

Ce rapport de mission

a été réalisé par la société S E P T.

Sous la responsabilité de

- M. Alain HUSSON DUMOUTIER
Ecole Supérieure de Commerce,
Institut d'Etudes Politiques de Paris
Membre de la Chambre Nationale des Conseils et
Experts Financiers.
Arbitre et Expert près la Chambre de Commerce
Internationale.
Ancien Directeur de la Franchise au CREDIT
LYONNAIS.
Ancien Expert Judiciaire en finances et en gestion.

Introduction

Il nous a été demandé par la société McDONALD'S FRANCE et par Monsieur le Bâtonnier LELOUP, le vendredi 13 février 1998, de répondre aux différents éléments indiqués dans le rapport de Monsieur GANDUR daté du 4 février 1998

Monsieur Mathieu LIS, collaborateur de la S.E.P.T., s'est rendu sur place à ANTIBES le jeudi 19 février 1998 - Monsieur HUSSON DUMOUTIER le mercredi 4 mars.

La lecture du rapport de Monsieur GANDUR et les arguments évoqués nous ont conduit à prolonger notre mission sur deux terrains. Tout d'abord un terrain technique visant non seulement à répondre à certains arguments qui semblaient sujets à discussion, mais également à présenter une version plus appropriée des faits.

Ensuite, un terrain plus doctrinal qui vise à expliquer l'économie de la société McDONALD'S et son adéquation constante aux fluctuations et aux modifications en profondeur des marchés.

Le présent rapport étudiera en conséquence trois points successivement :

- L'analyse et la réfutation de certains éléments du rapport de Monsieur GANDUR à la fois sur la forme et sur le fond.
- L'économie de la franchise McDONALD'S et ses caractéristiques.
- Le cas particulier des sociétés contrôlées et dirigées par Monsieur COLLORAFI dans le contexte économique général et local

Un travail méthodique, fondé sur ces divers éléments vise à présenter une seconde version des faits

Historique

1987

- | | |
|---------|---|
| 5 août | Location-Gérance du restaurant McDONALD'S d'ANTIBES à
M. COLLORAFI par McDONALD'S FRANCE
Durée 20 ans |
| 31 août | Transfert du contrat à la Société SEBOL
18 ^{ème} franchise
45 ^{ème} McDONALD'S |

1988

- | | |
|-------------|--|
| 14 décembre | Contrat de prêt McDONALD'S à Société SEBOL
de 415.283,33 FF à compter du 1 ^{er} novembre 1988
Durée 13 mois |
|-------------|--|

1990

- | | |
|-------------------------|---|
| 1 ^{er} janvier | Prêt de McDONALD'S à SEBOL de 415.283,33 FF
Durée 6 mois |
| 15 avril | Contrat de prêt de 336.417,41 F
Durée 12 mois
Régularisé en octobre |

1991

1992

1993

- | |
|---|
| Agrandissement du Centre Commercial CARREFOUR
(lettre du 8 février 96 de COLLORAFI à Thierry CHERPITEL |
|---|

1994

1995

mars	Etude MD CONSULTANTS pour l'implantation d'un restaurant McDONALD'S à ANTIBES (Antibes Ouest, Les Pins)
juillet	Ouverture du QUICK DRIVE

1996

février	Etude flash sur Antibes Nord (B & O) R et D
8 février	Lettre de M. COLLORAFI à McDONALD'S le C.A. baisse depuis 94 + horaires fermeture 21 h Impact QUICK 10 à 15 % + Cannes 5 à 10 %
17 avril	Lettre M. COLLORAFI à Guy DUPUY à Aix Prévision de C.A. 17 M F pour SEBOL
31 juillet	Création de la société B & O exploitant Antibes Nord
9 octobre	Ouverture du DRIVE-McDONALD'S à Antibes Nord et contrat de Location-Gérance dit « STRAIGHT LICENSE »

1997

10 janvier	Lettre de M. COLLORAFI à M. HENNEQUIN demandant les restaurants d'Antibes Ouest - Vallauris
22 janvier	Entretien M. COLLORAFI avec Isabelle KUSTER
31 janvier	Lettre de M. COLLORAFI. Il remercie pour l'acceptation de Antibes Ouest Regrette pour Vallauris attribué à M. GILARSKI
11 février	Création statuts de la société LES PINS
1 au 6 avril	Sondage sur la clientèle Antibes Centre Commercial CARREFOUR Etude citée par M. GANDUR
29 avril	Ouverture du restaurant McDONALD'S Les Pins + McDONALD'S Vallauris
10 juin	Modification des redevances d'Antibes Nord Taux de redevance standard de 20% à 17% Redevance standard mensuelle minimale de 245 000 à 180.000 F
18 juin	Contrat de franchise pour Antibes Ouest (Les Pins). Type « B.F.L. »
26 juin	Assignation de McDONALD'S par M. COLLORAFI devant le Tribunal de Commerce de Paris
9 à 11 septembre	Revue à 120 jours d'Antibes les Pins
17 novembre	Revue financière de McDONALD'S
Fin novembre	Lettres de mise en demeure de McDONALD'S Redevances dues • LES PINS : oct., nov. et déc. 97 • B & O : mars, avril, juin, oct., nov. 97 et janv. 98 • SEBOL : 10 mensualités dues janv., fév., mars, avril, mai, juin, juill., oct., nov. et déc. 97

1998

2 janvier	Résiliation des 3 contrats par McDONALD'S FRANCE
-----------	--

1^{ère} Partie

Etude et réfutation des arguments avancés dans le rapport de mission de Monsieur GANDUR

Sans remettre en cause l'importance du travail effectué par M. GANDUR, notre étude portera tout d'abord sur les aspects formels de l'étude pour se concentrer ensuite sur les problèmes de fond.

1.1. SUR LA FORME

1.1.1. Les imprécisions

A plusieurs reprises l'expert M. GANDUR emploie les mots « j'estime » pour donner une appréciation quantitative sur un chiffre précis.

C'est ainsi que p. 22 de son rapport « il estime à 1% du chiffre d'affaires l'impact du nettoyage des locaux effectué par le personnel interne alors qu'il était assuré auparavant par une entreprise extérieure ». Cette estimation ne donne pas lieu à un calcul précis ou une justification alors que cette charge nécessite en bonne logique une explication.

L'économie d'échelle n'atteint en conséquence que 1% selon cette estimation. Encore faudrait-il connaître la démarche financière qui permet d'aboutir à ce résultat.

1.1.2. Les calculs

De même, certains calculs arrondis par M. l'expert GANDUR aboutissent à des distorsions non négligeables dans l'appréciation des faits.

C'est ainsi que plusieurs points peuvent être analysés.

1.1.2.1. Les agrégats utilisés

La globalisation des chiffres du département du Var avec ceux des Alpes Maritimes ne se justifie pas dans la démonstration présentée par le rapport

En effet, le Var est limitrophe des Alpes Maritimes mais il n'est en aucune façon comparable, ni par sa situation économique, ni par sa population. C'est pourquoi McDONALD'S distingue ce département de celui des Alpes Maritimes très précisément dans ses statistiques.

De surcroît, la limite occidentale des Alpes Maritimes se trouve au-delà de Mandelieu et de Théoule à la hauteur du col de la Cadière Miramar, soit à plus de 10 km de Cannes en allant vers Saint Raphaël. Enfin aucun restaurant McDONALD'S ne se trouve à cheval sur les deux départements.

Après analyse, la jonction des statistiques concernant les Alpes Maritimes avec celles du Var apporte certaines distorsions qui servent à la démonstration du rapport de M. GANDUR.

En effet, en utilisant les chiffres cumulés du Var et des Alpes Maritimes le rapport met en évidence plusieurs points (p. 6 du rapport M. GANDUR)

La progression du C.A. en pourcentage des restaurants McDONALD'S installés dans les Alpes Maritimes et le Var est donc

+ 14,81 %	en 1994	par rapport à 1993
+ 9,68 %	en 1995	par rapport à 1994
+ 5,58 %	en 1996	par rapport à 1995
+ 15,60 %	en 1997	par rapport à 1996

Alors que les chiffres se rapportant uniquement aux Alpes Maritimes donnent les proportions suivantes (d'après les mêmes chiffres cités par M. GANDUR p. 6)

+ 22,4 %	en 1994	par rapport à 1993
+ 11,2 %	en 1995	par rapport à 1994
- 7,3 %	en 1996	par rapport à 1995
+ 9,4 %	en 1997	par rapport à 1996

Ce taux d'expansion dans les Alpes Maritimes en 1997 de 9,4% de McDONALD'S est donc bien inférieur à celui de 15,6% obtenu par M. GANDUR pour les Alpes Maritimes et le Var.

L'ensemble des calculs comparatifs de M. GANDUR, notamment pour les bases qu'il cite p. 19, s'en ressent quand ce coefficient de 1,011 est repris pour constater l'augmentation du chiffre d'affaires des restaurants du Var et des Alpes Maritimes en 1997. Un tel chiffre, très différent de ceux qu'il aurait fallu retenir, remet en cause par la suite les calculs du rapport.

1.1.2.2. Les éléments des agrégats avec correctifs

Pour cerner davantage la réalité nous avons repris les calculs utilisant les documents mis à notre disposition pour donner une approche plus claire aux éléments concernant les restaurants des Alpes Maritimes.

Par exemple, on retrouve dans notre tableau l'ensemble des restaurants de McDONALD'S des Alpes Maritimes sans ceux du Var pour les raisons données auparavant. De surcroît, le restaurant de PUGET est supprimé des Alpes Maritimes par rapport au tableau de M. GANDUR. Il se situe dans le Var, et non pas dans les Alpes Maritimes où M. GANDUR l'avait placé dans son annexe n°1.

Les restaurants de M. COLLORAFI sont inclus dans ce tableau, à l'inverse du tableau de M. GANDUR. Il est en effet difficile d'étudier un marché sans prendre en compte l'ensemble des restaurants McDONALD'S de ce marché. Néanmoins, dans un souci d'exactitude, on retrouvera dans les totaux que nous avons établis une distinction entre l'ensemble des Alpes Maritimes et le même ensemble sans les restaurants de M. COLLORAFI.

Evolution du chiffre d'affaires annuel en Francs des McDONALD'S des Alpes Maritimes entre 1992 et 1997

Site	Site Description	1993			1994			1995			1996			1997		
		Ouvr avant 92	Ouvr en 92/93	Ouvr avant 93	Ouvr en 93/94	Evolu- tion	Ouvr avant 94	Ouvr en 94/95	Evolu- tion	Ouvr avant 95	Ouvr en 95/96	Evolu- tion	Ouvr avant 96	Ouvr en 96/97	Evolu- tion	
31	NICE JEAN MEDECIN	20 161 977		18 973 725		5,88%	19 495 678		2,74%	18 091 403		7,20%	18 077 254		0,08%	
47	NICE MASSENA	24 389 741		23 180 862		5,74%	21 427 881		-1,06%	21 960 279		8,91%	23 886 442		8,77%	
66	ANTIBES	27 422 009		26 965 840		1,66%	24 638 840		-8,63%	18 335 795		-25,70%	11 654 691		-36,33%	
121	NICE LINCOSTIERE	22 574 919		22 116 551		-2,03%	22 134 043		0,08%	20 447 531		-7,62%	20 393 318		-0,27%	
132	MANDELIEU	22 740 742		21 806 736		-4,11%	20 038 024		-8,11%	15 336 849		-23,46%	14 513 290		-4,72%	
154	NICE PROMENADE	26 820 835		25 379 398		-5,37%	26 595 741		4,79%	22 066 509		-17,03%	21 941 389		-0,57%	
255	MONACO		21 878 477	21 483 572		1,80%	23 491 814		9,35%	21 322 852		-9,23%	21 695 392		1,75%	
264	NICE TNL		13 109 637		18 086 571		19 900 581		-10,03%	18 656 259		6,25%	19 871 145		6,51%	
296	GRASSE		1 121 832		21 043 904		22 925 658		8,94%	20 533 630		-10,43%	19 592 917		-4,58%	
331	CAGNES SUR MER				11 578 144			24 249 010		22 556 884		6,98%	20 351 601	14 388 853	-9,78%	
408	CAGNES PLAGES							3 135 168					28 736 293		1,49%	
437	CANNES LES ALLES															
477	NICE SAJEVA															
484	MENTON															
516	ANTIBES NORD															
591	ANTIBES SUD															
593	VALLAURIS															
612	MOUGINS															
643	CANNES LA BOCCA															
Total McDo. «comparables»		144 310 223	36 109 946	159 908 686	50 708 619		203 328 260	27 384 178		199 277 982	45 300 552		220 473 432	67 287 211		
Sous-Total sans M. Collofrati		116 888 234	36 109 946	132 942 846	50 708 619		178 659 420	27 384 178		180 972 187	41 911 715		208 819 311	47 385 616		
Moyenne McDo. «comparables»		24 051 704		22 844 098		5,02%	22 592 029		1,10%	19 927 798		-11,79%	20 343 067		0,58%	
Moyenne sans M. Collofrati		23 377 643		22 157 141		-5,22%	22 456 178		0,81%	20 108 021		-9,98%	20 881 904		3,85%	
Total Ensemble McDolbald's		180 420 169		210 617 305		16,74%	230 712 438		9,54%	244 578 534		6,01%	287 760 943		17,66%	
Sous-Total sans M. Collofrati		152 998 160		183 651 465		20,04%	206 071 598		12,21%	222 883 902		8,16%	256 204 657		14,95%	

