

# L'essentiel 2019





# Sommaire

<b>Rencontre avec Stanislas Lemor</b>	<b>02</b>
<b>STEF en bref</b>	<b>06</b>
<b>100 ans d'aventure humaine et d'innovations</b>	<b>10</b>
<b>Nos activités</b>	<b>16</b>
France	<b>18</b>
Italie	<b>25</b>
Espagne	<b>26</b>
Portugal	<b>27</b>
Pays-Bas	<b>28</b>
Belgique	<b>29</b>
Suisse	<b>30</b>
Pôles d'expertise	<b>31</b>
La Méridionale	<b>33</b>
<b>Responsabilité sociale de l'entreprise</b>	<b>34</b>
Nos engagements sociaux et sociétaux	<b>38</b>
Nos engagements environnementaux	<b>48</b>
Éléments financiers	<b>56</b>

Pour plus d'informations :  
[www.stef.com/investisseurs/  
rapports-et-publications](http://www.stef.com/investisseurs/rapports-et-publications)





# Notre mission depuis 100 ANS ?

**Être le TRAIT D'UNION entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires afin de garantir durablement et en toutes circonstances l'accès à la sécurité, à la diversité et au plaisir alimentaire pour tous.**

STEF est leader européen des services de transport et de logistique sous température contrôlée (-25°C à +15°C). Chaque jour, nos 19 000 collaborateurs se mobilisent pour apporter des solutions sur mesure aux industriels de l'agroalimentaire, aux enseignes de distribution et aux acteurs de la restauration hors domicile, dans le respect des règles de sécurité sanitaire et des délais.

Nous nous appuyons sur le professionnalisme de nos équipes, notre maîtrise des flux dynamiques et la densité de notre réseau européen pour proposer des services qui répondent aux évolutions spécifiques des marchés de nos clients européens et génèrent de la valeur ajoutée.

Conscients de l'impact de nos activités sur le plan environnemental, nous nous attachons à réduire sans cesse les émissions de CO<sub>2</sub> de nos véhicules et la consommation d'énergie de nos sites. Acteurs engagés sur le plan social et sociétal, nous veillons attentivement à la formation et à la qualité de vie au travail de nos collaborateurs et soutenons avec détermination l'insertion des jeunes dans l'emploi comme le tissu économique des pays et des régions où nous sommes implantés.



# Le Groupe est aujourd'hui pleinement mobilisé pour relever les multiples défis qui s'imposent.



**Stanislas LEMOR**  
Président-directeur général

## Quel regard portez-vous sur les performances du Groupe en 2019 ?

**SL** — L'année 2019 aura été globalement un bon millésime, avec une belle performance financière et extra-financière, une forte mobilisation de nos 19 000 collaborateurs et de nombreuses conquêtes commerciales. Notre chiffre d'affaires a progressé de 5,7 %, à près de 3,5 milliards, et, pour la première fois de son histoire, le Groupe a dépassé la barre des 100 millions d'euros de résultat net. Nous avons continué à développer nos activités, notre réseau et notre expertise partout en Europe.

Dans une optique d'avenir, nous avons franchi une nouvelle étape importante sur le marché du conditionnement industriel et avons poursuivi une politique d'investissements immobiliers ambitieuse. L'année 2019 a marqué enfin la première année d'existence de la société Blue EnerFreeze, société de production d'énergie frigorifique, qui a un bel avenir dans le Groupe.

Au-delà de notre feuille de route opérationnelle, nous avons effectué de grandes avancées en termes de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, ce qui est une grande fierté pour nous tous.

## 2019 est également la première année de votre prise de fonction en tant que Président-directeur général...

**SL** — J'ai pris les rênes du Groupe au mois d'avril, avec à mes côtés Marc Vettard, Directeur général délégué, qui a également une grande connaissance du Groupe. Nous sommes entourés d'un Comité exécutif expérimenté et nous allons, ensemble, poursuivre l'histoire exceptionnelle du Groupe.

Je profite de l'occasion pour remercier les fondateurs du Groupe STEF, qui se sont lancés dans cette aventure avec une vision stratégique résolument avant-gardiste, et qui ont œuvré sans relâche pour réaliser de grandes ambitions. Grâce à eux, le Groupe a pu grandir et se développer sur des bases solides.

Notre mission est de préserver ce patrimoine pour le transmettre à ceux qui nous suivront. Elle est également de rendre le Groupe encore plus agile afin de relever les nombreux défis qui se présentent. La crise sanitaire qui nous touche aujourd'hui vient encore confirmer cette nécessité et ne fait que renforcer notre détermination en la matière.



**La spécialisation des activités du Groupe a été un événement marquant. Quels bénéfices en attendez-vous ?**

**SL** — Le monde alimentaire et celui de la distribution se transforment, il est normal que STEF évolue aussi. La spécialisation de nos activités nous permet d'articuler une vision par typologie de marchés et de mieux répondre aux besoins de nos clients, toujours plus spécifiques et exigeants dans le bon sens du terme. Notre orientation client est ainsi affirmée et le Groupe est en capacité de proposer des services mieux calibrés et mieux adaptés. Nous avons franchi une étape importante l'année dernière en France, une étape qui commence déjà à porter ses premiers fruits, et nous déploierons ce nouveau modèle progressivement dans tous les autres pays.

**L'acquisition de Dyad sort-elle le Groupe de ses métiers traditionnels ? Est-ce une nouvelle stratégie de diversification ?**

**SL** — Notre Groupe assurait déjà des opérations de co-packing en frais, en surgelé et en tempéré sec alimentaire. En décidant d'acquiescer la société Dyad, nous avons fait le choix stratégique d'étoffer notre savoir-faire en matière de conditionnement industriel primaire (co-manufacturing) et secondaire (co-packing). STEF devient ainsi le seul groupe, dans le secteur de la température contrôlée, à pouvoir proposer trois métiers - transport, logistique, conditionnement - sur l'ensemble de ses marchés. Un atout clé pour mieux accompagner nos clients dans la commercialisation de leurs produits. J'ajoute également que Dyad, qui a la particularité d'être depuis sa création une entreprise adaptée, enrichit encore la vocation sociale et sociétale du Groupe.

**Comment analysez-vous l'année chahutée qu'a connu La Méridionale ?**

**SL** — J'aimerais d'abord rappeler que La Méridionale, ce sont plus de 500 marins et collaborateurs engagés et fiers de leur compagnie, des navires sous pavillon français - ce qui n'est pas si courant - et 40 ans de service dans la desserte de la Corse. Notre pôle maritime a effectivement connu une année perturbée : il a été impacté par la perte de la desserte des ports de Bastia et d'Ajaccio et par le report de l'activité vers les deux ports départementaux de Propriano et de Porto-Vecchio. Cette situation affectera aussi fortement l'année 2020 mais il faut aujourd'hui regarder devant nous. Le futur, c'est la prochaine délégation de service public 2021-2027 à laquelle La Méridionale a répondu, conjointement avec son partenaire historique.

### Quelles sont vos ambitions en matière d'innovation et de transformation digitale ?

**SL** — L'innovation n'est pas quelque chose de nouveau chez STEF. On peut même dire qu'elle est dans les gènes du Groupe depuis 100 ans... Évidemment, aujourd'hui, elle doit intégrer le formidable moteur qu'est la transformation digitale. Notre stratégie est claire : l'innovation ne vaut que si elle est au service de nos clients. La création en 2019 d'une direction de l'innovation, dans le but de s'ouvrir vers l'extérieur et de faciliter l'émergence des innovations terrain, s'inscrit dans cet axe. Je souhaite que chacun au sein du Groupe puisse devenir acteur de l'innovation, se sentir « entrepreneur » d'une idée créative, d'une amélioration, au service d'un progrès collectif.

### Votre politique RSE est-elle toujours au cœur de la stratégie du Groupe ?

**SL** — Plus que jamais car notre enjeu est bien de construire durablement demain ! Chaque jour, nous démontrons que nos engagements, tant sur le plan social, sociétal qu'environnemental, sont sources de performance. Pour la troisième année consécutive, STEF est d'ailleurs reconnu par les experts indépendants d'EcoVadis comme faisant partie du Top 1 % des entreprises les plus vertueuses, tous secteurs confondus. Une satisfaction et une incitation à progresser encore.

### Que vous inspire le fait que STEF soit désormais centenaire ?

**SL** — Depuis sa création en 1920, le Groupe s'est positionné comme un pionnier et n'a cessé d'évoluer pour offrir les meilleurs services à ses clients et aux consommateurs européens. STEF a su traverser les époques en restant fidèle à sa mission : garantir durablement l'accès aux produits alimentaires pour les populations. Chaque fois que cela a été nécessaire, il a su anticiper grâce à l'engagement de ses collaborateurs, à son aptitude à se réinventer et aux valeurs fortes qu'il porte dans son ADN. Le Groupe est aujourd'hui pleinement mobilisé pour relever les multiples défis qui s'imposent, d'une part à ses clients, car ils évoluent dans un écosystème alimentaire en constante transformation, et d'autre part à nos sociétés et à notre planète. Je sais pouvoir compter sur nos équipes pour écrire, ensemble, le prochain chapitre de notre histoire.

### Que met pour vous en lumière la crise sanitaire actuelle ?

**SL** — Depuis sa création, le Groupe a traversé des guerres, des crises économiques, des révolutions technologiques en gardant confiance dans la pertinence de sa raison d'être. Aujourd'hui, nous ouvrons une nouvelle page de son histoire dans un contexte de crise sanitaire et économique sans précédent. Ces événements exceptionnels mettent en lumière notre responsabilité, qui va plus loin que celle d'autres entreprises car nous devons assurer notre mission d'opérateur de services essentiels pour nourrir les populations. Si nous faisons face de manière exemplaire, c'est avant tout grâce à la mobilisation sans faille des femmes et des hommes du Groupe partout en Europe. Toutes et tous ont répondu présents avec un sens du service remarquable et je les en remercie. Je suis fier de leur engagement et de leur fidélité aux valeurs du Groupe STEF.

