



GROUPE FLO

Résultats 2014



Eléments marquants en 2014

Un nouveau projet pour un nouvel élan

- ✓ Le contexte de la restauration hors domicile reste défavorable
 - Impact négatif de la hausse de la TVA (+3 points en janvier 2014)
 - Confiance des ménages au plus bas qui pèse sur leur consommation



- ✓ Une nouvelle équipe dirigeante pour Groupe Flo
 - Vincent Lemaître, CEO, 20 années d'expérience dans la restauration
 - Véronique Chandelon, CFO
 - Jean-François Valentin, Directeur Exécutif Hippopotamus
 - Mélanie Farcot-Gigon, Directrice Exécutive Tablapizza

- ✓ Elaboration du plan stratégique 2019

- ✓ Renégociation avec le pool bancaire

- ✓ Réorganisation complète du groupe par marque à partir de 2015

Des marques à forte notoriété

Nombre de restaurants	2013	2014
	177	187
	33	32
	16	15
	35	33
Restauration à thème	261	267
	33	34
	15	15
	309	316

Ventes sous enseigne
482 M€

Chiffre d'affaires
314 M€

Ventes sous enseignes

Recul des ventes dans une conjoncture déprimée

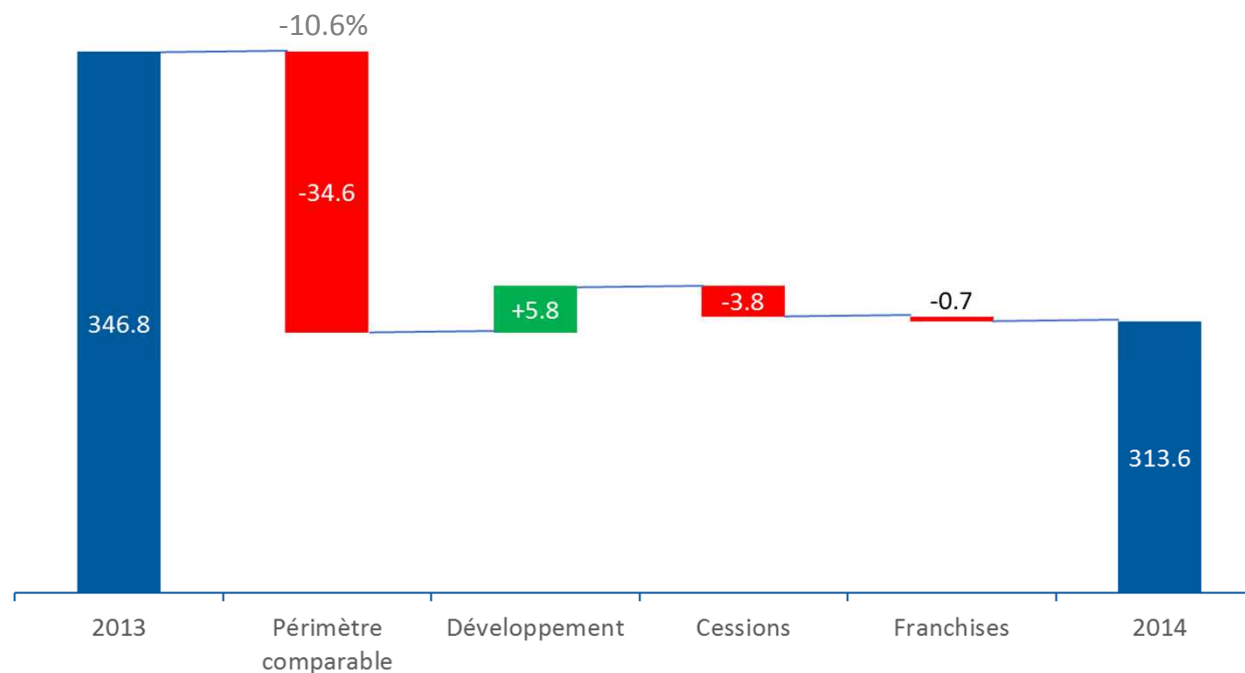
- ✓ Recul de 9.6% de la restauration à thème
 - Baisse marquée de la fréquentation
- ✓ Bonne résistance de Tablapizza
- ✓ Positionnement attractif des brasseries sur le haut de gamme

