

**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:** La force des idées  
**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>**

# La force des idées

*Gottlieb Duttweiler,  
parlementaire fédéral.*



Le succès et l'efficacité sont deux notions bien distinctes, surtout en politique. Si, après le raz-de-marée électoral de 1935, la réussite du politicien Duttweiler est incontestable, en revanche, son impact sur le cours des affaires fédérales restera étroitement limité. Quoi qu'il veuille entreprendre, quoi qu'il cherche à faire bouger, les blocs de gauche et de droite pèsent en permanence de tout leur poids, et peu de choses ne changent dans la réalité suisse. En tant que politicien appartenant à l'opposition et exposé aux piques des deux grands pôles de l'arène politique, il doit réfléchir à deux fois avant d'arrêter les thèmes sur lesquels il va se concentrer et ceux qu'il laissera de côté, même s'il y attache de l'importance.

Dans cette tâche hautement politique qu'est l'établissement de l'agenda des sujets à traiter, il fait montre, là aussi, d'habileté. Il se concentre sur les domaines où il se sent fort et évite ceux dans lesquels les électeurs n'auraient pas été prêts à lui reconnaître d'emblée une compétence, à lui dont la réputation repose sur le succès en affaires. Aussi, c'est à la politique économique qu'il s'attache durant les vingt-quatre ans de sa présence aux Chambres fédérales. Là réside probablement la raison pour laquelle on ne trouve guère d'interventions et encore moins de motions et d'interpellations de sa part sur des thèmes d'importance première à l'époque de la guerre et de l'après-guerre, tels l'attitude de la Suisse à l'égard des réfugiés, la neutralité et

la politique extérieure du pays, ou encore l'AVS.

### **Une résistance inflexible**

Une exception de taille, qui provoquera un scandale de politique intérieure, se produit en juin 1940 à la suite du « discours sur l'alignement à l'ordre nouveau » du ministre des affaires étrangères radical Marcel Pilet-Golaz. L'inquiétude et l'indignation suscitées par les propos du conseiller fédéral sont toutefois étouffées en raison de la censure très sévère imposée par crainte de réactions irritées des nazis. Celle-ci empêche tout débat démocratique ouvert. Depuis 1939, on vit sous le régime des pleins pouvoirs qui autorise le gouvernement à prendre des décisions et arrêter des mesures en dehors du champ de la Constitution et du parlement, lequel ne sera appelé à donner son aval qu'après coup. Au sein de la Commission des pleins pouvoirs du Conseil national où siège également Gottlieb Duttweiler, les propos de Pilet-Golaz font l'objet de discussions le lendemain déjà. Les parlementaires bourgeois et un social-démocrate romand les approuvent. Ici où là, Pilet-Golaz est même félicité. A côté des sociaux-démocrates Hans Oprecht et Robert Grimm, c'est surtout Duttweiler qui émet des critiques. Le rapport Bonjour dit ceci à propos de cet épisode : « Gottlieb Duttweiler (fraction indépendante) défendit le point de vue selon lequel le Conseil fédéral ne doit pas céder à une puissance étrangère, même sur des questions de détail. A son sens, les récents événements avaient montré qu'une telle faiblesse conduit toujours au pire. Seules la fermeté et la résolution permettront au gouvernement d'en imposer au redoutable voisin du Nord. Les Suisses, estimait-il, se feront mieux respecter, voire peut-être craindre, s'ils se montrent obstinés et intraitables. En outre,

la Confédération réussira mieux à rester politiquement indépendante si elle constitue des stocks importants. La constitution de réserves est devenue aujourd'hui une question politique et non plus économique. »

### **Désaveu public et démission**

En automne 1940, Pilet-Golaz continue à afficher sa volonté d'alignement en recevant officiellement, en sa qualité de président de la Confédération, trois hauts représentants du mouvement frontiste de Suisse, proche des nazis. Un événement que ce dernier s'empressa de signaler par un communiqué à la presse hitlérienne allemande. Cette fois-ci, les partis représentés au Conseil fédéral font aussi part de leur désapprobation. Les sociaux-démocrates et les Indépendants retirent leur confiance à Pilet-Golaz et exigent sa démission. Gottlieb Duttweiler écrit une lettre à tous les membres du Conseil national et du Conseil des Etats dans laquelle il confirme sa position. Les radicaux, amis politiques du président de la Confédération sommé de quitter sa charge, ravis de pouvoir faire diversion, s'en prennent immédiatement à Gottlieb Duttweiler, lui reprochant de n'avoir pas respecté le secret des délibérations de la Commission des pleins pouvoirs. Malgré les avis contraires de spécialistes du droit public, Duttweiler est expulsé de la commission en question. La décision est confirmée par le Conseil national par 59 voix contre 52. Le même jour, Gottlieb Duttweiler se retire de la chambre du peuple. Pour la première fois, il se sent aussi abandonné par ses collègues au sein du groupe indépendant, lesquels, selon Alfred A. Häsler, avaient refusé d'apposer leur signature au bas de la lettre contestée.

