

**Zeitschrift:** Domaine public  
**Herausgeber:** Domaine public  
**Band:** 36 (1999)  
**Heft:** 1397

**Artikel:** Coop forte : cimetière d'une belle illusion  
**Autor:** Tille, Albert  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1014775>

### **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:** 15.01.2026

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

# Cimetière d'une belle illusion

***Efficacité commerciale oblige: les quinze coopératives régionales de Coop fusionneront en une seule. C'est la dernière étape d'une longue marche de trente-cinq ans vers la concentration des pouvoirs. Et la liquidation de l'illusion de la gestion démocratique de l'économie.***

**L**ES MANAGERS BÂLOIS de Coop Suisse ont su délicatement cueillir le fruit mûr de la concentration. Ils ont mis dans leur poche les directeurs régionaux en leur promettant des postes dignes de leur position dans la nouvelle structure baptisée « Coop Forte ». L'accord des quinze conseils d'administration régionaux suivait logiquement dans la foulée. Reste la formalité juridiquement nécessaire, le feu vert des délégués régionaux et nationaux. Il est acquis d'avance. Depuis des décennies, ces coopérateurs de la base ont appris à se contenter d'approuver les décisions prises par les gestionnaires.

## **Un bilan globalement bon. Sauf pour...**

Les dirigeants de Coop ont fait preuve de leur compétence. Ils ont fait progresser les affaires du groupe malgré la morosité du climat de consommation. Ils ont notamment su trouver le nouveau créneau porteur du bio. On a donc tendance à les croire lorsqu'ils affirment qu'une concentration des forces est nécessaire pour faire face aux nouveaux défis de la concurrence. La disparition progressive du protectionnisme agricole élimine les obstacles à la concurrence sur le marché suisse du commerce de détail. Carrefour vient de s'allier à Promodès (Continent) pour

devenir le deuxième mondial de la branche. Il va reprendre pied chez nous.

La centralisation interne du groupe ne devrait pas menacer l'emploi. Elle n'aura pas non plus de retombées commerciales négatives. Cinq régions de vente subsisteront pour rester à l'écoute de la diversité du marché. On continuera de tenir compte du « Röstigraben », bien réel dans les habitudes alimentaires. Le bilan économique de l'opération devrait être globalement favorable. Sauf, peut-être, pour les payans qui se trouveront devant une puissance d'achat renforcée.

## **Sabotage idéologique**

Le succès économique n'a été obtenu que par l'abandon de l'arsenal idéologique du mouvement coopératif (voir ci-dessous « Les équitables pionniers »). En 1950, avant le grand boom économique, l'USC, l'Union suisse des coopératives de consommation, comptait 527 sociétés locales, attachées à leurs prérogatives démocratiques. Et à leur indépendance. Elles étaient maîtresses de leur stratégie de vente et n'étaient pas tenues d'effectuer leurs achats à la centrale de Bâle. Le succès rapide de la Migros a montré qu'une structure éparpillée n'était pas adaptée aux nouvelles formes de la distribution. De plus les « fidèles coopérateurs » se

muaient, toujours plus nombreux, en consommateurs à la recherche du meilleur prix. Il aura fallu plusieurs réformes statutaires pour restreindre l'autonomie des coopératives de base, contraindre les moins performantes à la fusion puis au regroupement en entités économiquement cohérentes autour des entrepôts régionaux.

La transformation du mouvement coopératif en une entreprise de distribution s'est opérée, au début, dans la douleur. De petites sociétés qui refusaient de fusionner tentaient la voie solitaire. Les coopérateurs encore militants, qui faisaient de la résistance face aux gestionnaires préoccupés de rentabilité, ont dû jeter l'éponge. Les détenteurs de parts sociales, légalement propriétaires de Coop, sont devenus de simples figurants.

## **Garde-fou**

La gestion d'une coopérative de consommation ne diffère plus de celle d'une autre chaîne de distribution: même soin attentif du client, même recherche de rentabilité; mêmes méthodes de persuasion commerciale. Seules diffèrent les formes juridiques. Ce qui n'est pas sans importance. Sans actionnaire, pas de dividende. Le bénéfice est réinvesti dans l'entreprise, ce qui peut être un avantage concurrentiel.

Mais la différence essentielle est ailleurs. Une société sous forme coopérative est à l'abri des coups de bourse, des offres publiques d'achat. Elle est hors d'atteinte d'un Martin Ebner qui pourrait être attiré par la valeur de son patrimoine immobilier. Elle peut conserver ce statut protecteur aussi longtemps qu'elle a suffisamment de capitaux propres pour ne pas devoir chercher des moyens de financement chez de gros actionnaires. Les dirigeants actuels, qui sont les seuls décideurs, n'ont pas intérêt à fragiliser leur position personnelle en passant sous dépendance capitaliste. C'est le meilleur garde-fou contre l'abandon de la dernière survivance de la coopérative d'antan.

at

## **Les équitables pionniers**

**A**VEC LE SYNDICALISME et le socialisme, le mouvement coopératif forme le troisième pilier du progrès social hérité du XIX<sup>e</sup> siècle. Il prend origine dans l'histoire, devenue légende, des « équitables pionniers de Rochdale ». En 1844, pour tourner les abus des commerçants, vingt-huit ouvriers tisserands de la ville anglaise de Rochdale s'entendent pour ouvrir et tenir leur propre échoppe. Leur succès fait boue de neige. Des coopératives de consommation s'ouvrent un peu partout. Ces petites unités de base se regroupent pour faciliter les achats en commun. Une véritable idéologie coopérative se développe. Alternative au paternalisme et à la philanthropie, la doctrine coopérative veut que les consommateurs prennent en main leur propre sort, pratiquent l'entraide et la justice sociale. Les coopérateurs, propriétaires tous égaux et solidaires, prennent les décisions démocratiquement. Ils sont fidèles à leur magasin qui offre les marchandises au meilleur prix. En fin d'année, l'éventuel trop perçu est restitué aux membres de la coopérative.