

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: Ce qui ne l'a pas tué le rend plus fort
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: 25.04.2026

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

Ce qui ne l'a pas tué le rend plus fort

Rudolf Peter, un des tout premiers compagnons de route de Duttweiler. Il joue un rôle clé au sein de l'entreprise, d'abord en tant que comptable, puis durant de nombreuses années, comme chef des finances.



« Si cette entreprise ne réussit pas, je ne relancerai plus rien de neuf ! » Un jour, Gottlieb Duttweiler se rend chez Rudolf Peter, comptable qu'il avait connu au moment de la liquidation de Pfister & Duttweiler. Dans l'intervalle, l'homme avait acquis un statut d'indépendant et tenait la comptabilité de petites entreprises sur la base de mandats. Duttweiler a la ferme intention de ne rien faire sans lui. Peter entre en matière, mais lui dit : « Vous êtes un fonceur, moi j'ai les pieds sur terre ! » Puis il pose à Duttweiler cette condition : « Pas de banques ! » Il n'a pas encore oublié les expériences négatives réalisées avec les instituts financiers lors de la liquidation de Pfister & Duttweiler. Peter jouit d'une bonne réputation à Zurich et passe



Gottlieb Duttweiler, cinq ans environ après la fondation de Migros SA.

pour un homme de confiance. Aussi se sent-il en mesure de rassembler facilement le modeste capital-actions projeté. Fritz Keller est engagé comme acheteur et responsable de la gestion des marchandises sur la recommandation de Peter et contre l'avis, du moins au départ, de Duttweiler. Le quatrième membre de l'équipe des fondateurs est Emil Angst, qui débute comme chauffeur avant de gravir rapidement les échelons.

Migros représentait l'ultime chance pour Duttweiler de réussir durablement en tant que négociant indépendant. L'entreprise reposait sur une idée en soi banale: moins de bénéfices, plus de chiffre d'affaires. A l'époque, les marges commerciales atteignaient jusqu'à 50 %. Duttweiler basait ses calculs sur la moitié au maximum. Les frais généraux étaient maintenus à un bas niveau grâce à un assortiment réduit, une rotation rapide des stocks et le renoncement à des locations onéreuses de surfaces de vente. La solution, Duttweiler la connaissait des Etats-Unis: les magasins ambulants. Le 15 août 1925, il fit inscrire Migros au Registre du commerce de Zurich en tant que société anonyme.

On ne parvient plus aujourd'hui à savoir avec précision comment le nom de Migros a vu le jour. On sait que Duttweiler l'a inventé lui-même et lui a donné des significations différentes selon les époques. L'explication la plus plausible est certainement le nom formé par la contraction des deux concepts français «demi» et «en gros», et qui devait évoquer de manière frappante le principal avantage du nouveau système de distribution: appliquer au commerce de détail les principes du commerce de gros. Le nom présentait aussi l'avantage d'être compréhensible et facile à prononcer dans les quatre langues nationales.



« A la femme intelligente qui sait compter ! »

Ce qui s'est passé le 25 août 1925 à Zurich figure aujourd'hui dans les livres d'histoire. Par un jour gris, mais sec, cinq camions Ford transformés partent dans les rues de la métropole des bords de la Limmat et font des arrêts en différents points selon un itinéraire annoncé sur des papillons distribués au préalable dans les boîtes aux lettres. Le texte qui y figure ressemble plus à un ordre de marche qu'à une campagne de publicité: « Appel à la maîtresse de maison qui doit compter! A la femme intelligente qui sait compter! Nous nous proposons de pourvoir directement les ménages en denrées en appliquant au commerce de détail les principes du commerce de gros. Tout pour la valeur intrinsèque des denrées, rien pour la publicité. Gros débit, marge bénéficiaire réduite, marchandises de première fraîcheur. (...) Ou bien la routine prévaudra, grâce aux grands mots et à la réclame; ou bien nous aurons le succès escompté. Dans ce dernier cas, nous pourrons sans doute encore baisser

Emil Angst, cousin de Duttweiler, prend en main l'organisation des camions-magasins (ici, avec Adèle Duttweiler).

nos prix. Sinon, nous devons renoncer à notre essai de service au consommateur. Le Conseil d'administration de Migros SA.»

