

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 62 (1970)  
**Heft:** 10

**Artikel:** Le phénomène de concentration dans le mouvement coopératif  
**Autor:** Kohler, Robert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385598>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 25.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Le phénomène de concentration dans le mouvement coopératif

Par *Robert Kohler*, directeur de COOP Suisse

### *Introduction*

Répondant à de très pressants besoins et emmené par des hommes animés par une véritable foi, le mouvement coopératif s'est développé en se diversifiant depuis une centaine d'années environ. Cette croissance généreuse mais quelque peu désordonnée, traduction dans les faits socio-économiques d'un enthousiasme enflammé, a fait du mouvement coopératif un secteur puissant et diversifié, mais insuffisamment structuré pour demeurer dans le peloton de tête des entreprises de distribution. Aussi, la révision des structures, en l'occurrence dans le sens d'une plus grande concentration et d'une centralisation plus poussée, est-elle à l'ordre du jour dans toutes les fédérations coopératives nationales.

Le sujet est non seulement d'une actualité et d'une importance décisive pour l'avenir du mouvement coopératif, mais aussi, et cela va ensemble évidemment, extrêmement vaste, trop vaste pour être même effleuré dans le temps limité pendant lequel je me permettrai de solliciter votre attention. C'est pourquoi je me limiterai au cas des coopératives de consommation, qu'au demeurant je connais plus particulièrement, et j'envisagerai le problème de la concentration principalement sous son angle économique; cela n'est au fond pas à proprement parler une limitation, dans la mesure où le phénomène de concentration en lui-même – mais non toutes ses causes et ses incidences, cela va de soi – est un phénomène purement économique.

Toutefois, eu égard au très important fondement idéologique qui sous-tend l'activité des coopératives, on ne saurait étudier le problème de la concentration dans le mouvement coopératif sans consacrer quelques réflexions aux implications sur le plan des principes coopératifs, et en premier lieu sur le contenu réel de la démocratie coopérative.

C'est donc à ces quelques réflexions que sera consacrée notre première partie – la seconde traitant donc des aspects économiques du mouvement de concentration dans les coopératives de consommation.

### *1. Idéologie coopérative et concentration*

A l'échelle nationale, les mouvements coopératifs forment des fédérations dont les sociétés membres ont gardé longtemps une assez grande autonomie vis-à-vis de leur centrale et une large indépendance les unes à l'égard des autres. A l'échelle locale ou régionale, c'est-à-dire au niveau des sociétés, la participation directe des coopérateurs est statutairement requise pour la gestion de leur association. C'est assez dire que la décentralisation et la règle du contrôle démocratique jouent un rôle important dans le mouvement coopératif. C'est assez dire aussi que la concentration, dont l'une des manifestations les plus importantes est la centralisation du pouvoir, implique des changements profonds non seulement dans les structures, mais également dans le fonctionnement des institutions coopératives. Certains en déduisent que ces dernières vont perdre tout leur caractère démocratique. Je crois personnellement qu'il n'en est rien, que la démocratie coopérative ne va pas disparaître, mais changer de forme, c'est-à-dire devenir de plus en plus indirecte.

Car il est simpliste d'opposer concentration et démocratie. Ces deux notions sont irréductiblement antinomiques seulement si l'on considère la démocratie comme la forme de gouvernement dans laquelle chaque citoyen-coopérateur fait pleinement usage de son droit, donnant son avis sur toutes les affaires de la communauté, et prend aussi sa part de responsabilités dans la gestion de l'Etat-coopérative. Or, la démocratie, dans les faits en tout cas, ce n'est précisément plus cette forme de gouvernement par tous, pour la bonne – ou mauvaise – raison que presque tous ont démissionné du gouvernement. Vous savez comme moi que là réside la vraie crise de la démocratie, sur le plan politique comme dans le secteur coopératif. La vraie crise, ce n'est pas la centralisation du pouvoir, c'est la démission, l'abdication ou, pire encore, la négligence et le renoncement tacite de milliers de gens qui ne se présentent pas plus aux urnes qu'aux assemblées.

