

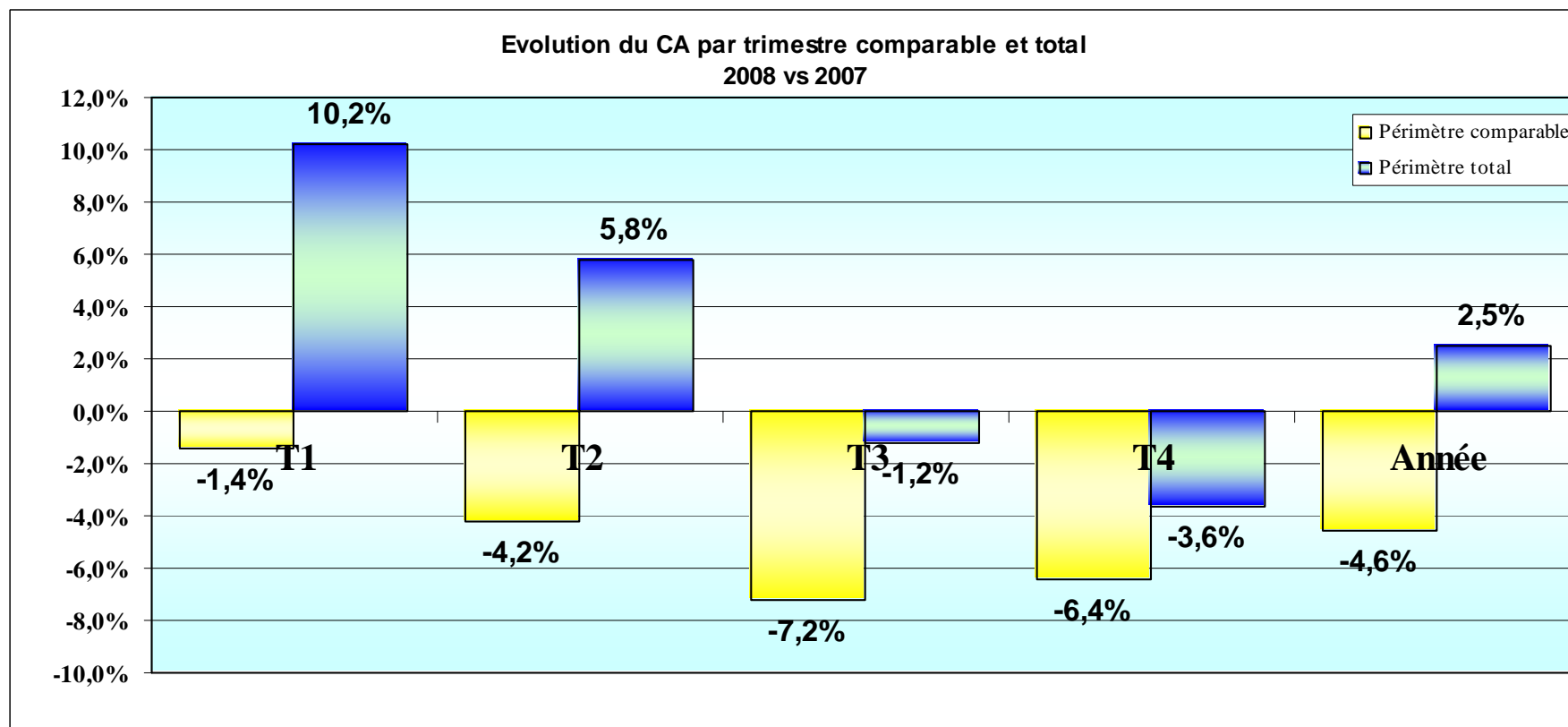
GROUPE FLO

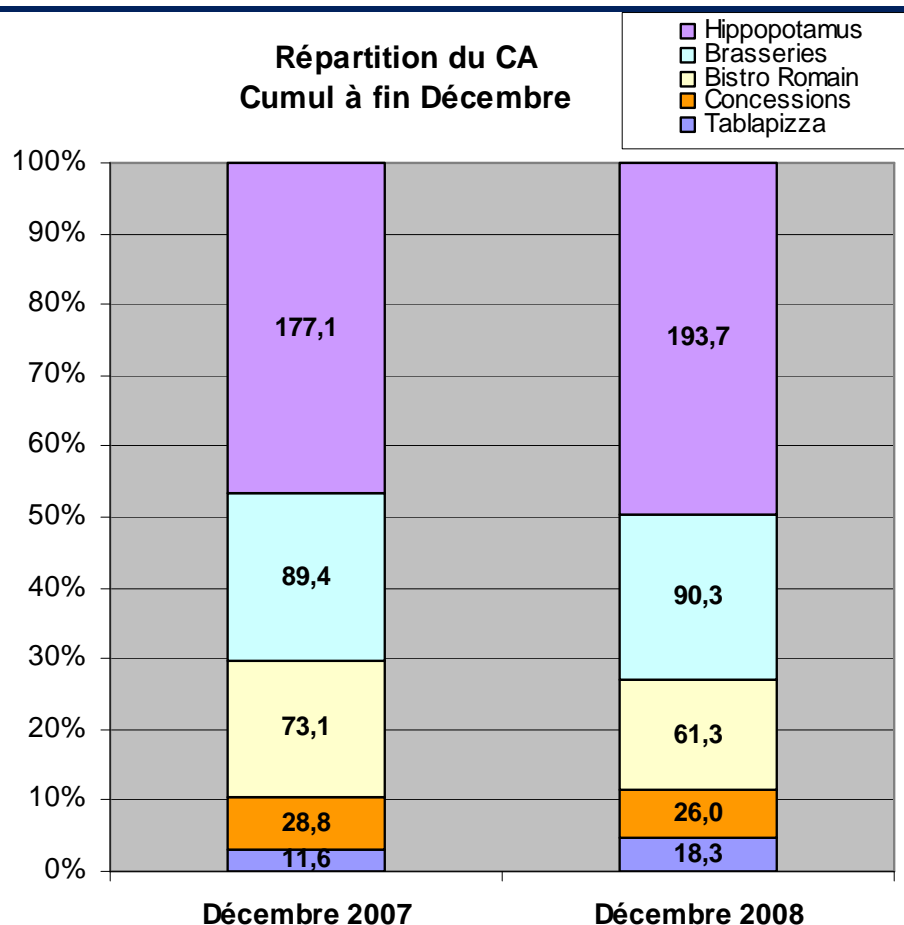
Résultats annuels 2008

Le 6 mars 2009

- **Un chiffre d'affaires consolidé à 389,5 M€, en progression de + 2,5 %**
- **Une activité impactée négativement par une rupture brutale de la consommation en 2008.**
 - ✓ Un chiffre d'affaires à périmètre comparable en recul de 4,6 %.
 - ✓ Exécution du plan de développement 2008 dynamique, avec **45 ouvertures de restaurants.**
- **Groupe Flo adopte des mesures très énergiques pour faire face à la dégradation de l'environnement économique.**
- Un résultat opérationnel courant à 14,4 M€, affecté par des contraintes externes et compensé pour partie par les premiers effets des plans d'actions engagés par le Groupe.
- Une décision stratégique sur la gestion du portefeuille de marques :
 - ✓ **Concentration sur les marques les plus fortes et à potentiel**
 - ✓ **Arrêt du développement de la marque Bistro Romain**
 - ✓ **Réflexion sur l'optimisation du réseau**
- **Un résultat net à – 38,4 M€.**
Un résultat net à + 10,4 M€, hors décision stratégique sur Bistro Romain.