Les ménagères zurichoises ont compris du premier coup le message de Duttweiler. Les temps étaient durs, les salaires à la baisse et le chômage sévissait. Le chiffre d'affaires du commerce de détail régressait; de leur côté, les représentants des travailleurs se plaignaient de ce que le coût de la vie en Suisse était plus élevé que partout ailleurs en Europe. Les clientes se précipitèrent vers les camions-magasins.

Dépôt de marchandises camouflé

Le premier assortiment proposé, des plus modestes, se compose de marchandises non périssables et, surtout, sans marque. A Migros, on trouve six articles de grande consommation et d'usage quotidien offerts uniquement en emballages d'un kilo et plus : sucre, café, pâtes, riz, graisse de coco et savon. Les chauffeurs encaissent sur le champ, ce qui n'allait pas de soi à une époque où la clientèle avait l'habitude de faire inscrire ses achats sur un carnet à l'épicerie. Les pertes liées à des créances impayées n'étaient pas rares. A la Ausstellungsstrasse, à Zurich, entre la gare principale et la Limmatplatz, Migros possède un dépôt camouflé. Duttweiler s'est probablement attendu dès le départ à des actes de sabotage.

En quelques jours, les associations de fabricants de pâtes, de graisse et de savon, sous la pression des épiciers, organisent le refus généralisé de livrer à Migros. Les journaux sont également mis en demeure de refuser de publier des annonces de Migros. Sur les lieux de stationnement des camions-magasins, des personnes envoyées par les détaillants inscrivent et photographient la clientèle de Migros. S'il s'agit

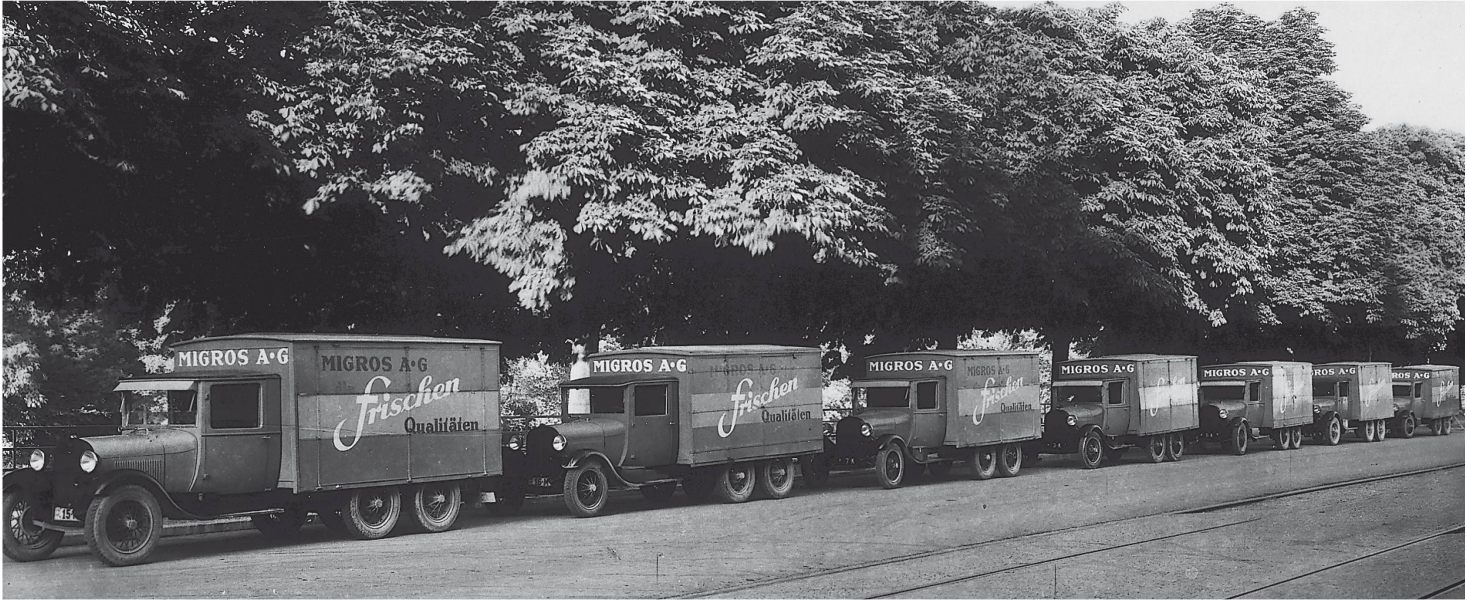
d'artisans ou de fonctionnaires, ceux-ci risquent à leur tour d'être boycottés ou dénoncés publiquement. A une question de lecteur probablement fictive, la rédaction d'un bulletin paroissial catholique répond qu'il s'agit probablement d'une «entreprise juive».

