts avec les acteurs de l'amont agricole et contribuer à créer des filières vertueuses, de la fourche à la fourchette. Aujourd'hui, ces filières spécifiques - Label rouge, Bleu-Blanc-Cœur, J'aime, bio... - représentent 20 à 25 % de nos approvisionnements. Nous visons les 100 % en 2025.

L'un des objectifs de Fleury Michon est de réaliser 20% de son offre en bio en 2022, comment allez-vous procéder ?

MM. > Pour le bio, nous devons mettre en place les filières parce que les productions agricoles françaises sont déficitaires. C'est l'enjeu de la co-entreprise que nous avons créée avec Vallégrain en vue de déployer une filière porcine française ambitieuse. Avec un premier objectif de 500 porcs par semaine dès 2019 sur 15 sites d'élevage. En tant qu'acteurs du bio depuis 15 ans, nous sommes capables de nous engager dans la durée sur le prix et le volume afin d'assurer un débouché à l'éleveur. Celui-ci pourra, de son côté, amortir son investissement et avoir la garantie d'une rémunération équitable.

Quelle place faites-vous à l'approvisionnement local dans cette démarche ?

MM. > D'une manière générale, nous essayons de privilégier la proximité géographique particulièrement pour la filière biologique. En légumes, nous avons mis en place depuis 2016 un partenariat avec des agriculteurs locaux et créé ensemble la SAS Le Champ du Possible en Vendée. Au-delà du travail avec les producteurs, nous devons structurer toutes les étapes de transformation - laver, trancher, cuber, émincer, blanchir, ou même congeler pour tenir compte de la saisonnalité, et trouver des solutions techniques pour chaque légume. Nous avons produit cette année plus de 350 tonnes de pommes de terre et poireaux bio et nous continuons à déployer la démarche pour d'autres variétés de légumes. Ce n'est que le début, nos partenaires producteurs et nous-mêmes croyons beaucoup en cette aventure.



Jargus

UN CONCEPT, DEUX DÉCLINAISONS

Le “*snacking sain*” est un axe majeur de la diversification de Fleury Michon pour les années à venir. La stratégie, pour développer cette nouvelle catégorie, est de travailler sur le couple offre et lieu de distribution. Avec une ambition : répondre aux attentes des consommateurs qui s’expriment différemment en fonction des moments, des modes de vie et de consommation. Cette stratégie s’illustre ici par une innovation de rupture, la salade ultra-fraîche en pot, déclinée en grandes surfaces avec Salad’Jar et en restauration rapide avec Jargus, un concept créé par une ancienne collaboratrice du Groupe.

.....

**100% pratique,
naturel, tendance**



LAURENCE CAHUZAC,
Directrice Innovation
et Marketing Groupe

De formation SupdeCo, Laurence a 20 ans d’expérience en marketing, innovation, ventes, dont les dernières années chez Sodexo. En mars 2017, elle rejoint Fleury Michon, en charge de l’innovation, de l’identification des nouvelles tendances aux extensions du *core business*.

Nous avons identifié un besoin du consommateur et y avons répondu avec un produit pratique, beau et bon, très différent de ce qui existe déjà en rayon. Salad’Jar, c’est une gamme de six salades fraîches à la DLC courte (sept jours) et présentées en multicouches dans des pots (*jar* en anglais) en plastique transparent et réutilisable. Nous avons décliné l’idée du pot en verre au couvercle à visser dans un format très pratique et léger : on peut y glisser la fourchette qui est intégrée à l’emballage, refermer hermétiquement le couvercle ou le récupérer pour un autre usage.

Nous sommes complètement dans le Manger Mieux, avec une liste courte d’ingrédients bruts ou peu transformés et sans aucun additif. Chaque salade constitue un plat équilibré : légumes variés et protéines sur base de féculents. Du *snacking* vraiment sain. Pour réaliser cette innovation, nous avons aménagé une ligne industrielle “aides culinaires” à Pouzauges afin de conditionner les produits sous atmosphère modifiée dans des conditions sanitaires *optimum*. Pour le moment les salades sont assemblées manuellement ; ces opérations seront automatisées dès que le volume sera au rendez-vous. Avec Jargus, nous avons un air de famille, mais ni le même prix, ni le même circuit, ce qui n’empêche pas les synergies culinaires.





Le concept Jargus : des repas servis dans des bocaux en verre, à base de produits frais de saison, en majorité de la région, à consommer sur place ou à emporter.



CORALIE MENUGE,
Créatrice de Jargus

Category manager puis chef de produit chez Fleury Michon pendant sept ans, cette juriste de formation, diplômée d'un IAE a quitté l'entreprise pour créer un nouveau concept de restauration rapide à Nantes. Fin 2017, elle s'associe à Fleury Michon pour le développer.

Le snacking sain version fast-good

de produits d'entretien éco-labellisés, des couverts recyclables et la livraison en vélo par Deliveroo, un partenaire qui a contribué à nous faire rapidement connaître.

- **J'ai quitté Fleury Michon en 2015 pour ouvrir un restaurant avec mon conjoint, mais j'avais gardé en tête ce concept de *snacking* sain en pot sur lequel j'avais travaillé.**
- Un petit local s'est libéré à proximité et j'ai pu le concrétiser.
- Jargus, ce sont des repas servis dans des bocaux en verre, à base de produits frais de saison, en majorité de la région, à consommer sur place ou à emporter. L'idée du pot en verre est venue du constat des emballages abandonnés aux alentours des *fast-foods*. Le verre a une valeur. J'ai pensé que le consommateur le respecterait davantage. Celui qui rapporte ses pots est récompensé et peut choisir d'utiliser son crédit pour soutenir une association partenaire. Ma démarche "zéro déchet" inclut le compostage des déchets organiques, l'utilisation

Sur des circuits différents, la GMS d'un côté, la restauration rapide de l'autre, Fleury Michon et Jargus se complètent pour populariser un format original avec la même volonté que l'offre soit aussi belle que bonne.

Je suis une entrepreneuse dans l'âme. Avec Fleury Michon, nous avons décidé de créer une société de développement détenue à parité pour développer le concept Jargus au niveau national. Le 3 mai, un second restaurant a ouvert en plein cœur de Nantes. L'objectif est d'avoir un réseau d'une vingtaine de magasins d'ici cinq ans.



