

GROUPE FLO

Résultats 2013

Le 26 février 2014

525.7 M€

Ventes sous Enseignes
en 2013 (- 4.8% vs 2012)

35.3 M€

EBITDA au 31 déc 2013
- 1,2 point de rentabilité

12

Restaurants ouverts
dont 10 Hippopotamus

12.9 M€

Capex en 2013

21.7 M€

Cash flow opérationnel
+ 9.4 M€ vs 2012

57.5 M€

Dette nette au 31 déc 2013
- 16.2 M€ vs 2012

Ventes sous Enseignes 2012
552.4 M€

- 4.8 %

- 3.7 %

+ 1.9 %

-12.9 %

- 2.0 %

- 4.4 %

- 19.4 %

Ventes sous Enseignes 2013
525.7 M€



298.2 M€ en 2013



35.6 M€ en 2013



50.6 M€ en 2013



91.4 M€ en 2013



28.6 M€ en 2013



21.3 M€ en 2013

En 2013, la dégradation de la consommation s'est accentuée sur le second semestre

Chiffre d'affaires 2012
365.8 M€

- 15.4 M€

Périmètre comparable

- Evolution : -4.5% versus 2012
- Sensibilité croissante des clients au prix

+ 2.3 M€

Développement

- Dont 1.7 M€ lié à des transformations Bistro Romain 2012

- 5.2 %

- 0.3 M€

