

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1967)  
**Heft:** 68

**Artikel:** La politique des Coopératives de consommation  
**Autor:** Tille, Albert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1029121>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### 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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### 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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 07.01.2026

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

# De la formation des cadres syndicaux

Lors du Congrès d'automne de l'Union des syndicats du Canton de Genève, en 1965, Eugène Suter, vice-président, présente un exposé mordant sur ce sujet : Le syndicalisme est-il dépassé ? Ce travail, publié intégralement depuis lors reflète bien les préoccupations de la nouvelle génération des responsables syndicalistes.

Secrétaire F.O.M.H., E. Suter est particulièrement compétent pour traiter le sujet de la formation des cadres du mouvement syndical. | D. P.

Tandis que le progrès technique poursuit sa vertigineuse progression géométrique, faisant éclater les anciennes structures et bouleversant les traditions les mieux établies, la pénurie des cadres qualifiés composant l'armature humaine de la société devient de plus en plus évidente pour chacun. Pourtant, parmi nos insuffisances, il en est une qui devient réellement angoissante. C'est celle qui a trait à la difficulté, pour le mouvement syndical, de se renouveler en cadres qualifiés. Le nombre des mises au concours des postes de responsables syndicaux s'accroît d'une façon alarmante, ce qui est révélateur de cette pénurie, car il y a quelques décennies le nombre des cadres moyens et de valeur, disponibles au sein des sections syndicales, permettait un choix interne aisément sans appel extérieur. Cette évolution est dangereuse pour l'avenir du syndicalisme alors qu'il lui faudrait au contraire multiplier le nombre et la qualité de ses cadres.

## Un nouveau type de responsable

Nous n'allons pas analyser l'ensemble des causes de cet état de fait qui vont d'une recrudescence de l'individualisme que favorise la conjoncture avec ses gadgets : voitures, TV, etc..., au manque de grandeur d'une politique syndicale peut-être réaliste, mais singulièrement conformiste ainsi qu'à l'augmentation considérable des connaissances et des sacrifices nécessaires à l'exercice d'une fonction syndicale, au niveau supérieur du moins. Primitivement, c'est-à-dire au moment où le mouvement syndical était encore engagé dans des batailles pathétiques et se heurtait fréquemment aux forces de l'ordre, le responsable syndical avait surtout besoin d'avoir du courage physique et un caractère bien trempé. Actuellement, la chimère du « grand Soir » étant écartée des possibilités raisonnables de changement de l'ordre établi, le caractère de l'instrument de contestation qu'était le syndicat tend, en Suisse, à se modifier au profit d'un groupe de pression conscient de ses responsabilités vis-à-vis de l'économie nationale dont la santé est indispensable au mieux-être de tous et des salariés en tout premier.

En visant davantage à faire pression sur le pouvoir, qu'à le conquérir, en acceptant de collaborer aussi bien au niveau de l'entreprise qu'à l'échelon des partenaires sociaux sans pour autant sacrifier son indépendance d'action, le syndicalisme a toutefois pris un tournant qui le place devant de nouvelles responsabilités. Cette nouvelle orientation implique par contre pour lui l'obligation de disposer de cadres en nombre et en qualité suffisants afin de les introduire dans toutes les articulations du pouvoir économique et de la vie sociale et politique auxquelles il a accès, s'il veut influer utilement sur les décisions de ces organes d'une démocratie moderne. Or, le mouvement syndical ne dispose pas, dans l'ensemble, des cadres nécessaires pour jouer au maximum des résultats de la nouvelle politique qu'il s'est donnée, et c'est cela le drame.

## Les tâches nouvelles

La démocratie économique, qui commence au niveau de l'entreprise, a besoin certes d'un appui juridique, mais aussi et surtout d'une pléiade de militants du rang éduqués, conscients et qui, face aux employeurs, monnayent pied à pied leur puissance syndicale contre un accommodement valable, sans cesse perfectible, tant sur le plan des avantages

matériels concédés que sur celui de la participation à la gestion de l'entreprise.

De son côté, le règne de la technocratie vers lequel nous glissons, avec son cortège de commissions d'experts à l'échelon communal, cantonal ou fédéral, entraîne une présence accrue dans celles-ci de spécialistes auxquels le mouvement syndical n'est trop souvent en mesure d'opposer qu'une galerie des aïeux ou une jeune garde insuffisamment aguerrie. Il devient donc absolument nécessaire qu'à tous les niveaux le mouvement syndical fasse les plus grands sacrifices afin d'assurer la relève de ses cadres. Sa qualité de défenseur des intérêts à courte et lointaine échéance des salariés ne se justifiera qu'à condition de procéder aux investissements humains nécessaires.