Chiffre d'affaires élevé mais rendement faible

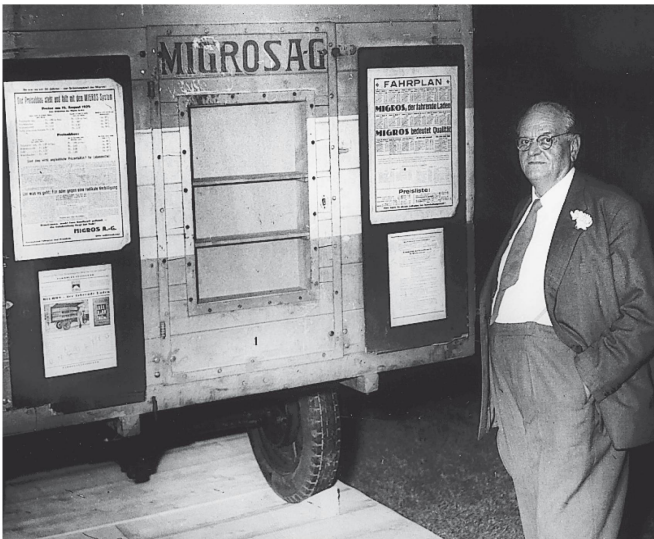
Sous l'angle du volume des ventes, Migros est une réussite fulgurante. L'entreprise, qui a démarré avec seize collaborateurs – dont huit engagés sur le front de vente – en compte vingt-cinq à fin 1925. Quant aux camions-magasins, leur nombre passe de cinq à neuf dans le même laps de temps. Duttweiler prend rapidement conscience que l'éventail limité d'articles constitue le point faible de Migros. Dans les meilleurs délais, il tente de sortir de cette zone critique. Parallèlement, il décide d'étendre son aire d'activité commerciale. Dès le mois d'octobre déjà, des circuits situés en dehors de la ville de Zurich sont desservis. A la fin de la première année, 293 points de stationnement figurent sur l'itinéraire des camions-magasins Migros. Avec prudence, on complète l'assortiment par de l'huile d'olive, du cacao, des œufs, des sardines, du fromage et du beurre de table.

A la fin de son premier exercice comptable, Migros SA boucle avec un chiffre d'affaires de 778 500 francs et probablement une perte nette considérable. De source sûre, on raconte que, juste avant Noël, Gottlieb Duttweiler a invité ses plus proches collaborateurs à venir manger du poulet avec cette justification: «Fêtons tant que nous le pouvons encore!»

A peine les camions-magasins Migros ont-ils dépassé le périmètre de la capitale zurichoise que la concurrence fait pression sur les autorités communales, lesquelles ne rechignent pas à



**Les camions-magasins,
au cours des quatre
premières décennies
de Migros**





augmenter massivement les taxes perçues sur les magasins ambulants. Et dans certains cas, jusqu'à un multiple de cinq! Duttweiler doit prendre des mesures de rationalisation, surtout au niveau du personnel engagé. Payer deux hommes par camion devenait impossible, et confier tout le travail au chauffeur exigeait de celui-ci qu'il s'occupe également de rendre la monnaie, opération qui prend beaucoup de temps. Sous la pression de la nécessité, le système des «prix ronds pour des poids non arrondis» est introduit. Il permet d'abrégé le service à la clientèle et d'augmenter le rendement des camions-magasins. Néanmoins, Duttweiler doit rapidement admettre que les magasins ambulants, si efficaces soient-ils en tant que vecteurs publicitaires, ne sont pas promis à un grand avenir. Aussi ouvre-t-il, en décembre 1926, un premier magasin à la Ausstellungsstrasse. La somme de 200 francs seulement a été investie pour l'aména-

gement intérieur. Les marchandises sont déposées sur des rayons constitués de simples planches, et une boîte à cigares fait office de caisse.