Source : McDonald's France, février 1998

1.1.2.3. Commentaires du tableau - Evolution du chiffre d'affaires annuel en FF des restaurants McDONALD'S des Alpes Maritimes

Pour chaque année, nous avons établi trois colonnes (sauf en 1993, seulement deux colonnes) :

- La première colonne « Ouvert avant 19... » contient les chiffres d'affaires des McDONALD'S des Alpes Maritimes ouverts au moins depuis un an au 1^{er} janvier de l'année considérée : ils ont au moins un exercice plein (12 mois) avant cette année. Ce sont les restaurants dits « comparables »
- La seconde colonne « Ouvert en 19... » contient les chiffres d'affaires des McDONALD'S des Alpes Maritimes ouverts l'année considérée ou l'année précédente. Ils n'ont pas rempli au moins deux exercices pleins de 12 mois depuis leur création, année considérée incluse.
- La troisième et dernière colonne « Evolution » contient les pourcentages d'évolution des chiffres d'affaires des McDONALD'S des Alpes Maritimes dits « comparables », les seuls à avoir au moins un exercice plein avant l'année considérée. Cette évolution quantifie la croissance ou la régression du chiffre d'affaires l'année considérée par rapport à l'année précédente qui est elle aussi pleine (12 mois d'activité).

Sur ces chiffres d'affaires, trois types de calculs ont été effectués (Remarque : chacun de ces trois calculs a été opéré, d'une part, pour l'ensemble des McDONALD'S des Alpes Maritimes, y compris les restaurants de M. COLLORAFI, et, d'autre part, pour cet ensemble sans les restaurants de M. COLLORAFI)

- Le premier comprend les totaux des chiffres d'affaires des McDONALD'S « comparables » et nouvellement ouverts (depuis moins de deux ans).
- Le second calcule la moyenne des chiffres d'affaires des McDONALD'S « comparables », qui ont déjà connu au moins deux exercices pleins. Sur cette moyenne, nous avons calculé le pourcentage d'évolution de ce chiffre d'affaire moyen

Remarque : Contrairement à la méthode utilisée par M. GANDUR, qui a pris la moyenne des pourcentages d'évolution, ce qui conduit à une erreur mathématique, nous pondérons cette évolution en fonction du chiffre d'affaires de chaque McDONALD'S en utilisant comme base la moyenne des chiffres d'affaires. En effet, la moyenne des pourcentages ne peut servir de base fiable car elle ne reflète pas l'importance en termes de chiffre d'affaires des restaurants : par exemple, une évolution de +10% d'un restaurant avec un chiffre d'affaires de 15.000.000 F correspond à une croissance de 1.500.000 F alors que pour un restaurant dont le chiffre d'affaires est de 25.000.000 F elle est de 2.500.000 F, ceci ne se reflète pas dans la moyenne des pourcentages. Il y a une différence de près de 1.000.000 F. La méthode que nous avons utilisée tient compte de cette différence.

- le troisième calcul est le total des chiffres d'affaires de tous les restaurants, « comparables » ou non, avec leur évolution. Il a pour but de montrer l'évolution constante du chiffre d'affaires de McDONALD'S dans les Alpes Maritimes

Ainsi en observant les données plus exactes, les chiffres de l'activité moyenne des restaurants à périmètre comparable, on peut constater des différences assez importantes avec le rapport de M. GANDUR.

Si l'accord est général sur les chiffres d'affaires de M. COLLORAFI - Antibes Centre Commercial - les distorsions sont assez importantes sur les moyennes qui servent ensuite de référence à M. GANDUR dans ses calculs.

Le rapport de M. GANDUR formule p. 6 de son rapport les évolutions suivantes

- Entre 1993 et 1994 :
pour la moyenne des restaurants - 0,63% pour M. GANDUR
alors que nos calculs aboutissent à - 5,02% avec Antibes SEBOL
et - 5,22% sans Antibes SEBOL
Par rapport à 1993, il y a donc non pas stagnation en 1994 mais recul
- Entre 1994 et 1995, la différence est encore plus sensible :
pour la moyenne des restaurants + 5,11% pour M. GANDUR
alors que nos calculs aboutissent à - 1,10% avec Antibes SEBOL
et + 0,81% sans Antibes SEBOL
Ce qui revient à 6 points de différence entre nos références. c'est dire qu'il y a une quasi stagnation en 1995 et non une progression
- Entre 1995 et 1996, les écarts sont de 2,45 points :
pour la moyenne des restaurants - 9,34% pour M. GANDUR
alors que nos calculs aboutissent à - 11,79% avec Antibes SEBOL
et - 9,98% sans Antibes SEBOL

Statistiques des restaurants <i>McDonald's</i> installés dans les Alpes Maritimes	1993	1994	1995	1996	1997
Nombre de restaurants					
- Ensemble des restaurants	9	10	11	15	19
- Restaurants « comparables »	6	7	9	10	11
Chiffre d'Affaires (millions de FF)					
- Ensemble des restaurants	180	211	231	245	288
Progression du Chiffre d'Affaires					
- Ensemble des restaurants		16,74%	9,54%	6,01%	17,66%
- par Restaurant « comparables »		-5,02%	-1,10%	-11,79%	0,58%
Chiffre d'Affaires par restaurant					
- Ensemble des restaurants	20,047	21,062	20,974	16,305	15,145
- Restaurants « comparables »	24,052	22,844	22,592	19,928	20,043

Source : McDonald's France, Février 1998

Commentaires

Ce tableau tient compte du tableau de la page 6 du rapport de M. GANDUR

A nouveau, les différences au niveau du nombre de restaurants résident dans le fait que M. GANDUR ne comptabilise pas les restaurants de M. COLLORAFI (un supplémentaire entre 1993 et 1995, deux supplémentaires en 1996 et trois supplémentaires en 1997)

D'ores et déjà l'observation montre que les restaurants dits comparables atteignent après 1993 un palier de 20 M F. en général qui est relativement stable avec + ou - 10% de variation. Quand ce chiffre est dépassé, il s'agit d'un accident (crise de l'Encéphalite Spongiforme Bovine par exemple)

1.2. DISCUSSION SUR LE FOND

1.2.1. Les calculs se rapportant à la durée du contrat du restaurant d'Antibes Ouest - Les Pins exploité par la société LES PINS

M. COLLORAFI a insisté très vivement pour obtenir les concessions des restaurants d'Antibes ouest et de Vallauris.

Les traces en sont nombreuses - courrier du 10 janvier 1997 de M. COLLORAFI à M. HENNEQUIN, entretien de M. COLLORAFI avec Mme Isabelle KUSTER du 16 décembre 1996 et des 22 janvier 1997 et enfin lettre du 31 janvier 1997 de M. COLLORAFI à McDONALD'S remerciant pour l'attribution du restaurant d'Antibes ouest et regrettant que celui de Vallauris ait été attribué à M. GILARSKI.

Le 11 février 1997 les statuts de la société LES PINS étaient déposés

Le 29 avril 1997, soit 2 mois et demi plus tard, le restaurant McDONALD'S DRIVE des Pins ouvre. Toutefois le contrat qui était prévu à l'origine comme un contrat de type « straight » avec McDONALD'S, est devenu en raison des problèmes de financement de M. COLLORAFI un contrat de type « B.F.L. ». Ce contrat est signé postérieurement le 18 juin 1997.

Mais tous les investissements financiers ont été opérés auparavant, avant l'ouverture. En revanche, ils n'ont pas encore été tous payés.

C'est-à-dire que McDONALD'S aurait dû investir dans le cadre de son contrat dit « straight » 9.282.000 F et son franchise 2.543 000 F.

Mais, le franchise se retourne vers son franchiseur et lui demande de prendre en charge la partie qui lui revenait.

Le contrat est donc signé en type « B.F.L. » (Business Facility License) d'une durée de 3 ans et McDONALD'S prend à sa charge 2 543 000 F supplémentaires¹

Ainsi, en définitive, le franchise COLLORAFI a financé 378 000 F soit 3,1% du montant des investissements de ce restaurant qui s'élèvent au total à 12 203.000 FF et le franchiseur McDONALD'S 11.825 000 FF, soit 96,9%

(Sources: McDONALD'S, cf. annexe 1.1)

A ce sujet, le rapprochement des dates est assez édifiant puisque le contrat de franchise des Pins était aménagé le 18 juin 1997 en faveur de M. COLLORAFI et le 26 juin 1997, c'est-à-dire 8 jours plus tard exactement, le franchise adressait l'assignation à son franchiseur lui demandant 45,350 M F. d'indemnisation. Autant dire que l'assignation était prête le jour où le 3^{ème} contrat était signé

¹ Rappelons que ce type de contrat « B.F.L. » est destiné en général à des franchiseurs débutants et disposant de peu de capitaux - ce qui n'était pas le cas de M. COLLORAFI.

Quoi qu'il en soit, le contrat du restaurant des Pins est rompu puisque suivant la procédure prévue dans le contrat de Location-Gérance le franchiseur a adressé en date du 27 novembre 1997 une mise en demeure de règlement des redevances et qu'à la date du 2 janvier 1998 le contrat fut résilié conformément aux stipulations qui prévoient que le contrat est rompu si un seul paiement de redevances n'est pas honoré (article 11.1). Or la société LES PINS devait déjà au 31 décembre 1997 le montant de 3 redevances, à savoir les mois d'octobre, de novembre et de décembre 1997, pour un total de 504.474,42 FF (cf. annexe 1.2)

De surcroît, l'option qui était réservée au franchise jusqu'au 31.12.1997 de transformer ce contrat « B.F.L » en « straight license » était caduque du fait même que ce franchise n'avait pas honoré les dispositions de son contrat modifié

En conséquence il n'est pas possible à M. l'expert GANDUR de retenir en nombre d'années restant à courir jusqu'au terme normal du contrat de Location-Gérance de la société LES PINS, une durée de 19,35 années sous prétexte que la prolongation du contrat est à la seule initiative du locataire gérant. Un contrat ne peut être prorogé que s'il est encore en vigueur. Or il se trouve que ce contrat est rompu par les manquements mêmes du franchise.

En conséquence l'échéance normale de ce contrat, si la rupture n'est pas prononcée avant, est à la date du 28 avril 2000 et non pas le 28 avril 2017. encore que, si l'on se réfère à la signature du contrat du 18 juin 1997, la date d'échéance serait le 18 juin 2000 - soit un reliquat de 29 mois.

1.2.2. Sur le raisonnement de la capitalisation des pertes

Le présent rapport montre en troisième partie de façon détaillée que l'impact de l'ouverture d'un restaurant McDONALD'S sur les autres déjà existants a une durée relativement limitée. Elle est réduite et provisoire, ne serait-ce qu'en raison du développement du marché.

