

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: Mieux vivre
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>

Mieux vivre

Dans le commerce des denrées alimentaires, Duttweiler applique ce principe : si on abaisse les prix, le chiffre d'affaires augmente. Lorsque des articles considérés comme de luxe sont mis à la portée de nouvelles couches d'acheteurs, le développement des ventes permet de réaliser un profit, même avec des marges réduites. Plus le commerçant habile calcule ces dernières de manière serrée, plus il accroît son potentiel de réussite. Or, pourquoi cette règle, que les expériences faites avec le cidre doux et le chocolat ont confirmée, ne devrait-elle pas être valable pour des offres auxquelles le consommateur moyen n'oserait à peine

songer, surtout en des temps difficiles? Par exemple, des vacances à l'hôtel?

Hotelplan ... à peine planifiée

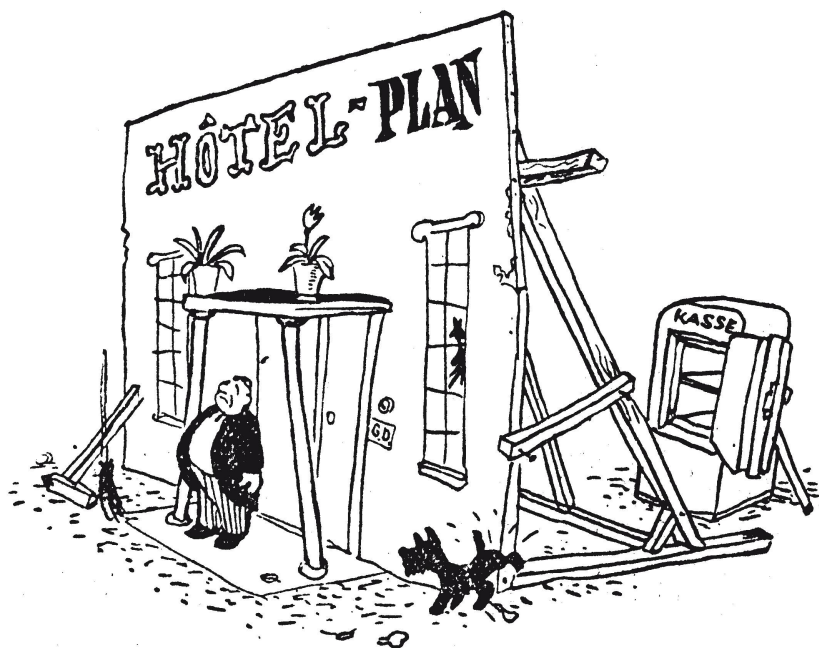
Hotelplan est le tout premier projet parmi les nombreux nourris par Duttweiler dans le but d'améliorer et d'enrichir l'existence des Helvètes. Il est aussi celui qui remportera le plus de succès. En 1935, alors que le taux moyen d'occupation des lits d'hôtel n'atteint que 30 % dans ce pays à vocation touristique qu'est la Suisse, il dirige son besoin débordant de réalisations vers l'industrie des vacances, un domaine relativement proche de son activité de base, dont l'expansion est

Tournée publicitaire à Arosa, en 1936, avec « Hopla-Charly » en charge de l'animation des premiers groupes de vacanciers Hotelplan.



Lassen Sie sich nicht bluffen durch Duttweilers sogenannte Taten!

Sein **Hotelplan** liegt in so großen Nöten, daß er in Nr. 6 der „Tat“ sogar die Nestlé einlädt, das Defizit tragen zu helfen. Der Hotelplan in London macht Propaganda für Hopla-reisen nach — Paris . . . Vom Hotelcheck hat man nichts mehr gehört . . . Es wird stiller und stiller . . .