Les Salad'Jar Fleury Michon déclinées en GMS en six recettes : des ingrédients frais et gourmands, présentés en couches dans un emballage transparent et réutilisable.



La parole à

.....
SONIA, 37 ans - Chef de rayon dans un
supermarché de proximité à Paris

**EN VILLE, NOS CLIENTS ONT BESOIN DE DÉJEUNER
RAPIDEMENT ET RECHERCHENT DES PRODUITS
SAINS ET GOURMANDS, FACILEMENT ACCESSIBLES.
AVEC LA MARQUE "PAR ICI", FLEURY MICHON NOUS
PERMET DE PROPOSER UNE OFFRE TRÈS ATTRACTIVE
POUR LES CONSOMMATEURS AVEC DES SOLUTIONS
REPAS ULTRA-FRAÎCHES DE GRANDE QUALITÉ.**



Fleury Michon

JULIEN FOURNIER,
Directeur des Opérations L'Esprit Frais

« Nous avons lancé cette gamme de repas sains et de saison, à date limite de consommation (DLC) courte, en partenariat avec des clients distributeurs. Nous assurons un service complet en magasin pour optimiser la gestion et donc la performance des produits. Nous réalisons de nombreuses animations, ce qui nous permet d'être en relation directe avec des consommateurs et au plus près de leurs attentes. »

PÔLE VENTES AVEC SERVICES

SAISIR TOUTES LES OPPORTUNITÉS DU MANGER MIEUX

Pour développer des relais de croissance durables et se rapprocher de ses consommateurs, Fleury Michon mise sur le prêt-à-déguster. Livré, sur place ou à emporter.

.....

> UN PÔLE DÉDIÉ À LA DIVERSIFICATION DES ACTIVITÉS

Constitué d'une *business unit*, L'Esprit Frais, et d'une filiale, Room Saveurs, le pôle Ventes avec services contribue au développement du Groupe vers de nouveaux services alimentaires. Les lieux investis - entreprises, centres urbains, supermarchés de proximité, galeries marchandes -, conjuguent flux de consommateurs et occasions de manger mieux. À travers L'Esprit Frais, véritable laboratoire d'expérimentation pour le Groupe, l'ambition est de créer de nouvelles offres dans le domaine de la restauration citadine, notamment de l'ultra-frais en circuit court (*voir interview ci-contre*).

Avec Room Saveurs, l'objectif est d'accélérer l'activité de restauration livrée au sein des entreprises en

s'adaptant à l'évolution de la vie de bureau et à la tendance "comme à la maison".

Un petit dernier, Jargus, a rejoint le pôle. Fleury Michon a pris une participation de 50% dans cette société qui développe à Nantes un concept "Fast-Good" de restauration écoresponsable sur place ou à emporter (*voir focus p.29*).

> ROOM SAVEURS SURFE SUR LA TENDANCE DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Sur un marché de la restauration livrée qui reste très dynamique, Room Saveurs a affronté en 2017 la concurrence des *start-up* sur le segment des plateaux repas. Malgré cela, la société a terminé l'année avec un chiffre d'affaires de 27,2 M€ en croissance de 5,2% vs. 2016. Anticipée depuis quelque temps déjà, la baisse de l'activité plateaux repas a été largement compensée par une offre élargie en réponse aux nouvelles manières de consommer en entreprise : buffets, offres à partager, cocktails, kits "petites fêtes". En 2017, l'acquisition de 100% de Good Morning, qui conserve son nom de marque, apporte à la filiale un nouveau dynamisme et un positionnement innovant, centré sur l'*after work* et l'événementiel.



C'EST
950 000
REPAS LIVRÉS

EN 2017



Les modes de vie en entreprise évoluent ; Room Saveurs les accompagne en enrichissant son offre avec des produits à partager lors d'événements festifs, comme la planche de tapas.

www.roomsaveurs.fr



JULIEN FOURNIER,
Directeur des
Opérations
L'Esprit Frais

AgroParistech et Sciences Po,
Julien, 43 ans, a une expérience de
19 ans en marketing international
dont 13 au sein de Fleury Michon.
Entrepreneur dans l'âme, il dirige
aujourd'hui la structure L'Esprit Frais
en mode agile.



“L'Esprit Frais joue un rôle d'accélérateur de *business* innovant”

Pouvez-vous nous rappeler le rôle de L'Esprit Frais au sein du Groupe ?

JULIEN FOURNIER > Notre vocation est de créer de nouvelles offres innovantes et rentables dans le domaine de la restauration urbaine durable. À partir d'une idée, l'ambition est de réaliser un concept de produits et de services, de le lancer, de le tester et de l'optimiser, puis de le déployer. Ces concepts doivent servir la mission du Manger Mieux : santé, éthique, transparence, circuits courts... Avec une approche du consommateur par le produit, le service et la distribution.

Quels projets avez-vous déjà développés et avec quel succès ?

JF. > La marque “Par Ici” est un bel exemple de notre ambition. Il s'agit d'une offre de salades, plats et sandwiches ultra-frais, réalisée avec des produits de saison, en circuit court, et très peu transformés. Notre objectif est de l'implanter dans des zones de flux de consommateurs urbains : supermarchés de proximité, mais aussi galeries marchandes, gares... Aujourd'hui, la grande distribution attend ce type de proposition, mais elle n'est pas organisée pour distribuer des repas à consommer dans les deux ou trois jours. Nous lui apportons une solution clés en main pour livrer, mettre en place et faire découvrir nos produits aux consommateurs.

Quelles sont les prochaines étapes ?

JF. > Les tests sont encourageants, les produits plaisent. Il faut maintenant que le modèle économique fonctionne. Nous suivons la même démarche pour la mise en place de nos kiosques “Merci Bocaux” en GMS dont le premier est déjà ouvert à Rueil-Malmaison en région parisienne. Ce sont des stands de vente à emporter de plats, salades et desserts, dressés en couches dans des bocaux en verre consignés. Nous avons démontré en 2017 la pertinence de nos offres ; nous travaillons désormais sur la bonne mise en avant des produits avec nos magasins partenaires pour optimiser notre *business model* en 2018.

