

MCDONALD'S FRANCE / SEBOL, B&O, LES PINS, COLLORAFI

16-07-99/SF

ARRET DE LA COUR D'APPEL DE PARIS
DU 9 DECEMBRE 1998

RG : 1998.14119

**MEMOIRE N° 2
A MESSIEURS LES EXPERTS
JEAN-LUC DUMONT et ALAIN MARTIN**

Le présent mémoire se propose de répondre aux questions que Messieurs les Experts ont bien voulu poser dans leur compte-rendu de la réunion du 11 mai.

Il est produit sous le bénéfice des deux dispositions déjà présentées à titre d'observations en préambule du mémoire n° 1 :

- ne répondre qu'aux questions de Messieurs les Experts et de la Cour, sans alourdir les échanges par la réplique aux allégations par lesquelles les appelants tentent de refaire l'Histoire en présentant la réalité de façon erronée (ainsi, le dire n° 3 commence par l'incantation faisant de Monsieur COLLORAFI « l'un des meilleurs gestionnaires du réseau », incantation reprise page 11 de la note de Monsieur COLLORAFI du 2 juin, alors que le dossier établit que Monsieur COLLORAFI, souvent en difficulté pour payer les redevances dues à MCDONALD'S, a obtenu de MCDONALD'S de nombreux prêts, voir cote 35 du dossier de plaidoirie et nos pièces 1, 2, 82 à 85, et que Monsieur COLLORAFI, loin d'être un bon gestionnaire, n'était pas en mesure de tenir à jour ses documents financiers, si bien qu'une revue financière a dû, en 1997, être repoussée au 17 novembre - voir lettre MCDONALD'S du 3 novembre 1997) ;
- se tenir à la disposition de Messieurs les Experts pour leur fournir les réponses complémentaires qu'ils souhaiteraient avant l'achèvement de leur mission.

.../...

PREMIERE QUESTION :

Si Monsieur COLLORAFI avait réduit son salaire en 1995 et 1996 de moitié et s'il avait laissé en compte-courant tout ou partie des dividendes perçus ces années là, dans la société SEBOL et si, dans la société B et O (la Cour n'ayant pas d'éléments d'information sur les salaires éventuellement perçus par Monsieur COLLORAFI et son épouse au titre de cette société) il avait fait un apport en compte-courant en 1997, cela n'aurait pas permis à ces deux sociétés d'atteindre le seuil de rentabilité annuelle, qui est le chiffre d'affaires permettant d'équilibrer l'exploitation, en 1996 et 1997.

Il n'est pas inutile de recopier la question, car les appelants la perdent de vue : la question porte sur les années 1995 et 1996. Dès lors, le dire adverse n° 3 élude la question au prétexte que « pour SEBOL, la question ne se pose pas : la société est bénéficiaire » et en traitant ensuite d'une période postérieure à celle définie par la Cour. Les « observations de M. COLLORAFI sur le compte-rendu de la réunion d'expertise du 11 mai 1999 » (ci-après « les observations ») commettent la même erreur en envisageant la gestion de 3 restaurants, donc l'année 1997, ce qui n'est pas la question posée par la Cour.

De même, le dire adverse n° 3 déforme l'argumentation de MCDONALD'S au sujet du salaire de Madame COLLORAFI. Ce dire adverse n° 3 envisage le caractère fictif du salaire de Madame COLLORAFI (p. 3, 5^{ème} alinéa). Mais cela n'a jamais été prétendu par MCDONALD'S, qui souligne, au contraire, que le salaire n'était que trop réel alors que le poste n'était pas utile. Madame COLLORAFI était donc surrémunérée par rapport à la fonction exercée : pendant 9 ans, SEBOL n'a géré qu'un seul restaurant et le poste de Madame COLLORAFI n'avait pas d'utilité.

DEUXIEME QUESTION :

Dire si l'avenant du contrat de la société B et O précité est intervenu à bonne date ou trop tard et était suffisant si Monsieur COLLORAFI réduisait son salaire dans la société B et O, si toutefois il en a perçu de cette société.