Lors de la fondation d'Hotelplan également, la satire politique dénonce les buts mercantiles de Duttweiler et met en doute sa sincérité.

bloquée par l'interdiction d'ouvrir de nouveaux magasins. Et comme toujours, il confère à l'exploitation de ce vaste créneau du marché une dimension idéaliste. A l'arrière-plan, il y a l'idée que les différentes nationalités puissent se rencontrer ainsi sur sol suisse. Si, grâce à notre action, les peuples progressent un tant soit peu sur la voie de la compréhension mutuelle, on pourra dire qu'elle n'aura pas été inutile. Même limité, ce résultat est déjà considérable à une époque comme la nôtre où règnent de dangereuses tensions». Ces déclarations, aussi tirées par les cheveux qu'elles puissent pa-

raître, sont dans l'air du temps. A la même époque, en effet, les dictateurs, en Italie et en Allemagne, développent, même si c'est sous de toutes autres auspices, des idées similaires et lancent des programmes de tourisme de masse sous les noms de «Dopo lavoro» (après le travail) et «Kraft durch Freude» (la force grâce au délassement). On ne saurait voir là que pure coïncidence.

Le 1^{er} juin 1935, cent vingt-six Suisses alémaniques partent pour Lugano. Le séjour d'une semaine en pension complète ne coûte que 65 francs, service compris. Le forfait inclut égale-

Après la Seconde Guerre mondiale, Hotelplan connaît un développement qui la propulse parmi les leaders suisses du domaine du voyage. Ici, la succursale Hotelplan installée dans le MMM Zugerland à Steinhausen.



ment l'aller et retour en train ainsi que l'usage illimité des bateaux, chemins de fer de montagne locaux et de la plage. Six semaines plus tard, les premiers hôtes anglais et hollandais débarquent en Suisse.

Le premier projet coopératif

Hotelplan constitue également le premier projet de coopérative de Dutt-

weiler. Comme toujours, lorsque celui-ci se lance dans une nouvelle aventure, le soutien vient du public, dans lequel on trouve de nombreux employés d'hôtel au chômage. Au cours de la première saison d'Hotelplan déjà, la présence touristique augmente de manière significative dans les régions de destination, à savoir Lugano et les bords du lac des Quatre-Cantons. Jus-



En mars 1941, Gottlieb Duttweiler sauve le chemin de fer du Monte Generoso de la démolition.



Promenade à dos de chameau de clients Hotelplan dans l'oasis algérienne de Bou Sada.

qu'en 1939, Hotelplan réalise un chiffre d'affaires de près de 30 millions de francs. Lorsque la Deuxième Guerre mondiale éclate, quelque huit cents exploitations actives dans le tourisme sont affiliées à Hotelplan. En recourant à la même méthode – augmentation du taux de fréquentation au travers de

baisses radicales de prix et base solide via une coopérative – Duttweiler sauva d'une ruine imminente le chemin de fer de montagne du Monte Generoso (TI).

Dans l'après-guerre, Hotelplan sera l'une des plus puissantes organisations de voyages suisses opérant à l'échelle



Les vastes installations du club de vacances Horizonte Pueblo Eldorado Playa, en Espagne, propriété d'Hotelplan.

de la planète. Après la reprise d'Interhome, le groupe est devenu également la première agence de location de logements de vacances d'Europe. En 1999, plus de deux millions de clients Hotelplan ont rapporté au voyageur Migros quelque 1,938 milliard de francs.

Le phénomène de l'économie de guerre

Avant le second conflit mondial, la Confédération met en place un système d'économie de guerre régi par un ensemble de dispositions législatives d'une densité sans précédent. La leçon des deux principales lacunes du temps de la Première Guerre mondiale n'est pas oubliée : on introduit la compensation de la perte de gains des hommes engagés dans la défense et un système de répartition équitable des denrées alimentaires. Mais l'économie de guerre va bien plus loin encore que les mesures de rationnement, avec son système de bons qui, à l'époque de l'ordinateur, nous apparaît aussi touchant que génial. Elle ne signifie rien moins que la direction centralisée entre les mains de l'Etat de la production, de la distribution et de la consommation des biens de première nécessité, cela à tous les niveaux et jusque dans les moindres détails. Ainsi, en un temps record, un fin réseau de mesures dirigistes enserrait l'économie. Ces dispositions, que l'on jugerait aujourd'hui sévères et schématiques, reposent sur un principe : celui de distinguer entre ce qui est indispensable à la survie et le superflu.