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	var. %
<i>Hippopotamus</i>	298.2	271.4	-9.0%
<i>Tablapizza</i>	35.6	34.8	-2.3%
<i>La Taverne de Maître Kanter</i>	50.6	42.0	-17.1%
<i>Bistro Romain</i>	21.3	18.4	-13.7%
Restauration à Thème	405.7	366.6	-9.6%
Brasseries	91.4	88.4	-3.3%
Concessions	28.6	27.5	-4.1%
Ventes sous enseignes *	525.7	482.4	-8.2%

(*) Somme du chiffre d'affaires consolidé du groupe et du chiffre d'affaires des franchisés

Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires recule de 10.6% en comparable



<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	var. %
Restauration à Thème	249.3	219.4	-12.0%
Brasseries	72.2	70.1	-3.0%
Concessions	25.3	24.1	-4.7%
Chiffre d'affaires total consolidé	346.8	313.6	-9.6%

Compte de résultat simplifié

Stabilité de la marge brute à 80%

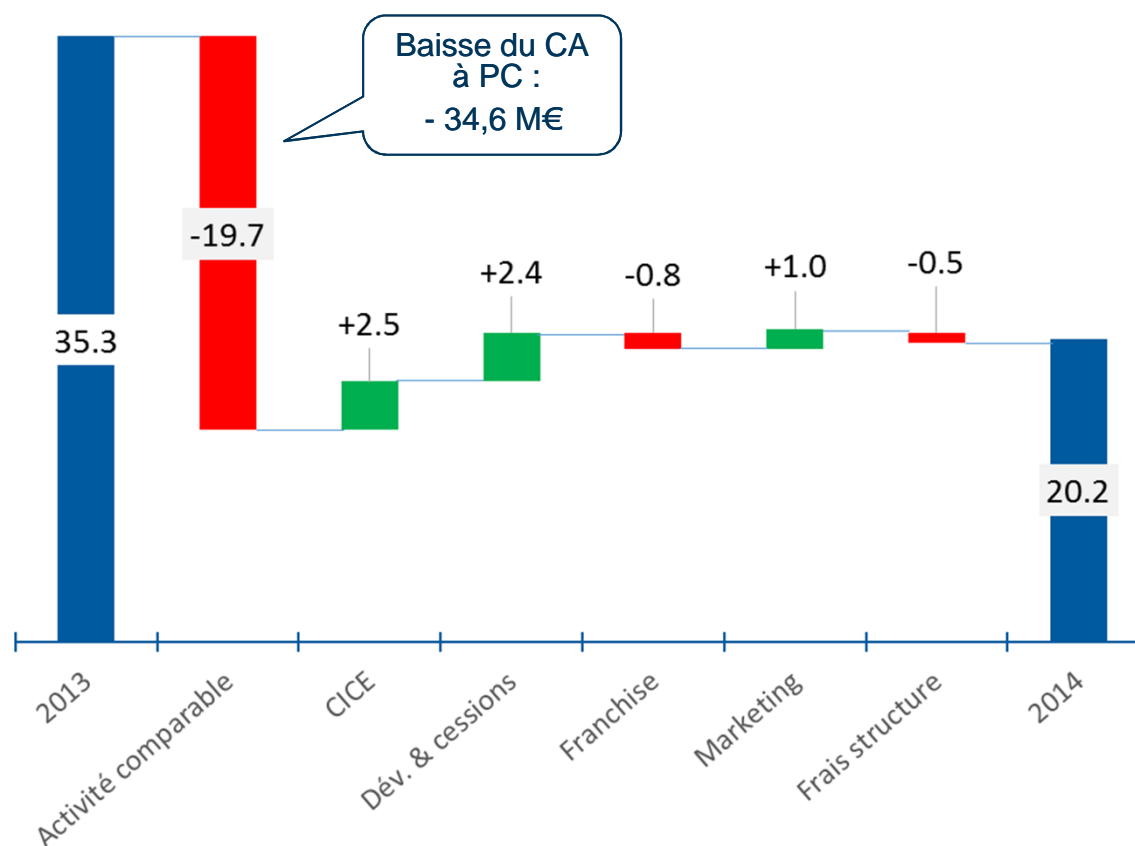
- Impact positif d'une politique d'achats rigoureuse
- Recul de 43% de l'EBITDA malgré les efforts d'optimisation des coûts
- Provisions et dépréciation des valeurs d'actifs à hauteur de 42 m€
- Impôts positifs grâce à la constitution d'un impôt différé actif