Les « observations » de Monsieur COLLORAFI renvoient à la page 4 du dire 3 où les appelants prétendent découvrir, dans le rapport de S.E.P.T., que l'investissement n'aurait été que de 17.636 KF.

Mais Monsieur COLLORAFI sait bien que cette somme de 17.636 KF ne concerne que le montant des immobilisations au sens français du terme.

La redevance minimum découle effectivement des investissements de MCDONALD'S FRANCE mais ceux-ci ne se limitent pas aux immobilisations précitées ; il faut y ajouter un certain nombre de coûts d'investissement qui sont comptabilisés en charges au sens comptable français du terme, comme par exemple :

.../...

- les frais financiers supportés par MCDONALD'S entre la date de décaissement des fonds nécessaires à l'acquisition des droits d'occupation, au paiement des travaux et l'ouverture du restaurant ;
- le coût des équipes salariées des départements expansion-immobilier de MCDONALD'S. Ceux-ci sont répartis sur toutes les ouvertures de l'année au moyen d'un pourcentage (autour de 4 %) ;
- les droits d'enregistrement et différents frais d'actes juridiques payés sur les titres.

Cette notion de coûts d'investissement est donc bien plus large que les seules immobilisations. Le fait qu'elle entre dans le calcul de la redevance minimum n'est pas une nouveauté. Cela figure clairement dans les présentations financières (Antibes Nord et Antibes Ouest) faites par MCDONALD'S.

TROISIEME QUESTION :

Dire si l'ouverture du restaurant « ANTIBES NORD » a permis de transférer partiellement des charges fixes de la société SEBOL à la société B et O comme l'affirme M. GANDUR dans son rapport annuel rédigé à la demande de Monsieur COLLORAFI (cf. page 24).

Concernant la nature des frais économisés lors de l'ouverture d'un nouveau restaurant, il est clair que cette économie dépend de la structure de la société gérant le magasin.

A cet égard, le tableau présenté page 10 du dire adverse n° 2 est faux.

Ce tableau semble indiquer la présence de 5 niveaux d'encadrement chez MCDONALD'S pour 4 chez Monsieur COLLORAFI.

En réalité :

- Gilles MARTINEAU, en tant que Directeur de Marché, supervise également 4 restaurants niçois en plus des 3 restaurants d'Antibes alors que Monsieur RUIZ n'avait lui-même en charge que les 3 restaurants d'Antibes sous la responsabilité de Bernard COLLORAFI ;
- MAR est une société filiale à 100 % de MCDONALD'S FRANCE S.A. (MSA). Sa gérante est Isabelle KUSTER, également directrice générale de MSA pour la région Sud Est. Interlocutrice privilégiée des locataires gérants de sa région, elle supervise également les directeurs de marché du Sud Est, sous l'autorité directe du Président Denis HENNEQUIN. Son rôle ne peut être en aucun cas apparenté avec celui d'un locataire-gérant ;

.../...

- MCDONALD'S FRANCE RESTAURANTS SARL est une autre société filiale à 100 % de MCDONALD'S FRANCE S.A., ayant pour gérant Monsieur Marc BATAILLIE, lequel supervise toute l'organisation interne des restaurants dits « Compagnie » de la région parisienne (soit 40 restaurants), sous l'autorité de Denis HENNEQUIN, Isabelle KUSTER et Marc BATAILLIE sont donc totalement indépendants l'un de l'autre et n'ont pas les mêmes attributions.

Ainsi, MCDONALD'S FRANCE RESTAURANTS SARL n'a strictement rien à voir dans la gestion des restaurants du Sud-Est, et les activités et les coûts de Monsieur MARTINEAU et de MAR se répartissent sur des restaurants plus nombreux que ceux de Monsieur COLLORAFI.