Mais, comme la réalité le démontre souvent, des mesures même bien intentionnées peuvent être mal appliquées, voire engendrer des effets contraires à ceux recherchés. Tel fut le cas de la fixation de prix maximums afin de protéger les consommateurs contre les abus des commerçants. La de-

mande étant alors supérieure à l'offre, toute concurrence en matière de prix ne présentait plus aucun intérêt. Résultat : chacun s'est mis à exiger le montant le plus élevé autorisé, faisant du prix plafond le prix usuel.

Croissance sans égale après 1945

A la fin des hostilités, en 1945, les mesures d'économie de guerre ne sont pas supprimées d'un jour à l'autre. Il faudra en effet attendre le milieu de l'année 1948 pour voir tomber les dernières restrictions. Mais les besoins accumulés pendant les années de conflit, associés au désir longtemps réprimé des individus de s'accorder un peu de confort et de luxe, entraînent une croissance sans pareil du commerce de détail. En 1946 déjà, le chiffre d'affaires dans ce secteur augmente de 18,2 % par rapport à l'année précédente. Quant à celui de Migros, après la levée de l'interdiction de l'ouverture de nouveaux magasins, il fait un bond record de 41 %. Jusqu'en 1950, le taux d'augmentation annuel des ventes de Migros oscille entre 16,6 et 27,6 %. Ce sont ce l'on pourrait appeler les années de rattrapage.

Migros prend enfin pied pour de bon en Suisse romande. Parallèlement, le groupe s'attaque au domaine du non-alimentaire. En 1947, la première offre d'armoires frigorifiques fait sensation. Dès 1952, l'assortiment non-food prend de l'ampleur, et dans les premiers articles à faire un tabac, on trouve les bas nylon et la laine à tricoter. 1948 voit l'ouverture à la Seidengasse à Zurich du premier magasin self-service. Cette même année, les coopérateurs disent non à la vente de vin à Migros, et les choses ne changeront pas à cet égard durant les cinquante années suivantes.



*Les premiers
magasins libre-
service de Migros
à Zurich*

Seidengasse (1948).

*Stadelhoferplatz
(1949).*



Limmatplatz (1952).

*Gottlieb Duttweiler
lors de l'ouverture du
magasin de la Lim-
matplatz.*



*Foule compacte devant le magasin de
la Limmatplatz le jour de l'ouverture.*



*Ouverture du MM
Oerlikon.*

Une idée spontanée :

l'Ecole-club

On ne vit pas de pain seulement: avant la fin de la guerre, en 1944, à l'instigation d'Elsa Gasser, Gottlieb Duttweiler crée l'Ecole-club Migros. Comme pour Hotelplan, il s'agit d'une idée qui a germé toute seule et pris de l'ampleur. A titre d'essai, une petite annonce pour des cours de langues est publiée dans «Brückenbauer». Son succès dépassa toutes les espérances. Gottlieb Duttweiler sentit qu'il y avait là un créneau à exploiter, et deux mois plus tard, l'Ecole-club ouvrait ses portes. Financée à l'aide du Pour-cent culturel Migros, elle est aujourd'hui de loin le principal établissement suisse pour l'enseignement des adultes et joue également un rôle important dans le domaine de la formation professionnelle complémentaire.

Migros, avec son mélange caractéristique de flair commercial, de politique de bas prix et d'idéal, s'est développée dans toutes les directions possibles et imaginables afin d'enrichir et d'embellir l'existence des individus. Depuis 1947, les Concerts-clubs proposent de la musique classique et, dès 1960, la Fondation Centres européens Langues et Civilisation (les Eurocentres ont été fondés en 1956) déploie ses activités dans le domaine des cours de langues à l'étranger. Parallèlement, Migros s'est lancée en 1950 dans le commerce des livres et des disques en rachetant, à l'instigation d'Elsa Gasser également, une petite guilde du nom d'Ex Libris.