## Les méthodes de formation

Or, la formation de ces cadres à laquelle doit aller tout le souci du syndicalisme ne se fait pas en un jour. Il y a vingt ans, le responsable syndical devait ce qu'il s'était fait lui-même, en fonction de sa ténacité à améliorer constamment son bagage initial. Actuellement et au niveau des connaissances nécessaires que requiert la possession de connaissances générales dans le seul domaine du social et de l'économique, sans parler du technique, cette formation autodidacte ne suffit plus. A défaut d'une véritable école ouvrière, que le mouvement syndical n'a pas encore pu ou se payer, qui permettrait aux participants de vouer douze à dix-huit mois à leur formation, il a fallu jusqu'à maintenant se résoudre à des périodes d'instruction beaucoup plus courtes, ayant lieu le soir ou pendant le week-end.

Au niveau des cadres inférieurs ou moyens, ces cours de fin de semaine peuvent donner de bons résultats et jouer un rôle sélectif non négligeable à condition de laisser une large place à l'étude en groupe. Il est toutefois incontestable que la formule lilloise qu'a reprise, à Genève, le Professeur Bernstein, président de l'université ouvrière, représente un progrès indéniable par rapport à cette forme d'instruction.

En effet, par périodes de dix à douze semaines par an, une trentaine de militants sont réunis deux après-midi par semaine sous l'égide de professeurs compétents. Ainsi, l'effort de concentration est demandé pendant deux fois quatre heures seulement dans l'espace d'une semaine et, se substituant au travail professionnel, ne constitue pas une surcharge pour l'élève. D'autre part, répétés vingt fois à trois jours d'intervalle, ces cours permettent une digestion raisonnable des matières enseignées aussi bien qu'un étalement de celles-ci au profit d'une progression harmonieuse des difficultés.

Autre avantage : pour la première fois, l'Etat admet sa responsabilité dans le problème de la formation des cadres syndicaux et, sans s'ingérer dans le programme enseigné, prend à sa charge la perte de salaire subie par les participants, l'université ouvrière prenant à sa charge les frais de cours.

## Le recrutement

Il faut toutefois se rendre compte que la technicité des cours et leur périodicité, si importantes qu'elles soient pour assurer un rendement maximum, doivent céder la place au choix heureux des participants afin d'éviter un trop gros déchet. Il s'agit en définitive non pas seulement de former de parfaits techniciens ou des administrateurs zélés, si utiles soient-ils, mais avant tout de susciter des engagements pour la bataille sociale auprès de travailleurs nantis d'une générosité naturelle dans le don de leur personne. Il ne faut en effet jamais oublier que le responsable syndical intelligent, disposant peut-être d'un bagage culturel réduit mais qui croit à la mission du syndicalisme et qui en accepte les servitudes sera, à plus longue échéance, plus utile à son organisation que le semi-intellectuel dilettante qui risque d'être davantage séduit par les possibilités d'épanouissement que le mouvement peut lui procurer à bon compte que par l'attrait du verbe « servir ». Or, il ne s'agit pas seulement de détecter de futurs cadres, de leur donner ensuite une solide armature de connaissances, mais encore faut-il pouvoir les garder. L'épanouissement de leur personnalité, que l'organisation

aura favorisé, ne doit en effet pas servir les services de recrutement du patronat ou de l'administration comme cela est trop souvent le cas. Pour cela, il est essentiel que l'acquisition des connaissances que le militant n'aura pas ou insuffisamment assimilées à l'école ou qui ne lui auront pas été dispensées, aille de pair avec une formation politique qui l'aide à se situer lui-même ainsi que son action quotidienne dans le cadre de la société. Il n'est pas indispensable qu'il s'engage dans la bataille politique. Il est par contre nécessaire que le responsable syndical dispose d'une formation lui permettant d'en suivre les péripeties avec lucidité afin de ne pas être déconnecté d'avec les vrais problèmes par les aléas d'une politique corporatiste trop hermétique.

Cette formation complémentaire représente le prix qu'il faut payer afin de disposer de cadres non seulement instruits mais aussi éclairés et sera le gage de leur fidélité à l'idéal syndical.

Toutefois, et c'est important, le dynamisme des nouveaux cadres du syndicalisme sera à la mesure des efforts que celui-ci fera, sinon pour faire peau neuve, du moins pour retrouver la fraîcheur et l'enthousiasme qui caractérisent les conquérants, qualités qui étaient son principal capital de départ.

