

Zeitschrift: Pionniers suisses de l'économie et de la technique
Herausgeber: Société d'études en matière d'histoire économique
Band: 13 (2000)

Artikel: Gottlieb Duttweiler (1888-1962) : commerçant visionnaire
Autor: Lüönd, Karl
Kapitel: Un chef exigeant, un ami fidèle
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095662>

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: 26.04.2026

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

Un chef exigeant, un ami fidèle



Malgré ses innombrables occupations en tant que politicien et chef d'entreprise, Duttweiler ne déléguait jamais certaines tâches, telle la dégustation du café (ici, avec Fritz Keller, collaborateur de la première heure).

Souvent, les grandes personnalités sont difficiles à supporter lorsqu'on les fréquente de près. Il n'en alla pas différemment de Gottlieb Duttweiler, ce qui, toutefois, n'empêcha pas ses proches d'avoir été et de rester aujourd'hui

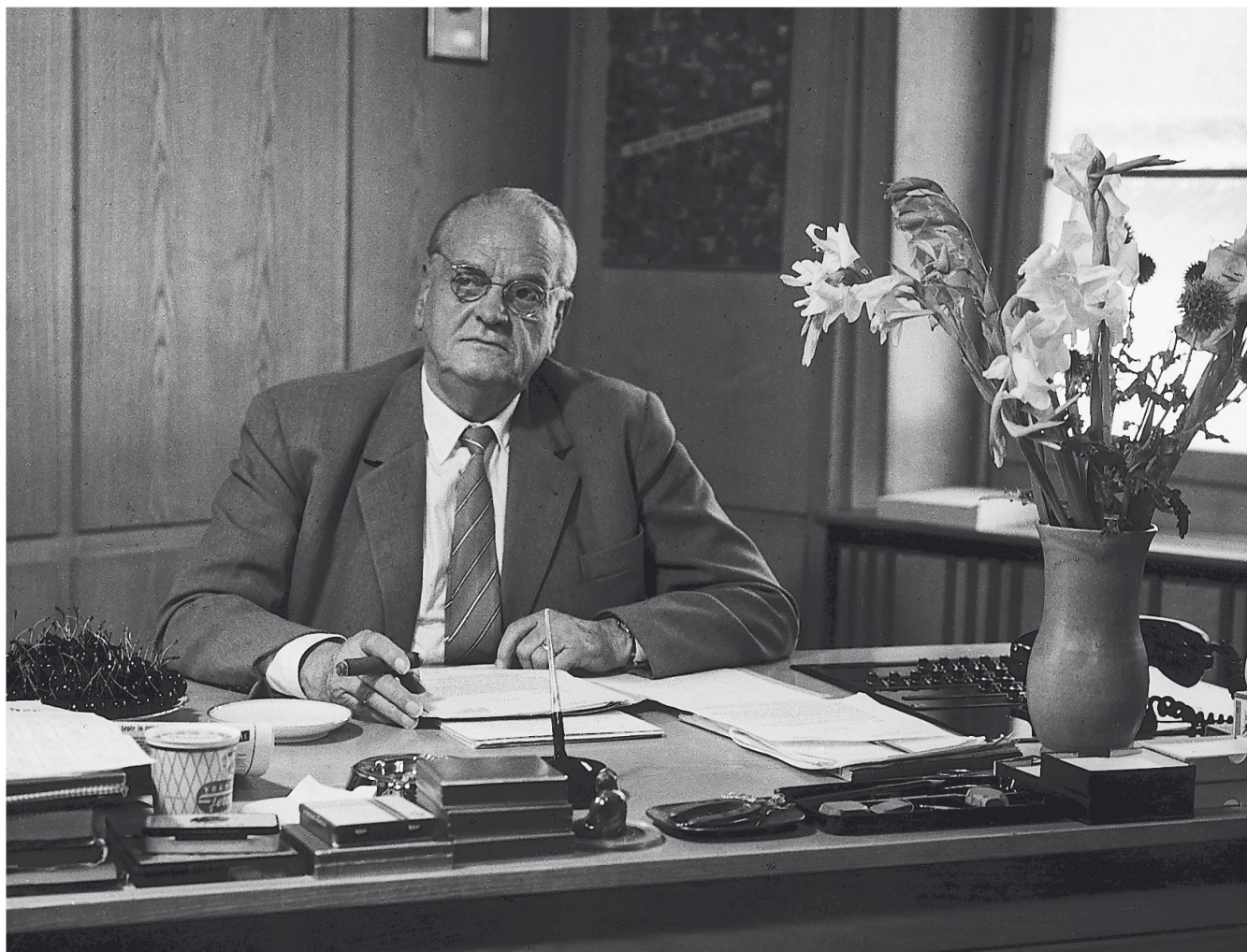
d'hui encore très admiratifs pour son style de vie et sa façon de travailler. Toutes les descriptions qu'ils en font sont contradictoires, dans chaque affirmation, il y a un « mais ». Provocateur, mais chevaleresque; abrupt, mais capable de compassion; vagabond dans ses pensées, mais avec un esprit de suite; chaotique, mais concentré; tranchant, mais aimable; volcanique, mais sensible. Il était doté d'une énergie et d'une capacité de rebondir inépuisables. Les jours de travail normaux, il faisait galoper trois ou quatre secrétaires auxquels il dictait des ordres à un rythme infernal ou leur remettait des liasses de notes rédigées à la main. Ses pensées, il les ordonnait en dictant.