Duttweiler se sent d'autant plus atteint par cette sanction qu'il a donné, durant cet été de guerre décisif de

1940, pas moins de vingt-sept conférences pour encourager la volonté de résistance de la population. Intitulant toujours son exposé «Unser Kampf» (notre combat) – par opposition à l'ouvrage de Hitler «Mein Kampf» (mon combat) – il insiste sur la démocratie et la volonté solidaire de défense de la nation. L'orateur invoque aussi les valeurs de la communauté démocratique humaine; il définit également les limites de la conception quasi mystique de la communauté nationale développée par l'idéologie nazie et la compare à celle qui prévaut en Suisse et trouve son origine au Rütli. Des phrases historiques ont été prononcées par Duttweiler lors de ces conférences, telles que «le désintéressement sera le prix de notre liberté!» Le commerçant et politicien dévoile son vrai visage: celui d'un patriote ardent et sincère.

### **Le souci de l'approvisionnement du pays**

Plus la guerre paraît imminente, plus les interventions de Duttweiler en faveur de mesures d'économie de guerre et le renforcement de l'armée se

font pressantes. En 1938 déjà, il avait enjoint les plus nantis parmi ses clients à constituer des réserves de denrées alimentaires. A Migros, il propose des boîtes métalliques bon marché pour le stockage; dans la «Zeitung in der Zeitung», il prodigue des conseils en matière de conservation d'aliments. Les détaillants dénoncent ces appels lancés par Duttweiler qu'ils qualifient de «manœuvres destinées à semer la panique et de misérable amalgame entre la politique et les affaires». Mais la crise tchécoslovaque, quelques mois plus tard, et le rush sur les magasins qu'elle suscite ne tardent pas à donner raison à la Cassandra de Rüschiikon.

Si Duttweiler, en sa qualité de membre d'une formation d'opposition, ne jouit politiquement d'aucun pouvoir, il n'en dispose pas moins pour autant d'un avantage décisif sur la plupart de ses collègues députés: compte tenu de la puissance de son organisation commerciale, il peut tester concrètement l'efficacité de ses propositions à l'échelle 1:1. Et chez lui, elles n'existent pas que sur le papier. Il les met en œuvre à ses propres risques, à l'instar

*Les autorités ayant repoussé son idée d'immerger des citernes remplies de céréales, Duttweiler fait procéder lui-même à des expériences dans le lac d'Alpnach (OW), en y plongeant avec succès 2765 tonneaux remplis d'huile de coco.*



de cette suggestion de construire des citernes sous-lacustres pour y stocker des tonnes de blé. En été 1939, il passe à l'action dans le lac de Thoune. Le conseiller fédéral Hermann Obrecht bloque le plan de Duttweiler en invoquant cet argument désarmant : « Les autres gens, dans l'économie, ne veulent pas travailler avec vous ni partager avec vous de responsabilités; il ne veulent rien avoir affaire avec vous. » C'est à des résistances de ce type que se heurta le stockage de blé dans les lacs suisses proposé par Duttweiler, qui en avait prouvé la faisabilité.

La Suisse, dût-elle en avoir besoin, ne veut pas recevoir d'aide d'un homme tel que Duttweiler. Ainsi, ce dernier achète cinquante camions aux Etats-Unis et offre à son pays, sans demander de subventions, de mettre à disposition en tout cent trains routiers pour assurer le transport de denrées alimentaires et de biens d'exploitation depuis les ports maritimes jusqu'à la frontière suisse. Même le général Henri Guisan accueille favorablement ce projet mais, une fois de plus, Obrecht refuse d'entrer en matière. Un an plus tard, en mai 1941, la Suisse, qui se sent désormais sérieusement menacée, crée à grands frais la coopérative Auto-Transit. Dans l'intervalle, les camions réservés aux Etats-Unis par Duttweiler sont réquisitionnés par l'armée américaine, avec laquelle il négocie une indemnité qui lui laissera un bénéfice net de près de 400 000 francs! Le même schéma se produit avec des stocks de céréales que Migros constitue pour la Suisse sur les marchés mondiaux et dont elle propose en vain la reprise à l'Administration fédérale des blés.