- **Une croissance du chiffre d'affaires consolidé de 2,5 %, à 389,5 M€, résultat :**
 - ✓ de la politique de croissance soutenue avec 45 ouvertures, dont 22 en franchise
 - ✓ d'une activité impactée négativement par une rupture brutale de la consommation en 2008 (après 16 trimestres de croissance ininterrompue)
 - Un périmètre comparable qui se détériore depuis le début 2008.
 - Un recul du chiffre d'affaires étendu progressivement à toutes les enseignes.
 - Sur le plan géographique, les zones périphériques et les centres commerciaux restent les plus touchées.
 - Un comportement irrationnel et anxiogène des consommateurs conduisant à des arbitrages sur la restauration.
 - Un volume d'activité très contrasté : activité semaine versus week-end et début de mois versus fin de mois.
 - Ralentissement des progressions de tickets moyens sur tous les segments, réduction des consommations de vins, cafés, eau, et desserts (auto régulation des dépenses).
 - Activité touristique groupe en baisse continue



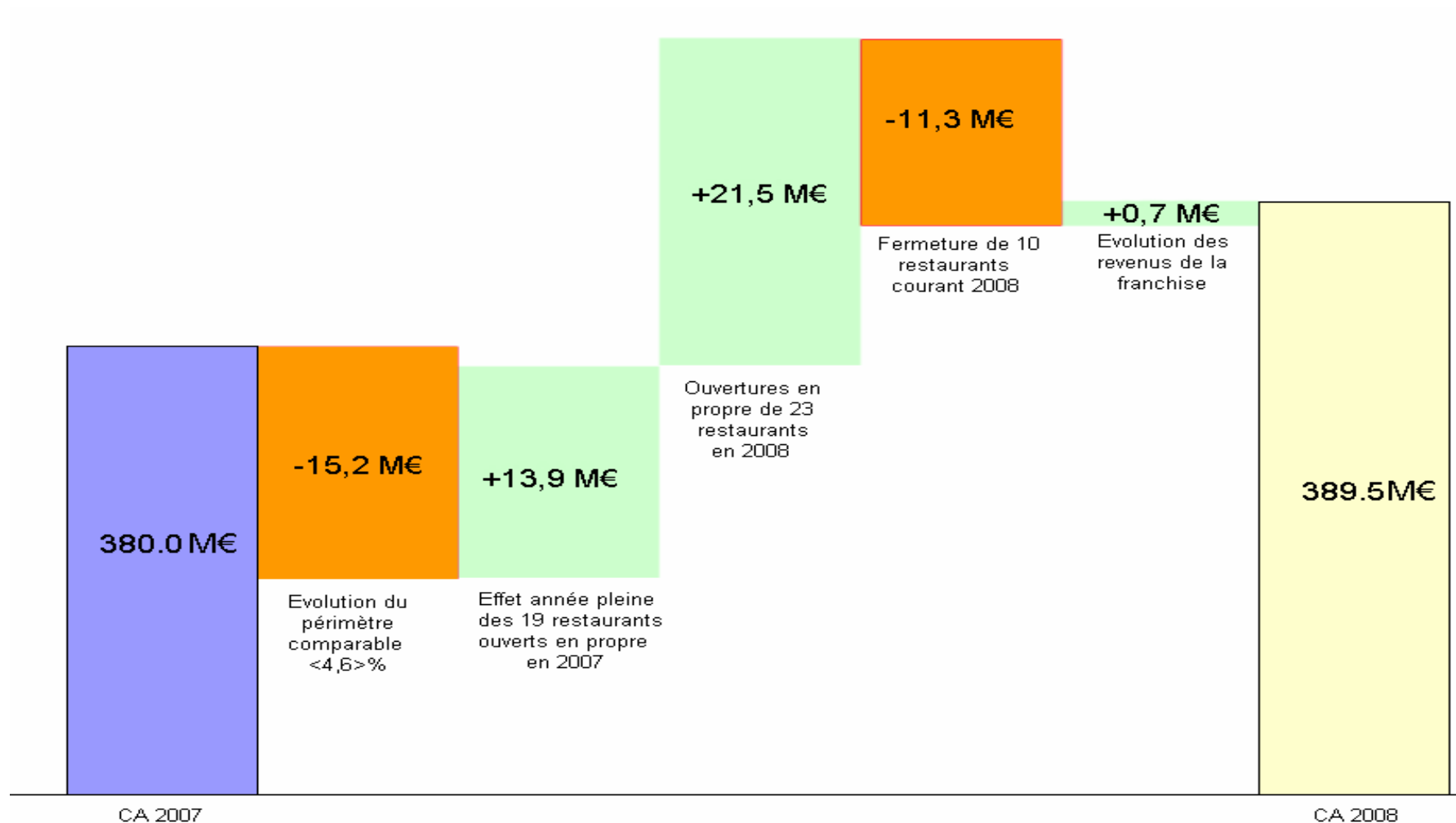


Croissance par Branche - Cumul à fin décembre

