

LETTRE DES RÉSEAUX

Mai - Juin 2012

SIMON ASSOCIÉS
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

PARIS

47 rue de Monceau
75008 Paris
Tél. 01 53 96 20 00 - Fax. 01 53 96 20 01

LYON

7 rue de Bonnel
69003 Lyon
Tél. 04 72 61 75 15 - Fax. 04 72 61 75 89

NANTES

4 rue Maurice Sibille
44000 Nantes
Tél. 02 53 44 69 00 - Fax. 02 53 44 69 36

MONTPELLIER

33 bis rue du Faubourg St Jaumes
34000 - Montpellier
Tél. 04 67 58 01 86 - Fax. 04 67 58 84 32

www.simonassociés.com



François-Luc SIMON

Associé-Gérant
Docteur en droit
Membre du Collège
des Experts de la FFF

**ACTUALITÉ
SIMON ASSOCIÉS
Page 14**

SOMMAIRE

<u>ETUDE :</u>	p.2
Intervention sociologique en entreprise : les enjeux de l'étude organisationnelle	
<u>PRATIQUE :</u>	p.4
Les mystères de la clause d'audit : les écueils à éviter	
<u>FRANCHISE :</u>	p.5
CA Aix-en-Provence, 4 avr. 2012, RG n°11/06645 Absence de DIP et réticence dolosive	
Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-15.518 Exclusion de la qualification d'agent commercial	
Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-16.301 Limitation de la clause de non-réaffiliation post-contractuelle	
Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-16.303 Annulation du contrat pour manœuvres dolosives	
<u>CONCURRENCE ET DISTRIBUTION :</u>	p.7
CA Orléans, 12 avr. 2012, RG n°11/02284 Coopération commerciale : absence d'obligation de résultat pour les distributeurs	
Adlc, Document de consultation publique, 11 avril 2012 Enquête dans le secteur de l'entretien et de la réparation automobile	
Loi n° 2012-387 du 22 mars 2012, relative à la simplification du droit et l'allègement des démarches administratives La nouvelle possibilité de déroger aux délais de paiement légaux	
Cass. com., 20 mars 2012, pourvoi n°10-16.329 Distribution sélective et vente par correspondance: nécessité de rechercher si les clauses litigieuses ont pour objet de restreindre les ventes passives ou actives aux utilisateurs finals	
Adlc, Décision n°12-D-10 du 20 mars 2012 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de l'alimentation pour chiens et chats	
<u>MARQUES :</u>	p.10
Cass.com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-18.144 Absence de contrefaçon en raison de l'usage de la marque pour désigner une qualité du produit	
CA Paris, 6 avr. 2012, RG n°11/14482 Le licencié non exclusif ne peut pas exercer l'action en référé pour contrefaçon de marque	
CA Paris, 11 avr. 2012, RG n°10/24748 Contrefaçon de marque et exploitation d'une enseigne	
CA Paris, 9 mai 2012, RG n°10/12810 La contrefaçon en raison du risque d'association	
<u>INTERNATIONAL :</u>	p.12
La Franchise au Brésil : un secteur en pleine expansion	

Intervention sociologique en entreprise : les enjeux de l'étude organisationnelle

Si la sociologie a eu pour première vocation la stricte production de connaissance par le biais de la recherche académique, elle développe depuis quelques décennies une nouvelle dimension, celle de l'action.

Apparue en France au cours des années 60-70 sous l'impulsion des travaux de Michel Crozier, Erhard Friedberg et Renaud Sainsaulieu, la sociologie des organisations s'est réellement développée au milieu des années 80, répondant à de nombreuses demandes d'application et d'accompagnement émises par les entreprises, les collectivités territoriales ou autres formes d'organisation, afin d'améliorer la compréhension des dynamiques sociales qui s'y opèrent.

Actuellement, comme le souligne Marc Uhalde, chercheur en sociologie des entreprises, il n'est donc plus incongru qu'une société fasse appel à un sociologue pour établir un diagnostic social, mener une réflexion sur la culture collective, comprendre les mutations d'une profession¹. Émergent ainsi de nouvelles missions axées autour de l'aide au changement des représentations et des modes de fonctionnement des acteurs sociaux, de la prise de décision, de la résolution de conflits, etc.

C'est la raison pour laquelle le cabinet ST Developments a souhaité répondre aux besoins exprimés par des réseaux de distribution ou entreprises. Bien que leur taille, positionnement, activité ou ancienneté soient différents, les problématiques humaines qu'ils rencontrent sont récurrentes.

Dans le cas d'un réseau de franchise, il n'est pas rare de constater une incompréhension entre franchiseur et franchisé, voire un rejet qui peut se traduire par une attitude négative en réaction aux comportements de l'une des parties.

Ce rejet peut se traduire par le refus d'un franchisé d'honorer ses redevances, s'il estime ne pas recevoir l'équivalent de ce qu'il a investi moralement et/ou financièrement dans le projet. Malgré la relation contractuelle, l'affect peut être relativement fort et irrationnel. La déception, la désillusion, le désenchantement peuvent être source de « sabotages » et rompre l'équilibre et l'harmonie d'un réseau. La démobilisation des franchisés peut résulter de prévisions fantaisistes émises par leur franchiseur, d'une communication inadaptée ou insuffisante au sein du réseau... Et bien d'autres variables explicatives d'un développement insatisfaisant pour l'une et l'autre des parties.

En réponse à ces phénomènes, le consultant ST Developments se propose d'être un analyste qui conseille et manage, en faisant appel à des méthodes de recherches rigoureuses, inhérentes à la discipline sociologique. Il œuvre dans une logique d'objectivité et de neutralité des résultats, afin d'accroître la connaissance des acteurs et leur permettre de se saisir d'une forme de savoir qui les conduira à modifier eux-mêmes leurs pratiques, vers un objectif commun d'efficience.

Tout projet nécessite d'apporter des éclairages sur la situation vécue en comparaison de la situation voulue et à en mesurer les écarts. Saisir la réalité des choses permet de mettre en œuvre des actions stratégiques, limitant ainsi les risques d'erreur décisionnelle et favorisant une bonne appréhension de l'univers professionnel. Cette approche amène à mieux définir les rôles et compétences de chacun des intervenants, le degré d'implication, les intérêts, les motivations, les attentes, les freins, les contraintes, etc. Autrement dit, instaurer une participation volontaire de toutes les personnes portant un projet et faisant vivre un système.

