

## L'ARRET MAC DONALD

# Une leçon de rigueur

**P**our les néophytes en la matière, ceux qui n'ont pas encore remarqué que les restaurants Mac Donald de Paris et sa banlieue avaient changé d'enseigne, ou bien qui, l'ayant remarqué, ne s'étaient pas posé (ou n'avaient pas résolu) la question du pourquoi, je rappellerais qu'un véritable marathon judiciaire opposait, depuis 1970, le master franchisé français de Mac Donald à son franchiseur américain.

Porté, à l'initiative du Français, demandeur devant les tribunaux américains, le litige concernait l'éventuelle résiliation du contrat de master franchise pour rupture des engagements. Futé, sentant à vent venir, le master franchisé avait pris les devants et assigné le franchiseur pour lui voir interdire la rupture du contrat, ce qui lui avait été accordé dans un premier temps ; puis était intervenue, en 1978, une contre-attaque vigoureuse de Mac Donald demandant, à son tour, l'autorisation de résilier ce même contrat pour rupture grave des engagements. L'affaire a vu trancher son dénouement tout à fait en faveur de Mac Donald.

La rupture du contrat de master franchise a été déclarée aux torts du master franchisé français qui fut condamné à retirer enseignes, sigles, ainsi que tous éléments identifiés à la marque de ses restaurants. En outre, et bien qu'il ne soit pas condamné à des dommages-intérêts, il fut en revanche condamné (par jugement distinct) au paiement des honoraires et frais des avocats de Mac Donald "raisonnablement justifiés". Ce qui n'est pas rien si l'on précise que, pour un litige commencé en 1970 pour aboutir fin 1982, la seule procédure ayant

abouti à la décision examinée a impliqué, comme le rappelle le corps du jugement, que "la Cour a entendu 9.807 pages de témoignages dans les soixante-cinq jours d'audience complets étalés sur neuf mois"

Pendant soixante-cinq jours d'audience, les témoins, huissiers, parties, experts, ont été entendus, interrogés, contre-interrogés (la fameuse cross examination !). Dans l'intervalle entre les audiences, des procédures écrites étaient échangées.

### Violation des standards de qualité

Quelle était l'origine du litige ? Le master franchisé, demandeur, avait signé un contrat de master franchise avec le défendeur Mac Donald, qui lui accordait le droit d'acquiescer et de faire marcher des restaurants, à Paris notamment, sous le nom de Mac Donald. Il avait un objectif d'ouverture de 166 restaurants, sur une période de trente années. Et selon les termes du contrat, l'exploitation des licences de chaque restaurant pouvait continuer aussi longtemps que le master franchisé respectait les standards de qualité, de service et de propreté de Mac Donald (quality service and cleanliness, Q.S.C.).

Le contrat de master franchise disposait que, si le master franchisé rompait l'un quelconque de ses engagements, Mac Donald lui donnerait un avertissement recommandé et la possibilité de s'amender dans un délai de soixante jours. L'impossibilité de corriger ces erreurs donnait droit à Mac Donald de rompre le contrat de master franchise. La compétence juridictionnelle de la France aussi bien que de l'Illinois était possible.

La demande, lancée en 1977 par Mac Donald, portait essentiellement sur de graves violations de ces standards de qualité, service et propreté, en vertu desquelles demandait la résiliation du contrat. C'est sur ces violations qu'est entièrement assis le jugement examiné. Et le fait est qu'à la lecture des preuves rappelées par le texte du jugement, on a une sorte de frisson rétrospectif à l'idée d'avoir parfois avalé un hamburger dans les Mac Donald de Paris.

Cinq huissiers-audienciers désignés par ordonnance sur requête du Tribunal de Grande Instance de Paris ont été mandatés pour aller dresser des constatations et rapports détaillés, assistés de techniciens et experts en la matière, et ceci plus de six mois après que le master franchisé ait été prévenu qu'un tel événement interviendrait. Le contenu de ces rapports est abasourdissant. Dans la partie réservée aux clients, tout est presque correct. Certaines tables sont certes réduites à un simple pied sans plateau, des parquets ou carrelages sont glissants de graisse et l'attente à la caisse est bien plus longue qu'elle ne devrait de l'être, conformément aux réquisitions de Mac Donald. Mais cela passerait encore. Par contre, la cuisine et l'arrière-cuisine sont de purs lieux d'horreur. Il y a des toiles d'araignées dans les coins, des soucoupes sont accrochées ça et là pour recueillir la graisse qui tombe des plafonds, les denrées alimentaires sont stockées à côté des produits d'entretien et des insecticides, il y a même des excréments de chiens à plusieurs endroits, et des pelures de pommes de terre traînent dans les coins ; l'ensemble de l'équipement est particulièrement



sale, poussiéreux et gras ; les conditions d'hygiène et de sécurité sont dramatiques, et manger un hamburger dans ces conditions relève de l'acte de courage, car le taux bactériologique est nettement au-delà de la barrière de sécurité.

Un second constat, effectué quelques mois plus tard, alors que le master franchisé était prié de remédier à cet état de faits, révèle que l'état général est strictement le même ; que les machines à milk-shake sont propres, mais qu'en revanche l'huile de friture présente les apparences d'une "vieille huile de vidange" ; les chiens ont toujours libre entrée dans les arrière-cuisines et, comme le note l'un des huissiers, "les spatules à frites n'ont certainement pas été lavées depuis mon dernier passage".

Mac Donald avait beau jeu après cela d'exposer que la triste condition de l'ensemble de ces restaurants était une tache grasseuse sur l'ensemble de son système de franchise, et une rupture grave des engagements du contrat de franchise.