	Périmètre Comparable 2007	Périmètre Comparable 2008	Périmètre Consolidé 2008
Hippopotamus	2,5%	-1,5%	9,4%
Bistro Romain	1,6%	-9,6%	-16,2%
Tablapizza	-	-5,4%	58,3%
Brasserie	2,2%	-5,8%	-1,6%
Concession	-2,7%	-7,5%	-9,8%
Groupe	1,7%	-4,6%	2,5%

**C.A. Consolidé 389.5 M€ (vs 380,0 M€ en 2007)
en progression de 2,5 %**

**Les ventes sous enseigne Groupe Flo représentent 512,5 M€ en 2008
(Franchises Taverne de Maître Kanter incluses)**



- Un résultat opérationnel courant de 14,4 M€, impacté par :
 - ✓ L'incidence de la baisse progressive de l'activité : - 6,2 M€
 - ✓ La suppression des allègements de charges sociales : -10,0 M€
 - ✓ L'impact des coûts d'ouvertures 2008 : - 3,7 M€, qui auront un impact positif en 2009
 - ✓ L'accroissement des amortissements de développement : - 4,6 M€

- Un résultat net impacté par la décision stratégique d'arrêt du développement de la marque Bistro Romain, accélérée par le contexte de crise.
 - ✓ Impact net : dépréciation de - 49,0 M€

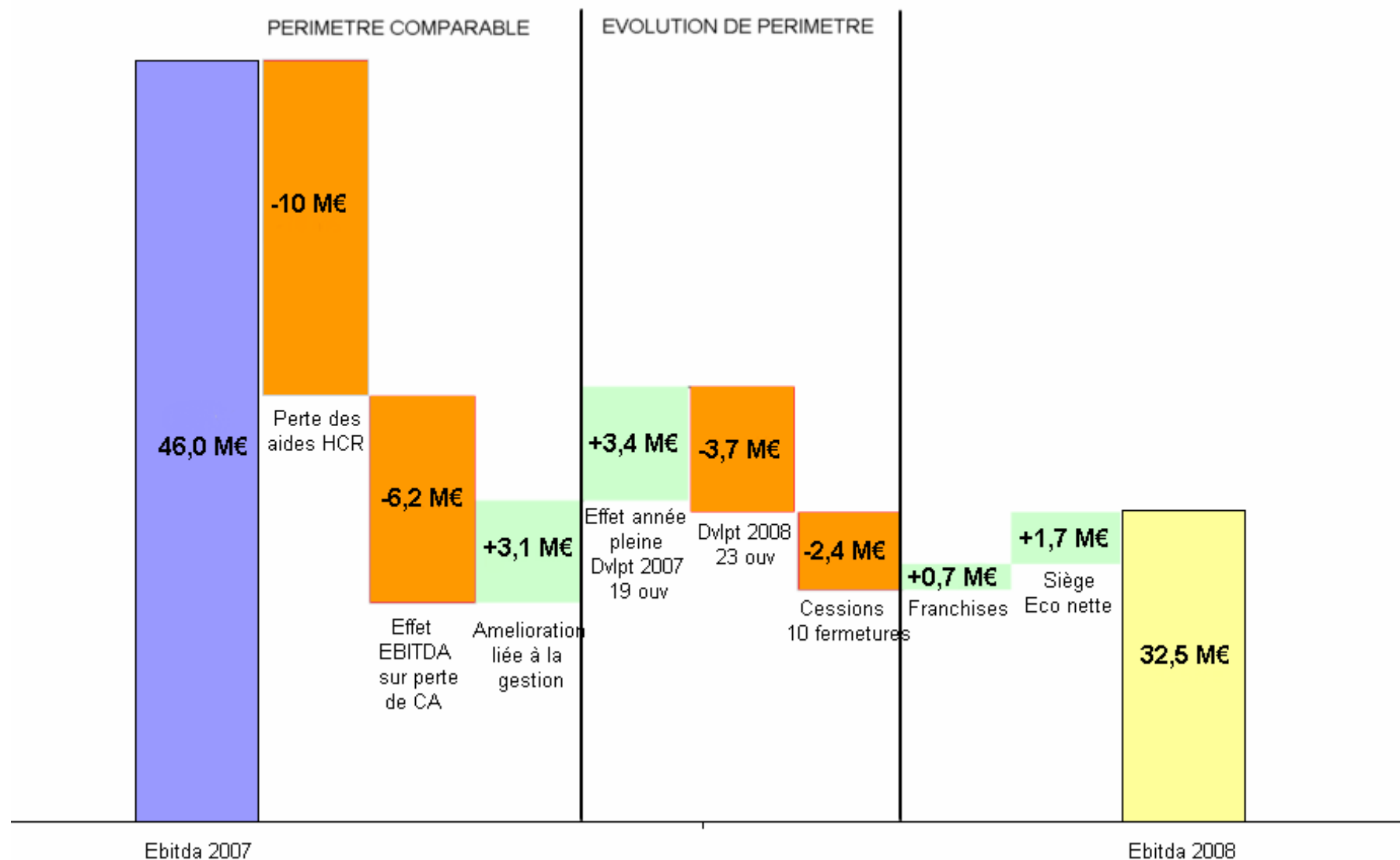
- Un report des ouvertures du dernier trimestre : 8 restaurants annulés

