Aperçu de la concentration coopérative en Suisse

Autor(en): **Boson, Marcel**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **24 (1966)**

Heft 4

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-136049

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Aperçu de la concentration coopérative en Suisse

Marcel Boson
Privat docent
à l'Université de Lausanne

Le mouvement de concentration des entreprises n'est pas un phénomène récent. Il s'est manifesté dès les débuts du système dit « capitaliste » et s'est prononcé surtout à partir de la seconde moitié du siècle dernier, par la prédominance croissante, du moins dans certaines branches, de la grande entreprise. Ce courant s'est alimenté pour le moins à deux sources.

D'une part, de grandes entreprises se sont formées progressivement par le jeu même de la concurrence qui a permis d'éliminer des rivaux plus faibles. Bénéficiant d'une meilleure gestion, d'un équipement plus perfectionné, d'un emplacement mieux situé, ou pour toute autre raison plus ou moins honorable, certains entrepreneurs l'emportent dans la compétition et, vainqueurs, s'emparent des dépouilles des vaincus.

Dans certains cas, tout au moins, la concurrence va même plus loin, puisqu'elle tend à sa propre destruction en faisant cesser la lutte faute de combattants. C'est ce que Léon Walras notait déjà à la fin du siècle dernier lorsqu'il écrivait en employant une métaphore assez brutale: « Quelques entrepreneurs disposant de gros capitaux tueraient d'abord les petits; puis ils se battraient entre eux jusqu'à extermination de tous par un ou coalition de deux ou trois survivants, en tout cas jusqu'à monopole. » [1]

Cette remarque de Walras montre à l'œuvre la seconde source de la concentration, soit la tendance au groupement des entreprises qui est apparue également dans la seconde moitié du siècle dernier et a pris ensuite une grande ampleur sous la forme de « trusts », de « combines », de « holdings », de cartels, etc. On sait qu'une loi américaine (Sherman Act, 1890) avait déclaré illégales toutes ces combinaisons, considérées comme coupables d'entraver l'industrie ou le commerce.

On sait aussi tout le parti que Karl Marx a cru pouvoir tirer de ce qu'il a appelé la loi de concentration capitaliste qui, pensait-il, devait inéluctablement aboutir à l'expropriation des petites et moyennes entreprises par les grandes. Dès lors, selon lui, en développant la grande industrie avec une fatalité égale à celle qui préside aux phénomènes naturels, ce que la « bourgeoisie capitaliste » produirait avant tout, ce serait « ses propres fossoyeurs ». Les arguments classiques généralement opposés à cette thèse catastrophique sont bien connus: dans l'industrie et le commerce, les grandes entreprises n'ont pas éliminé les moyennes et les petites entreprises; les exploitations familiales continuent à prédominer dans l'agriculture. Bornons-nous à évoquer cette réfutation tirée des statistiques, sans nous y arrêter davantage ici, car le but de cette brève introduction est tout simplement de rappeler que le processus de concentration des entreprises est en quelque sorte contemporain de l'économie moderne elle-même. Cela est vrai non seulement de l'industrie, mais aussi du commerce de détail,

---

[1] *Etudes d'économie politique appliquée*, p. 268.

branche dans laquelle les grandes entreprises se sont développées dès le milieu du siècle dernier sous la forme de grands magasins, de sociétés à succursales multiples et de coopératives de consommation. C'est de ces dernières seules qu'il s'agit dans l'exposé suivant, qui s'en tient d'ailleurs au cas de notre pays. Pour plus de clarté, nous distinguerons dans le fil des événements deux périodes, séparées par la guerre de 1939-1945.

I. Avant la Seconde Guerre mondiale

1. En Suisse, les sociétés coopératives de consommation (qu'on appelait souvent au début « sociétés de consommation » tout court ou « Konsumvereine ») ont toutes commencé très modestement. Certaines d'entre elles sont devenues peu à peu de grandes entreprises, en suivant les voies ordinaires de la concentration et en vertu des lois de la concurrence. Mais, groupant des membres individuels ou des personnes physiques, les sociétés coopératives ne sont que le premier degré de l'association et le premier chaînon des intégrations coopératives.

