

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** - (1977)  
**Heft:** 411

**Artikel:** Migros-Genève : la normalisation des travailleurs  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1018722>

#### **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:** 16.01.2026

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

# Migros-Genève: la normalisation des travailleurs

Le verdict était tombé, tranchant : l'attitude du monteur d'antenne ne convenait plus ! On le retira donc de son toit et on le chargea, entre autres, du transport des appareils frigorifiques. Bien sûr, le monteur d'antenne tenta de se défendre. Mais le certificat médical de son médecin privé ne fit pas le poids face à la contre-expertise menée par deux médecins rémunérés par la Migros : sa santé lui permettait bien de se livrer à de lourds transports. Un point c'est tout.

Et pour couronner le tout, il s'avéra qu'il « entretinait de mauvaises relations personnelles et professionnelles avec son entourage ». Son cas devenait pratiquement désespéré. Qu'il obtienne des trois quarts de ses collègues de travail (dans son atelier) — un exploit si l'on songe à la tension actuelle sur le marché du travail et au climat d'émulation propre à la Migros — une attestation selon laquelle ils avaient entretenu avec lui d'excellents rapports n'allait rien y changer. Son licenciement était inéluctable. Disparaît le salarié dont le franc-parler, l'esprit d'indépendance, sont incompatibles avec la « participation » style Migros.

On dira : un cas navrant, mais une exception; ne généralisons pas; on ne sait pas tout...

## De Migros au commerce de détail en général

On ne va pas, certes, clouer au pilori une entreprise aussi rapidement. Mais le licenciement de ce monteur d'antenne ne saurait être passé sous silence. En fait, il est révélateur d'un climat économique et social; et s'il peut se passer à Migros-Genève, on imagine facilement quelle est la situation dans le commerce de détail en général, tant certaines constantes se retrouvent dans toute la branche.

Dressons donc la toile de fond ! L'expansion sans fin des années soixante-début septante est terminée. L'augmentation du chiffre d'affaires est cassée et la concurrence est plus vive que jamais.

Alors, on rationalise, comme disent les managers. Dans le secteur de la distribution, cela se traduit par une pression sans précédent sur le personnel, sur le nombre de personnes engagées, sur l'organisation du travail, et accessoirement, dans le cas de la Migros, sur les salaires.

Malgré l'augmentation du chiffre d'affaires, les effectifs de la Migros sont en baisse : — 817 pour l'ensemble de la Suisse. Le rapport d'activité 1976 de Migros-Genève ne donne pas ce type de renseignement, mais la baisse peut y être évaluée à deux cents personnes.

## Réajustement à froid

Le tassement dans les effectifs est sensible dans chaque magasin (quoiqu'une partie de la compression du personnel puisse être imputée, comme on le verra, à une centralisation des activités). On l'imagine : cette diminution des frais salariaux a été obtenue sans aucun licenciement pour motif économique. Le réajustement a eu lieu à froid : non-remplacement des partants, non-renouvellement du contrat de nombreux auxiliaires (ces derniers avaient été fort adroitement attirés auparavant hors du contrat collectif).

Parallèlement, d'autres opérations se succédaient. Ce fut, entre autres, la mise à l'écart des « fortes têtes » : la bonne marche des entreprises l'imposait. Ce fut également à l'égard d'une catégorie bien différente d'indésirables, une autre campagne, laquelle tombait juste à pic en ces temps de surveillance des coûts salariaux : la lutte systématique contre les chapardeurs. Pendant des semaines, les tableaux d'affichage ont vu défiler les annonces de licenciement pour ce motif, établies nominalement. L'offensive devait prendre fin aussi brusquement qu'elle avait débuté. A croire que les vols avaient totalement cessé...

Mais la reprise en main, ce ne fut pas seulement cet « assainissement » du personnel, ce fut également — découverte de la taylorisation oblige —

l'accent porté sur la rationalisation : pour tenir des objectifs de plus en plus ambitieux avec un effectif réduit, une réorganisation des tâches s'imposait...