Transformations sites Bistro Romain 2013

- 5.4 M€

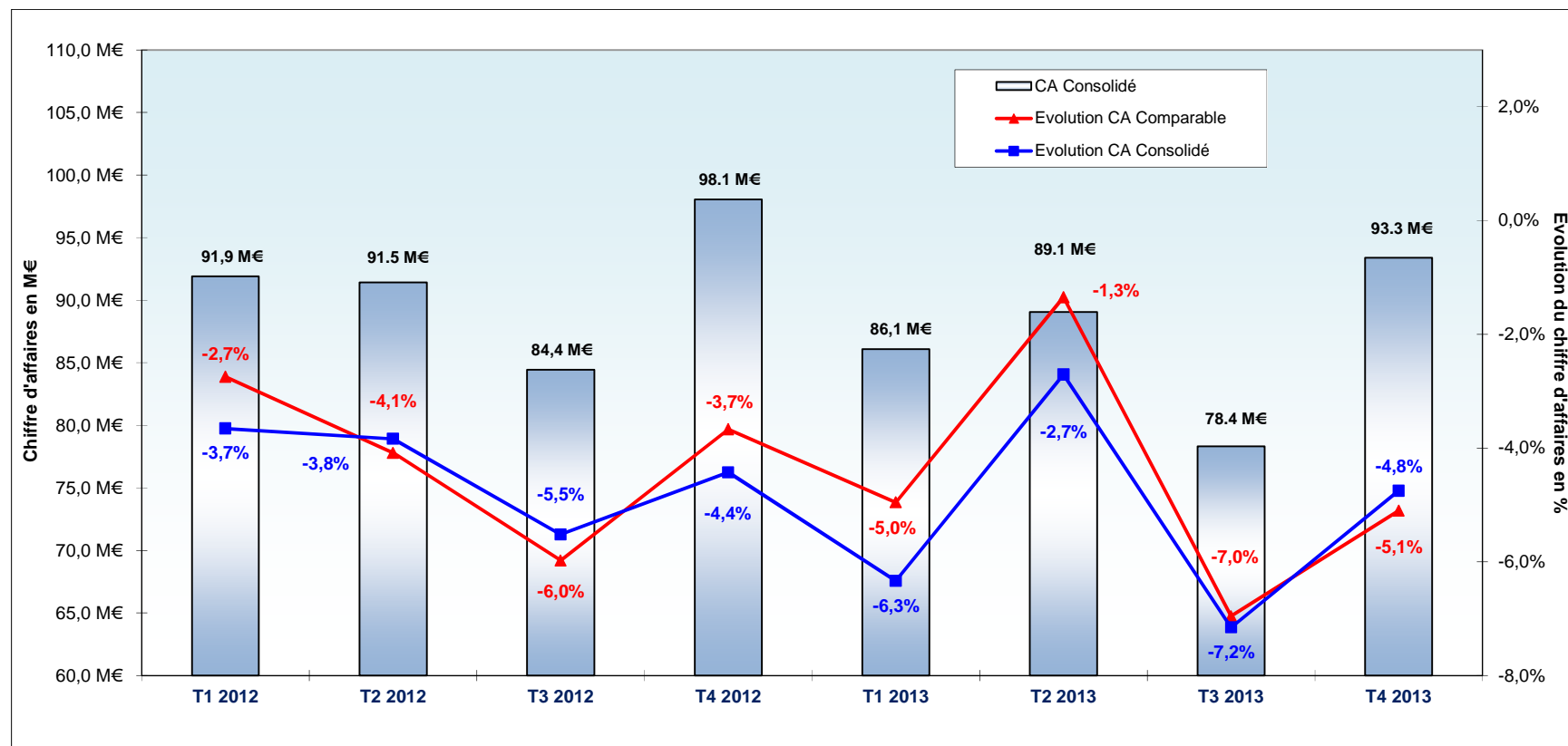
Cessions

- 0.2 M€

Franchises

- 11 ouvertures
- 9 fermetures

Chiffre d'affaires 2013
346.8 M€



Une rupture de consommation qui s'est amplifiée

Une volatilité qui s'est confirmée

Evolution des moments de consommation

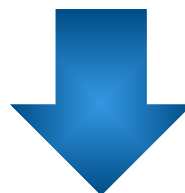
- ✓ Maintien de l'activité de midi semaine
- ✓ Recul de fréquentation sur les services du soir
- ✓ Progression des activités midi week-end

Bi-polarisation des occasions de consommation

- ✓ 52% fonctionnel & 48% plaisir
- ✓ Versus 45% fonctionnel et 55% plaisir avant crise

Evolution des modes de consommation

- ✓ 32% de nos clients mangent autour d'un plat unique
- ✓ 21% de nos clients consomment deux items
- ✓ 15% des clients basculent sur trois items, sous réserve d'une offre « tout compris »



Tous ces constats sont motivés par un facteur principal :