Qu'est-ce qu'une démocratie directe sans participation directe? Que devient le principe «un membre = une voix» quand le vote devient tacite, faute de membres, faute de voix? Et les causes de cet abstentionnisme général, dont ne souffrent pas seulement les coopératives, mais également les syndicats, les partis et, en Suisse tout particulièrement, mais ailleurs aussi, les institutions politiques dans leur ensemble, ces causes donc sont apparues avant que ne s'accélère le processus de concentration accusé d'avoir provoqué la crise de la démocratie coopérative. Au pire, la centralisation du pouvoir est

venue aggraver cet état de crise dans la mesure où elle favorise la tendance à l'oligarchie de fait, dont le moins que l'on puisse dire est qu'elle a un effet fortement démobilisateur.

Pour le reste, l'apathie de plus en plus générale des coopérateurs n'a rien à voir avec la révision des structures des fédérations nationales, mais bien plutôt avec la disparition progressive, et par ailleurs heureuse, des motivations matérielles ayant autrefois principalement commandé l'adhésion et la participation aux coopératives; plus généralement, c'est, comme l'a très justement remarqué Georges Lasserre, «toute l'ambiance de notre économie d'abondance, ou de notre société de consommation, qui est peu favorable à l'action coopérative. Non seulement par l'accès plus facile au confort, par l'information et la distraction à domicile qu'elle procure, mais plus profondément par l'attitude de passivité et l'accoutumance aux solutions de facilité qu'elle engendre, qu'elle cultive par la publicité<sup>1</sup>». Le bonheur conformiste, revivifié, livré sur catalogue et au besoin à crédit, n'a rien à voir avec la courageuse prise en mains de son propre sort, avec le self-help, élément essentiel de l'esprit coopératif et de la démocratie active.

Les solutions difficiles, celles dont la recherche exige un effort personnel, n'ont jamais eu l'heur de plaire, et les contestataires de tous les temps qui, du Christ aux Équitables Pionniers, ont osé préconiser de telles solutions en ont fait la dure expérience. Un idéal ne tarde pas à s'altérer au contact de la réalité, et les théories les plus révolutionnaires sont neutralisées et vidées de leur substance originale. Dans ces conditions, il ne paraît en aucune manière raisonnable de s'accrocher à l'idéal mythique d'une démocratie coopérative directe.

On va peut-être me reprocher de remplacer une fiction, au demeurant assez inoffensive, par un danger, bien réel lui: celui de voir les coopératives tomber aux mains de quelques gestionnaires dont les connaissances, aussi étendues soient-elles, ne comprennent pas toujours même les prémisses de cette philosophie des responsabilités, de cet humanisme sur lequel devrait pourtant se baser la gestion de toute entreprise importante en général, et de toute grande société coopérative en particulier. Spontanément, les grandes organisations prennent en effet un caractère technocratique, et, comme le relève encore G. Lasserre, «les coopératives n'y échappent pas, et la distance s'accroît entre leurs dirigeants et les coopérateurs de base. Distance intellectuelle par la haute compétence des premiers, par la nature des problèmes qu'ils affrontent. Distance géographique à mesure que les coopératives diminuent en nombre et étendent leur champ d'action régional. Distance sociale, car elles sont et seront de

<sup>1</sup> Georges Lasserre, «La crise de la démocratie coopérative», *Revue des études coopératives*, No 155, 1er trim. 1969, p. 19.

plus en plus obligées de recruter, non plus des militants d'origine populaire ayant eu une promotion progressive, mais de jeunes spécialistes provenant d'écoles supérieures ou des universités. Distance humaine, par leurs tâches absorbantes, par leur niveau de vie élevé, par leurs relations inévitables avec d'autres milieux.»

Mais, direz-vous, comment avec une démission générale à la base, avec des technocrates qui s'installent au sommet, avec un mouvement de concentration et de centralisation qui, sans l'avoir directement commandé, favorise puissamment ce transfert de pouvoir du citoyen-coopérateur aux «experts», comment avec de tels éléments sauver la démocratie coopérative? Peut-on la maintenir en vie autrement que dans les discours?

On le peut, certes, même si beaucoup ne semblent pas y croire à en juger d'après la rigueur des analyses faites de la crise contemporaine de la démocratie coopérative et la relative minceur des propositions présentées à ce jour pour mettre fin à cette crise. Le problème n'est effectivement pas simple, surtout si l'on veut bien considérer que les principes idéologiques ne peuvent ni céder devant les réalités économiques, ni encore moins passer outre. Compte tenu de ce double impératif, il me semble que la solution à la crise actuelle doit être cherchée dans le sens d'une promotion des instruments permettant le fonctionnement harmonieux de la démocratie indirecte pour le plus grand bien des coopérateurs et de leurs sociétés.