- Renégociation des engagements 2009-2011 sur plus de 40 projets d'ouverture
 - ✓ Coût en 2008 de 1,5 M€

- Réadaptation des effectifs
 - ✓ Réduction au 31 décembre 2008 des effectifs dans la proportion de la baisse de la fréquentation

- Plan de réduction de coûts sur S2 : économies de 1,7 M€

EBITDA – Passage par périmètre



Secteurs Opérationnels (en millions d'euros)	2008	2007	% de variation
Total Restauration à thème			
Chiffre d'affaires	279,7	263,9	6,0%
EBITDA	32,2	42,0	-23,4%
Marge (EBITDA / Chiffre d'affaires)	11,5%	15,9%	-4,4
Total Brasserie			
Chiffre d'affaires	83,9	87,2	-3,8%
EBITDA	12,9	15,5	-17,0%
Marge (EBITDA / Chiffre d'affaires)	15,4%	17,8%	-2,4
Total Concessions			
Chiffre d'affaires	26,0	28,8	-9,8%
EBITDA	3,6	4,6	-22,4%
Marge (EBITDA / Chiffre d'affaires)	13,8%	16,0%	-2,2



▪ **Thème :**

**Bonne humeur
et viande grillée**

▪ **2 650
collaborateurs**

▪ **125 restaurants
dont 40 franchises**

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
CA	197,0	179,9	+9,5%
Contribution commerciale (*)	43,7	44,6	-2,1%
Marge (Contribution / CA)	22,2%	24,8%	- 2,6 pts

(*) La contribution commerciale correspond à l'EBITDA des sites, aux royalties de franchise et aux coûts de publicité

➤ **Périmètre Comparable**

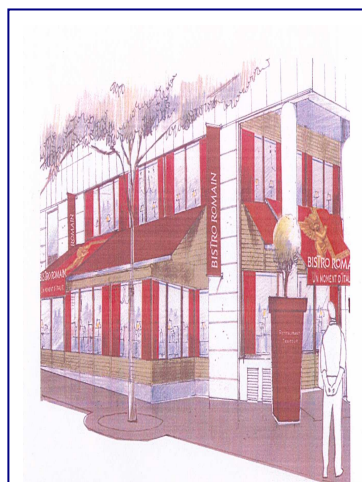
- ✓ Hippopotamus confirme sa meilleure résistance avec une évolution de – 1,5 % de son périmètre comparable
- ✓ Succès des offres commerciales (Hamburgers et Viandes de race)
- ✓ Perte des aides HCR : – 5,1 M€ (impact EBITDA)
- ✓ Adaptation des effectifs de l'ordre de 10 %

➤ **Ouvertures de 17 restaurants en 2008 (dont 7 en franchise)**

- ✓ Impact des coûts d'ouvertures 2008 : - 1,0 M€ en EBITDA.

