

Une décennie difficile

Autor(en): **[s.n.]**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Domaine public**

Band (Jahr): - **(1977)**

Heft 413

PDF erstellt am: **29.06.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-1018745>

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.

Usego: pauvre détaillants

Leur attention braquée sur l'assemblée extraordinaire des actionnaires du Crédit suisse convoquée pour vendredi dernier, les journaux, surtout romands, ont peu parlé d'une autre assemblée, ordinaire celle-ci mais d'une importance exceptionnelle, tenue le mardi dans une atmosphère passablement houleuse: celle des actionnaires de l'Usego-Trimerco-Holding, société faitière du groupe Usego.

Malgré de longs discours historico-descriptifs, dont les effets ont sans doute été moins bien calculés que lors de la mise en scène (agence Farner) du Crédit Suisse, une discussion assez violente s'est engagée; plusieurs minorités d'actionnaires ont ouvertement attaqué le conseil d'administration, présidé par le conseiller aux Etats saint-gallois Paul Burgi (celui par l'intermédiaire duquel le Parti radical a reconquis le siège aupara-

vant détenu par le socialiste M. Eggenberger). Il y eut même une offre de rachat au pair de la majorité des actions de la société pour 25 millions, — offre derrière laquelle pourrait se trouver la maison Denner, qui ne serait en tout cas pas la première à vouloir cueillir ce fruit trop mûr (la société succursaliste allemande Albrecht notamment aurait voulu ainsi prendre pied en Suisse).

Entrée en lice des grandes banques

Enfin, au bout de quatre heures et demie qui ont dû sembler très longues à certains, l'ordre du jour était épuisé: les comptes pour 1976, qui se soldent par un déficit de 8,9 millions de francs et par un cash-flow réduit de 23,9 % par rapport à 1975, ont été approuvés par quatre cinquièmes des actionnaires présents ou représentés. Dans la foulée, ils ont dit oui aussi au plan d'assainissement financier proposé: réduction de 60 % du capital-actions de 55 à 22 millions et émission d'actions pour un montant de 23 millions, réservées à l'UBS, à la SBS et au Crédit Suisse.

Une décennie difficile

C'est la seconde fois en moins de dix ans que le groupe Usego, quatrième détaillant de Suisse d'après le chiffre d'affaires, se trouve dans une situation très grave, mettant l'existence même de l'entreprise en péril. Elle survivra cette fois aussi, par la grâce des trois plus grandes banques suisses, dont l'une, l'UBS, avait seule participé au sauvetage précédent. A noter que, dans notre pays comme ailleurs, les banques répugnent à s'engager dans le secteur de la distribution, qu'elles connaissent mal et méprisent un peu, — pour sa faible rentabilité, mais aussi pour le caractère trop public de ses activités de vente au détail... (cela n'a pas empêché tout de même le Crédit Suisse de prendre le contrôle de la société mère du groupe Jelmoli-Innovation-Grand Passage).

Les événements et les changements ont été si durs ces dernières années que les détaillants indépendants en alimentation ne reconnaissent plus du tout leur société d'achat, leur coopérative d'approvisionnement créée en 1907 sous le beau nom de Union (USEGO: Union, Schweizerische Einkaufs-Genossenschaft, Olten). En 1967, pour la 67^e assemblée, c'était encore la fête: plus de mille détaillants-coopérateurs et de nombreux invités avaient envahi le Kursaal de Bern pour y entendre leur président d'alors, le professeur saint-gallois A. Gutersohn, célébrer une nouvelle fois les vertus du petit commerce et des classes moyennes, et le conseiller fédéral Schaffner, qui lui fit bon écho et se laissa même imprudemment aller à pronostiquer le ralentissement du mouvement de concentration dans le commerce de détail alimentaire suisse.

On sait que ce mouvement a tellement ralenti que Coop et Migros font à elles seules plus de la moitié des ventes alimentaires en Suisse, et que le nombre des épiciers et autres indépendants diminue à la cadence de plusieurs centaines par an! Convaincu qu'on n'en arriverait pas là mais quand même moins optimiste que M. Schaffner, le directeur d'Usego parla de l'horizon 80 et de la nécessité de doubler en dix ans la surface de vente pour maintenir la part au marché détenue par les indépendants. Bref, toute la mythologie euphorique des manifestations jubilaires, traditionnellement faites de regards émus et auto-satisfaits sur le passé, gage de visions rassurantes pour l'avenir, avec le salut des autorités et les morceaux de fanfare.

L'euphorie dura peu: dès l'été 1968, un état-major de crise entra en fonctions, et présentait un plan d'assainissement draconien: économies sur tous les postes de frais, personnel compris, et changement des méthodes par trop traditionalistes de gestion. Les termes de management, marketing et autres cost-plus faisaient leur entrée dans le vocabulaire de la maison, qui allait en outre devoir changer de statut juridique. Après une intensive campagne auprès des milliers de coopérateurs, naissait donc l'USEGO SA, qui commença son premier exercice le 1^{er} octobre 1969 avec la prise de participation de l'UBS.

Le gros coup de Waro

En 1970, Usego sort des chiffres rouges et développe une nouvelle conception du front de vente, ouvrant les premiers magasins « Piazza » et liquidant les exploitations non rentables; c'est aussi l'année où les clients, c'est-à-dire les détaillants, se voient soumis au système de facturation « cost-plus », par lequel les grosses commandes se trouvent beaucoup plus sensiblement avantagées que par les traditionnels rabais de quantité et autres ristournes de fin d'année. En 1971, Usego croit réussir un grand coup, en rachetant pour une quarantaine de millions les trois hypermarchés

Waro, créés par un certain R. Stahel, affairiste sans doute aussi imaginaire mais pas aussi heureux que K. Schweri, le patron de Denner.