Or, la carence imaginative de la bourgeoisie qui s'empêtre dans ses contradictions d'intérêts, l'intelligence parcellaire du patronat ajoutée à l'inefficacité de l'opposition doivent ouvrir de larges horizons au syndicalisme. Ce sera le cas s'il sait saisir sa chance, s'il veut être l'élément catalyseur de toutes les énergies constructives présentes ou latentes au sein de cette masse de plus de 2 millions de salariés helvétiques afin de doter notre pays de l'instrument qui lui fait défaut à l'aube d'échéances redoutables : une nouvelle élite chargée d'appliquer une nouvelle politique.

E. Suter

# La politique des Coopératives de consommation

Nos remarques sur la chute des prix imposés appelaient une suite. Ce qui intéresse le consommateur, ce ne sont pas, en quelques lieux privilégiés, des « actions » spectaculaires et limitées. Ses intérêts ne peuvent être, durablement, défendus que par une organisation rationnelle de la distribution et une forte intégration verticale, qui aille de la fabrication à la vente au détail.

Dans cette perspective, quelle est la politique des coopératives ? Albert Tille, rédacteur en chef du « Coopérateur suisse », nous explique pourquoi le problème dépasse une simple affaire de rabais à gogo.

D. P.

## De l'émission au regroupement

La coopération fut d'abord une religion. L'ignorer serait d'emblée renoncer à comprendre le mouvement dans sa totalité. Mais efforçons-nous de n'envisager que l'entreprise (USC) et son action économique ! Au terme de la description, peut-être retrouverons-nous l'idéologie.

L'entreprise est importante. Le plus grand distributeur du pays, 20 à 22 % des achats de denrées alimentaires se font chez Coop. Certes la proportion est beaucoup plus faible pour les denrées non alimentaires (elle tombe en dessous de 2 % pour la chaussure par exemple), pourtant le volume total des ventes de l'USC est plus que suffisant pour que l'entreprise bénéficie des bénéfices de l'organisation de grande dimension. Mais, bien sûr, le volume des affaires ne signifie rien si la structure interne, par ses cloisonnements, fait perdre le bénéfice de la dimension. Or le mouvement coopératif était épargné en plusieurs centaines de sociétés locales, autonomes, dont l'action commerciale était souvent mal coordonnée. Il a donc fallu, dans un pays aussi méfiant que la Suisse à l'égard des grands ensembles, jeter les bases d'un empire coopératif centralisé. Ce

mouvement de concentration ne pouvait pas se faire, comme pour des sociétés ordinaires, par entente entre propriétaires ou par transfert d'un paquet d'actions. On a donc décidé de regrouper les quelque 500 sociétés de base en 24 sociétés secondaires (entreprises régionales). La centrale ne traitera bientôt qu'avec une trentaine de partenaires (quelques grandes sociétés primaires restent autonomes). Cette révolution s'est faite en respectant la légalité et les règles démocratiques. L'affaire est maintenant entendue et le processus engagé irréversible. Les résistances enregistrées ça et là ne sont que des combats d'arrière-garde. Désormais l'USC a l'efficacité d'une entreprise moderne de grande dimension. Mais comment utiliser au mieux cette capacité ? L'effort aujourd'hui doit se porter ailleurs.