Qui dit démocratie indirecte, dit corps intermédiaires et moyens d'information. Ce sont donc eux, les organes de contrôle élus par la base et les organes de presse émis par la centrale, qu'il faut valoriser au mieux, afin d'en faire des rouages décisifs d'un régime de démocratie indirecte. La «médiatisation» des rapports entre les sociétaires et leur coopérative d'une part, et entre les sociétés et leur centrale fédérale d'autre part, exige l'aménagement de circuits d'information aussi fluides que possible, afin de faciliter et de stimuler une participation positive. Car c'est en fin de compte l'ignorance qui provoque l'inertie – ou pire, la résistance passive.

Les conseils coopératifs et autres assemblées de délégués élus doivent recevoir une plus ample information, afin de ne plus se sentir transformés en simples chambres d'enregistrement, mais bien considérés comme de véritables interlocuteurs. Ils cesseront alors de rester passifs même aux séances, d'intervenir sur des questions de détail, de ne prendre la parole que dans un sens le plus souvent négatif, et autres formes de participation négative. Devant les organes «législatifs» des coopératives, les responsables des plus hauts échelons doivent exposer leurs problèmes et tolérer une discussion aussi ouverte que possible. A l'échelon des corps intermédiaires, le sentiment d'impuissance provenant de l'impression que l'essentiel se passe ailleurs coupe naturellement court à toute initiative personnelle et à tout zèle pour assurer la relève.

A l'égard des sociétaires, qui se sentent de moins en moins concernés, la presse coopérative a un rôle déterminant à jouer. C'est par elle qu'ils peuvent être informés à domicile, numéro après numéro, des affaires coopératives sur lesquelles ils ont droit de recevoir une information aussi complète que le permettent des considérations stratégiques évidentes et aussi attrayante que l'exige la concurrence d'autres publications plus coûteuses et d'autres *mass media* moins exigeants qu'une presse de bon niveau culturel. Par la voie de la presse coopérative, les sociétaires apprennent à connaître les responsables et les problèmes du mouvement et de leur coopérative et sont renseignés sur ses réalisations. La bonne tenue rédactionnelle de la presse coopérative demeure aujourd'hui l'une des plus importantes prestations non économiques offertes aux sociétaires. Cet aspect est à considérer avec le plus grand sérieux, dans la mesure où cette presse demeure le seul lien direct entre ces derniers et le mouvement auquel ils ont adhéré.

J.-J. Rousseau, qui se faisait une très haute idée de la démocratie, avait constaté alors que cette forme de gouvernement ne convenait qu'aux petites communautés rassemblant des gens se connaissant pratiquement les uns les autres. Il condamnait implicitement la démocratie indirecte car, selon lui, le citoyen n'avait en fait aucun pouvoir, tenu qu'il était par la force des choses dans une ignorance à peu près totale des affaires d'une grande nation. Aujourd'hui, les progrès intervenus dans le domaine des communications ont permis de réduire la distance séparant l'individu du groupe, aussi grand soit-il, auquel il appartient. Et la démocratie indirecte, dont personne ne discute plus le principe sur le plan politique, s'installe dans le secteur coopératif avec l'agrandissement des dimensions et la révision des structures. Non, décidément, je ne vois pas que la concentration économique oblige à renoncer à la règle du contrôle démocratique posée par les Equitables Pionniers.

La fausse antinomie entre la concentration et la démocratie étant ainsi dénoncée, je voudrais en venir maintenant aux aspects économiques de la concentration dans les coopératives.

## *II. La concentration économique dans les coopératives de consommation*

En tant que grandes entreprises commerciales, les coopératives de consommation sont comme leurs concurrentes nées avant la guerre soumises aux impératifs de la concentration économique.

