

## Groupe Casino : un plan stratégique pour devenir le meilleur des marques de proximité

Paris, le 14 novembre 2024

- Un **plan stratégique baptisé « Renouveau 2028 »** avec pour ambition de devenir le meilleur des marques de proximité.
- Des relais de croissance qui s'appuient sur **trois marchés clés** :
  - Être le rendez-vous des courses alimentaires du quotidien ;
  - Devenir un acteur majeur de la restauration à emporter ;
  - Être le leader de nouveaux services de la vie quotidienne.
- Pour engager cette transformation, nous allons nous appuyer sur **cinq leviers stratégiques** :
  - La force de nos marques ;
  - Notre culture du service ;
  - La puissance d'un groupe ;
  - L'énergie de notre collectif ;
  - Nos convictions sociétales et environnementales.
- Le groupe ambitionne un **retour à l'équilibre en 2026** (cash-flow libre avant frais financiers et dividendes<sup>1</sup>). Il investira environ **1,2 Md€** dans les 4 prochaines années pour atteindre un **volume d'affaires<sup>1</sup> d'environ 15 Mds€ en 2028**, soit une **progression d'environ 1,9 Md€** par rapport à 2023.

Bâtir un plan stratégique à l'échelle du Groupe est une première pour Casino. Il se décline dans chacune des marques. Engagé depuis le mois d'avril 2024 dans un plan de restructuration financière, managériale et organisationnelle, **le Groupe franchit aujourd'hui une nouvelle étape de son redressement et de son développement.**

**Les différents leviers du plan stratégique 2028 ont ainsi pour objectif de remettre le Groupe Casino sur la voie d'une croissance rentable et responsable.**

Philippe Palazzi, Directeur Général du groupe Casino déclare : **« Aujourd'hui, nous ouvrons un nouveau chapitre dans la transformation du Groupe. Notre ambition est de réinventer le commerce de proximité pour répondre, avec nos franchisés et grâce à nos marques, aux nouvelles attentes des consommateurs : le bon produit et le bon service au bon moment, proche de chez eux, avec le sourire et l'attention, et des prix adaptés à chacun. C'est pourquoi le Groupe va mettre l'accent sur trois marchés clés : les courses alimentaires du quotidien, la restauration à emporter et les nouveaux services de la vie quotidienne. Grâce à notre maillage territorial unique et à l'engagement de nos équipes, nous construisons une nouvelle proximité, adaptée aux évolutions sociétales. »**

<sup>1</sup> Voir définitions en annexe page 7

## Une restructuration menée à bien

A la suite de la restructuration financière réalisée avec succès au mois d'avril, Casino a défini plusieurs chantiers prioritaires destinés à sauver et à redresser le Groupe. Il a su adapter son organisation et son activité au nouveau périmètre issu de la cession de l'ensemble des hypermarchés et supermarchés. Le Groupe a ainsi finalisé la cession de 425 magasins et signé les accords nécessaires à la mise en œuvre de plans de sauvegarde de l'emploi. En parallèle, il a fait évoluer ses structures managériales avec un Comité exécutif renouvelé et la réorganisation de sa direction Marchandises, et il a mis en œuvre la mutualisation de fonctions transverses.

## Le « Nouveau » Casino : un périmètre plus cohérent

- **Un Groupe de marques** à la fois singulières et complémentaires : Monoprix, Franprix, Casino, Cdiscount, Naturalia, Spar et Vival. Ce sont des marques fortes au sein d'un Groupe comprenant désormais près de 7 700 points de vente, 25 000 collaborateurs, avec un volume d'affaires de 13 Mds€ (2023).
- **Un Groupe recentré sur la franchise** : un modèle vertueux sur lequel le nouveau groupe Casino s'appuiera pour continuer son développement et poursuivre son expansion géographique.
- **Un Groupe de proximité** : 42 millions de personnes en France sont proches d'un magasin d'une des marques de Casino<sup>1</sup>. Qu'elle soit géographique, fonctionnelle (le bon produit au bon moment), relationnelle (le contact humain) ou émotionnelle (l'adhésion à des valeurs communes), la proximité est dans l'ADN des marques du Groupe qui entend capitaliser sur ce savoir-faire pour se développer.