En d'autres termes, s'il est parfois constaté que l'impact d'un nouveau restaurant sur un restaurant précédemment installé conduit ce dernier à subir une certaine diminution de chiffre d'affaires par rapport aux prévisions, et parfois, encore plus rarement à des pertes, celles-ci sont dans le temps, très vite résorbées par la reprise du développement des deux restaurants concernés. Nous donnons les détails sur cette observation en 3^{ème} partie

Le rapport de M. GANDUR se fondant sur une hypothèse extrême et contestable, estime que ces pertes, selon les restaurants, sont durables et définitives sur 9 ans, voire 18 ans et 19 ans

C'est ainsi que pour SEBOL (p. 35 du rapport) M. GANDUR estime la perte de marge sur coûts variables à 1.415.000 F qu'il prolonge sur une durée de 9,58 années. Avec l'actualisation retenue de 6,9757077 le montant de la perte atteint 9.576.354 FF.

Ce même raisonnement (p. 35) conduit M. GANDUR à estimer l'écart de marge brute d'autofinancement de B & O à 2.239.000 F par an, prolongé sur 18,75 années.

Avec l'actualisation de 9,97 la perte estimée atteint 22.198.563 FF.

Enfin pour le restaurant LES PINS (p. 35), l'écart de marge brute d'autofinancement est de 1.318.000 F prolongé cette fois sur 19,33 années (nous avons vu en 1.2.1 pourquoi cette durée ne pouvait pas être retenue). Le calcul aboutit à une perte pour ce troisième restaurant de 13.244.734 F avec un coefficient d'actualisation de 10,203.

Au total en capitalisant les pertes de cette façon, le rapport aboutit fort opportunément à la somme de 45.019.651 F.

Or c'est peu ou prou cette somme qui est réclamée par M. COLLORAFI dans son assignation en date du 26 juin 1997, soit 7 mois avant le rapport de M. GANDUR, mais sur des fondements totalement différents. En effet M. COLLORAFI demande une indemnisation de

30.000.000 FF pour la société SEBOL,
5.000.000 FF pour la société B & O
et 10.350.000 FF pour lui-même

soit au total 45.350.000 FF

L'expert note à cet égard qu'il n'y a pas de préjudice pour M. COLLORAFI personnellement.

1.2.3. Sur le calcul des redevances

1.2.3.1. Selon le rapport de M. GANDUR

M. GANDUR, reprenant les résultats prévisionnels des 3 restaurants en fonction des modifications qu'il y apporte, détermine les loyers et redevances supportables par lesdits restaurants.

C'est ainsi que les redevances deviennent p. 30 du rapport

pour SEBOL	736.000 F	soit 61.333 FF par mois
pour B & O	1.172.000 F	soit 97.667 FF par mois
pour LES PINS	1.034.000 F	soit 86.167 FF par mois

Mais avec un tel montant de redevances les résultats des sociétés seraient encore négatifs.

SEBOL perdrait	484.000 F
B & O perdrait	240.000 F
LES PINS perdrait	100.000 F

La poursuite des calculs conduit le rapport à estimer le montant des redevances pour un résultat nul soit le niveau du point mort à :

252.000 F annuels pour SEBOL soit	21.000 F par mois
794.000 F annuels pour B & O soit	66.167 F par mois
934.000 F annuels pour LES PINS soit	77.834 F par mois

De telles valeurs, tellement éloignées des chiffres actuels et de ceux pratiqués en général par les restaurants McDONALD'S, ne suffisent pas à payer les amortissements des emprunts souscrits par McDONALD'S pour financer les immobilisations exploitées par M. COLLORAFI.

Ainsi, pour le restaurant d'Antibes Centre Commercial, en ne considérant que les simples loyers et sans tenir compte des travaux financés par McDONALD'S, les informations obtenues auprès de McDONALD'S donnent les éléments suivants - pour une surface de 462 m² incluant 62 m² de terrasse, une salle de restaurant de 244 m² au R.d.C et 97 m² de cuisine et locaux techniques, avec au 1^{er} étage, une salle d'équipier et un local technique -

le loyer actuel indexé est de	462.630 F par an
soit	38.553 F par mois

Mais le bail doit être renouvelé et la demande formulée par le propriétaire est de 693.000 F par an pour le loyer seul soit 57.750 F par mois.

Ajoutons enfin que le droit au bail, lors de l'acquisition du fonds en 1987, a atteint 2.740.000 F.

Ainsi, en admettant que SEBOL paie 21.000 F de redevances par mois à McDONALD'S, le montant de ce paiement ne couvrirait même pas 54,5% du loyer payé par McDONALD'S au propriétaire.

1.2.3.2. Nouvelle présentation des calculs de redevances avec discussion

Une étude contradictoire des redevances a été établie pour présenter une version économiquement plus acceptable.

Nous avons étudié successivement les cas de :

- Antibes Centre Commercial - exploité par la société SEBOL,
- Antibes Les Pins - exploité par la société LES PINS,
- Antibes Ouest - exploité par la société B & O (ce cas, étant le plus complexe et le plus délicat a été rajouté à la fin).

A chaque étape nous avons comparé les chiffres retenus par l'expert M. GANDUR et ceux présentés par la société McDONALD'S en donnant une explication aux distorsions observées

Tableau de détermination de la redevance supportable versée à McDONALD'S par la société SA SEBOL

SA SEBOL	McDonald's		M. Gandur		Ecart
	kF	% de ventes alimentaires	kF	% de ventes alimentaires	
Type de bâtiment Mall					
Ventes	11 300	101,20%	10 240	101,20%	1 060
dont ventes alimentaires	11 166	100,00%	10 119	100,00%	1 047
Coût total achat nourriture			2 670	26,39%	
Emballages			300	2,96%	
Coût total des produits alim. vendus			2 970	29,35%	
Marge brute sur ventes alim.			7 149	70,65%	
Mun d'oeuvre équipiers			2 100	20,75%	
Salaires managers et charges sociales			504	4,98%	
Frais de voyage			24	0,24%	
Publicité G.I.E			450	4,45%	
Promotion locale			132	1,30%	
Services extérieurs			252	2,49%	
Uniformes			30	0,30%	
Fournitures d'exploitation			80	0,79%	
Entretien réparation équipement			360	3,56%	
Electricité, eau, gaz, téléphone			336	3,32%	
Fournitures de bureau			12	0,12%	
Ecart de caisse			12	0,12%	
Divers			30	0,30%	
Total dépenses contrôlables			4 322	42,71%	
Profit après dépenses contrôlables	3 644	32,63%	2 827	27,94%	817
Redevance standard	1 800	16,12%	1 800	17,79%	
Redevance équipement					
Redevance service	558	5,00%	512	5,06%	
Frais comptables et juridiques	90	0,81%	216	2,13%	
Assurances	48	0,43%	48	0,47%	
Taxes et permis	370	3,31%	370	3,66%	
Dépréciation et amortissements	684	6,13%	684	6,76%	
Charges financières	84	0,75%	84	0,83%	
Divers	144	1,29%	144	1,42%	
Total dépenses non contrôlables	3 778	33,83%	3 858	38,13%	-80
Ventes non alimentaires	134	1,20%	121	1,20%	
Coût non alimentaire	153	1,37%	140	1,38%	
Résultat net non alimentaire	-19	-0,17%	-19	-0,19%	0
Résultat net d'exploitation (S.O.I)	-153	-1,37%	-1 050	-10,38%	897
Salairé locataire gérant			360	3,56%	
Autres dépenses			24	0,24%	
Dépenses de bureau			114	1,13%	
Total frais d'administration	420	3,76%	498	4,92%	-78
Résultat net avant impôt	-573	-5,14%	-1 548	-15,30%	975
Marge brute d'autofinancement	111	0,99%	864	8,54%	
Remboursement d'emprunt	-	-	-200	-1,98%	
Loyer financièrement supportable	1 911	17,11%	736	7,27%	1 175

Commentaires :

Ce tableau a pour but de déterminer la redevance supportable par la SA SEBOL. D'après M. GANDUR, page 30 de son rapport, « Le niveau des loyers et redevances de base présumé « supportables » est celui qui permettrait d'atteindre, après remboursement des annuités d'emprunt du capital, une marge brute d'autofinancement nulle, c'est à dire sans dégrader la situation financière. ».

Nous avons étudié de la même façon que M. GANDUR le résultat prévisionnel pour 1998 en relevant néanmoins quelques différences entre les indications de McDONALD'S et celles de M. GANDUR. Nos calculs tiennent compte des éléments du P.A.C (*Source* : McDONALD'S) que nous avons pris en compte.

Le chiffre d'affaires de 1998 retenu par M. GANDUR est de 10.240.000 F, chiffre que nous contestons. Nous avons retenu un chiffre de 11 300 000 F qui est intermédiaire entre le chiffre de M. GANDUR (10 240.000 F) et le chiffre d'affaires atteint en 1997 par le restaurant, soit 11 654.691 F (cf commentaires page suivante)

Le tableau se divise en trois parties principales :

- La première contient les chiffres constatés sur l'ensemble des restaurants McDONALD'S, soit le montant de chaque poste en kF et le pourcentage de ce montant par rapport au chiffre d'affaires des ventes alimentaires.
- La seconde reprend les chiffres donnés par M. GANDUR : on retrouve de même un montant en kF et un pourcentage du chiffre d'affaires des ventes alimentaires
- La troisième colonne a pour but de préciser les différences entre nos calculs et ceux de M. GANDUR.

Sources : Les sources utilisées pour déterminer la redevance proviennent du rapport de M. GANDUR, dont nous citons les pages, et de McDONALD'S

Le rapport de M. GANDUR, page 31, aboutit à une redevance acceptable de 736 000 F pour 1998, et nos calculs aboutissent à une redevance supérieure (- 1 175 000 F) de 1 911 000 F. La redevance contractuellement due à McDONALD'S (1.800.000 F) est donc supportable parce qu'inférieure à ce chiffre

Cette différence réside dans les écarts d'appréciation suivants

- Le chiffre d'affaire que nous avons calculé est de 11.300.000 F et celui de M. GANDUR de 10.240.000 F, soit une différence de 1 060.000 F. Pour calculer ce chiffre d'affaires, nous avons utilisé le rapport de M. GANDUR. M. GANDUR, pages 19 et 20 de son rapport, évalue à -9,03% l'impact de l'ouverture des restaurants d'Antibes Nord, d'Antibes Ouest et de Vallauris sur le restaurant d'Antibes (SA SEBOL). La dernière date d'ouverture d'un restaurant est le 28 avril 1997, le restaurant d'Antibes sera donc « impacté », comme cela est démontré en 3^{ème} partie, jusqu'en avril 1998 (12 mois). A partir de mai 1998, il retrouvera son niveau réel de 1997.

On obtient donc un chiffre d'affaires de 11 312 585 F, arrondi à 11 300 000 F comme le montre le tableau suivant :

SA SEBOL	1997 Réel	Impact	1998 Prévisionnel
Janvier	908 249	-9,03%	826 234
Février	931 094	9,03%	847 016
Mars	934 436	9,03%	850 056
Avril	1 014 791	-9,03%	923 155
Total Janv./Avril	3 788 570		3 446 462
Mai	880 697		880 697
Juin	925 914		925 914
Juillet	1 145 661		1 145 661
Août	1 240 561		1 240 561
Septembre	908 187		908 187
Octobre	911 415		911 415
Novembre	828 277		828 277
Décembre	1 025 411		1 025 411
Total Mai/Déc.	7 866 123		7 866 123
Total prévisionnel 1998			11 312 585

Source : Rapport de Monsieur GANDUR

- Le montant des ventes alimentaires, qui sert de base aux calculs des redevances à verser à McDONALD'S est calculé avec le même pourcentage du chiffre d'affaires total donné par M. GANDUR dans son rapport (page 31). Ceci explique la différence au niveau des montants mais pas au niveau des pourcentages

- La troisième différence se trouve dans le montant du P.A.C² (Profit Après dépenses Contrôlables). Il est beaucoup plus important (+ 817 000 F) dans les indications de McDONALD'S. Celles-ci sont calculées à partir d'une droite de régression linéaire d'équation :

$$P.A.C. = C.A._{ventes\ alimentaires} \times 0,4096 - 930\,000\text{ F}$$

Cette équation est calculée par une analyse de régression du P.A.C. de l'ensemble des McDONALD'S en France à partir des comptes de résultat fournis par les locataires gérants au 31/12/96 sur les derniers 12 mois.