PÔLE INTERNATIONAL

DÉVELOPPER DE NOUVEAUX FAIRE ET SAVOIR-MARCHÉS

Fleury Michon décline à l'international la stratégie de diversification et d'acquisitions ciblées mise en œuvre en France et accélère sur ses marchés prioritaires : l'Amérique du Nord, l'Italie et l'Espagne.

> UN DÉVELOPPEMENT SOUTENU DES ACTIVITÉS INTERNATIONALES

L'international est un relais de croissance dynamique pour Fleury Michon. Trois modèles de développement sont privilégiés : l'export depuis la France vers le Benelux, la Grande-Bretagne et l'Islande ou *via* des représentations commerciales (Suisse), le modèle intégré avec site de production local (Proconi en Slovénie, Delta Dailyfood au Canada) et la *joint-venture* avec

des partenaires (Piatti Freschi Italia en Italie, Platos Tradicionales en Espagne).

En 2017, le Groupe a acquis de nouveaux savoir-faire et continué à diversifier son offre pour répondre aux attentes des consommateurs. À l'export, il a ouvert de nouveaux marchés avec Costco, principalement en Grande-Bretagne.



> CRÉATION DU PÔLE MONDIAL FLEURY MICHON AIRLINE CATERING AU CANADA

Le *catering* aérien (restauration à bord des avions) est un marché en forte croissance avec des perspectives prometteuses sur les zones Asie-Pacifique et Moyen-Orient. Sur la seule zone Asie-Pacifique, le potentiel est estimé à 1,5 milliard de passagers par an sur les dix prochaines années. Delta Dailyfood Canada détient par son savoir-faire en repas surgelés une position forte en Amérique du Nord où le trafic aérien devrait croître

de 5% par an. Pour capter cette croissance et renforcer son leadership auprès d'une clientèle internationale, Delta Dailyfood Canada devient l'interlocuteur unique des compagnies aériennes sur l'ensemble des activités *catering* du Groupe. À cet effet, les moyens et les implantations en Europe et en Amérique du Nord ont été placés sous une direction commune. La création d'un pôle *catering* mondial, Fleury Michon Airline Catering, va accélérer la signature d'accords de partenariat avec des compagnies européennes et surtout asiatiques, pour servir les vols retour vers l'Asie depuis l'Amérique du Nord.

225 M€ =

(avec intégration à 100% des *joint-ventures*, à taux de change constant)

25%.

DU CHIFFRE D'AFFAIRES

+3,3%.

DE CROISSANCE EN 2017

Cuisine de l'air

LE MANGER MIEUX EST DANS LES AIRS! POUR AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LE GOÛT DES REPAS SERVIS EN VOL, LES COMPAGNIES AÉRIENNES N'HÉSITENT PLUS À FAIRE APPEL À DES GRANDS NOMS DE LA GASTRONOMIE. POUR AIR TRANSAT, FLEURY MICHON CUISINE DÉSORMAIS DES PLATS SIGNÉS DU CHEF CANADIEN DANIEL VÉZINA.





> EN ESPAGNE, PLATOS TRADICIONALES MONTE EN GAMME

Platos Tradicionales a réalisé en 2017 un chiffre d'affaires de 60,9 M€ en hausse de 7%. Cette dynamique repose sur l'accord conclu avec la chaîne Mercadona, leader de la distribution alimentaire en Espagne. Avec des recettes de plats cuisinés frais et viandes rôties, l'entreprise créée en 2005 avec Martinez Lorientte veut être le partenaire incontournable du distributeur dans le rayon traiteur libre-service et l'ultra-frais. La chaîne espagnole investit dans la construction de kiosques de vente. Platos Tradicionales l'accompagne et

adapte son offre en travaillant sur l'appétence et la praticité de ses produits. La gamme de plats cuisinés et lasagnes a été renouvelée sur le modèle "Assiette plaisir", le packaging retravaillé sur la transparence et un usage snacking. Les offres à bénéfice santé, sans gluten et à teneur en sel réduite déclinent l'engagement du Manger Mieux de Fleury Michon. Et l'implantation d'une nouvelle usine à Valence permet de soutenir les objectifs de croissance de la *joint-venture*.

58,9 M€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES HORS *JOINT-VENTURES* (périmètre consolidé, à taux de change constant)

+7,7%

DE CROISSANCE EN 2017



Dans la nouvelle organisation industrielle de PFI, une usine sera dédiée à la production de pâtes fraîches pour Viva la Mamma et Fleury Michon.



> NOUVEAUX HORIZONS POUR PIATTI FRESCHI ITALIA AVEC VIVA LA MAMMA

Piatti Freschi Italia (PFI) est la *joint-venture* créée avec Beretta en 2002. La société enregistre depuis plusieurs années une croissance à deux chiffres avec sa marque phare Viva la Mamma. En 2017, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 105 M€, affecté par l'incendie qui a détruit l'usine de Marnate. Particulièrement investie et réactive, l'équipe de direction a fait de cet accident une opportunité pour accélérer

le développement de Viva la Mamma et réorganiser son outil industriel en spécialisant les usines. Agrandie et modernisée, celle de Caresanablot deviendra la plus grande du secteur de la gastronomie fraîche en Italie. L'optimisation de l'outil industriel inclut les deux sites de Saporì & Gusto Italiani (SGI), le spécialiste des antipasti que PFI a acquis en 2017. L'intégration de SGI permet de consolider sa place de leader en Italie et de disposer de bases solides pour croître à l'international. L'ambition est d'affirmer Viva la Mamma comme la marque traiteur italienne en Europe et le fer de lance de la conquête des États-Unis. Dans le New Jersey, PFI fabrique dans son atelier d'Hackensack une gamme de pâtes fraîches *al dente* en box commercialisées dans 250 points de vente (*voir interview p.36*).



“PFI est devenu le leader italien du traiteur Frais”

STEFANO MAZA,
Directeur général de Piatti
Freschi Italia

À 53 ans, économiste de formation, Stefano a une solide expérience des fonctions de direction générale, commerciale et *supply chain* acquise notamment chez Rana et Ferrero. Il dirige depuis 2012 PFI, la filiale codétenue à parité par Fleury Michon et Beretta.