➤ **Perspectives de développement en 2009**

- ✓ Cinq ouvertures en propre
- ✓ Dix ouvertures en franchise



• **Thème :**

**La générosité
à l'italienne**

• **950
collaborateurs**

• **36 restaurants
dont 4 franchises**

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
CA	61,4	73,1	-16,1%
Contribution commerciale (*)	7,0	13,2	-47,3%
Marge (Contribution / CA)	11,3%	18,1%	- 6,8 pts

(*) La contribution commerciale correspond à l'EBITDA des sites, aux royalties de franchise et aux coûts de publicité

➤ **Périmètre comparable**

- ✓ L'activité de Bistro Romain est particulièrement sensible à la dégradation de la consommation.
 - Evolution du périmètre comparable : - 9,6 % sur l'année versus - 11,0 % au premier semestre
 - Une crise de la consommation qui se traduit par une perte de volume, plus marquée dans les centres commerciaux, et en périphérie.
- ✓ Accueil favorable de la nouvelle carte, et de la mise en place de formules attractives.
- ✓ Perte des aides HCR : - 2,5 M€ (impact EBITDA)
- ✓ Adaptation des effectifs de l'ordre de 15 %

➤ **Evolution du périmètre en 2008**

- ✓ Ouvertures de 3 restaurants dont 2 en franchise
- ✓ Fermetures de 6 restaurants

➤ **Décision stratégique de se concentrer sur les marques les plus fortes : arrêt du développement de Bistro Romain**

- ✓ Arrêt du développement de la marque « Bistro Romain »
- ✓ Etude d'optimisation sur le réseau existant
- ✓ Arrêté des comptes 2008 : prise en compte de l'intégralité des aspects comptables en 2008

➤ **Une décision stratégique accélérée par le contexte de crise durable**

- ✓ Une relance difficile dans un contexte de crise forte
- ✓ Le poids de la marque sur l'évolution du concept
- ✓ Un repositionnement avec un retour long et risqué, consommateur de cash,

➤ Impact comptable de cette décision stratégique

- ✓ **Dépréciation de 100 % de la marque Bistro Romain, soit un impact net de - 46,2 M€**
 - Dépréciation brute : - 69,6 M€ bruts
 - Reprise d'impôts différés passif : 23,4 M€

- ✓ **Amortissement exceptionnel des immobilisations corporelles, soit un impact net de - 2,8 M€**
 - Dépréciation brute : - 4,2 M€ bruts

Soit un impact non cash de 49 M€

➤ Hypothèses retenues

- ✓ Analyse du réseau en propre existant : appréciation de la zone commerciale et de la configuration de chaque site
 - Identification des sites pouvant être transformés sur les autres marques du Groupe, notamment Hippopotamus et Tablapizza
 - Etude d'optimisation des restaurants non stratégiques
- ✓ Un plan d'actions en fonction de l'analyse en cours, avec une mise en œuvre sur 2 ans maximum
 - Maintien de l'activité des sites Bistro Romain sur cette période.

➤ Avantages

- ✓ **Renforcement des marques fortes et à potentiel : Hippopotamus et Tablapizza.**
- ✓ **Valorisation des sites premium.**
- ✓ Analyse d'opportunités, **favorisant le désendettement du Groupe.**
- ✓ Réduction des coûts de structure et simplification de l'organisation.