# Gouvernance du Groupe



## Présidence-Direction Générale

**Stanislas LEMOR**

Président-directeur général

**Marc VETTARD**

Directeur général délégué

## Comité Exécutif

**Bertrand BOMPAS**

Directeur général adjoint France

**Marco CANDIANI**

Directeur général de STEF Italie

**Jean-Yves CHAMEYRAT**

Directeur des ressources humaines

**Vincent FROMAGE**

Directeur développement,  
commerce et marketing

**Christophe GORIN**

Directeur général Europe du Nord

**Vincent KIRKLAR**

Directeur immobilier,  
Directeur général d'IMMOSTEF

**Ludovic LAPORTE**

Directeur financier

**Ángel LECANDA**

Directeur des métiers

**Stanislas LEMOR**

Président-directeur général

**Marc REVERCHON**

Président-directeur général  
de La Méridionale

**Léon de SAHB**

Directeur des systèmes  
d'information et achats,  
Directeur général de STEF IT

**Marc VETTARD**

Directeur général délégué

## Conseil d'Administration au 30 avril 2020

**Stanislas LEMOR, Président**

Sophie BREUIL

Jean-Charles FROMAGE

Estelle HENSGEN-STOLLER

Bernard JOLIVET

Jean-François LAURAIN

Murielle LEMOINE

Lucie MAUREL-AUBERT

Dorothee PINEAU

Dominique RAMBAUD

ALLIANZ Vie,

représentée par Clarisse KOPFF

ATLANTIQUE MANAGEMENT,

représentée par

François de COSNAC

# Un pure player au service du monde alimentaire.

Les modes de consommation évoluent et se diversifient. Les canaux de distribution se fragmentent. Grâce à son savoir-faire dans le transport et la logistique des produits alimentaires sous température dirigée, STEF anticipe et s'organise pour accompagner les besoins de ses clients industriels et distributeurs. Avec une ambition intacte : leur apporter la meilleure qualité de service.

## Des business units (BUs) spécialisées

- IAA flux frais
- IAA frais supply chain
- IAA surgelés
- IAA TSA (tempéré et sec alimentaire)
- Conditionnement
- GMS /e-commerce
- RHD (restauration hors domicile)
- Seafood

## Des pôles d'expertise dédiés

IMMOSTEF (immobilier) et STEF IT (Information et Technologies) constituent les outils clés de notre performance et de notre capacité d'adaptation.

## Le pôle maritime, une liaison historique vers la Corse

La Méridionale assure depuis 40 ans le transport de fret et de passagers entre la Corse et le continent.

# Nos atouts

## Notre expertise métier dans la température contrôlée,

la recherche systématique de massification et la gestion des flux dynamiques.

2

## Nos équipes professionnelles et engagées

dont nous cultivons l'esprit d'entreprise et avec lesquelles nous partageons la valeur créée grâce à l'association des salariés au capital.

3

## Notre organisation opérationnelle au service des clients :

chaque client est différent. Notre rôle est de leur apporter un service adapté selon leurs besoins en température et selon la typologie de leurs destinataires afin de les accompagner dans leurs adaptations aux évolutions des modes de consommation.

4

## Notre capacité à marier humain et technologie

pour organiser, gérer et suivre ces flux tout en proposant des solutions innovantes, diversifiées et adaptées à chaque client.

5

## La densité de notre réseau,

la proximité avec le tissu économique local et la souplesse de solutions qu'autorise la détention en propre de nos actifs immobiliers.

6

## Une complémentarité unique

sur la totalité de la chaîne de valeur grâce à nos trois métiers, le transport, la logistique et le conditionnement.

# 2019

## Une année de développement et de transition



- L'activité a été soutenue dans la plupart des pays d'Europe où nous sommes présents. À près de 3,5 milliards d'euros, notre chiffre d'affaires 2019 enregistre une progression de 5,7 % par rapport à 2018 et notre résultat net passe pour la première fois la barre des 100 millions d'euros.
- L'exercice a été marqué par une forte croissance organique des activités internationales et par la mise en œuvre réussie de la nouvelle organisation pensée autour des segments de marché de nos clients et des contraintes spécifiques à leurs filières. Déployée en France, elle commence à porter ses premiers fruits avant d'être progressivement mise en place dans les autres pays.
- L'acquisition de Dyad, société spécialisée dans le co-packing et le co-manufacturing, complète désormais notre gamme de prestations. Elle constitue le socle de la nouvelle BU Conditionnement industriel qui a vocation à proposer son savoir-faire dans tous les pays où le Groupe est implanté.
- Véritable socle de nos activités, le développement du réseau transport se poursuit. Au cours du premier semestre, le Groupe a ainsi acquis les Transports Frigorifiques Grégoire Galliard en France et a pris le contrôle à 100 % de la société néerlandaise Netko.
- Enfin, nous avons poursuivi notre politique pour attirer les talents et avons intégré près de 1 000 personnes supplémentaires au sein du Groupe.

## L'année en chiffres

**Chiffre d'affaires  
consolidé 2019**  
(en millions d'euros)

**3 441 M€**

**Résultat  
consolidé 2019**  
(part du Groupe en millions d'euros)

**100,3 M€**

**Capitaux  
propres consolidés 2019**  
(part du Groupe en millions d'euros)

**759,2 M€**

**19 045** collaborateurs dans

**7** pays européens  
France, Italie, Espagne,  
Portugal, Belgique,  
Pays-Bas, Suisse

**Clients**

plus de **10 000**

**Livraisons**

plus de **100 000** par jour

**242**

**sites multi-températures  
(plateformes et entrepôts)**  
dont **173** en France  
et **69** dans les autres pays

**Surface de quai**

**515 000 m<sup>2</sup>**

**Volume d'entreposage**

**9 300 000 m<sup>3</sup>**

**Plus de 4000 véhicules opérés**

(dont **2 360** en propre)

**3**

**cargos mixtes**  
(4 en 2020)

# 100 ANS

## d'aventure humaine et d'innovations



### Quelques dates clés

**1920**

Création de la Société de Transports et Entrepôts Frigorifiques

**1938**

La STEF est rattachée à la SNCF tout juste créée

**1981**

Constitution de TFE et apparition du logo aux 2 cercles

**1987**

Rachat de la STEF par la Financière de l'Atlantique, filiale de la CGM



**STEF** est né sous le triple parrainage du transport ferroviaire, routier et maritime. Mais surtout, STEF est né sous le signe du froid et de l'approvisionnement alimentaire. Son histoire se lit donc à travers le menu des français, l'évolution des modes de consommation alimentaire et la multiplication des canaux de distribution.

Pionnier dans l'âme, le Groupe anticipe, s'adapte et innove en permanence pour répondre aux habitudes alimentaires des européens. Aujourd'hui, ses équipes sont mobilisées pour relever les nouveaux défis d'un écosystème alimentaire en transformation et de la transition écologique. L'aventure continue...



**1989**

Début de l'aventure européenne avec des implantations en Belgique, en Espagne et au Portugal

**1992**

La Financière de l'Atlantique devenue indépendante, finalise l'acquisition de TFE

**1996**

Fusion les deux entités sous le nom de STEF-TFE

**1998**

Entrée en Bourse

**2012**

Institution de la marque unique STEF

# 100 ANS d'évolution des habitudes alimentaires



Des repas préparés à la maison aux repas pris à l'extérieur puis livrés à domicile

## Depuis 1920, STEF accompagne les changements de mode de consommation

Dès 1923, le Groupe gère l'entrepôt frigorifique de Paris-Bercy et ses dix chambres froides. Leur avantage est double : éviter les pertes de marchandises et stabiliser les cours des denrées. STEF participe ainsi, à la lutte contre la cherté de la vie. Pendant la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, le froid devient une priorité stratégique : il faut nourrir les soldats sur le front. Les transports frigorifiques se multiplient. Les habitudes alimentaires en seront bouleversées à jamais...

Lors des Trente Glorieuses, viandes, poissons, fruits et légumes frais deviennent des produits de consommation accessibles au plus grand nombre. Le réfrigérateur fait son entrée dans les logements... Puis les modes de vie évoluent à grande vitesse : prêt à consommer, surgelés, plats cuisinés – allégés ou non, en portion individuelle ou en format familial - gagnent du terrain. Les viandes sont emballées. Les produits lactés se multiplient. Salades et crudités se présentent en sachets. Le bio fait fureur. Et la livraison à domicile s'envole !



# 100 ANS d'évolution de la distribution alimentaire

Des petits commerces,  
aux supermarchés puis  
au e-commerce

## À toutes les époques, STEF adapte ses moyens roulants et son dispositif logistique

Dans les années 60, on fait toujours ses courses chez ses commerçants de centre-ville, mais les premiers magasins en libre-service font leur apparition. Entre les années 70 et 90, le nombre d'hypers et de supermarchés est multiplié par trois ! L'hypermarché devient le nouveau temple de la consommation. Et la restauration rapide compte de plus en plus d'adeptes... Entre temps, STEF est passé du rail à la route et a multiplié son dispositif immobilier qui passe d'un entrepôt Paris Bercy dans les années 20 à 250 entrepôts aujourd'hui ! Grâce à une chaîne du froid toujours plus performante, le Groupe répond aux attentes de la grande distribution comme des petits commerces et prend le virage du e-commerce.



# 100 ANS d'innovations

## Des wagons isothermes, puis réfrigérants, puis frigorifiques

Dans les années 60, STEF compte un millier de ces wagons à la pointe de la technologie en leur temps. Le Groupe met en œuvre une nouvelle méthode de conservation par le froid avec la glace en paillettes déversée par les tours de glaçage qui remplacent les pains de glace fabriqués manuellement. Les wagons s'arrêtent sous la tour de glaçage et la glace tombe directement dans les compartiments sans qu'il n'y ait besoin d'aucune manutention.