Cours de langues: annonce publiée dans «Brückenbauer» en 1944 et exercices pratiques (en haut).



Zürich

Neu! *Neu!*

Nunmehr auch

Sprachkurse

für unsere Genossenschaftler!
(Für die Nachkriegszeit von besonderer Aktualität!)

In letzter Zeit häuften sich die Zuschriften, worin wir bestürmt wurden, verbilligte Sprachkurse zu organisieren.

Etwa Mitte März beginnen, vorerst nur in Zürich, Kurse für

**ITALIENISCH
FRANZÖSISCH
ENGLISCH
SPANISCH
RUSSISCH**

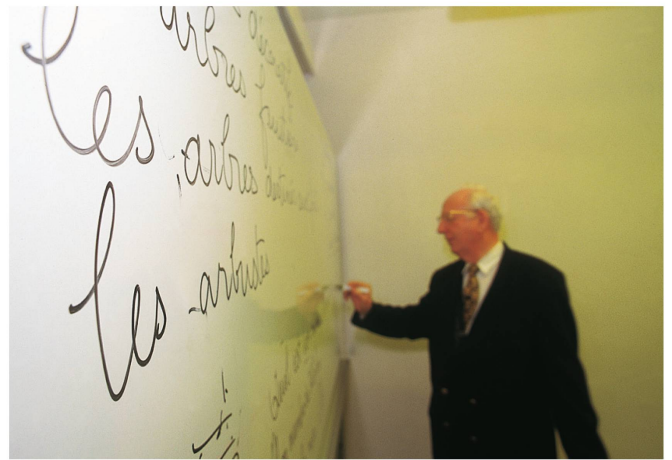
Kleine Klassen (bis 10 Schüler). Bewährte Lehrkräfte, die in ihrer Muttersprache unterrichten. Jede Woche 1 Lektion zu 1¼ Stunden. Nachmittags- u. Abendkurse nach Uebereinkunft.

KURSGELD Fr. 5.- PRO MONAT
Lehrmaterial inbegriffen.

(Soweit Platz vorhanden, darf jede Genossenschaftlerin eine Nichtgenossenschaftlerin zum gleichen Preise einführen.)



Les Ecoles-clubs aujourd'hui





L'effet moteur du Pour-cent culturel

Le développement des nombreuses idées et initiatives de Migros en matière culturelle s'appuie sur le Pour-cent culturel, ancré dans les statuts en 1957. Il s'agit de l'obligation faite aux coopératives régionales de consacrer,

année après année, un demi-pour cent du produit de leurs ventes de détail pour des objectifs culturels, sociaux et de politique économique. La Fédération des coopératives Migros, quant à elle, en tant qu'organisation faîtière, alloue aux mêmes buts un pour cent de son chiffre d'affaires de gros. C'est

Parc « Le Pré Vert » à Rüschtikon.



L'Orchestre Philharmonique Suisse (sur la photo, le groupe des violoncellistes en répétition) se produit dans le cadre des Concerts-clubs.



Les spectacles de danse constituent un autre exemple d'utilisation du Pour-cent culturel.

ainsi qu'en 1999, 121 millions de francs ont été mis à disposition. Dans l'utilisation de ces fonds, Migros obéit à une conception extrêmement large de la culture. L'argent sert à financer aussi bien les centres de loisirs et de formation de Migros – des parcs Pré Vert au «réservoir à idées» maison qu'est l'Institut Gottlieb Duttweiler – que des engagements politiques, telles les contributions versées jusqu'à ré-

cemment à l'Alliance des Indépendants. Parmi les innombrables projets nationaux et régionaux soutenus, on mentionnera la promotion du sport, l'entretien des monuments, des concerts en plein air ou le «migros museum» d'art contemporain. Toutes ces prestations de Migros représentent de loin l'engagement culturel privé le plus important de l'économie suisse.

L'évolution du Pour-cent culturel 1957-1999.

