



**NOURRIR LA CONFIANCE
POUR ACCÉLÉRER LA
CROISSANCE**



Crédits photo : Adobe Stock
Imprimé sur papier labellisé FSC



Jacques Déronzier
Directeur Général
Sysco France

ÉDITO

Chères toutes et tous,
Sysco France sort d'une
période hors norme.
Ces derniers mois ont été
difficiles pour notre secteur
et notre entreprise.

Je suis particulièrement fier de la mobilisation et de la solidarité que nous avons su collectivement démontrer pour continuer à avancer malgré le contexte. Cette période a pu susciter des inquiétudes mais grâce à votre engagement sans faille et au soutien du Groupe, nous retrouvons aujourd'hui l'énergie qui va nous permettre d'avancer et d'écrire notre avenir.

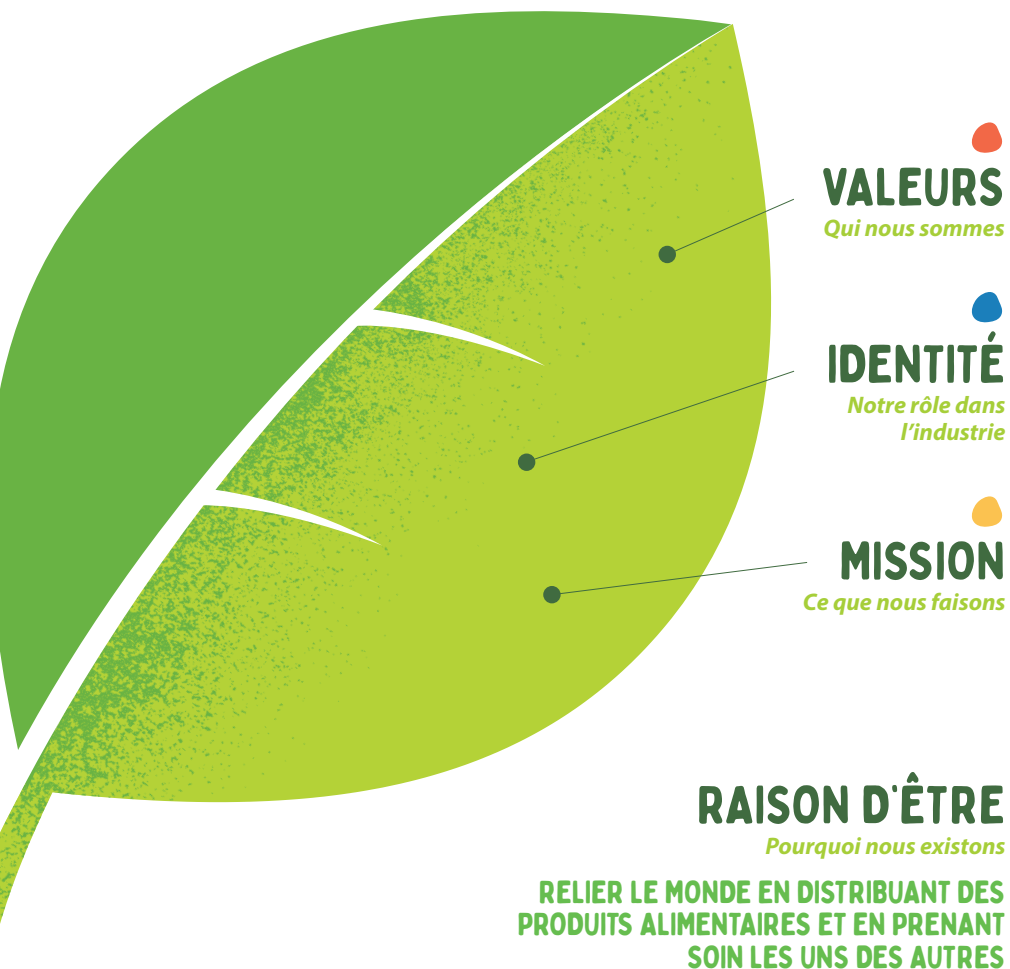
Notre Groupe s'est doté d'une raison d'être et d'une stratégie ambitieuse qui donnent du sens et nous portent vers la croissance. Cette croissance est la garantie de notre capacité de développement, d'investissement et nouvelles opportunités pour chacune et chacun d'entre nous.