Quelle est la position de PFI en Italie ?

STEFANO MAZA > PFI est un leader reconnu avec 20% de part de marché* et des positions fortes en hors-d'œuvre, plats cuisinés, sauces, sandwiches et pâtes. Nous sommes les seuls présents sur l'ensemble de ces segments. Ces six dernières années, nous avons doublé notre chiffre d'affaires et enregistré une croissance annuelle à deux chiffres sur notre marque Viva la Mamma. L'incendie accidentel qui a détruit en avril 2017 notre principale usine de Marnate a freiné cet élan ; la marque a malgré tout progressé de 21,7 % par rapport à l'année précédente.



Comment avez-vous soutenu une telle croissance de Viva la Mamma ?

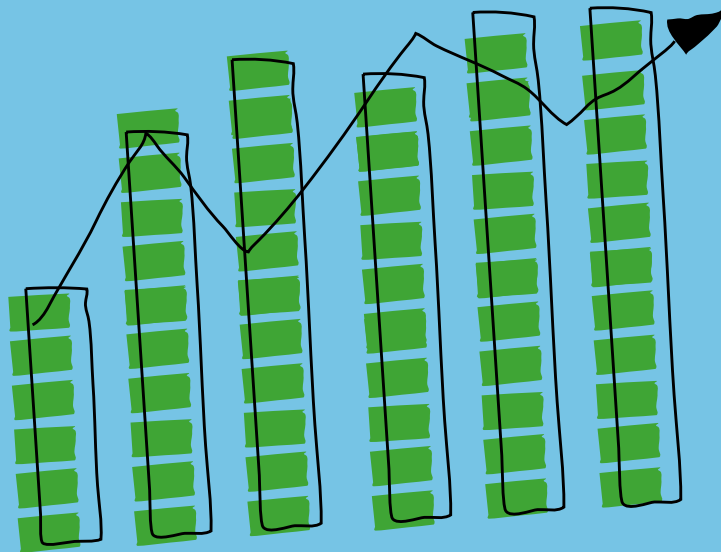
SM. > Depuis le rachat en 2011 de Fres.Co, nous avons rationalisé nos gammes et concentré nos efforts sur la qualité, et PFI est devenu le leader italien du traiteur Frais. L'Italie est un marché encore jeune pour les plats cuisinés, longtemps perçus comme une solution de dépannage. Or, les modes de vie changent. En 2017, PFI a soutenu ces évolutions par des prises de parole fortes auprès des consommateurs, en particulier des jeunes. Sans cesser d'innover ! PFI s'inscrit dans les tendances de consommation les plus porteuses, en particulier le segment du Frais, le plus dynamique.

Quelles synergies développez-vous avec Fleury Michon ?

SM. > Les synergies se révèlent au niveau industriel et à l'international. L'usine de Marnate fabriquait des salades de la mer. Après l'incendie, la fabrication a été transférée à Pouzauges, en Vendée. Le rachat de Saporì & Gusto Italiani, spécialiste des antipasti, a été une occasion supplémentaire de réorganiser notre outil industriel. Une usine sera dédiée à la production de pâtes fraîches pour Viva la Mamma et Fleury Michon. À l'international, l'objectif de PFI est de réaliser 20% de son chiffre d'affaires en Europe et aux États-Unis d'ici cinq ans. Avec l'appui de Fleury Michon et Fratelli Beretta, nous testons avec succès dans l'État du New Jersey une gamme de pasta box à base de produits frais à la marque Viva la Mamma.

* Marché de référence : gastronomie fraîche (Plats frais cuisinés + Sauces + Sandwiches + Hors-d'œuvre)
Source : GMS - Iri Infoscan

Cahier des **RÉSULTATS**





La parole à

.....
JÉRÔME, actionnaire
67 ans - retraité à Nantes

**MON PREMIER OBJECTIF
EST DE FAIRE UN BON PLACEMENT
À MOYEN TERME, EN TOUTE SÉCURITÉ.
MAIS JE SOUHAITE AUSSI DONNER
DU SENS À MES INVESTISSEMENTS.**



Fleury Michon

JEAN-LOUIS ROY,
Directeur administratif et financier

« Fleury Michon est une entreprise familiale, cotée en bourse, qui donne de la visibilité sur sa stratégie long terme, s'appuie sur une gouvernance stable et bénéficie d'une santé financière solide. Notre chiffre d'affaires a doublé sur les 15 dernières années et nous nous positionnons sur les marchés d'avenir. S'engager à nos côtés, c'est aussi participer à un projet responsable et soutenir la qualité de l'alimentation de demain. »

QUATRE QUESTIONS À JEAN-LOUIS ROY

Quelle analyse faites-vous des principaux chiffres de l'année 2017 ?

Le chiffre d'affaires du Groupe est en retrait de -2,8% du fait de tensions sur nos marchés GMS Libre-service France. Cette baisse s'inscrit dans un contexte paradoxal : des attentes légitimes des consommateurs sur des produits de qualité et une situation de guerre des prix des acteurs de la distribution qui a tiré l'ensemble des offres vers le bas. Par ailleurs, le résultat opérationnel courant qui avait décroché à -1,3 M€ au premier semestre 2017 sous l'effet d'une forte hausse des coûts des matières premières non repercutés sur les prix de vente à la distribution, s'est amélioré au second semestre grâce à la mise en place de notre plan de compétitivité, le plan Renaissance.

Quels sont les atouts sur lesquels le Groupe peut s'appuyer pour renouer avec une croissance durable et rentable ?

Tout d'abord sa structure financière solide qui s'est encore renforcée en 2017. Notre dette s'inscrit en baisse à 40,5 M€ et le ratio dette sur capitaux propres s'améliore également. Nous nous sommes donné les moyens d'un retour à la croissance rentable dès 2018, en nous appuyant sur les innovations et les acquisitions ciblées. Nous avons ainsi réalisé en 2017- début 2018, quatre acquisitions et prises de participation pour déployer notre projet "Aider les Hommes



Jean-Louis Roy
Directeur administratif
et financier

- à manger mieux chaque jour"
- au travers de nouveaux savoir-faire. Parallèlement, nous avons renforcé notre autre levier, la croissance organique, par de nombreuses initiatives produits et services, et étendu notre présence à l'international en développant le *catering* aérien et nos activités en *joint-venture*.

