

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

DURÉE : 2 HEURES.

CONSIGNES

*Aucun document n'est autorisé.
Calculatrices autorisées.*

SUJET

DOSSIER 1 : LES STRATÉGIES DU GROUPE

(5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 1, 2, 3.

1.1. Mettez en évidence les grands axes stratégiques choisis par le groupe, au cours de son histoire, afin d'assurer son développement. Illustrez vos réponses. *(2 points)*

1.2. Indiquez quelles sont les modalités de croissance utilisées par le groupe pour mettre en œuvre les stratégies de développement évoquées dans la question précédente. Illustrez vos réponses. *(2 points)*

1.3. Faites le point sur l'utilisation par le groupe des contrats de franchise et des contrats de gestion. Vous indiquerez le contrat qui a la préférence du groupe et justifierez la priorité donnée à cette modalité de développement des réseaux. *(1 point)*

DOSSIER 2 : LES MARQUES DU GROUPE

(5,5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 4, 5, 6, 7, 8.

2.1. Mettez en évidence la logique du portefeuille de marques détenues par le groupe. *(1 point)*

2.2. Indiquez les valeurs cultivées par le groupe. Examinez la cohérence des marques par rapport à cette culture. *(1 point)*

2.3. Montrez que ces valeurs peuvent être des arguments dans le cadre du recrutement des salariés et dans le cadre de la recherche de candidats à la franchise. (1 point)

2.4. Démontrez que le contenu du contrat de franchise est assimilable à une assistance à la création d'entreprise. Montrez aussi que cet encadrement va au-delà de la période initiale. (1 point)

2.5. Indiquez quelles sont les conséquences pour le groupe FLO d'une liquidation d'une entreprise franchisée. (annexe N° 8). (0,5 point)

2.6. Indiquez quelles sont les conséquences pour le groupe FLO d'une liquidation d'une entreprise franchisée. (1 point)

DOSSIER 3 : STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

(4,5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

3.1. Situez, en justifiant, les marques suivantes sur la courbe de vie des produits : Bistrot romain, Hippopotamus, Red d'Hippo. (1,5 point)

3.2. Expliquez en quoi la création de Red d'Hippo concrétise une stratégie de branding visant à mieux exploiter le capital de la marque Hippopotamus. (1 point)

3.3. Concernant le produit Red d'Hippo, définissez : la cible prioritaire, le concept, le système d'offre et les modes de distribution. (1 point)

3.4. Indiquez qu'elle est l'importance de la fidélisation dans la stratégie de commercialisation et quel est le moyen privilégié. (1 point)

DOSSIER 4 : APPROVISIONNEMENT, GESTION DU PERSONNEL, ANALYSE DES RÉSULTATS

(5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 16, 17, 18.

4.1. Définissez la stratégie du groupe Flo en ce qui concerne la viande (annexe N° 16). Qualifiez ce type d'intégration. Indiquez un des principaux avantages recherchés. (1 point)

4.2. Expliquez en quoi le trophée du Mois de l'Origine et de la Qualité concrétise la stratégie du groupe Flo en matière de produit. (annexe N° 16). (1 point)

4.3. Montrez le rôle central du tutorat dans la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines orientée vers l'intégration, l'adaptation à des postes polyvalents, le recrutement de personnes handicapées, la formation et la stimulation. (1 point)

4.4. Prononcez-vous sur l'intérêt d'un recrutement par simulation. (0,5 point)

4.5. Compte tenu des informations détenues sur l'entreprise et du contexte environnemental, proposez des explications concernant l'évolution des indicateurs fournis dans l'annexe N° 18. Vous vous appuyerez, notamment, sur l'annexe N° 1. (1,5 point)

ANNEXE N° 1 : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU GROUPE FLO

Sources : <http://fr.wikipedia.org/> et site du groupe

Création	1968
Slogan	La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit
Siège social	■ ■ Tour Manhattan, Paris La Défense (France)
Activité	Restauration

Groupe Flo est l'un des principaux groupes de la restauration française coté à la Bourse de Paris et membre de l'indice CAC Small 90.

Le fondateur, Jean-Paul Bucher, a cédé ses parts en décembre 2005, à la holding CNP d'Albert Frère et au fonds Tikehau Capital. Depuis 2001, **Dominique Giraudier** est à la tête du groupe.

Diverses enseignes

- **Hippopotamus** (170 restaurants)
- **Tablapizza** (30 restaurants)
- **Bistro Romain** (20 restaurants)
- **Brasseries FLO** (35 restaurants)
- **Taverne de Maître Kanter** (40 restaurants)
- **Concessions FLO** (20 restaurants)

Implantations

Espagne, Emirat Arabes Unis, Chine, Algérie, Maroc, Pays-Bas, Russie, Martinique, Guadeloupe, Belgique, Luxembourg, Portugal, Egypte, Côte d'Ivoire, Qatar, Ile de la Réunion, Guyane Française, Hongrie.

Chiffre d'affaires (CA) 2000-2011 :

- 2000 : 351,300,000
- 2001 : 358,000,000
- 2002 : 324,900,000
- 2003 : 287,100,000
- 2004 : 296,400,000
- 2005 : 310,300,000
- 2006 : 348,500,000
- 2007 : 380,000,000

- 2008 : 389,500,000
- 2009 : 364,500,000
- 2010 : 379,000,000
- 2011 : 382,200,000

Historique

1968-1980 : origine du Groupe

Groupe Flo est né en 1968 à la suite du rachat par Jean-Paul Bucher de la Brasserie Flo. Devant le succès de ce restaurant et fort de son expérience, Jean-Paul Bucher se lance dans l'acquisition de nouveaux fonds de commerce, créant de fait le premier thème du Groupe : les Brasseries institutionnelles.

1980-1991 :

En 1980, face à une demande grandissante à Paris de plats à emporter dans ses brasseries, Jean-Paul Bucher crée la première boutique traiteur Flo Prestige, avenue de la Grande-Armée. Suite au succès remporté par cet établissement, Jean-Paul Bucher développe un réseau de boutiques Flo Prestige, créant ainsi un pôle de restauration à domicile, prolongement de la formule classique de restauration par la double offre du prêt à emporter et du livré à domicile.