En fait, B. COLLORAFI avait mis en place une structure d'encadrement beaucoup plus lourde que celle avec laquelle MCDONALD'S gère aujourd'hui ces mêmes restaurants d'Antibes. Ceci est particulièrement surprenant car l'une des raisons principales du succès de la « Franchise » MCDONALD'S (par opposition à la gestion directe) est d'éviter la superposition de strates d'encadrement inutiles pour :

- rapprocher le centre de management de la réalité du terrain,
- alléger les coûts de structure (voir aussi réponse ci-après à la question 7).

Il est clair que B. COLLORAFI a échoué dans ces 2 objectifs.

QUATRIEME QUESTION :

Qu'enfin lesdits experts judiciaires seront invités à présenter une synthèse de fonctionnement des sociétés SEBOL et société B et O considérées comme une unité économique du fait de l'intérêt commun des parties à les voir fonctionner comme telle pour la période considérée.

CINQUIEME QUESTION :

Dire si, le nouveau restaurant « Antibes-Ouest » était viable en lui-même ou si, comme la société MCDONALD'S l'a ouvert en même temps que celui de Vallauris, ce qui n'est pas un hasard mais montre qu'elle avait envisagé une « synergie » entre ces deux restaurants, sa rentabilité n'avait pas été appréciée a priori dans un ensemble « Antibes-Ouest » - « Vallauris » dont la société MCDONALD'S a, contrairement à ce qui semble avoir été ses prévisions, confié la location-gérance à deux personnes différentes, - le restaurant « Antibes-Ouest » n'étant que le complément de la locomotive « Vallauris ».

.../...

SIXIEME QUESTION :

Dire si, compte tenu de la situation financière de l'ensemble « Carrefour » - « Antibes Nord » et du fait que Monsieur COLLORAFI prétendait ne pas pouvoir financer le contrat « Straight licence » d'Antibes-Ouest, la société McDONALD'S a fait un « cadeau empoisonné » à Monsieur COLLORAFI, comme celui-ci semble le prétendre, ou si au contraire celle-ci a voulu lui donner une chance supplémentaire de s'en sortir.

Ces questions n'ont pas donné lieu, de la part de Messieurs les Experts, à demande complémentaire d'information suite à la réunion du 11 mai.

SEPTIEME QUESTION :

Considérant que les experts devront donner leur avis sur la cohérence de gestion financière globale de Monsieur COLLORAFI dans les trois sociétés jusqu'au 1^{er} janvier 1998.

A - Il faut observer que Monsieur COLLORAFI produit de nombreux calculs inexacts et des comparaisons dénuées de pertinence. Ainsi :

1° - au sujet de l'activité du restaurant Antibes Nord, qu'il compare à l'activité de 3 autres restaurants Drive (étant rappelé que le concept de zone de chalandise n'a pas cours dans le réseau McDONALD'S et que Monsieur COLLORAFI s'y réfère sans fondement).

Selon lui, un écart de vente à emporter de 12,5 % par rapport à la moyenne des centres commerciaux se traduit par un différentiel de marge brute de 1,51 % (pages 1 et 2). La réalité est bien différente : le différentiel est de l'ordre de 0,4 % à 0,5 % pour une marge brute avoisinant 73 %. Il faut en effet raisonner avec un coût matières constant en % du C.A. TTC (voir tableau I ci-après).

	Sur place	A Emporter	Total	H.T.	TTC
TABLEAU I					
C.A. H.T.	70	30	100	100,00 %	
	70,00 %	30,00 %	100,00 %		100,00 %
C.A. TTC	84,42	31,65	116,07		
	72,7 %	27,3 %			
Achat nourriture/emballages	19,42	7,28	26,70	26,70 %	23,00 %
Marge brute	60,58	22,72	73,30	73,30 %	
C.A. H.T.	82,5	17,5	100	100,00 %	
	82,50 %	17,50 %	100,00 %		100,00 %
C.A. TTC	99,50	18,46	117,96		
	84,3 %	15,7 %			
Achat nourriture/emballages	22,88	4,25	27,13	27,13 %	23,00 %
Marge brute	59,62	13,25	72,87	72,87 %	

2° - dans les comparaisons entre sa gestion et celle de MCDONALD'S :

- le document annexé à notre mémoire n° 1 concerne l'analyse de l'activité des restaurants en 1997 et a été diffusé le 29 juin 1998.
- le document communiqué par B. COLLORAFI sous n° 198 concerne l'analyse de l'activité des restaurants franchisés en 1995 et a été diffusé le 21 juin 1996.