C'est pour cette raison que nous ne la détaillons pas (cf. annexe n° 13 pour détails).

Le P.A.C. est déterminé pour chaque type de bâtiments : « Mall » (dans un centre commercial), ou « Free-Stander » (bâtiment indépendant). Ici, le restaurant d'Antibes est un « Mall ». L'équation de la droite de régression de l'ensemble des restaurants de type « Mall » a donc été utilisée. Cette équation a été transmise en juin 1997, comme à tous les autres franchisés, à M. COLLORAFI, qui ne l'a pas contesté.

- Une quatrième différence apparaît dans le montant des dépenses non contrôlables : le restaurant d'Antibes génère 80.000 F de plus dans ce type de dépenses que les indications de McDONALD'S. Ce dépassement réside dans seulement deux postes : « Redevance service » et « Frais comptables et juridiques » ; pour tous les autres postes, les chiffres donnés par M. GANDUR dans son rapport ont été conservés. Pour le premier poste (Redevance service), la différence est normale car elle est fonction du chiffre d'affaires qui est supérieur dans nos calculs. De surcroît, le calcul de M. GANDUR n'est pas effectué sur le chiffre d'affaires des ventes alimentaires tel qu'il est fait en réalité, mais sur le chiffre d'affaires total, ce qui provoque un léger écart de 0,06% des ventes alimentaires. Le second poste (Frais comptables et juridiques) est fortement gonflé pour l'année 1998 avec 216 000 F alors que depuis 1993, d'après les comptes de résultat de la société SA SEBOL, il se situait autour de 95.000 F par an. Cette forte augmentation doit être liée à l'assignation de M. COLLORAFI à l'encontre de McDONALD'S. La moyenne de ce poste pour l'ensemble des locataires gérants en France de McDONALD'S se situe autour de 90.000 F, c'est ce dernier chiffre qui a été pris en compte.

- Pour le résultat non alimentaire, le chiffre donné par M. GANDUR a été conservé, même si le montant des ventes non alimentaires est plus élevé (+ 13 000 F) car il est fonction du chiffre d'affaires des ventes alimentaires (ici 1,20%)

² Le P.A.C. est aussi un indicateur de gestion du système McDONALD'S. Il reflète la qualité de la gestion d'un restaurant. Il prend en compte l'ensemble des dépenses sur lesquelles l'équipe de gestion peut avoir une influence. Ne sont pas pris en compte les postes sur lesquels cette équipe n'a pas de moyen d'action : dépenses non contrôlables (redevances, amortissements, frais financiers).

- Les différences précédentes aboutissent à un résultat net d'exploitation très différent : - 1 050.000 F pour M. GANDUR et - 153 000 F dans nos calculs, soit une différence de 897.000 F.

- Une autre différence apparaît au niveau des frais d'administration : le montant donné par M. GANDUR est de 498.000 F. S'agissant d'un poste qui inclut la rémunération du locataire gérant, son montant est uniquement lié à la décision du chef d'entreprise. Comme dans toute entreprise, une saine gestion doit conduire à adapter les frais d'administration aux possibilités de la société. Nous avons quant à nous repris approximativement le chiffre figurant dans les calculs de M. GANDUR pour le restaurant LES PINS, soit 420.000 F.

- La marge brute d'autofinancement correspond au résultat net avant impôts auquel est ajouté le montant des dépréciations et amortissements effectués au cours de l'exercice.

- Enfin, le rapport de M. GANDUR signale un remboursement d'emprunt de 200 000 F pour 1998. Nous constatons que cet emprunt de 350 000 F a été souscrit au Crédit du Nord le 28 janvier 1997 (cf. annexe 3.3). McDONALD'S nous a précisé que, parallèlement à la souscription de cet emprunt, M. COLLORAFI se faisait rembourser la même somme par la société SA SEBOL. De surcroît, M. COLLORAFI s'est versé 1.000 000 F de dividendes au titre des profits de l'exercice précédent. Pour ces diverses raisons, il nous a semblé que cet emprunt n'était pas justifié et nous ne nous l'avons pas pris en compte en tant que charge.

Quoiqu'il en soit d'après l'échéancier, la mensualité est de 10 549,90 F, soit 126 598,80 F pour l'année 1998, et non pas 200.000 F comme indiqué par M. GANDUR.

Tous ces éléments expliquent la différence (+ 1 175 000 F) entre le montant de la redevance supportable présentée ici et celui du rapport de M. GANDUR.

Le montant du loyer financièrement supportable par le locataire gérant est donc de 1 911 000 F, soit 111.000 F de plus que le loyer actuellement payé par la société SA SEBOL. Il est important de souligner que le chiffre d'affaires prévisionnel utilisé (11 300 000 F) est bas ; il remontera 12 mois après l'impact de l'ensemble des nouveaux restaurants, soit à partir du 29 avril 1998 (voir 3^{ème} partie).

Tableau de détermination de la redevance supportable versée à McDONALD'S par la société SARL LES PINS

SARL LES PINS Type de bâtiment Free-Stander spécial	McDonald's		M. Gandur		Ecart
	kF	% de ventes alimentaires	kF	% de ventes alimentaires	kF
Ventes	9 300	101,30%	9 300	101,30%	0
dont ventes alimentaires	9 181	100,00%	9 181	100,00%	0
Coût total achat nourriture			2 120	26,36%	
Emballages			280	3,05%	
Coût total des produits alim. vendus			2 700	29,41%	
Marge brute sur ventes alim.			6 481	70,59%	
Main d'oeuvre équipiers			2 100	22,87%	
Salaires managers et charges sociales			348	3,79%	
Frais de voyage			24	0,26%	
Publicité G.I.E			420	4,57%	
Promotion locale			96	1,05%	
Services extérieurs			228	2,48%	
Uniformes			28	0,30%	
Fournitures d'exploitation			75	0,82%	
Entretien réparation équipement			180	1,96%	
Electricité, eau, gaz, téléphone			240	2,61%	
Fournitures de bureau			12	0,13%	
Ecart de caisse			-		
Divers			30	0,33%	
Total dépenses contrôlables			3 781	41,18%	
Profit après dépenses contrôlables	2 960	32,24%	2 700	29,41%	260
Redevance standard	1 377	15,00%	1 395	15,19%	
Redevance équipement	413	4,50%	420	4,57%	
Redevance service	459	5,00%	465	5,06%	
Frais comptables et juridiques	90	0,98%	144	1,57%	
Assurances	48	0,52%	48	0,52%	
Taxes et permis	84	0,91%	84	0,91%	
Dépréciation et amortissements	100	1,09%	100	1,09%	
Charges financières	36	0,39%	36	0,39%	
Divers	36	0,39%	36	0,39%	
Total dépenses non contrôlables	2 643	28,79%	2 728	29,71%	-85
Ventes non alimentaires	119	1,30%	119	1,30%	
Coût non alimentaire	120	1,31%	120	1,31%	
Résultat net non alimentaire	-1	-0,01%	-1	-0,01%	0
Résultat net d'exploitation (S.O.I)	316	3,44%	-29	-0,32%	345
Salairé locataire gérant			312	3,40%	
Autres dépenses			24	0,26%	
Dépenses de bureau			96	1,05%	
Total frais d'administration	420	4,57%	432	4,71%	-12
Résultat net avant impôt	-104	-1,13%	-461	-5,02%	357
Marge brute d'autofinancement	-4	-0,04%	-361	3,93%	
Remboursement d'emprunt	-	-	-	-	
Loyer financièrement supportable	1 373	14,96%	1 034	11,26%	339

Commentaires

Ce tableau a pour but de déterminer la redevance supportable par la SARL LES PINS. D'après M. GANDUR, page 30 de son rapport, « Le niveau des loyers et redevances de base présumé « supportables » est celui qui permettrait d'atteindre, après remboursement des annuités d'emprunt du capital, une marge brute d'autofinancement nulle, c'est à dire sans dégrader la situation financière. »

Nous avons étudié de la même façon que M. GANDUR le résultat prévisionnel pour 1998 en relevant néanmoins quelques différences entre les indications de McDONALD'S et celles de M. GANDUR. Nos calculs tiennent compte des éléments du P.A.C. (*Source* : McDONALD'S) que nous avons pris en compte

La tableau se divise en trois parties principales :

- La première contient les chiffres constatés sur l'ensemble des restaurants McDONALD'S, soit le montant de chaque poste en kF et le pourcentage de ce montant par rapport au chiffre d'affaires des ventes alimentaires.
- La seconde reprend les chiffres donnés par M. GANDUR, on retrouve de même un montant en kF et un pourcentage du chiffre d'affaires des ventes alimentaires.
- La troisième colonne a pour but de préciser les différences entre nos calculs et ceux de M. GANDUR.

Sources : Les sources utilisées pour déterminer la redevance proviennent du rapport de M. GANDUR, dont nous citons les pages, et de McDONALD'S.

Le rapport de M. GANDUR, page 33, aboutit à une redevance acceptable de 1 034 000 F pour 1998, et nos calculs aboutissent à une redevance supérieure (+ 339 000 F), de 1 373 000 F. Ce montant de 4 000 F inférieur est très proche (0,4%) de celui demandé par McDONALD'S à la société LES PINS.

Cette différence réside dans les écarts d'appréciation suivants :

- Contrairement aux deux autres sociétés, la SA SEBOL et la SARL B & O, nous ne remet pas en cause le chiffre d'affaires estimé par M. GANDUR de 9.300 000 F. Il est important de noter que le restaurant n'est ouvert que depuis le 28 avril 1997, soit moins d'un an et qu'il n'a été « impacté » par aucun autre restaurant depuis cette date sinon éventuellement par celui de Vallauris mais ce dernier a ouvert exactement le même jour soit le 29 avril 1997.
- La première différence se trouve dans le montant du P.A.C. (Profit Après dépenses Contrôlables). Il est plus important (+ 260.000 F) dans les indications de McDONALD'S. Celles-ci sont calculées à partir d'une droite de régression linéaire d'équation (cf. annexe 1.3)

$$P.A.C. = C.A_{\text{ventes alimentaires}} \times 0,4163 - 862.000 \text{ F}$$

Ici, le restaurant d'Antibes Ouest est un « Free-Stander special » avec un service au volant (drive). L'équation de la droite de régression de l'ensemble des restaurants de type « Free-Stander » a donc été utilisée (cf. supra « Détermination de la redevance supportable par SA SEBOL » pour détails)

- Une seconde différence apparaît dans le montant des dépenses non contrôlables : le restaurant d'Antibes Ouest génère 85.000 F de plus dans ce type de dépenses que les indications de McDONALD'S. Ce dépassement réside dans les quatre premiers postes du tableau : les différentes redevances et les « Frais comptables et juridiques » ; pour tous les autres postes, les chiffres donnés par M. GANDUR dans son rapport ont été conservés.

Pour les Redevances standard, équipement et service, les différences résident dans le fait que les calculs de M. GANDUR ne sont pas effectués sur le chiffre d'affaires des ventes alimentaires tel qu'il est fait en réalité, mais sur le chiffre d'affaires total, ce qui provoque un léger écart, entre 0,19% et 0,06%, des ventes alimentaires selon la redevance.

Le poste « Frais comptables et juridiques » est gonflé pour l'année 1998 avec 144 000 F. Cette forte augmentation doit être liée également comme précédemment à l'assignation de M. COLLORAFI à l'encontre de McDONALD'S. La moyenne de ce poste pour l'ensemble des locataires gérants en France de McDONALD'S se situe autour de 90 000 F ; c'est ce dernier chiffre qui a été pris en compte.

- Il est à noter que dans ces dépenses contrôlables, le montant des amortissements est particulièrement faible. Ceci est dû au fait que M. COLLORAFI pour ce restaurant a bénéficié d'un B.F.I., c'est à dire que McDONALD'S a aussi financé l'équipement de ce restaurant (environ 2.550.000 F) et que M. COLLORAFI n'a eu besoin que de financer le petit équipement et le capital social de sa société (une SARL, soit 50 000 F). Néanmoins, pour conserver le restaurant, il devrait, si le contrat n'était pas résilié, racheter l'équipement à McDONALD'S dans les trois ans, soit avant le 29 avril 2000.
- Les différences précédentes aboutissent à un résultat net d'exploitation différent : - 29 000 F pour M. GANDUR et - 316.000 F pour nos calculs, soit une différence de 345 000 F.
- Une autre différence de 12 000 F apparaît au niveau des frais d'administration : comme pour la SA SEBOL, le montant retenu est de 420 000 F.
- La marge brute d'autofinancement correspond au résultat net avant impôts auquel a été ajouté le montant des dépréciations et amortissements effectués au cours de l'exercice. Le résultat étant modifié dans nos calculs, la marge brute d'autofinancement l'est aussi.