## Groupage, logistique de massification, multimodal et informatisation

C'est aussi dans les années 60 que TFE invente un métier : celui des messageries frigorifiques basées sur le groupage. Cette innovation accompagne le développement des infrastructures autoroutières et précède la constitution du réseau tel qu'il existe aujourd'hui. La voie à la logistique de massification est ouverte. Le Groupe bâtit de grands entrepôts, ultra-modernes, capables de gérer des températures, de -20°C à + 10°C. Précurseur en matière d'informatisation, le Groupe se dote d'outils sur-mesure pour ses activités de transport et de logistique dès les années 70. Objectif : améliorer la productivité de ses métiers pour mieux accompagner le développement de ses clients.



## Des innovations tous azimuts : technologiques, sociales, sociétales et environnementales...

### Traçabilité, géolocalisation et digitalisation

Dans les années 90, le Groupe améliore la traçabilité des marchandises et la géolocalisation des véhicules. À partir des années 2000, les innovations se concentrent autour du digital avec la dématérialisation des documents de transport. Objectif : faciliter la vie des clients et celle des salariés !

Aujourd'hui, les expérimentations visent à améliorer la productivité, l'empreinte écologique des bâtiments et des moyens roulants ainsi que la qualité de vie au travail des salariés pour aboutir à une meilleure qualité de service pour nos clients.

En 2019, le Groupe a décidé de structurer sa démarche d'innovation dans le but de s'ouvrir plus largement sur les opportunités externes pour faciliter l'émergence d'une culture interne forte et de réalisations dans lesquelles chaque salarié pourra se sentir impliqué et créateur.



### STEF pionnier de l'actionnariat salarié

En 1993, STEF ouvre un plan épargne entreprise pour associer tous ses salariés à la réussite du Groupe. Aujourd'hui, près de deux salariés sur trois sont actionnaires du Groupe.

### Création de la Direction de l'environnement, une première dans le monde du transport

Pour répondre aux nouveaux enjeux du transport et de la logistique, le Groupe investit dans les nouvelles énergies, tant pour la propulsion que pour la réfrigération et dans les outils de maîtrise de ses consommations.

### Faire de la formation, de la santé et de la sécurité des collaborateurs un enjeu prioritaire

Pour accompagner le développement du Groupe, STEF recrute, forme, fait évoluer ses collaborateurs. Côté santé et sécurité au travail, la prévention prévaut : exo-squelettes, exercices d'échauffement, postes ergonomiques, conception des vêtements techniques en collaboration avec les salariés.

### Une responsabilité dans le tissu économique local

STEF soutient la création d'emplois et la dynamique économique des régions où il s'implante. Son cheval de bataille : accompagner les jeunes vers l'emploi !



STEF



# Activités du Groupe





# France

**Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les activités transport et logistique en France ont été regroupées sous l'appellation STEF France.**

**Face à des consommateurs de plus en plus volatiles, les canaux de distribution se fragmentent et exigent des solutions de supply chain de plus en plus complexes.**

En 2019, le mouvement s'est encore accéléré. L'organisation en business units spécialisées par marché et dotées chacune d'une direction commerciale dédiée, nous a permis de nous adapter à ces marchés en pleine évolution. L'impératif : savoir conjuguer agilité et fiabilité.

**En 2019, STEF France a franchi un palier historique : la barre des 2 milliards de chiffre d'affaires** et affiche une croissance de + 5,1% (+ 3,4 % à périmètre constant). L'activité a été portée par le renforcement de nos parts de marché, l'effet favorable du prix du carburant et par une bonne dynamique commerciale.

À 127,5 M€, le résultat opérationnel est en progression de + 25 %, tiré par les activités Flux Frais, Frais Supply Chain et Surgelés.

+ 5,1%

Progression du chiffre d'affaires

## Flux Frais

### La dynamique commerciale porte ses fruits

Les activités de distribution enregistrent une croissance soutenue avec une évolution du chiffre d'affaires de + 2,9 %. Le résultat net a également progressé de + 8,6 % sous les effets conjugués d'une nette amélioration de la qualité et d'une bonne maîtrise des moyens de production. La BU a renforcé son dispositif opérationnel avec l'intégration de la société Transports Frigorifiques Grégoire Galliard (devenue STEF Sens), l'ouverture d'un nouveau site à Névian (Narbonne) et l'extension du site de Chambéry. En parallèle, elle a redynamisé son action commerciale en créant de nouveaux outils digitaux et des offres structurées pour accompagner au plus près l'évolution des marchés de ses clients et de leur environnement.

## Un nouveau portail pour mieux aider nos clients dans la gestion de leur supply chain

En 2019, nous avons travaillé à améliorer et rendre plus accessibles les indicateurs nécessaires à nos clients pour mieux gérer leur supply chain. Plus simple, ce nouveau portail a été construit en fonction de leurs besoins et de ceux de leurs destinataires.

Il s'inscrit dans un programme global qui sera prochainement enrichi par l'arrivée de nouvelles offres commerciales adaptées aux destinataires points de masse mais également aux destinataires de détail.



## Frais Supply Chain

### Un modèle qui confirme son efficacité

La croissance de la BU est portée par les sites de Darvault (+ 16,6 %) et Chaponnay (+ 7,4 %), qui ont atteint des taux de remplissage proches de 70 %, seulement deux ans après leur mise en service. 2019 aura été une année de transition, destinée à créer les conditions favorables à la mise en performance économique.

La finalisation de la structuration des sites récents et le déploiement rapide de projets d'amélioration de la qualité et de la productivité ont permis de renouer avec la performance économique attendue.

**+ 5 %**

Progression du chiffre d'affaires des activités Frais Supply Chain



# La nouvelle BU conditionnement industriel

## Une expertise à haute valeur ajoutée

Si STEF assurait déjà des opérations de co-packing en frais, en surgelé et en tempéré et sec alimentaire sur différents sites, Dyad, en disposant de son propre bureau d'études et de 35 lignes de production, étoffe ainsi son savoir-faire à la fois en matière de conditionnement industriel primaire (co-manufacturing) et secondaire (co-packing).

Ces expertises viennent compléter les offres à destination des industriels de l'agroalimentaire, en particulier celles proposées par la BU TSA (tempéré et sec alimentaire). L'expérience de Dyad dans l'univers du luxe constitue un atout supplémentaire compte tenu du haut niveau d'exigence technique requis pour cette catégorie de clients.

Et son profil d'entreprise adaptée s'inscrit parfaitement dans la politique RSE du Groupe.

Avec le rachat de Dyad, spécialiste du conditionnement industriel, STEF devient ainsi le seul acteur en capacité de proposer une offre globale sur les trois métiers : logistique + transport + co-packing.



En 2019, le Groupe aura  
réalisé un CA de

**+12 M€**



## Plus de souplesse pour les industriels grâce à la différenciation marketing « retardée »

Les clients industriels peuvent se concentrer sur leur cœur de métier : la production en grande série. STEF assure le packaging final, même décidé à la dernière minute, pour des offres promotionnelles : lots, assemblages de produits, mises sous blister... À ce jour, deux types de solutions sont proposées :

- le co-packing « wall to wall », là où est le stock, afin de mettre en œuvre la différenciation retardée (c'est-à-dire l'assemblage de produits « en dernière minute », pour des promotions très réactives) ;
- l'unité de packing implantée de façon permanente chez l'industriel ou dans l'entrepôt dans lequel les produits sont stockés.

# Encore plus de valeur ajoutée pour les clients !

# 120

personnes dont  
55% sont des  
travailleurs en situation  
de handicap

# 35

lignes  
de production

# 4

sites  
totalisant  
20 000 m<sup>2</sup>



## Surgelés

### Mieux servir la chaîne de valeur

L'activité a connu une année plutôt stable. Le coefficient de remplissage et l'activité des entrepôts sont restés élevés et atteignent un cumul annuel historique. De leur côté, les opérations de transport ont connu un rythme soutenu.

Certains segments affichent une belle dynamique. C'est le cas notamment du marché du porc avec les exportations de viande vers la Chine et de la boulangerie-vienniserie-pâtisserie, qui a fortement développé ses activités de grand export vers les Etats-Unis ou l'Asie.

Pour accompagner ses clients au plus près de leur besoins, le Groupe a renforcé ses services à valeur ajoutée comme le traitement des flux amont chez les industriels (matières premières ou produits finis) à emporter vers nos entrepôts ou à livrer au distributeur.

## Tempéré et sec alimentaire

### Un potentiel qui se confirme

Cette activité affiche une belle progression grâce à la montée en puissance d'un nouveau dispositif, basé sur deux sites récents, qui permet l'accompagnement optimal des grands industriels européens du chocolat. Le Groupe s'est engagé dans les extensions de ses sites d'Orléans Nord et de l'Isle-d'Abeau qui seront finalisées en 2020.



## 20 services additionnels pour nos clients industriels

Gestion des flux amont (matières premières ou produits finis), co-packing, co-manufacturing incluant congélation, décongélation et reconditionnement... Les services proposés permettent à nos clients de se concentrer sur leur cœur de métier.

Ainsi, pour les industriels de la boulangerie-vienniserie-pâtisserie, un process spécifique de traitement des flux de beurre (stockage puis décongélation) a été mis au point. Il donne toute latitude aux industriels de saisir les meilleures opportunités d'achat de la matière première : le beurre est décongelé par nos soins et intégré directement dans leur chaîne de fabrication.



## GMS

### Le e-commerce porte la croissance

Le développement du e-commerce est le marqueur phare de l'année 2019 et permet à l'activité GMS d'afficher un fort taux de croissance : + 12,3 %.