Et pour accélérer la croissance, nous devons nourrir la confiance : celle de nos clients qui doivent nous redécouvrir, plus que jamais engagés à leurs côtés, celle de chacune et chacun de nos collaborateurs, qui ont besoin d'une nouvelle dynamique collective et d'un lien fort avec notre entreprise, celle enfin de notre Groupe, avec qui nous devons tout mettre en œuvre pour contribuer à notre ambition commune.

Je compte sur chacune et chacun pour incarner notre projet commun et le porter au sein de vos équipes, et je vous remercie pour votre engagement, qui constitue notre principal moteur de réussite.

LE CADRE QUI NOUS RASSEMBLE

Cette feuille verte unique qui forme en partie la deuxième lettre de notre logo nous permet de montrer que notre mission, notre identité et nos valeurs nous rassemblent.



*Ancrés dans l'intégrité
Engagés pour l'inclusion
Avancer ensemble
Définir l'excellence
Se développer de manière responsable*

Ensemble, nous définissons le futur des services et de la chaîne logistique pour la restauration.

Contribuer au succès de nos clients par l'excellence de nos collaborateurs, de nos produits et de nos solutions.

DES VALEURS QUI NOUS RASSEMBLENT

C'est dans le quotidien que se joue la qualité d'une relation. C'est pourquoi nous mettons tant de soin dans la proximité de nos échanges avec nos clients. La raison d'être de Sysco, redéfinie en 2021, a donné une nouvelle dimension à nos valeurs pour incarner cette réalité avec une plus grande justesse. Elles concernent chacun d'entre nous.



ANCRÉS DANS L'INTÉGRITÉ

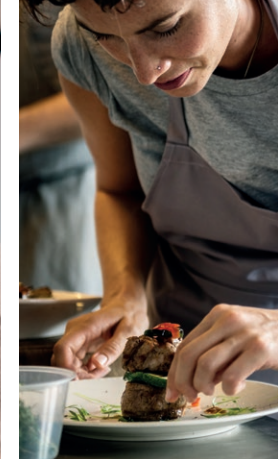
Être «**ancrés dans l'intégrité**», c'est placer ce qui est juste au cœur de nos préoccupations. L'intégrité a toujours guidé les actions des femmes et des hommes qui ont fondé Sysco. Ensemble, en mettant leur avenir en commun, ils ont façonné une nouvelle industrie. Le même respect mutuel, la même confiance nous animent aujourd'hui et nous poussent à atteindre de nouveaux sommets.

Être intègre dans notre travail, c'est honorer nos engagements vis-à-vis de nos clients et nous positionner comme un partenaire commercial sûr et fiable. Humainement, c'est être honnête, juste et franc et tisser avec chaque collaborateur et chaque client une relation de confiance incomparable.



ENGAGÉS POUR L'INCLUSION

Être «**engagés pour l'inclusion**», c'est jouer un rôle actif dans l'intégration de chacune et de chacun dans l'aventure Sysco. C'est donner une voix à chaque individualité, enrichir notre récit d'expériences diverses et authentiques et construire ensemble un nouveau chapitre de notre histoire. Chez nous, chacun a une place à la table. La diversité n'est pas seulement utile et profitable, c'est faire ce qui est juste.



AVANCER ENSEMBLE

«**Avancer ensemble**», c'est aller dans la même direction, portés par la même dynamique, pour délivrer le meilleur service à nos clients et nous assurer qu'ils disposent de tout ce qui leur est nécessaire pour réussir.

Notre performance est le fruit d'un effort commun et constant, elle est ancrée dans la même ambition d'excellence. Et lorsque nous atteignons nos objectifs, ce n'est pas individuellement mais collectivement, tous ensemble !