¹L'intervention sociologique en entreprise, Marc Uhalde, (dir.), Desclée de Brouwer, 2001, 488 p.

En somme, cette démarche conduit à une modélisation de la réalité et des parties prenantes des organisations : d'une part, les acteurs internes (dirigeants, personnel, têtes de réseau, affiliés) ; d'autre part, les acteurs externes (clients, fournisseurs, intermédiaires de financement, associations syndicales, etc.). Véritable partenariat, l'intervention sociologique renvoie ainsi à une relation négociée, celle-ci supposant un lien fort, basé sur la confiance et permettant de définir des axes de réflexion, de valider les stratégies d'action à mettre en œuvre de manière commune et concertée.

L'expérience de l'intervenant en matière de relations humaines (réseaux) et ses capacités rédactionnelles donneront du sens aux données chiffrées analysées, pour faciliter la compréhension de l'organisation et ses dysfonctionnements, afin d'amorcer des pistes d'amélioration de l'existant et de régulation de conflits latents ou déclarés. C'est pourquoi, chaque intervention s'adaptera à un contexte et des objectifs singuliers. Ce processus comprend 3 étapes essentielles :

- en premier lieu, la démarche de diagnostic, consistant à analyser en profondeur l'entreprise ou le réseau et débouchant sur la production d'un rapport d'étude remis au commanditaire. Seront notamment prises en compte 3 perspectives : l'action organisée (Crozier et Friedberg, 1977)², les processus culturels et identitaires au travail (Sainsaulieu, 1977, 1997)³, la légitimation des décisions (Boltanski et Thévenot, 1991⁴ ; Courpasson, 2000⁵ ; Reynaud, 1989).
- la seconde phase, consistant à créer des groupes de travail qui vont émettre des propositions d'action autour des problématiques récurrentes mises en exergue dans le diagnostic (dysfonctionnements organisationnels, situations de stress au travail, méfiance, rapports hiérarchiques conflictuels, incompréhension dans les choix stratégiques opérés, incapacité à surmonter une situation, etc) ;

- enfin, la dernière étape (facultative), consistant à organiser des réunions de confrontation entre les différents groupes constitués, l'objectif étant d'échanger autour des propositions d'action stratégique élaborées au cours de la deuxième phase.

Le principal obstacle au changement étant l'habitude, il semble pertinent d'accompagner les acteurs dans la redéfinition des perceptions et des représentations pour réussir la conduite d'une transition satisfaisante.

Quelques exemples d'entreprises ayant eu recours à la sociologie, par thèmes⁶ :

- Alcatel, Lafarge-ciment (Identité, engagement et reconnaissance au travail),
- France telecom, Groupe Lafarge (L'intervention sociologique en entreprise) ;
- Banque de France, Devred (Les « mondes sociaux » de l'entreprise et des trajectoires de développement).

En définitive, une intervention sociologique en entreprise ou au sein d'un réseau de distribution vise à fédérer l'ensemble des acteurs autour d'une action commune, susciter un sentiment d'appartenance générant une implication, une participation volontaire de tous, et non une simple application de tâches, aliénante et démobilisante.

Un réseau professionnel solidaire est vecteur de réussite, dès lors que les interconnexions interpersonnelles sont saines.

C'est pourquoi l'étude objective et rationnelle proposée par ST Developments permet de dégager rapidement les points faibles et points forts, dans une logique d'efficacité et d'optimisation du potentiel, tant économique qu'humain.

Lucie FRELIGER
Consultante
www.stdevelopments.net

²M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Editions du Seuil, 1977.

³R. Sainsaulieu, *L'identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la FNSP, 1977.

⁴L. Boltanski, L. Thévenot, *De la justification*, Paris, Gallimard, 1991.

⁵D. Courpasson, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, P.U.F. 2000.

⁶Thèmes de recherches réalisées par F. Osty, sociologue, chercheur-intervenant, spécialisée dans la sociologie des entreprises et des organisations.

PRATIQUE

Les mystères de la clause d'audit : les écueils à éviter

Les contrats de franchise ne comportent généralement pas de clause d'audit ; c'est souvent une erreur, cette clause présentant de nombreux intérêts, notamment en ce qu'elle permet au franchisé de s'assurer du respect par le franchisé de son obligation de communiquer le CA exact ainsi que de son obligation d'approvisionnement.

D'une manière générale, l'objet et les modalités de la clause d'audit sont à géométrie variable. Tout d'abord, concernant l'objet même de la clause, soit l'audit peut être autorisé par avance à tout moment et en toutes circonstances ; soit la clause peut en revanche n'autoriser l'audit qu'à certaines conditions. La première solution, que la jurisprudence autorise, nous semble objectivement la plus justifiée, en particulier lorsque le coût de l'audit est supporté dans les conditions que nous préconisons ci-dessous. Lorsque le contrat encadre les conditions dans lesquelles le franchisé peut cesser de régler les redevances de franchise, il est tenu de s'y conformer pour n'encourir aucun grief. Le contrat pourra ainsi subordonner le non-paiement de la redevance à la commission d'une faute grave par le franchiseur (qui pourra même être définie au besoin) et, à défaut d'une telle constatation, le franchisé ne pourra logiquement qu'être condamné s'il a cessé de procéder au règlement contractuellement prévu.

De même, les modalités d'application de la clause d'audit sont variables. Si l'audit porte toujours sur les comptes du franchisé, il peut en effet, selon les cas, être accompli par le franchiseur lui-même ou par tout tiers de son choix, donner lieu à la transmission de documents et/ou à des vérifications sur place, organisés au besoin au moyen d'une astreinte conventionnelle, qu'il y aura lieu de formuler conformément aux dernières évolutions de la jurisprudence. Aussi, le coût de l'audit peut être supporté par le franchisé lorsque la clause le prévoit ou, à défaut, par le franchiseur. Nous préconisons de prévoir que le franchisé aura à supporter le coût intégral de cet audit lorsque celui-ci aura révélé une faute et, dans l'hypothèse inverse, d'en laisser supporter le coût par le franchiseur.