Le master franchisé eut beau se défendre vaillamment et contre-attaquer sur différents plans, il était mal embarqué dans son affaire, compte tenu de l'état d'esprit particulier des Américains concernant les conditions d'hygiène et de sécurité, d'autant plus que Mac Donald, connu internationalement, est l'enfant chéri de tous les Américains.

L'argument majeur du master franchisé était de dire qu'en fait, tout cela n'était qu'un prétexte, et que la motivation profonde de Mac Donald était de rompre le contrat, car il était trompé dans les négociations de départ et avait mal négocié le taux de redevances pour un marché qu'il avait mal évalué et qui s'avérait particulièrement fructueux. Outre la difficulté qui résidait dans le fait de prouver cette intention, certes pas manifeste ni écrite, bien qu'elle soit par ailleurs vraisemblable, le jugement retint essentiellement que même si Mac Donald avait eu de sérieux motifs pour rompre le contrat, lequel n'était pas prouvé, les violations matérielles des standards de qualité de service et de propreté, et la déplorable condition, dans l'ensemble, des restaurants de France, constituaient une cause suffisante pour la rupture du contrat, selon n'importe quel standard concevable.

A partir du moment où il y avait, de toute façon, une cause de bonne foi réelle et prouvée pour la rupture du contrat, toute motivation supplémentaire était sans intérêt.

Les autres arguments étaient de détail. Le master franchisé tenta d'attaquer la crédibilité des preuves apportées par Mac Donald, mais il fut particulièrement malheureux sur ce point : ses contre-témoins furent suffisamment maladroits en leurs déclarations pour se faire, pour l'un, traiter de menteur, l'autre d'intermède comique, et le troisième de triste sire ayant discrédité sa profession.

Ensuite, le master franchisé précisa que, si certains standards n'avaient pas été respectés, c'était principalement parce que Mac Donald lui-même avait manqué à lui procurer un directeur d'exploitation parlant français. Mais la Cour retint qu'en fait Mac Donald avait procuré gratuitement une considérable assistance, et que d'ailleurs un directeur d'exploitation n'aurait rien pu apporté au franchisé qui bénéficiait d'une expérience antérieure chez Mac Donald et d'une connaissance des traditions françaises, que celui-ci n'aurait pas été en mesure de réaliser tout seul. Qu'il n'était pas besoin d'un salarié de chez Mac Donald pour savoir que les trainées grasses doivent être nettoyées, que les chiens ne doivent pas faire leurs besoins dans les cuisines et dans les garde-manger, que l'insecticide ne doit pas être conservé à côté de hamburgers...

Enfin, le master franchisé argumenta que le niveau de standard auquel il était parvenu n'était, en fait, pas une rupture de son contrat, car les standards de Mac Donald étaient simplement des objectifs opérationnels à viser et non pas un standard minimum à atteindre. Il expliquait également que les consommateurs français n'attendaient pas le même degré de propreté et de service que les consommateurs américains. La Cour lui répliqua que les Q.S.C. standards étaient des standards objectifs et à l'échelle du monde entier et un élément matériel du contrat entre les parties, et lui rappela également que le nom de Mac Donald, ses arches dorées, et l'ensemble des autres éléments constituant l'intégralité de son système, étaient précisément ce pour quoi il avait négocié, et ce pour quoi il avait contracté.

En outre, l'analyse globale du juge sur l'attitude du master franchisé est de considérer que ses arguments sont présentés d'une particulière mauvaise foi, atteignant un tel degré qu'elle pouvait être considérée comme "une nouvelle forme d'art". Au-delà de la petite histoire et des détails savoureux dont est truffée la rédaction de cet arrêt, il réaffirme (et fera à ce titre, certainement jurisprudence dans le droit de la franchise aux Etats-Unis) un des grands principes en matière de franchising : l'importance fondamentale de la standardisation.

Cet arrêt réaffirme un principe essentiel dans tout système de franchise : le franchiseur doit être capable de maintenir et appliquer l'intégralité du système par ses standards de qualité. Ce jugement rend parfaitement clair le fait que les standards de Mac Donald, uniformément appliqués et respectés aux Etats-Unis, sont d'une même manière applicables aux opérations internationales, quelle que soit l'importance que les principes de propreté et de qualité peuvent avoir dans les endroits où le système est appliqué. La réputation à l'échelle internationale du franchiseur est en jeu, et celle des franchisés par voie de conséquence. Les contrôles et visites ne sont pas là pour embêter le franchisé mais, bien au contraire, pour l'aider à se maintenir à niveau. Ce contrôle, et l'impitoyable élimination des éléments sous-qualifiés sont un devoir pour le franchiseur car, en agissant ainsi, il se protège, protège sa chaîne, protège ses franchisés. Mac Donald est un exemple particulièrement frappant, mais il est vrai que chacune des franchises, dans quelque domaine qu'elle se situe, un dérapage de l'image de marque, une non-conformité d'un quelconque point de vente, le bricolage à la petite semaine, sont autant de marches savonneuses qui, d'abord déséquilibrent un système, puis l'entraînent inévitablement sur la pente de l'échec.

Si cette jurisprudence est difficilement (sur le plan juridique) directement exploitable en France, elle constitue, en tout cas sur le plan économique, une grande leçon de rigueur, aussi bien pour les franchiseurs que les franchisés.

**M<sup>e</sup> Olivier GAST**  
**M<sup>e</sup> Hélène DOUET**  
**Avocats à la Cour**  
**Cabinet GAST & DOUET ●**