En effet, les sociétés primaires, dispersées à travers le pays et s'ignorant les unes les autres, ont fini par se rendre compte qu'elles sont toutes nées des mêmes besoins matériels et moraux, qu'elles ont des intérêts communs à défendre et à promouvoir. C'est ainsi qu'après deux tentatives infructueuses (en 1853 et 1869), l'Union suisse des coopératives de consommation (U.S.C.) fut fondée en 1890, avec siège à Bâle. Aux termes de ses statuts, l'Union a pour but notamment: d'organiser la puissance de consommation de la population suisse en groupant et en unissant les organisations suisses de consommateurs établies sur la base coopérative; de sauvegarder les intérêts communs des sociétés adhérentes par l'union de leurs forces et de leurs moyens; de fonder des établissements et des entreprises pour l'achat, la production et la répartition de biens de consommation; de propager l'éducation et l'esprit coopératifs.

2. D'autre part, pressées par des mesures de boycottage, l'Union et ses sociétés affiliées ont dû entreprendre de produire pour leur propre compte. A cette fin, elles ont été amenées à créer, dès avant la Première Guerre mondiale, des coopératives du second degré dites à « buts spéciaux », ainsi désignées parce que leur tâche particulière est de produire tel ou tel article déterminé. C'est ainsi que furent fondées la même année, en 1912, la Fabrique de chaussures CO-OP, à Bâle, et la Minoterie coopérative des sociétés suisses de consommation (M.S.K.), à Zurich. Depuis cette date déjà lointaine, de nombreuses autres coopératives à buts spéciaux, qui sont des organismes fédératifs comme l'U.S.C. elle-même, sont venues s'ajouter aux deux premières mentionnées, constituant autant d'exemples de concentration coopérative.

3. Mais cette concentration s'est opérée aussi dans le cadre local plus restreint des sociétés primaires elles-mêmes, et cela dès le commencement de ce siècle. En effet, d'une part, l'intensification de la concurrence engendrée à l'époque par le développement, dans le pays, des grands magasins et des maisons à succursales, d'autre part, les avantages inhérents à la grande entreprise (diminution relative des frais généraux, conditions d'achats plus avantageuses, accès aux sources de capitaux, possibilité d'engager et de rétribuer un personnel qualifié, utilisation plus intensive des installations et du matériel, rotation accélérée des stocks entraînant une baisse des déchets et des charges d'intérêt, rationalisation plus poussée de la vente, de l'entreposage et de la production propre, etc.), ont encouragé et en quelque sorte commandé les fusions. D'autres motifs, particuliers à l'organisation coopérative, ont

agi dans le même sens. C'est ainsi que durant les deux premières décennies de ce siècle, approximativement 75 coopératives de consommation autonomes ont perdu leur individualité et ont disparu par annexion.

L'un des principaux promoteurs de cette politique délibérée des fusions fut Oscar Schaer, vice-président de la Commission administrative (actuellement la Direction de l'Union), qui plaida avec vigueur la cause qui lui était chère. En revanche, le président de cette même Commission administrative, Bernard Jaeggi, s'était toujours montré un adversaire de principe de la concentration, car il fondait sa théorie coopérative sur le concept « du cercle restreint et des proches relations », qui trouvait son fondement dans la doctrine pédagogique de Pestalozzi et dont le philosophe Karl Munding, un protégé de Jaeggi, s'était fait l'ardent protagoniste.

La crise économique de 1920 et la dépression qui s'ensuivit secouèrent assez rudement quelques-unes des grandes sociétés qui avaient pris un développement rapide, notamment en s'annexant de petites coopératives voisines. Force fut donc de constater que la solidité et l'efficacité d'une entreprise ne varient pas nécessairement en fonction de ses dimensions puisque, *a contrario*, de nombreuses sociétés petites et moyennes avaient mieux supporté le choc en retour de la conjoncture. Il en résulta, les années suivantes, une régression très nette de la tendance à la concentration systématique des coopératives par voie de fusions. Celles-ci ne devaient intervenir qu'en cas d'impérieuse nécessité et non plus en vertu d'un dogme théorique.