Il est curieux que B. COLLORAFI préfère s'en référer à des indicateurs d'activité 1995 plutôt qu'à ceux de 1997.

3° - à propos des P&L des franchisés :

Bernard COLLORAFI tente par 2 fois de discréditer la fiabilité des P&L des
franchisés et donc les études réalisées par MCDONALD'S FRANCE qui en
découlent :

- p. 8 de sa note à Messieurs les Experts du 2 juin 1999,
- p. 11 de sa note d'observation sur le compte-rendu de la réunion d'expertise.

Ce P&L comporte 2 colonnes = mois en cours
cumul depuis le début de l'année

Les P&L étant établis dans les jours suivant la fin d'un mois, un certain nombre de charges sont estimées. Si la charge réelle est différente de l'estimation, le franchisé a 2 solutions :

- soit il tient compte de cet écart dans la colonne « mois en cours » du P&L du mois suivant :

⇒ le « cumul » mois suivant = « cumul » mois précédent + « mois en cours » mois suivant.

- soit il corrige son P&L du mois précédent sans transmettre la version corrigée à MCDONALD'S, puis réalise le P&L du mois suivant sans tenir compte de cette correction :

⇒ il y a rupture entre cumul et addition des « mois en cours » dans les P&L en possession de MCDONALD'S.

Cette distorsion n'est pas gênante. Dans les 2 cas, le « cumul » du mois suivant est identique. Or, MCDONALD'S réalise ses études sur des P&L cumulés, ce qui en garantit la pertinence. Ce qui est important, c'est que le P&L cumulé (et non l'addition des P&L mensuels) soit identique ou rapproché périodiquement de situations comptables.

Dans le cas de Vallauris, il n'y a aucune erreur informatique de cumul. On constate simplement des régularisations sur mois antérieurs à 2 reprises et pour des montants minimes :

Juillet 98 = écart de 100 FRF sur frais financiers régularisés sur le P&L de juin 98

Août 98 = écart de 2.187,50 FRF sur frais financiers régularisés sur le P&L de juillet 98
écart de 2.541 FRF sur dépenses de bureau régularisés sur le P&L de juillet 98

En final, le P&L cumulé de Vallauris correspond tout à fait au résultat 97 et 98 figurant au projet de bilan. Il n'y a que Bernard COLLORAFI à être étonné par cela.

B - Niveau des frais d'administration :

Ce qui a été dit ci-dessus, en réponse à la question 3, est corroboré par le tableau II ci-dessous :

En KF	1 ^{er} janvier / 30 juin 1997 (1)			Base 12 mois (2)			Moyenne Franchisés 97 (3)
	Ant. 1	Ant. Nord	Ant. Ouest	Ant. 1	Ant. Nord	Ant. Ouest	
Frais comptable et juridiques	82	47	8	164	94	48	63
Produits & charges divers non contrôlables	93	82	12	186	164	72	133
S/Total	175	129	20	350	258	120	196
Frais administratifs	464	487	104	929	973	622	617
Total	639	616	124	1 279	1 231	742	713

(1) Source = pièce n° 205 de Jean-Paul CLEMENT, Avocat à la Cour

(2) Multiplié par 2 pour Antibes 1 & Nord, par 6 pour Antibes Ouest (ouverture = 30/04/1997)

(3) Sites ouverts avant le 31/12/96, réalisant un C.A. compris entre 9 et 14 MF

Le tableau compare les chiffres annoncés par COLLORAFI avec ceux constatés en 97 sur la moyenne des restaurants franchisés réalisant entre 9 MF (id Ant. Ouest) et 14 MF (id Ant. Nord) de C.A.

