# Module 3 : Les aspects juridiques de l'ESS

Document élève



**Avant-propos**

« *Quel est le point commun entre Mondragon, entreprise coopérative espagnole de 85'000 travailleurs qui réalise un chiffre d'affaires de 16 milliards d'euros, le Comité International de la Croix-Rouge (CICR), présent dans plus de 80 pays avec 12'000 collaborateurs et une association de quartier composée exclusivement de bénévoles ?*

*Ce sont toutes des entreprises de l'économie sociale et solidaire !* »[1]

**Quelques chiffres**

En 2003, la Chambre de **l'économie sociale et solidaire (ESS)**, aussi appelée APRES-GE, regroupe plus de 270 membres. Son objectif est de promouvoir **une nouvelle approche de l'économie**, l'ESS, qui est basée sur des **valeurs éthiques, sociales, écologiques et qui défend le principe de lucrativité limitée**.

En 2015, l'économie sociale et solidaire (ESS) genevoise, emploie 5000 salariés environ et 12'000 bénévoles pour fournir des biens et des services à 400'000 clients.

Les entreprises ESS sont actives dans des domaines très variés (services, action sociale et santé, activités citoyennes, enseignement, arts et loisirs, commerce et alimentation). Elles sont constituées à 53.2 % de micro-entreprises (entre 1 et 9 salariés), 13.4 % de petites entreprises (entre 10 et 49 salariés), et 5.5 % de moyennes et grandes entreprise. Les 27.9 % restant sont des structures sans salariés (en démarrage, en indépendant ou bénévoles).

Malgré le fait que plus de la moitié de ces entreprises sont reconnues d'utilité publique, l'État ne subventionne qu'un tiers des membres. Les autres entreprises doivent donc compter sur elles-mêmes pour fonctionner ou trouver des fonds privés. Le volume financier total de l'ESS genevoise s'élève à près de **400 millions de CHF.**

1 http://www.apres-ge.ch/node/29851

**Les formes juridiques des entreprise**

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, l'économie sociale et solidaire (ESS) ne regroupe pas seulement des associations, des coopératives et des fondations, mais aussi des sociétés anonymes (SA), des sociétés à responsabilité limitées (Sàrl) ou à raison individuelle (RI).

**Exercice 1**

**Consigne: voici un petit rappel de ces différentes formes juridiques. A vous de replacer le nom qui correspond au-dessus de la description.**

| Fondation | Raison individuelle (RI) | Association | Société anonyme (SA) | Coopérative | Société à responsabilité limitée (Sàrl) |
|---|---|---|---|---|---|

……..

- Organisation à but idéal, définie dans les articles 60 à 79 du Code civil (CC), et fondée par **deux personnes** physiques ou morales[2] **au minimum**. Sa création ne coûte rien. L'association est obligatoirement à but non lucratif et dispose d'un organe suprême, **l'assemblée générale**, dans laquelle siègent tous les membres. Chaque membre a une voix.

……

- Elle destine ses ressources (une fortune ou un ensemble de biens) à un but spécifique. Elle se constitue par un acte authentique, elle est dotée d'une personnalité juridique et affectée à la poursuite d'un but idéal (80 à 89 bis CC). Elle est à but non lucratif. **Il suffit d'une personne pour créer une fondation**, dont l'organe suprême est **le conseil de fondation**, qui n'est pas élu, mais désigné par le ou les fondateur-s.

……..

- C'est une organisation avec un but économique idéalisé, favorisant ou garantissant les intérêts patrimoniaux communs pour ses membres (art. 828 à 926 du CC). **Sept personnes au minimum sont nécessaires** pour créer une coopérative dont le capital varie selon les entrées et les sorties de ses membres. Une rémunération limitée du capital est admise. La coopérative dispose d'un organe suprême, **l'assemblée générale**, dans laquelle siègent tous les coopérateurs. Chaque coopérateur a une voix. La coopérative a une raison sociale (un nom qu'elle choisit librement) sous laquelle elle doit être inscrite au Registre du commerce du lieu où elle a son siège. Le capital social (la somme investie dans l'entreprise) n'a pas de montant minimal. Chaque coopérateur doit acquérir au moins une part sociale et mettre à la disposition de la société la valeur de celle-ci.

2 En droit, on parle de « personne physique » lorsqu'il s'agit d'un être humain avec des droits et des obligations et de « personne morale » lorsqu'il s'agit de personnes organisées pour poursuivre un même but et dont la société possède des statuts, des organes de décisions, des ressources financières et une inscription au Registre du commerce (pas toujours obligatoire).

……..……..……..

- Sa forme juridique ne coûte presque rien lors de sa création. Elle responsabilise son fondateur sur tous ses biens et **identifie le chef d'entreprise au statut d'indépendant.** Il possède, dirige et gère seul son entreprise sous son nom de famille. Il porte seul le risque de l'entreprise. C'est la forme de création d'entreprise la plus simple et la plus courante. La raison individuelle commence à exister dès le moment où le propriétaire débute son activité commerciale. Aucune formalité administrative n'est requise, à l'exception d'une affiliation de l'entrepreneur, en tant qu'indépendant, auprès d'une caisse AVS.

……..