En pratique, cette clause présente deux intérêts majeurs. En premier lieu, la clause d'« audit » permet de mettre en évidence (ou de constater plus vite) la réalité et l'importance de la faute que le franchisé a pu commettre au regard de son obligation d'approvisionnement et, dans ce cas, de mettre en œuvre le mécanisme de sanction que le contrat prévoit par ailleurs. En second lieu, cette clause est de nature à dissuader le franchisé à s'approvisionner en-deçà du seuil contractuel ou à se livrer à de fausses déclarations.

La clause d'audit est d'autant plus utile dans ce cas que, si le franchisé ayant violé une clause d'approvisionnement exclusif ou quasi-exclusif engage sa responsabilité contractuelle à l'égard du franchiseur, lequel pouvant ainsi justifier la résiliation du contrat de franchise, il n'en demeure pas moins que la charge de la preuve de cette défaillance incombe au franchiseur. Ainsi, la clause d'audit permettra au franchiseur de disposer des moyens efficaces pour établir une telle défaillance et préserver ainsi ses droits légitimes.

En second lieu, la clause d'audit constitue pour le franchiseur un moyen efficace de contrôle du respect par le franchisé de son obligation de communiquer le CA. L'obligation pour le franchisé de communiquer périodiquement son CA, est à la fois essentielle à l'exécution du contrat de franchise et peu contraignante pour le franchisé. Elle est essentielle au contrat de franchise, ne serait-ce que pour permettre au franchiseur de fixer le montant de la redevance qui lui est due ; elle est aussi peu contraignante pour le franchisé, qui, de toute façon, doit régulièrement y procéder afin de s'acquitter du montant de sa TVA. Il arrive toutefois que cette obligation essentielle ne soit pas respectée. A cet égard, la clause d'audit présente deux intérêts. En prévoyant un mécanisme de sanction adapté, la clause d'audit dissuade le franchisé de i) procéder à des déclarations de CA de manière épisodique et de contrarier ainsi le système de facturation des redevances, engendrant d'inévitables retard de paiement ; ii) déclarer un CA erroné, ce qui reste fort heureusement plus rare en pratique.

DROIT DE LA FRANCHISE

CA Aix-en-Provence, 4 avr. 2012, RG n°11/06645

Absence de DIP et réticence dolosive

On le sait, l'absence ou la carence du document d'information précontractuel, tel que prévu par les articles L.330-3 et R.330-1 du code de commerce suffit parfois à prononcer la nullité du contrat de franchise. Il incombe pour ce faire au franchisé de prouver que ce manquement a effectivement vicié son consentement.

En l'espèce, un distributeur demandait la requalification de son contrat de concession en contrat de franchise et l'annulation de ce contrat pour manquement du franchiseur (concedant) à son obligation précontractuelle d'information, ce dernier ne lui ayant notamment pas communiqué d'informations sur l'état général et local du marché considéré, sur les perspectives de développement de ce marché, sur les comptes annuels de ses deux derniers exercices.

La Cour d'appel, saisie de l'affaire, a rappelé que le manquement du franchiseur à son obligation d'information pré-contractuelle ne suffit pas en elle-même à vicier le consentement du franchisé, tout en ajoutant : « *Mais l'absence effective de remise par le franchiseur d'éléments d'information sur l'état général et local du marché de la vente et de la location de bateaux ainsi que sur les perspectives de développement dudit marché n'a pas permis au franchisé de contracter en toute connaissance de la réalité de la franchise ; et cette carence sur la substance même du contrat de franchise constitue un dol par réticence ayant déterminé le consentement du franchisé* ».

Cet arrêt témoigne de l'objectivisation croissante de la notion de réticence dolosive dans le droit des contrats, qui impacte la sphère de la franchise.

Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-15.518

Exclusion de la qualification d'agent commercial

Le statut d'agent commercial présente l'attrait, notamment pour de nombreux mandataires, d'ouvrir un droit à indemnité lors de l'extinction du contrat, conformément à l'article L.134-12 du code de commerce.

L'arrêt commenté a été rendu dans le cadre d'une affaire où un mandataire, chargé de la gestion de la centrale de référencement et de la vente d'espaces publicitaires par deux clubs successifs, avait sollicité en justice la requalification de son contrat en celui d'agent commercial, dans le but d'obtenir une telle indemnité.

La Cour d'appel, saisie de l'affaire avait néanmoins débouté le mandataire de sa demande et, après avoir analysé l'activité menée par le demandeur, en avait déduit qu'il s'agissait d'une activité de courtage non susceptible d'être accomplie par un agent commercial.

Le pourvoi reprochait notamment à la cour d'appel d'avoir exclu la qualification d'agent commercial, aux motifs que « *la négociation et la conclusion de contrats pour une centrale de référencement, qui sont générateurs de prestations de services réciproques entre partenaires dans le cadre d'achat et vente de matériel, relèvent du statut d'agent commercial* ».

La Cour de cassation approuve néanmoins les juges du fond qui, après avoir constaté que le mandataire « *avait pour mission, pour le compte de la centrale de référencement des sociétés, de négocier les meilleures conditions auprès de fournisseurs de matériels afin d'en faire bénéficier les clubs de golf adhérents de celle-ci, lesquels s'approvisionnaient directement auprès des fournisseurs référencés* » en avaient « *déduit que cette activité de courtage ne relevait pas des opérations susceptibles d'être accomplies par un agent commercial* ».

Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-16.301
Limitation de la clause de non-réaffiliation post-contractuelle

Par son arrêt rendu le 3 avril 2012, la chambre commerciale de la Cour de cassation a annulé une clause de non-réaffiliation post-contractuelle stipulée dans un contrat de franchise, considérant que ladite clause, qui emportait interdiction pour le franchisé de s'affilier à un réseau concurrent sur l'ensemble du territoire métropolitain, était insuffisamment limitée du fait que l'activité du franchisé était essentiellement locale et qu'en conséquence, elle n'était pas proportionnée aux intérêts légitimes du franchiseur.

Il conviendra donc en pratique d'être extrêmement vigilant lors de la rédaction de telles clauses et de veiller à ce que celles-ci soient suffisamment limitées dans l'espace, en tenant compte du périmètre géographique d'activité du franchisé.