## Au cœur de nouvelles tendances de consommation

Le positionnement du Nouveau Casino s'inscrit sur un marché en croissance (ventes en croissance de +2,3% dans les magasins de proximité en ville en 2024 et de +1,7% dans les magasins de proximité en zone rurale, selon Consoscopie 2024), qui répond à des attentes fortes des consommateurs. 85 % des Français donnent en effet une connotation positive au mot « proximité » et 79% d'entre eux se sentent proches d'au moins une marque ou une enseigne. Ils sont 88% à considérer que « le commerce de proximité apporte des services très utiles à la population de la ville et des quartiers » (Obsoco – Septembre 2024).

Les habitudes ont également évolué : les consommateurs s'approvisionnent désormais de manière plus régulière avec un objectif précis (dîner, apéritif entre amis, restauration hors domicile, dépannage, courses du quotidien, etc.). Au cours des dernières années, les dépenses annuelles moyennes d'un foyer en produits de grande consommation ont progressé significativement mais elles s'accompagnent de plus petits paniers, avec une fréquence d'achat plus importante (NielsenIQ 2023).

## Accélérer sur 3 marchés clés pour inventer la « nouvelle proximité »

Le Groupe entend réinventer la proximité en se concentrant sur ses 3 marchés clés avec pour objectif de :

- **Être le rendez-vous des courses alimentaires du quotidien** : proposer une offre de qualité répondant aux attentes locales, travailler sur l'image prix avec des gammes adaptées aux différentes attentes, développer l'assortiment de marques propres et les innovations produits.
- **Devenir un acteur majeur de la restauration à emporter**, notamment dans les zones urbaines : proposer une offre adaptée à tous les moments de consommation (petit-déjeuner, déjeuner, snacking...) et augmenter nos parts de marchés face aux acteurs de la restauration rapide ou à emporter.
- **Être le leader de nouveaux services de la vie quotidienne** pour renforcer l'affect que portent les consommateurs à nos marques et favoriser le trafic en magasins.

Le Groupe continuera également à **mettre l'accent sur le marché de la mode, de la beauté et de la décoration accessibles** chez Monoprix et à **se développer dans le e-commerce** non alimentaire avec Cdiscount.

<sup>1</sup> Dans un rayon de moins de 10 minutes en voiture

## Le plan Renouveau 2028 : cinq leviers stratégiques pour renouer avec une croissance rentable et responsable

Pour poursuivre sa transformation le groupe Casino va s'appuyer sur cinq leviers stratégiques, bâtis sur l'écoute et le dialogue avec ses clients, ses franchisés, ses fournisseurs et ses partenaires, et bien évidemment ses collaborateurs.

### 1. Se distinguer par la force de nos marques

Le groupe Casino entend réunir des marques fortes, singulières et complémentaires qui ensemble répondent aux besoins de tous les Français. Le Groupe va accompagner leur développement et renforcer leur caractère unique en travaillant sur l'expérience client et le partage d'innovations, avec l'objectif d'asseoir durablement leur positionnement.

- **Cultiver la personnalité et le positionnement de chaque marque online et offline**
  - Inventer des concepts innovants et différenciants, comme le concept « Oxygène » lancé récemment chez Franprix,
  - Redéfinir les politiques de prix et développer l'assortiment de marques propres pour couvrir les différentes attentes du consommateur (premier prix, cœur de gamme, premium, Bio et marque de produits thématiques transverses),
  - Devenir incontournable sur la mode, la beauté et la décoration pour Monoprix,
  - Être le leader du e-commerce populaire pour Cdiscount avec sa nouvelle plateforme de marque.
- **Adapter l'offre de chaque marque par type de client et par territoire**
  - Renforcer les liens avec les producteurs locaux et le soutien à « La ferme France ».
- **Être le partenaire privilégié de l'innovation**
  - Investir les premiers dans la mise sur le marché de produits innovants issus d'initiatives locales et de PME.

### 2. Développer la culture du service

C'est l'essence même du métier de commerçant que Casino met au cœur de son action. Chacune des marques entend réinventer la relation avec ses clients, franchisés, fournisseurs, partenaires et vendeurs. Casino ambitionne de créer un véritable écosystème de proximité pour que chaque interaction devienne un levier de croissance partagée.