Des railleries au boycott

Le combat mené contre la jeune Migros par les gros bonnets des associations économiques et du commerce s'est déroulé selon un schéma typique : ignorance, railleries, harcèlement, mobilisation des forces politiques sous des prétextes trompeurs et, enfin, panique. Les ennemis de Migros ont cependant fortement sous-estimé un aspect des choses : l'effet de publicité des camions-magasins sillonnant journellement les rues et les routes en tous sens. A cela s'ajouta un autre élément : chaque attaque, chaque entrave suscitait la sympathie à l'endroit de Migros, contribuait à mieux faire connaître l'entreprise et ses prestations.

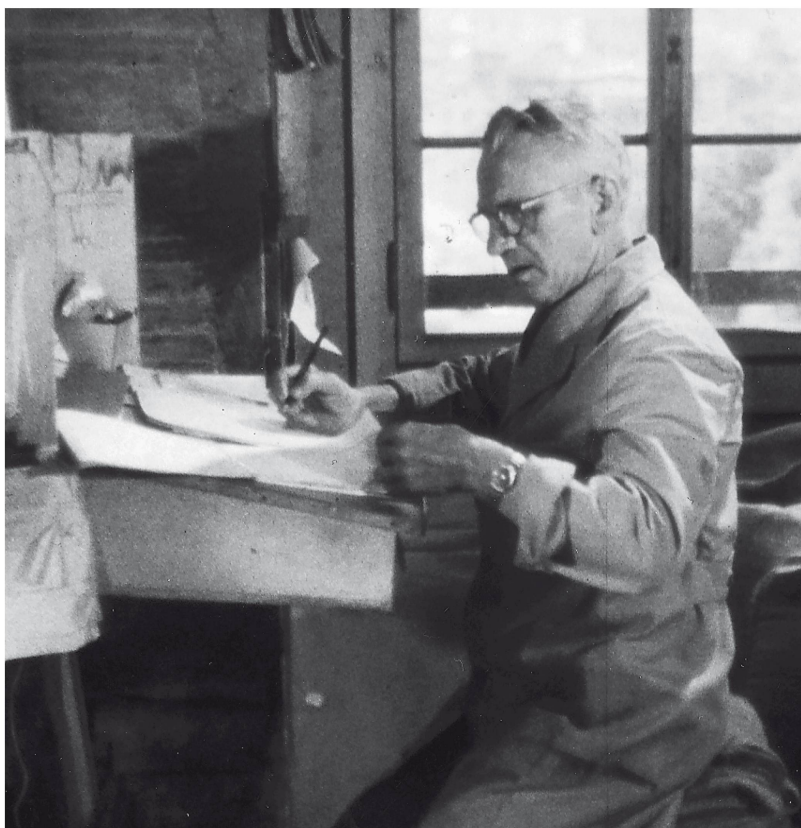
A fin 1926, tout juste un an et demi après le lancement de l'entreprise,

Dans ses premières affiches publicitaires déjà, Migros s'adresse aux ménagères en évoquant leurs soucis quotidiens.



celle-ci compte seize camions-magasins, un point de vente fixe et trente-six employés, son chiffre d'affaires atteignant alors deux millions de francs. Vu que Migros continue à se vanter d'écouler ses marchandises à Zurich 20 % meilleur marché que la concurrence, son expansion dans les autres régions du pays est dans la logique des choses. A partir de là, les ventes doublent en moyenne chaque année. En octobre 1927, Migros ouvre son premier magasin en dehors de Zurich, à Aarau. Il constitue la réponse de Duttweiler au refus signifié par le gouvernement argovien à une demande d'autorisation des camions-magasins. A Baden, Migros doit en revanche fermer un point de vente en raison d'une rumeur lancée par la concurrence selon laquelle Migros serait à la solde de Brown Boveri et chercherait, en offrant des denrées alimentaires meilleur marché, à faciliter la mise en œuvre d'un plan de réduction des salaires dans l'entreprise argovienne. D'autres magasins suivent à Schaffhouse et à Saint-

Souvenir des temps héroïques: un responsable de la gestion des stocks à son bureau.