DÉFINIR L'EXCELLENCE

«**Définir l'excellence**», c'est aller sans cesse au-delà de nos limites, dépasser les attentes, innover toujours plus et remettre en question le statu quo. C'est contribuer sans relâche à la définition des standards de qualité de notre secteur d'activité, grâce à notre expertise et notre expérience, en visant l'excellence. C'est s'engager dans l'amélioration continue de l'ensemble de notre chaîne opérationnelle.

GRANDIR DE MANIÈRE RESPONSABLE

«**Grandir de manière responsable**», c'est choisir et proposer les meilleurs produits et promouvoir une alimentation durable. C'est assurer notre croissance et investir des marchés porteurs tout en délivrant une alimentation respectueuse des hommes et de l'environnement. C'est être à l'écoute des aspirations des citoyens en matière de qualité alimentaire et des préoccupations de nos clients, en prenant des engagements qui font la différence.

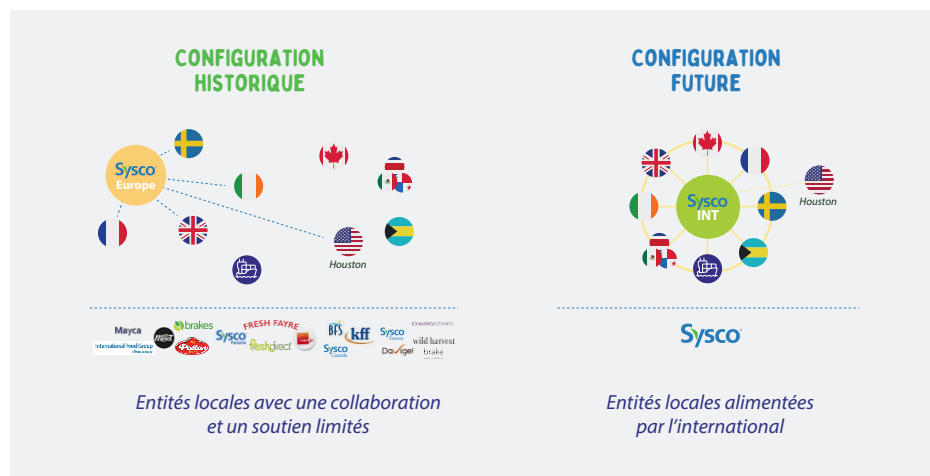
UN ÉCOSYSTÈME QUI NOUS PORTE

Sysco, c'est une grande et belle histoire, née en il y a plus de 50 ans aux États-Unis. Aujourd'hui, Sysco se développe aux quatre coins du globe, avec l'appui de la nouvelle Business Unit Sysco International créée en janvier 2021. C'est dans cet écosystème dynamique que nous inscrivons notre projet et notre ambition.

ENSEMBLE, NOUS SOMMES PLUS FORTS

La taille de notre Groupe est aujourd'hui un facteur clé de notre succès : nos compétences et nos expertises sont enrichies, les outils à notre disposition pour réussir sont nombreux, notre compétitivité s'accroît, notre capacité d'investissement se développe, et nous sommes ainsi en mesure de faire évoluer notre modèle économique.

Grâce à des entités locales fortes et bien implantées sur leur marché, le Groupe peut se renforcer et se développer et, ainsi, mieux servir le collectif des entités qui le composent. **Nous pouvons tirer parti des forces et de l'expertise de chacun pour développer des capacités nationales essentielles** (en matière de digital, de tarification, de marque propre, d'offre, etc.)