- **Améliorer l'expérience d'achat** de nos clients en faisant de chaque magasin un lieu d'accueil et de lien social
  - Assurer une meilleure disponibilité produits,
  - Offrir un éventail de services adaptés aux clients en ouvrant tous nos magasins à des partenaires publics ou privés (relais de colis, dépôts de clés, conciergerie etc.),
  - Offrir un parcours omnicanal simplifié.
- **Impliquer mieux les franchisés dans la redéfinition de nos concepts**
  - Redéfinir notre politique tarifaire,
  - Renforcer l'efficacité opérationnelle,
  - Mieux sélectionner, accompagner, former nos franchisés avec une nouvelle démarche (*First in Franchise*) associant toutes les marques, pour repenser une proposition de valeur plus compétitive.
- **Contribuer au développement de nos fournisseurs locaux, TPE/PME et de nos vendeurs**
  - Créer des filières responsables,
  - Développer de nouveaux services fondés sur la valorisation de nos données.

### 3. S'appuyer sur la puissance du Groupe

En mutualisant, en optimisant et en renforçant toutes les fonctions support, le Groupe va soutenir la performance et la croissance de ses marques. Grâce au partage des meilleurs pratiques et à une collaboration approfondie entre les équipes, les marques deviendront durablement plus compétitives et plus rentables.

- **Renforcer la collaboration entre les marques pour relancer une expansion maîtrisée en France et à l'international**
  - Créer de nouveaux magasins et rallier des franchisés issus de la concurrence.
- **Rationaliser le parc de magasins**
  - Fermer les sites non rentables,
  - Basculer certains sites intégrés en Franchise et choisir la marque la plus adaptée à la zone de chalandise,
  - Rénover nos magasins de manière maîtrisée selon le potentiel de développement de chaque site comme pour le déploiement en cours du nouveau concept « La ferme » de Naturalia.
- **Réduire les coûts de fonctionnement en optimisant la logistique et les coûts d'exploitation de nos sièges et magasins**
- **Renforcer notre performance**
  - Massifier les achats aux PME et fournisseurs de taille intermédiaire,
  - Centraliser les achats non-marchands (coûts d'énergie et d'entretien ou collecte des déchets par exemple) et monétiser nos données,
  - Adhérer à une centrale d'achat puissante à l'échelle française pour négocier avec les grands industriels : alliance Aura Retail sur les achats alimentaires et non alimentaires opérationnelle depuis octobre.

### 4. S'unir à travers l'énergie de notre collectif

Le renouveau du groupe Casino s'appuie avant tout sur l'expertise de ses équipes. Casino entend les développer et structurer les parcours de chacun dans l'intérêt du collectif et au service de la croissance. Au sein de chaque marque mais aussi de manière transversale, Casino va favoriser la transmission, la coopération et l'innovation pour faire grandir les talents et le Groupe.

- **Accompagner la transformation du Groupe** en renforçant sa culture, redéfinissant des valeurs communes et anticipant ses grandes évolutions.
- **Faire grandir les collaborateurs** pour que la formation et la transmission deviennent des leviers d'évolution individuelle et collective.
  - Renforcer les parcours et la mobilité entre métiers, entre marques et vers la franchise à travers par exemple un parcours d'intégration inter-marques et le développement de programmes dédiés aux talents.
  - Étendre cette politique de formation à nos franchisés et leurs salariés à travers des parcours certifiants et le développement de magasins-écoles.
- **Installer la culture de l'innovation sociale comme un marqueur significatif** pour le Groupe en pérennisant un dialogue social responsable, en développant une culture entrepreneuriale et en déployant des politiques cadres ambitieuses.

### 5. S'engager pour incarner nos convictions sociétales et environnementales

Le groupe Casino est convaincu qu'une croissance rentable et responsable est possible et que ses marques ont un rôle à jouer au service des clients et de la société. Au cœur des territoires, des villes et du quotidien des consommateurs, les enjeux du groupe Casino sont multiples : transition énergétique, solidarités territoriales, lutte contre le gaspillage alimentaire, gestion des déchets, promotion de l'inclusion et de la diversité, offre de produits responsables et locaux, créateurs de lien social ; ses engagements contribuent également à l'attractivité de ses marques.