• **Thème :**

Des pizzas françaises dans un décor rustique et convivial

• **320 collaborateurs**

• **24 restaurants dont 7 franchises**

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
CA	18,7	11,7	+59,6%
Contribution commerciale (*)	1,4	1,8	-21,0%
Marge (Contribution / CA)	7,5%	15,1%	- 7,6 pts

(*) La contribution commerciale correspond à l'EBITDA des sites, aux royalties de franchise et aux coûts de publicité

➤ **Périmètre comparable (seulement 6 restaurants)**

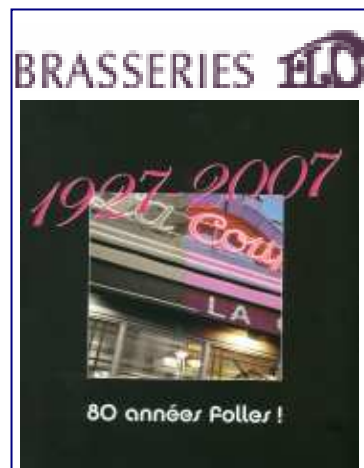
- ✓ Un recul de – 5,4 % de son chiffre d'affaires, impacté par le positionnement en périphérie.
- ✓ Perte des aides HCR : – 0,3 M€ (impact EBITDA).
- ✓ Adaptation des effectifs de l'ordre de 15 %.

➤ **Une rentabilité impactée par les coûts d'ouvertures 2008**

- ✓ Ouvertures de 15 restaurants en 2008 (dont 6 en franchise).
- ✓ Impact des coûts d'ouverture 2008 : - 1,5 M€ en EBITDA
- ✓ Test positif de la cohabitation Hippo / Tabla, une complémentarité confirmée
- ✓ Une offre économique adaptée, qui doit être plus résistante à la crise.
- ✓ Confirmation d'une marge sur EBITDA normative aux alentours de 25 % (hors aides HCR).

➤ **Perspectives de développement en 2009**

- ✓ Cinq ouvertures en franchise



• **Thème :**

**Des traditions
pleines de vie**

• **1 100
collaborateurs**

• **65 restaurants
dont 43 franchises**

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
CA	90,7	90,0	+0,9%
Contribution commerciale (*)	16,3	19,4	-16,3%
Marge (Contribution / CA)	17,9%	21,6%	- 3,7 pts

(*) La contribution commerciale correspond à l'EBITDA des sites, aux royalties de franchise et aux coûts de publicité

➤ **Périmètre comparable**

- ✓ Recul de – 6,1 % du chiffre d'affaires
- ✓ Perte des aides HCR : 1,5 M€
- ✓ Adaptation des effectifs de l'ordre de 15 %

➤ **Evolution du périmètre de restaurants en 2008**

- ✓ Cession du Petit Bofinger Pereire (marque non stratégique)
- ✓ Ouvertures de 4 Brasseries en franchise : Lisbonne, Nîmes, Paris Gare de l'Est et Mulhouse

➤ **Taverne de Maître Kanter**

- ✓ Un réseau de 41 restaurants dont 36 en franchise
- ✓ Trois nouvelles Tavernes en propre en 2008
- ✓ 3 nouvelles franchises en 2008

➤ **Sortie progressive des marques non stratégiques (Cession / Location Gérance / Transformation en Taverne de Maître Kanter) des 5 sites « Petit Bofinger » et « Chez Cochon ».**

CONCESSIONS
FLO
 DISNEY - LA DÉFENSE



**Un Savoir Faire
 de Restaurateur
 reconnu**

- 670 collaborateurs
- 13 restaurants

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
CA	26,2	29,1	-9,8%
Contribution commerciale (*)	3,8	4,8	-21,5%
Marge (Contribution / CA)	14,5%	16,6%	- 2,1 pts

(*) La contribution commerciale correspond à l'EBITDA des sites, aux royalties de franchise et aux coûts de publicité

- **Activité en recul du fait de la variation de périmètre sur les concessions du Printemps Nation et de La Défense (fermeture de 2 restaurants).**
- **Activité de Disney affectée par la cannibalisation des restaurants des hôtels et par le ralentissement de l'activité.**