La boucherie et les cuisines sont centralisées. Fini le temps où, face à la ménagère, le boucher s'efforçait de répondre aux demandes particulières ! Désormais, par moins dix degrés et dans le bruit, les bouchers de la chaîne du froid préparent la viande préemballée. Les repas sont, pour l'essentiel, préparés dans la cuisine centrale, surgelés et distribués dans les succursales, par un responsable et par une aide.

Chauffeurs et magasiniers ont vu, eux aussi, disparaître une grande part de leur autonomie dans l'effort systématique d'organisation de leur activité. Est-ce un bien, est-ce un mal ? Le décor des années précédentes a en tout cas presque complètement disparu. Les gestes de chargement ont été normalisés, les trajets minutés. Désormais, chacun sert le « planning » à la minute près. L'entreprise a certes gagné en efficacité, en compétitivité, mais quels sont les avantages des salariés ? Fini, en tout cas, le café que l'on prenait quand on en ressentait le besoin « urgent »... et le coup de collier qui s'ensuivait inévitablement ! Aujourd'hui, le moindre retard entraîne impatience et énervement dans les succursales qui attendent. Voici venue la nouvelle solidarité obligatoire.

Des chronométreurs opèrent dans les magasins. Leur mission : examiner si, grâce à des déplacements de personnel dans la journée, il serait possible de s'adapter aux variations du nombre des clients et économiser, ici encore, de la main-d'œuvre.

## L'appauvrissement des tâches

Bref, au moment même où dans les usines, la chaîne, la taylorisation est remise en question, au moment où l'on encourage son remplacement par la mise au point d'activités plus complètes, plus responsables, plus autonomes, la Migros, elle, organise l'appauvrissement des tâches dans un

secteur tertiaire où — c'est un lieu commun de le constater — elle donne le ton.

Pour diminuer la charge financière du travail, on pèse donc sur les travailleurs, et plus particulièrement sur le nombre des postes de travail; mais il est bien sûr possible, en l'état actuel de la législation, de peser sur certains salaires ! Ainsi, un certain nombre de femmes ont appris que leurs salaires étaient bloqués désormais...

### Salaire féminin, salaire d'appoint

En fait, l'échelle des rémunérations à l'engagement du personnel féminin laisse à penser que la poussée vers la satisfaction de certains principes

### Migros-Genève, quelques chiffres

#### — Chiffre d'affaires :

1974 : 493,3 mio (total Suisse : 5 423,8)

1975 : 515,2 mio, + 4,4 % (total Suisse : 5 680, + 4,7 %)

1976 : 521,5 mio, + 1,2 % (total Suisse : 5 809, + 2,3 %)

#### — Nombre de magasins :

1975 : 33 (Suisse : 446)

1976 : 33 (Suisse : 448)

#### — Personnel :

Aucune indication dans le rapport 1976; en 1974, l'effectif était de 2658 personnes (sur le plan suisse, le total a baissé de 817 unités entre 1974 et 1976).

Migros-Genève a été, jusqu'il y a peu un des derniers fiefs de la famille Duttweiler « grâce » à son directeur Alfred Gehrig; le départ et le remplacement de ce dernier ont provoqué une réorganisation importante de l'entreprise.

de bas comme « à travail égal, salaire égal » appartient déjà au passé : s'amorce, au contraire, un retour vers une « doctrine de rémunération » dont on a assez montré les injustices, et qui est fondée sur une dépréciation du rôle du salaire

féminin, considéré avant tout comme un salaire d'appoint.

Dans la pratique, ces différentes campagnes de « normalisation » économique et financière après le « boom » des années soixante aboutissent à des situations extrêmes dont il est difficile d'apprécier l'importance réelle dans l'organisation de l'entreprise considérée dans son ensemble.

Il n'en reste pas moins que, au chapitre de la compression des effectifs, il semble que les objectifs aient été quelquefois dépassés. La « robotisation » des tâches a provoqué de nombreuses démissions, en particulier chez les bouchers et les chauffeurs. Conséquence paradoxale eu égard à la tension généralisée sur le marché de l'emploi : certains besoins sont maintenant difficilement couverts et les augmentations de traitement proposées ne suffisent pas toujours à retenir les démissionnaires !