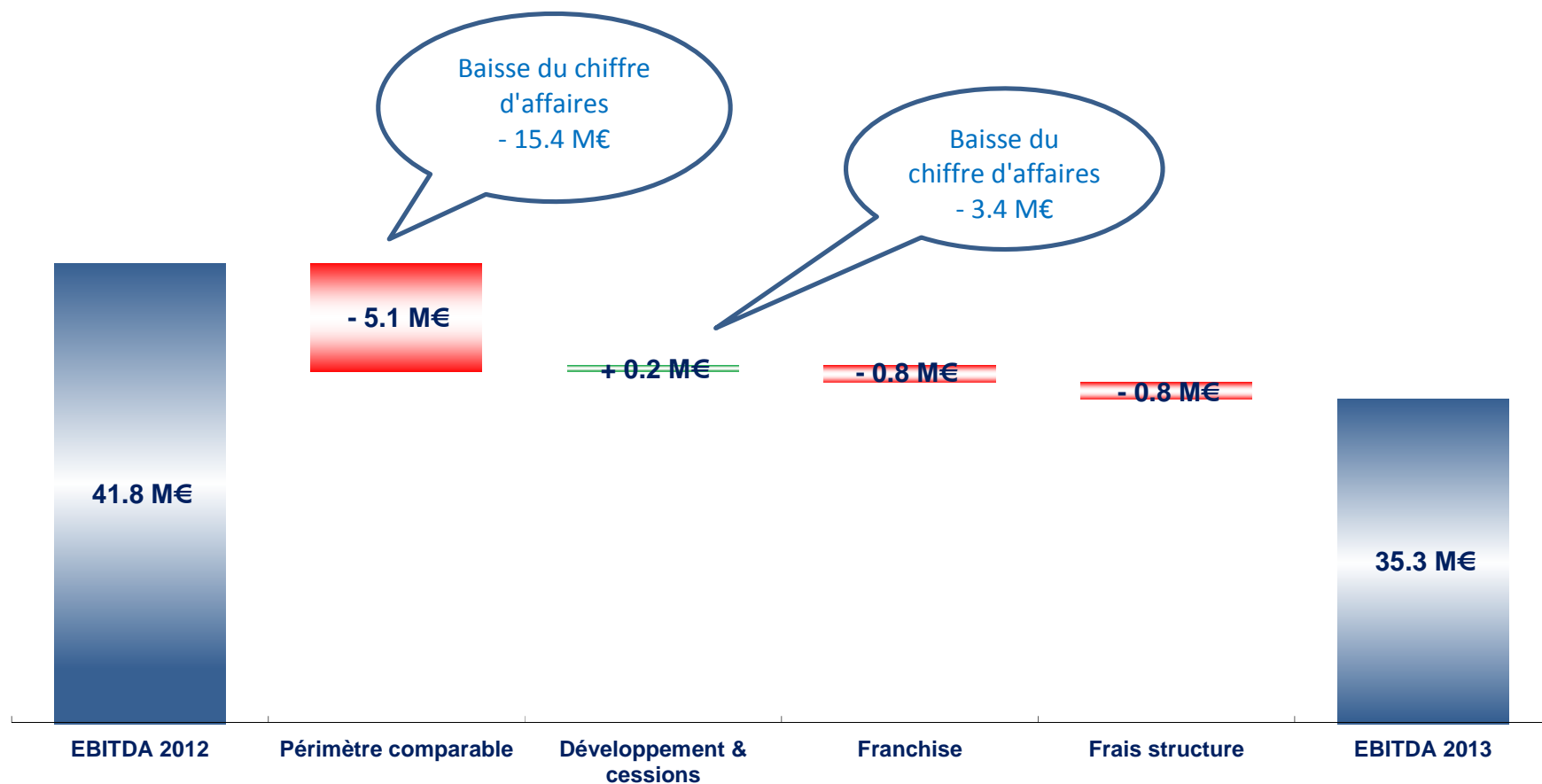
Le prix

Une rentabilité opérationnelle impactée par la baisse d'activité

<i>En M€</i>	2012	2013	Variation
Chiffre d'affaires	365.8	346.8	-5.2%
Marge Brute <i>Taux de marge brute</i>	292.7 80.0%	277.4 80.0%	-5.2% 0.0 pt
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	41.8 11.4%	35.3 10.2%	-15.4% - 1.2 pt
Résultat opérationnel courant <i>Taux de rentabilité opérationnelle courante</i>	26.3 7.2%	21.0 6.1%	-20.2% - 1.1 pt

Partiellement compensée par un modèle plus flexible

- ✓ Malgré une inflation des prix des matières premières
- ✓ Adaptation des horaires d'ouverture des restaurants
- ✓ Développement du temps partiel et refonte des process restaurants



<i>En M€</i>	2012	2013	Variation
Ventes sous enseignes	429.3	405.7	-5.5%
CA consolidé	266.5	249.3	-6.5%
EBITDAR <i>En % du chiffre d'affaires</i>	76.5 28.7%	69.2 27.8%	-9.6%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	50.6 19.0%	43.8 17.6%	-13.3%

Redynamiser commercialement nos marques & poursuite de l'industrialisation des process

- ✓ Adaptation de l'offre aux nouveaux modes de consommation
- ✓ Stimulation du trafic par des actions de marketing direct et des positionnements prix
- ✓ Adaptation des modèles économiques à la baisse d'activité

<i>En M€</i>	2012	2013	Variation
Ventes sous enseignes	93.2	91.4	-2.0%
CA consolidé	72.7	72.2	-0.6%
EBITDAR <i>En % du chiffre d'affaires</i>	13.8 18.9%	15.0 20.8%	9.2%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	10.3 14.2%	11.7 16.2%	13.2%