1992-1995 :

- 1992 : acquisition de la chaîne **Hippopotamus (qui avait été créée en 1968)**. Le rachat d'Hippopotamus correspond pour Groupe Flo à un véritable repositionnement stratégique par rapport au marché, inspiré par une volonté initiale d'élargir son offre dans la gamme de la restauration commerciale à thème servie à table, sur un segment qui présente un important potentiel de croissance.
- 1994 : acquisition de Café Flo à Londres
- 1995 : acquisition de Raynier & Marchetti (traiteur événementiel)

1996-2001 : Mars 1996 : première crise de la « vache folle »

- 1996-2001 : 39 restaurants ouverts sur cette période en propre, sous l'enseigne Hippopotamus et 17 en franchise. Création de l'enseigne Petit Basinger suite au rachat de la chaîne Amanguier et ouverture de 9 établissements.
- 1998 : introduction au Second Marché
- 12 mai 2000 : acquisition de la chaîne Bistro Romain. Par le biais de cette acquisition, Groupe Flo renforce sa présence dans la restauration commerciale à thème sur le segment de la cuisine italienne. L'acquisition de cette enseigne correspond à la recherche d'un nouveau relais de croissance accessible au travers d'un repositionnement rapide en termes de prix et d'image et une rationalisation du réseau.
- Novembre 2000 : crise de l'ESB (encéphalopathie spongiforme bovine) suivie d'un fort impact médiatique : effet sensible sur la fréquentation et la rentabilité de l'enseigne Hippopotamus (recul de chiffre d'affaires de 20 % de novembre 2000 à février 2001).

2002-2003 :

- 29 avril 2002 : cession de la branche britannique du Groupe Flo, Café Flo, en raison d'une rentabilité non significative sur un marché très concurrentiel.
- 14 mai 2002 : cession de l'activité de traiteur événementiel Raynier & Marchetti.
- 27 novembre 2002 : cession des boutiques traiteur / coffrets repas livrés Flo Prestige (à l'exclusion des sites franchisés) en vue de recentrer le Groupe sur son cœur de métier : la restauration commerciale servie à table.

- 2002 : initialisation de la rationalisation du réseau à travers la cession et la fermeture de 17 sites non rentables sur les chaînes Bistro Romain, Petit Bofinger et Hippopotamus.
- 2003 : poursuite de la rationalisation du réseau avec la cession et la fermeture de 11 sites non rentables sur les chaînes Bistro Romain, Petit Bofinger et Hippopotamus.

2004-2005 :

- La concrétisation de la stratégie de redéploiement du Groupe à travers toutes les enseignes avec :
 - Le succès des plans de relance de l'activité commerciale
 - Des résultats tangibles de la restructuration en profondeur du Groupe
 - Un retour à la rentabilité du Groupe
- Décembre 2004 : rachat du fonds de commerce de la Coupole
- 2^e semestre 2005 : redémarrage du développement en propre avec quatre ouvertures réussies sur Hippopotamus.

2006 :

- Redémarrage des ouvertures :
 - Ouverture de 11 Hippopotamus en propre
 - Ouverture de 3 Bistro Romain en propre
 - Ouverture d'une brasserie
- Renouvellement du contrat Disney
- Fin du bail commercial avec le Printemps Haussmann
- Rachat de la chaîne de restauration Tablapizza

2007 :

- La collection se complète avec un fleuron de la restauration belge : « Les armes de Bruxelles »
- Rachat de la marque « Taverne de Maître Kanter »
- Rachat du concept « Chez cochon », où la viande de porc est à l'honneur.

2008 :

- Changement de législation sociale : suppression des allègements de charges sociales.
- Crise financière.
- Rupture brutale de la consommation.
- 45 ouvertures dont 22 en franchise. Impact des charges d'ouverture accroissement des amortissements.

2009 :

- Renforcement de la structure financière : augmentation de capital de 20 millions d'euros.
- Juillet 2009 : abaissement du taux de TVA de 19,6 % à 5,5 %.

2010 :

- Ouverture du premier Red d'Hippo, nouveau concept reposant sur une offre exclusive de viandes de race.

ANNEXE N° 2 : LE GROUPE FLO A LA CONQUÊTE DU MONDE

Le Groupe FLO vient d'ouvrir son 28^e restaurant à l'étranger. Une douzaine de projets d'implantation d'établissements à l'international seront prochainement finalisés.

Depuis des années, la cuisine et les restaurants français font recette à l'étranger. Le groupe FLO en apporte une nouvelle illustration en ouvrant son 28^e établissement à l'international, en l'occurrence à Bangkok en Thaïlande. Il s'agit d'un *Hippopotamus*, un second devrait suivre dans la même ville, d'ici la fin de l'année. Une douzaine de projets d'implantation hors de nos frontières sont en cours de finalisation pour les différentes enseignes du Groupe Flo. Citons un *Tablapizza*, qui va ouvrir à Alger en juin, ou encore un deuxième *Hippopotamus*, qui sera prochainement inauguré à Singapour. *Brasseries Flo*, *Hippopotamus* et *Tablapizza* sont les trois marques du groupe qui séduisent le plus à l'étranger.

Rappelons que le Groupe Flo compte 325 restaurants, dont plus d'un tiers en franchise, regroupés en cinq marques : *Flo*, *Hippopotamus*, *Tablapizza*, *Taverne de Maître Kanter* et *Bistro Romain*. Quelques brasseries prestigieuses, à Paris, complètent l'offre d'un groupe qui a réalisé 379 M€ de chiffre d'affaires en 2011.

ANNEXE N° 3 : GROUPE FLO : BAISSÉ DES VENTES

Source : <http://www.boursier.com> Le 14/05/2012

(Boursier.com) – Au 1^{er} trimestre, les ventes totales sous enseignes de Groupe Flo ont atteint 135,6 millions d'Euros. Elles reculent de -5,6 % par rapport à 2011. Cette évolution tient compte du non renouvellement du contrat de gestion de 4 restaurants, propriétés de Disneyland Paris (Groupe EuroDisney), depuis le 30 septembre 2011, activité non stratégique et dilutive pour Groupe Flo. Retraitée de cette variation de périmètre, l'évolution des ventes sous enseignes est de -1,7 %.

ANNEXE N° 4 : HISTOIRE D'UNE PASSION. LA RESTAURATION D'ÉMOTION

Source : site du groupe

Histoire d'une passion

Aventure humaine par excellence, notre groupe est devenu un leader incontournable de la restauration à thème en France en alliant créativité, innovation et tradition. Nous sommes les dépositaires d'un patrimoine gastronomique et culturel authentique que nous contribuons à faire rayonner et à adapter au fil des époques.

L'art du « bien manger » en toutes circonstances et l'art de recevoir font de nos restaurants des lieux de convivialité et d'émotion uniques.