Aménagé pour répondre au développement des drives du Groupe Carrefour en Île-de-France, le site d'Aulnay-sous-Bois en région parisienne contribue pour une large part à cette croissance : la plateforme désormais mécanisée sera entièrement opérationnelle en 2020.

La croissance est également soutenue par le nouveau site d'Aix-en-Provence ouvert en février 2019 (+ 150 personnes recrutées).

L'année 2020 verra deux ouvertures de sites, l'une avec un client historique du Groupe et l'autre avec un acteur de la bio.

+12,3%

Progression du chiffre d'affaires  
des activités GMS

## 350 personnes pour servir jusqu'à 5 000 commandes par jour !

Le modèle du e-commerce est exigeant de par la grande volatilité des commandes qui peuvent arriver avec des variations chaque jour, du simple au double. L'organisation est donc particulièrement agile et les adaptations de personnel doivent être très rapides. En collaboration avec ses clients, STEF travaille sur des modèles prédictifs pour anticiper les « effets promo », facteurs d'à-coups sur la demande.



## Le saviez-vous ?

### GMS et e-commerce : un paysage contrasté et plus compliqué qu'il n'y paraît !

Année après année, la part des activités e-commerce augmente dans le marché alimentaire. Qu'il s'agisse du drive ou des livraisons à domicile pour les particuliers ou des approvisionnements pour la RHD, la tendance est maintenant durable.

Si l'érosion du modèle hypermarché est significative sur le non-alimentaire, en revanche, les rayons alimentaires résistent bien. Les distributeurs en font même une arme de reconquête pour limiter l'érosion de la fréquentation, notamment avec le développement de la bio.

## Restauration hors domicile

### Progression dans la constitution d'un réseau spécialisé

L'activité restauration hors domicile (RHD) a connu une croissance de chiffre d'affaires de + 6,2 % confirmant la bonne dynamique du marché de la restauration commerciale et particulièrement celle des clients du segment de la restauration rapide.

Pour répondre aux besoins des chaînes de restauration, le Groupe a poursuivi la restructuration de son réseau d'entrepôts dédiés. Le déploiement de nouveaux outils et des applicatifs pour le contrôle des préparations de commandes et la traçabilité des livraisons, a permis de renforcer la qualité du service clients et d'améliorer la productivité.

À ce jour, le plan de développement engagé pour de grandes enseignes nationales s'est traduit par l'ouverture de trois sites logistiques dédiés à Lyon, au Plessis-Pâté et à Miramas. Ce plan inclut également les moyens de transport adaptés et dédiés à ce type de distribution.

Dans un marché très exigeant, la BU poursuit ses travaux d'innovation et confirme son rôle de laboratoire pour les autres activités du Groupe.

**+ 6,2%**

Progression du chiffre d'affaires  
des activités RHD



## Seafood

### Un marché en fortes mutations

La croissance du chiffre d'affaires de la BU (+ 26,6 %) est essentiellement portée par l'intégration, mi 2018 de la société Express Marée.

Fort de cette acquisition, le Groupe propose désormais à ses clients et partenaires une couverture complète du territoire français. Mais la raréfaction progressive des ressources halieutiques et les mutations de la GMS impactent fortement le secteur. La rationalisation du dispositif de collecte s'achèvera avec la construction, lancée fin 2019, à Lorient, d'un nouveau site qui regroupera toutes les activités de STEF et d'Express Marée en Bretagne.



# Italie

## Bonne dynamique des activités traditionnelles

La progression du chiffre d'affaires a été particulièrement notable sur les activités de transport et de logistique des produits frais avec nos clients historiques.

Après l'ouverture d'une plateforme transport en 2018, le site de Bologne a complété son dispositif de 120 000 m<sup>3</sup> dédiés aux activités logistiques. L'acquisition de terrain au nord de Milan permettra également de développer notre activité sur cette région qui est l'un des bassins principaux de consommation en Italie.

Pour consolider nos performances sur le segment du surgelé, les efforts se sont concentrés sur la transformation des activités de la société Marconi acquise en 2018. L'évolution des systèmes d'information, ainsi que de nécessaires investissements immobiliers ont permis de porter les sites de Fidenza et d'Ascoli au niveau des standards du Groupe.

### Sites ouverts en 2019

- Extension de plus de 9 600 m<sup>2</sup> de STEF Bologne avec deux cellules en froid positif de 7 000 m<sup>2</sup> sous 12,5 m de hauteur et plus de 1 700 m<sup>2</sup> de mezzanines.
- Nouvelle plateforme Seafood de plus 5 000 m<sup>2</sup> à Tivoli (Rome).

+10,9%

Progression du chiffre d'affaires



# Espagne

## Croissance organique et renforcement des positions

L'ensemble des activités a gagné en performance en 2019. Le chiffre d'affaires a augmenté de + 6,3 %.

Cette croissance, exclusivement organique, est notamment portée par les activités de groupage sur le marché domestique comme à l'international. Le transport a élargi son offre sur les flux internationaux. L'augmentation de la fréquence de livraison sur tous les pays cibles a contribué à consolider notre position auprès des industriels de l'agroalimentaire espagnols.

La logistique de massification a maintenu un bon niveau de service. Les activités GMS, qui ont été confrontées aux évolutions des enseignes de distribution, ont donné priorité au maintien de la performance.

L'accompagnement au développement fourni à nos principaux clients dans le pays a permis au chiffre d'affaires de la RHD de fortement progresser.

+ 6,3%

Progression du chiffre d'affaires



# Portugal

## La consolidation du réseau porteurs fruits

L'accélération de la croissance dans le pays, dynamisée par un fort développement commercial et un réseau dense, a permis d'enregistrer une progression de + 15,8 % du chiffre d'affaires. C'est le résultat du développement d'un réseau national performant et unique amorcé il y a deux ans. En 2019, nous avons également renforcé notre dispositif immobilier avec la construction d'une nouvelle plateforme transport au nord de Lisbonne et une extension en froid négatif à Porto qui porte sa capacité totale à 18 000 palettes.

### Constructions engagées en 2019

- Nouvelle plateforme Flux Frais de 7 000 m<sup>2</sup> à Alenquer (Lisbonne Nord).
- Création de deux nouvelles chambres négatives à Porto portant ainsi la capacité de ce site à 100 000 m<sup>3</sup>.

+15,8%

Progression du chiffre d'affaires



# Pays-Bas

## Accélération de l'intégration

Au cours du premier semestre, STEF a pris le contrôle de la société néerlandaise Netko désormais appelée STEF Raalte, qui devient le troisième site néerlandais du Groupe.

La mise en place des systèmes d'information et des applications métiers est désormais effective sur l'ensemble des trois sites (Bodegraven, Eindhoven et Raalte).

Cette avancée permet un pilotage coordonné des flux, ceux-ci étant reliés au sein d'un même réseau transport. Un agrandissement du site d'Eindhoven a été réalisé pour faire face aux nouveaux flux générés par ces transformations.

### Site ouvert en 2019

- Extension du quai transport sur le site d'Eindhoven.

+33,5%

Progression du chiffre d'affaires

# Belgique

## Création d'un réseau national de distribution

STEF est principalement présent en Belgique sur deux types d'activités :

- le groupage national et international de produits frais et surgelés ;
- la logistique de massification pour les industriels du frais.

Les actions menées en 2019 ont permis d'améliorer significativement les résultats.

Par ailleurs, les équipes ont travaillé à l'élaboration d'un réseau national de distribution. La mise en place d'un partenariat avec un sous-traitant transport sur Liège en constitue la première étape marquante.

+3,9%

Progression du chiffre d'affaires

### Flux européens : la croissance se poursuit

Pilotée à partir de notre bureau basé à Strasbourg, cette activité continue d'afficher une forte dynamique de progression sur son axe historique majeur : les flux Nord/Sud. En 2019, le Groupe a conforté ses partenariats avec des transporteurs européens, ce qui lui a permis de s'adapter à la raréfaction des moyens roulants, très forte en Europe.



# Suisse

## Nouvelle dynamique

En 2019, le Groupe est entré dans une nouvelle dynamique, incarnée par la transformation de son organisation transport et par une équipe managériale renouvelée.

Un nouvel entrepôt a ainsi été mis en service près de Fribourg, aux portes de la Suisse alémanique : il permet de consolider nos liens avec la grande distribution et de développer nos activités avec d'importants acteurs nationaux de l'agroalimentaire. L'activité Frais a débuté avec succès au 1<sup>er</sup> semestre 2019 sur la nouvelle implantation logistique de Kölliken. Le Groupe a également modifié son organisation transport en concluant un partenariat avec un acteur local.

### Site ouvert en 2019

- Nouvel entrepôt de 4 400 m<sup>2</sup> et 27 000 m<sup>3</sup> en froid positif et négatif à Givisiez (Fribourg).

+23,6%

Progression du chiffre d'affaires

# IMMOSTEF

## Continuer d'investir pour préparer demain



Le pôle immobilier est au service de la performance opérationnelle et économique du Groupe. C'est pourquoi, depuis les origines, nous privilégions la détention en propre de notre parc immobilier : c'est un atout majeur pour conduire notre stratégie de moyen et long terme. En 2019, la structuration, l'harmonisation des process et le renforcement de l'expertise des équipes dédiées à la fonction de l'immobilier dans les différents pays se sont poursuivis.

### Des sites de plus en plus performants, vertueux et positifs sur le plan environnemental

Le métier de STEF est de garantir le froid et la sécurité alimentaire des produits qui lui sont confiés. Les bâtiments, les équipements et les systèmes de sécurité font donc l'objet de la plus grande vigilance et d'améliorations continues.  
Objectif : tenir notre promesse commerciale et optimiser les coûts.