Pourquoi avoir introduit en 2017 des indicateurs extra-financiers dans la présentation des résultats ?

- Les seuls indicateurs financiers ne reflètent pas la performance d'une entreprise comme Fleury Michon, engagée et militante. Nous avons souhaité y adjoindre quatre indicateurs extra-financiers pour rendre transparente l'évolution de notre démarche RSE : un indicateur sociétal lié au logo nutritionnel Nutri-Score, un indicateur social sur la sécurité

- au travail et deux indicateurs environnementaux mesurant notre gestion des énergies et des emballages.

Quels sont vos objectifs pour 2018 ?

- Notre levier majeur pour les années à venir est d'intensifier notre engagement dans le Manger Mieux. C'est grâce à ce cercle vertueux que nous allons renouer durablement avec la croissance. Nous l'avons vu par exemple avec nos gammes J'aime, sans OGM* et sans antibiotique** : en deux ans, elles ont séduit un volume de clientèle supérieure à celui du bio. Nous allons également renforcer l'international et les ventes avec services. En 2018, le Groupe poursuit ses actions visant à améliorer son résultat opérationnel courant et à repositionner son offre.

* Sans OGM (<0.9%)

** Après le premier âge (42^e jour)

BILAN CONSOLIDÉ

AU 31 DÉCEMBRE 2017 -
NORMES IFRS

En milliers d'Euros	31/12/2017	31/12/2016
ACTIF NON COURANT	278 882	294 627
Écart d'acquisition	51 179	49 274
Immobilisations incorporelles	4 518	4 034
Immobilisations corporelles	199 098	206 914
Actifs financiers non courants	4 791	15 501
Titres mis en équivalence	19 296	17 464
Actifs d'impôt différés	0	1 439
ACTIF COURANT	315 959	321 367
Stocks et en-cours	65 342	65 203
Créances clients	79 477	83 012
Autres créances	31 619	22 252
Actifs financiers courants	189	569
Trésorerie et équivalents	139 332	150 331
TOTAL ACTIF	594 842	615 994
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	225 589	221 715
Capital	13 383	13 383
Primes liées au capital	13 590	13 590
Réserves consolidées	190 026	177 900
Résultat consolidé	8 611	16 813
Intérêts ne donnant pas le contrôle	-20	29
PASSIF NON COURANT	136 613	147 373
Provisions non courantes	28 822	29 101
Dettes financières à long terme	98 242	107 415
Passif d'impôt différé	5 380	6 010
Autres passifs non courants	4 169	4 847
PASSIF COURANT	232 640	246 906
Provisions courantes	7 751	6 730
Dettes financières à court terme	81 591	97 474
Dettes fournisseurs	78 996	77 623
Autres dettes	64 302	65 079
TOTAL PASSIF	594 842	615 994

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

AU 31 DÉCEMBRE 2016 -
NORMES IFRS

En milliers d'Euros	31/12/2017	31/12/2016
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	716 946	737 825
Achats consommés	-376 397	-382 354
Charges de personnel	-170 955	-174 075
Charges externes et autres charges et produits d'exploitation	-112 922	-111 633
Impôts et taxes	-14 511	-14 579
Dotations aux amortissements et provisions	-33 649	-30 983
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL COURANT	8 513	24 201
Autres produits et charges opérationnels	2 981	-2 588
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	11 494	21 612
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	2 038	2 144
Coût de l'endettement brut	-2 491	-2 960
Coût de l'endettement net	-453	-816
Autres charges et produits financiers	-348	78
Charge d'impôt	-4 716	-6 056
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	2 585	1 991
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	8 562	16 809
Résultat net - part du Groupe	8 611	16 813
Résultat net - intérêts ne donnant pas le contrôle	-49	-4
Résultat net - part du Groupe par action €	1,96	3,83
Résultat net - part du Groupe par action € (hors actions propres)	2,02	4,05

RATIO

	31/12/2016	31/12/2017
ROCE APRÈS IS (RENTABILITÉ DES CAPITAUX INVESTIS)	5,3 %	2,7 %
MARGE OP. COURANTE APRÈS IS (RÉSULTAT OP. APRÈS IS / CA)	2,02 %	1,05 %
ROTATION DES ACTIFS (CA / CAPITAUX INVESTIS)	2,61	2,53
ROE (RÉSULTAT NET / CAPITAUX PROPRES)	7,6 %	3,8 %
BPA (BÉNÉFICE NET PAR ACTION)	3,83	1,96
PER (AU COURS DE CLÔTURE DU 31/12/2016 = 64,40€ ; 2017 = 46,96€)	16,81	23,96

ÉTAT DU RÉSULTAT NET ET DES GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS

(DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES)
AU 31 DÉCEMBRE 2017 - NORMES IFRS

En milliers d'Euros	31/12/2017	31/12/2016
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	8 562	16 809
+/- Écarts de conversion sur les activités à l'étranger	-1 318	1 627
+/- Réévaluations des instruments de couverture	36	746
+/- Réévaluations des actifs financiers disponibles à la vente	0	0
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence	220	4
+/- Impôts	720	-1 022
Autres éléments du résultat global reclassés ultérieurement en résultat	-342	1 354
+/- Écarts actuariels sur les régimes à prestations définies	894	-2 701
+/- Quote-part des gains et des pertes comptabilisés directement en capitaux propres des sociétés mises en équivalence	-15	0
+/- Impôts	-308	930
Autres éléments du résultat global non reclassés ultérieurement en résultat	571	-1 771
Total des gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres	229	-417
RÉSULTAT NET ET GAINS ET PERTES COMPTABILISÉS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	8 791	16 392
Dont - part du Groupe	8 840	16 396
Dont - intérêts ne donnant pas le contrôle	-50	-4

ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

AU 31 DÉCEMBRE 2017 -
NORMES IFRS

En milliers d'Euros	31/12/2017	31/12/2016
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ		
Résultat net de l'ensemble consolidé	8 562	16 809
Dotations nettes aux amortissements et provisions	33 609	32 859
Autres produits et charges calculés	310	661
Plus ou moins-values de cession	-12	271
Quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence	-2 585	-1 991
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT APRÈS COÛT DE L'ENDETTEMENT NET ET IMPÔT	39 883	48 608
Coût de l'endettement financier net	453	816
Charge d'impôt (y compris impôt différé)	4 716	6 056
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT AVANT COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET ET IMPÔT	45 052	55 480
Impôt versé	159	2 682
Variation du besoin en fonds de roulement lié à l'activité	-13 110	-22 955
Flux nets de trésorerie générés par l'activité	32 101	35 208
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT		
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	-21 763	-24 399
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	502	26
Décaissements liés aux acquisitions d'immobilisations financières	-556	-48
Encaissements liés aux cessions d'immobilisations financières	9 317	340
Dividendes perçus de sociétés mises en équivalence	950	950
Incidences des variations de périmètre	-3 377	-10
+/- Autres flux liés aux opérations d'investissement		
Flux nets de trésorerie liés aux opérations d'investissement	-14 928	-23 141
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Rachats et reventes d'actions propres	1 667	30
Dividendes mis en paiement au cours de l'exercice	-4 704	-4 976
Émissions de bons de souscription d'actions	0	0
Encaissements liés aux nouveaux emprunts	25 164	24 819
Remboursements d'emprunts (y compris contrats de location-financement)	-34 086	-37 120
Intérêts financiers nets versés	-453	-816
Autres flux liés aux opérations de financement ⁽¹⁾	-6 069	45 082
Flux nets de trésorerie liés aux opérations de financement	-18 481	27 020
+/- Incidences des variations des cours des devises	64	-106
VARIATIONS DE TRÉSORERIE	-1 245	38 980
Trésorerie d'ouverture	133 611	94 631
Trésorerie de clôture	132 367	133 611

(1) En début d'exercice 2016, Fleury Michon a mis en œuvre un programme de titrisation de créances pour un montant de financement de 45,1 M€ au 31 décembre 2016.

ÉTAT DES VARIATIONS DE CAPITAUX PROPRES

AU 31 DÉCEMBRE 2017 -
NORMES IFRS

En milliers d'Euros	CAPITAL	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	TITRES AUTO-DÉTENUS	RÉSERVES ET RÉSULTATS CONSOLIDÉS	CAPITAUX PROPRES-PART DU GROUPE	INTÉRÊTS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRES
Au 1^{er} janvier 2016	13 383	13 590	-6 943	189 163	209 192	33	209 226
Résultat net de l'ensemble consolidé				16 813	16 813	-4	16 809
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				-417	-417		-417
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				16 396	16 396	-4	16 392
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				985	985		985
Opérations sur titres auto-détenus			94	3	98		98
Dividendes versés au cours de l'exercice				-4 976	-4 976		-4 976
Autres mouvements				-10	-10		-10
Au 31 décembre 2016	13 383	13 590	-6 849	201 562	221 686	29	221 715
Résultat net de l'ensemble consolidé				8 611	8 611	-49	8 562
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				229	229		229
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres				8 840	8 840	-49	8 791
Opérations sur capital							
IFRS 2 paiements fondés sur des actions ⁽¹⁾				355	355		355
Opérations sur titres auto-détenus ⁽²⁾			3 942	-2 501	1 441		1 441
Dividendes versés au cours de l'exercice				-4 704	-4 704		-4 704
Autres mouvements ⁽³⁾				-2 008	-2 008		-2 008
Au 31 décembre 2017	13 383	13 590	-2 907	201 544	225 609	-20	225 589

(1) Attribution d'actions gratuites et de performance aux salariés et dirigeants du Groupe.

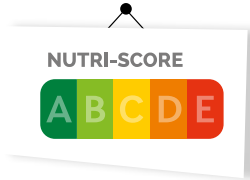
(2) La variation sur titres auto-détenus se compose essentiellement de l'attribution effective de 105 090 actions gratuites et de la livraison de 36 438 actions affectées à l'exercice de BSAARs.

(3) Dont -1 500 milliers d'euros concernant la société PFI (Italie) et l'effet de la comptabilisation du *put* sur minoritaires de 40% de la société SGI.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

INDICATEUR SOCIÉTAL

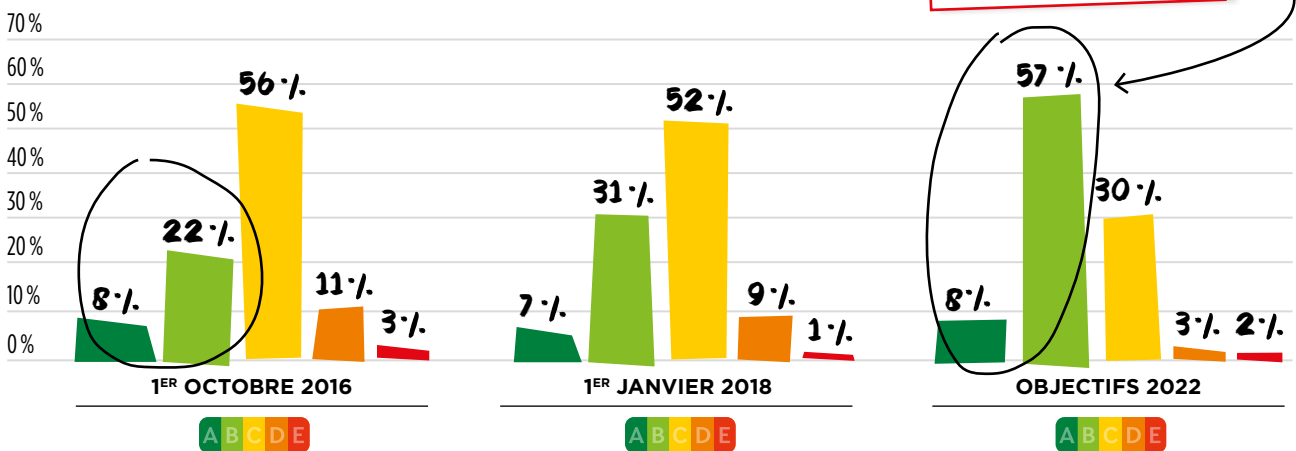
LE NUTRI-SCORE : QU'EST-CE QUE C'EST ?