Tous ces éléments expliquent la différence (+ 339 000 F) du montant de la redevance supportable présenté ici avec celui du rapport de M. GANDUR.

Le montant du loyer financièrement supportable par le locataire gerant est donc de 1 373.000 F, soit 4 000 F de moins que le loyer actuellement payé par la société SARL LES PINS. Mais ce restaurant est en création (seulement 10 mois d'existence à la fin du mois de février 1998) ; son chiffre d'affaires sera normalement supérieur à celui ici estimé par M. GANDUR.

Tableau de détermination de la redevance supportable versée à McDONALD'S par la société SARL B & O

SARL B & O	McDonald's		M. Gandur		Ecart
Type de bâtiment Free-Stander 100	kF	% de ventes alimentaires	kF	% de ventes alimentaires	kF
Ventes	12 700	101,50%	12 600	101,50%	100
dont ventes alimentaires	12 512	100,00%	12 414	100,00%	98
Coût total achat nourriture			3 210	25,86%	
Emballages			370	2,98%	
Coût total des produits alim. vendus			3 580	28,84%	
Marge brute sur ventes alim.			8 834	71,16%	
Main d'œuvre équipiers			2 650	21,35%	
Salaires managers et charges sociales			936	7,54%	
Frais de voyage			48	0,39%	
Publicité G L E			560	4,51%	
Promotion locale			108	0,87%	
Services extérieurs			408	3,29%	
Uniformes			30	0,24%	
Fournitures d'exploitation			80	0,64%	
Entretien réparation équipement			180	1,45%	
Electricité, eau, gaz, téléphone			300	2,42%	
Fournitures de bureau			12	0,10%	
Faïence de cuisine					
Divers			30	0,24%	
Total dépenses contrôlables			5 342	43,03%	
Profit après dépenses contrôlables	4 347	34,74%	3 492	28,13%	855
Redevance standard	2 940	23,50%	2 940	23,68%	
Redevance équipement					
Redevance service	626	5,00%	630	5,07%	
Frais comptables et juridiques	90	0,72%	168	1,35%	
Assurances	60	0,48%	60	0,48%	
Taxes et permis	216	1,73%	216	1,74%	
Dépréciation et amortissements	660	5,27%	660	5,32%	
Charges financières	204	1,63%	204	1,64%	
Divers	48	0,38%	48	0,39%	
Total dépenses non contrôlables	4 844	38,71%	4 926	39,68%	-82
Ventes non alimentaires	188	1,50%	186	1,50%	
Coût non alimentaire	162	1,29%	160	1,29%	
Résultat net non alimentaire	26	0,21%	26	0,21%	0
Résultat net d'exploitation (S.O.I)	-471	-3,77%	-1 408	-11,34%	937
Salaires locataire gérant			432	3,48%	
Autres dépenses			36	0,29%	
Dépenses de bureau			132	1,06%	
Total frais d'administration	420	3,36%	600	4,83%	-180
Résultat net avant impôt	-891	-7,12%	-2 008	-16,18%	1 117
Marge brute d'autofinancement	-231	-1,85%	1 348	-10,86%	
Remboursement d'emprunt	-420	-3,36%	-420	-3,38%	
Loyer financièrement supportable	2 289	18,29%	1 172	9,44%	1 117

Commentaires

Ce tableau a pour but de déterminer la redevance supportable par la SARL B & O. D'après M. GANDUR, page 30 de son rapport, « Le niveau des loyers et redevances de base présumé « supportables » est celui qui permettrait d'atteindre, après remboursement des annuités d'emprunt du capital, une marge brute d'autofinancement nulle, c'est à dire sans dégrader la situation financière. »

Nous avons étudié de la même façon que M. GANDUR le résultat prévisionnel pour 1998 en relevant néanmoins quelques différences entre les indications de McDONALD'S et celles de M. GANDUR. Nos calculs tiennent compte des éléments du P A C (*Source* : McDONALD'S) que nous avons pris en compte

La tableau se divise en trois parties principales :

- La première contient les chiffres constatés sur l'ensemble des restaurants McDONALD's, soit le montant de chaque poste en kF et le pourcentage de ce montant par rapport au chiffre d'affaires des ventes alimentaires.
- La seconde reprend les chiffres donnés par M. GANDUR ; on retrouve de même un montant en kF et un pourcentage du chiffre d'affaires des ventes alimentaires
- La troisième colonne a pour but de préciser les différences entre nos calculs et ceux de M. GANDUR

Sources : Les sources utilisées pour déterminer la redevance proviennent du rapport de M. GANDUR, dont nous citons les pages, et de McDONALD'S

Le rapport de M. GANDUR, page 32, aboutit à une redevance acceptable de 1 172 000 F pour 1998, et nos calculs aboutissent à une redevance, supérieure (+ 1.117 000 F), de 2 289.000 F.

Cette différence réside dans les écarts d'appréciation suivants :

- Le chiffre d'affaires que nous avons définis est de 12.700.000 F et celui de M. GANDUR de 12.600.000 F, soit une faible différence de 100.000 F. Pour calculer le chiffre d'affaires, nous avons utilisé la même méthode qu'utilise M. GANDUR dans son rapport.

Page 28 de ce rapport, M. GANDUR utilise les coefficients saisonniers calculés pour la société SA SEBOL à partir des exercices de 1993 et 1994 (page 14 de son rapport). Ici, nous avons juste ajouté le chiffre d'affaires du restaurant d'Antibes Nord au mois de janvier 1998 ; il nous a été communiqué par McDONALD'S. Le coefficient saisonnier du mois de janvier est 7,22%. Ceci nous permet de calculer la moyenne des tendances annuelles avec une donnée supplémentaire, ce qui affine le résultat.

Nous obtenons donc un chiffre d'affaires moyen de 12.728.496 F, arrondi à 12.700.000 F pour le chiffre d'affaires, comme le montre le tableau suivant :

SARL B & O	Réel	Coeff. mensuel	Tendance annuelle
Mai 97	1 063 745	7,81%	13 620 294
Juin 97	1 098 607	7,85%	13 994 994
Juillet 97	1 221 957	9,62%	12 702 256
Août 97	1 337 331	10,64%	12 568 900
Septembre 97	961 725	8,63%	11 143 975
Octobre 97	1 039 583	8,82%	11 786 655
Novembre 97	955 199	7,77%	12 293 423
Décembre 97	1 024 240	8,47%	12 092 562
Janvier 98	1 036 316	7,22%	14 353 407
Moyenne calculée sur 9 mois			12 728 496

Sources : McDonald's et Rapport de Monsieur GANDUR

- La seconde différence se trouve dans le montant du P A C (Profit Apres dépenses Contrôlables). Il est beaucoup plus important (- 855 000 F) dans les indications de McDONALD'S. Celles-ci sont calculées à partir d'une droite de régression linéaire d'équation (cf annexe 1.3) :

$$P A C = C A_{\text{ventes alimentaires}} \times 0,4163 - 862.000 \text{ F}$$

Ici, le restaurant d'Antibes Nord est un « Free-Stander 100 » avec service au volant (drive). L'équation de la droite de régression de l'ensemble des restaurants de type « Free-Stander » a donc été utilisée (cf supra « détermination de la redevance supportable par SA SEBOL » pour détails).

- Une troisième différence apparaît dans le montant des dépenses non contrôlables : le restaurant d'Antibes Nord génère 82.000 F de plus dans ce type de dépenses que les indications de McDONALD'S. Ce dépassement réside dans deux postes du tableau : « Redevance service » et « Frais comptables et juridiques », pour tous les autres postes, les chiffres donnés par M. GANDUR dans son rapport ont été conservés.

Pour la « Redevances service », la différence réside dans le fait que les calculs de M. GANDUR ne sont pas effectués sur le chiffre d'affaires des ventes alimentaires tel qu'il est fait en réalité, mais sur le chiffre d'affaires total, ce qui provoque un léger écart de 0,07% des ventes alimentaires, d'autant plus que le chiffre d'affaires calculé ici est légèrement supérieur (+ 98 000 F pour les ventes alimentaires).

Le poste « Frais comptables et juridiques » est gonflé pour l'année 1998 avec 168 000 F. Cette forte augmentation doit être liée, comme précédemment, à l'assignation de M. COLLORAFI à l'encontre de McDONALD'S. La moyenne de ce poste pour l'ensemble des locataires gérants en France de McDONALD'S se situe autour de 90 000 F ; c'est ce dernier chiffre qui a été pris en compte.

- Il est à noter que dans ces dépenses contrôlables, le montant de la redevance standard est calculé à partir de la redevance minimum définie par le contrat : elle est de 245.000 F par mois, soit 2.940.000 F par an. La redevance minimum est utilisée si la redevance standard de 20% des ventes alimentaires est inférieure à ce minimum. Néanmoins, il est nécessaire de rappeler ici qu'en 1997 un aménagement de redevance a été accordé à M. COLLORAFI par McDONALD'S : le taux a été ramené de 20% à 17%, et la redevance minimum de 245 000 F à 180 000 F par mois, soit 2.160.000 F par an. Cet aménagement était valable pour l'ensemble de l'année 1997 avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 1997. Cependant cet aménagement n'était pas valable pour 1998, ce qui explique que le taux et la redevance minimum ici utilisés soient ceux du contrat.

- Pour le résultat non alimentaire, le chiffre donné par M. GANDUR a été conservé, même si le montant des ventes non alimentaires est légèrement plus élevé (+ 2.000 F) car il est fonction du chiffre d'affaires des ventes alimentaires (ici 1,50%).

- Les différences précédentes aboutissent à un résultat net d'exploitation très différent : - 1.408 000 F pour M. GANDUR et - 471 000 F pour nos calculs, soit une différence de 937.000 F.

- Une autre différence de 180.000 F apparaît au niveau des frais d'administration : le montant donné par M. GANDUR est de 600 000 F. Comme pour les deux autres restaurants, nous avons retenu la somme de 420.000 F.

- La marge brute d'autofinancement correspond au résultat net avant impôts auquel a été ajouté l'ensemble des dépréciations et amortissements effectués au cours de l'exercice. Le résultat étant modifié par nos calculs, la marge brute d'autofinancement l'est aussi.

Tous ces éléments expliquent la différence (+ 1.117.000 F) du montant de la redevance supportable présenté ici avec celui du rapport de M. GANDUR

Le montant du loyer financièrement supportable par le locataire gérant est donc de 2 289 000 F, soit 651 000 F de moins que la redevance définie par le contrat mais 129 000 F de plus que l'aménagement de redevance accordé par McDONALD'S en 1997 à la société SARL B & O.

Remarques

Arrivés au terme de de cette étude sur les trois sociétés, il est important de noter que la totalité des rémunérations prévues pour M. COLLOFARI dans les calculs du rapport de M. GANDUR aboutit aux chiffres suivants :

SA SEBOL	360 000 F
SARL LES PINS	312 000 F
SARL B & O	432 000 F
Total	1 104 000 F

Ces chiffres sont à rapprocher des résultats négatifs prévus dans le même rapport pour ces trois sociétés.

Conclusions

La nouvelle présentation des calculs de redevances avec discussion parvient à des chiffres différents de ceux du rapport de M. GANDUR. Par conséquent, ils remettent donc en cause ses conclusions.

Ils aboutissent à démontrer a posteriori que le niveau de redevances appliqué en 1997 était supportable pour les trois restaurants compte tenu pour la SARL B & O de l'aménagement qui lui avait été accordé.

Quoi qu'il en soit, les calculs auxquels nous nous sommes attachés ne peuvent être applicables dans la mesure où les contrats sont rompus depuis le 2 janvier 1998.