En l'espèce, la Cour d'Appel de Paris rejette l'ensemble des demandes du franchiseur et prononce la nullité de la clause, aux motifs que la limitation territoriale à l'ensemble du territoire national n'était pas proportionnée, dès lors que l'activité exercée par le franchisé était locale et que, par conséquent, le franchiseur n'avait pas d'intérêt légitime à étendre cette interdiction à l'ensemble du territoire national. En l'espèce, un contrat de franchise avait été conclu en vue de l'exploitation d'une agence immobilière. Ce contrat renfermait une clause de non-réaffiliation post-contractuelle qui interdisait au franchisé d'adhérer à un réseau concurrent pendant une durée de deux ans sur l'ensemble du territoire national.

Une fois le contrat arrivé à son terme, le franchisé adhère à un réseau concurrent en poursuivant son activité dans la même ville.

Le franchiseur, invoquant la violation de la clause de non-réaffiliation, assigne alors le franchisé en réparation de son préjudice, ce dernier faisant valoir reconventionnellement la nullité de la clause.

Au soutien de son pourvoi, le franchiseur faisait valoir qu'il avait bien un intérêt légitime à étendre la clause de non-réaffiliation à l'ensemble du territoire métropolitain, dans la mesure où cette extension s'avérait être une nécessité pour protéger son réseau, son savoir-faire et ses membres. En effet, sans cette clause, l'ex franchisé conservait la faculté de s'implanter sur le territoire de son choix et d'y concurrencer, par conséquent, n'importe laquelle des neuf cent cinquante autres agences sous l'enseigne du franchiseur.

Toutefois, la Cour de cassation n'a pas suivi cette argumentation ; elle confirme l'arrêt rendu par la Cour d'Appel de Paris, jugeant que « *la clause, emportant interdiction de s'affilier à un réseau concurrent sur l'ensemble du territoire métropolitain, était insuffisamment limitée dans l'espace du fait que l'activité du franchisé s'exerçait dans une seule agence située à Manosque* » avant de retenir que c'est à bon droit que la Cour d'appel « *a pu retenir qu'elle n'était pas proportionnée aux intérêts légitimes du franchiseur* ».

Cass. com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-16.303
Annulation du contrat pour manœuvres dolosives

Le non-respect des dispositions de l'article L.330-3 du code de commerce et de l'article 1116 du code civil peuvent donner lieu à une action en nullité et à une demande d'indemnisation.

En l'espèce, la Cour d'appel avait retenu qu'un franchisé s'était engagé sur la foi des informations fausses et trompeuses communiquées par le franchiseur, ce dernier ayant déformé la réalité du réseau en occultant sciemment les difficultés de son développement en province.

La Cour d'appel avait considéré que le franchisé, dont le contrat impliquait l'exploitation de plusieurs points de vente en province, avait été trompé. Elle avait ainsi retenu que les sommes engagées par le franchisé au titre du contrat de franchise s'élevaient à 389.428 euros, justifiant l'allocation de dommages-intérêts d'un même montant.

La Haute juridiction écarte le pourvoi formé par le franchiseur en considérant que la Cour a exercé son pouvoir d'appréciation.

CONCURRENCE / DISTRIBUTION

CA Orléans, 12 avr. 2012, RG n°11/02284

Coopération commerciale : absence d'obligation de résultat pour les distributeurs

La Cour d'appel d'Orléans a rendu, le 12 avril dernier, une décision intéressante en matière de coopération commerciale. Dans cette affaire, les services de la direction de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes avaient procédé à des contrôles des accords de coopération commerciale conclus par le distributeur avec certains de ses fournisseurs.

La rémunération perçue par le distributeur étant nettement supérieure aux profits générés par les opérations prévues par les contrats pour les fournisseurs, le Ministre de l'économie avait alors assigné l'enseigne de grande distribution pour obtenir sa condamnation sur le fondement de l'article L.442-6-I, 2°), a), du code de commerce, aujourd'hui remplacé par l'article L.442-6-I, 1°) dans des termes quelque peu différents.

La Cour de cassation s'était prononcée dans cette affaire, en jugeant que les distributeurs qui concluent des accords de coopération commerciale ne sont pas tenus à une obligation de résultat.

Si i) la faiblesse du chiffre d'affaires réalisé par le distributeur sur les produits concernés par une action de coopération commerciale pendant la durée de l'opération au regard de l'avantage qui lui a été consenti, ou ii) l'absence de progression significative des ventes pendant cette période, peuvent constituer des éléments d'appréciation de l'éventuelle disproportion manifeste entre ces deux éléments, elles ne peuvent, à elles seules, constituer la preuve de cette disproportion manifeste.

Constatant que le Ministre de l'Economie limitait en l'espèce son argumentation à la comparaison du prix payé par le fournisseur et du chiffre d'affaires réalisé pendant la période de promotion, la cour de renvoi rejette sa demande, rappelant que les distributeurs ne sont pas tenus à une obligation de résultat, et que la faiblesse des ventes réalisées au cours de l'opération promotionnelle n'implique pas nécessairement que le distributeur n'a pas rendu le service prévu au contrat. Or, l'exécution du service est la seule obligation à laquelle le distributeur est tenu.

Adlc, Document de consultation publique, 11 avril 2012

Enquête dans le secteur de l'entretien et de la réparation automobile

A la suite de sa décision de juillet 2011 d'ouvrir une enquête dans le secteur de l'entretien et de la réparation automobile, en raison notamment de l'augmentation des prix constatée dans ce domaine, l'Autorité de la concurrence a réalisé une première étude, qu'elle a soumise à une consultation publique le 11 avril 2012, afin de recueillir les observations des différents acteurs du marché, auxquels elle pose 26 questions sur les moyens de lever les blocages relevés dans ce secteur.

L'Autorité de la concurrence constate en effet différents freins à la concurrence entre les réseaux des constructeurs d'automobiles et les réseaux d'indépendants, qui permettent aux premiers de détenir systématiquement la majeure partie du marché (53% du marché en valeur, passant à 80% pour les véhicules de moins de 2 ans).

L'Autorité de la concurrence identifie cinq principales causes, auxquelles elle entend remédier.

Tout d'abord, la protection des pièces visibles par des droits de propriété intellectuelle qui confère au constructeur un monopole sur ces pièces. Ensuite, elle identifie comme autres causes : l'indisponibilité fréquente des pièces de rechange pour les réparateurs indépendants, les difficultés d'accès aux données techniques nécessaires aux prestations de maintenance et de réparation, les clauses des garanties constructeurs qui dissuadent le consommateur de s'adresser à un réparateur indépendant pendant la période de garantie et, enfin, l'application par les réparateurs des prix conseillés par les constructeurs ou les équipementiers, qui réduisent l'incertitude concurrentielle et dissuadent ainsi les politiques de prix agressives.