Cette moyenne est de 517 KF pour les frais administratifs (et non 420 KF comme estimés forfaitairement), soit 1.551 KF pour 3 restaurants. Elle est de 2.524 KF en ce qui concerne B. COLLORAFI.

Si on élargit l'analyse aux « frais comptables et juridiques » ainsi qu'aux « produits et charges divers non contrôlables » comme le suggère B. COLLORAFI dans son dire n° 3 (pièce 190), on constate un écart de :

117 KF pour les « frais comptables et juridiques » = $(164+94+48) - (63 \times 3)$

23 KF pour les « produits et charges divers non contrôlables » = $(186+164+72) - (133 \times 3)$

B. COLLORAFI restait donc bien au-dessus de la moyenne des autres restaurants franchisés en ce qui concerne les charges d'administration.

C - Mise à jour du C.A. des trois restaurants gérés précédemment par B. COLLORAFI et maintenant par MAR :

Ceux-ci continuent à progresser par rapport à 1998. Ils sont tous les 3 en positif.

Les résultats sont les suivants (KF) :

	à fin mai		à fin juin	
Antibes 1	4 297	+ 1,02 %	5 231	+ 3,46 %
Antibes Nord	5 458	+ 1,26 %	6 574	+ 3,00 %
Antibes Ouest	4 076	+ 7,26 %	5 016	+ 9,06 %

Cette progression est également utile pour la réponse aux questions 5 et 6.

...

DIXIEME QUESTION :

Considérant enfin que dans ce document de candidature des sociétés SEBOL et B&O, Monsieur COLLORAFI annonçait comme un de ses quatre objectifs :
« Objectif N° 2 » : Augmentation du chiffre d'affaires
Notre souci actuel est d'augmenter très rapidement le chiffre d'affaires pour atteindre les seuils minimums de rentabilité » ;
Que dès lors, la société MCDONALD'S devra expliquer selon quels calculs précis elle a pensé qu'en attribuant le restaurant « Antibes Ouest » à Monsieur COLLORAFI, elle lui permettrait d'atteindre son « objectif n° 2 ».

Il s'agissait d'évaluer un chiffre d'affaires.

A - Le chiffre d'affaires H.T. est le produit du nombre de transactions (ou tickets) par le plateau moyen hors taxe.

Pour estimer les ventes, il s'agit donc d'évaluer 2 composantes :

- le plateau moyen,
- les transactions.

B - Plateau moyen H.T. :

Les éléments qui influent sur le niveau de plateau moyen sont essentiellement de 3 ordres :

- le taux de vente à emporter :

De par les 2 taux de TVA en vigueur (5,5 % sur place, 20,6 % à emporter), il y a un lien direct entre plateau moyen et taux de vente à emporter = pour une dépense donnée, c'est-à-dire TTC pour le client, le CA H.T. sera plus important pour le restaurant s'il s'agit d'une vente à emporter que s'il s'agit d'une vente sur place.

Exemple : achat d'un menu Best Of pour 30 FRF TTC
si menu sur place, $CA\ H.T. = 30 / 1.206 = 24,88\ FRF$
si menu à emporter, $CA\ H.T. = 30 / 1.055 = 28,44\ FRF$

Le plateau moyen est donc traditionnellement plus élevé là où le taux de vente à emporter est le plus haut : les restaurants avec service au volant.

▪ **les produits commandés :**

Selon la localisation (centre-ville, centre commercial, bâtiment solo), les occasions de visite dans un restaurant MCDONALD'S ne sont pas identiques.

Là aussi, les bâtiments solos (avec service au volant) sont avantagés car ils sont essentiellement fréquentés au moment des repas pour un menu complet et peu dans l'après-midi pour simplement une glace ou une boisson.

▪ **le nombre de personnes par transaction :**

Une transaction n'est pas égale à un client mais à une commande. On estime en FRANCE que le nombre moyen de clients par transaction est légèrement supérieur à 2.