NOTRE RECETTE POUR LA CROISSANCE

Pour augmenter nos revenus et nos marges, la BU Sysco International poursuit quatre objectifs, en collaboration avec les entités :

- Favoriser des équipes locales exceptionnelles qui s'approprient pleinement leur activité sur leur marché
- Faire le choix d'être le meilleur partenaire des clients indépendants
- Établir des standards d'excellence en matière de services alimentaires
- Exploiter pleinement notre force et notre envergure internationale

LA FRANCE, UN PAYS MOTEUR POUR SYSCO

La France se démarque par :

- Une excellente position auprès des clients indépendants
- Un modèle opérationnel solide
- Un maillage de proximité
- Des équipements de qualité qui font l'objet d'investissements importants (+ de 100 millions sur les deux dernières années)
- Une réactivité dans le service (commande jusqu'à 16h)

En tirant profit des expertises et des innovations déjà présentes dans le Groupe, nous développons de nouvelles capacités au niveau national et contribuons, par une proposition de valeur renforcée, à la réussite collective.

UNE VISION STRATÉGIQUE QUI NOUS GUIDE

C'est en accélérant la croissance que nous pourrions délivrer notre ambition. C'est pourquoi notre projet 2025 doit nourrir la confiance de nos collaborateurs et de notre écosystème. Notre objectif ? Croître plus rapidement que nos concurrents pour devenir et rester le référent français de la restauration hors foyer.

LES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2025

- Augmenter nos parts de marché de **2 pts**
- Améliorer notre rentabilité pour atteindre un EBITA à **5,2 %**
- Améliorer la satisfaction de nos clients avec un NPS à **25**
- Proposer **+ de 10 000** références dans un catalogue qui couvre la plupart des besoins de nos clients dans chaque température et en hors alimentaire
- Atteindre un taux de service de **98,6 %** grâce à une distribution optimisée, fiable, constante et agile
- Atteindre plus de **40 %** des volumes commandés via l'e-commerce
- Atteindre un taux d'engagement des collaborateurs de **80 %** et un taux de participation de **85 %** à Sysco Speaks

LES PILIERS STRATÉGIQUES

Pour nourrir la confiance et accélérer la croissance

Nous nous appuyons sur les piliers stratégiques définis par le Groupe pour nourrir la confiance de tous les acteurs (clients, collaborateurs, partenaires, Groupe) et, ainsi, accélérer notre croissance.

NOS CLIENTS

Nourrir la confiance de nos clients, c'est avant tout placer leur réussite et leurs besoins au cœur de notre organisation et de nos actions.

En leur apportant plus d'écoute, plus de simplification dans leur relation avec nous et plus de services personnalisés, afin

qu'ils se concentrent sur leur cœur de métier avec sérénité. Chacun d'entre nous a son rôle à jouer, grâce à son savoir-faire, aux outils mis à sa disposition et à l'esprit d'équipe qui nous anime, pour faire de Sysco le partenaire préféré et de confiance de nos clients, chaque jour.

PRODUITS ET SOLUTIONS

Nourrir la confiance, c'est être leaders sur une offre de produits et de services diversifiée pour nos clients, pour couvrir l'ensemble de leurs besoins et de leurs attentes.

- Une offre intégrée et étendue
- Un nouveau modèle de prix
- Une production compétitive

DIGITALISATION

Nourrir la confiance, c'est développer de nouvelles solutions digitales qui améliorent l'expérience client.

La digitalisation des parcours client, le développement du e-commerce et le renforcement de nos capacités de traitement de la data vont nous permettre d'améliorer

notre efficacité commerciale et d'adapter notre offre, pour renforcer la satisfaction de nos clients et augmenter nos revenus.

- Un logiciel de gestion (ERP) intégré
- Le développement de l'e-commerce (+ 40% en 2025) et la digitalisation des parcours

CROISSANCE RESPONSABLE

Nourrir la confiance, c'est assurer notre croissance et notre rentabilité, tout en nous engageant pour une alimentation durable, respectueuse des personnes et de l'environnement.

La nourriture est au cœur du quotidien de chacun. Nous contribuons à fournir à nos clients une alimentation responsable et de qualité, tout en veillant à réduire nos propres impacts. Les engagements de Sysco France, exprimés à travers une

feuille de route RSE exigeante, constitue un vecteur de croissance durable, en répondant aux attentes des consommateurs et de la société. C'est également un vecteur de développement de nouvelles offres.