**Loi n° 2012-387, 22 mars 2012, relative à la simplification du droit
et l'allègement des démarches administratives**
La nouvelle possibilité de déroger aux délais de paiement légaux

La réforme des délais de paiement résulte de la Loi de Modernisation de l'Économie du 4 août 2008 (LME), qui a instauré des délais maximum de paiement, auparavant librement déterminés par les parties, limitant ainsi la durée du crédit accordé par les entreprises à leurs clients.

Cette réforme a été intégrée à l'article L.441-6 du code de commerce, qui fixe à 45 jours fin de mois ou à 60 jours net à compter de l'émission de la facture, le délai maximum de paiement interentreprises. Ce même article prévoyait également, sous certaines conditions, la possibilité de déroger à ces délais légaux par la conclusion d'accords dits dérogatoires.

C'est dans ce contexte qu'une trentaine d'accords dérogatoires prévoyant des délais de paiement spécifiques, supérieurs aux délais maxima de droit commun, ont été conclus au sein de certains secteurs d'activités. Néanmoins, ces accords n'étaient que d'une durée limitée et devaient, en tout état de cause, arriver à expiration le 31 décembre 2011. Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2012, les plafonds légaux instaurés par la LME demeuraient applicables à l'ensemble des secteurs d'activités.

La loi du 22 mars 2012, dite « Loi Warsmann », prévoit une nouvelle possibilité de déroger aux délais de paiement légaux, en instaurant la faculté de conclure de nouveaux accords interprofessionnels dérogatoires sous certaines conditions.

Tout d'abord, cette faculté est i) réservée aux seuls secteurs ayant déjà été couverts par les accords interprofessionnels précédents arrivés à expiration et ii) ne peut porter que sur des ventes de produits ou des prestations de services qui présentent un caractère saisonnier particulièrement marqué, rendant difficile le respect des plafonds légaux.

Ensuite, ces nouveaux accords doivent obligatoirement fixer des délais inférieurs à ceux fixés par les accords précédents.

Enfin, ces accords doivent être conclus avant le premier jour du septième mois suivant la publication de la loi (soit avant le 1^{er} octobre 2012) et doivent obligatoirement fixer leur durée de validité, qui ne peut être supérieure à trois ans.

Ainsi, en pratique, l'impact de cette nouvelle dérogation restera probablement limité dans la mesure où, d'une part, la loi limite la possibilité de conclure de nouveaux accords dérogatoires aux seuls secteurs qui étaient déjà couverts par un accord interprofessionnel, en rajoutant par ailleurs une nouvelle condition relative au caractère saisonnier de l'activité « *rendant difficile le respect des plafonds légaux* ». D'autre part, il semble que l'opportunité de conclure de nouveaux accords puisse s'avérer limitée, dès lors que les accords précédents fixaient des délais de paiement qui décroissaient de manière progressive entre 2009 et 2011, pour finalement se rapprocher, au 31 décembre 2011, des plafonds légaux.

Il conviendra toutefois, en pratique, de vérifier l'existence de nouveaux accords dérogatoires pour toute entreprise relevant de l'un des secteurs d'activité qui était couvert par les accords interprofessionnels arrivés à expiration le 1^{er} janvier 2012.

Enfin, notons qu'outre la possibilité de conclure de nouveaux accords dérogatoires, la loi du 22 mars 2012, prévoit, à compter du 1^{er} janvier 2013, le versement d'une indemnité forfaitaire de plein droit au créancier en cas de retard de paiement, dont le montant, qui doit être prochainement fixé par décret, devra obligatoirement figurer sur la facture (article L.441-3 du code de commerce).

Le montant de cette indemnité pourrait être fixé à 40 euros, conformément à la directive communautaire qui devrait être prochainement transposée en droit français (Dir. N°2011/7, 16 février 2011, relative à la lutte contre les retards de paiement dans les transactions commerciales, article 6.1).

Cass. com., 20 mars 2012, pourvoi n°10-16.329

Distribution sélective et vente par correspondance : nécessité de rechercher si les clauses litigieuses ont pour objet de restreindre les ventes passives ou actives aux utilisateurs finals

En l'espèce, après avoir conclu avec un fournisseur des contrats de distribution sélective pour différents produits cosmétiques et d'hygiène corporelle, un distributeur avait procédé à la confection et à la distribution d'un catalogue de vente par correspondance de ces produits auprès de collectivités. Le fournisseur, après avoir vainement mis en demeure le distributeur de cesser cette activité, lui avait retiré son agrément et avait suspendu ses livraisons.

Le distributeur l'avait assigné, avançant que les clauses contractuelles avaient été respectées et que la prohibition de toute vente par le biais de catalogue était illicite.

Se posait ainsi la question de savoir si les restrictions imposées par le fournisseur tombaient sous le coup de la prohibition des ententes (article 101§1 du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne) ou bien si elles pouvaient bénéficier de l'exemption individuelle de l'article 2 du règlement (CE) n°2790/1999 du 22 décembre 1999, applicable dans cette affaire.

La Cour d'appel avait confirmé le jugement ayant déclaré bien fondé le retrait d'agrément et ordonné l'interdiction sous astreinte de la vente par catalogue des produits du fournisseur.

Or, au titre de l'article 4, c), du règlement (CE) n° 2790/1999 du 22 décembre 1999, l'exemption de l'interdiction de restreindre la concurrence ne s'applique pas aux accords qui ont pour objet la restriction des ventes actives ou des ventes passives aux utilisateurs finals par les membres d'un système de distribution sélective.

C'est pourquoi la Cour de cassation prend soin de casser l'arrêt dont appel pour défaut de base légale. En effet, par sa décision du 20 mars 2012, la Chambre commerciale de la Cour de cassation a jugé que pour apprécier la licéité d'une restriction de vente par catalogue dans le cadre d'un réseau de distribution sélective, il est nécessaire de rechercher si les clauses litigieuses ont pour objet de restreindre les ventes passives ou actives aux utilisateurs finals par les membres du système de distribution sélective.