Comptes de résultats consolidés

En € millions	31 décembre 2008	31 décembre 2007	Variation 2008 / 2007
C.A.	389,5	380,0	+2,5%
Marge Brute <i>(en % de CA)</i>	303,4 77,9%	296,6 78,1%	+2,3%
<i>Charges de personnel</i> <i>(en % de CA)</i>	-176,8 45,4%	-161,9 42,6%	+9,2%
<i>Autres frais opérationnels</i> <i>(en % de CA)</i>	-94,1 24,2%	-88,7 23,3%	+6,1%
EBITDA (*) <i>(en % de CA)</i>	32,5 8,3%	46,0 12,1%	-29,3%
<i>D.A.P. courant</i>	-18,1	-13,5	+34,4%
Résultat Opérationnel Courant <i>(en % de CA)</i>	14,4 3,7%	32,5 8,5%	-55,7%
<i>Résultat non courant</i>	-68,1	0,5	
Résultat opérationnel <i>(en % de CA)</i>	-53,7 -13,8%	33,0 8,7%	-262,8%
Résultat financier <i>(en % de CA)</i>	-6,4 1,6%	-4,3 1,1%	+46,7%
Impôts <i>(en % de CA)</i>	21,5 -5,5%	-9,7 2,5%	-322,8%
Résultat net <i>(en % de CA)</i>	-38,4 -9,9%	19,0 5,0%	-302,5%

En € millions	31/12/2008	31/12/2007
<i>Cash Flow Opérationnel (*)</i>	24,1	33,5
Capex de développement	-35,1	-69,4
Capex de Maintenance	-6,6	-7,7
Cession d'immobilisations	15,0	
Variation de BFR	-7,5	10,2
<i>Free Cash Flow avant Dettes et Dividendes</i>	-10,1	-33,3
Dividendes versés	-5,6	-8,8
Augmentation de capital	0,9	
Variation des dettes financières (crédit bail inclus)	29,1	33,6
<i>Variation de la trésorerie</i>	14,3	-8,5
Trésorerie à l'ouverture	20,9	29,3
Trésorerie à la clôture	35,1	20,9

(*) Définition : résultat net + dotation aux amortissements et provisions (y compris impairment)

Investissements 2008	Développement	Maintenance	Total Capex
Hippopotamus	11,4	3,0	14,4
Bistro Romain	1,4	0,7	2,1
Tablapizza	12,2	0,7	12,8
Brasseries	9,3	1,7	11,0
Concessions	0,8	0,3	1,1
Divers	0,1	0,2	0,3
Total Groupe	35,1	6,6	41,7

En € millions	31/12/2008	31/12/2007
<i>Marques et enseignes</i>	39,6	109,2
<i>Fonds de commerce</i>	32,8	28,7
<i>Goodwill</i>	126,1	128,5
Total Marques / Fonds de Commerce / Goodwill	198,6	266,5
Total Actifs Autres	131,4	116,9
Net I.D.A. / I.D.P.	-10,6	-32,1
BFR	-83,9	-82,8
ACTIF	235,5	268,5
Capitaux propres	96,8	144,7
Dette nette	138,7	123,8
PASSIF	235,5	268,5

- **Mise en œuvre de stratégies commerciales innovantes, agressives et adaptées aux attentes formulées par les clients sur l'ensemble de nos marques**
 - ✓ Programmes de fidélité, ventes à emporter, cartes familles nombreuses, programmes étudiants, ...
- **Optimisation du processus « Achat »**
- **Poursuite de l'optimisation des structures de coûts avec le niveau d'activité**
 - ✓ Objectif : - 15% des ETP par l'intermédiaire de la réorganisation des planning et la gestion du turnover.
- **Poursuite du plan d'économies sur les frais généraux**
 - ✓ Objectif : effet année pleine de 3,0 M€
- **La priorité est donnée à la génération de cash flow, afin de privilégier le désendettement du Groupe.**
 - ✓ Réduction des investissements de près de 70 % par rapport à 2008 (seules 5 ouvertures en propre prévues en 2009)
 - ✓ Priorité donnée au développement en franchise
- **Très forte mobilisation des équipes pleinement impliquées dans la mise en œuvre des mesures d'adaptation et le respect de l'engagement qualitatif de la prestation.**

- **Groupe Flo va poursuivre et intensifier ses efforts d'optimisation de ses modèles.**
- **Fort de son portefeuille de marques à potentiel, Groupe Flo réaffirme son objectif de progression de parts de marché.**
- **Le Groupe entend consolider sa position de leader du secteur et sortir plus fort des turbulences économiques actuelles.**