En 1937, les « thèses sur la fourniture coopérative des marchandises » préconisèrent diverses mesures de rationalisation (concentration des achats, limitation des stocks, sélection rigoureuse des assortiments, compression des frais d'exploitation, etc.). Quant aux fusions de sociétés, elles n'étaient recommandées que lorsqu'elles étaient objectivement justifiées, et sous réserve de veiller à maintenir vivants les liens moraux qui devaient rattacher les sociétaires à la nouvelle coopérative. A défaut de fusions, il était conseillé aux petites et moyennes sociétés de conclure, sans préjudice de leur autonomie, des contrats de livraison avec de grandes coopératives voisines, ce qui leur permettrait notamment de supprimer leurs entrepôts en les affectant à un autre usage. L'application de ce programme commença à entrer dans les faits, mais elle fut compromise par le déchaînement de l'orage qui allait mettre le monde à feu et à sang pendant près de six ans.

II. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale

4. Dans un monde en proie à une évolution rapide, caractérisée par l'agglomération de la population dans les centres urbains, la motorisation, l'élévation des niveaux de vie, l'accroissement des loisirs, le plein emploi, les progrès de la technologie commerciale (mécanisation de l'emballage, préemballage, emploi étendu de la congélation, automation, perfectionnement des moyens de transport et des techniques industrielles), la concentration des entreprises de distribution disposant de capitaux considérables (maisons à succursales, grands magasins, chaînes de magasins spécialisés, chaînes volontaires de grossistes et de détaillants), les mouvements coopératifs des pays occidentaux se trouvent confrontés à des concurrents beaucoup plus puissants que ce n'était le cas au début de leur histoire, alors qu'ils n'avaient guère à rivaliser qu'avec de petites entreprises du commerce de détail inorganisé.

5. L'évolution qui s'est produite dans ce domaine depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et qui s'est accélérée au cours de ces dernières années ne pouvait manquer de

préoccuper les dirigeants des divers mouvements coopératifs des pays occidentaux. Partout, l'accent y est mis sur la nécessité d'une concentration plus poussée de l'appareil de distribution et sur une coordination accrue des divers rouages de l'organisation, afin d'en accroître l'efficience dans les domaines de la production, du commerce et des finances. Par la fusion, l'intégration, la standardisation et la rationalisation, les mouvements coopératifs tendent partout à orienter la gestion sur une échelle suffisamment vaste pour accroître au maximum le pouvoir d'achat, faciliter l'utilisation la plus efficace des capacités directoriales qui sont rares, réduire les frais généraux et les répartir judicieusement sur des services tels que l'entreposage, le transport, la comptabilité, la recherche et la promotion des ventes, permettre la mécanisation des opérations routinières dans les bureaux et les entrepôts, attirer les capitaux nécessaires.

6. Ce n'est pas le lieu ici de retracer, même succinctement, les ajustements structurels projetés, ou en cours d'exécution, ou déjà réalisés dans les divers mouvements coopératifs européens occidentaux, dont certains semblent s'acheminer vers des réformes radicales, tel le mouvement coopératif danois qui, poussant l'intégration jusqu'à sa dernière limite, envisagerait la constitution d'une société coopérative nationale unique.

7. Nous en tenant à notre pays, nous indiquerons brièvement différentes mesures de concentration qui ont été prises *à tous les niveaux* de l'organisation pour assurer une meilleure unité d'action et une efficacité plus grande au mouvement coopératif suisse. Encore que les dirigeants coopérateurs n'aient jamais perdu de vue, ainsi que nous l'avons rappelé ci-dessus, la nécessité permanente de rationaliser autant que possible, en s'assimilant les derniers progrès de la technique, la fourniture coopérative des marchandises, ils ont cependant toujours été plus ou moins entravés dans leurs efforts par la structure très fortement décentralisée et démocratique du mouvement. Mais, nécessité faisant loi, la dispersion n'était plus de mise face à une concurrence disciplinée, obéissant aux ordres d'un état-major unique. C'est pourquoi, après les incertitudes de l'immédiat après-guerre, un plan de développement s'est dessiné dès 1950 et a commencé à se réaliser. En voici les pièces maîtresses, sommairement exposées.