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	var. %
Chiffre d'affaires	346.8	313.6	-9.6%
Marge Brute	277.4	249.8	-10.0%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>80.0%</i>	<i>79.7%</i>	
EBITDA	35.3	20.2	-42.9%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>10.2%</i>	<i>6.4%</i>	
Résultat Opérationnel courant	21.0	8.1	-61.4%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	<i>6.1%</i>	<i>2.6%</i>	
Autres éléments non courants	(2.7)	(45.6)	ns
Résultat Opérationnel	18.3	(37.5)	ns
Résultat financier	(4.5)	(3.3)	
Impôts	(5.9)	5.0	
QP résultat sociétés mises en équivalence	0.1	0.1	
Résultat net consolidé - Part du groupe	8.0	(35.7)	ns

Evolution de l'EBITDA

Recul de la rentabilité de 3,8 points (6,4% du CA en 2014 vs 10,2 % en 2013)

- ✓ Ralentissement de l'activité et hausse de la TVA
- ✓ Impact positif du CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité et Emploi)
- ✓ Maîtrise des dépenses marketing



PC : périmètre comparable

Restauration à thème

Un contexte difficile

- ✓ Impact négatif de la hausse de la TVA
- ✓ Baisse de la fréquentation
- ✓ Bonne résistance du parc de franchisés



	2013	2014	variation
<i>Unités</i>			
<i>Restaurants détenus en propre</i>	130	131	+1
<i>Franchises</i>	131	136	+5
Total	261	267	+6
<i>En millions d'euros</i>			
Ventes sous enseignes	405.7	366.6	-9.6%
Chiffre d'affaires	249.3	219.4	-12.0%
EBITDA	36.5	22.8	-37.6%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	14.7%	10.4%	

Positionnement attractif sur le haut de gamme

- ✓ Les brasseries résistent bien sur le segment haut de gamme
- ✓ Légère hausse du ticket moyen

	2013	2014	variation
<i>Unités</i>			
<i>Restaurants détenus en propre</i>	17	17	=
<i>Franchises</i>	16	17	+1
Total	33	34	+1
<i>En millions d'euros</i>			
Ventes sous enseignes	91.4	88.4	-3.3%
Chiffre d'affaires	72.2	70.1	-3.0%
EBITDA	8.9	7.7	-14.3%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	12.4%	10.9%	

Bonne dynamique touristique au second semestre

- ✓ Fréquentation favorable au second semestre dans les parcs d'attraction
 - Evolution positive du chiffre d'affaires au 4^{ème} trimestre
- ✓ Un concept autour du divertissement ludique qui résiste bien

	2013	2014	variation
<i>Unités</i>			
Concessions	15	15	=
<i>En millions d'euros</i>			
Ventes sous enseignes	28.6	27.5	-4.1%
Chiffre d'affaires	25.3	24.1	-4.7%
EBITDA	3.5	2.7	-22.9%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	13.8%	11.2%	