Résistance du positionnement qualitatif des Brasseries

- ✓ Renforcement de l'image individualisée et artisanale des Brasseries
 - ✓ Promotion du « Fait Maison »
 - ✓ Adhésion au label « Maître Restaurateur »

<i>En M€</i>	2012	2013	Variation
Ventes sous enseignes	29.9	28.6	-4.4%
CA consolidé	26.7	25.3	-4.9%
EBITDAR <i>En % du chiffre d'affaires</i>	7.6 28.6%	7.6 29.9%	-0.7%
EBITDA <i>En % du chiffre d'affaires</i>	3.6 13.6%	3.5 13.9%	-3.0%

Concessions : concentration du périmètre sur des activités rentables

- ✓ Une rentabilité maintenue malgré un ralentissement de l'activité

En M€	31 décembre 2012	31 décembre 2013	Variation 2013 / 2012
Intérêts sur dette bancaire	-2.6	-3.2	-0.6
Intérêts sur crédit bail	-0.4	-0.2	0.2
Autres coûts d'endettement	-0.8	-0.5	0.3
Juste valeur des instruments financiers	0.3	0.0	-0.3
Coût de l'endettement financier	-3.5	-3.9	-0.4
Autres produits et charges	0.5	-0.7	-1.1
RESULTAT FINANCIER	-3.0	-4.5	-1.5

Maîtrise du coût de la dette bancaire

- ✓ L'augmentation du coût de l'endettement financier de 0,4 M€ provient principalement de la juste valeur des instruments financiers (Produit exceptionnel de 0,3 M€ en 2012)
- La dégradation des autres produits et charges provient principalement des effets d'actualisation des prêts à la construction

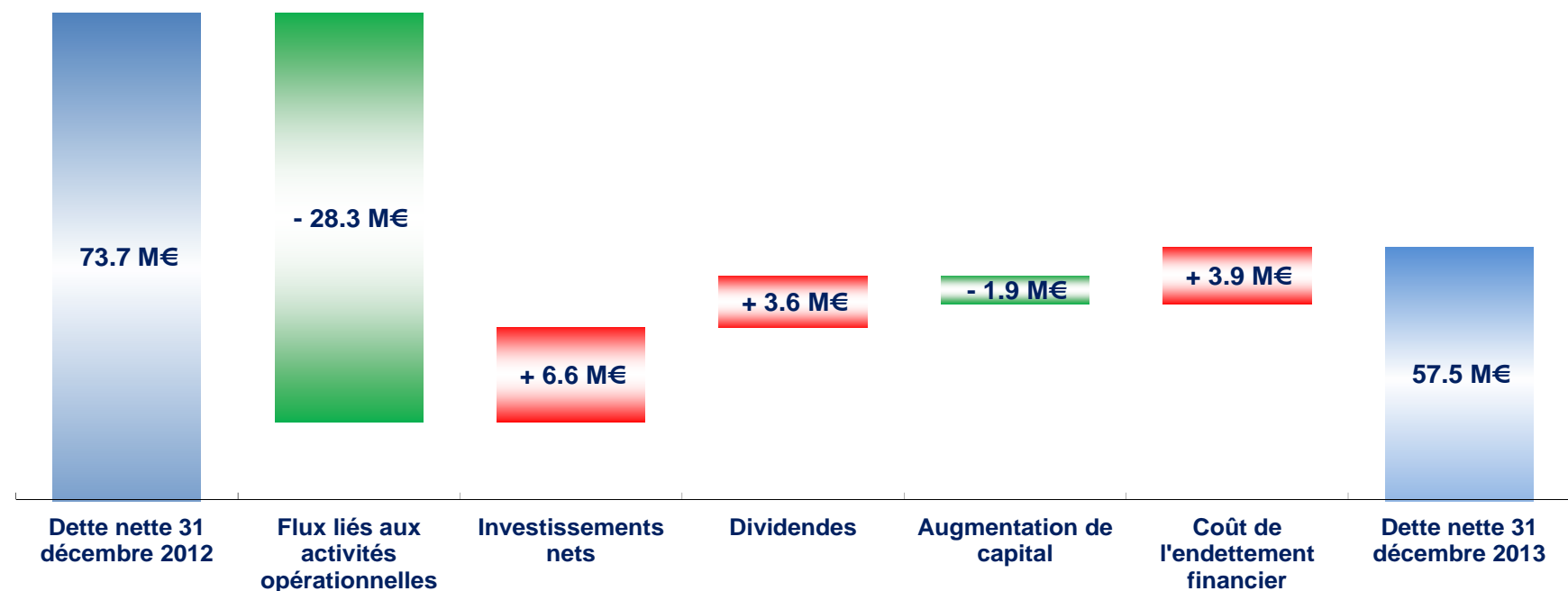
<i>En M€</i>	2012	2013	Variation
Résultat opérationnel courant	26.3	21.0	- 20.2%
Autres produits et charges opérationnels non courants	-2.7	-2.7	0.3%
Résultat financier	-3.0	-4.5	- 48.5%
Impôts sur le résultat	-8.1	-5.9	- 27.1%
Résultat net consolidé	12.5	7.9	- 36.6%