- Formellement à but lucratif, c'est la forme juridique **la plus reconnue en Suisse** pour développer ses activités économiques. Elle est constituée de **personnes physiques et/ou morales**. C'est une société de capitaux. Elle a une raison sociale (un nom qu'elle choisit librement) sous laquelle elle doit être inscrite au Registre du commerce. La SA est fondée par un acte authentique. **Le capital-actions ne peut pas être inférieur à 100'000 francs** et la valeur de l'action doit être d'au moins 1 centime. Lors de la constitution de la SA, **au moins 50'000 francs doivent être libérés**. Le capital peut être augmenté ou réduit en fonction de la situation de l'entreprise, mais jamais inférieur à 100'000 francs. **Elle peut être cotée en bourse**. Chaque actionnaire participe aux décisions importantes de l'entreprise proportionnellement à la part de capital qu'il détient.

……

- Proche du statut de la SA, elle possède un statut juridique en pleine expansion. Société de capitaux, elle a également une raison sociale sous laquelle elle doit être inscrite au Registre du commerce. Le nom de tous les associés doivent y figurer. La Sàrl est fondée par un acte authentique et **son capital social ne peut être inférieur à 20'000 francs.** Chaque associé possède une partie du capital qui doit être un multiple de 100. Ce statut nécessite un apport de capitaux moindre que la SA, mais ne peut pas entrer en bourse. [3]

3 http://www.apres-ge.ch/node/29851 et Droit suisse, LEP Loisirs et Pédagogie SA, Le Mont-sur-Lausanne, 2008, pp. 96-97 et176-190

Faute d'un statut juridique spécifique aux entreprises de l'ESS, une approche basée sur des critères précis permet d'évaluer si l'organisation ou la société, quelle qu'elle soit, peut intégrer la Chambre de l'économie sociale et solidaire (APRES-GE). Voici ces critères :

**1) Critères contraignants**

- transparence (transmission des statuts, rapports d'activités, états financiers et rapports de révision des comptes)
- intérêt collectif (ne pas produire de biens et services contraires à l'intérêt collectif)
- autonomie décisionnelle (par rapport aux institutions publiques et à l'économie privée)
- lucrativité limitée (définie par la transparence financière, la distribution des bénéfices et la politique salariale)

**2) Critères évolutifs (deux ans accordés pour y parvenir)**

- respect de l'environnement
- gestion participative
- management social

Depuis que APRES-GE a dépassé une définition de l'ESS basée uniquement sur la forme juridique (à partir de 2010), et développé une approche plus ouverte à travers les critères cités ci-dessus, le poids des SA et des Sàrl a doublé ! Bien sûr, la forme associative reste la plus répandue (62 % des structures).

## Détail des critères d'adhésion[4]

*Une organisation peut devenir membre d'APRÈS-GE si :*

***L'organisation remplit les critères préalables indispensables***

*a. les aspects légaux, notamment liés à la loi du travail, sont respectés (y compris la lutte contre l'évasion fiscale)*

*b. la structure poursuit des activités dans la région genevoise (Genève, Suisse romande, France voisine) . Néanmoins nous acceptons des structures romandes d'envergure transcantonale ou ou d'autres qui siègent dans d'autres cantons romands n'ayant pas de Chambres de l'ESS.*

*c. pas de partis politiques, pas d'églises, pas de syndicats*

*d. Dans le cas des organisations faitières, nous acceptons celles-ci dans la mesure où leur activité est pertinente (faitières qui développent des prestations pour leurs membres par exemple)*

4 Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE 15, rue des Savoises - 1205 Genève info@apres-ge.ch , www.apres-ge.ch

## L'organisation satisfait les critères contraignants suivants

*a. La transparence*

*Toute organisation doit faire parvenir à APRÈS-GE les documents suivants:*

- *statuts à jour et/ou inscription au Registre du Commerce*
- *rapport d'activités annuel le plus récent*
- *états financiers (bilan, compte de résultat, annexes éventuelles) les plus récents ou analyse par une fiduciaire agrée par APRÈS-GE aux frais de l'organisation*
- *rapport de l'organe de révision (vérificateurs des comptes, fiduciaire, etc.) ou analyse par une fiduciaire agrée par APRÈS-GE aux frais de l'organisation*
- *questionnaire ESS rempli*
- *chartes internes si existantes*
- *dépliant de présentation*

*b. L'intérêt collectif*

- *l'organisation est reconnue d'utilité publique OU*
- *elle a l'objectif explicite de contribuer à des intérêts collectifs OU*
- *elle ne produit pas des biens et services qui sont contraires à l'intérêt collectif*

*c. L'autonomie*

- *l'organisation a un statut juridique privé*
- *dans les organes stratégiques, le nombre de places désignées/réservées à des représentants d'institutions publiques est inférieur à 50%*
- *dans les organes stratégiques, le nombre de places désignées/réservées à un seul bailleur de fonds privé externe est inférieur à 50%*

*d. La lucrativité limitée*

- *La transparence financière (critère appliqué quelque soit la forme juridique). Les documents ou informations suivants sont communiqués de manière détaillée et transparente à APRES-GE :*
  - *les comptes*
  - *le rapport de l'organe de révision des comptes*
  - *le nombre d'actionnaires/coopérateurs-trices*
  - *la liste des actionnaires principaux (=ou >20 % du capital)*

*ou*

  - *attestation d'une fiduciaire indépendante agréée par APRES-GE aux frais de l'organisation*
- *La distribution des bénéfices (critère appliqué uniquement aux structures qui ne sont pas par définition à but non lucratif;ceci ne concerne donc pas les associations ni les fondations) :*

- *réponse satisfaisante à la question : en quoi votre organisation se considère-t-elle à lucrativité limitée ? »*
- *la rémunération des actionnaires (hors actionnairessalarié-e-s) est limitée à 5 % des fonds propres (plafonnement des dividendes)*
- *description de la répartition des bénéfices*
- *engagement à intégrer une politique de lucrativité limitée dans un document officiel d'entreprise dans les 2 ans (par exemple, une charte)*