Des Brasseries Flo à la Taverne de Maître Kanter, d'Hippopotamus à Tablapizza et à Bistro Romain, nous accueillons tous les ans dans nos 325 restaurants (France et international) plus de 25 millions de clients. Notre ambition est de faire de chacune de nos enseignes LA référence de son segment de marché. Notre amour des valeurs originelles, de qualité et de savoir faire, est le moteur de notre succès qui doit nous permettre de doubler de taille rapidement.

Que ce soit pour se restaurer ou pour fêter un moment exceptionnel de vie, c'est avec la même passion et l'envie de vous satisfaire que plus de 6 000 collaborateurs partagent au quotidien la fierté de faire ce métier de restaurateur, dans la recherche permanente du meilleur rapport qualité prix service.

Soyez les bienvenus à nos tables, vous êtes chez vous

La restauration d'émotion

Vous faire plaisir dans la pure tradition de l'Aubergiste que l'on aime retrouver pour son accueil comme pour son talent est bien plus qu'un métier, c'est une passion de tous les instants. La Force de notre Groupe est d'avoir réussi à perpétuer cet état d'esprit si particulier dans l'ensemble de nos établissements.

Notre métier est un parfait équilibre entre la générosité de l'accueil et la qualité de nos assiettes, égayé d'un service vrai et franc qui s'adapte à chacun, convivial, chaleureux, décontracté ou plutôt formel ; que vous soyez pressé ou que vous vous laissiez porter par le temps, vos attentes sont nos obligations ; chaque client, par essence unique, mérite le meilleur.

L'émotion c'est aussi le goût. Quand tout est bon, tout est meilleur cuisiné. L'Amour des produits et des origines unissent des producteurs de toutes filières et nos acheteurs, véritables globe trotters des terroirs à la recherche du Bon. Cette capacité à tisser de vrais partenariats avec les filières de produits frais c'est l'assurance d'avoir la meilleure qualité aux pianos de nos six cents cuisiniers. Quatre années pour élever une huître délicieuse, quatre années pour un bovin de race... un instant de bonheur en bouche où le temps suspend son vol.

Chez nous tout est sensations et émotions ; le talent de nos équipes de salle comme de nos cuisiniers est d'avoir le pouvoir de donner du goût à la vie et d'en associer les saveurs. Fermez les yeux et imaginez la grâce d'une salade croquante à souhait, un bon pain qui accompagne un fromage de caractère en écho à un cépage enflammé, une viande certifiée d'origine cuite avec un tour de main unique, la magie d'une recette nouvelle ou éternelle, de fines bulles de champagne invitent à la rêverie... La restauration d'émotion finalement c'est simple comme un poème.

Vous nous confiez des moments de vie, nous nous efforçons de vous rendre des souvenirs inoubliables.

ANNEXE N° 5 : LES MARQUES DU GROUPE

Source : <http://www.casino-restauration.com>



Un choix inégalé de viande grillée sélectionnée. Grâce à leur grande amplitude horaire, Hippopotamus est le rendez-vous privilégié, midi et soir, en famille ou entre amis.



LES GRANDES BRASSERIES

Dans un décor où cuivres rutilants se reflètent dans les miroirs éclatants, le spectacle est autant dans la salle que dans l'assiette, à Paris comme en Province.



Un cadre chaleureux où l'on entend chanter les cigales et de grandes tables assurent à la convivialité un espace privilégié, à l'instar des tablées familiales d'autrefois.



Voyagez en Italie le temps d'un repas : simple généreux et convivial, vous apprécierez ce voyage culinaire de Sicile en Toscane et du Piémont en Vénétie.



Entre amis, collaborateurs, ou en famille, on aime s'y retrouver autour de plats généreux, inspirés de la cuisine alsacienne ou encore de plats de terroir.



Retrouvez-vous plongés dans un décor de jungle et une atmosphère de forêt équatoriale où vous dégusterez cocktails et plats multicolores aux saveurs exotiques.

ANNEXE N° 6 : POURQUOI CHOISIR LE GROUPE FLO ?

Source : site du groupe (page spécifique au recrutement du personnel)

Au menu du Groupe Flo :

- **Le partage de ses valeurs**

S'investir, vivre et partager des moments de vie et de convivialité avec près de 50 000 clients par jour.

- **Le sens Clients**

Que ce soit Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter, les Brasseries, nos Concessions ou d'autres enseignes demain, toutes ces tables convergent vers le même idéal : faire de la restauration, un moment de partage et d'émotions au service de nos clients.

- **L'accompagnement**

Un management de proximité, réhaussé de formation, le tout servi dans la plus grande générosité, nous mettons tout en œuvre pour permettre à chacun de bâtir sa réussite.

... pour faire de nos métiers des succès à vivre et à partager ensemble !

Hippo

Notre philosophie

Concept :

HIPPO a tout bon... surtout la viande !

Cuisine :

Si la carte HIPPO est une vraie leçon de viande, les formules sont toutes aussi nombreuses, calibrées pour chaque type d'appétit. Vive toutes les spécialités à partager, si conviviales. Et les accompagnements savoureux, frites et légumes, proposés à volonté. On retrouve là encore la légendaire générosité de la chaîne.

Ambiance :

L'ambiance HIPPO, c'est aussi un personnel sympathique et particulièrement attentif, une atmosphère faite de bonne humeur, de simplicité et de proximité. Un vrai accueil pour les familles : menu Kids, jeux, cadeaux d'anniversaire... Et tout plein d'idées malines comme les bons plans petits budgets, les offres cinéma, le service continu, les horaires tardifs pour les noctambules...

ANNEXE N° 7 : LA FRANCHISE

Source : site du groupe (page spécifique à la franchise)

Bénéficiaires :

- D'un choix d'enseignes de restauration et de concepts adaptés à votre projet et à votre personnalité ;
- D'un savoir-faire issu de trente années d'expérience et du travail quotidien de plus de 5 000 salariés ;
- Des avantages d'une grande enseigne de restauration en matière d'achats, de formation du personnel, de marketing, d'aménagements, d'hygiène, etc ;
- D'une zone d'exclusivité et d'une forte image de marque.

Les atouts de la franchise

Un droit exclusif d'utilisation dans une zone géographique déterminée avec la possibilité de créer, de développer et de manager une exploitation sous la marque de la franchise. Le franchiseur garantit en outre qu'aucune autre exploitation ne sera située dans la même zone géographique.