Le Nutri-Score est un logo nutritionnel à cinq couleurs. Il répartit les produits alimentaires en cinq classes, du vert à l'orange foncé.

C'est un système d'étiquetage, dont la mise en œuvre volontaire intervient dans le cadre de la loi de modernisation de notre système de santé du 26 janvier 2016.

ÉVOLUTION DU NUTRI-SCORE 2016-2022*

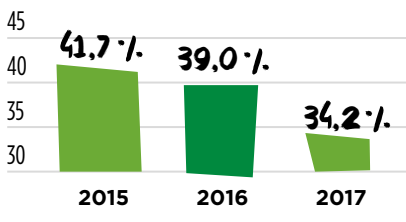


*Périmètre France.

INDICATEUR SOCIAL

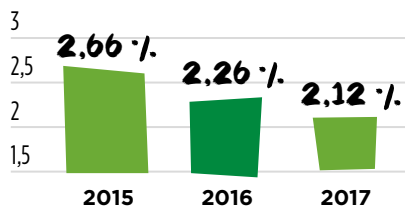
ENSEMBLE VERS LE ZÉRO ACCIDENT DU TRAVAIL : SÉCURITÉ AU TRAVAIL

TAUX DE FRÉQUENCE**



** TAUX DE FRÉQUENCE
(Nombre d'AT avec arrêt
> 1 jour X 1 000 000) / heures travaillées

TAUX DE GRAVITÉ***



*** TAUX DE GRAVITÉ
(Nombre de jour d'arrêt AT
> 1 jour X 1 000) / heures travaillées

ÉVOLUTION 2015-2017

Taux de fréquence : -18 %
Taux de gravité : -20 %

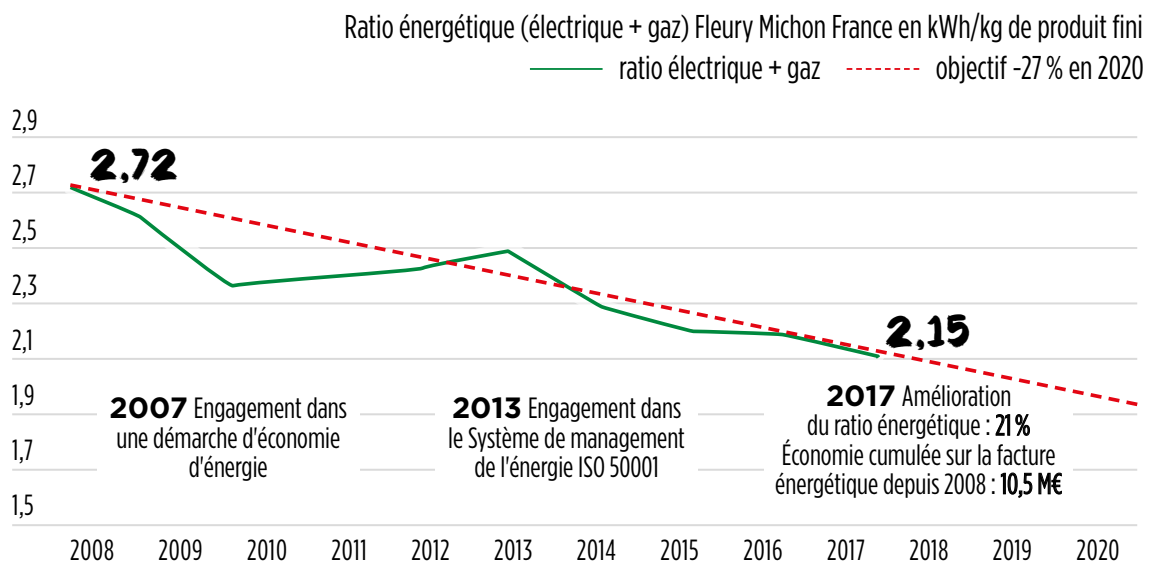
DES COLLABORATEURS IMPLIQUÉS DANS LA SÉCURITÉ

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

UNE GESTION FRUGALE DES ÉNERGIES

ÉVOLUTION DU RATIO ÉNERGÉTIQUE 2008-2020*

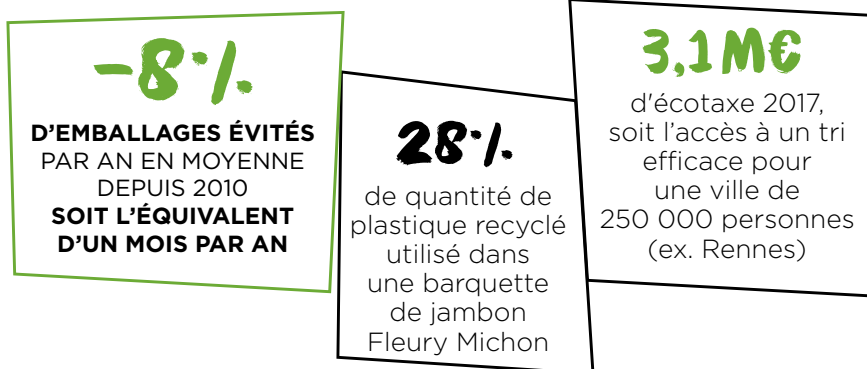
L'économie cumulée sur la facture énergétique depuis 2008 est équivalente à une année de notre consommation en électricité + gaz pour l'ensemble de nos usines en France.