Les causes de ce phénomène, qui affecte actuellement l'ensemble du secteur de la distribution, sont assez connues pour que je puisse me contenter de les énumérer ici. Il y a tout d'abord les facteurs de concentration intérieur au commerce, dont les plus puissants sont sans aucun doute, au niveau de l'entreprise, les progrès en matière

de gestion et d'administration, la tendance à une diversification (désécialisation) toujours plus large et l'accroissement des besoins financiers et, au niveau de l'exploitation, le fait que les grandes unités de transformation et d'entreposage ainsi que les grandes surfaces de vente atteignent proportionnellement une productivité supérieure. Parmi les causes de concentration extérieures au commerce, qui tiennent à l'évolution socio-économique générale de notre époque, il faut mentionner avant tout la production de masse, la prolifération des produits nouveaux et l'urbanisation croissante; d'une manière générale, l'avènement de la société dite de consommation de masse favorise nettement une distribution hautement rationalisée capable de répondre à la fois aux besoins les plus standardisés et aux désirs les plus sophistiqués. Dans une moindre mesure, le resserrement progressif de certains liens noués à l'échelon international par les grandes organisations du commerce de détail joue un rôle favorable à la concentration dans le commerce – mais cette internationalisation est en fait au moins autant une manifestation de la concentration que l'une de ses causes. C'est qu'en cette matière il est bien difficile de distinguer les causes de leurs incidences, largement interdépendantes; cette imbrication deviendra toujours plus grande, au fur et à mesure de l'accélération – par mode ou par simple contagion – du processus de concentration.

A tous ces facteurs favorables à la concentration dans la distribution s'ajoute dans le cas des coopératives un élément qu'elles ont certes en commun avec les grandes maisons à succursales multiples créées au siècle dernier, mais qui pour des raisons juridiques et idéologiques joue chez elles un rôle nettement plus important: le poids de l'histoire.

Je ne pense pas qu'une longue histoire et une succession de jubilés constituent en elles-mêmes un handicap. Force est néanmoins de constater que les structures juridiques et économiques que les coopératives se sont données avec le temps ne favorisent guère l'application des méthodes de gestion centralisée aujourd'hui indispensables. La plupart des mouvements coopératifs nationaux ne sont en fait pas encore des véritables groupes d'entreprises intégrés, mais bien des amalgames dont les années ont peu à peu fait des complexes extrêmement importants. Il n'est pas rare de voir un mouvement coopératif national compter plusieurs dizaines d'entreprises de production et de transformation et plusieurs centaines de sociétés de vente en rapports plus ou moins étroits entre elles et avec la centrale à laquelle elles sont affiliées – le tout sans compter les sociétés immobilières et de service et les exploitations destinées à faciliter la distribution physique et l'entreposage des marchandises.

Or, aujourd'hui ces vastes ensembles, que les patients efforts de plusieurs générations de coopérateurs dynamiques et désintéressés ont permis de constituer, ont des structures trop lâches pour qu'il

soit possible d'y faire passer le courant qui fournit l'énergie aux grands groupes intégrés et qui fait leur force. La dispersion des efforts, l'allongement des circuits d'information, les doubles emplois et toutes autres formes de déperdition d'énergie peuvent difficilement être évités au sein de vastes organisations constituées à partir de la base telles que les fédérations coopératives.

Notre époque, qui voue aux notions de productivité et de rentabilité une admiration exclusive et manquant souvent de discernement, ne tolère aucune déperdition d'énergie – ce qui ne signifie pas d'ailleurs que le meilleur usage soit toujours fait de la force créée. Et même si les services en général et le commerce en particulier semblent bien avoir connu en dernier la contrainte du progrès technique, ils n'en sont pas moins désormais également soumis à l'impératif de la croissance – et cela d'autant plus fermement que la concurrence se fait plus dure.

Or, un tel durcissement est sensible dans de nombreux pays. En Suisse notamment, où grâce principalement au niveau de vie élevé de la population et à l'émulation existant entre les principaux groupes de la distribution l'appareil commercial est sans doute l'un des mieux adaptés d'Europe, la concurrence s'est faite ces dernières années soudain sensiblement plus sévère – et cela surtout depuis la chute du système des prix imposés, auxquels les fabricants d'articles de marque ont dû renoncer en février 1967. Depuis lors, la guerre des prix opère une sélection sévère et oblige les entreprises commerciales à surveiller constamment leurs frais et à en améliorer la structure, afin de maintenir une bonne rentabilité et d'éviter les difficultés et même le sort fatal dont plusieurs entreprises – et non des moindres – ont déjà été victimes.