Un concept et un savoir-faire

Les éléments significatifs du concept de l'enseigne sont décrits dans un ensemble de books, véritables guides de référence qui permettent la reproduction fidèle du concept, et dont la mise à jour est assurée en temps réel.

Les manuels du savoir-faire : ils définissent les principales composantes théoriques du savoir-faire : historique et descriptif du concept de l'enseigne, la communication, les ressources humaines, les modes opératoires en salle, les modes opératoires en cuisine : **Le book Ouverture. Le book Hygiène. Le book Aménagement et Décoration. Le book Produit. Le book Formation.**

Une centralisation optimale des achats

Profitez de l'expérience et du savoir-faire de Convergence Achats, société créée en 2003 dont le capital est détenu à parité entre Groupe FLO et Eurodisney SCA. Cette structure spécialisée dans le domaine des achats alimentaires et liquides vous aide à optimiser vos achats et à assurer la qualité des produits utilisés dans votre restaurant. De par la mise à disposition d'une équipe d'acheteurs spécialistes, de conseils produits, d'un sourcing innovant. Convergence Achats contribue à l'optimisation et au développement de votre entreprise : expertise, services, traçabilité des produits, choix et suivi des fournisseurs, audits Hygiène et Qualité. Son rôle est de vous conseiller et de vous accompagner dans les différentes étapes d'organisation de vos achats.

Nous construisons ensemble votre projet

Créer puis gérer un restaurant à thème demande une certaine préparation. De l'étude de marché à l'embauche de plus de 25 salariés, d'un compte d'exploitation prévisionnel à la réalisation des travaux, des premiers achats pour votre cuisine à l'animation commerciale de votre entreprise, nous vous accompagnons pas à pas dans la réussite de votre projet.

Assistance à l'élaboration de votre projet

- **Validation de votre emplacement ou aide à la recherche d'un emplacement**
L'emplacement est l'un des éléments clés de votre réussite. C'est pourquoi nous réalisons systématiquement des études de marché avec l'aide de sociétés spécialisées dans le domaine de la restauration.
- **Validation de votre projet financier**
Avec l'aide de votre comptable, nous vous permettrons de réaliser une approche très précise de vos comptes d'exploitation prévisionnels. Nous vous communiquerons aussi l'ensemble des ratios d'exploitation de nos succursales.
- **Validation de votre projet humain**
Selon le concept que vous avez choisi, nous vous conseillerons et validerons votre organigramme. Nous vous aiderons à adapter votre structure en fonction de nos exigences et de vos particularités.

Assistance en pré-ouverture

Plusieurs visites des Conseillers Opérationnel Technique et des Conseillers Opérationnel Franchise sont organisées avant l'ouverture de chaque exploitation.

Ces visites sont destinées à soutenir le franchisé et à l'accompagner à chaque étape du processus d'ouverture :

- Mise en place d'un planning prévisionnel et identification des outils nécessaires,
- Accompagnement et contrôle du respect de la mise en œuvre du concept,
- Aide au recrutement, à la mise en place du restaurant,
- Etablissement du plan de formation ouverture,
- Transmission du savoir-faire.

Assistance continue post-ouverture

- **Suivi de la mise en œuvre du savoir-faire.**
Notre savoir-faire est mis à jour en permanence. Par l'intermédiaire de visites régulières de notre DOP ou notre DT, non seulement nous contrôlons la bonne mise en place de nos critères de qualité, mais encore nous vous transmettons les dernières mises à jour.
- **Mise à jour et développement du concept.**
Le concept est en évolution permanente pour répondre à la demande et suivre les dernières tendances culinaires ; l'apport Groupe FLO, notamment au niveau de l'informatique, permet de réagir du jour au lendemain pour un changement de carte ou la création de nouveaux produits ou recettes.
- **Nous vous communiquons également le résultat des visites « client mystère »** que nous effectuons au sein de votre établissement et vous conseillons dans la mise en place des actions de formation que vous souhaitez réaliser.
- **Mise à disposition d'un extranet de gestion** permettant la consultation en ligne des manuels de savoir-faire, des fiches techniques produits, la personnalisation et la commande en ligne de la carte et des différents supports de communication.
- **Un outil de contrôle qualité, le Qualité 100**, permettant de superviser la bonne application du savoir-faire Groupe Flo au sein des restaurants franchisés à travers des audits opérationnels et hygiènes sur les restaurants ainsi que les visites de clients mystères.

ANNEXE N° 8 : HYPOPOPOTAMUS ROUVRE À TOURS

Source : lhotellerie-restauration.fr jeudi 27 septembre 2012

Tours (37) L'enseigne vient d'effectuer son retour dans le centre commercial L'Heure tranquille à la lisière du centre-ville de Tours (37). Elle était présente dès l'ouverture du centre commercial en mai 2009 avant de disparaître quelques mois plus tard à la suite d'une **liquidation judiciaire**. Deux franchisés, **Hervé Demarque** (ancien du groupe Flo) et **Eric Esteyne** ont recruté une équipe d'une vingtaine de salariés et relancent donc cette affaire qui veut redevenir la locomotive de la galerie marchande.

ANNEXE 9 : GROUPE FLO CONSOLIDE SES ACQUIS

Source : lhotellerie-restauration.fr mardi 19 juin 2012

L'enseigne capitalise sur le renforcement de sa marque Hippopotamus mais aussi sur la restructuration de son réseau Bistro Romain.

GROUPE FLO

La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit

Dominique Giraudier,
directeur général
du groupe Flo.

Bien présent sur le créneau de la restauration à thème, le groupe Flo comptait 302 restaurants à fin 2011 répartis entre Hippopotamus (164), Bistro Romain (22), Tablapizza (28), Taverne de Maître Kanter (39), des brasseries (34) et des concessions (15). Les ventes sous enseignes ont atteint 587,5 M€ pour l'année 2011, en progression de 2,8 % par rapport à 2010. Le chiffre d'affaires consolidé pour la même année s'établit à 382,2 M€, en hausse de 0,9 % par rapport à 2010. Après six premiers mois dynamiques, Groupe Flo – dirigé par **Dominique Giraudier** – a constaté une rupture de consommation au second semestre 2011. Le chiffre d'affaires a été affecté au troisième trimestre par la fermeture de 7 des 22 restaurants Bistro Romain (37,8 M€ en 2011 ; - 20,3 % par rapport à 2010) pour transformation. Ce manque à gagner a été estimé à 2,9 M€, mais sera compensé en 2012 par les gains liés aux transformations.