# 7

projets immobiliers réalisés en 2019

Surfaces nouvelles  
**39 000 m<sup>2</sup>**  
Volumes additionnels  
**240 000 m<sup>3</sup>**

# 20

nouveaux projets immobiliers en cours

Surfaces nouvelles  
**80 000 m<sup>2</sup>**  
Volumes additionnels  
**513 000 m<sup>3</sup>**

# STEF IT

## Conduire la transformation digitale



STEF Information et Technologies gère et développe les outils informatiques et digitaux sur lesquels le Groupe s'appuie pour accompagner ses clients et améliorer la productivité de ses métiers. En 2019, STEF IT a continué de développer de nouvelles générations d'outils pour optimiser les activités du Groupe, et a déployé des solutions innovantes pour renforcer la compétitivité de ses offres.

### La transformation digitale est l'affaire de tous

En 2019, Le Groupe a lancé sa feuille de route digitale. Menée par les directions opérationnelles, elle fait l'objet d'un accompagnement par STEF IT qui veille à la cohérence générale des projets et à leur optimisation. Cette approche s'inscrit dans la double dynamique adoptée pour la démarche innovation du Groupe : une direction de l'innovation qui donne l'impulsion, pilote et coordonne, et les innovations qui viennent du terrain qu'il faut identifier, tester et généraliser.

### Un objectif unique : améliorer la satisfaction client

La démarche d'innovation du Groupe s'est organisée autour d'objectifs pleinement tournés vers l'amélioration du service aux clients. Nouveau portail, traçabilité et « tracking end to end », dématérialisation des documents, solutions clés en main adaptées à chaque catégorie de clients tout en veillant à la sécurité de leurs données. En 2019, notre patrimoine applicatif informatique a également évolué et s'est renforcé pour gagner en efficacité et en agilité.

# La Méridionale maintient son cap

Depuis 40 ans, La Méridionale assure le transport maritime de passagers et de fret entre Marseille et La Corse avec trois navires rouliers mixtes : PIANA, KALLISTE et GIROLATA.



## Une performance commerciale altérée par une fin d'année difficile

L'année 2019 s'est inscrite dans le cadre d'une délégation de service public (DSP) qui s'est achevée le 30 septembre 2019. L'activité de La Méridionale a été impactée par la perte de la desserte des ports de Bastia et d'Ajaccio à partir du 1<sup>er</sup> octobre 2019.

Pour autant, la période estivale a été satisfaisante : en fret, le volume transporté a été en nette augmentation par rapport à 2018 ; l'activité passagers a marqué le pas compte tenu de la concurrence du transport aérien et d'un début de saison touristique moins porteur.

## Se préparer afin de miser sur l'avenir

En dépit de ces aléas, La Méridionale a mis à profit l'année 2019 pour renforcer ses moyens d'action. Elle dispose désormais de son propre système de réservation et a acquis un nouveau navire, le LIVERPOOL SEAWAYS.

## Toujours pionnière de la protection de l'environnement

Depuis 2016, La Méridionale a équipé ses navires d'une connexion électrique afin de limiter les émissions polluantes et sonores quand ils sont à quai. Elle a également doté le PIANA de filtres à particules pour supprimer les rejets de soufre et de particules fines et ultrafines en mer. Les résultats sont spectaculaires.

### Le point sur les DSP

De février à décembre 2020, La Méridionale assurera la desserte de Porto Vecchio et de Propriano.

Elle a par ailleurs répondu avec son partenaire historique, à l'appel d'offres pour la délégation de service public de sept ans à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021.



A large, full-canopied green tree stands on a grassy hill. The background consists of horizontal stripes in blue, white, and teal. The text 'Responsabilité sociétale de l'entreprise' is overlaid in white.

# **Responsabilité sociétale de l'entreprise**

# La RSE, plus que jamais au cœur de notre stratégie

## Notre enjeu ? Préparer demain !

La RSE fait partie de l'ADN du Groupe. STEF en a fait un levier de performance : ses engagements sont en lien direct avec ses activités, son business model, ses valeurs et les attentes de ses parties prenantes. Portée au plus haut niveau de l'entreprise, la RSE est au cœur de notre développement stratégique.

## Nos cinq enjeux majeurs

CAPITAL HUMAIN

SANTÉ ET SÉCURITÉ  
AU TRAVAIL

SÉCURITÉ SANITAIRE

CLIMAT

QUALITÉ DE L'AIR

### Dialogue avec les parties prenantes

Pour mieux comprendre les attentes de nos différentes parties prenantes, nous dialoguons avec chacune d'elles : salariés, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations professionnelles, communautés locales, citoyens, associations, partenaires pour l'emploi, écoles et universités... Notre objectif : trouver collectivement les meilleures réponses et progresser ensemble !

En 2019, le dialogue s'est poursuivi et a conforté les trois sujets majeurs : la sécurité sanitaire, l'environnement et le social/sociétal. Ces éléments ont été intégrés cette année dans la cartographie de nos cinq grands enjeux RSE et deux nouveaux indicateurs ont été bâtis pour la France.

### Référentiels et certifications

Afin d'affiner les enjeux et impacts RSE induits par ses activités, tant actuels que futurs, le Groupe s'appuie sur les normes ISO 26000 et ISO 14001, ainsi que sur le référentiel RSE logistique produit par la direction générale des infrastructures des transports et de la mer (DGITM).



- Les informations relatives aux impacts sociaux, environnementaux et sociétaux des activités du Groupe sont publiées conformément aux obligations issues de l'article 225 de la loi Grenelle 2 et de l'article R.225-105-1 du Code de commerce.
- Toutes les informations identifiées par le signe  ont été vérifiées avec un niveau d'assurance raisonnable par l'organisme tiers indépendant<sup>(1)</sup>.

Pour la 3<sup>ème</sup> année consécutive, STEF s'est vu décerner le Gold EcoVadis niveau avancé par la plateforme indépendante de notation EcoVadis pour sa politique RSE : une fierté et une incitation à progresser encore !



STEF remporte le prix du public à la nuit de la RSE pour son engagement en matière de responsabilité sociale et éducative.



<sup>(1)</sup> Le niveau d'assurance raisonnable, symbolisée par le logo , est une démarche volontaire du Groupe STEF, celle-ci requiert des travaux plus poussés de la part de l'Organisme tiers indépendant (OTI) que ceux déployés dans le cadre d'une assurance modérée.

# Nos engagements sociaux et sociétaux



La performance et la qualité de nos prestations reposent sur nos équipes : former et faire progresser chacune et chacun dans sa carrière, veiller à sa sécurité, sa santé et son épanouissement au travail sont pour nous des enjeux majeurs.

Parce que la nature de nos métiers et la densité de notre maillage territorial nous permettent d'agir concrètement auprès des jeunes, et plus généralement des populations en situation de fragilité, STEF soutient activement la création d'emplois favorisant la dynamique économique des régions où il est présent.

# Recruter, former... et cultiver l'envie d'apprendre

Quels que soient leur parcours ou leur métier, STEF fait grandir ses collaborateurs. Notre mission : accompagner les transformations des métiers et permettre à nos collaborateurs d'évoluer pour mieux servir nos clients.

Lu dans...

## L'Usine Nouvelle

STEF se place parmi les 25 plus gros recruteurs en France.

Lu dans...

## Forbes France

STEF fait partie des 20 entreprises qui déploient des « stratégies innovantes de ressources humaines » pour « attirer les nouveaux talents. » Un classement de l'Institut Choiseul.

# 1 000

nouveaux postes  
créés en 2019  
(dont 600 en France)

### Attirer les talents

Le Groupe recrute une palette de talents très diversifiée : préparateurs de commandes, conducteurs, managers de proximité, techniciens de maintenance, commerciaux, experts IT... et jeunes diplômés au travers de notre « Graduate Program ».

Cet élan de recrutement est soutenu par une marque employeur avec une signature forte et engageante : « Construisez votre futur au cœur du monde alimentaire ».

Le Groupe a également développé un ambitieux programme de relations écoles appelé « Programme Ambassadeurs » qui fait intervenir des salariés du Groupe – nos Talent spotters, auprès d'écoles et d'universités. Ils incarnent, avec passion et enthousiasme, les valeurs et les métiers du Groupe, les partagent avec les étudiants, et attirent les talents de demain.



### Faire progresser tous les collaborateurs

Au travers de l'Université STEF, le Groupe développe des programmes spécifiques pour les emplois à forts enjeux. Pour cela, nous nous appuyons sur l'IMF (institut des métiers du froid), notre organisme de formation interne (certifié par Bureau Véritas depuis 2017).

Pour former nos collaborateurs aux métiers d'aujourd'hui et de demain, nous avons développé des parcours individualisables mêlant présentiel et digital. Après le commerce, au travers de « Sales Campus », ce sont les métiers de la maintenance que nous couvrons dans « Tech Campus ». Au-delà des offres déjà existantes sur nos métiers de cœur d'activité, nous avons pour ambition que chaque collaborateur suive son propre parcours de développement.

STEF reçoit le **trophée d'argent formation et métiers** pour les premiers modules de son université d'entreprise.

# 70 %

des postes d'encadrement sont pourvus par promotion interne

# 140

formateurs internes au sein de notre organisme dédié

# 220 000

heures de formation délivrées

### Plus de 70 % du capital détenu par le management et les salariés : un modèle précurseur et unique dans le secteur.

Créé en 1993, le plan d'épargne entreprise STEF permet aux salariés de bénéficier de la valeur ajoutée qu'ils contribuent à créer, en France et en Europe. Aujourd'hui, près de deux salariés sur trois sont actionnaires du Groupe via le fonds commun de placement d'entreprise (FCPE), toutes catégories socio-professionnelles et tous pays confondus. L'actionnariat salarié est un outil fédérateur puissant et un véritable levier de performance économique pour les clients du Groupe.

# 462

personnes en contrats d'apprentissage et de professionnalisation en France

# Veiller à la sécurité et à la qualité de vie au travail

Améliorer sans cesse la sécurité et la qualité de vie au travail de nos 19 000 collaborateurs sont nos enjeux prioritaires. En la matière, le Groupe mène une politique ambitieuse déployée dans chacun de ses pays.