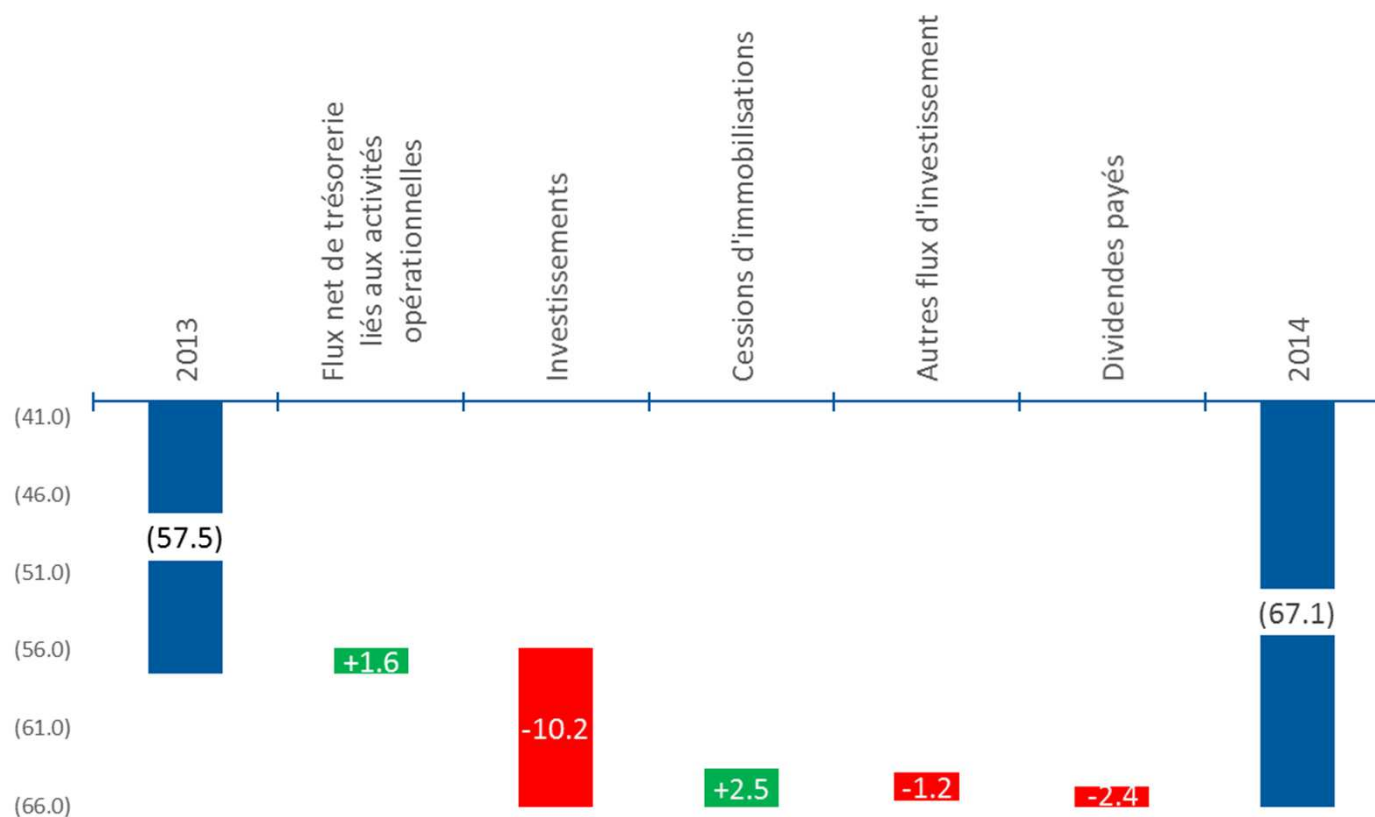
Evolution du free cash flow

Cash flow libre pénalisé par le recul d'activité

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014
CAF avant impôts, intérêts et dividendes	28.5	6.4
Frais financiers payés	(3.9)	(4.0)
Impôts sur le résultat payés	(5.3)	1.0
Variation du besoin en fonds de roulement	5.1	(1.9)
Flux net de trésorerie liés aux activités opérationnelles	24.4	1.6
Investissements	(12.9)	(10.2)
Cessions d'immobilisations	6.4	2.5
Autres flux d'investissement	(0.1)	(1.2)
Cash Flow libre opérationnel	17.8	(7.3)
Augmentation de capital	1.9	0.0
Dividendes Payés	(3.6)	(2.4)