- **Inventer une nouvelle forme de solidarité territoriale** : en tant que Groupe de commerçants, Casino a un rôle social et sociétal à jouer en développant de nouveaux services pour les plus isolés dans les villes et les villages, en veillant à la juste rémunération des producteurs, en soutenant des initiatives entrepreneuriales et en œuvrant en faveur de l'inclusion et de la diversité.
- **Faire de nos produits la référence du manger bon et sain** : veiller à l'exigence des cahiers des charges fournisseurs, s'engager à respecter le bien-être animal et à réduire le gaspillage alimentaire.
- **Porter une attention particulière au respect de l'environnement** : réduction des déchets, baisse des émissions carbone et circuits d'approvisionnement via des filières de production vertueuses.

## Indicateurs Extra financiers

La proximité est au cœur de la transformation du modèle de Casino, qui a pour ambition de retrouver la voie d'une croissance durable en maintenant des standards élevés en termes de responsabilité sociétale et environnementale. Le Groupe Casino maintient une réduction des émissions carbone, ciblant une trajectoire à +1,5°C à l'horizon 2030 et dévoilera sa nouvelle feuille de route ESG au cours du premier trimestre 2025. Nous prévoyons notamment d'augmenter significativement la part d'énergie verte dans le mix énergétique à horizon 2028<sup>1</sup>.

## Objectifs financiers 2028

### Faire croître l'activité

- La mise en œuvre du plan doit permettre d'atteindre un **volume d'affaires d'environ 15 Mds€**, soit un **taux de croissance annuel moyen de +3,7% sur la période 2024-2028**.
- Bien que le transfert en franchisés de certains magasins baisse mécaniquement le chiffre d'affaires, le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires est attendu à +0,8% sur la période 2024-2028.

### Renforcer l'efficience

Compte tenu des synergies mises en place au sein du Groupe, **environ 600 M€ d'économies cumulées** sont anticipées sur la période 2025-2028, dont **350 M€ déjà confirmées**. Ces économies proviendront essentiellement de :

- La rationalisation des coûts, en cohérence avec le nouveau périmètre,
- La réduction des coûts d'occupation des sièges et du parc de magasins,
- La mutualisation des compétences et des savoir-faire,
- La massification des achats marchands et non-marchands,
- L'optimisation des schémas logistiques.

### Faire croître l'EBITDA

Le plan Renouveau 2028 doit permettre d'atteindre un **EBITDA ajusté après loyers<sup>2</sup> de près d'environ 500 M€** en 2028 avec une croissance progressive sur toute la durée du plan.

### Montant des investissements alloués sur la période

Pour mettre en œuvre ce plan stratégique, Casino a prévu une enveloppe d'environ **1,2 Md€ de CAPEX bruts sur la période 2025-2028, soit près de 300 M€ par an**, dont la moitié pour la marque Monoprix.

### Améliorer le niveau de cash-flow libre

L'objectif est d'atteindre un **cash-flow libre avant frais financiers et dividendes à l'équilibre en 2026**, avec un **taux de conversion de l'EBITDA ajusté après loyers en cash-flow libre<sup>2</sup> d'environ 50%** en 2028.

<sup>1</sup> Dans le cadre de l'appel d'offre lancé pour la fourniture en énergie de ses sites en 2025, le groupe a décidé de retenir une proposition contenant 30% d'énergie verte (au sens de la définition européenne de l'énergie verte)

<sup>2</sup> Voir définitions en annexe page 7

## Situation bilancielle

Depuis le début de l'année près de 200 M€ ont été remboursés aux porteurs d'obligations Quatrim, financés par les produits de cessions immobilières. C'est un amortissement très conséquent qui intervient rapidement après notre restructuration financière.

Le Groupe rappelle que l'essentiel de son endettement porte échéance en mars 2027 sous condition de respecter son covenant qui sera testé pour la première fois en septembre 2025.