## Santé et sécurité

Structurée par objectifs, notre feuille de route SST implique nos collaborateurs entre autres autour de questions sur l'intégration ou la formation, la définition de la nouvelle gamme de vêtements de travail...

Pour faire évoluer les comportements et mieux intégrer la démarche préventive au quotidien, la participation de tous est indispensable : à commencer par celle des managers qui jouent un rôle clé pour promouvoir la « culture sécurité » et engager des démarches collaboratives avec leurs équipes.

### ● Plus de 300 collaborateurs associés à l'étude engagée pour prévenir les troubles musculo-squelettiques.

Les TMS sont multifactoriels. Les solutions organisationnelles et collectives doivent donc prévaloir sur les solutions strictement individuelles et techniques. L'étude qui démarre en 2020 auprès de trois filiales représentatives des activités du Groupe permettra d'identifier les contraintes des postes à risques (TMS et accidents) liés à la manutention manuelle, et d'améliorer les environnements de travail en conséquence : process, outils, équipements, mode managérial, infrastructures...

### ● Très technique, la nouvelle gamme de vêtements de travail se déploie en Europe.

Conçue et testée en interne, elle va des couches « première peau » aux couches externes pour s'adapter aux différentes températures et activités de STEF. Des vêtements spécifiques ont été conçus pour les activités comme les surgelés et les produits de la mer.

### Qualité de Vie au Travail

La démarche QVT du Groupe s'organise autour de quatre thèmes : une meilleure articulation entre la vie professionnelle et la vie privée, le développement de démarches collaboratives, la promotion de bonnes pratiques d'hygiène de vie ainsi que l'écoute et l'accompagnement de nos collaborateurs.

### ● STEF Heroes : 3 000 collaborateurs impliqués à travers l'Europe.

Enthousiasme, respect, rigueur, esprit d'équipe : telles sont les valeurs promues à travers notre application sportive qui incite les collaborateurs à pratiquer une activité physique. Avec succès puisque 30% des participants le font désormais régulièrement !

Après STEF Run en 2017, puis STEF Move en 2018 qui a mobilisé 2 000 collaborateurs dans nos sept pays, en 2019, le Groupe a lancé STEF Heroes.

Plus complète, cette nouvelle application sportive a réuni cette année 3 000 collaborateurs autour du sport, de la performance et de la solidarité. En effet, le Groupe transforme les points gagnés lors des compétitions en dons pour des associations caritatives. Parmi les temps forts de l'année : l'équipement en lames de course de deux jeunes filles handi-athlètes via l'association « Lames de joie ».

### ● Campus Parentalité : soutien scolaire pour les enfants et coaching parental.

Depuis 2018, STEF propose un abonnement gratuit à une plateforme de soutien scolaire en ligne. A ce jour, 2 735 enfants du personnel y sont inscrits. Fort du succès rencontré, nous avons élargi l'offre de services : coaching parental (parentalité positive, développement de l'enfant), ateliers d'orientation par rapport au nouveau bac... Des ateliers seront également testés sur différentes thématiques.

### ● La téléconsultation médicale : 300 inscrits en 15 jours.

Le salarié, son conjoint et ses enfants ont ainsi gratuitement accès à des médecins généralistes ou spécialistes. Mise en place courant 2019 à titre expérimental, ce dispositif sera déployé sur les filiales volontaires en 2020.



Chez STEF, sport rime avec bien-être en entreprise !

**Le 10 avril 2019 à l'Assemblée nationale, le Groupe a reçu le Prix entreprises lors des trophées sport & management 2019 pour son programme collaboratif STEF Heroes.**

# Favoriser la diversité et l'égalité des chances



Favoriser une culture d'entreprise respectueuse de toutes les diversités, visibles et invisibles, c'est d'abord construire un environnement de travail au sein duquel tous les collaborateurs ont leur place et l'opportunité de s'y développer. L'égalité professionnelle hommes / femmes, l'intégration des travailleurs handicapés et l'insertion professionnelle des jeunes sont trois enjeux sur lesquels nous conduisons des politiques volontaristes.

**STEF reconnu  
« Diversity Leader 2020 »  
par le Financial Times**



Le Financial Times a décerné le titre de « Diversity Leader 2020 » au Groupe, dans son nouveau classement européen annuel sur la diversité et l'inclusion dans l'entreprise.

## Égalité hommes / femmes : vers une culture du management inclusif

Le secteur du transport est historiquement plus masculin. Chez STEF, nous œuvrons pour ouvrir plus largement nos métiers aux femmes et favoriser la mixité, notamment dans les métiers d'agents de quai et de conducteurs. Nous poursuivons nos engagements avec le déploiement de l'index égalité professionnelle H/F en France et les plans d'actions associés.

Notre projet en faveur de l'égalité professionnelle va être décliné dans toutes les entités du Groupe en Europe. Au programme des trois prochaines années : diagnostic et sensibilisation afin de susciter des prises de conscience et amorcer des changements de comportement, déploiement d'outils ad hoc de sensibilisation, de coaching, ainsi que développement du programme « Talents au féminin / Ladies first ».

### **Mission handicap : recrutement, intégration et gestion de carrière... des actions ambitieuses et des résultats concrets**

Le taux d'emploi des personnes en situation de handicap au sein du Groupe, qui est désormais de 4,5 %, atteste du succès de la démarche engagée depuis plus de douze ans par notre Mission handicap. Chaque jour, plus de 800 salariés en situation de handicap démontrent qu'ils peuvent exercer les mêmes métiers que les autres collaborateurs : 1/3 sont des agents de quai, 1/3 des conducteurs et 1/3 sont mobilisés sur d'autres fonctions. Cette année encore, plusieurs initiatives confirment l'engagement de STEF et sa volonté de démontrer que handicap et performance sont compatibles : à commencer par le rachat de l'entreprise adaptée Dyad dans le domaine du conditionnement.

● **Nouvel accord handicap signé à l'unanimité par les partenaires sociaux** : celui-ci permet au Groupe de capitaliser sur l'expérience de ces dix dernières années et de prendre des engagements encore plus ambitieux en termes d'accompagnement et d'intégration. Ceux-ci seront accompagnés par une politique achats responsables renforcée auprès des ESAT (établissements et services d'aide par le travail) et des EA (entreprises adaptées).

# 4,5 %

Taux d'emploi des personnes handicapées dans le Groupe

● **Opération DuoDay** : une initiative enrichissante et humainement passionnante. Le principe est simple : durant une journée, une personne porteuse de handicap, compose un duo avec un professionnel STEF afin de s'immerger dans son quotidien. Le 26 avril, une vingtaine de sites se sont lancés dans l'expérience. Stanislas Lemor, Président-directeur général de STEF, a passé une journée en duo avec Didier Roche, entrepreneur co-fondateur des restaurants « Dans le noir », mal voyant et visionnaire.

**STEF a participé au gala H'up entrepreneurs** : bravo aux cinq lauréats des trophées H'up entrepreneurs qui ont été mis à l'honneur pour leur parcours entrepreneurial hors du commun. Chez STEF, nous soutenons les entrepreneurs en situation de handicap et saluons leur énergie, leur créativité et leur détermination !

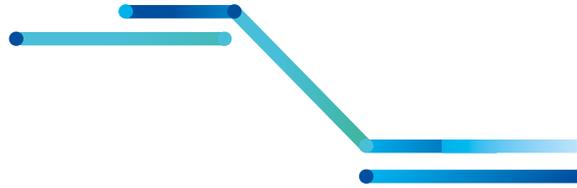
**Signature du manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique** : le 13 novembre 2019, Stanislas Lemor, notre PDG, a signé une charte de dix engagements opérationnels aux côtés d'une centaine de PDG de grands Groupes.



**FORT DE NOS DIFFÉRENCES.  
RICHE DE NOS TALENTS.**

# Accompagner les jeunes vers l'emploi : une question de responsabilité éducative pour l'entreprise

Les jeunes sont le capital de demain. Le Groupe entend donc prendre part à l'effort collectif pour améliorer leur avenir dans tous les pays où il est implanté. Engagé depuis 2016 en faveur de l'insertion professionnelle des jeunes, nous multiplions les initiatives au sein du Groupe comme sur le terrain.



## Faire découvrir, accueillir et accompagner...

Notre objectif est à la fois de leur faire connaître le monde de l'entreprise et nos différents métiers, dont certains sont fortement recruteurs, mais aussi de leur donner les clés du succès pour accéder à la vie professionnelle. Chaque année, toutes les entités du Groupe participent ainsi à de nombreuses opérations telles que la semaine européenne de l'insertion professionnelle des jeunes, organisent des visites de sites, des ateliers CV, des simulations d'entretiens de recrutement. Cette année, plus de 400 jeunes ont ainsi été accueillis en Europe et en France pour découvrir nos métiers, rencontrer nos collaborateurs ou décrocher un stage ou une alternance.

### Responsabilité éducative : une démarche sociétale au plus près du terrain

En 2019, dans le cadre du partenariat avec FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) en France, nous avons rejoint un programme spécifique aux douze secteurs d'activité en mutation susceptibles d'accueillir des jeunes éloignés de l'emploi. STEF en est le partenaire exclusif dans la branche transport et logistique. Des collaborateurs volontaires, engagés et passionnés, sont formés pour intervenir dans des collèges et lycées et devenir ambassadeurs TEKNIK. Leur mission ? Faire connaître la diversité et le quotidien des métiers du Groupe, leur dimension à la fois humaine et innovante... Et combattre certaines idées reçues sur un secteur d'activité méconnu du jeune public et de l'Éducation nationale, alors que le potentiel de recrutement y est élevé.



## Fiers de leur métier, 45 collaborateurs vont à la rencontre des collégiens et lycéens. Objectif : susciter des vocations !