Une constatation importante dont la portée véritable ne doit pas être exagérée : la démission n'est pas à la portée de tous, et surtout pas à la portée des femmes, des étrangères qui, caissières ou vendendeuses, forment une partie importante du personnel.

### Feu vert pour les petits chefs

Plus évident en revanche — et ce constat vaut pour tout le secteur de la distribution : la détérioration du marché de l'emploi a permis aux « petits chefs » (gérants adjoints, chefs de rayon) de reprendre leurs « troupes » en main et d'imposer la plus stricte des disciplines. La rigueur avec laquelle ils traitent leurs subordonné(e)s doit être à la mesure de leurs ambitions, ainsi qu'à celle de la concurrence effrénée qu'une politique constante et sans merci de stimulation fait régner entre eux. Dans un tel climat, seule compte l'augmentation du chiffre d'affaires.

Par ailleurs, des conditions de travail de plus en plus dures, évidemment, pour les frontaliers (on peut se faire une idée de leur nombre en partant du total des travailleurs français qui était, en

1974, de 968) : en cas de licenciement, ils ont fort peu de chances de retrouver du travail; ils sont donc acculés à une docilité dont on ne manquera pas de profiter... sur l'autel de l'efficacité commerciale, comme il se doit.

### Contrat collectif négocié à Zurich

Une telle atmosphère dans les magasins ne favorise pas comme on peut le penser, l'activité syndicale. La FCTA, Fédération suisse des travailleurs du commerce, des transports et de l'alimentation, organisation majoritaire à Migros-Genève, regroupe environ quatre-vingts membres (les membres de la FCTA, syndicats chrétiens, ne dépassent pas la dizaine). En réalité, sa tâche première, la négociation du contrat collectif, est, pour l'essentiel, assumée par les dirigeants zurichois.

Les excellents rapports que la Migros entretient avec l'organisme syndical faîtier, ne l'empêchent pas de faire preuve de la plus grande raideur à l'égard de ceux des militants qui s'emploient, à l'intérieur des magasins et des ateliers, à mettre sur pied une défense des travailleurs digne de ce nom. Qu'ils appartiennent à la FCTA ou à la FCTCA, ces syndicalistes sont licenciés à la moindre peccadille. Et les moyens ne manquent pas pour provoquer l'éccœurement, changements de services, déplacement des vacances à la dernière minute. Il faut avoir les nerfs solides pour supporter de tels traitements. Certains résistent cependant à ce petit jeu; tel ce membre d'un comité FCTA d'entreprise, licencié finalement pourtant pour « mauvaise philosophie de vente »... Dire que la Migros-Genève traite ses travailleurs plus durement que ses concurrents du secteur alimentaire serait exagéré. On doit à la vérité de souligner que si l'appauvrissement des tâches y est particulièrement poussé, les salaires, les prestations sociales — mais est-ce là une compensa-

# Migros-Genève: la normalisation des travailleurs (suite et fin)

tion admissible ? — y sont souvent supérieurs à la moyenne.

Couronnant le tout, le règne de la participation, style Migros. C'est probablement là que le bât blesse le plus sérieusement sur le plan de la politique d'ensemble du groupe. Car tous les efforts visant à une amélioration du chiffre d'affaires par la rationalisation, la centralisation, la compression des coûts salariaux trouvent leur aboutissement dans une technique de pression sur le personnel, appelé à s'identifier aveuglément à l'entreprise. Inutile dès lors de vouloir prendre de la distance — sur le plan personnel comme sur le plan social — avec les objectifs assignés et la volonté de tout envisager sous l'angle de la consommation qui implique à la fois, et dans une très large mesure, la manipulation des consommateurs et celle des travailleurs. La participation n'est plus alors qu'une caricature, qui se manifeste par exemple comme telle dans les limites pratiques dérisoires assignées à l'activité des syndicats.