Mélange d'audace et de prudence

Le caractère de Gottlieb Duttweiler est le fait d'un curieux mélange. A la fois visionnaire en affaires et prudent en matière financière, l'homme laisse transparaître un goût pour l'aventure, voire les facéties en politique. Il ne reniera jamais le commerçant qui est en lui. Il exige que les choses aillent vite et réfléchit en termes de chiffres d'affaires. Il tient à ce que les marges

Années trente: Gottlieb Duttweiler dans son bureau directorial, en compagnie d'Ernst Melliger, son plus proche collaborateur.



soient calculées au plus juste, étant convaincu que l'offre de produits de qualité à bas prix reste le meilleur moyen de gagner rapidement des parts de marché. Plus d'une fois, Duttweiler a sermonné des directeurs en pleine assemblée après avoir découvert qu'ils avaient calculé dans les prix de vente des marges supérieures à celles admises, lors même qu'ils l'avaient fait dans l'intention louable de favoriser les affaires de l'entreprise. Tous les matins, il se fait communiquer les chiffres d'affaires qu'il compare avec ceux de la semaine précédente. Chaque fois qu'il constate une baisse, il appelle immédiatement le directeur concerné et exige des explications. Les justifications basées sur la poursuite d'objectifs à long terme ne sont pas admises. Le commerce de détail est un business qui tourne vite.

Gottlieb Duttweiler est un patron, un chef exigeant et parfois dur, qui ne laisse pas planer le doute sur le point de savoir qui aura le dernier mot. Certes, en tant que manager, il révèle de nombreuses faiblesses. Mais ce qui sera déterminant, ce sont ses qualités d'entrepreneur, car il a des visions, des intuitions et le don de faire avancer rapidement les affaires. Il croit au principe du mouvement et de l'instabilité perpétuels des choses. Il émane de lui un magnétisme ; lorsque «GD» – ainsi abrégait-on son nom à l'intérieur de l'entreprise – est dans la maison, celle-ci est comme galvanisée. Il digère vite les échecs et ne se scandalise pas des erreurs. Sans attendre, on passe au projet suivant.

Un homme de cette trempe a besoin d'un entourage, d'une équipe qui lui sert, pourrait-on dire, de «caisse de ré-

Gottlieb Duttweiler, dans les années cinquante, à son bureau de la Limmatstrasse 152.

*L'administration
FCM, de 1953 à 1957:
de g. à dr., Alfred
Gehrig, Heinrich Ren-
gel, Gottlieb Duttwei-
ler et Hans Munz.*



sonance». Il doit se sentir soutenu et approuvé. Lorsque cette approbation ne vient pas immédiatement, il va la chercher. Dans cette attitude, il ne s'est de loin pas toujours montré juste, comme le rappelle l'écrivain et ancien rédacteur de la «Tat» Erwin Jaeckle : «Tout cela incitait à rendre en permanence des comptes, et ce d'autant plus

impérieusement que, sous l'emprise de son fanatisme, Duttweiler prenait à peine en considération le travail de ses amis et ne le reconnaissait pas, comme s'il avait été daltonien.»