Depuis plusieurs années, STEF propose des stages d'immersion de trois jours aux enseignants et aux conseillers d'orientation. Depuis 2019, nos collaborateurs retournent aussi à l'école en tant qu'ambassadeurs TEKNIK.

### Une séance en classe... Et des outils ludiques !

Pour faire découvrir le secteur transport et logistique agroalimentaire, nos ambassadeurs n'hésitent pas à créer l'événement : présentation en motion design, témoignages vidéo de collaborateurs qui présentent leur parcours et font partager leur passion... Et le Cubtile : cet outil 3D fait vivre une expérience immersive aux élèves et remporte un grand succès.



**Créativité et concours innovation** - Lors de séances spécifiques, les collégiens et lycéens se réunissent en petits groupes autour d'un projet sur une problématique de leur choix. Enquête, maquette, présentation... Leurs projets sont ensuite présentés lors des Défis TEKNIK à l'échelle intra établissement, académique et nationale !



Signée par STEF au niveau national, cette charte s'est transformée en PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises). Il est décliné sur de nombreux sites du Groupe qui s'engagent ainsi sur deux axes prioritaires :

- **l'éducation et l'orientation scolaire** : interventions dans les écoles, accueil accompagnement et tutorats de collégiens, lycéens et étudiants ;
- **l'emploi, l'insertion et la formation** : lien avec les structures locales emploi et insertion (missions locales, pôle emploi, maisons de l'emploi...).



Depuis plus de dix ans, STEF soutient l'emploi des jeunes avec Sport dans la Ville, via des parrainages, des journées portes ouvertes, des simulations d'entretien et ateliers CV, des jobs d'été ou contrats d'alternance...

## Une approche au plus près des besoins

Pour toucher toutes les catégories, des jeunes en difficulté scolaire aux bac + 4 / + 5, nous avons noué depuis plusieurs années des partenariats avec des associations engagées dans l'insertion professionnelles des jeunes : NQT (nos quartiers ont des talents), sport dans la ville et les EPIDE (établissement pour l'insertion dans l'emploi), Tremplin Handicap. La dynamique enclenchée grâce à ces grands partenariats permet ensuite d'engager d'autres collaborations fructueuses en termes de recrutement avec des acteurs locaux. C'est le cas par exemple des retombées suscitées par la charte « Entreprises et Quartiers ».



## STEF partenaire des Restaurants du Cœur depuis 2010 : au-delà du soutien logistique, du mécénat de compétences, des formations et des stages d'insertion...

Parce qu'il en va de l'intérêt collectif, nous ne nous contentons pas d'apporter un soutien logistique tout au long de l'année (3 500 tonnes de nourriture transportées en 2019). Nous développons le mécénat de compétences pour renforcer le professionnalisme des équipes dans la gestion des flux transport et logistique et dans la sécurité sanitaire. Nous leur donnons également accès à des formations en droit social identiques à celles suivies au sein du Groupe par nos directeurs de filiale et complétées par un module adapté au statut associatif des Restaurants du Cœur (30 participants en 2019). En parallèle, nous proposons des stages professionnels aux bénéficiaires de l'aide alimentaire dans le cadre des ateliers chantier d'insertion. La nouvelle convention de partenariat a été signée le 30 janvier 2020.



# Nos engagements environnementaux

Depuis plus de quinze ans, STEF a mis en place une politique volontariste pour réduire l'impact de ses activités. Parmi nos enjeux clés : le changement climatique, la qualité de l'air et la sécurité sanitaire.

## Notre politique environnementale

- Réduire les émissions de gaz à effet de serre (CO<sub>2</sub>) afin de pérenniser la performance environnementale apportée à nos clients.
- Expérimenter des technologies alternatives et proposer des solutions orientées vers une logistique urbaine vertueuse.
- Maîtriser les consommations d'eau et d'énergie (ISO 50001) avec des plateformes répondant aux exigences HQE®.
- Recycler et valoriser les déchets.
- Poursuivre les engagements du pôle Maritime (ISO 14001).



# Lutter contre le changement climatique

Maîtrise des consommations d'énergie, aménagement des entrepôts, renouvellement du parc de véhicules, collaboration avec les constructeurs pour limiter leur consommation, optimisation des tournées de livraison, formation des collaborateurs, mobilisation des sous-traitants, emploi de fluides frigorigènes naturels... Nous actionnons tous les leviers à notre disposition afin de diminuer nos impacts et de pérenniser la performance environnementale apportée à nos clients.

## Réduire les émissions liées à la consommation d'hydrocarbures

Afin d'atteindre nos objectifs, nous sommes engagés dans un renouvellement régulier de nos véhicules afin de disposer d'une flotte à la norme Euro 6 (94 % des tracteurs et 66 % des porteurs).

Le référencement de nos sous-traitants est également soumis à des critères RSE stricts : seuls les prestataires disposant d'un parc répondant aux exigences de qualité environnementale minimale, avec des prescriptions encore plus poussées pour les partenariats privilégiés, sont retenus.

Enfin, certaines agences de distribution urbaine ont recours à des systèmes de froid cryogénique embarqué qui offrent le triple avantage d'une neutralité carbone, de zéro émissions de polluants et totalement silencieux.



## Nos engagements environnementaux

Depuis 2018, nous intégrons la consommation des carburants en France (soit 89 % de la consommation totale du parc propre) dans notre certification ISO 50001, avec un objectif de réduction de la consommation de 1 % par an.

Enfin, nous avons généralisé à l'ensemble de la flotte un système de suivi des consommations en temps réel et nos conducteurs sont formés à l'éco-conduite.

## Politique de labellisation

Grâce à ces actions, le Groupe a obtenu des résultats probants actés par le renouvellement de la certification ISO 50001 et de la labellisation ADEME « Objectif CO<sub>2</sub> – transport écoresponsable ».



### Résultats prometteurs pour « Alertgasoil™ »

Ce dispositif mesure en temps réel la consommation de chaque véhicule et vise à diminuer les consommations via l'éco-conduite. Technologie connectée créée par une start-up, « Alertgasoil™ » a été déployée cette année sur l'ensemble de la flotte de tracteurs du Groupe en France.

**alertgasoil™**  
fuel cost killer

### Empreinte carbone transport Groupe en gCO<sub>2</sub>/t.km

Évolution du gCO<sub>2</sub>/t.km - base 100 en 2015



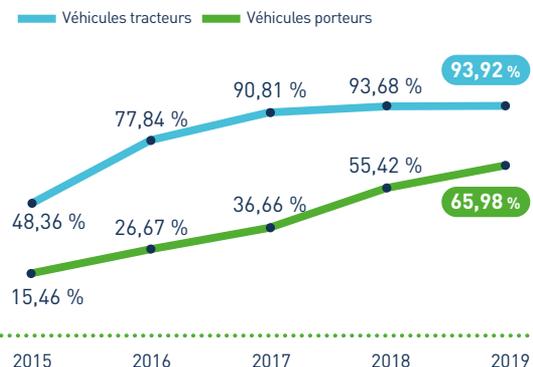
### Empreinte carbone transport France (parc propre) en gCO<sub>2</sub>/km

Évolution du gCO<sub>2</sub>/km - base 100 en 2015



### Répartition du parc de véhicules par normes Euro

% du parc Euro VI - Groupe - Parc propre





## Diminuer notre consommation d'énergie électrique

Depuis 2014, nous avons mis en place un système de management de l'énergie (SME) certifié ISO 50001 sur l'ensemble des sites français (soit 71 % de la consommation totale) avec un objectif de réduction de consommation de 4 % sur trois ans. Nos autres sites européens font également l'objet de suivi et d'audits rigoureux. À ce jour, 140 sites sont certifiés. Onze sites sont en cours de certification.

En parallèle, les actions de formations pour la communauté énergie (référents énergie, managers...) se poursuivent.

## Pour aller plus loin

La mise en place de la filiale énergie du Groupe, Blue EnerFreeze, dédiée à la production de froid des bâtiments du Groupe (80 % de la consommation totale), a permis de développer un système de pilotage intelligent des installations tenant compte de plusieurs paramètres, dont la température extérieure, les prévisions d'exploitation et les historiques de consommation.

### Consommation totale d'électricité en GWh

Évolution de la performance énergétique en kWh/tonne passée à quai (base 100 en 2015 - Groupe)



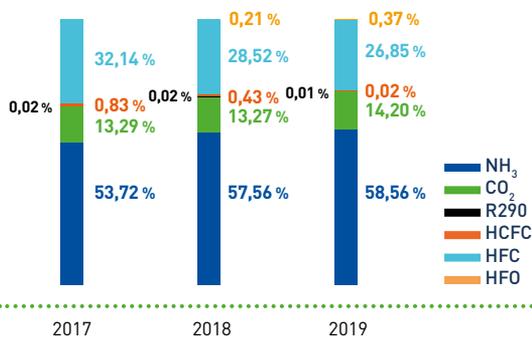
### Limitier les émissions liées à l'utilisation de certains fluides frigorigènes (HFC)

Pour assurer la production du froid de ses plateformes et entrepôts frigorifiques, nous privilégions les fluides naturels (ammoniac ou dioxyde de carbone) dont le PRG (potentiel de réchauffement global) est 1 000 à 4 000 fois plus faible que les HFC. Des expérimentations de nouveaux fluides, ayant des conséquences moindres sur l'effet de serre, sont également réalisées (propane et HFO).

Massivement déployés, nos plans rigoureux de maintenance des installations et des équipements de détection se poursuivent, le suivi des consommations s'affine. Les modules de formation continue des personnels à la manipulation des fluides frigorigènes sont également mis en place.

### Répartition des fluides frigorigènes Groupe

% en tonnage de charge par types de fluides frigorigènes



### Recycler les déchets

Plus de 80 % de nos sites procèdent au tri et au recyclage des déchets non dangereux, soit un taux de recyclage de 63,4 % (23 472 tonnes). Les déchets dangereux (en quantités faibles) font l'objet d'une élimination systématique en filière agréée.