Mais là encore, les bâtiments solos sont avantagés car ils disposent également des plus vastes aires de jeux pour enfants (ils ont la place pour cela) : ils attirent donc plus les familles et le nombre de personnes par transaction est plus élevé.

C - Nombre de transactions :

1° - La démarche consiste à segmenter le potentiel de transactions du restaurant.

On peut distinguer plusieurs segments :

- résidents,
- commerces,
- emplois/écoles,
- passage,
- loisirs.

Sur chacun de ces segments, il convient d'abord de définir la base, c'est-à-dire le nombre de personnes concernées. Cela passe par la collecte des données auprès des différentes sources d'informations = INSEE, municipalités, chambres de commerce, études sur site,...

Ces informations sont reprises pour l'essentiel dans l'étude de marché figurant dans le Dossier d'Information Précontractuel remis au futur locataire-gérant (v. pièce 110 bis adverse en ce qui concerne Antibes Ouest).

...

- 2° - Une fois la base définie, il va falloir estimer le taux de captage dont pourra bénéficier le restaurant en pondérant différents éléments.

Cette pondération est un élément du savoir-faire de MCDONALD'S qui ne peut être divulgué, pour cette raison et aussi en considération de la diffusion par Monsieur COLLORAFI de son procès avec MCDONALD'S.

On peut citer notamment :

- les caractéristiques de la population environnante : nombre d'enfants, pyramide des âges, CSP, taux de chômage, revenu moyen...
- l'importance du tourisme et la saisonnalité qui en découle,
- la visibilité et la facilité d'accès au restaurant,
- la taille du restaurant et sa capacité en places assises,
- le niveau de la concurrence (Quick, mais aussi cafétérias et autres restaurations) et l'existence ou non d'autres restaurants MCDONALD'S à proximité,
- les modifications prévisibles dans le futur (axes de circulation, implantation de nouveaux commerces,...).

Le chargé d'expansion dispose alors d'une estimation du nombre de transactions potentielles du site.

- 3° - Cette estimation est alors confrontée à d'autres appréciations :

- par comparaison des sites existants ayant des caractéristiques proches :

A cet égard, le nombre de restaurants MCDONALD'S ouverts à fin 96 (540) constituait à la fois :

- une formidable base de données comparative,
 - une garantie de sérieux lors des choix d'implantation.
- par discussion avec d'autres personnes de MCDONALD'S ayant une expérience en la matière = Conseiller en Opérations, Directeur Régional.
- ...

- 21/07/99 19:36 Pg: 13
- par échange de points de vue avec le locataire-gérant pressenti si celui-ci exploite déjà un restaurant sur le marché. Sa connaissance du marché local lui permet en effet de se faire une très bonne idée du potentiel d'un restaurant.

D - Synthèse :

Le restaurant d'Antibes Ouest est un bâtiment solo avec service au volant. Le plateau moyen des restaurants de ce type était de 53 FRF en 1995. Compte-tenu des spécificités de ce site (pas d'aire de jeu attractive compte-tenu de la taille du restaurant), le plateau moyen retenu avait été revu à la baisse = 50 FRF.

En ce qui concerne l'estimation du nombre de transactions, Antibes Ouest bénéficiait d'un certain nombre de points positifs :

- nombre d'habitants et rythme de croissance de la population,
- importance du tourisme,
- qualité de l'emplacement.

A l'inverse, d'autres éléments invitaient à plus de prudence :

- existence d'autres restaurants MCDONALD'S sur l'agglomération antiboise,
- taille du restaurant et faible nombre de places de parking.

Au terme du processus, le nombre de transactions avait donc été estimé à 260.000 sur l'année.

D'où notre estimation de C.A. : $260.000 \times 50 \text{ FRF} = 13.000.000 \text{ FRF}$.

La société MCDONALD'S FRANCE et le soussigné se tiennent à la disposition de Messieurs les Experts pour répondre à toute question qui serait utile pour éclairer les neuf questions posées par la Cour.

Jean-Marie LELOUP