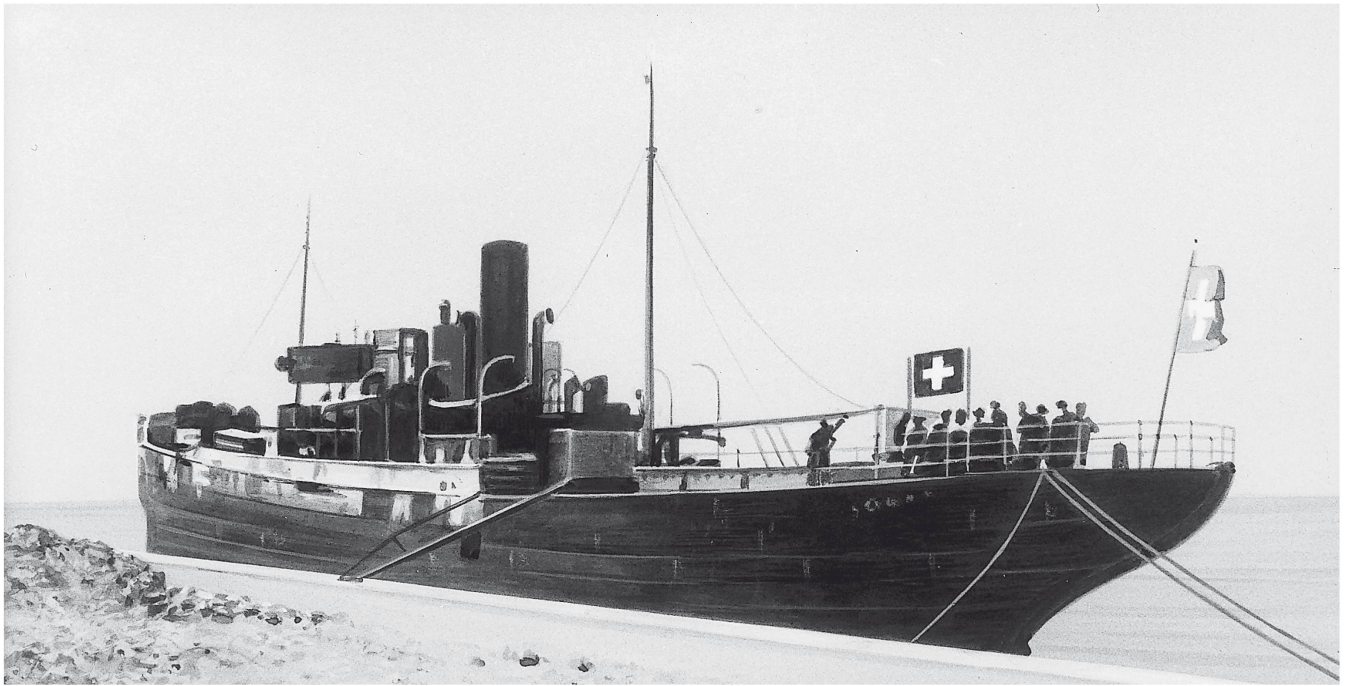
### **Mille avions ...**

Duttweiler n'a jamais été jugé apte au service militaire, raison pour laquelle, au dire de gens bien informés, il a toujours nourri une affection particu-

lière pour l'armée. Il croit à la défense aérienne. En 1937 déjà, alors que la question de l'armement est encore un sujet très impopulaire, il propose l'acquisition de nouveaux avions aux Etats-Unis et fait cette demande extravagante : mille avions pour la Suisse ! « Enfin, un sentiment de fierté et de confiance dans la victoire » parcourra le pays, explique-t-il, en insistant sur la dimension psychologique de cette idée spectaculaire. Pour assurer la couverture des frais, il suggère la perception d'une contribution sur la fortune de 1 % et, comme toujours, il y va aussi de sa poche en créant et finançant une école privée de pilotage. L'initiative relative aux mille avions se perdit dans les sables, mais il est probable que la pression exercée par les Indépendants aura favorisé de manière déterminante le programme de défense nationale, avec perception d'un impôt spécial, présenté au pas de charge par le Conseil fédéral.