Hausse du taux d'impôts de plus de trois points

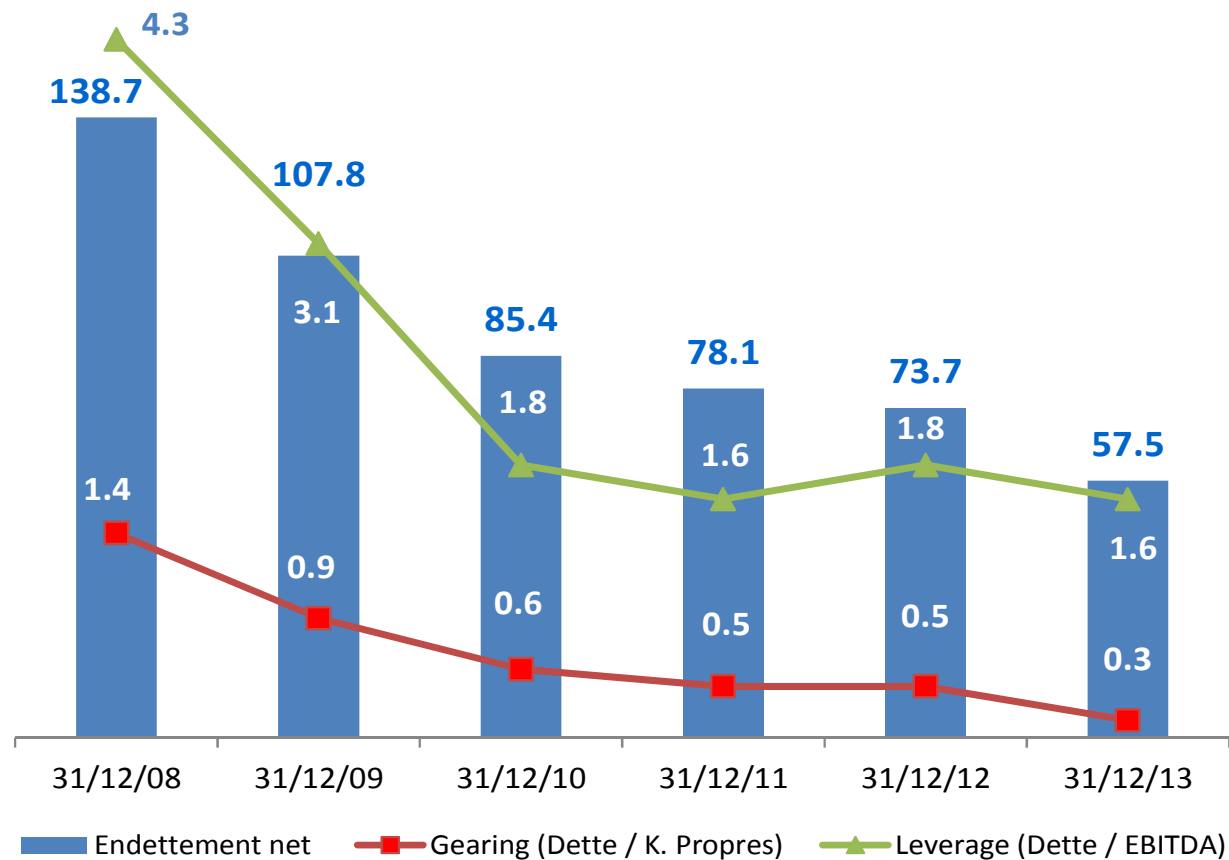
en raison du contexte général
d'accroissement de la pression fiscale