- *Le contrôle du capital (critère appliqué uniquement aux structures qui ne sont pas par définition à but non lucratif ; ceci ne concerne donc pas les associations ni les fondations). Les documents ou* informations *suivants sont communiqués de manière détaillée et transparente à APRES-GE :*
  - *la liste des actionnaires principaux (= ou > 20 % capital)*
  - *le nombre d'actionnaires/coopérateurs-trices*
  - *la part des salariés-e-s actionnaires*
  - *la part de l'actionnariat appartenant aux salariés-e-s*
  - *le statut des actions:nominatives ou au porteur ?*
- *La politique salariale (critère appliqué quel que soit la forme juridique) :*
  - *revenus maximum dans l'ESS:le revenu annuel (y compris primes et dividendes pour les salarié-e-s actionnaires) ne dépasse pas le barème de l'État (253'341.- sans II pilier). A partir de 200'000.- annuels, analyse du comité*
  - *revenus minimum dans l'ESS : le revenu minimum n'est pas inférieur aux demandes des syndicats*
  - *le comité se réserve le droit d'accepter des écarts si justifiés*
  - *écart salarial maximal de 5 : écart entre le plus haut et le plus bas salaires (y compris primes et dividendes) équivalents plein temps*

## L'organisation s'engage à mettre en place un dispositif (dans les 2 ans) pour s'améliorer dans les domaines suivants (critères indicatifs)

*a. le respect de l'environnement*

*Auto-évaluation selon les points suivants :*

- *Dispositif de gestion des déchets*
- *Mesures de réduction de la consommation d'énergie*
- *Mesures de réduction de la consommation des ressources naturelles (eau, matières premières)*
- *Dispositif de promotion de la mobilité douce*
- *Utilisation des énergies renouvelables*
- *Dispositif en matière de réduction d'émissions de CO2*

- *Certification environnementale (label): dans questionnaire à titre informatif, ne figure pas dans les points recommandés*

*b. la gestion participative*

*Auto-évaluation selon les points suivants :*

- *Système de management participatif*
- *Dispositif pour la participation des salariés aux prises de décision*
- *Système de délégation des responsabilités*
- *Représentants du personnel dans le comité / organes décisionnels stratégique*
- *Les collaborateurs peuvent être membres (association et coopérative)*
- *Les collaborateurs sont informés des résultats financiers et de la ventilation des bénéfices*
- *Les collaborateurs peuvent être actionnaires de l'entreprise*
- *Description du dispositif pour une démocratie actionnariale*

*c. le management social*

*Auto-évaluation selon les points suivants :*

- *Convention collective de travail ou règlement interne*
- *Dialogue avec les parties prenantes (notamment syndicats) en cas de conflit*
- *Prestations sociales supérieures au minimum légal*
- *Horaires flexibles ou temps partiels pour permettre aux employés de concilier vie privée et vie professionnelle*
- *Politique d'intégration lors de l'engagement du personnel*
- *Politique de promotion de l'égalité homme/femme*
- *Politique de formation continue des salariés*
- *L'entreprise accueille des personnes en formation et/ou est reconnue en tant qu'entreprise formatrice*
- *Politique de santé et sécurité au travail*
- *Politique d'achats responsable y compris dans les sous-traitances*
- *Protection des délégués du personnel* [5]

**Ces critères permettent de définir à partir de quel moment on peut parler d'ESS: ils définissent les contours de l'ESS. Ils ne représentent pas la réalisation idéale de tous les principes et valeurs décrits dans la Charte d'APRÈS-GE.**

5 Voir pages 63 à 65 de la brochure « *Panorama de l'économie sociale et solidaire à Genève, étude statistique 2015 /critères d'adhésion* ».

## Exercice 2

**Consigne : Vous faites partie du comité qui analyse les demandes d'adhésion à la Chambre genevoise de l'ESS. Pour chaque dossier reçu, dites si la société correspond aux critères d'évaluation contraignants et évolutifs.**

**Défendez votre point de vue en argumentant sur la base des éléments du dossier qui vous est fourni. Travail de groupe possible.**

# 1) Dossier : LES RECYCLABLES, Librairie-Café

*Amateurs de lecture et de bons petits plats, bienvenue aux Recyclables. Au menu, une Librairie-Café où goûts littéraires riment avec sens culinaires. Nos objectifs, qualité et convivialité pour vous permettre de composer à petits prix de savoureux mélanges de romans, salades, polars, curry, livres en anglais et cakes salés...*

*Le projet d'entreprise de la librairie-café Les Recyclables a été récompensé en 2005 par la Bourse cantonale du développement durable.*

***La librairie***

*La Librairie les Recyclables est une librairie de livres "presque neufs", dont le stock représente environ 11'000 titres classés par thèmes.*

*Les livres sont d'édition récente, en parfait état et vendus au maximum à moitié prix du prix neuf. Chaque ouvrage possède une fiche technique informatisée. Les domaines intellectuels, artistiques et littéraires sont représentés ainsi que de nombreux secteurs de loisirs, des livres en allemand et en anglais, des bandes dessinées et des livres pour les enfants.*

*Notre choix très varié est constamment renouvelé par les clients qui viennent recycler leurs livres. Nous reprenons les ouvrages d'édition récente et en bon état. Nous n'acceptons ni les livres Club (France Loisirs, Livre du mois, Reader's digest...) ni la littérature "de gare", les romans "à l'eau de rose", les romans "fleuve"...*