Hippopotamus, poids lourd du groupe

Avec 308,3 M€ de ventes sous enseignes l'année dernière (+ 9,8 %), Hippopotamus est incontestablement l'enseigne phare du groupe. Les 14 ouvertures réalisées en 2011 portent le nombre d'unités de l'enseigne à 164. Une politique commerciale agressive a été mise en œuvre. À midi, des menus d'appel à 10,90 € ont permis une augmentation de fréquentation d'environ 8 % au moment du déjeuner pour l'enseigne de viandes grillées. L'enseigne a été déclinée en version rapide en décembre 2010, au Cnit de La Défense (92), sous le nom Red d'Hippo. Les clients peuvent y manger en trente minutes, pour 23 € de ticket moyen, contre 22 € dans un Hippopotamus. Ce test positif a permis à la jeune enseigne d'ouvrir une nou-

velle unité à Neuilly-sur-Seine (92). Une troisième est programmée gare de Lyon (Paris, XII^e) en octobre prochain.

Après avoir pris la 2^e place sur le segment grill, le Groupe Flo compte consolider sa position. Pour 2012, l'objectif est de renforcer sa marque leader Hippopotamus, de finaliser la restructuration du réseau Bistro Romain et de la poursuite du développement en franchise (15 ouvertures programmées et 12 réalisées au 30 juin 2012). Le développement se fera prioritairement en France ; les ouvertures à l'international resteront opportunistes et essentiellement en franchises.

Hélène Binet

ANNEXE N° 10 : BISTROT ROMAIN

Source : <http://www.1001loisirs.com/>



L'enseigne de restauration à base de plats italiens, comme le carpaccio à volonté a connu son heure de gloire dans les années 90, où les Bistro Romain attiraient de nombreux étudiants.

Néanmoins depuis quelques années, l'enseigne a essayé de monter en gamme, et a limité la présence de plats à volonté, supprimant par exemple la mousse au chocolat, ce qui a fait fuir une partie de sa clientèle, qui s'est tournée vers d'autres enseignes comme Pizza del Darte.

En effet, le Groupe Flo a même du récemment fermer une partie de ses Bistro Romain et mis en stand-by le développement de l'enseigne, qui dispose d'une vingtaine de restaurants, en Ile-de-France et en province, et en transforme petit à petit en Hippo ou Tablapizza.

Profitez de votre Bistro Romain tant qu'il est encore ouvert !

ANNEXE 11 : LE GROUPE FLO AFFECTE PAR LA CONJONCTURE AU PREMIER SEMESTRE

Source : Mathieu Bahuët, le 6 août 2012 <http://www.franchise-magazine.com/franchise/hippopotamus-616.html>

Dans un contexte de consommation en berne pour la restauration, les enseignes du Groupe Flo (311 établissements Hippopotamus, Tablapizza, Brasseries Flo, Taverne de Maître Kanter et Bistro Romain dont 145 franchisés) ont enregistré une baisse d'activité globale de 3,7 % lors du premier semestre. Le Groupe Flo n'a pas échappé à la baisse de fréquentation des restaurants intervenue depuis le début de l'année (-2 % selon NPD entre janvier et mai). Développeur en propre (166 établissements) et en franchise (145 sites) des concepts Hippopotamus, Tablapizza, Brasseries Flo, Taverne de Maître Kanter et Bistrot Romain (dont le développement est stoppé), l'un des principaux groupes français du secteur mentionne un chiffre d'affaires en recul de 3,7 % sur le premier semestre par rapport à la référence 2011, à 183,4 millions d'euros. Le résultat net s'établit à 6,2 millions d'euros au 30 juin 2012, contre 6,8 millions d'euros sur le premier semestre 2011.

Confronté à ce « durcissement des tensions de consommation des ménages », le Groupe Flo estime avoir « limité les impacts de cette tendance grâce au développement d'une politique commerciale agressive, privilégiant l'accessibilité prix de ses enseignes **et l'accélération de ses programmes de fidélité clients** ». Malgré la baisse de son CA, l'entité maintient en effet son niveau de rentabilité avec un résultat opérationnel qui atteint 13,3 millions d'euros au 30 juin 2012 pour une rentabilité de 7,3 %, en progression de 0,3 %. **S'agissant des objectifs des prochains mois, le Groupe Flo** entend notamment privilégier l'amélioration de sa structure financière et la mise en place d'une dynamique commerciale au travers de l'accessibilité prix, tout en préservant au maximum ses marges. **Côté développement pur,** la priorité sera accordée à la chaîne de restaurants grills *Hippopotamus* (170 adresses dont 62 exploitées par des partenaires franchisés), laquelle doit engranger au total une quinzaine d'ouvertures sur l'année 2012. Le concept se déploie sur des formats moyens de l'ordre de 400 m² moyennant des investissements initiaux compris entre 700 000 et 1,3 million d'euros.

ANNEXE N° 12 : RED D'HIPPO, HIPPOPOTAMUS EN VERSION RAPIDE

Source : lhotellerie-restauration.fr lundi 16 mai 2011



Petit frère d'Hippopotamus, l'enseigne Red d'Hippo a ouvert ses portes en décembre dernier au sein du CNIT de La Défense (92). Impulsé par le groupe Flo, ce nouveau concept de restauration vise à s'adapter aux attentes des consommateurs et à se positionner sur le créneau de la rapidité, au moment où, comme l'affirme une étude récente du Crédoc, le temps passé à table à l'heure du déjeuner est descendu à **30 minutes**. Ce leitmotiv, le groupe Flo en a fait un véritable axe de développement. **Patrik Le Mazou**, directeur marketing du groupe : « *Red, un nom aussi court que la durée du repas, évoque le rouge, la couleur d'Hippopotamus dont Red d'Hippo reprend les fondamentaux : savoir-faire, expertise et générosité. En entrant dans le restaurant, nous garantissons à notre clientèle de manger en 30 minutes chrono. Red d'Hippo est un dérivé d'Hippopotamus : le service, l'offre et l'organisation y sont différents.* »

« **Design plus moderne** » : D'une surface de 600 m², ce premier établissement pilote dispose d'une capacité d'accueil de 160 places assises. Une déco tout en rouge et noir, des matériaux alternant bois et métal, sans oublier la brique chère à Hippopotamus : l'ambiance se veut chaleureuse et contemporaine. « *Pour montrer le lien entre les deux enseignes, nous avons souhaité garder certains éléments existants et connus d'Hippopotamus – marque qui a 42 ans. La différence réside dans le design plus moderne – formes cubiques, droites – sur la version rapide Red d'Hippo* », précise Patrik Le Mazou.