Cash Flow libre	16.2	(9.6)

Evolution de la dette financière nette

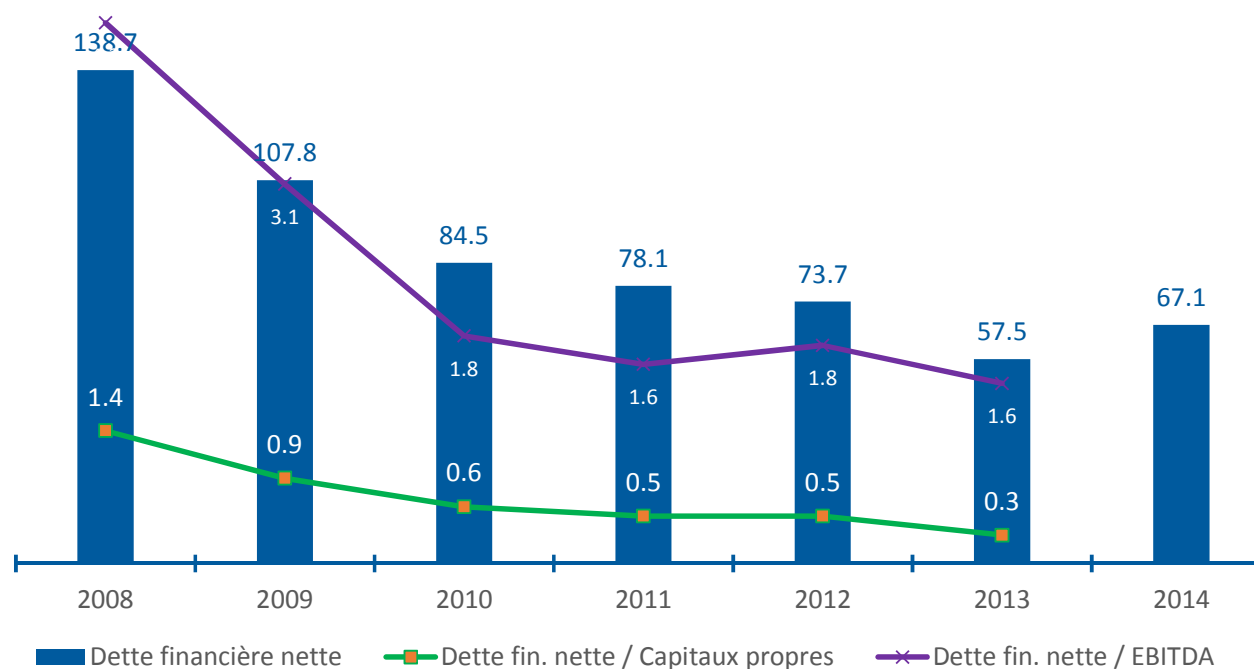
Légère augmentation de la dette financière nette (hors juste valeur)



Evolution de la dette financière nette

Réaménagement de la dette financière (hors juste valeur) et des covenants

- ✓ Covenants levés à fin 2014
- ✓ Nouveaux covenants trimestriels à partir de 2015
 - Objectif : Dette nette / EBITDA \leq 3.3 à fin 2015



Plan stratégique 2015-2019

Les points forts de Groupe Flo

- ✓ Très forte notoriété d'Hippopotamus
 - Un potentiel de croissance du réseau encore important
 - Une image de convivialité et de générosité