*Les livres sont soigneusement triés selon leur qualité et leur état. Les ouvrages non sélectionnés sont soit rendus au client, soit remis à une œuvre de bienfaisance (Caritas, Emmaüs...); recyclage oblige, nous ne jetons aucun livre !*

*En échange de leurs livres, les clients acquièrent soit un bon d'échange soit de l'argent liquide, mais pour une valeur moindre. Ainsi nous essayons de favoriser l'échange et le recyclage culturel.*

*Et si vous ne savez quel livre offrir à vos amis, vous pouvez opter pour un bon-cadeau.*

*Ce site vous permet de consulter l'état du stock, d'effectuer une recherche détaillée et de passer vos commandes, depuis la Suisse ou l'étranger.*

*Si le livre que vous cherchez n'est plus en stock, nous pouvons vous le réserver et vous avertir par courrier ou e-mail dès qu'il est à nouveau disponible.*

*Le café*

*Les Recyclables se recyclent!*

*Engagée dans une démarche environnementale, consciente et responsable vis-à-vis des clients, des citoyens et de la planète, la nouvelle gérante, Patricia Coelho, allie l'art d'une cuisine saine et l'utilisation de produits locaux dans le respect des valeurs du développement durable.*

*L'élaboration de nos recettes respecte les principes de la « restauration durable » : des produits régionaux et de saison, des huiles riches en oméga 3 et des proportions nutritionnelles adéquates. Nos plats ne contiennent ni arômes artificiels, ni exhausteurs de goût, ni glutamate.*

*Du lundi au vendredi, à midi, nous vous proposons un plat du jour varié et équilibré et les enfants peuvent aussi savourer les "plats des grands" en version mini. A la carte, vous trouverez des plats savoureux basés sur une cuisine personnelle et inventive et au minimum un plat sans viande ainsi qu'un plat sans gluten.*

*Décoré avec du matériel de récupération et bien éclairé par la lumière du jour, Les Recyclables propose un espace d'échanges et de rencontres combinant un restaurant et une librairie mais surtout un lieu où l'on se sent comme à la maison. Nous sommes prêts à vous accueillir dans une atmosphère chaleureuse, simple et détendue pour tous types d'animations culturelles : concerts, spectacles, lectures, débats, vernissages, expositions, conférences, jeux, concours littéraires entre autres. Et gastronomiques! pour toute organisation d'anniversaires (adultes et enfants), baptêmes, communions, mariages, séminaires, ou toutes autres occasions, n'hésitez pas à nous contacter.*

*Nous nous réjouissons de vous accueillir. Vous pourrez déguster tranquillement nos tartes maison en sirotant un thé « bio » ou un jus de pomme non filtré ainsi que dévorer les livres de la librairie !* [6]

6 http://www.recyclables.ch/page/accueil

## Extrait du registre du commerce[7]

| Report du | Nature juridique | Date d'inscription | Date de radiation | IDE | Numéro fédéral | Numéro de dossier |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Société anonyme | 04 novembre 1993 | | CHE-107.534.361 | CH-660.1.023.993-0 | 11021/1993 |

| Réf. | Raison Sociale |
|---|---|
| 1 | Les Recyclables SA |

| Réf. | Siège |
|---|---|
| 1 | Genève |

| Réf. | Adresse |
|---|---|
| 4 | rue de Carouge 53 |

| Réf. | Dates des Statuts |
|---|---|
| 15 | 20.09.2013 (nouv. stat.) |

| Capital-actions | | | |
|---|---|---|---|
| Réf. | Nominal | Libéré | Actions |
| 8 | CHF 268'000 | CHF 268'000 | 536 actions de CHF 500, nominatives, liées selon statuts |

| Réf. | But, Observations |
|---|---|
| 1 | Administration: 1 ou plusieurs membres. |
| 4 | But: remettre en circulation des objets usagés, en particulier des livres; exploiter une librairie ainsi qu'un café-restaurant. |
| 15 | Opting-out: Selon déclaration du 20.09.2013, il est renoncé à un contrôle restreint. |
| 17 | L'identification sous le numéro CH-660-1023993-0 est remplacée par le numéro d'identification des entreprises (IDE/UID) CHE-107.534.361. |

| Réf. | Organe de publication |
|---|---|
| 1 | FOSC |
| 15 | Communication aux actionnaires: par courrier ordinaire ou courriel |

| Administration, organe de révision et personnes ayant qualité pour signer | | |
|---|---|---|
| Nom et Prénoms, Origine, Domicile | Fonctions ▼ | Mode Signature |
| Sjollema Frederik, de Mogelsberg, à Genève | adm. président | signature collective à 2 |
| Adoboli Berclaz Paola, de Steinen, à Genève | adm. | signature collective à 2 |
| Boisset Meyer Chantal, de Genève, à Carouge | adm. | signature collective à 2 |
| Susini Alberto, de Versoix, à Versoix | adm. | signature collective à 2 |
| Zanasco Jean-Luc, de Meyrin, à Genève | adm. | signature collective à 2 |

7 http://ge.ch/hrcintapp/externalCompanyReport.action?companyOfrcId13=CH-660-1023993-0&ofrcLanguage=1

**Mon analyse du dossier**

Statut juridique : ……..

Chiffre d'affaire :……..

Les points forts :
……
……
……
……
……
……
……

Les points à améliorer :

……..
……
……..
……..
……..
……..