### **... et un vieux rafiot**

Cette bonne volonté de Duttweiler à s'engager sans hésiter avec l'argent de son entreprise pour un but politique reconnu juste sera toutefois ternie à la suite d'une obscure négociation commerciale concernant des navires de haute mer. A ce moment-là, la pénurie de bateaux a pour conséquence que n'importe quel rafiot se négocie à des prix très élevés. Un affairiste du nom de Marc Bloch vend à Migros un vapeur panaméen, lequel, après avoir été radoubé et rebaptisé « MS Generoso », est exploité pour l'approvisionnement du pays. Conjointement avec l'Union de Banques Suisses, l'entreprise de transport bernoise Kehrli et le fabricant de savon zurichois Steinfels, Duttweiler fonde la Maritime Suisse SA. Un conflit éclate entre les actionnaires et, en 1943, Duttweiler se défait de sa participation non sans essayer une lourde



*Naviguant sous pavillon suisse, le «MS Generoso» contribue durant la guerre à l'approvisionnement du pays, cela aux frais de Migros. Ce navire suscite une intense polémique contre Duttweiler. En septembre 1944, il coule dans le port de Marseille après avoir heurté une mine allemande.*

perte. A cela s'ajoute que Marc Bloch cherchera à se venger en diffusant dans les milieux politiques un dossier censé prouver les relations que Duttweiler entretiendrait avec Léon Nicole, chef d'un parti interdit de la gauche socialiste genevoise.

Lorsque Gottlieb Duttweiler, après son expulsion de la Commission des pleins pouvoirs, songe à se porter à nouveau candidat au Conseil national, l'Alliance des Indépendants traverse sa première crise interne. Entre-temps, le fondateur du mouvement s'est passablement distancé de ses suivants. Le conflit débouche sur l'établissement de deux listes «indépendantes» entièrement distinctes. Quant au résultat des élections de 1943, il se traduit par l'obtention de cinq sièges au Conseil national et la victoire écrasante de la liste de Gottlieb Duttweiler; le seul représentant de la dissidence élu étant l'expert en questions agricoles Heinrich Schnyder.

Mais son plus grand succès politique personnel, il le savoure en 1949 lorsqu'il est élu par le peuple zurichois au Conseil des Etats. «Dutti» ne revêtra toutefois cette charge prestigieuse

que deux ans; aux élections suivantes, les bourgeois lancèrent la candidature de l'éminent professeur de mathématiques et conseiller d'Etat Ernst Vaterlaus, face à laquelle Duttweiler doit s'incliner. La même année cependant, il remporte à nouveau un triomphe qui lui prouve combien le peuple tient à lui. A Berne, où il se porte parallèlement candidat au Conseil national, il obtient simultanément deux mandats. Par la suite, Gottlieb Duttweiler continuera à siéger à la chambre du peuple jusqu'à sa mort en 1962.

### **Le grand sage de la Suisse**

S'il est une qualité qu'un homme politique charismatique et un entrepreneur à succès ont en commun, c'est bien celle de discerner avant tout le monde les tendances qui se manifestent. Considéré avec le recul, Gottlieb Duttweiler possède ce don à un point presque inquiétant. Il pressent à la fois les besoins économiques et les aspirations profondes des masses: voyages (Hotelplan), lecture et musique (Ex Libris), formation (Ecoles-clubs), accès à la culture (Pour-cent culturel).

De même, il anticipe des idées qui ne seront reconnues sur le plan politique qu'après la création du Club de Rome et le développement du mouvement des Verts, et ce avant même que les concepts qui s'y rattachent aient été formulés. Dans son ouvrage critique sur Duttweiler publié en 1937, «Duttweiler – durchleuchtet» (radioscopie de Duttweiler), Werner Schmid, qui était à l'époque un Indépendant et siégera plus tard au Conseil national sous les couleurs de l'Alliance, rappelle que le fondateur de Migros avait eu très tôt l'idée d'un «système de label», appelé aussi «système fiduciaire», destiné à attester à l'acheteur que le produit qui en est muni lui est offert à un prix correct, qu'il est de bonne qualité et qu'il a été fabriqué dans des conditions de travail décentes.