Gall, où les véhicules Ford de Migros sont mis sous séquestre; plus tard, la lutte se déplacera sur le terrain des taxes perçues sur les camions-magasins. La question ne sera clarifiée qu'après l'organisation d'un référendum par Migros. Les électeurs saint-gallois repoussent en effet à une nette majorité un règlement des taxes entravant l'activité de Migros. En revanche, à Bâle, les autorités réagissent avec plus de flegme que dans les autres cantons malgré la proximité traditionnelle avec le mouvement des coopératives de consommation.

Intégration verticale

En 1931, le nombre des magasins, qui s'élève à quarante et un, dépasse pour la première fois celui des camions-magasins, qui est de trente-trois. L'effectif des collaborateurs est passé à cinq cent vingt-sept, et le chiffre d'affaires approche les trente millions de francs. En cinq ans, le projet non conformiste qui prêtait à sourire est devenu un petit groupe d'entreprises stable qui se renforce d'année en année. Par ailleurs, la croissance de Migros est non seulement horizontale, mais aussi verticale. A nouveau, ce sont les attaques des adversaires qui renforcent l'outsider. Sous la pression des boycotts exercés tous azimuts par les fabricants, Migros doit assurer les bases de son approvisionnement elle-même. Raison pour laquelle Duttweiler s'est mué en industriel. Ses compagnons de route assurent qu'il ne l'a pas fait de gaieté de cœur, car c'était un commerçant jusqu'au bout des ongles.

Concrètement, la production propre a démarré du fait que Duttweiler, qui boit volontiers un verre de vin, a des scrupules à inclure cette boisson dans son assortiment en pleine expansion et à prendre ainsi le risque de favoriser l'alcoolisme. A la recherche de produits de substitution, il tombe sur une



Deux bureaux aménagés dans l'immeuble sis au numéro 31 de la Hafnerstrasse, dans le cinquième arrondissement de Zurich, servent de QG à Migros.



Le premier magasin Migros ouvre ses portes en décembre 1926 à la Ausstellungsstrasse.

société en mauvaise posture et à la raison sociale alambiquée «Vins sans alcool et fabrique de conserves SA Meilen». L'entreprise, qui produit du cidre doux et du jus de raisin, croule sous les dettes. Et puis, le cidre doux, comme substitut du vin, cela méritait bien un essai.

Duttweiler applique la méthode qui sera toujours la sienne par la suite lorsqu'il pénètre un nouveau segment du marché: il dénonce le prix en usage, l'abaisse considérablement et provoque une augmentation de la demande en mettant la marchandise à la portée de nouveaux cercles d'acheteurs. Il commence par reprendre les engagements de la société en faillite, puis rachète et assainit l'ensemble de l'entreprise – soit dit en passant à l'aide du premier emprunt que Migros contracte dans son histoire – au grand dam des brasseurs de bière. De 1927 à 1932, la consommation de cidre doux explose littéralement en Suisse, passant de 15 500 à 736 000 hectolitres. Ce produit, de marginal qu'il était, devient ainsi une boisson populaire, grâce à la campagne menée par Migros. Duttwei-

ler procède de même avec le chocolat et – pour le bonheur des producteurs de lait – les yogourts et le beurre.