Adlc, Décision n°12-D-10 du 20 mars 2012 relative à des pratiques mises en œuvre dans le secteur de l'alimentation pour chiens et chats

L'Autorité de la concurrence a sanctionné à hauteur de 35 millions d'euros trois entreprises leader du secteur de l'alimentation pour chiens et chats, pour avoir, entre 2004 et 2008, restreint la concurrence au stade de la distribution en gros des aliments secs haut de gamme pour chiens et chats à destination des magasins spécialisés, des éleveurs et des vétérinaires (décision n°12-D-10 du 20 mars 2012). En effet, les fournisseurs s'étaient entendus avec l'ensemble de leurs grossistes indépendants pendant 5 ans, de telle sorte que la concurrence intramarques n'avait pas pu jouer pleinement.

C'est ainsi que, selon la décision commentée, les fournisseurs avaient mis en œuvre un ensemble de pratiques anti-concurrentielles au sein de leur réseau (*imposition de prix de revente à leurs grossistes, interdiction de la vente passive, cloisonnement du marché de gros via des exclusivités territoriales, d'approvisionnement et de clientèle*).

Ces pratiques ont engendré des surcoûts et donc des répercussions sur les prix pratiqués vis-à-vis des consommateurs finals des marques en question. Cette entente a ainsi permis aux entreprises d'augmenter plus fortement leurs prix.

Pour apprécier le dommage à l'économie et pour déterminer les sanctions, l'Autorité de la Concurrence a notamment relevé la fidélité des consommateurs aux marques en question, la situation individuelle de chaque entreprise, la dimension internationale et les ressources financières des groupes.

Notons toutefois que l'Autorité de la Concurrence a accordé des réductions de sanction aux fournisseurs en raison de leur non contestation des griefs et de leur prise d'engagements, en particulier concernant leurs programmes de conformité aux règles de concurrence.

DROIT DES MARQUES

Cass.com., 3 avr. 2012, pourvoi n°11-18.144

Absence de contrefaçon en raison de l'usage de la marque pour désigner une qualité du produit

Une société, titulaire de la marque « Coup d'éclat » pour désigner des cosmétiques, avait assigné en contrefaçon la société faisant usage de la dénomination « sérum coup d'éclat » pour commercialiser des produits pour cheveux.

La cour d'appel devait rejeter l'action en contrefaçon, considérant que l'expression n'était pas utilisée pour désigner l'origine des produits, mais pour en décrire la nature et la fonction. Selon les juges en effet, l'emploi pour décrire l'une des caractéristiques du produit était exclusif de tout risque de confusion sur l'origine des produits d'autant que la marque de la société commercialisant lesdits produits était également apposée. Un pourvoi fut formé à l'encontre de cet arrêt reprochant aux juges du fond d'avoir considéré que l'usage de la marque pour désigner les qualités et fonctions des produits ne constituait pas une contrefaçon tout en considérant que la marque était distinctive (ce qui excluait donc qu'elle soit descriptive).

La Cour de cassation rejette le pourvoi et approuve les juges du fond. Selon la Haute Cour en effet, les juges du second degré ont correctement jugé que l'expression critiquée « sérum coup d'éclat sans rinçage », n'avait pas pour objet de désigner l'origine du produit litigieux puisque celle-ci était déjà définie par la présence de la marque de la société commercialisant les produits, nettement mise en évidence en partie supérieure du flacon et sur son emballage, et encore par l'indication de la gamme à laquelle il appartient. En outre, l'expression « coup d'éclat », employée avec une autre expression, servait à la définition de la qualité du produit vendu et ne désignait pas le produit en lui-même.

Comme l'illustre l'arrêt, lorsqu'une marque évoque les qualités des produits pouvant être commercialisés sous cette dénomination, elle ne permettra pas d'interdire son usage précisément pour décrire ces qualités.

CA Paris, 6 avril 2012, RG n°11/14482

Le licencié non exclusif ne peut pas exercer l'action en référé pour contrefaçon de marque

L'action en contrefaçon obéit à certaines règles procédurales strictes dont la méconnaissance est source de déconvenues. Le titulaire de la marque est, naturellement, le titulaire de l'action ; toutefois, l'action en contrefaçon peut également être exercée par le licencié exclusif si le titulaire du droit n'agit pas à condition toutefois que le contrat de licence n'interdise pas au licencié d'exercer cette action (art. L.716-5 al.2 du CPI). Le licencié « simple », quant à lui, peut se joindre à l'action en contrefaçon exercée par le titulaire du droit, pour obtenir réparation de son propre préjudice.

Le code de la propriété intellectuelle prévoit une procédure spéciale de référé (art. L. 716-6 du CPI) en cas d'atteinte manifeste aux droits sur la marque permettant le prononcé de mesures provisoires destinées à empêcher une atteinte imminente aux droits, ou à empêcher la poursuite d'actes argués de contrefaçon. Le texte prévoit que cette action peut être exercée par toute personne pouvant agir en contrefaçon ; la décision commentée apporte des éclaircissements sur ce point.

Dans cette affaire, deux sociétés, le titulaire d'une marque, d'une part, et la société licenciée non exclusif de la marque, d'autre part, avaient saisi le juge des référés et sollicité des mesures d'interdiction sous astreinte. La Cour d'appel de Paris déclara le licencié irrecevable en sa demande appliquant la lettre de l'article L.716-6 du CPI. Le texte ouvre en effet l'action à « toute personne ayant qualité pour agir en contrefaçon » ; or, le licencié non exclusif ne peut pas agir en contrefaçon mais simplement se joindre à l'action en contrefaçon exercée soit par le titulaire de la marque, soit par le licencié exclusif sous certaines conditions, pour obtenir réparation de son préjudice.

Par conséquent, n'étant pas titulaire de l'action en contrefaçon, le licencié simple ne peut pas exercer l'action en référé spécial réservée aux personnes ayant qualité pour agir en contrefaçon, dont il ne fait pas partie. Il lui reste toutefois la possibilité d'agir en référé sur le fondement de la concurrence déloyale, s'agirait-il des mêmes faits que ceux que le titulaire de la marque peut faire valoir.