2^{ème} Partie

Le succès de McDONALD'S repose sur le succès des franchisés

2.1. LES CONDITIONS DE SUCCES DE McDONALD'S

Créé en 1955 à Des Plaines dans l'Illinois par M. KROC, le réseau McDONALD'S est devenu, en 43 ans, une entreprise internationale importante. Il réalise sous enseigne un chiffre d'affaires d'environ 34.000 M\$. Le réseau comporte 23 338 restaurants dans 109 pays, ce qui le place en position de leader loin devant tous ses concurrents.

L'enseigne McDONALD'S est la référence de la restauration rapide, devenue synonyme d'un mode de vie, jeune, actif, dynamique.

Le succès de McDONALD'S est particulièrement remarquable en France, entre 1987 et 1997 son chiffre d'affaires est passé de 657 M.F. à 8 388 M.F. La part de marché de McDONALD'S en 1987 était de 30% contre 70% pour ses concurrents, dix ans plus tard les parts de marché se sont inversées, 70% pour McDONALD'S, 30% pour ses concurrents sur un marché qui est passé de 1 à 11 milliards de francs. En d'autres termes, ses concurrents se sont développés puisque leur part a atteint 3,3 milliards de FF mais McDONALD'S davantage encore.

Le développement de ce nouveau marché tient en partie à des raisons exogènes, liées à l'évolution des modes de vie, mais il s'explique aussi par l'effort de publicité et de marketing de McDONALD'S ainsi que par les particularités de ses restaurants. De l'aveu même de son principal concurrent QUICK, ces particularités ont contribué à acclimater le concept de la restauration rapide auprès des français.

2.1.1. Une franchise fondée sur le partenariat

McDONALD'S n'a désormais qu'une préoccupation : ne pas se reposer sur quarante années de succès et laisser l'esprit d'entreprise des pionniers se dissoudre dans la complexité d'une multinationale.

Pour éviter cet écueil qui guette toutes les grandes entreprises, McDONALD'S utilise une politique de développement particulière : la franchise qui associe les intérêts des partenaires.

McDONALD'S apparaît ainsi comme l'exemple même de l'entreprise stratégique qui choisit de s'inscrire dans la longue durée. La logique de sa franchise est claire : faire le succès de ses partenaires pour assurer le sien.

Cette logique trouve sa transcription concrète dans l'économie générale de la franchise McDONALD'S.

- McDONALD'S finance terrain et locaux, le franchisé n'achète que l'équipement. Le système favorise l'accès à la franchise des entrepreneurs dynamiques mais limités en fonds propres plutôt que celui des investisseurs, à l'inverse de la démarche d'autres franchiseurs.
- Les redevances sont adaptées tout en laissant une rémunération attractive au franchisé.
- Les franchisés qui se trouvent en difficulté peuvent être financièrement soutenus.
- L'essentiel du risque est supporté par McDONALD'S.

2.1.2 La technologie

2.1.2.1 Un système d'approvisionnement original

McDONALD'S vend aux franchisés un service. Il ne produit ni ne vend les aliments aux restaurants qui passent commande et s'approvisionnent auprès de fournisseurs indépendants qu'ils payent directement, contrairement à ce que de nombreuses chaînes pratiquent.

Toutefois, les caractéristiques et les prix des produits sont négociés par McDONALD'S, ce qui permet aux franchises de bénéficier d'un approvisionnement de qualité au meilleur coût, grâce à la force de négociation de McDONALD'S que lui confère l'ampleur de ses commandes. Le coût de la centrale de référencement est compris dans la redevance de service de 5%.

Le système est avantageux pour les deux parties :

- L'externalisation de la fabrication des aliments et des emballages garantit la loyauté de McDONALD'S envers les franchisés : la société ne bénéficie d'aucune marge sur la production des matières premières et n'a donc qu'un seul intérêt - trouver les fournisseurs au meilleur rapport qualité/prix. Ce cas est peu fréquent dans le cas de la franchise de service.

De surcroît, le système permet de s'adapter facilement aux spécificités de la demande de chaque pays, en faisant appel aux fournisseurs nationaux.

• McDONALD'S évite ainsi les coûts qu'il serait inévitablement obligé de facturer pour assurer la collecte des commandes des franchisés, passer les ordres aux fournisseurs puis gérer les paiements.

La conjugaison de la franchise et de l'externalisation de la production permettent ainsi à McDONALD'S de se consacrer à ce qui fait sa force: le conseil et le marketing (voir *Le système McDo*, dans Alternatives Economiques, n°151 septembre 1997, cf. annexe n° 2.1).

2.1.2.2 Une politique active et constante de formation, de conseil et d'assistance

Avant même de conclure un contrat, McDONALD'S commence par donner aux candidats une formation qui leur confère les meilleurs atouts pour réussir dans l'exploitation de leur future franchise. Il s'agit d'une formation complète et exigeante qui dure un an environ. Les candidats sont formés à l'ensemble des postes, de simple équipier au patron de P.M.E., de manière à acquérir une connaissance approfondie, tant pratique que théorique, du fonctionnement d'un restaurant McDONALD'S.

A titre indicatif, toute activité, même la plus simple, au sein du restaurant est soigneusement étudiée et fait l'objet d'une cassette-video.

McDONALD'S assure ensuite à chaque franchisé conseil et assistance permanents et personnalisés pour parvenir à ce triptyque : Qualité, Service, Propreté, qui explique le succès de la restauration rapide à la manière McDONALD'S. Cette formation est constante, à la fois par la pratique sur le terrain et par l'intermédiaire de stages.

Il suffit de lire les rapports des équipes McDONALD'S en visite sur le terrain pour prendre la mesure du professionnalisme et de la précision de leurs observations qui permettent à chaque franchisé d'entreprendre toutes les actions susceptibles d'optimiser le fonctionnement de son restaurant.

2.1.2.3 Une politique commerciale partenariale

La redevance de 4,5% du chiffre d'affaires alimentaire H.T. versée pour la publicité par les franchisés est gérée par eux-mêmes à travers un G.I.E. McDONALD'S, le franchiseur, n'a pas plus d'une voix dans ce G.I.E.

2.1.2.4 Une adaptation et un renouvellement constants de l'offre

McDONALD'S s'attache à réagir face aux évolutions du goût du public, grâce à un marketing soutenu, qui lui permet de garder une avance sur les concurrents et de prévenir la lassitude des consommateurs.

Sa stratégie comprend plusieurs axes :

- Enrichir la gamme des produits et l'adapter aux goûts nationaux (à titre d'exemple des salades ont été introduites dans les restaurants français).
- Elargir l'éventail des horaires en proposant par exemple un petit déjeuner (salé ou sucré) appelé Mc Morning
- Proposer des produits saisonniers pour attirer les consommateurs séduits par la nouveauté (Mc Marin pour les repas à base de poisson, etc)
- Répondre aux préoccupations écologiques des consommateurs (Plan Environnement Entreprise signé avec le Ministère de l'Environnement qui prévoit notamment l'utilisation de matériaux recyclés).

La capacité permanente d'adaptation et de renouvellement de son offre, apparaît comme l'une des clefs de la pérennité du succès de McDONALD'S sur un marché marqué par l'évolution rapide des goûts et des attentes des consommateurs et par une forte concurrence

2.2. L'ECONOMIE GENERALE DE LA FRANCHISE McDONALD'S

2.2.1. Grâce au contrat de Location-Gérance, l'investissement initial des franchisés est limité

La franchise McDONALD'S associe contrat de Licence et contrat de Location-Gérance. Ce système laisse la création du fonds de commerce à la charge du franchiseur permettant de réduire l'investissement initial des franchises, de telle manière que de bons candidats à la franchise ne soient pas empêchés de rejoindre le réseau McDONALD'S faute de fonds propres personnels suffisants.

Pour prendre la mesure de l'importance de la part de l'investissement financée par McDONALD'S à chaque ouverture de restaurant, il convient d'examiner le contrat de franchise qui comporte :

- Un contrat de Licence portant sur la concession de l'enseigne McDONALD'S au franchisé qui s'acquitte en contrepartie d'une *redevance service* de 5% du chiffre d'affaires alimentaire H.T. (cf. annexe 2.2 Document d'information précontractuelle, § 2.1 p. 10 et § 2.2 p. 11)
- Un contrat de Location-Gérance aux termes duquel McDONALD'S loue au franchisé le fonds de commerce dont il reste propriétaire et les locaux, dont il est propriétaire ou locataire

Le fonds de commerce comprend terrain et bâtiments dans le cas du contrat dit *Straight License* (cf. annexe 2.2 : Document d'Information précontractuelle, § 2.4 p. 10), ou bien, terrain, bâtiment et équipement dans le cas du contrat dit *B.F.L.* (cf. annexe 2.2 : Document d'information précontractuelle, § 2.4 p. 11).

A noter que le franchisé dispose de la faculté de prolonger un contrat de type *B.F.L.* (durée de trois ans) en le transformant en contrat dit *Straight License* (durée de vingt ans) à condition de remplir un certain nombre de conditions (cf. annexe 2.3 : Contrat de Location-Gérance, art XII p. 17 - p. 19).

Au plan financier, la société McDONALD'S est rémunérée pour l'achat ou la location du terrain et la construction des locaux qu'elle donne en Location-Gérance (contrat dit *Straight License*) par une *redevance standard* variant selon le montant de l'investissement initial (cf. annexe 2.2 : Document d'information contractuelle § 2.1 p. 10) et qui correspond en fait à un loyer que tout franchisé dans un autre réseau aurait à payer de toutes façons.

Lorsque McDONALD'S fournit également les équipements en Location-Gérance (contrat dit *B.F.L.*), il perçoit une *redevance équipement* de 4,5% (cf. Annexe Contrat de Location-Gérance p. 4), mais en ce cas le franchisé n'a pratiquement aucun autre investissement à faire et ne prend par conséquent presque aucun risque.

Le montant de la *redevance standard* ne peut être inférieur à la redevance minimum, disposition destinée à assurer une rentabilité minimale à McDONALD'S pour les investissements qu'il a financés. Toutefois, la redevance minimum ne représente pas une garantie absolue de rémunération pour McDONALD'S en raison des aménagements de redevances qu'il consent aux franchisés qui se trouvent en difficulté (voir infra).

Dans tous les cas, quelle que soit la forme de contrat retenue, McDONALD'S finance donc l'essentiel du montant de l'investissement nécessaire pour ouvrir un restaurant puisqu'il apporte au minimum terrain et locaux. La mise de fonds initiale du franchisé est réduite, ouvrant l'accès au réseau McDONALD'S à tous ceux dont l'apport réside seulement dans leur compétence et leur motivation.

C'est ainsi qu'en moyenne, McDONALD'S supporte les 2/3 de l'investissement global, contre 1/3 seulement pour le franchisé.

De surcroît, la proportion du montant global de l'investissement assurée par McDONALD'S est plus élevée pour de nombreux sites, notamment dans les zones touristiques côtières et les centre-ville, en raison du prix élevé des terrains.

Enfin, l'investissement de McDONALD'S peut atteindre quasiment 100% dans le cas des contrats dits « *B.F.L.* », puisqu'il comprend également l'équipement.

A titre d'exemple, il faut citer le partage des investissements entre McDONALD'S et les franchisés pour l'ouverture de neuf restaurants dans le sud-est de la France, dont les trois restaurants de M. COLLORAFI.

Un calcul rapide (montant de l'investissement réalisé par McDONALD'S / montant total des investissements) montre que l'importance relative des investissements effectués par McDONALD'S pour l'ouverture des restaurants cités en exemple varie entre 67% et 97%, avec 80% en moyenne pour les trois restaurants de M. COLLORAFI

Date création				
Nice Lingostière	1989	investissement McDONALD'S	70% du montant total	
Nice Promenade	1990	investissement McDONALD'S	78%	//
Nice I.N.L.	1993	investissement McDONALD'S	75%	//
Grasse	1993	investissement McDONALD'S	72%	//
Cannes les Allées	1995	investissement McDONALD'S	78%	//
Vallauris	1997	investissement McDONALD'S	76%	//
Antibes I (SEBOL, M. COLLORAFI)	1987	investissement McDONALD'S	67%	//
Antibes Nord (B & O, M. COLLORAFI)	1996	investissement McDONALD'S	82%	//
Antibes Ouest (LES PINS, M. COLLORAFI)	1997	investissement McDONALD'S	97%	//
Moyenne des restaurants de M. COLLORAFI*			80%	//

* Ce pourcentage est calculé de la manière suivante: montant cumulé des investissements de McDONALD'S dans les trois restaurants, incluant la capitalisation du loyer initial en cas de bail / montant cumulé des tous les investissements

A noter que dans le cas de M. COLLORAFI les investissements de McDONALD'S ont été de plus en plus importants à l'ouverture de chaque nouveau restaurant jusqu'à atteindre 97% pour le dernier (Antibes Ouest), alors qu'habituellement c'est le contraire qui se produit : le franchisé augmente la part des investissements à sa charge à mesure qu'il consolide son assise financière grâce aux revenus générés par l'exploitation de ses premiers restaurants.