#### Le producteur

Le soutien à la petite entreprise dont la dimension humaine rassurait, de très vieux liens commerciaux, la décentralisation des commandes, une certaine conception de la répartition des tâches économiques, sont autant de facteurs qui ont cantonné les coopératives dans un rôle presque exclusif de distributeur. Or l'évolution commerciale récente fait constater le déclin du distributeur au profit du fabricant : on ne trouve bientôt plus de produits alimentaires bruts ; le conditionnement se généralise ; la marque prend de l'importance ; elle est indispensable aux nouvelles formes de publicité de masse. Le producteur cherche à dicter prix, marges et assortiment. Cette situation favorise la création d'importantes unités de production dans l'industrie alimentaire. Mais en Suisse, le processus de concentration ne s'est pas encore très nettement manifesté dans l'industrie alimentaire, comme dans bien d'autres secteurs d'ailleurs. A part quelques très gros producteurs qui peuvent disposer de moyens publicitaires quasi illimités, il subsiste de petites maisons de réputation historique ou de petites entreprises qui survivent en appliquant les prix des grands trusts qui sont normaux pour elles mais exagérés pour eux. Elles encaissent le bénéfice de la cartellisation et des protections douanières. Que doivent faire les coopératives ? La réponse est évidente : entreprendre la fabrication des produits qu'elles vendent. Elles le font, et d'une manière accélérée, depuis deux ans. L'opération est encore possible dans la structure actuelle de la production suisse. Il faut envisager cependant d'une manière très critique la création d'un réseau industriel sur des bases que l'on sait fragiles. L'intégration verticale est un bon principe ; mais son application doit être soigneusement étudiée de cas en cas. Chaque produit a sa vie commerciale propre. L'USC, dans la pratique récente, a maîtrisé le problème de la production de diverses manières : création d'une coopérative à but spécial, prise d'actions dans une S.A., contrats d'exclusivité avec une maison existante, achats de produits manufacturés à l'étranger malgré les protections douanières. Dans presque tous les cas, l'engagement est à moyen terme. L'équipement, quand il est acquis, est déjà partiellement amorti. Avec des moyens souples, il importe donc dans la phase actuelle de gagner une partie du marché avec des marques nouvelles et vaincre l'assortiment des marques privées à l'intérieur même du magasin Coop. Il n'a fallu pas moins de quinze sortes de tablettes de chocolat au nouvel assortiment pour répondre aux divers goûts. Car il ne suffit pas de racheter ou de construire une fabrique pour croire que l'on a résolu le problème de la production. On ne répétera jamais assez la boutade-vérité de Packard : « Tout le monde peut fabriquer du savon. Le difficile est de le vendre ». L'USC cherche donc aujourd'hui, par une stratégie purement commerciale, à ouvrir de larges débouchés pour ses propres marques. Parallèlement, des contacts sont pris à l'étranger car, à l'avenir, le combat au niveau de la production ne peut être qu'un combat de géants. L'USC réalise un cinquième des ventes au détail dans l'alimentation pour un pays de six millions d'habitants. On peut prévoir que ce marché est d'emblée trop restreint pour permettre la création d'unités compétitives à longue échéance. Les fabriques coopératives de pâtes alimentaires, jugées trop dispersées, vont fusionner. De l'aveu du directeur de

l'une d'elles, l'unité ainsi créée aura une production inférieure à celle d'une fabrique de pâtes récemment fermée en France parce que devenue trop petite pour les marchés modernes. Cet exemple illustre bien les différences d'échelle qui existent entre la Suisse et l'Europe. Il est donc indispensable de se préparer à un marché commun quel qu'il soit.

Une option pour l'extension de la production coopérative, énoncée et justifiée en trois mots, implique des investissements considérables. D'autre part, la modernisation des magasins doit se poursuivre presque sans arrêt. C'est finalement les disponibilités de capitaux et les calculs de rendement qui ont le dernier mot.

#### Toujours l'argent

Il est presque inutile de dire que le financement des coopératives par l'apport des membres, les quelques francs de parts sociales, n'a pratiquement plus aucune importance de nos jours. Restent donc l'emprunt et l'autofinancement. L'USC, à l'opposé de certains mouvements coopératifs étrangers, a pu disposer assez largement des capitaux de la banque et de la société d'assurances qui lui sont alliées. Les récentes restrictions de crédits et le renchérissement du loyer de l'argent qui est son corollaire ont imposé une modification des plans de financement. La part de l'autofinancement devra être augmentée. Cela signifie automatiquement qu'on ne peut envisager pour l'instant une diminution importante des marges de la distribution. Une entreprise doit faire les prix que la structure de ses frais généraux lui permet. Or une baisse véritable des prix ne peut être confondue avec la méthode de baisse des prix dans un secteur limité compensée sur d'autres postes, « l'îlot de pertes dans un océan de profits », pour reprendre la célèbre formule de Trujillo, prophète américain de la vente au détail. Cette tactique ressort du procédé publicitaire bien plus que d'un avantage concédé à la suite d'une amélioration de la productivité.

#### Inutile ?

L'USC en tant qu'entreprise progresse normalement. Elle serait une bonne affaire si elle était une entreprise de capitaux. Mais, et nous retournons à la doctrine abandonnée au début de ces lignes, on ne peut éluder la question : pourquoi une coopérative de consommation si elle ne peut accorder des avantages supplémentaires de prix à ses sociétaires ? Il faut répondre par une justification du présent et un regard vers l'avenir :