Les points négatifs :

……
……
……
……
……
……

Ce prestataire de biens et de services peut-il faire partie des entreprises ESS ?

……

# 2) Dossier : PAYOT, librairie

Payot SA est une société suisse indépendante. Son actionnariat est composé de Kairos Holding SA (75%) détenue par Pascal Vandenberghe, Président-Directeur général de Payot SA, la holding Mercator (20%) et Probst Maveg SA (5%). Payot détient douze points de vente en Suisse romande et emploie 270 collaborateurs pour un chiffre d'affaires consolidé de 80 millions de francs (Payot et Nature et Découvertes).

## Le long chemin du profit personnel à l'intérêt général

Article de *Pascal Vandenberghe, Président-Directeur général, Payot Libraire,* paru dans Le Matin Dimanche du 14 juin 2015.

*Il y a quelques semaines, une journaliste de la RTS m'a contacté : elle cherchait désespérément un chef d'entreprise qui accepterait, dans un débat, de défendre la loi fédérale sur la radio et la télévision (LRTV) face à l'un des nombreux patrons qui y sont opposés. En soi rien que de très courant comme démarche. Mais ce qui m'a frappé, c'est qu'elle partait de l'idée que si, par la nouvelle loi, mon entreprise y gagnait, c'est-à-dire paierait moins de redevance qu'actuellement, j'y serais forcément favorable, alors que dans le cas inverse, j'y serais naturellement opposé. C'est ainsi donc qu'on préjuge désormais que, pour tout un chacun, le profit personnel et immédiat prime systématiquement sur l'intérêt collectif et à long terme.*

*Ceci m'a fait penser à la situation économique de la Suisse depuis le 15 janvier 2015 et la décision de la BNS d'abolir le taux plancher qui a provoqué cette immédiate et forte appréciation du franc suisse vis-à-vis des autres monnaies, et en particulier de l'euro. Les conséquences les plus visibles de ce « tsunami », comme l'a appelé Nick Hayek, frappent de plein fouet les secteurs des exportations et du tourisme. On en parle moins, mais le secteur du commerce de détail est tout aussi violemment impacté. Certes de manière moins visible et moins bien perçue. Et pourtant, les conséquences de la forte croissance du tourisme d'achat, en particulier dans les régions frontalières, sont tout aussi préjudiciables à l'économie suisse. À Genève, par exemple, les associations de commerçants prévoient une baisse du chiffre d'affaires de 10% sur l'année, soit quelque 300 millions. Qui peut penser que cela n'aura pas de conséquences sur l'emploi, même si c'est moins visible que dans l'industrie, les commerçants réduisant le nombre d'employés par le non-remplacement des départs ? Cela ne fera pas la une des journaux, mais c'est pourtant bel et bien la réalité. Et ce seront autant de recettes fiscales en moins.*

*Le consommateur suisse, qui voit naturellement un intérêt immédiat pour son porte-monnaie à déserter les commerces suisses pour effectuer ses achats en France ou en Allemagne, n'oublie-t-il pas un peu vite qu'il est aussi un contribuable, et que, à ce titre, à plus ou moins long terme, une forte baisse des recettes fiscales diminuera d'autant les budgets publics et devra être compensée ? Soit par une hausse des impôts, soit par une baisse des prestations publiques. Sans parler des risques d'un accroissement du chômage et des coûts induits pour la collectivité. De fait, le profit individuel et à court terme vient bien nuire ici à l'intérêt collectif et à long terme. (...)*

*Pour exemple, le prix des livres a baissé en moyenne de 15% entre 2011 et 2015 (suite à la première baisse de l'euro) et encore de 5 à 10% depuis le mois de mars. De fait, le pouvoir d'achat des Suisses a augmenté pour ces produits. Mais ces baisses de prix ont des limites : celles des coûts auxquels sont soumis les acteurs suisses, qui eux ne sont pas indexés sur l'euro, et en particulier les salaires qui, avec un taux de change quasiment à parité, se retrouvent entre deux et trois fois plus élevés qu'en zone euro proche. Une prise de conscience de ces réalités-là ne peut se faire qu'avec une prédominance du sens de l'intérêt collectif par rapport au profit personnel. On n'en prend pas encore le chemin semble-t-il.*[8]

8 https://www.payot.ch/fr/notre-entreprise/communication/le-long-chemin-du-profit-personnel-%c3%a0-l-int%c3%a9r%c3%aat-g%c3%a9n%c3%a9ral

*HISTOIRE*

*C'est en 1875 qu'apparaît pour la première fois l'enseigne Payot, lorsque la librairie Imer de Lausanne s'attache les services d'un jeune collaborateur, Fritz Payot. Ce jeune homme de vingt-cinq ans est muni d'un brevet d'instituteur primaire et a séjourné durant quatre ans en Allemagne et une année en Angleterre comme étudiant, précepteur et professeur. De retour en Suisse, Fritz Payot est engagé par la librairie Imer et, deux ans plus tard, il est associé à l'entreprise qui devient alors « Librairie A. Imer et Fritz Payot ». L'association durera jusqu'en 1886, date à laquelle l'entreprise devient « Librairie F. Payot & Cie ». Durant les vingt-cinq années où il s'occupera de la maison, Fritz Payot lui donnera un développement considérable, tant dans le domaine de l'édition que dans celui de la librairie.*