RÉDUIRE L'IMPACT DES EMBALLAGES MIS EN MARCHÉ

TROIS AXES DE PROGRÈS*

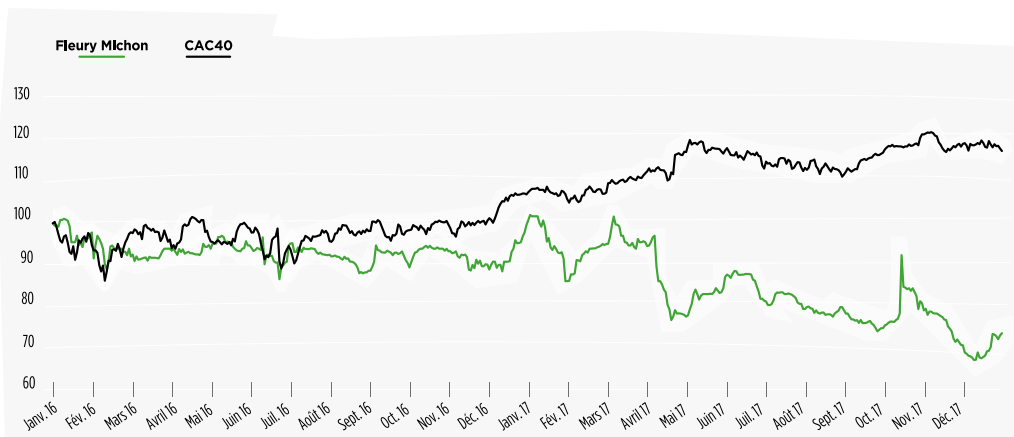
L'emballage : un rôle clé dans la protection et la préservation du produit afin d'assurer la santé et la sécurité des consommateurs. Le souci constant, en lien avec tous les acteurs, est d'améliorer l'impact des emballages.



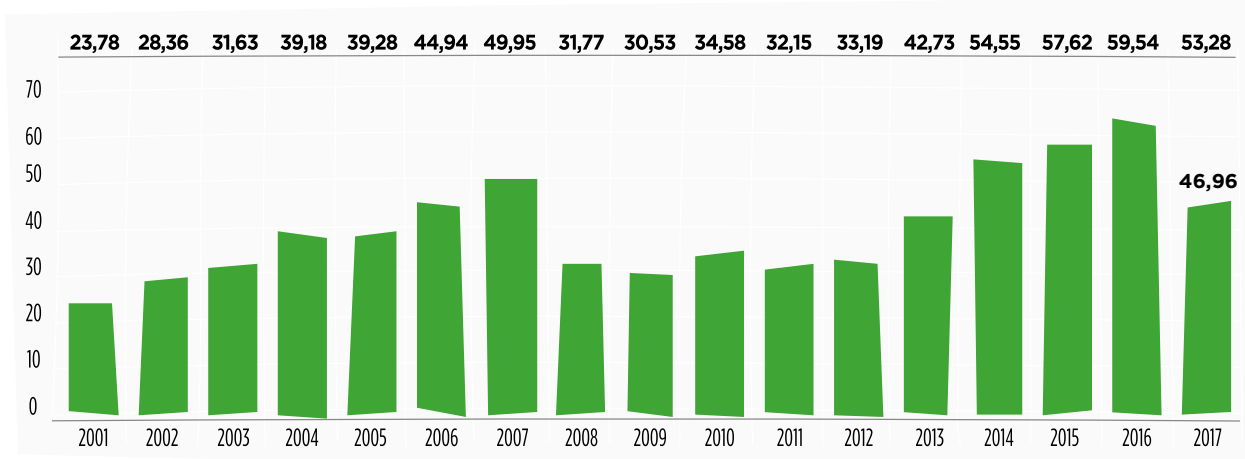
* Données contrôlées par un organisme indépendant

INFORMATIONS DE L'ACTIONNAIRE

ÉVOLUTION DU
TITRE DE LA SOCIÉTÉ
(RÉFÉRENCE CAC40)
BASE 100 AU
1^{ER} JANVIER 2016



COURS MOYEN
HISTORIQUE



4 387 757

NOMBRE D'ACTIONNAIRES
AU 31 DÉCEMBRE 2017

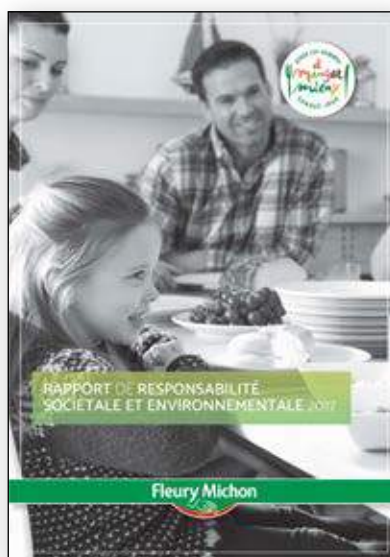
1,10€

DIVIDENDE PAR
ACTION PROPOSÉ À
L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
DU 26 JUIN 2018
(acompte versé courant
mai de ce même montant)

Données sur le titre

	2015	2016	2017
Plus haut cours de clôture (en euros)	67,49	64,6	65,2
Plus bas cours de clôture (en euros)	45,38	55,3	42,83
Dernier cours de l'exercice (en euros)	63,91	64,4	46,96
Moyenne quotidienne des échanges	946	1 328	1 893
Volume total des échanges	246 900	346 500	482 767

TÉLÉCHARGEZ CES DOCUMENTS SUR WWW.FLEURYMICHON.FR
pour toute demande d'information financière : infos.finances@fleurymichon.fr



Édition juin 2018 - Agence :  PUBLICIS CONSULTANTS

Crédit photos : © Fleury Michon, tous droits réservés / Photographe : Ph. Zamora ; © Getty Images / Marek Wykowski / Maskot / Herolmage / Curtoicuro © Istock / Peopleimages / BartCo ; © Sutterstock / Jack Frog / 5 second Studio ; © GraphicObsession / Jo Kirchherr / Westend61 / Jack Hollingsworth / Corbis.

QUI sommes-nous ?



Fondée en 1905, notre entreprise de taille intermédiaire est présente à l'international. **Familiale et indépendante**, nous sommes une des plus grandes marques alimentaires françaises.

Nous préparons des **produits frais**, cuisinés pour le quotidien, répondant aux attentes de ceux qui veulent une alimentation saine et pratique et qui ne transigent pas sur le plaisir.

Notre projet exprime notre vision du futur.



AIDER LES
HOMMES A
MANGER MIEUX
CHAQUE JOUR

Celle d'une marque entreprise, **ouverte et proche**, qui valorise les femmes et les hommes et privilégie la collaboration avec ses parties prenantes.

Celle d'une marque **innovante et responsable** qui veut contribuer au **Manger Mieux de demain**.