CA Paris, 11 avr. 2012, RG n°10/24748**Contrefaçon de marque et exploitation d'une enseigne**

En l'espèce, le titulaire de trois marques (verbale et figuratives) déposées pour désigner notamment les produits alimentaires et activités de restauration, exploitait à Trouville un restaurant sous l'enseigne « Les Vapeurs ». Lors d'un reportage télévisé, il découvrit l'existence d'un restaurant à Paris sous une enseigne « A toutes Vapeurs » ; peu de temps après, il apprit l'ouverture d'un second restaurant sous cette même enseigne. Après avoir fait procéder à une saisie contrefaçon, il engagea une action en contrefaçon. Le défendeur souleva la déchéance des marques pour défaut d'exploitation, demande accueillie par le tribunal de grande instance pour l'une ces marques en cause.

Se livrant à un examen détaillé des pièces versées aux débats (articles de presse, photographies, nappes de restaurant, extraits du book du restaurant) par la demanderesse pour justifier de l'usage des marques en cause, la Cour approuve l'analyse des premiers juges rappelant, dans un attendu explicite, la méthode d'appréciation : «...la marque doit être exploitée en tant que telle, c'est-à-dire conformément à sa fonction qui est de désigner les produits et services pour lesquels elle a été enregistrée, ce qui exclut de prendre en considération (...)

son utilisation à titre d'enseigne, de raison sociale ou de nom commercial dès lors qu'il ne saurait y avoir exploitation d'une marque que là où elle remplit sa fonction de distinguer les produits et services offerts à la vente, soit en étant apposée sur eux, soit en accompagnant leur mise à disposition du consommateur. Qu'en outre, la marque doit être utilisée telle que déposée, c'est-à-dire dans son entier, et non pas sous une forme modifiée dans laquelle une partie seulement de ses éléments serait reprise ». La preuve d'un tel usage sérieux n'étant, en l'espèce, pas rapportée, la cour confirme la déchéance de la marque qui n'avait, en réalité, jamais été exploitée.

Analysant dans un second temps la demande en contrefaçon, la cour exclut celle-ci pour les faits postérieurs à la déchéance, jugeant, de ce fait, la demande irrecevable. S'agissant de la prétendue contrefaçon des autres marques, non déchues, la cour procède à l'examen de l'existence d'un risque de confusion qu'elle écarte en l'espèce au terme d'une analyse détaillée. Logiquement, les juges rejettent la demande en concurrence déloyale pour usurpation de l'enseigne faute de risque de confusion entre les signes en cause.

CA Paris, 9 mai 2012, RG n°10/12810**La contrefaçon en raison du risque d'association**

Lorsque les signes en présence ne sont pas identiques mais simplement similaires, également lorsque les produits ne sont pas identiques mais similaires, la contrefaçon suppose d'établir l'existence d'un risque de confusion pour le consommateur d'attention moyenne (art. L.713-3 b) du CPI). Selon la jurisprudence, le risque de confusion comprend le risque d'association entre le signe et la marque. C'est précisément sur ce point que la décision commentée se prononce dans cette affaire.

En l'espèce, une centrale d'achats était titulaire de la marque Ninety eight pour désigner, notamment, des vêtements. Elle engagea une action en contrefaçon à l'encontre de la société qui commercialisait sur internet des tee-shirts reproduisant l'inscription « Ninetyeight edc by esprit ».

Le Tribunal de Grande Instance, considérant qu'il n'existait pas de risque de confusion pour le consommateur moyennement attentif et avisé, débouta le demandeur de ses prétentions.

La Cour d'appel réforme le jugement et, après avoir rejeté la demande de déchéance de la marque pour défaut d'exploitation, s'attache à l'examen de la contrefaçon par imitation (la reproduction ne pouvant être retenue en raison de l'ajout de la mention « edc by esprit » qui, bien que secondaire, formait un tout avec la mention contestée la précédant). La Cour retient la similitude entre les signes et le risque d'association. La Cour considère en effet que le consommateur pouvait croire à une alliance économique entre les sociétés en cause afin de promouvoir une marque préexistante moins renommée.

Le choix de démontrer l'existence d'un risque d'association plutôt qu'un risque de confusion, était opportun en l'espèce. En effet, c'est moins le risque que le public puisse attribuer une origine commune aux produits qui prévalait en l'espèce que le risque que le public puisse penser que les entreprises s'étaient rapprochées dans le cadre d'une opération de co-branding.

INTERNATIONAL

La Franchise au Brésil : un secteur en pleine expansion

Les chiffres et statistiques liés à ce modèle d'exploitation économique éminemment entrepreneurial révèlent une croissance constante depuis ces dix dernières années, passant de R\$25 milliards de réais en 1991 à R\$89 milliards de réais en 2011.

Ajoutons que depuis 2006, cette croissance s'est accélérée de manière significative puisque le chiffre d'affaires du secteur a tout simplement doublé⁷.

Le succès de ce modèle s'explique parce qu'il offre des avantages non négligeables à celui qui se propose d'intégrer le système (franchisé). En limitant certains risques inhérents au démarrage d'une activité effet, la franchise constitue une opportunité d'entamer une démarche entrepreneuriale, tout en indépendante.

Le franchisé bénéficie en effet (i) de l'expérience commerciale et de la technologie du titulaire des droits d'exploitation du système de franchise considéré (franchiseur), (ii) d'un support opérationnel lié à une structure, (iii) d'un réseau déjà éprouvé et surtout, (iv) de la notoriété de la marque au sein du marché et auprès du public en général.

Côté franchiseur, la mise en place du système produit un effet de levier en ce qui concerne la crédibilité et la notoriété de la marque - élément au cœur du système de franchise - avec pour corollaire une augmentation des revenus sans investissement direct pour augmenter la capacité installée nécessaire pour le développement du réseau physique d'exploitation (acquisition d'équipements, mise en place de nouvelles installations, recrutement du personnel etc.

Du point de vue juridique, la franchise au Brésil est actuellement réglementée par une loi spécifique (Loi n° 8.955/94), laquelle dispose que :

« la franchise est un système par lequel le franchiseur cède au franchisé un droit d'utilisation d'une marque ou d'un brevet associé au droit de distribution exclusive ou semi-exclusive de produits et services et, éventuellement, le droit d'utilisation d'une technologie d'implantation et gestion du système opérationnel développé ou détenu par le premier, moyennant une rémunération directe ou indirecte sans, pour autant, caractériser un quelconque lien de subordination entre les parties ».