Dès son arrivée, le client a le choix : il peut décider de manger sur des tables mange-debout où, par souci de rapidité, la mise en place est déjà établie au préalable (pain, eau et sauces sur table). Il peut également se restaurer au comptoir – face à une fenêtre donnant sur les cuisines (15 places). Avec cette vitrine donnant accès directement sur le travail des cuisiniers, Red d'Hippo souhaite être

totallement 'transparent' envers sa clientèle. Ce gage de qualité permet de voir son burger se préparer à la commande. Troisième option : celle du corner vente à emporter, le client pouvant commander soit en caisse, soit aux bornes automatiques.

Vérifier que le premier pilote fonctionne

Six employés s'affairent en cuisine. Du côté de la carte, celle-ci est épurée et offre un choix de 5 entrées, 10 plats et 5 desserts. Il n'y a pas de formule, le choix se fait uniquement à la carte. Le best-seller : le Red Burger (où le steak haché est remplacé par un filet de bœuf charolais). Bien sûr, comme chez Hippopotamus, la carte de Red d'Hippo propose exclusivement de la viande rouge (98 % de races françaises), sous forme de burger ou en pièce. La sélection est cuite et préparée à la demande.

Après cinq mois d'ouverture, l'établissement fait 250 couverts par jour, dont 50 en vente à emporter. Le ticket moyen est de l'ordre de 23 €, contre 22 € pour un Hippopotamus. « *C'est supérieur à ce qu'on pouvait imaginer. Le taux de prise de café a doublé par rapport à un Hippopotamus. Pourquoi ? En 30 minutes, la clientèle prend un plat et un dessert ; elle s'aperçoit qu'elle a finalement le temps de prendre un café, et se laisse tenter* » constate Patrick Le Mazou. Red d'Hippo est ouvert du lundi au samedi, uniquement le midi (11h-17h). Le directeur marketing conclut : « *Dans l'immédiat, nous vérifions que ce premier pilote fonctionne bien, et qu'il est adapté à la clientèle. À terme, nous souhaitons implanter la marque Red d'Hippo dans les centres-villes, dans les lieux où il y a une forte activité : gares, aéroports... Par contre, le concept sera sous un format plus petit, qui permet d'être plus modulable – 200 m² avec 50 places assises. Nous allons en ouvrir un deuxième en propre, à la rentrée 2011.* » Quant à Hippopotamus (150 établissements dans l'Hexagone), la marque phare du groupe Flo compte bien poursuivre son développement, avec **20 ouvertures prévues par an**.

Hélène Binet

ANNEXE N° 13 : LE GROUPE FLO TESTE SON NOUVEAU CONCEPT RED D'HIPPO

Source : <http://www.franchise-magazine.com> Publié le 1 juin 2011

Dédié aux quartiers d'affaires, ce concept de restauration rapide, déclinaison urbaine d'Hippopotamus, sera à terme déployé en franchise.

Amorcé fin 2010 avec une première adresse au Cnit de la Défense en région parisienne, le déploiement de *Red d'Hippo* se poursuivra en septembre par le biais d'un deuxième restaurant implanté en plein cœur de Neuilly-sur-Seine (92).

Dernier né du groupe Flo, *Red d'Hippo* vise principalement les quartiers d'affaires et zones de bureaux pour une clientèle pressée. « *Le projet a été mûri dans le sens d'une restauration rapide (moins de 30 minutes) de qualité, à table ou à emporter* » explique le directeur franchise du groupe, Gilles Baumann.

Déclinaison d'Hippopotamus, *Red d'Hippo* propose ainsi une carte épurée avec 5 entrées, 10 plats et 10 desserts. Le ticket moyen s'élève à 23 euros. Format standard d'un restaurant : 300 m², contre 450 m² pour un Hippopotamus.

À terme, Red d'Hippo « a vocation à se déployer en franchise comme toutes les autres marques du groupe assure Gilles Baumann, sans donner d'objectifs chiffrés. *Pour l'heure, nous testons en propre la viabilité du modèle économique. Les premiers résultats du pilote sont encourageants et nous confortent dans le fort potentiel du concept.* »

ANNEXE N° 14 : RED D'HIPPO PRÊT À ACCELERER

Source : lhotellerie-restauration.fr lundi 10 avril 2012

Le groupe Flo va déployer en propre puis en franchise son nouveau format Red d'Hippo qui associe service à table, snacking et vente à emporter.

Le groupe Flo prévoit d'accélérer le développement de son concept Red d'Hippo : « *Nous sommes en discussions sur de nouveaux emplacements, sans aucune exclusivité*, annonce Eric Vincent directeur général de la restauration à thème. *Demain, nous pouvons ouvrir dans Paris soit en propre, soit avec des partenaires* ».

Un 3^e point de vente Red d'Hippo doit ainsi ouvrir gare de Lyon à Paris en octobre prochain, en partenariat avec le spécialiste de la restauration concédée Elior. D'autres projets sont en discussion, notamment pour s'implanter dans des aéroports. A terme, ce développement passera par la franchise, notamment avec des franchisés *Hippopotamus* ou *Tablapizza*.

Vincent Pompougnac

PASSERELLE
1

ANNEXE N° 15 : FIDÉLISATION

Pour contrer le climat morose, le groupe **mise sur ses programmes de fidélisation** (mis en place depuis trois ans pour les Brasseries, décliné sur Hippopotamus fin 2011), avec un objectif à terme de **50 % du chiffre d'affaires**.

La carte Esprit Brasserie (carte gratuite).

NOUVEAUX PRIVILEGES ET NOUVELLES SAVEURS
AU MENU DE VOTRE FIDELITE.

- **Des cadeaux gourmands**

À chacune de vos visites en Brasserie et sur présentation de votre Carte Esprit Brasserie, vous cumulerez des points. Pour 10 € dépensés, 5 points vous seront crédités. Ces points vous permettront d'accéder à notre catalogue cadeaux

- **Des réductions toute l'année entre 10 % et 20 %***, sur votre addition à chacune de vos visites, en fonction des temps forts des Brasseries.

- **Des offres exclusives** tout au long de l'année (cours de cuisine, dégustations de vins...) vous seront communiquées par e-mail.

Challenge MA CARTE

hippopotamus

CHALLENGE

MA CARTE

PASS VIP
CONCERT DE
MADONNA
AU STADE DE FRANCE
LE 14 JUILLET 2012

Les gagnants du challenge **MA CARTE** de Mai/Juin se sont retrouvés pour fêter le 14 juillet 2012 au Stade de France.