*Peu après son décès, en 1900, ses fils reprennent le flambeau et constituent une nouvelle raison sociale : « Payot et Cie ». En fonction de leurs aptitudes personnelles, Samuel et Gustave s'occupent respectivement de la librairie et des éditions. Samuel Payot donne une grande extension à la librairie Payot, d'une part en rachetant l'immeuble de la rue de Bourg où se trouvait la librairie et en faisant construire l'immeuble actuel [Laverrière architecte] qui fut inauguré en 1913 et, d'autre part, en créant des succursales dans différentes villes de Suisse : Montreux [1918], Vevey [1918], Genève [1919], Berne [1921] et Neuchâtel [1923], qui furent les premières librairies hors Lausanne. (…) En 1923 également « Payot et Cie » est transformée en Société anonyme, dont le capital est entièrement réparti dans la famille Payot.*

*En 1938, la troisième génération de la famille Payot fait son entrée dans la maison. Ce sont les deux fils de Samuel Payot. Jean-Pierre Payot, après des stages professionnels en Allemagne, en Angleterre et en France, assume progressivement la direction des librairies, alors que son frère Marc, qui a étudié la Police scientifique à l'Université de Lausanne, s'occupe des éditions Payot en Suisse. Durant toute cette période, la société se consolide et poursuit son développement, notamment avec l'ouverture de nouvelles succursales.*

*En 1965, avec l'arrivée de Jean-Marc Payot, licencié en droit de l'Université de Lausanne, c'est la quatrième génération qui prend le relais. Il faut doter l'entreprise de structures plus adaptées à l'évolution de la société. C'est ainsi que la formule « affaire familiale fermée » fait place à une formule ouverte faisant appel à des tiers étrangers à la famille Payot pour assumer des responsabilités qui lui étaient jusqu'alors réservées. En 1977, année du centenaire officiel de la société, le chiffre d'affaire extérieur dépasse pour la première fois les 25 millions.*

*En 1986, c'est un autre virage que prend la société Payot. En effet, Jean-Marc Payot décide de vendre la société au groupe Edipresse de la famille Lamunière. Comme ces derniers possèdent également la société Naville qui gère des librairies à Genève, la société s'appellera brièvement « Librairie Payot & Naville », le temps que l'intégration des deux réseaux se fasse. En 1990, Hachette Distribution Service, filiale du groupe Lagardère Média, entre majoritairement dans le capital de Payot et prend en main le management. La société est recentrée sur son métier de base et devient « Payot Libraire ». La branche édition continue, mais de manière autonome. Nouveau nom, nouveau logo, la société décide aussi de rénover de fond en comble toutes ses librairies sur la base d'un concept novateur qui accorde une large place au confort d'achat et à l'esthétique des lieux.*

*Au début du troisième millénaire, Payot Libraire est donc une société en pleine croissance qui a su montrer ses capacités d'adaptation et d'anticipation et est le leader incontesté du livre en Suisse romande. Payot continue son développement, avec l'ouverture de deux nouvelles librairies : Nyon (2004) et Yverdon-les-Bains (2005).*
*En 2008, désireuse de se diversifier, la société Payot acquiert la master franchise de l'enseigne française Nature & Découvertes. (…) En juin 2014, Payot SA change d'actionnaires : l'entreprise est reprise par son Directeur général, qui devient actionnaire majoritaire, accompagné de deux coactionnaires.* [9]

9 https://www.payot.ch/fr/notre-entreprise/histoire

**Mon analyse du dossier**

Statut juridique : ……..

Chiffre d'affaire : ……...

Les points forts :
……
……
……
……
……
……
……

Les points à améliorer :

……..……..……..……..……..……..……..……..……..……...
……
……..……..……..……..……..……..……..……..……..……
……..……..……..……..……..……..……..……..……...
……..……..……..……..……..……..……..……..……..
……..……..……..……..……..……..……..……..……...

Les points négatifs :

……
……
……
……
……
……

Ce prestataire de biens et de services peut-il faire partie des entreprises ESS ?

……

# 3) Dossier : FARENHEIT 451, librairie

*Beaucoup connaissent Fahrenheit 451 le roman de Ray Bradbury ou l'adaptation au cinéma de François Truffaut. Selon les mots de ce dernier : « Fahrenheit 451 est l'histoire archi-simple d'une société dans laquelle il est interdit de lire et d'avoir des livres. Les pompiers qui autrefois éteignaient les incendies sont chargés de confisquer les livres et de les brûler sur place. L'un d'eux, Montag, commence à lire des livres et à y trouver du plaisir. » Ce qui est intéressant dans ce roman, c'est qu'une petite minorité de résistants essayent de sauver quelques livres, c'est-à-dire un savoir, s'entêtant dans le refus d'une réalité donnée comme incontestable. Lire, c'est la première phase de la contestation. C'est s'informer et comprendre le monde dans lequel nous vivons. C'est également s'ouvrir à d'autres analyses et visions.*

***Son histoire***

*La librairie Fahrenheit 451 est née le 1er septembre 2003 à Yverdon-les-Bains. Le local avait une trentaine de m2 et se composait d'environ 2'000 livres. La moitié était des livres militants, l'autre moitié des livres d'occasions. Le 1er juin 2005, Fahrenheit 451 reprend les locaux de l'ex-succursale de la librairie La Fontaine qui vient de fermer et devient une librairie générale, mais gardant toujours ses rayons de livres alternatifs. Le 1er août 2009 ouverture officielle de la librairie anarchiste Fahrenheit 451 à Genève, qui redevient une librairie spécialisée et engagée à 100%.*