Duttweiler a du mal à rester seul. Dans les heures de loisir, il paraît s'ennuyer. Souvent, le dimanche matin, il téléphone à ses collaborateurs pour de-

*Gottlieb Duttweiler
distribuait lui-même
la prime versée au
personnel lors d'anni-
versaires de l'entre-
prise, geste qu'il
accompagnait d'une
poignée de main.*



Les compagnons de route

« Lorsque sont évoquées tant de réalisations et d'activités, on ne saurait manquer de faire allusion aux nombreux compagnons de route. On citera tout d'abord les combattants de la première heure: les cofondateurs Rudolf Peter, Fritz Keller et Emil D. Angst et, avec eux, des personnalités qui ont manifesté de plus loin leur sympathie, tels les professeurs Eugen Schmalenbach, Julius Hirsch et Fritz Marbach ainsi que le courageux professeur Willy von Gonzenbach, directeur de l'Institut d'hygiène de l'EPFZ, qui a apporté une aide directe à Migros. Dans le domaine de la collaboration commerciale, on n'oubliera pas le fabricant de fromage Ernst Zingg et moins encore le directeur de Haco à Gümliigen, Gottlieb Lüscher. Parmi ceux qui ont participé à la poursuite du développement de Migros, on mentionnera Paul Lanz et Werner Ellenberger, rejoints plus tard par Alfred Bertsch. S'agissant de l'expansion de Migros dans les régions, Otto Kreis à Saint-Gall, Hugo Rentsch à Berne, Emil Rentsch à Bâle (suivi par Arnold Suter, Heinrich Rengel et Rudolf Suter), Charles Hochstrasser au Tessin et Alfred Gehrig à Genève ont rendu d'éminents services. A l'échelon de la FCM, Arnold Suter s'est également distingué par des prestations exceptionnelles, de même que Gottfried Kleiner, le chef des finances. (...) Durant de nombreuses années, Hans Munz a été très proche de Duttweiler aussi bien dans le cadre de ses activités à Migros qu'en politique. Tel fut le cas également, pendant longtemps, d'Elsa F. Gasser, de William Vontobel et tout particulièrement d'Ernst Melliger. »

Sigmund Widmer (1985)

viser avec eux. Ce faisant, il a attiré près de lui de nombreux *béni-oui-oui*. Il fallait être fort pour s'imposer face à lui, confirme un de ses successeurs. Duttweiler n'a aucune notion du temps, ni pour lui-même et, par conséquent, ni pour les autres. L'idéal, à ses yeux, aurait été de pouvoir disposer de ses gens vingt-quatre heures sur vingt-quatre. Après coup, il s'excusait auprès des épouses de ses collaborateurs et se dédouanait en adressant spontanément des invitations à des repas. Probablement à l'initiative de sa femme Adèle.

La dispute constructive

Gottlieb Duttweiler est un colérique, parfois grossier, mais prompt à la réconciliation et rarement rancunier. Il supportait la contradiction, a-t-on confirmé à maintes reprises, mais seulement si elle émanait d'une personne qualifiée, comme ce fut le cas surtout d'Elsa Gasser-Pfau. Docteur en économie, cette journaliste collaborait à la rubrique économique de la «*Neue Zürcher Zeitung*» à l'époque de la fondation de Migros. Duttweiler avait cherché à faire sa connaissance parce que



Elsa Gasser-Pfau, docteur en économie, appartient des décennies durant au cercle des proches de Duttweiler. Elle lui servit d'expert en économie, de conseillère et d'inspiratrice pour ses écrits.

Ernst Göhner, patron d'une entreprise générale de construction de réputation internationale, fut un ami personnel de Duttweiler.



ses contributions sur la politique économique l'avaient frappé. Avec le temps, l'analyste à l'esprit acéré est devenue la principale partenaire de discussion et muse du pionnier. Des années durant, tous les manuscrits des discours et articles de Duttweiler ont transité par son bureau. Attentive aux nouvelles tendances qui se dessinaient, c'est elle qui lui fit connaître peu de temps après la guerre le système américain du self-service. On lui doit aussi d'avoir poussé à la création des Ecoles-clubs et à la reprise d'Ex Li-

bris. Tous deux se disputaient souvent, mais Elsa Gasser fut respectée en tant qu'«éminence grise» et a exercé une influence considérable.

Au nombre des rares amis personnels de Duttweiler figure Ernst Göhner, un menuisier ayant débuté modestement pour devenir le patron d'une entreprise générale de construction et un brillant homme d'affaires à l'échelon international. Duttweiler prenait régulièrement conseil auprès de lui dans les situations critiques, comme ce fut le cas lors de la crise qui a éclaté autour de la raffinerie de pétrole allemande Frisia. En revanche, ils n'ont guère réalisé d'affaires entre eux, au dire d'un proche. Pourtant, Ernst Göhner disposait de plusieurs complexes immobiliers attrayants qui auraient pu être bienvenus pour Migros. La raison en est probablement que Duttweiler s'est méfié sa vie durant de l'immobilier et a évité, dans toute la mesure du possible, «d'immobiliser ses liquidités», comme il prenait soin de le préciser en donnant un double sens à cette expression. Dans l'immédiat après-guerre surtout, de l'irritation a souvent été manifestée dans son proche entourage à cause d'opportunités d'achat demeurées inutilisées, mais rien ne lui aurait fait changer d'opinion.