Ils ont tout donné, ils en ont rêvé, Hippo l'a fait ...
Madonna, un spectacle grandiose mais avant tout un bon moment de partage, de bonne humeur ! De beaux souvenirs ...

FRANCE 2012

FRANCE 2012

FRANCE 2012

FRANCE 2012

FRANCE 2012

FRANCE 2012

FRANCE 2012

ANNEXE N° 16 : L'APPROVISIONNEMENT

Objectif de 50 % d'approvisionnements en viande à prix garantis à terme

Source : <http://www.agraalimentation.fr> 08 mars 2012 <http://www.agraalimentation.fr/commerce-rub14-1.html>

Après avoir pris une participation dans un groupement d'éleveurs spécialisé dans la race Rouge des Prés, Groupe Flo envisage d'étendre ce montage à d'autres régions. « *Nous garantissons un prix à l'avance, cela donne de la visibilité aux éleveurs, et nous bénéficions ainsi d'une lecture de ce marché* », explique Dominique Giraudier. Le groupe vise 30 à 40 % d'approvisionnements en viandes à prix garantis d'ici à 24 mois et 50 % à terme. « *On pourra monter à 70 % ou plus sur les viandes de races.* » Mais parallèlement, un travail est également en cours pour organiser un sourcing européen pour les viandes cœur de marché.

Le Groupe Flo lauréat du Mois de l'Origine et de la Qualité

Source : lhotellerie-restauration.fr lundi mercredi 14 décembre 2011

Le groupe a été primé pour avoir mis en avant les produits sous signes officiels de qualité et d'origine à la carte de ses restaurants.

« *Notre défi est de s'engager durablement dans la défense du bon et contre la perte du goût dans tous nos restaurants, quels que soient leurs marques et leur positionnement. Nous sommes très fiers de cette nomination* ».

Dominique Giraudier, directeur général du Groupe Flo.

Le Mois de l'origine et de la qualité a pour but de valoriser les signes officiels de qualité et d'origine qui garantissent la qualité de notre patrimoine gastronomique et agricole et dont l'Institut national de l'origine et de la qualité a la responsabilité. Tout au long du mois d'octobre, les participants ont réalisé des animations autour des produits sous signes officiels. Les Trophées récompensent les meilleures animations. Le groupe aux 300 restaurants a mis en avant les produits sous signes officiels proposés sur la carte de ses établissements et a mis à disposition des clients des dépliant informatifs pour décrypter ces signes de qualité. Le prix a été remis au groupe Flo par **Bruno Lemaire**, ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire, en présence de **Michel Prugue**, président de l'Institut National de l'Origine et de la Qualité (Inao).

ANNEXE N° 17 : L'APPROVISIONNEMENT

Être multitâches, une qualité qui a le vent en poupe

Source : lhotellerie-restauration.fr mardi 11 septembre 2012

Paris (75) Crise oblige, certains hôteliers et restaurateurs révisent à la baisse leur masse salariale. Ils privilégient les salariés multitâches, efficaces aussi bien derrière un comptoir qu'en salle ou côté bureau.

« Actuellement, nous menons une réflexion sur l'intérêt des profils atypiques, souvent aussi efficaces en salle que pour dynamiser une équipe ou encore transmettre un savoir, une expérience », confie **Catherine Augereau-Leloup**, directrice emploi formation au sein du groupe Flo. Atypiques, **multitâches**, entreprenants et donc, une fois sur le terrain, plus autonomes, plus indépendants, plus efficaces. « Parce qu'ils sentent que l'on croit en eux », ajoute le patron d'un restaurant nantais. À condition, bien sûr, de ne pas profiter de la situation, ni d'abuser des horaires élastiques.

Groupe Flo se mobilise en faveur du travail des personnes handicapées

Source : lhotellerie-restauration.fr mardi 7 août 2012

De nombreux groupes de restauration ont mis en place des actions concrètes pour faciliter et encourager le recrutement de personnes en situation de handicap : c'est l'un des éléments-clés de leur engagement pour la diversité.

GROUPE FLO

La restauration d'émotion, ça se vit, ça se voit

Le 14 juin dernier, 170 restaurants du Groupe Flo attendaient plus de 300 personnes handicapées à la recherche d'un emploi. La deuxième édition de cette journée nationale destinée à présenter les différents métiers d'un secteur réputé inaccessible aux situations de handicap a été un succès. « 60 % des candidats se sont présentés et, dès le lendemain, nous étions en mesure de faire une vingtaine de propositions de postes dans nos restaurants, dont une dizaine de contrats en

alternance », précise Catherine Augereau-Leloup, directrice emploi et formation du Groupe Flo.

Cette action d'envergure donne un coup d'accélérateur à la politique volontariste lancée en 2008 par le groupe de restauration à thème, avec la création d'une Mission handicap au sein du siège et la signature d'un accord d'entreprise. L'objectif de 6 % des effectifs en travail handicapé que s'est fixé le groupe est ambitieux.

Informier, sensibiliser, s'adapter

La première étape a donc consisté à sensibiliser et à communiquer largement sur le sujet. Une synthèse de l'audit a été notamment envoyée à tous les salariés avec leur bulletin de salaire. Un DVD, destiné aux managers, permet de répondre aux questions les plus récurrentes que soulève la situation de handicap au travail. Enfin, des sessions d'information ont été organisées par régions et des groupes de travail ont planché sur les différentes pistes possibles de recrutement et sur les partenariats à nouer avec les pouvoirs publics, le milieu associatif et les écoles. Tout en laissant largement l'initiative aux restaurants, la Mission handicap du groupe recense les bonnes pratiques et accompagne les managers dans leurs démarches. Au niveau national, une formation spécifique de commis de cuisine a été lancée en 2008 avec l'Afpa. La Mission handicap travaille également avec la médecine du travail pour évaluer les situations particulières et trouver des solutions constructives à d'éventuelles décisions d'inaptitude.

Autre étape-clé : l'adaptation des postes de travail. « *Nous avons beaucoup travaillé sur l'ergonomie afin que nos salariés ne subissent pas leur handicap* », déclare Catherine Augereau-Leloup. Des alertes lumineuses, des vibreurs pour les personnes malentendantes, en passant par le financement de chaussures orthopédiques ou le changement des écrans ou du passe-plat, les aménagements sont réalisés en fonction des besoins de chaque restaurant.