8. Au niveau le plus élevé, soit au niveau de l'U.S.C., une nouvelle orientation a été prise de manière consciente et délibérée notamment dans les domaines de l'entreposage et du front de la vente.

Concernant l'entreposage, il fut décidé de faire des vastes établissements et installations de Pratteln, considérablement agrandis et entièrement modernisés, le seul entrepôt central de l'Union pour toutes denrées alimentaires, tandis que le nouveau Centre CO-OP de Wangen, près d'Olten, fut destiné à recevoir tous les articles non alimentaires. Ainsi, tout le stock du magasin de gros sera finalement concentré dans les deux seuls entrepôts centraux de Pratteln et de Wangen.

Concernant le front de vente, un Centre de coordination a été créé en vue d'associer plus étroitement les efforts de l'U.S.C. et des sociétés adhérentes, en groupant et en coiffant tous les services responsables de la promotion des ventes, tant à l'Union que dans les sociétés.

9. Au niveau régional, la concentration s'est faite grâce à la création des entrepôts régionaux, au nombre de 25 pour l'ensemble du pays. Ces organismes ne sont rien d'autre que des coopératives du second degré, de même type que les coopératives à buts spéciaux. En sont membres, d'une part, les sociétés des rayons économiques concernés et, d'autre part, l'Union elle-même. Leur but est d'assurer une plus étroite collaboration commerciale entre leurs membres, c'est-à-dire des petites et moyennes sociétés entre elles et avec l'Union, tout en sauvegardant l'existence juridique et la personnalité morale de ces sociétés.

Le problème à résoudre (et il l'a été d'une manière élégante, en application des principes coopératifs) consistait à modifier une structure commerciale ancienne pour l'adapter aux besoins nouveaux, dans le respect scrupuleux des postulats de la démocratie et du fédéralisme. Toute la réforme a tendu à supprimer les inconvénients, tant pour les sociétés que pour l'Union, d'une organisation rendue désuète, économiquement parlant, par suite des récents progrès de la commercialisation. La collaboration étroite que les entrepôts régionaux devaient instaurer dans le cadre de régions judicieusement délimitées, tenant compte de la géographie et aussi des différences ethniques, permet de garantir aux participants des avantages économiques notables.

Parmi ces avantages, on peut mentionner tout d'abord la diminution des frais de locaux et des charges y afférentes: entretien, amortissement, etc. Il en est de même pour ce qui est des frais d'exploitation: chargement et déchargement, contrôle et entretien des marchandises, emballage, etc., se font en plus grande masse avec des moyens plus économiques. De même, la concentration du parc de camions permet de réduire les frais de camionnage. Quant aux stocks, ils peuvent être diminués, du fait qu'ils ne sont plus éparpillés dans la multitude des entrepôts des diverses sociétés. En outre, il a été possible de pratiquer dans des cadres géographiques plus largement tracés une politique des prix et de la ristourne uniforme et d'égaliser les assortiments. La publicité et l'engagement de spécialistes s'en trouvent aussi facilités.

D'autre part, en plus du stockage et de la répartition des marchandises générales, les entrepôts régionaux entreprennent le groupement des boulangeries appartenant ci-devant aux coopératives qui leur sont rattachées, la répartition en commun des fruits et légumes, de la viande, des produits réfrigérés, ainsi que les installations pour combustibles et carburants solides et liquides. Selon les prévisions, le programme de construction des 25 entrepôts régionaux prévus par le plan serait achevé à la fin de l'année 1966. A partir de cette date, le Magasin de gros de l'U.S.C. n'aurait plus, y compris les 8 plus grandes sociétés, que 33 points de vente et pratiquement 33 clients.

10. Au niveau local, le mouvement de concentration se manifeste par des fusions de sociétés et par des communautés d'administration ou de gérance. Les organes dirigeants de l'Union favorisent et encouragent ces processus de concentration.