- ✓ Positionnement attractif des Brasseries
 - Une diversité de sites à très forte image
 - Une image qui correspond aux attentes des clients haut de gamme
 - Un potentiel de développement par opportunité

- ✓ Potentiel important de Tablapizza
 - La France, 2^{ème} marché mondial pour la pizza
 - Un marché en croissance

Plan stratégique 2015-2019

4 axes stratégiques simples et structurants

- ✓ Relancer le chiffre d'affaires
- ✓ Réinvestir dans Hippopotamus et les Brasseries
- ✓ Simplifier les structures
- ✓ Transformer la culture et moderniser le mode de management

Relancer le chiffre d'affaires

Améliorer le positionnement de l'offre

- ✓ Révision de l'offre et de la politique de prix
 - Hippopotamus : Maîtrise du ticket moyen : Qualité – Générosité – Prix
« Offrir plus au client que ses attentes pour le prix qu'il paie »
 - Brasseries : Réduction de la carte avec un positionnement « Fait maison » -
Régularité de la qualité

- ✓ Renforcer l'animation commerciale
 - KISS : « Keep It Simple, Stupid »
 - P2M : « Produits qui Marchent et qui Margent » : développer les partages
d'expérience entre les restaurants
 - Effort important sur le digital

- ✓ Acheter mieux pour redistribuer de la valeur aux clients
 - Achats de proximité, fraîcheur
 - Approche Groupe

Réinvestir dans Hippopotamus et les brasseries

Adaptation, rénovation et densification

- ✓ Rénovation des Hippopotamus détenus en propre
 - Nouvelle identité visuelle
 - Rénovation des espaces avec des investissements maîtrisés

- ✓ Redéfinir l'organisation d'un restaurant
 - Plus de personnel au service du client

- ✓ Développement du réseau Hippopotamus
 - Un potentiel encore important en France
 - Cibler des zones à fort potentiel
 - Dynamisation de la franchise

- ✓ Optimisation de la rentabilité des brasseries
 - Développement de la clientèle affaires
 - Rationalisation des achats

Simplifier les structures

Une organisation plus réactive, proche du client

- ✓ Une organisation générale du Groupe structurée par Marque à partir de 2015
- ✓ Décentraliser les fonctions opérationnelles
 - Plus de proximité clients
 - Plus de rapidité d'exécution
- ✓ Centraliser les fonctions expert
 - Mutualisations de toutes les expertises transverses
 - Réservations centralisées
- ✓ Harmoniser et simplifier les processus de décision
 - Réactivité des prises de décision : la vitesse est une condition de la réussite de la stratégie

Transformer la culture

Recentrer la culture sur le client et la performance

- ✓ Renforcer la culture managériale du groupe
 - Sens – Assistance - Exigence
 - Développer les parcours de développement internes

- ✓ Renforcer la culture client
 - En restaurant, des attentions clients à toutes les étapes du service
 - Des fonctions centrales au service de ceux qui sont au service du client

- ✓ Faire évoluer le système de rémunération
 - Travailler sur les rémunérations
 - Projet de politique d'intéressement

- ✓ Moderniser le dialogue
 - Management de proximité

Retrouver la croissance rentable

Objectif d'amélioration progressive des marges

- ✓ Renouer avec la croissance du chiffre d'affaires à périmètre comparable
 - Redynamiser la fréquentation des restaurants
 - Optimiser le parc de restaurants

- ✓ Retour vers une marge opérationnelle normative à horizon 2019
 - Un plan d'action énergique pour renouer avec la croissance rentable malgré un marché attendu en décroissance

- ✓ Un plan entièrement autofinancé par le groupe
 - Investissements de croissance ciblés et pertinents
 - Stricte maîtrise des investissements de maintenance
 - Dépenses financées par la génération de cash flow