- Feuille de route RSE 2025
- Développement d'offres bio et santé, sourcing local, labellisation des produits

CHAÎNE LOGISTIQUE

Nourrir la confiance, c'est être plus performants ensemble dans notre chaîne logistique, en connectant nos expertises et nos missions pour viser l'excellence.

Notre contrat de confiance, c'est servir nos clients de manière efficiente, avec les produits et services dont ils ont besoin, là et quand ils en ont besoin. En articulant chacun de nos métiers et en nous appuyant sur une chaîne logistique réor-

ganisée et plus réactive, nous fluidifions le parcours de nos clients et nous augmentons nos marges. Dans cette chaîne opérationnelle essentielle à l'atteinte de nos objectifs, chacun et chaque instant est important.

- Un réseau agile et flexible
- Poursuite de Back-to-basics
- Optimisation des tournées

DES ÉQUIPES AU SERVICE DU CLIENT

Nourrir la confiance, c'est former une communauté solidaire de professionnels engagés pour la réussite de nos clients et l'atteinte de nos objectifs.

Chacun d'entre nous, passionné par son métier et nos produits, est notre meilleur atout pour répondre aux besoins de nos clients et les aider à se développer. Pour cela, dans notre diversité et la complémentarité de nos expertises, nous donnons le meilleur de nous-mêmes au

quotidien, avec constance et régularité. Chacun d'entre nous doit se sentir écouté, considéré et respecté, quel que soit son métier. Nous devons cultiver la confiance en nos capacités, en nos collègues, en nos managers.

- Un management engagé dans la performance collective
- Des équipes commerciales unifiées et spécialisées
- Un plan commercial 2025

Sysco

UN PLAN D'ACTION QUI NOUS ENGAGE

Nous avons fait preuve de résilience et d'adaptabilité face à un contexte de crise sanitaire imprévisible. Pour atteindre nos objectifs 2025, nous devons aller plus loin, en veillant à l'efficacité sur toute la chaîne de valeur opérationnelle. Nous avons déjà mis en place des outils de management, des structures et des processus permettant d'engager les équipes et de piloter la performance. Tout cela va nous permettre d'engager une dynamique positive et de déployer le plan d'actions 2022.



NOTRE PLAN D'ACTION

ASSURER LA RELANCE

- 01
- **Disponibilité des produits** et gestion des plannings pour redémarrer dès le mois de mai
 - **Développer nos opportunités commerciales** : réactiver notre base de clients et repartir en conquête avec des actions et promotions spécifiques

EXÉCUTER LE PLAN STRATÉGIQUE

- 02
- **Déploiement complet de Back-to-basics** pour améliorer la productivité en continu
 - **Implémentation d'une équipe dédiée aux grands clients** et un suivi hebdomadaire des tendances de consommation
 - **Optimisation des coûts** de merchandising et de transport
 - **Finalisation de ONE**, pour devenir une organisation avec une force de vente, une offre, un réseau logistique unifié

DÉVELOPPER NOS PARTS DE MARCHÉ EN RESTAURATION COMMERCIALE INDÉPENDANTE

- 03
- **Conquête de nouveaux clients**, développement des lignes de produits chez nos clients existants, davantage de rétention et amélioration de notre €/kg de marge via le pricing sont les indicateurs clés. Nous les suivrons à la semaine et formerons nos équipes (via les clés de la réussite) pour une meilleure efficacité.

S'APPUYER SUR LES INITIATIVES STRATÉGIQUES INTERNATIONALES

- 04
- **Optimisation des coûts** d'achat dans le cadre du Groupe
 - **Outils et méthodologie de pricing**
 - **Étude des coûts** indirects

ACCÉLÉRER NOTRE CROISSANCE SUR DE NOUVEAUX SEGMENTS

- 05
- **Restauration rapide et traiteurs**
 - **Développement à Paris** avec le soutien de l'entrepôt de Rungis

DES ATOUTS POUR RÉUSSIR

Sysco France a aujourd'hui toutes les cartes en main pour atteindre ses objectifs de croissance. Après une année délicate, le rebond est amorcé : nous avons le soutien actif du Groupe et de la BU Sysco International, la phase pilote de notre programme de fusion opérationnelle ONE a été lancée avec succès, et la direction des ressources humaines est à pied d'œuvre pour accompagner nos équipes sur le terrain.