C'est ainsi que le nombre des sociétés adhérentes (sans compter les coopératives à buts spéciaux et les fondations) a passé de 555 en 1950 à 473 en 1695, accusant une diminution en chiffre absolu de 82 unités. Cette tendance aux fusions systématiques rappelle, mais à un rythme accéléré, celle qui s'était produite au début de ce siècle, ainsi que nous l'avons rappelé précédemment.

En ce qui concerne les communautés de gérance, qui sont souvent un premier pas vers des fusions proprement dites, elles intéressent un nombre croissant de petites et moyennes sociétés. D'après les indications fournies par le dernier rapport annuel de l'U.S.C. (1965), ce ne serait pas moins de 102 coopératives (contre 77 en 1963) qui auraient opté pour le régime d'une administration commune. Ces communautés administratives apportent un commencement de solution au problème des cadres. En effet, l'engagement de chefs compétents suppose que des postes d'une certaine importance peuvent être proposés. En d'autres termes, la rationalisation s'étendant de plus en plus à tous les domaines de l'économie, seules les grandes entreprises ou tout au moins les entreprises d'une certaine envergure pourront s'offrir des chefs capables de mener à bien leur affaire.

11. Au niveau des sociétés enfin, l'effort de concentration a porté principalement sur les points de vente, qui étaient au nombre d'environ 3000 en 1962. Cela signifie qu'au cours de ces dernières années plusieurs centaines de magasins de type traditionnel ont été fermés.

Ils ont été soit remplacés par des magasins à libre-service, soit définitivement abandonnés sous l'impulsion du mouvement de concentration vers de meilleures unités. Cette tendance se maintiendra certainement à l'avenir. Bien que le petit magasin soit encore prédominant, du moins par le nombre, il ne semble pas douteux qu'il perdra encore du terrain, sans toutefois disparaître complètement.

En effet, de l'avis des dirigeants coopérateurs, les coopératives ne peuvent pas se contenter de ne prendre en charge la distribution des marchandises que là seulement où, sur la base de calculs techniques d'exploitation, il existe le nombre minimum requis d'acheteurs pour une superficie de vente déterminée. Par opposition à d'autres entreprises du commerce de détail, les coopératives s'occupent de la fourniture des marchandises également dans des villages de montagne qui ne donnent qu'un petit rendement, ou même n'en laissent aucun. C'est là une des caractéristiques essentielles du mouvement coopératif qui, étant une émanation des divers milieux populaires, a pris naissance au niveau de leurs besoins.

Néanmoins, touchant la politique des points de vente, le plan de développement arrêté par les organes dirigeants de l'U.S.C., prévoit la création dans les délais les plus brefs possible d'au moins 70 supermarchés d'environ 1000 m² de surface de vente et de 175 superettes avec au moins 500 m² de surface de vente. Ces magasins à grande surface, où la ménagère peut tout acheter sous le même toit, devraient permettre de réduire d'un millier au moins le nombre total des points de vente.

12. Peut-être convient-il d'ajouter que les établissements coopératifs du type « grands magasins » ont connu également au cours de ces dernières années une progression importante, tant en ce qui concerne leur nombre (de 7 à 23) que les dimensions de plusieurs d'entre eux, par exemple à Genève et à Lausanne.