Les priorités en 2015

7 actions phares en 2015

- ✓ Relancer le chiffre d'affaires
 - Renforcer l'accessibilité prix de nos enseignes
 - Une nouvelle identité visuelle pour la marque phare Hippopotamus








- ✓ Réinvestir dans Hippopotamus et les Brasseries
 - Rénovation test Hippopotamus
 - Refaire un flagship du parc Brasseries

- ✓ Simplifier les structures
 - Organisation par marque
 - Simplification de l'organisation en restaurant

- ✓ Transformer la culture et moderniser le management
 - Revoir les systèmes de rémunérations chez Hippo

Annexes

Parc de restaurants

<i>Nombre de restaurants</i>		2013	2014	Var.
	<i>Propre</i>	93	96	+3
	<i>Franchise</i>	84	91	+7
	Total	177	187	+10
	<i>Propre</i>	19	19	+0
	<i>Franchise</i>	14	13	-1
	Total	33	32	-1
	<i>Propre</i>	13	12	-1
	<i>Franchise</i>	3	3	+0
	Total	16	15	-1
	<i>Propre</i>	5	4	-1
	<i>Franchise</i>	30	29	-1
	Total	35	33	-2
Restauration à thème	<i>Propre</i>	130	131	+1
	<i>Franchise</i>	131	136	+5
	Total	261	267	+6
	<i>Propre</i>	17	17	+0
	<i>Franchise</i>	16	17	+1
	Total	33	34	+1
	<i>Concessions</i>	15	15	+0
	Propre & Concessions	162	163	+1
	<i>Franchise</i>	147	153	+6
	Total	309	316	+7

Evolutions au 4^{ème} trimestre

<i>En millions d'euros</i>	T4-2013	T4-2014	var. %
Ventes sous enseignes *	141.3	133.4	-5.6%
Chiffre d'affaires consolidé			
Restauration à Thème	65.0	57.7	-11.2%
Brasseries	21.7	20.8	-4.4%
Concessions	6.6	6.7	+1.5%
Chiffre d'affaires consolidé	93.3	85.3	-8.6%

() Somme du chiffre d'affaires consolidé du groupe et du chiffre d'affaires des franchisés*

EBITDA

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014	var. %
Restauration à thème	36.5	22.8	-37.6%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	14.7%	10.4%	
Brasseries	8.9	7.7	-14.3%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	12.4%	10.9%	
Concessions	3.5	2.7	-22.9%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	13.8%	11.2%	
Frais de structure	(13.6)	(13.0)	
Total	35.3	20.2	-42.9%
<i>% du chiffre d'affaires</i>	10.2%	6.4%	

Dettes financières nettes

<i>En millions d'euros</i>		2013	2014
Ligne A		63.3	51.4
Ligne B		22.3	29.1
Crédit Syndiqué		85.6	80.5
Crédit bail		9.1	7.7
Juste Valeur Instruments Financiers	(a)	0.2	1.3
Autres		3.4	3.7
Dettes financières brutes	(b)	98.3	93.2
Cash	(c)	40.6	24.7
Dettes financières nettes	(d) = (b-c)	57.7	68.5
Dettes financières nettes (hors juste valeur)	(e) = (d-a)	57.5	67.1

Bilan

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014
<i>Marques et enseignes</i>	39.7	34.2
<i>Fonds de commerce</i>	31.5	28.6
<i>Goodwill</i>	119.1	102.2
Actifs incorporels	190.4	165.0
Actifs corporels & financiers	119.4	106.9
BFR	(73.0)	(72.2)
Capitaux Engagés	236.8	199.8

<i>En millions d'euros</i>	2013	2014
Capitaux propres	165.8	126.7
Impôts Différés Actif Nets	13.2	4.6
<i>Dette financière brute</i>	98.3	93.2
<i>Trésorerie</i>	(40.6)	(24.7)
Dette financière nette	57.7	68.5
Capitaux Investis	236.8	199.8