GRANDIR ENSEMBLE EN FAISANT « GROUPE »

Chez Sysco, le succès repose sur l'unité. Être un Groupe, c'est savoir grandir ensemble, piloter ensemble et partager nos expertises et nos expériences, tout en nous appuyant sur des projets et des outils mutualisés.

La force d'une entité est aussi celle de toutes les autres. Nos réussites sont collectives. Soutenus par le Groupe et par les équipes de la nouvelle BU Sysco International, nous avançons tous dans la même direction pour « définir ensemble l'avenir des services alimentaires ».

UNIR NOS FORCES, AVEC LE PROGRAMME ONE

Ne faire qu'un, c'est l'objet du programme ONE, dont le pilote a été déployé cette année en collaboration avec les équipes. ONE repose sur quatre phases de déploiement, entre février 2021 et 2023, pour faire converger progressivement l'ensemble de nos métiers et de nos entités vers des pratiques, des process et des outils communs.

La bascule complète sera effective fin 2023 mais les efforts engagés dès février 2021 portent déjà leurs fruits.



L'HARMONISATION PROGRESSIVE DE NOS RESSOURCES sera bénéfique à tous les niveaux :

Pour tous nos clients,

cela signifie l'accès à une gamme unique de services et de produits. Notre offre sera enrichie et le cross-selling (vente additionnelle) favorisé.

Pour nos collaborateurs et clients,

cela représente un accès simplifié à des outils informatiques et un site internet uniques, grâce à l'amélioration de nos infrastructures.

Sur le terrain,

notre force de vente et télévente sera totalement unifiée et resectorisée, en ordre de marche pour conquérir de nouveaux clients.

Pour tous,

ONE aboutira à un réseau logistique fonctionnant en mode « unique ».

DES ÉQUIPES MOBILISÉES ET ACCOMPAGNÉES pour faire la différence

L'humain est au cœur de la valeur ajoutée de Sysco pour nos clients et déterminant dans notre réussite collective. Afin de soutenir la dynamique amorcée par le plan stratégique Sysco 2025, la DRH donne une nouvelle impulsion à sa politique à travers quatre leviers principaux :

- La mise à disposition des ressources et des compétences nécessaires en recrutant dans le respect du calendrier établi, en développant les compétences en lien avec les évolutions et en renforçant notre capacité à évaluer la performance et les potentiels

- La garantie d'un accompagnement des changements culturels et organisationnels de Sysco au niveau international ainsi que des changements induits par le plan stratégique 2025

- Le déploiement d'un plan d'action RH adapté en contribuant à la maîtrise des coûts de l'entreprise et en optimisant le fonctionnement et la performance sociale de Sysco France

- La mobilisation et le développement de l'engagement des collaborateurs, acteurs clés de la réussite du plan stratégique

CONSTRUIRE UN SYSTÈME D'INFORMATION MODERNE ET ÉVOLUTIF

La digitalisation et la valorisation de la donnée demandent d'inscrire les évolutions du système d'information dans une vision d'ensemble cohérente. Ainsi, la direction des systèmes d'information contribue au plan stratégique 2025, selon quatre axes majeurs :

- La contribution à la qualité de la donnée, en appui des métiers, par sa maîtrise des cartographies de bout en bout et l'outillage des besoins de data quality management

- La mise en place d'une gouvernance assurant les métiers d'un système d'information évolutif aux coûts maîtrisés

- Le développement d'une vision de l'architecture cible avec la promotion de principes de construction, pour partager les guidelines et créer les capacités d'évolutivité

- La co-construction avec les métiers et la mise en place d'instances d'échanges, de travail et d'arbitrages, pour bien partager ambitions, solutions, risques et contraintes



**NOURRIR LA CONFIANCE
POUR ACCÉLÉRER LA
CROISSANCE**