<i>En M€</i>	2012	2013
CAF avant impôts, dividendes et intérêts	41.9	28.5
Variation du Besoin en Fonds de Roulement	-5.2	5.1
Impôt sur le résultat payé	-10.0	-5.3
Flux nets de trésorerie liés aux activités opérationnelles	26.7	28.3
Investissements	-13.6	-12.9
Cessions d'immobilisations	0.2	6.4
Variation des prêts & avances consenties	-1.0	-0.1
Flux nets de trésoreries liés aux investissements	-14.4	-6.6
Cash flow libre opérationnel	12.3	21.7

- ✓ Une optimisation des besoins en fonds de roulement
 - ✓ Des investissements opérationnels maîtrisés
 - ✓ Des cessions relatives d'actifs non stratégiques
- au profit d'une génération de free cash flow



Malgré la baisse d'activité, Groupe Flo enregistre une baisse de sa dette nette de plus de 16.0 M€



Un niveau d'endettement compétitif

En millions d'euros	31 décembre 2012	31 décembre 2013
Capitaux propres	159.6	165.8
Dette nette bancaire	73.7	57.5
Gearing	0.5	0.3
Dette nette / EBITDA (ratio de leverage)	1.8	1.6
<i>Covenant</i>	< 2,2	< 2,2
R.O.P. courant / Coût de l'endettement (ratio interest cover)	7.4	5.4
<i>Covenant</i>	> 4,0	> 4,0

Des ratios bancaires maîtrisés

Restauration à thème

- ✓ Engagée dans une conquête de parts de marché
 - ✓ Guerre des prix, à l'achat comme à la vente
 - ✓ Renforcement de l'accessibilité prix
- ✓ Innovation produit et expérience client adaptées aux évolutions des modes de consommation

Brasseries

- ✓ Promotion de l'identité culturelle et gastronomique française
 - ✓ Renforcement des équipes commerciales
- ✓ Innovation des outils (réservations, sites internet, sites mobiles, ...)

Renforcement d'une relation client, différenciée et personnalisée

- ✓ Contribution aux marques
- ✓ Expérience client dépasse le cadre du restaurant



Stimulation de l'émotionnel du consommateur

Simplification de l'offre

- ✓ **Au service du client** : qualité, traçabilité, visibilité & adaptation aux moments de consommation
 - ✓ **Au service du modèle économique** : professionnalisation, productivité et maîtrise