2.2.2. Des redevances mais des rémunérations avantageuses pour les franchisés

La redevance standard est calculée de manière équilibrée pour le franchisé bien que le partage des investissements soit inégalitaire, puisque McDONALD'S en assure la plus grande partie (contrats dits *Straight*), voire la quasi totalité (contrats dits *B.F.L.*)

En effet, McDONALD'S perçoit une rémunération adaptée pour les investissements qu'il réalise afin de créer le fonds de commerce. L'objectif poursuivi est le développement et la prospérité du réseau plutôt que les profits à court terme.

A cet égard, M. COLLORAFI constitue une excellente illustration des hautes rémunérations dont bénéficient les franchisés de McDONALD'S. C'est ainsi que ses gains entre août 1987 et décembre 1996 (salaire et dividendes) se sont élevés en moyenne annuelle à 951 117 F

Rentabilité de l'investissement immobilier de McDonald's pour le restaurant d'Antibes

Investissements au 15/12/1997	en kF
- Droit au bail	2 740
- Constructions	5 650
- Autres (droits d'enregistrements, ...)	512
TOTAL	8 902
Amortissement sur 20 ans, soit par an	445
Financement : 100% à 10% sur 20 ans (annuités constantes)	

Période 1988-1997 (1987 non comptabilisée car non entrée)	Total sur 10 ans		Moyenne annuelle	
	en kF	en % redevance	en kF	en % investissement
- Ventes totales	209 040			
- Redevance standard perçue (150 ou 12%)	25 874	12,38%	des ventes totales	
- Loyers (versés à Carrefour par McDonald's)	4 942	19,10%	494,20	5,55%
- Amortissements	4 451		445,10	
- Frais financiers	7 907		790,70	
Marge Locative	8 574	33,14%	857,40	9,63%
I.S. (taux moyen période 36,2%)	3 104	12,00%	310,38	3,49%
Net (avant frais généraux)	5 470	21,14%	547,02	6,14%

Source : McDonald's France, Février 1998

De plus, l'existence d'une redevance minimum (cf annexe 2.3 : Contrat de Location-Gérance § IX 1.3) ne garantit pas à McDONALD'S un rendement incompressible sur les investissements qu'il a réalisés pour constituer le fonds de commerce, dans la mesure où il consent des aménagements de redevances aux franchisés en difficulté (voir supra).

Enfin, principal investisseur, McDONALD'S serait aussi le principal perdant si un restaurant devait fermer. Il risque alors d'enregistrer une moins-value importante sur la cession du fonds de commerce, dont il est propriétaire selon la définition même du contrat de Location-Gérance.

2.3. CONCLUSION

Le système de McDONALD'S ne peut se développer et perdurer que grâce au réseau de franchise.

En conséquence, tenter de montrer que les intérêts des franchisés et du franchiseur sont divergents, c'est témoigner d'une incompréhension totale de l'économie générale de la franchise McDONALD'S, tant dans son fondement juridique - le contrat de Location-Gérance, que dans sa réalité pratique - le partenariat, puisque les difficultés des franchisés se répercutent immédiatement sur le chiffre d'affaires de McDONALD'S et compromettent la viabilité de ses investissements.

De surcroît 43 années de succès ininterrompu n'auraient pas sanctionné une telle stratégie

Enfin, McDONALD'S, comme doit le faire tout franchiseur selon le code de déontologie de la Fédération Française de Franchiseurs, assure lui même l'exploitation d'un certain nombre de points de vente, appelés dans sa terminologie, restaurants « McOpCo »

Au 31 décembre 1997, 70 restaurants au total étaient gérés directement par McDONALD'S, soit 11,1% des 630 restaurants existants.

3^{ème} Partie

Le cas de Monsieur COLLORAFI

3.1. LES RESTAURANTS McDONALD'S GERES PAR M. COLLORAFI EVOLUTION ET CARACTERISTIQUES

L'historique des événements encadre l'ensemble des opérations intéressant le présent rapport sur 10 années environ.

Le 5 août 1987 le premier contrat de Location-Gérance pour le restaurant McDONALD'S du Centre Commercial Carrefour à Antibes est accordé à M. COLLORAFI et le 31 août 1987 ce contrat est transféré à la Société SEBOL contrôlée par M. COLLORAFI et sa famille.

Le restaurant se développe normalement jusqu'en 1994 avec un taux d'expansion de 288% la première année puis de 42%, pour atteindre un taux moyen de 10% chaque année avec un premier ralentissement entre 1990 et 1991 (+ 5,2%) En effet, le chiffre d'affaires passe de 21.184 M.F. en 1990 à 22.290 M.F. en 1991.

De même entre 1993 et 1994 le chiffre d'affaires subit une légère régression (-1,66%) puisqu'il passe de 27.422 009 F à 26.965 840 F, la diminution représentant 456.169 F soit 6 jours de chiffres d'affaires de 1993

L'ouverture du restaurant QUICK DRIVE a lieu en juillet 1995 à 600 m environ du premier McDONALD'S.

Le chiffre d'affaires de 1995 de SEBOL est en diminution de 9,6% passant en 1994 de 27.3721 M.F. à 24.754 M.F.

Le QUICK DRIVE ayant ouvert en juillet soit au 7^{ème} mois d'exploitation son impact n'atteint que partiellement le chiffre d'affaires de SEBOL d'autant que la montée en puissance d'un restaurant nécessite un certain temps.

M. COLLORAFI estime lui-même la force de l'impact de ce restaurant dans son courrier du 17 avril 1996 entre 15 et 25%. (cf. annexe 3.1)

3.2 REALISATIONS 1997 POUR LES 3 RESTAURANTS

En 1997, les chiffres d'affaires de McDONALD'S pour les trois restaurants d'Antibes sont explicites.

En effet si l'année 1996 n'a atteint qu'un chiffre d'affaires de 18.305 795 F - pour SEBOL uniquement - celui de 1997 atteint 31.556.286 F pour les trois restaurants, avec un exercice de 8 mois seulement pour LES PINS

En effet SEBOL atteint 11.654.691 F, Antibes Nord 13 491 418 F et Antibes Ouest 6 410.177 F, soit au total 31.556 286 F

3.3. OBSERVATIONS SUR PLACE

Notre mission nous a conduit à nous rendre sur place le mercredi 4 mars 1998

Nous avons pu visiter les restaurants suivants :

- les 3 restaurants de M. COLLORAFI et le restaurant QUICK concurrent des McDONALD'S Antibes Nord ;
- les restaurants McDONALD'S suivants
 - Vallauris
 - Cagnes Plage
 - Nice Masséna
 - Nice Jean Médecin

Nos constatations furent les suivantes :

3.3.1. Antibes Centre Commercial - SA SEBOL (cf photos)

Ce restaurant du type « MALL » est ancien. Il offre 230 places à l'intérieur 80 à l'extérieur. On note neuf caisses au comptoir. Il a plus de 10 ans et la décoration s'en ressent. L'état de propreté laisse à désirer mais cela est dû probablement aux circonstances actuelles.

Le restaurant est maintenant en dehors des grands courants de fréquentation. En effet jusqu'en 1995 l'entrée n°1 à 50 m du McDONALD'S était la seule entrée du Centre Commercial sur le parking qui a environ 500 places.

Depuis 1995 plus de 2 700 places supplémentaires ont été créées sur l'autre face du carrefour. Les principales entrées (la n°2 et la n°3) sont alimentées par ces très grands parkings. La liaison entre les deux zones (l'ancienne et la nouvelle) est délicate : une seule route exiguë. Les personnes présentes ou accédant au grand parking ne peuvent pas voir le McDONALD'S.

De surcroît il n'y a aucune publicité McDONALD'S sur place

Ce restaurant est actuellement marginalisé à la fois par son aspect et par son implantation.

3.3.2. Antibes Nord - SARL B & O (cf. photos)

Il s'agit d'un restaurant « FREE-STANDER-DRIVE » de taille moyenne 104 places internes et 150 places à l'extérieur, 3 étages avec terrasse. Cinq caisses au comptoir et deux caisses pour la vente au volant

Ce restaurant est très bien placé sur le rond-point de la route de Grasse et fait face au QUICK qui, s'il est plus grand, est moins visible de la route

Ce restaurant est venu en retard, un an après le QUICK, mais a stratégiquement empêché ce dernier de se développer, ce que nous prouverons dans l'analyse de l'impact

3.3.3. Antibes Ouest - SARL LES PINS (cf photo)

Ce restaurant du type « FREE-STANDER-DRIVE » est le plus petit des trois avec 50 places assises et 40 à l'extérieur. Cinq caisses au comptoir et une pour la vente au volant

Ce restaurant est en avance sur son marché puisque la zone située vers la mer (à 350 m) est encore en construction (plusieurs centaines d'habitations), mais il est placé sur un rond-point et l'accès pour les voitures est aisé ce qui facilite les ventes au volant

Il a réalisé en 1997 un chiffre d'affaires de 34% supérieur à celui de son jumeau, le restaurant de Vallauris exploité par M. GILARSKI, ouvert le même jour, le 29 avril 1997

3.4. LE CAS PARTICULIER DE M. COLLORAFI

3.4.1. Une situation confortable

Le résultat est patent.

Pendant 10 ans M. COLLORAFI s'est versé des rétributions importantes.

Sa rémunération brute, avantages en nature déclarés inclus, atteint entre 1992 et 1996 52 083 FF par mois.

Il faut ajouter à cette rémunération celle de son épouse qui atteint en 1996 16 040 F par mois

L'actionnaire majoritaire de la société SEBOL qu'est M. COLLORAFI prend de surcroît une partie des bénéfices issus de la société.

Les dividendes versés atteignent :

400 000 F en 1993	900 000 F en 1994
1 850 000 F en 1995	et 1 000 000 F en 1996

Soit l'équivalent de 154 166 F par mois en 1995 et 83 333 F par mois en 1996.

Or en 1996 justement la société SEBOL accuse les difficultés conjuguées dues à la modification des flux de clientèle du Centre Commercial et à l'impact du restaurant QUICK ouvert en juillet 1995.

Le résultat de cet exercice n'atteint que 352 000 F

Or M. COLLORAFI se verse pourtant la rémunération de 625 000 F à laquelle il ajoute celle de son épouse 193 400 F et les dividendes à hauteur de 1 000 000 F

La totalité des prélèvements de M. COLLORAFI sur la société SEBOL atteint en 1996

	1 000 000 FF
+	625 000 FF
+	193 400 FF
	1 818 400 FF

Or, en février 1997, soit six mois plus tard, M. COLLORAFI se trouve dans l'incapacité de financer la part qui lui revient dans la création du restaurant d'ANTIBES LES PINS et demande à son franchiseur de se substituer à lui en transformant le contrat « straight » en contrat « B.F.L ».