De fait, l'Union suisse des coopératives de consommation, devenue Coop Suisse l'an dernier, n'a pas attendu cette brusque aggravation de la concurrence pour envisager la révision de ses structures et pour élaborer le plan de concentration dont elle poursuit aujourd'hui systématiquement l'exécution. Parmi les principaux objectifs de la politique générale menée par la centrale de Bâle, je mentionnerai les fusions de sociétés affiliées, la restructuration du front de vente (moins de magasins, mais de plus grandes surfaces) et la réorganisation de ce que nous appelons l'étape, c'est-à-dire la concentration des entrepôts et autres relais entre les usines et la centrale, d'une part, et les sociétés de vente, d'autre part. Mais tout se tient, vous le savez comme moi, et ces trois objectifs, que j'oserais tout au plus appeler principaux, doivent s'accompagner d'une série d'autres, que le plan Coop Suisse mentionne expressément, soit par exemple: l'unification de la politique commerciale et de l'assortiment, la centralisation de l'approvisionnement et de la production propre, la planification de l'ensemble des investissements et de leur financement, la définition uniforme d'une politique de sélection, de formation et de promotion



du personnel, ainsi que, *last but not least*, la réorganisation de la centrale; car celle-ci se doit non seulement de donner l'exemple, mais aussi de devenir l'instrument dont les sociétés affiliées ont besoin pour se décharger de tout ce qui ne concerne pas à proprement parler la vente.

En ce qui concerne les fusions de sociétés, je précise que le nombre de sociétés affiliées à la centrale de Bâle, qui a cumulé avec 572 (dont 556 coopératives de consommation proprement dites) en 1950, s'est tout naturellement réduit de quelques unités par an dès la fin des années 50. Au cours de la décennie suivante, le mouvement s'est peu à peu accéléré, et on a enregistré ainsi 14 fusions en 1960, 18 en 1961, 19 en 1962, 21 en 1965, etc... A la fin de 1967, on ne comptait plus que 437 coopératives de consommation affiliées à l'USC, soit une centaine de moins que sept ans plus tôt. Au 1er janvier de cette année, grâce aux quelque 70 fusions enregistrées en 1969 dans le cadre du plan, le nombre des coopératives de consommation affiliées à la centrale de Bâle n'était plus que de 334, soit une centaine d'unités de moins que deux ans auparavant. Je me permets de vous faire remarquer que si, pour ainsi dire spontanément, le nombre des coopératives de consommation USC a diminué d'une centaine en sept ans (de 1960 à 1967), il ne lui a plus fallu que deux ans ensuite pour se réduire encore une fois d'autant. Cette accélération du mouvement de fusion nous rend optimistes et nous permet d'espérer que la centrale ne devrait pas même attendre 1975, année fixée à l'origine comme horizon du plan, pour n'avoir plus en face d'elle que 32 sociétés régionales.

Concernant la restructuration du front de vente, qui constitue le pendant au niveau des unités d'exploitation de la révision des structures au niveau des unités juridiques, le plan de Coop Suisse prévoit également la réduction des effectifs avec, comme corollaire, l'accroissement de la taille moyenne des établissements. A fin 1960, les magasins coopératifs, exploités à diverses enseignes dans lesquelles le mot Coop n'apparaissait pas même toujours, étaient encore au nombre de 3300. Au 1er janvier 1969, on en comptait déjà plus que 2750 dont 132 supermarchés et 2331 autres magasins d'alimentation (en majorité en libre-service) et 287 magasins spécialisés et grands magasins. La poussée des grandes surfaces s'est fait particulièrement sentir au cours des dernières années: les ouvertures de supermarchés, appelés «Centres Coop», se sont multipliées. L'intention de Coop suisse est d'ailleurs de ne plus ouvrir de magasins d'une surface inférieure à 400 m<sup>2</sup>.

Rassurez-vous, je ne veux pas vous abreuver davantage de statistiques. Si j'ai pris le risque – toujours grand pour un orateur – de citer plusieurs chiffres et pourcentages, c'est précisément parce que dans de telles statistiques, ou plus exactement dans les réalités qu'elles traduisent, s'inscrit le caractère impératif (certains disent