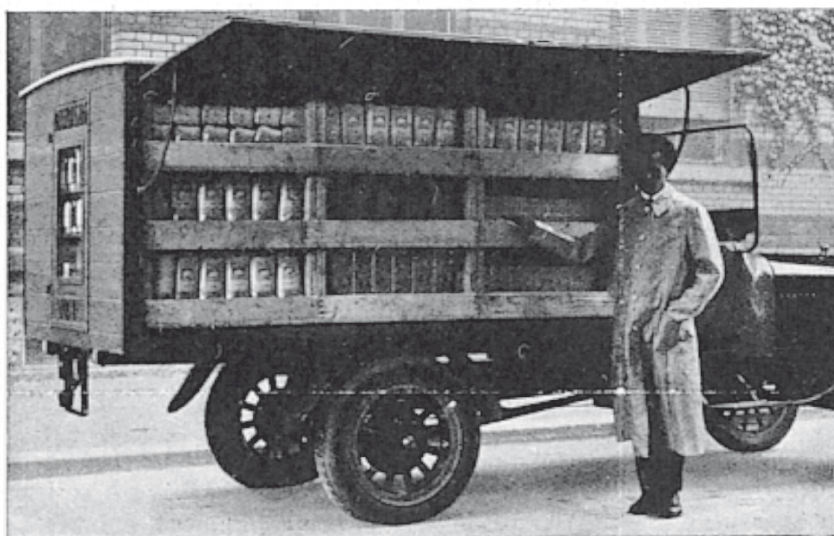
FAHRPLAN INLIEGEND

MIGROS A.-G.
ZÜRICH



BUREAUX: HAFNERSTRASSE 31
LAGER: AUSSTELLUNGSSTR. 84
LAGER MIT KAFFEERÖSTEREI:
GAMPERSTR. 11, HINTERHAUS

MIGROS - der fahrende Laden



LADEN - neue appetitliche Wagen - hygienische Verpackungen

SCHAUFENSTER - Sie sehen was Sie kaufen

Um unsere **Qualitätswaren** bekannt zu machen, verkaufen wir während *8 Tagen insgesamt 10 Waggon* nachstehender Waren:

Zucker, Feinkristall	2 kg Paket	Fr. 1.15	(per Pfund ca. Fr. —.29)
Zucker, Würfel	zweimal 1 kg Paket	Fr. 1.35	(per Pfund ca. Fr. —.34)
Zucker, Würfel	2½ kg Paket	Fr. 1.70	(per Pfund ca. Fr. —.34)
Teigwaren, supérieures (Nudeln, Spaghetti, Hörnli)	1 kg Paket	Fr. -.95	(per Pfund ca. Fr. —.48)
Kaffee, geröstet, Brasilmischung	1 kg Paket	Fr. 3.85	(per ¼ kg Fr. —.96)
Kaffee, geröstet, Mokkamischung	1 kg Paket	Fr. 4.90	(per ¼ kg Fr. 1.22)
Reis, Mailänder (Maratello)	2 kg Paket	Fr. 1.40	(per Pfund ca. Fr. —.35)
Seife, Ia. weisse Kernseife, 72 %/oig.	5 400 g Stücke	Fr. 2.45	(Stück à 400 g Fr. —.49)
Auf Bestellung oder an Abonnenten: Kokosnussfett	2 Pfundtafeln	Fr. 1.75	(per Pfund ca. Fr. —.87)

Um die letzten Verkaufsstellen mit Sicherheit bedienen zu können, verkaufen wir einstweilen höchstens zweimal die Mindestmenge jeden Artikels an denselben Käufer.

Vergleichen Sie die Preise, berechnen Sie die Differenz pro Monat anhand Ihres Haushaltbuchs
Wieso wir Qualitätsware zu diesen Preisen liefern können, finden Sie erklärt:

FAHRPLAN INLIEGEND

Ce papillon, distribué en août 1925 dans toutes les boîtes aux lettres, informe les ménagères du lancement des camions-magasins par la nouvelle Migros S. A., une société encore inconnue des Zurichois.