Le tableau suivant résume bien l'évolution des recettes personnelles de M. COLLORAFI au cours des ans et sa situation financière :

Année	Résultat Net	Franchisé (a)	Epouse (a)	Capitaux Propres	Dividendes	Total revenus
1987 sur 5 mois	-1 602 959	130 000	(b)	-1 352 959		130 000
1988	948 948	270 000	(b)	-2 301 907		270 000
1989	311 041	395 000	(b)	1 990 866		395 000
1990	301 717	490 000	129 746	-1 689 149		619 746
1991	1 015 340	629 992	151 621	-673 809		781 613
1992	1 355 951	627 145	161 000	682 142		788 145
1993	1 453 324	626 532	174 081	1 735 466	400 000	1 200 613
1994	1 339 062	625 000	(b)	2 171 528	900 000	1 525 000
1995	1 010 444	625 000	192 330	1 334 972	1 850 000	2 667 330
1996	352 308	625 000	193 490	687 280	1 000 000	1 818 490
Total	4 587 280	5 043 669	1 002 268		4 150 000	10 195 937
Moyenne sur 10 premières	458 728	504 367			415 000	1 019 594
Moyenne sur 5 dernières	1 102 218	625 735			830 000	1 599 916
Moyenne sur 2 dernières	681 376	625 000			1 425 000	2 242 910

Source : McDonald's France, février 1998

(a) Rémunération directe ou indirecte, hors dépenses afférentes aux véhicules de société

(b) Donnée non disponible

Résultat net moyen sur les 10 premiers exercices	458.728
Capital social	250.000

Soit une rentabilité financière de **183,5% par an**

Au total en 9 ans et 5 mois, les rémunérations de M. COLLORAFI ont atteint un montant de :

Rémunérations	5.043.669 F
Versement de dividendes	4 150 000 F
TOTAL	9.193.669 F

Les rémunérations de l'épouse n'étant pas toutes connues, le montant des rémunérations de cette dernière depuis 7 ans atteint toutefois le montant total de 1 002.268 F qu'en bonne logique il faudrait ajouter.

Enfin, au cours des seuls exercices 1995 et 1996, M. et Mme COLLORAFI se sont versés en salaires et dividendes, 4 485.820 F, soit 2.242.910 F par an.

3.4.2. Le recours au franchiseur

Alors même qu'il se verse 1 000.000 F de dividendes M. COLLORAFI procède le 28 janvier 1997 à une opération particulière. Il emprunte 350 000 F sur 3 ans au nom de SEBOL au taux de 4.625 % l'an ce qui le conduit à diminuer davantage les moyens financiers de la société SEBOL tout en privilégiant ses intérêts personnels (cf annexe 3.3)

Auparavant d'ailleurs M. COLLORAFI a procédé à des opérations similaires. Le 1^{er} janvier 1990 il avait emprunté à McDONALD'S au nom de SEBOL une somme de 415.283,35 FF sur une durée de 6 mois. Or en 1989 ses résultats étaient déjà bénéficiaires à hauteur de 311.000 F. Ce contrat était d'ailleurs la prolongation d'un premier prêt du même montant souscrit auprès du franchiseur le 14 décembre 1988.

De surcroît, le 15 avril 1990, un second contrat de prêt était souscrit à hauteur de 336.417,41 F pour une durée de 12 mois.

3.4.3. Une erreur stratégique

3.4.3.1. L'impact

L'observation du marché de la restauration rapide montre que l'impact d'un nouveau restaurant, qu'il porte la même marque ou qu'il soit d'une marque différente, dépend de plusieurs facteurs sans que l'un d'entre eux domine a priori, à savoir :

- la proximité,
- la typologie du marché,
- la typologie du restaurant.

- La proximité

Deux restaurants espacés de 300 m à peine peuvent tout à fait réaliser l'un et l'autre des chiffres d'affaires importants (+ de 18 M F). Comme c'est le cas à Nice non seulement avec deux restaurants mais avec les trois restaurants de Nice Masséna, Nice Jean Médecin et Nice Promenade.

- La typologie du marché

A Nice encore, le marché du restaurant Nice Jean Médecin est celui d'un quartier de gare déshérité et populaire, en voie de reconversion. Ouvert en 1982 il a réalisé un chiffre d'affaires de 18.077.250 F en 1997.

Nice Masséna situé à 300 m. plus loin sur la même avenue vers la place Masséna est au contraire au cœur du quartier commerçant. Ouvert en 1986 son chiffre d'affaires a atteint 23.886.436 F en 1997.

Nice Promenade s'adresse surtout aux touristes. Ouvert en 1990 son chiffre d'affaires a atteint 21.941.384 en 1997.

Ainsi, ces trois restaurants réalisent tous trois un chiffre d'affaires de plus de 18 M F, chacun alors que la distance qui les sépare est la moitié de celle qui sépare les restaurants d'Antibes Nord et d'Antibes Centre Commercial.

- La typologie du restaurant

La stratégie suivie par McDONALD'S qui, rappelons le, a permis à ce groupe d'occuper 70% d'un marché de 11 milliards de francs en 10 ans, repose sur une occupation systématique des grandes villes puis des villes d'importance moyenne. La typologie des restaurants est en conséquence multiple.

On en distingue trois types

- Le type « mall » : situé dans un centre commercial, son activité est liée aux heures d'ouverture du centre.
- Le type « in-stores » : il s'agit d'un restaurant de ville de type classique avec vente sur place et vente à emporter.
- Le « free-stander-drive » : situé sur un carrefour ou sur une route, ce restaurant offre aux automobilistes la possibilité soit de s'arrêter, soit de commander au volant.

Indépendamment de leur typologie, ces restaurants peuvent offrir de 50 à 300 places assises sans compter la terrasse.

C'est ainsi qu'à Antibes le restaurant du Centre Commercial est du type « mall » et ceux d'Antibes Nord et d'Antibes Ouest sont des « free-stander ».

3.4.3.2. Les effets de l'impact

Les documents joints en annexe (n°3 2) montrent trois études d'impact en France sur trois villes différentes : Le Mans, Cholet et Brive la Gaillarde.

Pour Cholet, la zone de chalandise est de 55.000 habitants et pour Brive de 64 000 habitants. Rappelons qu'Antibes a une zone de chalandise de 75.000 habitants. Ces zones sont donc assez comparables.

Quant au Mans, la zone de chalandise est de 189.000 habitants, mais ce cas est particulier car il s'agit d'ouvertures de nouveaux restaurants très proches les uns des autres.

Le Mans

1/ Créé en 1992, le restaurant n°1 est « impacté » deux fois dans la même année en 1993. La première fois le 7 juillet par la création du restaurant Le Mans Centre (n°2), la seconde fois le 4 décembre par la création de Le Mans Nord (n°3).

2/ La totalité du chiffre d'affaires de McDONALD'S sur Le Mans en 1992 est de 18 167.831 F mais en 1993 il atteint 24 887.196 F, puis en 1994, 35.529 588 F. En deux ans, le chiffre d'affaires de McDONALD'S a pratiquement doublé sur le marché du Mans.

3/ L'impact sur le chiffre d'affaires du restaurant n°1 cesse en novembre 1994 soit seize mois après l'ouverture du restaurant n°2.

4/ Le n°2 n'est « impacté » que pendant trois mois par le n°3, en effet après trois mois de baisse de chiffre d'affaires entre septembre et décembre 1994, il reprend sa croissance.

5/ Lorsque le restaurant du Mans « Bonne Table » (n°4) est créé le 10 septembre 1996, les trois restaurants précédents sont « impactés » mais cet impact s'arrête :

- pour le n°1, neuf mois plus tard en juin 1997
- pour le n°2, un an plus tard en septembre 1997
- et pour le n°3, à la même date, en septembre 1997

Ainsi, l'impact ne dure pas plus de un an et demi dans le cas du Mans.

Cholet

Pour Cholet, le restaurant n°1 a été créé le 3 février 1993.

L'impact du restaurant n°2 de « Cholet la Louisière » créé en mars 1996 sur le restaurant n°1 cesse dès le mois d'avril 1997, c'est à dire à la date anniversaire un an plus tard.

Brive la Gaillarde

Le restaurant n°1 a été créé le 24 novembre 1993, l'impact de Brive n°2 « Malemort », créée en août 1996, sur le premier restaurant cesse également le 12^{ème} mois en août 1997.

Ces divers éléments soulignent à plusieurs reprises la particularité selon laquelle l'impact d'un nouveau restaurant cesse en général un an après l'ouverture du restaurant concurrent.

3.4.3.3 L'étude des impacts à Antibes en tenant compte du restaurant QUICK

Restaurant	1994	1995		1996		1997	
	Chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires	Evo-lution	Chiffre d'affaires	Evo-lution	Chiffre d'affaires	Evo-lution
McDONALD'S ANTIBES (S.A. SUBOI)	26 965 840	24 638 840	8,63%	18 305 795	-25,70%	11 654 691	-36,33%
McDONALD'S ANTIBES NORD (SARL B & O)				3 388 837		13 491 418	
QUICK ANTIBES		7 106 959		16 270 620		13 912 380	-14,49%
Total	26 965 840	31 745 799	17,73%	37 965 252	19,59%	39 058 489	2,88%
McDONALD'S ANTIBES OUEST (SARL LES PINS)						6 410 177	
Total avec Antibes Ouest	26 965 840	31 745 799	17,73%	37 965 252	19,59%	45 468 666	19,76%

Source : McDonald's France, Février 1998 & I.N.P.I

Le restaurant d'Antibes Centre Commercial est d'abord « impacté » fin juillet 1995 par le restaurant QUICK. Ce restaurant QUICK a réalisé sur quatre mois un chiffre d'affaires de 7.106.959 F en 1995³

³ Les chiffres d'affaires du QUICK proviennent de l'INPI. QUICK arrête ses comptes au 30.09 et McDONALD'S au 31.12. Un redressement a dû être effectué.

Le premier exercice de QUICK s'arrête au 30.09.96 et a une durée totale de 14 mois. Pour 1995, il y a cinq mois entre fin juillet (date d'ouverture) et fin décembre (clôture McDONALD'S) : faute de connaître en détail les chiffres mensuels, nous avons pris 5/14èmes de l'exercice arrêté au 30.09.96. Pour 1996, nous avons ajouté 9/14èmes de l'exercice arrêté au 30.09.96 et 3/12èmes de l'exercice arrêté au 30.09.97. Pour 1997, nous avons pris pour base le chiffre d'affaires de l'exercice arrêté au 30.09.97. Il doit être supérieur à la réalité car le restaurant, comme le montre le tableau, a été également « impacté » par le restaurant Les Pins. Nous n'avons pas calculé l'impact sur les trois derniers mois 1997 et avons conservé les chiffres de 1996 sur cette même période.

En 1996 QUICK réalise un chiffre d'affaires de 16 270.620 F, Antibes Centre Commercial 18 305 795 F et Antibes Nord, créé face au QUICK le 9 octobre 1996, réalise un chiffre d'affaires de 3 388.837 F.

En 1997, à son tour, Antibes Nord, créé en octobre 1996, « impacte » le restaurant QUICK situé en face puisque celui-ci au lieu de progresser, régresse de 16.270.620 F à 13 912 380 F soit de 14,49 %. En fait, McDONALD'S réalise au total sur ce secteur 25.146 109 F, soit approximativement le chiffre de 1994 et a de surcroît stoppé la progression de QUICK. En d'autres termes grâce à Antibes Nord, McDONALD'S gomme l'impact créé par QUICK en 1995.

Enfin, si l'on rajoute le restaurant d'Antibes Ouest Les Pins, M. COLLORAFI sort gagnant de cette lutte avec un total de chiffre d'affaires de 31 556 280 F soit un gain de 17 % sur le chiffre d'affaires réalisé en 1994.

Cette stratégie a permis à M. COLLORAFI :

1. De progresser sur le marché d'Antibes.
2. D'empêcher QUICK de s'installer sans opposition réelle et de se développer

Glossaire

Les rapports de McDONALD'S utilisent certains mots d'origine américaine. Pour faciliter la lecture, nous avons traduit certains d'entre eux :

B F L	Business Facility Licence contrat selon lequel McDONALD'S investit également dans l'équipement
Drive-in	Restaurant de service au volant. Ces restaurants sont en fait mixtes, service au volant et service classique.
Free-stander	Restaurant indépendant de tout autre bâtiment. La plupart sont équipés d'un service au volant.
Impacter	Effet de l'impact de l'ouverture d'un restaurant sur un autre
In-store	Restaurant en ville de type classique.
Mall	Restaurant situé dans un centre commercial.
McOpCo	Restaurant géré par McDONALD'S.
P A C	Profit après dépenses contrôlables calculé à partir d'une équation adaptée à la typologie des restaurants.
Straight License	Contrat selon lequel McDONALD'S investit en immobilier et en construction. Le franchisé investit dans l'équipement.