inélucltable) du processus de concentration. Aujourd'hui déjà les vingt plus grandes sociétés coopératives suisses (sur plus de 300) réalisent près des deux tiers du total des ventes au détail du groupe Coop. Comment ne pas voir cela? Comment ne pas chercher à donner à d'autres sociétés des dimensions analogues? Comment ne pas considérer ces unités déjà importantes comme les pôles d'attraction auxquels, poussés par une irrésistible force centripète, d'autres sociétés viendront obligatoirement se joindre. Car la concentration économique, ce n'est pas seulement la réduction du nombre des sociétés et des exploitations avec laquelle on persiste trop souvent à la confondre. La concentration économique, c'est aussi, je dirai même surtout, le renforcement des plus forts, l'agrandissement des plus grands; cette croissance relativement plus rapide de ceux qui ont déjà fait les plus grands pas est peut-être profondément inéquitable – elle fait d'ailleurs fortement penser à la parabole des talents qui nous a tous scandalisés une fois ou l'autre – mais elle n'en demeure pas moins la seule et dure loi à laquelle sont soumises toutes les entreprises, y compris les coopératives de consommation.

Cela dit, et pour illustrer ces propos de manière plus concrète, je voudrais développer ici plus en détail le cas de l'une des grandes sociétés coopératives affiliées à Coop Suisse, laquelle poursuit à son échelle, qui de locale est d'ailleurs devenue par là même régionale, des buts analogues à ceux que le centrale cherche à atteindre à l'échelle nationale. Il s'agit de la coopérative de Berne, dont la zone d'attraction commerciale couvre grosso modo l'agglomération de la capitale suisse.

Au cours de l'exercice 1965/66, celui-là même pendant lequel Coop Berne passa pour la première fois le cap des 100 millions de francs de chiffre d'affaires, la direction de cette société, en contact étroit avec la centrale bâloise et après consultation des coopératives rattachées à l'entrepôt régional de Berne, a émis une série de directives concernant les mesures à prendre pour la révision des structures coopératives dans la zone desservie par cet entrepôt. En substance, Coop Berne préconisait, à terme, la réunion en une seule société de toutes les coopératives approvisionnées par cet entrepôt; les différents rapprochements à opérer devaient se faire le cas échéant en passant par le stade intermédiaire de la communauté de gestion, et de toute manière par la voie de franches discussions entre les trois partenaires intéressés, à savoir la centrale, Coop Berne et la (ou les) société(s) destinée(s) à fusionner avec cette dernière. Une première connut le régime de la communauté de gestion à partir de mai 1966 et fusionna avec Berne quatre mois plus tard. La même année, trois sociétés voisines formaient à leur tour une communauté de gestion, et en 1967 ce trio et deux autres sociétés encore fusionnaient avec Coop Berne; celle-ci, ayant ainsi absorbé ses quatre voisines les plus immédiates – de même d'ailleurs que la société gérant

l'entrepôt régional – se mit en devoir de valoriser l'apport reçu. Et c'est là que les choses deviennent extrêmement intéressantes. Tellement significatives même qu'on pourrait sans autre en faire un cas d'école. Or, donc, les quatre sociétés fusionnées ont en quelque sorte fait cadeau à Coop Berne de 16 magasins, ayant réalisé ensemble un chiffre d'affaires de 10,8 millions de francs l'année précédent la fusion. Le cadeau était à vrai dire un peu encombrant au début, car si l'on compare les exercices 1966/67 et 1967/68, on constate que Berne seule a vu ses ventes progresser de 8,2% d'une année à l'autre, tandis que le chiffre d'affaires des différentes sociétés fusionnées n'augmentait pas même assez pour compenser la hausse des prix à la consommation. Le cadeau devait donc être quelque peu allégé, ce qui fut promptement fait puisqu'en 1969 les rythmes de progression de Coop Berne, qui a accéléré son rythme de croisière, et des sociétés auparavant autonomes ont été identiques. Tels sont les beaux résultats de la politique de restructuration systématique de son front de vente poursuivie par Coop Berne. En 1967, 1968 et 1969, respectivement 4, 15 et 7 (jusqu'au 30 septembre) magasins ont été fermés, conformément chaque fois à une décision prise plusieurs mois auparavant et le cas échéant arrêtée au moment de la fusion. Parallèlement à toutes ces fermetures, le nombre de supermarchés passait de 6 à 15 à fin 1969, tandis que les magasins en service traditionnel disparaissaient pour ainsi dire complètement.