A la fin de sa vie, en 1962, quand la haute conjoncture prend véritablement son envol en Suisse, Gottlieb Duttweiler est déjà pleinement conscient des problèmes fondamentaux de croissance et de sauvegarde de l'environnement découlant de la société industrielle moderne, comme en témoigne Sigmund Widmer, qui le fréquenta de très près : « Toute la dimension de Duttweiler ne nous apparaît clairement que lorsque nous nous rappelons qu'avant tout le monde, il a négocié le grand virage de notre siècle, à savoir le développement d'une nouvelle conscience de la problématique liée à la croissance incontrôlée. Son projet de «Forum Humanum», de rassemblement de «personnalités de haute compétence», n'était rien d'autre que la préfiguration du Club de Rome, lequel, dix ans plus tard, a répondu, de manière bien imparfaite il est vrai, aux préoccupations qui ont tourmenté si fort Duttweiler les dernières années de son existence. A chaque fois, nous avons dû constater avec le recul que Duttweiler avait eu raison. On pourrait affirmer dès lors

que Duttweiler fut le grand sage de la Suisse du XX<sup>e</sup> siècle. »

Economiquement parlant, Duttweiler a joué les «laboureurs» dans notre pays. Sur le plan politique, il l'a, par moments, vigoureusement aiguillonné, voire transformé. L'énorme impact qui fut le sien s'explique essentiellement par la crédibilité dont il a joui. Une crédibilité fondée sur un accord entre le dire et le faire qui ne cessa d'impressionner. Il a constamment étayé ses thèses et ses exigences politiques par des actions lancées à ses propres risques. Ses adversaires pouvaient bien les ignorer ou les dénigrer, mais les électeurs, eux, n'étaient pas dupes: ils savaient qu'ils avaient affaire là à un homme qui vivait ce qu'il avançait.

Le pas décisif, Duttweiler le franchit lorsqu'il transforme sa brillante entreprise Migros SA en coopérative et se défait de ses parts pour les offrir au public. L'événement se déroula en 1940, année cruciale durant laquelle la Suisse se retrouve encerclée par les puissances de l'Axe.

### **La toile de fond d'un geste désintéressé**

Duttweiler a 52 ans, et sa femme 48. Le couple sait qu'il demeurera à jamais sans enfants. De par ses origines – ses parents appartenaient à la petite-bourgeoisie – Duttweiler ne se sent pas plus d'acointances avec la gauche sociale-démocrate et syndicaliste qu'avec le monde radical capitaliste. En tant que politicien, il défend des points de vue que l'on qualifierait aujourd'hui de «populistes». Il en appelle à la solidarité entre les classes dont dépend la survie de la nation. Il parle de «christianisme de tous les jours» et de «capital à but social», demande aux nantis de faire montre de discernement, ce qui implique également, à ses yeux, de s'abstenir d'exploiter autrui, de maxi-



*Première part sociale  
de la coopérative  
Migros Zurich.*

miser les profits et d'entraver la concurrence. Nourrir de telles idées devait inmanquablement amener Gottlieb Duttweiler à se demander un jour comment concilier celles-ci avec le fait d'être lui-même, en qualité de propriétaire unique d'un groupe estimé à 16 millions de francs (de l'époque!), un des plus gros capitalistes du pays.

Hans Munz écrit: «En Duttweiler avait déjà mûri secrètement le désir de faire apparaître l'entreprise, au niveau de sa structure juridique aussi, comme un instrument au service du bien commun et comme un correctif à l'économie basée sur le profit.» Voilà pour l'idéal. Mais Duttweiler le relie toujours à la réalité pratique. Ainsi, il observe attentivement le comportement sans scrupules des forces d'occupation allemandes aux Pays-Bas à l'égard des chefs d'entreprise actifs dans la même branche que la sienne et parmi lesquels il compte des amis personnels. Les firmes sont expropriées sans autre forme de procès. En habile tacticien, il

s'est peut-être dit qu'un entrepreneur individuel et capitaliste est plus facile à dépouiller de ses biens qu'une coopérative comptant des milliers de membres. La fondation de la coopérative s'est-elle inscrite, du moins partiellement, dans une stratégie de survie intelligemment conçue pour le pire des cas de figure imaginables?

Adèle Duttweiler elle-même a confirmé cette supposition: «Mon mari craignait que si les nazis envahissaient la Suisse – hypothèse que l'on ne pouvait alors rejeter – ils ne mettent à la tête de Migros SA des hommes à eux, alors que la chose serait beaucoup plus difficile s'il s'agissait d'une coopérative appartenant à de nombreuses familles. Et même si les nazis y parvenaient, les coopérateurs pourraient toujours, à la libération, rendre à l'entreprise ses objectifs premiers. Dans son esprit, la coopérative Migros était liée de manière indissociable à la démocratie suisse, pour le meilleur et pour le pire.»



*Pour Gottlieb Duttweiler, l'entretien de bons contacts avec le personnel est important.*