\*\*\*

*Ce communiqué contient des déclarations prospectives, y compris, sans s'y limiter, des déclarations sur le groupe Casino (« la Société ») et ses plans, stratégies et perspectives. Ces déclarations prospectives sont soumises à des risques et incertitudes qui peuvent changer à tout moment et, par conséquent, les résultats réels de la Société peuvent différer matériellement de ceux attendus.*

*La société a fondé ces déclarations prospectives sur ses hypothèses, attentes et projections actuelles concernant des événements futurs. Bien que la société estime que les attentes reflétées dans ces déclarations prospectives sont raisonnables, il est très difficile de prévoir l'impact de facteurs connus et il nous est impossible d'anticiper tous les facteurs qui pourraient affecter nos résultats proposés. Toutes les déclarations prospectives sont basées sur les informations dont dispose l'entreprise à la date de ce communiqué.*

*Les facteurs importants susceptibles d'entraîner une différence significative entre les résultats réels et les attentes de la direction sont présentés dans les rapports périodiques de la société et dans d'autres informations réglementées déposées auprès de l'AMF. Les investisseurs sont invités à ne pas accorder une confiance excessive à ces déclarations prospectives.*

\*\*\*

*En application du règlement d'exécution (UE) 2016/1055 de la Commission Européenne du 29 juin 2016 relatif aux modalités techniques de publication et de report des informations privilégiées, le présent communiqué de presse a été communiqué au diffuseur agréé de Casino pour diffusion le 14 novembre 2024 à 08h30, heure de Paris.*

\*\*\*

## **CONTACTS ANALYSTES ET INVESTISSEURS**

**Charlotte IZABEL** - [cizabel@groupe-casino.fr](mailto:cizabel@groupe-casino.fr) - Tél : +33 (0)6 89 19 88 33

Relations investisseurs - [IR\\_Casino@groupe-casino.fr](mailto:IR_Casino@groupe-casino.fr) - Tél : +33 (0)1 53 65 24 17

## **CONTACTS PRESSE**

**Groupe Casino – Direction de la Communication**

**Christophe PIEDNOEL** - [cpiednoel@groupe-casino.fr](mailto:cpiednoel@groupe-casino.fr) - Tél : +33 (0)6 15 19 17 55

**Stéphanie ABADIE** - [sabadie@groupe-casino.fr](mailto:sabadie@groupe-casino.fr) - Tél : +33 (0)6 26 27 37 05

Service de presse - [directiondelacomunication@groupe-casino.fr](mailto:directiondelacomunication@groupe-casino.fr) - Tél : + 33(0)1 53 65 24 78

## ANNEXES – LEXIQUE

### **Volume d'affaires (GMV)**

Pour l'activité e-commerce, la « GMV » (« Gross Merchandise Volume » ou volume d'affaires) correspond au chiffre d'affaires réalisé directement sur les sites internet du groupe Cdiscount et par les vendeurs indépendants sur les marketplaces. Pour les autres activités de distribution, il correspond au chiffre d'affaires réalisé par chaque marque, pour l'ensemble de son parc de magasins intégrés et franchisés, toutes taxes comprises.

### **EBITDA ajusté**

L'EBITDA ajusté est défini comme le résultat opérationnel courant (ROC) augmenté de la dotation aux amortissements opérationnels courants présentée en ROC.

### **EBITDA ajusté après loyers**

L'EBITDA ajusté après loyers est défini comme l'EBITDA ajusté diminué par les remboursements des passifs de loyer et les intérêts financiers nets versés sur passifs de loyer présentés dans le tableau de flux de trésorerie.

### **Cash-flow libre avant dividendes et frais financiers**

Le cash-flow libre avant dividendes et frais financiers correspond aux flux de trésorerie générés par l'activité tels que présentés dans l'état des flux de trésorerie consolidés diminués des capex nets, des loyers versés au titre des baux faisant l'objet d'un retraitement IFRS 16 et retraités des effets du plan de cession stratégique (jusqu'en 2023), de la conciliation et de la restructuration financière.

### **Taux de conversion de l'EBITDA ajusté après loyers en cash-flow libre**

Le Taux de conversion de l'EBITDA ajusté après loyers en cash-flow libre est défini comme le ratio « cash-flow libre avant dividendes et frais financiers » sur « EBITDA ajusté après loyers ».