En d'autres termes, la franchise se définit comme étant une relation juridique établie entre le franchiseur et le franchisé, caractérisée par une indépendance juridique et financière entre les parties, par laquelle le franchiseur transfère son savoir-faire (*know how*) ainsi que le droit d'utilisation d'un certain nombre d'éléments composant le fonds de commerce de son activité, moyennant une rémunération (« *royalties* ») consistant généralement en un pourcentage des revenus issus de l'exploitation desdits éléments par le franchisé.

En outre, ce transfert est dûment encadré et contrôlé par le franchiseur afin de préserver la qualité et la standardisation des produits et services.

La mise en place de la relation juridique franchiseur/franchisé se fait par le truchement d'un contrat de franchise qui doit contenir obligatoirement un certain nombre de stipulations prévues par le dispositif légal.

⁷Données obtenues auprès de l'ABF (Associação Brasileira de Franchising – www.portaldofranchising.com.br) ; cf. également les données rapportées dans notre lettre du mois de mars 2012

Toutefois, l'aspect le plus important de l'encadrement juridique de la franchise au Brésil est le fait que le franchiseur est contraint de fournir au candidat franchisé une offre formelle (« *Circular de Oferta* ») contenant des informations précises et détaillées par la Loi 8.955/94 sur les aspects économiques, financiers, juridiques et commerciaux du système de franchise, du franchiseur lui-même et, aussi, concernant les investissements et les contraintes devant être assumés par le franchisé potentiel. Cette « *Circular de Oferta* » correspond, en droit français, à l'obligation d'information précontractuelle qui a vu le jour en 1991 avec la Loi Doubin.

La finalité de cet encadrement législatif est, bien entendu, de protéger le candidat franchisé en lui permettant d'avoir accès à toutes les informations indispensables pour une prise de décision éclairée, préalablement à la réalisation des investissements requis.

L'objectif de la *Circular de Oferta* est d'éviter des échecs liés à une opacité du côté du franchiseur concernant les aspects financiers et aussi, et surtout, de permettre au franchisé d'évaluer et de jauger sa capacité d'assumer tous les investissements initiaux devant être réalisés ainsi que les besoins en termes de trésorerie pendant la phase de démarrage de l'exploitation de son entreprise.

Il convient d'attirer l'attention du lecteur sur le projet de loi n° 3234/12 visant à modifier et à amender la loi n° 8.955/94. Ce projet de loi, actuellement en cours d'analyse par la Chambre de Députés à Brasilia vient renforcer la politique de protection et de préservation des droits du franchisé. En effet, l'une des modifications proposée vise l'interdiction de mise en place de systèmes de franchise dès lors que le franchiseur n'est pas en mesure de se prévaloir d'une expérience (i.e. opération) sur le marché national brésilien d'au moins deux ans préalablement à la mise en franchise.

En d'autres termes, celui qui souhaite créer une franchise doit au préalable justifier de sa réussite et des résultats de son opération au Brésil via son exploitation, pendant deux ans, avant d'envisager de proposer son système à des tiers franchisés.

Il va sans dire que cette nouvelle contrainte pour les franchiseurs est actuellement au centre de vifs débats.

Cette contrainte de deux années d'existence, avant l'éventuel développement d'un concept via la franchise, suppose que le franchiseur trouve un équilibre entre deux intérêts fondamentaux du secteur :

- d'une part, la volonté d'expansion et de croissance dont l'un des moteurs principaux est l'arrivée des franchises étrangères qui pour beaucoup d'entre elles n'ont pas, par définition, ladite expérience sur le marché national brésilien ;
- et, d'autre part, le souci de la protection des franchisés potentiels, afin d'éviter des échecs pouvant, notamment, nuire à la crédibilité de ce mode de distribution en pleine expansion.

*** **

Nombre d'enseignes françaises se sont implantées au Brésil notamment via la franchise : 5 à Sec, L'Occitane en Provence, ou encore Oliviers & Co.

La franchise est un secteur porteur pour les marques françaises ; le Brésil constitue assurément une terre d'opportunités pour les réseaux français.

L'augmentation du niveau de vie de manière générale, l'attrait des Brésiliens pour les marques françaises (notamment dans la mode, l'art de vivre, ou encore la gastronomie et les produits d'épicerie fine), et le profil des consommateurs, sont autant d'atouts laissant poindre de fortes perspectives de développement des réseaux français au Brésil. Reste, bien entendu au préalable, à sécuriser juridiquement l'expansion vers ce qui constitue aujourd'hui la première économie de l'Amérique du Sud, notamment en termes de nombre de consommateurs.

Cristelle ALBARIC & Tamy TANZILLI
Avocats

ACTUALITÉ SIMON ASSOCIÉS

CONFERENCE DEBAT :

21 mai 2012

HSBC et SIMON ASSOCIÉS, en partenariat avec COLOMER EXPERTISES, INLEX IP, SORGEM EVALUATION, TERRITOIRES & MARKETING, sont intervenus sur le thème :
*« Evaluation et valorisation des réseaux :
de nouveaux leviers de valeur à découvrir à chaque stade de votre développement »*

[!\[\]\(5a132f13505a6571904d622757b7a8f0_img.jpg\) POUR EN SAVOIR PLUS](#)

18-19 octobre 2012

EFE et SIMON ASSOCIÉS organisent une formation dédiée à l'actualité du droit de la Franchise

[!\[\]\(73002692dd5e7a64e60946be3158e719_img.jpg\) POUR EN SAVOIR PLUS](#)

29 novembre 2012

La FFF et SIMON ASSOCIÉS organisent une matinée de travail sur le thème :
« Se développer en Chine : aspects stratégiques, juridiques et économiques ».

PUBLICATIONS RECENTES :

François-Luc SIMON : « Comment gérer son « e-réputation » ? »

[Franchise Magazine – Juin/Juillet 2012](#)

Sandrine RICHARD : « DIP : quid en cas de cession ? »

[Franchise Magazine – Juin/Juillet 2012](#)

Qiang ZHOU : « La franchise en Chine »

[Franchise Magazine – Juin/Juillet 2012](#)

Vous pouvez également consulter à tout moment sur notre site internet www.simonassocies.com
les articles du Département « Franchise, Réseaux et Distribution » de SIMON ASSOCIÉS.

Remerciements à ST DEVELOPMENTS (www.stdevelopments.net) qui a bien voulu contribuer à la présente
Lettre des Réseaux par la rédaction de l'article : « Intervention sociologique en entreprise : les enjeux de l'étude organisationnelle ».