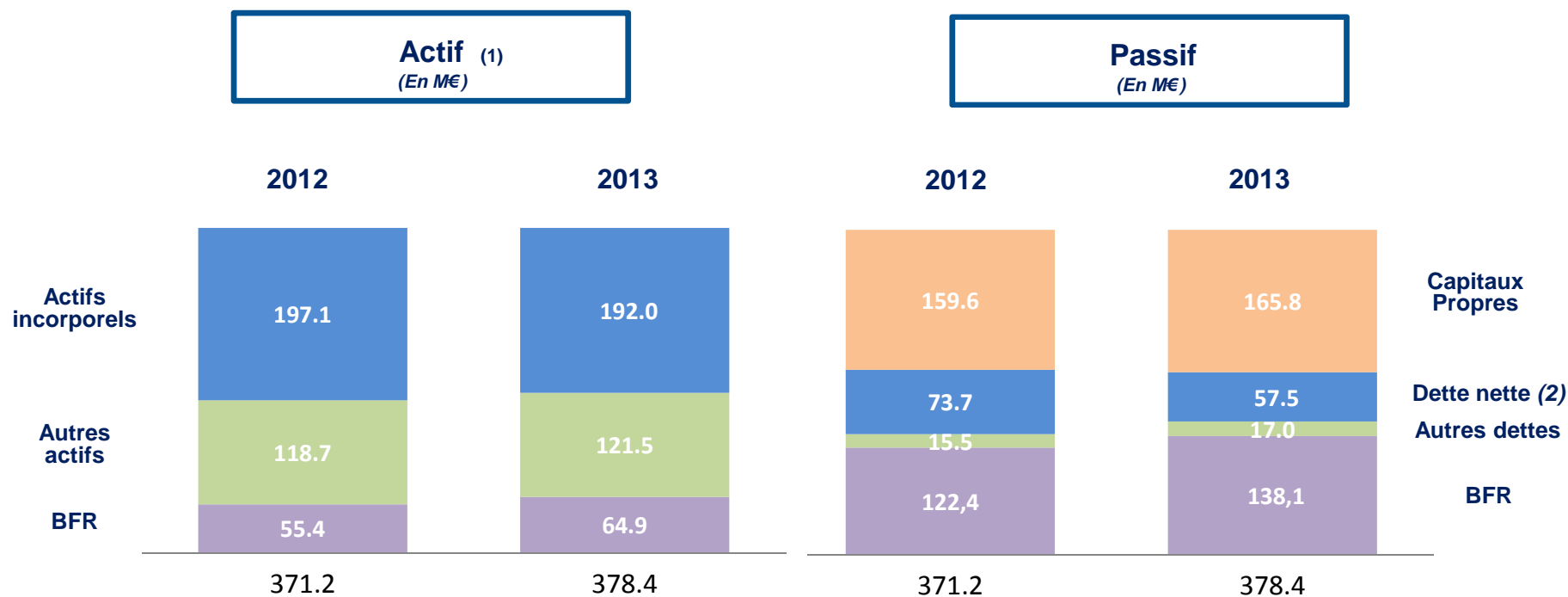
Adaptation des fonctionnements opérationnels

- ✓ Polyvalence des équipes
- ✓ Modulation du temps de travail
- ✓ Rupture des modèles de management et de formation
 - ✓ Valorisation du savoir-être, avant le savoir-faire
- ✓ Concentration des équipes sur l'adaptation aux attentes individuelles des consommateurs

**2014,
pour des modèles gagnants
dans un monde qui change**

Annexes

Evolution parc de restaurants		31/12/2012	31/12/2013
Hippopotamus	Propre	95	93
	Franchise	81	84
	Total	176	177
Bistro Romain	Propre	15	13
	Franchise	3	3
	Total	18	16
Tablapizza	Propre	19	19
	Franchise	12	14
	Total	31	33
Taverne de Maître Kanter	Propre	5	5
	Franchise	32	30
	Total	37	35
Brasseries	Propre	17	17
	Franchise	18	16
	Total	35	33
Concessions	Mandat de gestion	0	0
	Concession	15	15
	Total	15	15
Total Groupe Flo	Propre	166	162
	Franchise	146	147
	Total	312	309



(1) Hors actifs inclus en dette nette

(2) Dette nette de trésorerie hors juste valeur des instruments financiers

Evolution de la dette nette bancaire

En M€		31 décembre 2012	31 décembre 2013
Ligne A		68.9	63.3
Ligne B		29.3	22.3
Sous total Crédit Syndiqué (2012)		98.2	85.6
Crédit bail		10.8	9.1
Juste Valeur Instruments Financiers	(a)	1.0	0.2
Autres		0.5	3.4
Autre Dette financière brute	(b)	110.4	98.3
Cash	(c)	35.7	40.6
Dette financière nette	(d) = (b-c)	74.7	57.7
Dette bancaire nette	(e) = (d-a)	73.7	57.5