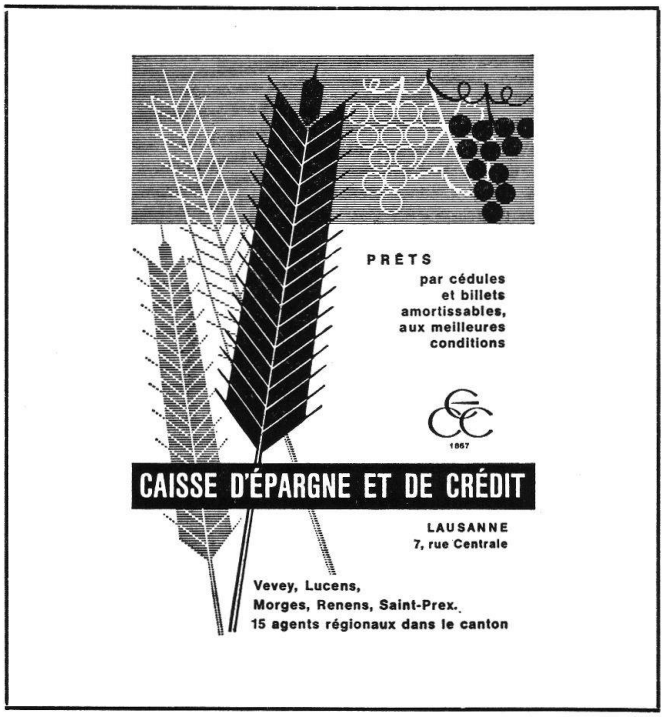
13. Toutes ces mesures de concentration, de caractère technique et économique, tendant à donner au mouvement coopératif suisse un nouveau visage, mieux adapté aux goûts et aux besoins modernes, ont pu être prises sans qu'il fût besoin de modifier les statuts de l'U.S.C. Une revision de ces statuts n'en devint pas moins indispensable, pour des raisons diverses. Mais elle se justifiait essentiellement par la préoccupation de renforcer l'unité du mouvement, d'améliorer sa capacité de rendement et ses prestations, en facilitant la cohésion volontaire indispensable de tous ses éléments, surtout sur le front de la vente, afin de fournir le maximum de services aux consommateurs.

Les organes dirigeants de l'U.S.C. se sont efforcés, avec un plein succès d'ailleurs, de dissiper les craintes qui se manifestaient ici et là quant au renforcement de l'influence et des pouvoirs de la centrale.

La revision des statuts a porté principalement sur une délégation de compétences accrues à la Direction de l'Union, lui permettant d'intervenir dans l'administration même des sociétés adhérentes en cas de besoin, avec la faculté de prendre des sanctions qui peuvent aller jusqu'à l'exclusion à l'égard de tout membre qui ne remplirait pas convenablement ses tâches ou qui s'obstinerait à ne pas tenir compte des propositions qui lui seraient faites en vue de remédier aux déficiences constatées.

D'autre part, à côté de la gestion proprement dite des affaires de l'U.S.C., qui était et qui reste sa fonction ordinaire, la Direction de l'Union s'est vu conférer le pouvoir de prendre toutes les mesures propres à accroître l'efficacité de l'Union et de ses sociétaires. Dans l'accomplissement de ces nouvelles tâches d'une importance capitale, la Direction peut compter sur l'aide, les avis et les conseils d'un organe consultatif nouveau: la Commission des directeurs, composée de 40 membres au plus, directeurs en activité des entrepôts régionaux et des grandes sociétés.

14. Telles sont, en bref, les principales dispositions statutaires nouvelles qui ont modifié, dans le sens d'une centralisation accrue, la structure du mouvement coopératif suisse. Une proposition tendant à réserver la qualité de membres de l'U.S.C. seulement aux huit plus grandes sociétés et aux vingt-cinq entrepôts régionaux, transformés en sociétés coopératives de consommation régionales, a été repoussée par le Conseil d'administration, qui n'a pu se résoudre à voir disparaître quelques centaines de coopératives autonomes au profit d'un nombre restreint d'organisations plus vastes. Mais il se peut que la solution adoptée ne soit qu'une étape provisoire dans le processus de concentration des structures du mouvement coopératif suisse à une époque d'évolution rapide des techniques, entraînant tous les secteurs de l'activité économique. Quoi qu'il en soit du point de vue juridique, les faits que nous avons relevés montrent que la concentration des entreprises coopératives sous l'aspect technique est en bonne voie de réalisation [1].

---

[1] Pour de plus amples informations sur le sujet traité dans cet article et sur d'autres questions annexes, on pourra consulter notre ouvrage: *COOP en Suisse. Regards sur la naissance et le développement du mouvement coopératif de consommation*, Bâle, U.S.C., 1965, 566 pages.