Bien entendu, et cela est tout à fait remarquable, les fermetures opérées n'ont pas empêché une forte augmentation du chiffre d'affaires, nettement supérieure à celle de la moyenne du commerce de détail suisse. C'est que lorsque par exemple quatre magasins situés dans la même commune ont fermé en 1968 pour «faire place» à un supermarché, le chiffre d'affaires réalisé par Coop dans cette localité a purement doublé d'une année à l'autre, passant de 2,2 à 4,6 millions de francs. Une analyse détaillée d'opérations analogues révèle la constance de ce phénomène à première vue inexplicable: l'ouverture d'une grande surface rassemble et augmente un pouvoir d'achat auparavant dispersé sur un nombre plus ou moins élevé d'exploitations.

Ainsi, et ce fait me paraît de la plus haute importance, quand la modernisation du réseau de vente va de pair avec la révision des structures juridiques, les opérations de regroupement permettent une véritable valorisation de moyens mis en commun sous une direction et dans une unité juridique uniques. Le cas de Coop Berne n'est qu'un exemple de cette sorte de loi, dont par exemple le mouvement national suédois tout entier est une magistrale illustration. De fin 1961 à fin 1968, l'effectif des coopératives affiliées à la fédération KF n'a pas seulement diminué de plus de la moitié (soit de 522 à 252), mais pendant le même temps le nombre des

magasins a lui aussi été réduit dans de semblables proportions, puisqu'il est passé de 6330 à 3026. Et encore, ces quelque 3000 unités se décomposent de manière sensiblement différente, nettement plus «moderniste»; au total, les 2200 magasins en libre-service et les 146 magasins à rayons multiples réalisent ensemble plus de 80% du chiffre d'affaires total, dont les 160 «halles de vente» font de leur côté près du dixième.

La cause finale de tous ces efforts de restructuration étant de parvenir à une meilleure rentabilité des unités intéressées, il convient de démontrer, chiffres à l'appui, que de meilleurs résultats sont bel et bien obtenus par la concentration. Or, s'il est possible de constater une amélioration sur le plan du chiffre d'affaires dès les mois qui suivent une fusion accompagnée d'une modernisation du front de vente, il n'en va pas exactement de même pour les résultats d'exploitation, sur lesquels une opération de concentration peut se répercuter plus ou moins favorablement dans les premiers exercices. Cela se conçoit d'autant mieux que ces opérations doivent être suivies d'investissements assez considérables, si on veut qu'elles reçoivent en quelque sorte confirmation de leur raison d'être. Aussi les comptes d'exploitation des sociétés «motrices», qui emmènent littéralement le mouvement de concentration au sein d'une fédération nationale, se ressentent-ils, dans un premier temps au moins, des efforts consentis pour parvenir ensuite à une évolution de la rentabilité de l'entreprise coopérative.

Trois éléments doivent encore être mentionnés ici brièvement, qui permettent une meilleure appréciation du phénomène de concentration: je veux parler d'une part de la solidité relativement plus grande d'une entreprise elle-même plus grande, d'autre part du dynamisme de l'entreprise et enfin de son personnel dirigeant.

En ce qui concerne la stabilité de la grande entreprise, on peut remarquer que les petites sociétés sont le plus souvent animées par une seule personnalité. Leur sort est lié au pouvoir ou à la défaillance de leur unique dirigeant – comme l'ont expérimenté plusieurs petites sociétés coopératives. Or, il ne fait aucun doute que la grande entreprise, en se donnant une direction ne dépendant pas d'un seul homme, élimine cet aléa dangereux. Je suis effectivement de l'avis qu'il n'y a pas le choix en cette matière: nous ne pouvons réellement pas nous permettre de laisser dépendre l'action et le sort d'une coopérative des succès et des échecs d'un seul homme.

Au même titre que la dynamique de groupe, le dynamisme au niveau de la direction est un élément du comportement économique. Sans ce dynamisme nous n'aurons d'ailleurs plus de coopératives dans l'avenir. Dans toute considération sur les ressources en hommes, en matériel et en capital, le dynamisme de la personnalité joue aujourd'hui un rôle particulièrement décisif en raison de la concurrence aiguë régnant sur le marché. Et le recrutement de col-

laborateurs dynamiques, la possibilité de leur confier des tâches susceptibles de les enthousiasmer, celle de provoquer ainsi chez eux un véritable élan créateur, tout cela est hors de la portée d'une petite société. Au contraire, le pouvoir d'attraction des grandes entreprises qui ont su s'assurer les services des meilleurs cadres ne va cesser de se renforcer.

De tel effets ne peuvent évidemment se mesurer à court terme. Je n'en tiens pas moins cet élément du dynamisme individuel pour extrêmement important, et cela d'autant plus qu'il doit faire partie intégrante d'une politique générale du personnel dans les coopératives.