L'entreprise Coop assure à l'heure actuelle une certaine péréquation entre les régions rurales et urbaines. Aucune autre entreprise de distribution réputée pour une politique de prix agressive n'assume la même tâche que les coopératives. Dans un autre domaine, il est vrai, les CFF desservent les régions éloignées du pays, à un tarif kilométrique uniforme ; mais ils disposent d'un certain monopole des moyens de transports qui leur permet de compenser les pertes des lignes déficitaires par le revenu des grandes lignes interurbaines. Les coopératives doivent être concurrentielles partout. On ne peut leur demander d'accumuler à la fois tous les avantages d'une entreprise de service et d'une entreprise de profit. Hors des problèmes de pure rentabilité, il existe des options « politiques » imposées aux coopératives par la nature même de leur but. Mais, pour l'avenir — nous ne faisons pas de la prospective, mais observons les tendances d'une économie qui suit de près l'évolution des Etats-Unis — nous voyons une nécessité impérieuse au maintien d'un fort mouvement coopératif. Les processus classiques de l'économie libérale — dans laquelle nous vivons et nous vivrons probablement encore relativement longtemps — passent par la concurrence, la baisse passagère des prix, les concentrations d'entreprises, pour se terminer par les monopoles ou les ententes monopolistiques. Si chez nous, le commerce intégré verticalement est encore symbole de bas prix, c'est que le processus de concentration en est à ses débuts. Il en va tout autrement aux Etats-Unis où les grandes chaînes, maintenant toutes-puissantes, dictent les prix qu'elles veulent. Dans le secteur de la production, le processus est encore plus visible. Quand Procter and Gamble et Unilever pas-

sent un accord au sommet sur les prix des produits de lessive, personne ne peut à l'heure actuelle leur résister. Lorsque la production des denrées alimentaires ne sera dominée que par deux ou trois géants du type de Nestlé, il sera bon que l'un de ces géants soit une entreprise collective.

L'avenir immédiat de la coopération en Suisse réside dans la poursuite du mouvement de concentration et la construction commerciale de marques coopératives. L'avenir plus éloigné est à la coopération internationale pour la production.

Albert Tille

## Casques bleus ou coopération technique ?

Vraiment, le confidentialisme suisse a ses mystères. Dans son édition du 7 et du 8 février, la « Neue Zürcher Zeitung » publie deux exposés contradictoires, tenus par deux anciens conseillers fédéraux, qui tous deux ont été responsables de nos affaires étrangères : MM. Petitpierre et Wahlen.

Ces travaux furent présentés dans le cadre d'un débat, organisé par la Nouvelle Société Helvétique, à Lenzbourg, l'automne dernier. Il a donc fallu trois mois pour que nous puissions en prendre connaissance. Si l'on songe à une certaine pauvreté des discussions politiques suisses, cette confrontation sortait de l'ordinaire. Et il faut que cela soit la N.S.H., qui par ailleurs fait de louables efforts pour animer la vie civique, qui la mette sous le boisseau. D'ailleurs, la N.Z.Z., en possession de ces deux textes, qu'aït fait mousser comme un événement n'importe quel journal, les publie avec sa légendaire sobriété et sa typographie compacte. Seule une note en petit oeil, au bas de colonne, avertit, lors de la première livraison, que le journal « est en mesure » de publier ces deux exposés.

Voilà pour la présentation, mais quant au fond. C'est très officiellement, devant le Conseil national, que M. Wahlen avait lancé l'idée (idée à suivre et non pas proposition ferme) que la Suisse, sous certaines conditions, pourrait mettre un contingent de casques bleus à la disposition de l'O.N.U. A Lenzbourg, il la justifia.

M. Petitpierre combat cette proposition avec de solides arguments. Il se réfère au rapport du général suédois Carl von Horn qui juge avec la plus grande sévérité le comportement des casques bleus au Congo. Presque toutes les conventions de Genève y furent violées par les soldats des Nations Unies. Or, même au temps du mépris, la Suisse doit être la gardienne de ces conventions-là. Si ses propres soldats étaient entraînés dans des actions de représailles contraires aux conventions capitales de la Croix-Rouge, qui pourrait encore en exiger le respect ? Ces textes sont si fragiles, déjà. Mais pour qu'on ne puisse pas parler de dérobade, pour que la solidarité suisse soit agissante, M. Petitpierre propose la création de contingents non armés, mais organisés militairement, qui pourraient être mis au service de la reconstruction de régions dévastées par un conflit. Avec cette suggestion, un pas important est fait pour que soit étudiée la réorganisation du service armé, et institué un véritable service militaire différencié, tel qu'il existe en France et en Belgique, à l'heure actuelle.

A plusieurs reprises, dans « Domaine public », nous avons défendu cette idée. Rappelons qu'à côté du service militaire proprement dit, soit l'armée traditionnelle recrutant en priorité et du service de protection civile, devrait être créé un service de coopération technique, sur la base du volontariat et d'une sélection sévère des candidats.

Nous avions donné les premiers résultats de l'expérience française ; mis à jour, ils tiennent dans ces quelques chiffres :

Depuis le début de l'expérience en 1963, 14 000 jeunes détachés du contingent ont accompli ou accomplissent ce service d'un type nouveau. Actuellement 6000 d'entre eux sont au travail dans 105 pays

(Suite page 4)