***Ses objectifs***

*Même si de nos jours l'accès aux livres existe, les écrits dissidents peinent à rencontrer un large public. L'abondance de livres conduit, dans un apparent paradoxe, à leur disparition. Les FNAC et autres se multiplient, offrant toujours plus de produits culturels, à consommer frais et à jeter ensuite. Loin de la résignation et de la soumission à la pensée unique, Fahrenheit 451 veut promouvoir un autre rapport au livre. Pour nous le livre constitue le premier pas vers une réflexion autonome et un moyen d'échange entre les individus.*

***Son contenu***

*Fahrenheit 451 ne se résigne pas à l'horizon bouché par les piles du marketing éditorial. Nous proposerons des livres qui rompent avec le discours dominant et ouvrent à des alternatives (anarchisme, écologie sociale, femmes, militantisme, etc.) quelle que soit leur forme : essais, fictions, BD, etc.*

*La librairie offre un service de commandes (si vous ne trouvez pas le livre dans notre section « boutique », envoyez-nous un courriel avec le maximum d'informations et nous vous le commanderons très volontiers) et de recherche bibliographique, ainsi qu'une librairie en ligne. Elle propose également des bons cadeaux.*

***Sa structure***

*La librairie Fahrenheit 451 est à but non-lucratif. Tout bénéfice est réinvesti, soit dans l'achat de nouveaux livres, soit dans de nouveaux projets.*

***Ses projets***

*Outre les activités habituelles d'une librairie, Fahrenheit 451 veut créer un groupe de discussion et d'action locale pour approfondir les lectures, confronter les idées et mener des actions collectives. A terme, nous envisageons de créer les éditions Fahrenheit 451. Pour que Fahrenheit 451 entre en ébullition, parlez de nous autour de vous !*[10]

10 http://www.fahrenheit451.ch/?page_id=2925

**Mon analyse du dossier**

Statut juridique : ……..

Chiffre d'affaire : ……

Les points forts :

……
……
……
……
……
……
……

Les points à améliorer :

……..
……
……..
……..
……..
……..

Les points négatifs :

……
……
……
……
……
……

Ce prestataire de biens et de services peut-il faire partie des entreprises ESS ?

……

# 4) Dossier : LA FNAC, produits culturels et électroniques

## Article tiré de Wikipédia

*La Fnac (appelée à l'origine « Fédération nationale d'achats », puis « Fédération nationale d'achats des cadres ») est une chaîne de magasins française spécialisée dans la distribution de produits culturels (musique, littérature, cinéma, jeu vidéo) et électroniques (Hi-fi, informatique, télévision), à destination du grand public, dont la gamme s'est élargie en 2012 au petit électroménager, déjà présent à la création de l'enseigne et abandonné dans les années 1970, et aux jeux et jouets pour enfants jusqu'en 2010 avec la vente de Fnac Éveil et jeux.*

*Capitalisation : 1.8 MDS Euros (mars 2017) et chiffre d'affaire 7,4 milliards d'Euros (2016).*

***Histoire récente***

*Elle fait toujours partie aujourd'hui du groupe français Kering, créé par François Pinault en 1963 et toujours dirigé à ce jour par François-Henri Pinault. Le chiffre d'affaires consolidé de la Fnac était en 2006 de 4,538 milliards d'euros. En 1989, la FNAC lance Fnac : éveil & jeux puis Fnac junior en 1997 deuxième branche du pôle jeunesse qui ont fusionné en une seule en 2004.*

*En 2007, la Fnac annonce un plan de reclassement d'environ 1 000 salariés, dont environ 300 administratifs dans un premier temps puis les disquaires, en raison de l'évolution négative du marché du disque, insuffisamment compensée pour le moment par la progression du téléchargement sur le site FnacMusic.*

*En février 2009, le groupe lance une mesure d'économie de 35 millions d'euros en raison de ses difficultés structurelles et conjoncturelles. Les ventes de livres stagnent, les CD subissent une baisse de 20 % cette année-là et l'électronique, en tête des ventes ces dernières années, est en chute libre. C'est ainsi que la Fnac se sépare de 400 collaborateurs soit environ 3,4 % de ses effectifs dont 200 à Paris, 50 au siège et 150 en province, et prévoit de fermer la Fnac Musique Bastille à Paris, ce qui engendre une série de grèves des salariés ; cette dernière ferma définitivement ses portes le 26 décembre 2009. En mars 2009, Fnac Suisse ferme son magasin de Bâle, ouvert moins d'un an plus tôt, et vingt ans après l'échec de Berlin.*

*Dans le quotidien The Wall Street Journal du 24 novembre 2009, François-Henri Pinault a annoncé vouloir vendre la Fnac dans les meilleurs délais.(...)*

*En 2011, Alexandre Bompard a été nommé comme président de la Fnac. En octobre 2011, la Fnac annonce son successeur, le Kobo by Fnac, fourni par la société canadienne Kobo appartenant au groupe japonais Rakuten.*

*En janvier 2012, le groupe PPR annonce la suppression de plus de 500 emplois à la Fnac afin d'économiser plus de 80 millions d'euros. Le 9 octobre, lors de comités centraux d'entreprises extraordinaires, la maison mère de la Fnac a annoncé son intention d'introduire en bourse sa filiale.*

*En mars 2012, la Fnac se diversifie au petit électroménager et signe donc un retour au source sachant que la Fnac en vendait déjà à ses débuts. En octobre 2012, la Fnac annonce l'arrêt de FnacMusic, sa plateforme de vente de musique en ligne, et redirige désormais ses clients vers iTunes, la plateforme d'Apple, solidement établie sur ce marché.*