En ce qui concerne le personnel dirigeant de l'entreprise, on conçoit bien que la grande entreprise pose, de par sa nature et ses dimensions, des exigences inconnues au niveau de la petite société. Cela me mènerait trop loin de développer ici cette question; elle mériterait pourtant de faire à elle seule l'objet d'un examen particulier, en relation avec la situation créée par le mouvement de concentration. En tout état de cause nous devons absolument, en matière de recrutement et de promotion du personnel comme dans d'autres domaines, faire nôtres le systématisme et la cohérence avec lesquels procèdent les entreprises et les groupes les plus efficaces dans le monde.

La nécessité de résoudre de front tant de problèmes pose évidemment la question du rythme auquel peut être poursuivi le mouvement de concentration, notamment en ce qui concerne les fusions. Dans le cas particulier des coopératives en tout cas, où toutes sortes de considérations doivent être retenues sur le plan humain, cette question du rythme le plus judicieux revêt à mon avis une importance assez grande pour devenir décisive pour le succès ou l'échec de telle ou telle mesure prise. En d'autres termes, il convient par exemple de se demander si, le principe d'une société coopérative nationale unique par hypothèse une fois admis, il faut procéder en une ou plusieurs étapes.

Pour l'heure, je ne désire pas examiner ce problème plus à fond, mais je voudrais simplement signaler ce danger; il y aurait trop de problèmes à résoudre d'un coup et, en voulant trop bien faire, on courrait le risque de simplement tuer ce que l'on voulait au contraire sauver. Un organisme doit pouvoir assimiler ce qu'on lui fait ingurgiter; cela vaut aussi pour les entreprises du secteur coopératif. Mais cela ne doit pas nous décourager de chercher le meilleur rythme de développement, c'est-à-dire celui qui permet de faire progresser de manière cohérente le mouvement coopératif, par une concentration progressive et une élévation conséquente de la productivité.

Une fois lancé, le mouvement de concentration a cette propriété de s'entretenir lui-même, voire de s'accélérer spontanément. Les

bénéfices de ce processus cumulatif pourront être d'autant mieux exploités que la planification générale du groupe englobera d'emblée les diverses mesures, largement interdépendantes, qui accompagneront obligatoirement les fusions. Celles-ci en effet entraînent la restructuration du front de vente, laquelle représente des investissements qu'aucune des unités fusionnées n'aurait pu consentir séparément. Par ailleurs, l'ouverture de grandes surfaces – associée à la fermeture de points de vente de moindre importance – accélère le développement des sociétés intégrées, lesquelles, pour faire face à l'augmentation des tâches qui leur incombent, doivent revoir toute leur organisation administrative et technique. Au total, la préparation et la réalisation des fusions exigent de repenser l'ensemble du mouvement coopératif; cette réflexion doit aboutir à l'élaboration d'un plan cohérent permettant de maîtriser un processus par ailleurs inéluctable; à noter encore une fois que ce mouvement a tendance à s'accélérer spontanément, les succès obtenus par des opérations de concentration ayant un effet contagieux facile à comprendre. Les coopératives doivent contrôler le mouvement, en planifiant leur action, et surtout en intégrant leurs différents plans, afin de valoriser l'un par l'autre, le plan de fusion par celui de la restructuration du réseau de vente, la modernisation des entrepôts par le réexamen de l'assortiment, la formation des cadres par la réorganisation interne et la rationalisation des techniques administratives, et ainsi de suite.

Car, en définitive, il n'y a pas plusieurs manières de gérer une maison à succursales multiples – quel que soit par ailleurs son statut juridique. Pour toutes, coopératives ou privées, le chemin passe par une centraliation progressive de toutes les opérations administratives, techniques et commerciales.

Et même, comme on l'a vu, la vente au consommateur n'échappe pas au processus de concentration. Cependant, c'est avant tout une question de mesure et d'expérience que de savoir quand l'on peut demander au consommateur et au membre de se déplacer ou si la coopérative doit aller à leur rencontre.

En dernière analyse, la mesure se trouve là où l'efficacité sert de critère. Cet élément commande l'évolution économique générale contemporaine et, qu'on le veuille ou non, celle des coopératives, qui doivent lui réserver la première place dans l'ordre de leurs priorités.