En 1973, la réorganisation se poursuit avec la création de Usego-Trimerco-Holding, au capital de 55 millions, qui regroupe Usego SA et quatre autres sociétés de vente, d'exploitation et de conseil. Les résultats de 1973 et 1974 semblent confirmer la direction prise par le groupe Usego, qui soigne son image de « troisième force » de la distribution suisse. Mais la situation se dégrade en 1975 : le chiffre d'affaires, qui avait dépassé le milliard de francs l'année précédente, ne progresse pratiquement plus, et surtout le rendement diminue trop pour que les réserves puissent être convenablement alimentées. L'exercice suivant — celui de 1976 donc — est lourdement déficitaire.

La chasse aux responsables et aux sauveteurs

A tous les étages commence la chasse aux responsables de cette évolution. Une tête roule en automne : celle d'André Voillat, engagé au début de 1969 et auteur des diverses conceptions du front de vente. Il est remplacé par Frank Rentsch, venu tout droit de la Migros où, après avoir dirigé la coopérative de Berne, il était monté en 1970 à Zurich, pour devenir membre de la « délégation » et se trouver six ans plus tard bloqué à ce niveau, pourtant intéressant, par la nomination de P. Arnold à la présidence.

Assez satisfaits de l'acquisition de ce nouveau directeur, les actionnaires d'Usego auraient voulu des changements au niveau de l'administration, et en premier lieu de la présidence. Plus encore que Voillat, l'ex-conseiller national et actuel conseiller aux Etats Paul Bürgi a associé son nom aux réformes en tous genres tentées depuis 1968, année de sa nomination; mais il s'accroche, apparemment persuadé que l'assainissement 1977, en pleine période de stagnation de la consommation, va réussir. Pour cela, le sauvetage financier par les grandes banques ne signifie que la première condition à remplir. Gageons qu'elles sauront

monnayer leur appui, exigeant notamment un sérieux « dégraissage » de la techno-structure au sein de la holding, de toute évidence surdotée en directeurs et cadres supérieurs coûteux.

Des clients échaudés

Mais il y a tout le reste, c'est-à-dire d'abord les négociations avec les fournisseurs et les relations avec les clients. L'industrie des articles de marque, qui a toujours reconnu l'importance de la centrale d'Olten et lui a pardonné le lancement de produits sous sa propre marque, refuse désormais les nouvelles exigences d'Usego, telles les contributions aux frais d'ouverture de nouveaux magasins ou les primes pour l'introduction ou le maintien dans l'assortiment. La position des fabricants est d'autant plus forte qu'ils ont pour eux l'alibi d'une politique loyale de prix non discriminatoires, et que la centrale Usego ne peut plus compter sur la totale fidélité de ses clients. Or justement ces derniers sont complètement échaudés par les transformations de leur ancienne coopérative d'approvisionnement, devenue centrale d'achat préoccupée par sa propre rentabilité, holding sophistiquée, conseillère de plus en plus capricieuse et impérieuse en matière de front de vente et d'assortiment, et, pire que tout, devenue la propre concurrente de ses clients puisque le groupe Usego a développé son propre réseau de distribution, possédé en propre (Waro) ou exploité le plus souvent en franchise (Piazza, Amarillo), — ces magasins pratiquant la vente en discount à des prix qui ruineraient le détaillant indépendant.

Le marketing et la psychologie

Bref, ces dernières années, la centrale Usego a évolué davantage en fonction de lois du marketing plus ou moins bien assimilées que des principes les plus élémentaires de la psychologie. Rendus méfiants par de telles pratiques, les détaillants revendeurs ne ménagent pas leurs cri-

tiques... et ils ne se contentent plus de marronner dans leur arrière-boutique; l'assemblée des actionnaires de la semaine dernière l'a bien montré : ils ne pouvaient arithmétiquement l'emporter, mais ils ont fait la vie dure au conseil d'administration, contre lequel ils ont parlé sans ménagement, — ou fait parler, notamment M. Stahel déjà cité.

Une situation financière dangereuse pour la seconde fois en moins de dix ans, les grandes banques « mouillées » dans un commerce qu'elles n'apprécient guère, une centrale qui ne répond plus à l'attente de ses fondateurs et toujours principaux clients, un ancien président attaqué et un nouveau directeur venu tout droit de la concurrence : autant d'atouts plutôt discutables pour le grand redémarrage que devrait rapidement connaître le groupe Usego. Comme dirait M. Ritschard : on a décidément trop oublié le facteur humain, et surtout le rôle social du petit commerce.

A tout prix

Besoin de changer d'air professionnel, dans quelques cas isolés; attrait du travail en plein air, peut-être encore plus rarement; chômage, et recherche du travail à n'importe quel prix, le plus souvent : pour un poste de gardien, ne demandant aucune compétence ni formation particulières, une organisation sportive vaudoise a reçu plus de trente offres de personnes intéressées par l'emploi en question (appel par voie de presse).

Une dizaine d'entre elles n'indiquaient pas leur profession ou leur formation; mais on notait dans le nombre également, un électricien-machiniste, un électricien-câbleur, un machiniste, deux plâtriers-peintres, un mécanicien, un opérateur, un chauffeur professionnel, un technicien ETS, un dessinateur technique, un typographe, un secrétaire, un gardien, deux employés de maison, un agriculteur, un hôtelier et un commerçant en automobiles.