## Le consommateur et le travailleur

Le climat qui est aujourd'hui à la défense des consommateurs ne doit pas faire illusion : la lutte acharnée que les distributeurs se livrent entre eux, si elle est parfois avantageuse pour le client, ne l'est pratiquement jamais pour le travailleur. Déjà mal loti en période de prospérité, il est, là, encore plus touché que les autres en période de crise; car il subit d'abord les retombées négatives de la concurrence : pressions sur les salaires, sur l'atmosphère de travail.

Risques d'une participation caricaturale, exploitation des travailleurs les moins protégés : la gauche politique et syndicale, les associations de consommatrices ne peuvent pas rester indifférentes.

## LE CARNET DE JEANLOUIS CORNUZ

### A vendre

Je me suis dit : maintenant que le problème de la TVA est résolu, d'une manière ou d'une autre, la question va se poser de savoir que faire de notre argent... Voici donc quelques propositions, suggérées par des lectures, ma foi, assez variées : — Tout d'abord (dans la « Feuille des Avis officiels du canton de Vaud ») un *corbillard* à vendre :

« Bus Ford Transit.

36 000 km boîte à vitesses automatique. Dernière expertise le 20 août 1976.

A céder à un prix très intéressant. »

— Puis, dans « The Wall Street Journal » du 27 mai : un hélicoptère...

(Vous me direz que ça fait double emploi, mais deux d'entre vous, amis lecteurs, peuvent être intéressés par l'un ou l'autre de ces objets — qui à mon avis ne doivent pas être trop frappés par l'ICHA ou la TVA.)

— Puis, toujours dans « The Wall Street Journal », une offre qui réjouira les cœurs patriotiques :

« *The swiss army short...*

Le short de l'armée suisse (!) pour hommes et femmes (!!). Nos shorts de l'armée suisse sont faits de... (un terme que malheureusement je ne comprends pas : *denim*) super-tendre. Ces shorts fabriqués aux Etats-Unis sont coupés de manière à être tout à la fois fonctionnels et confortables. » Etc.

« Six poches, quatre sur le devant, deux derrière. Stylées et pourtant fonctionnelles. Quantité de place pour tout ce dont vous pouvez avoir besoin. » Pour 13 dollars, c'est donné.

Je dois dire que pour ma part, je rêve de voir M. Luisier porter un *swiss army short*, qui me paraît convenir tant à son genre de beauté qu'à ses convictions patriotiques et politiques.

— A son intention, je relève en outre dans le « *Tages Anzeiger* » du 6 juin 1977 :

« Das persönliche Kreuz von Papst Johannes XXIII... »

La croix personnelle du pape Jean XXIII. Seule reproduction autorisée officiellement en un tirage strictement limité. 5000 reproductions grandeur originelle, environ 14 cm, en argent pur. 5000 petites reproductions en or 14 carats, chaînette en or, grandeur environ 3,5 cm. 10 000 petites reproductions en argent pur (999), avec chaînette en argent... » Etc.

Le tout respectivement pour fr. 690, 515 et 138. « Avec l'autorisation expresse de l'archevêque de *Mesembria*... »

Je parlais de M. Luisier. Mais si vous avez un petit cadeau à faire à Mgr Lefèvre ou à l'un de ses amis, je suis persuadé que ça fera plaisir...

\* \* \*

Trêve de plaisanteries !

Avez-vous lu de John Dubouchet, « *La moto de Pehrino* » (Laffont) et de Pierre Siegenthaler, « *Histoires rauriques* » (Ed. de la Prévôté, Moutier) ? Si je me permets de les signaler, c'est que dans une littérature (romande) qui semble souvent ignorer le monde extérieur et même les problèmes intérieurs de notre temps, tous deux, le premier tout au long de son roman, le second dans une admirable nouvelle intitulée « *Les vacances de Roberto* », parlent des Italiens chez nous.

J. C.

## DANS LES KIOSQUES

### Anticommunisme

*L'Institut des pays de l'Est, dont les origines remontent à 1948, publie un certain nombre de périodiques. La « *Neue Zürcher Zeitung* » (130) a donné des indications sur ces publications dont la base idéologique est l'anticommunisme. La publication la plus ancienne est le service d'information qui publie, hebdomadairement, depuis 1958, une revue de la presse de l'Union soviétique, de sept pays de l'Est européen et de la*