Aujourd'hui, de nombreuses initiatives ont vu le jour et l'impact sur la mobilisation des équipes est très positif. « *Intégrer une personne en situation de handicap crée du lien entre les collaborateurs et impulse une énergie* », assure **Marc Demus** directeur régional Ouest pour le Groupe Flo. **Valérie Meursault**.

Catherine Augereau Leloup, groupe Flo : recrutement et intégration

Source : lhotellerie-restauration.fr mercredi 7 mars 2012

Paris (75) Directrice emploi formation au sein du groupe Flo, Catherine Augereau-Leloup mise sur l'accompagnement des nouveaux salariés.

L'Hôtellerie Restauration : Quelles sont vos perspectives de recrutement ?

Catherine Augereau-Leloup : Nous avons en permanence une centaine d'offres à pourvoir. La moitié concerne le domaine du service, un quart la cuisine et un quart l'encadrement. Ces offres – des CDI à 90 %, à temps plein ou temps partiel – visent toutes nos enseignes : les grandes brasseries, Flo, Bistro romain, Tablapizza, Taverne de Maître Kanter et plus particulièrement Hippopotamus.

Quels avantages proposez-vous aux candidats ?

Chaque nouveau salarié est accompagné par un tuteur. Il suit également un cursus d'intégration. Il s'agit ainsi de vérifier que le recruté progresse bien, qu'il sait pourquoi il a choisi telle ou telle enseigne et qu'il ne s'est pas trompé d'orientation. Nous offrons, par ailleurs, la possibilité d'évoluer. Le groupe Flo étant certifié par le

Fafih pour délivrer des certificats de qualification professionnelle, tous nos collaborateurs peuvent donc passer un diplôme. Anne Eveillard

Le groupe Flo soigne l'intégration de ses nouveaux salariés

« L'intégration est une période clé dans la vie de nos salariés. » Catherine Augereau Leloup en est convaincue. Directrice emploi formation au sein du groupe Flo, elle explique qu'un « cursus d'intégration normé » a été créé, « afin de vérifier que chaque nouvel arrivant progresse correctement et s'autonomise peu à peu à son poste ». Une sorte d'observatoire destiné à accompagner chaque nouveau salarié. Quant à la durée de cette période d'intégration, « elle varie selon les profils : elle dure un mois pour un hôte de table qui a déjà de l'expérience, deux mois pour un poste en cuisine, ou encore trois mois pour un poste d'encadrement ». Catherine Augereau Leloup parle également d'« intégration opérationnelle » : « On accompagne, on explique, on vérifie que le salarié sait pourquoi il est à tel ou tel poste. » Une façon de limiter les départs précipités, toujours perçus comme un échec tant par le recruteur que par le recruté.

Méthode de recrutement : Le Groupe Flo signe une convention avec Pôle Emploi

Source : lhotellerie-restauration.fr lundi 19 mars 2012

Mercredi 14 mars, le Groupe Flo a réaffirmé son engagement en faveur de l'accompagnement et de l'insertion des demandeurs d'emploi à travers la signature d'une Convention à l'Hippopotamus de Bercy à Paris (XII^e), en présence de **Dominique Giraudier**, directeur général du Groupe Flo et de **Jean Bassères**, directeur général de Pôle Emploi. Déjà unis en mai 2010 pour la région Ile-de-France, l'objectif est, cette fois, de développer et consolider la collaboration en matière de recrutement sur l'ensemble du territoire français. « ***A travers la Méthode de Recrutement par Simulation utilisée par Pôle Emploi, nous souhaitons donner une chance aux candidats qui ont une réelle motivation et des aptitudes pour le secteur de la restauration, plutôt que de regarder leur niveau de qualification ou bien leurs diverses expériences. Ce type de recrutement permet d'avoir des personnes motivées et engagées*** » dit Dominique Giraudier. Pas moins de 1 500 postes seront à pourvoir cette année dont 500 créations de postes, dans toutes les enseignes et les fonctions du Groupe Flo, et dans toutes les régions de France.

La méthode de recrutement par simulation (MRS)

Source : <http://www.pole-emploi.fr/employeur/le-recrutement-par-simulation>

La méthode de recrutement par simulation (MRS) permet d'élargir les recherches de candidats en privilégiant le repérage des capacités nécessaires au poste de travail proposé. Elle sort des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme.

Après avoir analysé votre besoin en recrutement, votre conseiller Pôle emploi peut vous proposer cette méthode. Le recrutement **se déroule en plusieurs étapes** :

- analyse sur site du poste proposé pour définir avec vous les habiletés requises,
- création d'exercices permettant de mesurer les habiletés des candidats au regard du poste proposé,
- évaluation des candidats avec les exercices créés sur mesure,
- présentation des candidats qui ont réussi leur évaluation.

Le tutorat : Favoriser la reconnaissance du tuteur

Source : lhotellerie-restauration.fr 14 décembre 2011

Une des clés d'une mission tutorale réussie réside dans la reconnaissance du rôle de ces accompagnateurs. Et si la formation constitue une bonne piste, d'autres moyens existent pour valoriser cette fonction au sein de l'entreprise. Si le tutorat se fait sur la base du volontariat, il implique pour le salarié un véritable investissement. Or, « *rare sont les entreprises qui offrent des primes ou intègrent ces compétences dans l'évolution de carrière du tuteur* », note Annick Fortin. Précurseur, le groupe Flo a mis en place, depuis l'année dernière, une prime de 500 € pour la première année de formation. Par ailleurs, le groupe cherche à valoriser les compétences développées par le tuteur. « *Le tutorat peut être l'occasion de responsabiliser petit à petit un collaborateur que l'on souhaite faire monter en compétence* », précise **Catherine Augereau**, directrice emploi & formation du Groupe Flo. Le maître d'apprentissage est, pour beaucoup de jeunes, leur premier contact avec l'entreprise. Véritable pierre angulaire de l'alternance il devrait, à l'avenir, être mieux formé, mieux informé et trouver sa place au sein de la stratégie RH de l'entreprise.

ANNEXE N° 18 : LES RÉSULTATS DU GROUPE

Source : <http://bourse.latribune.fr/>**Comptes de Résultats GROUPE FLO NB : le contenu est partiel**

(Chiffres en milliers d'euros)	2007	2008	2009	2010	2011
Chiffre d'affaires	380 000	389 500	364 500	378 800	382 200
Résultat opérationnel	33 000	-53 700	20 800	31 100	30 700
Coût de l'endettement financier	-5 500	-8 300	-8 700	-5 700	-4 500
Résultat net	19 000	-38 400	5 900	15 300	15 000