Et pourtant, les fabricants d'articles de marque continuent à croire aux canaux de distribution traditionnels et s'alignent docilement sur le front des boycotteurs de Migros. Il y eut toutefois des exceptions. Dès 1929, la fabrique de denrées alimentaires Haco à Gümligen (BE) livre à Migros des cubes de bouillon et une denrée fortifiante soluble dans le lait, proposée sous le nom d'«Eimalzin». L'idée vient bien sûr de Gottlieb Duttweiler, dont l'intention est parfaitement claire: n'importe quel enfant germanophone remarque que le mot «Eimalzin» n'est autre que la traduction allemande de la marque «Ovomaltine». C'est avec ce produit que Gottlieb Duttweiler entame sa lutte contre l'industrie des articles de marque.

C'est avec une ferveur toute particulière que le fondateur de Migros s'en prend également aux grands groupes internationaux. A eux aussi, il démontre avec beaucoup de perspicacité, dans ses publications hebdomadaires,



L'entrée du premier magasin.



Deux cents francs ont été dépensés pour l'aménagement intérieur. Les saucisses sont suspendues à un câble. En guise de caisse, une boîte à cigares !

que leurs prix sont exagérément élevés. A partir de là, il lance des produits similaires sous ses propres marques, lesquelles sont toutefois des dénominations qui se rattachent étroitement à celles du produit original, parfois en jouant sur les mots. Le café sans caféine, dont la marque leader sur le marché est «Hag», s'appelle café «Zaun» à Migros (Hag en dialecte suisse alémanique est synonyme de Zaun, la «palissade»). Le produit de lessive «Persil», de la maison Henkel, subit les assauts de «Ohä/Ohne Hänkel dafür nur 50 Rp.». «Ohne Hänkel», qui signifie «sans anse», se prononce de la même manière que la marque Henkel. Cela donne le sens suivant : «Sans Henkel, cela ne coûte que 50 ct.» Duttweiler défie aussi le groupe Unilever, implanté mondialement, dont il concurrence les graisses contenant du beurre destinées à la cuisson en les offrant sous une marque propre. Parallèlement, il dénonce les liens étroits entre des conseillers nationaux éminents et des officiers de haut rang avec ce groupe et qui se sont fait élire au sein de conseils d'administration de

sociétés qui en font partie. Des hommes qui utilisaient leur influence sur le plan politique.

Des procès médiatisés

Durant les années trente, de nombreux procès civils et pénaux ainsi que des procédures administratives sont intentés contre Migros et Duttweiler. Ce dernier en profite à plein, que la cause

«Ohä», la poudre à lessive lancée par Migros dans les années trente.



soit perdue ou gagnée, dans la mesure où il se sert de chaque instance judiciaire comme d'une tribune. Ces mises en scène le font apparaître comme un maître ès relations publiques bien avant l'heure. Ses interventions devant la cour – généralement comme accusé et plus rarement comme plaignant – lui offrent une occasion rêvée de diffuser l'essentiel de son message: les produits de marque sont certes excellents, mais beaucoup trop chers; les groupes réalisent des profits exagérés. Regardez Migros, elle propose l'équivalent à des prix plus bas! Or, dans la mémoire du public, ce ne sont pas les condamnations qui restent gravées, mais l'impression que l'on a affaire ici à un courageux outsider qui lutte contre les forces ligüées des groupes.

Dans l'intervalle, Migros a étendu ses activités commerciales dans dix-huit cantons. Avec ses cent magasins, ses presque mille employés et ses cinquante millions de chiffre d'affaires, elle devient un acteur économique qui compte à l'échelon national. De longue date déjà, le pragmatique et combatif Duttweiler a conscience que l'avenir de son entreprise va dépendre des conditions cadres que définiront les politiques. Dans sa lutte pour développer son entreprise, tout d'abord contre les intimidations grossières de la concurrence sur les lieux de stationnement des camions, puis contre les boycotts des fournisseurs et, enfin, dans les grands procès, il a appris deux leçons: qui ne lutte pas a déjà perdu, et aller au combat est une mission qui ne se délègue pas, il faut être soi-même au front.

A considérer les choses de cette manière, Duttweiler n'avait d'autre choix que de se lancer dans la politique.



En 1941, un nouveau bâtiment abritant le siège principal de Migros est construit au numéro 152 de la Limmatstrasse.

Gottlieb Duttweiler et deux accompagnants se rendent à une audience de tribunal dans le procès contre Unilever, en 1949.