### Bologne : un site décidément très vert !

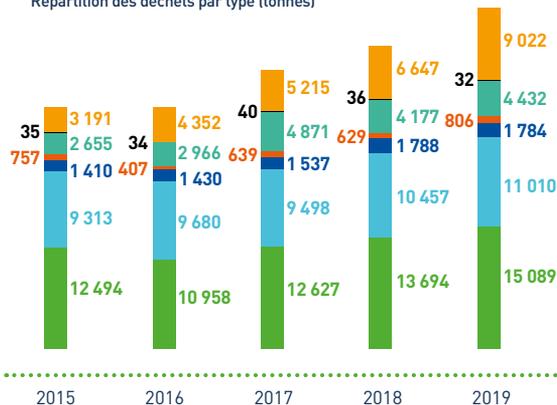
Eclairage 100 % LED, toiture entièrement équipée de panneaux photovoltaïques dont la production sera totalement autoconsommée, le site de Bologne fait du bien à l'environnement.



Situé au cœur d'une zone de production et de consommation alimentaire stratégique en Italie, ce nouveau site de 5 000 m<sup>2</sup> est idéalement placé pour optimiser les délais de livraisons et les consommations d'énergie. Il a été conçu et construit par IMMOSTEF Italia - filiale italienne de la foncière du Groupe spécialisée dans l'immobilier sous température dirigée – sur le modèle propre à tous les sites du Groupe et concentre les dernières avancées technologiques en termes de production de froid, d'isolation et d'économie d'énergie. Le recours au photovoltaïque va se poursuivre en 2020 sur différents sites en Espagne, au Portugal et en Italie.

### Traitement des déchets

Répartition des déchets par type (tonnes)



Alimentaire Verre Bois Métaux  
Plastiques Carton papier Non trié

# Préserver la qualité de l'air

## Dialoguer avec les collectivités locales et avec les constructeurs

La logistique urbaine est un sujet complexe : elle appelle des solutions très différenciées d'une ville à l'autre, en fonction des attentes des élus et du terrain. Dans cet esprit, nos équipes participent aux différents groupes de travail mis en place par les collectivités territoriales et par les fédérations professionnelles.

Pour les livraisons de produits alimentaires sous température dirigée en centre-ville, nous proposons différents types de véhicules : des triporteurs à assistance électrique à Rennes, Lille, Bordeaux, Nantes, Strasbourg aux véhicules de 7,5 t roulant au gaz naturel pour véhicules (GNV) à Strasbourg.

En parallèle, nous explorons des technologies alternatives pour les livraisons en hyper centre-ville. C'est notamment le cas à Montpellier où une solution avec un véhicule logistique autonome sera testée en 2020-2021 dans le quartier Antigone.

Par ailleurs, les partenariats engagés avec les constructeurs sur les motorisations, l'allègement des véhicules et les équipements du froid embarqués se poursuivent.

Nous mettons en place les schémas de distribution et les moyens techniques les plus respectueux de l'environnement. Et pour anticiper les évolutions à venir (restrictions de circulation, zones à faibles émissions...), nous participons à des groupes de travail interprofessionnels sur les technologies innovantes en matière de transport et production froid. Nous explorons également des technologies alternatives en faveur d'une logistique urbaine vertueuse.



## Apporter des solutions concrètes

Nous optimisons sans cesse les tournées et la massification de nos expéditions afin de limiter le nombre de véhicules en circulation et de réduire ainsi la congestion du trafic qui impacte directement la qualité de l'air.

Les équipements cryogéniques embarqués sur 70 de nos véhicules opérant sur trois plateformes adaptées de la région Auvergne-Rhône-Alpes contribuent à réduire d'autant les émissions de polluants (NOx, HC) et de particules issus de la combustion des hydrocarbures.

### Indicateur lié aux émissions de polluants (NOx, HC) et particules

Évolution d'émissions à la t.km Groupe

— mg.part/t.km — g(NOx+HC)/t.km



# 70

véhicules équipés de la solution cryogénique

## Vers une logistique urbaine vertueuse : et pourquoi pas des droïdes ?

C'est à cette question que le programme pilote lancé à Montpellier tentera d'apporter des réponses. Car rien ne vaut une expérimentation en conditions réelles. En 2020, STEF participe ainsi à une expérimentation de livraison par véhicule logistique autonome dans le centre-ville de Montpellier.

Pilotée par la Métropole de Montpellier, l'ADEME et l'État, cette expérimentation est montée en partenariat avec STEF, La Poste et Cara, le pôle de compétitivité expert dans le transport collectif de personnes et dans le transport de fret avec les droïdes conçus par la start-up occitane TwinswHeel. Objectif : vérifier in situ la fiabilité du service rendu, l'insertion des véhicules logistiques autonomes dans les flux de circulation et l'acceptabilité de ce mode de livraison par les piétons-citoyens avant leur mise en place dans les zones à faible émission (ZFE).

Opérés par STEF et La Poste, ces petits véhicules vont rouler dans un premier temps accompagnés par un opérateur dans le quartier d'Antigone et dans le cœur historique de Montpellier.

TwinswHeel a développé plusieurs types de droïdes : un petit modèle pouvant porter des charges jusqu'à 40 kg et un plus gros capable de transporter 500 kg. Ces modèles 100 % électriques se déplacent en roulant jusqu'à 6 km/h dans les environnements encombrés et peuvent atteindre 12.5 km/h dans les lieux dégagés.



# Assurer la santé et la sécurité des consommateurs

Partie prenante de la chaîne du froid, STEF a pour obligation de garantir le respect et la traçabilité des produits qui lui sont confiés. Cette exigence se traduit par la mise en place de moyens techniques, humains et organisationnels déclinés sur chaque site à travers un plan de maîtrise sanitaire.

## Formation à l'hygiène et à la sécurité sanitaire

Nombre de personnes formées et nombre d'heures de formation à l'hygiène et la sécurité alimentaire Groupe



■ Nombre de personnes formées  
■ Nombre d'heures de formation

## Mesures techniques

Les installations de production de froid des bâtiments de stockage sont dimensionnées afin de répondre à l'ensemble des contraintes d'exploitation internes (température de conservation des marchandises, flux entrants et sortants...) et externes (climatologie). Un programme strict de maintenance préventive assure une parfaite maîtrise des risques.

Pour autant, cette maîtrise est renforcée par le déploiement d'un plan de sécurisation de la production de froid sur ses sites afin de pouvoir pallier à toute défaillance d'alimentation en énergie par la mise en place de groupes d'alimentation de secours.

## Moyens humains

STEF cultive l'expertise du froid et capitalise sur son expérience grâce à son personnel qualifié à tous les niveaux de l'entreprise.

Le programme de formation à la sécurité sanitaire permet également d'assurer la compétence de l'ensemble des acteurs de la chaîne du froid, en interne comme en externe.

## Mesures organisationnelles

Les contrôles de température réalisés à toutes les étapes du transport et du stockage des marchandises permettent de garantir la continuité de la chaîne du froid. La surveillance en continu des températures, associée à un dispositif d'alerte permet d'assurer une intervention immédiate des personnels en cas d'incident. Un programme d'audits internes garantit la bonne application du plan de maîtrise sanitaire de chaque site et les règles en matière de sécurité sanitaire des aliments sont transmises aux fournisseurs du Groupe.

En cas d'incident, le dispositif de gestion de crise du Groupe a pour vocation de gérer l'évènement du point de vue sanitaire.

## RÉSULTATS CONSOLIDÉS (en M€)

	2019	2018
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>3 441,0</b>	<b>3 255,1</b>
<b>RÉSULTAT OPÉRATIONNEL</b>	<b>162,9</b>	<b>137,2</b>
<b>RÉSULTAT NET (Part du Groupe)</b>	<b>100,3</b>	<b>94,4</b>

## BILAN CONSOLIDÉ (en M€)

<b>ACTIF</b>	2019 (1)	2018 (2)
Immobilisations corporelles	1 447,8	1 250,1
Clients	533,2	508,2
Autres actifs	564,5	545,0
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>	<b>2 545,4</b>	<b>2 303,2</b>

### PASSIF

<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>760,7</b>	<b>695,0</b>
Dettes fournisseurs	477,4	446,8
Dettes financières	885,6	731,3
Autres passifs	421,7	430,0
<b>TOTAL DU PASSIF</b>	<b>2 545,4</b>	<b>2 303,2</b>

(1) Les comptes au 31 décembre 2019 sont établis en appliquant la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective modifiée (sans retraitement de l'exercice précédent).

(2) Les actifs et passifs d'impôts différés sont désormais compensés par juridiction fiscale dans le bilan consolidé. En conséquence le bilan consolidé au 31 décembre 2018, donné à titre comparatif, a été modifié pour tenir compte de ce changement de présentation (pour plus de détails se référer à la note 12.3 de l'annexe aux états financiers consolidés).

## FLUX DE TRÉSORERIE (en M€)

	2019	2018
<b>CASH FLOW D'EXPLOITATION</b>	<b>265,1</b>	<b>234,6</b>
<b>INVESTISSEMENTS NETS</b>	<b>-159,4</b>	<b>-342,2</b>

Publication : Direction de la Communication - Céline Audibert

Conception / Création / Réalisation : Idéogramme Communication - Rédaction : Corine Delahaye  
Crédits photos : Cyril Bruneau - Clan d'Oeil - Istock - Photothèque STEF - La Méridionale.



*Promouvoir la gestion  
durable des forêts*  
Pour plus d'infos :  
**[www.pefc.org](http://www.pefc.org)**



Société Anonyme au capital de 13 000 000 €  
Siège social : 93, boulevard Malesherbes - 75008 Paris  
999 990 005 RCS Paris

[www.stef.com](http://www.stef.com)