*En novembre 2012, le groupe Fnac annonce la signature d'un accord de cession de Fnac Italie au fonds d'investissement Orlando Italy.*

*En juin 2013, la Fnac profite de la fermeture définitive de Virgin Megastore en France pour acquérir son fichier client.*

*Alors que le groupe Kering (nouveau nom de PPR) cherche depuis quelques années un repreneur pour sa filiale dont la chute des ventes et de sa marge opérationnelle est, selon le monde de la finance, responsable de la décote boursière du groupe, Kering réalise en avril 2013 une scission de la Fnac avec attribution automatique des titres de sa filiale sous forme de distribution de dividendes en titres (« spin-off » dans le langage boursier) avant sa mise en bourse. Le groupe s'engage à rester un actionnaire de référence pendant plusieurs années.(...)*

*Le 30 septembre 2015, la Fnac annonce avoir remis une proposition au conseil d'administration du groupe Darty en vue de l'acquisition potentielle du groupe. L'objectif du groupe est de se réinventer et de contrer la baisse des ventes dans certains secteurs, notamment la vente de disques, concurrencée directement par les ventes en ligne de musique. Le 2 mars 2016, on apprend que Conforama lance une contre-offre en numéraire sur la base de 125 pence par action susceptible d'intéresser les actionnaires et notamment les fonds d'investissement présents au capital du groupe Darty. Le 16 mars 2016, le conseil d'administration du groupe Darty prends position en faveur de l'offre de Conforama. Les offres et contre-offres de la Fnac et de Conforama se bousculent. Le 26 avril 2016, Conforama décide d'abandonner, c'est donc la Fnac qui remporte le duel, valorisant le groupe Darty à près de 1,2 milliard d'euros. Le 18 juillet 2016, l'Autorité de la concurrence annonce son approbation pour le rachat du groupe Darty, à condition que la Fnac cède six magasins en région parisienne.*

*En avril 2016, Vivendi annonce une prise de participation de 15 % dans la Fnac au travers d'une augmentation du capital de cette dernière pour 159 millions d'euros, ce qui en fait le 2e actionnaire du groupe derrière Artémis. Un partenariat stratégique qui permettra selon la Fnac d'accroître son développement à l'international, notamment en Afrique subsaharienne.*

*En 2017, Fnac Darty se lance dans la publicité en ligne avec la vente de ses propres espaces web aux annonceurs. Le groupe s'est notamment constitué d'un département spécialisé depuis janvier, dirigé par Arnauld de Saint Pastou.*

*En mai 2017, la Fnac lance sa propre carte bancaire, appelée Fnac Mastercard, en partenariat avec le Crédit agricole et Consumer Finance.*

***Slogans***

- *jusqu'en 2004 : « FNAC, agitateur depuis 1954 ! »*
- *de juin 2004 à novembre 2007 : « Fnac : certifié non conforme » ;*
- *de novembre 2007 à juin 2012 : « Fnac : agitateur de curiosité » ;*
- *de juin 2012 à courant 2016 : « Fnac : on ne peut qu'adhérer ».*

***Organisation – Actionnaires***

*Kering (Artémis) détient en 2013 un peu plus de 40,8 % de son capital avant son spin-off et sa mise en bourse à l'Euronext Paris.*

- *Groupe Artémis : 33,00 %*
- *Vivendi : 15,00 %*
- *Knight Vinke Asset Management : 11,64 %*
- *DNCA Finance : 7,58 %*
- *Prudential : 4,94 %*
- *DNCA Investments : 4,88 %*
- *Flottant : 22,96 %*[11]

11 https://fr.wikipedia.org/wiki/Fnac

**Mon analyse du dossier**

Statut juridique : ……..

Chiffre d'affaire : ..……..…….

Les points forts :

……
……
……
……
……
……
……..……..……..……..……..……..……..

Les points à améliorer :

……..……..……..……..……..……..……..
……
……..……..……..……..……
……..……..……..……..……...
……..……..……..……..……..
……..……..……..……..……...

Les points négatifs :

……
……
……
……
……
……

Ce prestataire de biens et de services peut-il faire partie des entreprises ESS ?

……

## Exercice 3

### Question de réflexion : l'avenir de CREATURE

L'atelier CREATURE, plateforme de création et de production couture, a été créé en 2011 par l'association SOS Femmes. Grâce à son dynamisme et ses idées novatrices en matière de recyclage et de design, cette association, qui est à la base un outil d'insertion professionnel, se transforme peu à peu en véritable entreprise B2B « business to business »[12]. En effet, les partenaires de CREATURE sont essentiellement des entreprises et le marché développé grâce aux initiatives de l'équipe de direction est prometteur. Financièrement, elle n'est pas encore auto-portante. Elle a le soutien de la Ville de Genève et du Canton, mais doit trouver des fonds privés pour compléter son budget.

CREATURE commence à mener une nouvelle réflexion sur sa forme juridique. Cette association doit-elle changer de statut ? Vu son évolution actuelle, ne serait-il pas judicieux de la transformer en SA ?

D'après les informations que vous avez obtenues dans ce module, mais aussi dans les autres modules, que conseilleriez-vous à Mme Nguyen, la directrice de CREATURE ? Sous quelle forme juridique cet atelier de couture devrait-il envisager son avenir ?

……..
……
……
……
……
……
……
……
……
……..

12 Le marketing B2B représente l'ensemble des relations commerciales entre les entreprises et les professionnels (entreprises, administrations, artisans, professions libérales, associations…). On l'appelle aussi « commerce interentreprises ».