

**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:** Toucher aux limites  
**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>**

# Toucher aux limites

Pratiquement, un franc sur quatre dépensés par les Suisses pour leur alimentation aboutit dans les caisses de Migros, tandis que cette proportion est d'un franc sur cinq pour Coop, sa rivale de toujours. S'agissant du non-alimentaire, la part de marché de Migros stagne à 9 % en 1999. Cette année-là, Migros exploite 581 points de vente, dont 38 centres commerciaux MMM et neuf marchés spécialisés/M Parcs indépendants et plus de deux cents restaurants. Une seule et même entreprise peut-elle pousser plus loin ses ambitions commerciales ?

Migros est aussi un conglomérat. Aux dix coopératives régionales qui forment la Fédération des coopératives Migros sont rattachées onze entreprises de production. Dans le domaine alimentaire et para-alimentaire, près de 30 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des articles « maison » : pain, produits laitiers, viande, volaille, jus de fruit, eau minérale, produits de lessive et de nettoyage, articles destinés aux soins corporels. De même, Migros couvre des domaines très importants du secteur des services tels que la banque et la vente de voyages. Elle exploite également des magasins offrant livres, disques, cassettes, vidéos, softwares, meubles, de même que des stations-services et centres d'entretien des véhicules, des entrepôts, usines de conditionnement, centres de distribution, une imprimerie et, jusqu'en 2000, une compagnie de navigation sur le Rhin. En 1997, Migros reprend le groupe Globus, à savoir l'ensemble formé par les grands magasins du même nom, les points de vente ABM, une chaîne de

magasins de confection pour hommes et des magasins de meubles, articles de décoration et matériel de bureau. Habilement, Migros a laissé au groupe Globus son indépendance opérationnelle. Deux ans après la reprise, elle peut déjà faire état d'un changement fondamental en direction d'un mieux.

## **En dehors des activités traditionnelles**

Il saute aux yeux que les entreprises Migros actives dans des branches éloignées de ses activités d'origine obtiennent pour l'essentiel de bons, voire d'excellents résultats. Néanmoins, leurs parts de marché sont de loin inférieures à celles atteintes depuis de nombreuses années par le groupe dans le commerce de détail traditionnel. Ainsi, Migrol, qui a intégré DEA et possède 350 stations-service depuis la reprise du réseau Aral, est incontestablement devenue un leader sur le marché suisse des carburants. En revanche, les grosses affaires dans le secteur de l'automobile sont réalisées par d'autres.

De même, la Banque Migros, qui compte quarante-quatre filiales en Suisse, connaît une croissance supérieure à la moyenne et joue, depuis des années, un rôle pionnier sur le marché hypothécaire. Et pourtant, son importance dans le secteur bancaire indigène n'est en rien comparable au poids revêtu par Migros dans le commerce des denrées alimentaires.

Dans bien des domaines, Migros rencontre des difficultés malgré sa taille et l'énorme potentiel qui est le sien en matière de finances, de com-

munication et de mise en réseau. Ex Libris est un exemple connu à cet égard. La chaîne de magasins du même nom, qui s'était distinguée autrefois par un programme d'œuvres littéraires et musicales de haut niveau, a procédé à un dégraissage d'effectifs douloureux et ne survit depuis lors qu'en tant que vendeur de best-sellers ordinaire. L'édition, également, ne fait pas partie des activités à succès de Migros. Mis à part le lancement occasionnel de publications comme « Cuisine de saison », le conglomérat Migros ne joua jamais un rôle important dans ce secteur. De même, ses tentatives avec M-Informatic puis, plus tard, avec la chaîne Vobis de participer au boom de la vente d'ordinateurs ne sont pas restées dans les annales. Jusqu'au seuil du XXI<sup>e</sup> siècle, Migros ne s'est pas illustrée en tant que pionnière dans la technologie de l'information, mis à part Internet où elle est la première entreprise de détail en Suisse à proposer également la vente de produits frais on-line.

### **Occasions manquées?**

Le groupe à qui tout réussit a touché à ses limites également dans des secteurs très proches de ses activités traditionnelles. Dans le paysage diversifié et animé du commerce de détail, il suffit de se reporter aux résultats au-dessus de la moyenne réalisés par d'heureux concurrents pour mesurer dans quels domaines le leader de la branche s'est montré chancelant, voire a laissé passer ses chances. Les spécialistes relèvent, par exemple, que le secteur des textiles à Migros a, depuis des années, du mal à suivre l'évolution du marché. Des observateurs critiques à l'intérieur de la maison considèrent d'un œil jaloux la forte expansion de chaînes de fast-food du genre McDonald's et le succès des discounters dans le secteur de la parfumerie (Impo, Europarfums,

notamment). Ils s'intéressent de près également à l'exploitation de nouveaux points de vente dans les gares CFF et sur les aires d'autoroute où Migros est en train de faire une entrée en force.

Ceux qui furent les compagnons de route de Duttweiler donnent diverses explications à ce constat désagréable à entendre, mais non contesté. Plusieurs parmi eux estiment qu'il faut faire un distinguo précis entre ce que l'on considère être les activités traditionnelles de Migros et les domaines complémentaires qui, à l'origine, n'ont été ajoutés que pour contourner des refus de livrer ou se dégager de la dépendance de cartels hostiles à Migros. Ainsi, argumente-t-on, l'entreprise n'aurait jamais eu pour but de mettre sur pied une grande banque. Elle ne visait qu'à jouer un rôle régulateur sur le marché des prêts hypothécaires et elle y est parvenue. Par ailleurs, la clientèle aurait tendance à attendre en permanence de Migros des prestations supérieures à celles de ses concurrents et éprouverait du ressentiment quand elles sont tout simplement équivalentes. Enfin, Migros aurait renoncé d'emblée à certains domaines commerciaux de crainte de s'attirer le reproche de chercher à exercer sa domination partout. C'est ainsi que l'intention bien concrète de se lancer dans l'optique n'a pas été mise à exécution.

### **Ascension et chute à Berlin**

Au cours de ses septante-cinq années d'existence, c'est dans ses tentatives bien compréhensibles de transposer sur des marchés étrangers son extraordinaire succès remporté en Suisse que Migros s'est heurtée le plus durement à des limites. L'entreprise se trouve encore en plein dans sa période de démarrage avec les camions-magasins lorsque, en 1930, une société berlinoise, propriétaire d'une ferme du



*En 1933, le régime nazi contraint Migros Berlin à abandonner ses activités.*

nom de Finow-Farm, demande à Gottlieb Duttweiler des conseils pour la mise sur pied d'une organisation de vente ambulante de produits agricoles. En 1932, des difficultés surgissent, et Duttweiler n'hésite pas à s'engager financièrement et à reprendre immédiatement les rênes de l'affaire.

En février 1933 déjà, Migros Berlin réalise un chiffre d'affaires qui couvre les coûts. Trois mille points de stationnement constituent son réseau de distribution dans la capitale allemande. Dans l'intervalle toutefois, Hitler prend le pouvoir et promet aux artisans et petits commerçants – une classe sur laquelle il s'appuie fortement – de les protéger contre «les Juifs et les ploutocrates». Duttweiler, quant à lui, appartient à cette catégorie de gens qui ne donnent pas cher de la pérennité du régime nazi et sont convaincus qu'Hitler disparaîtra à bref délai. Mais à partir du jour où les tracasseries bureaucratiques se multiplient, que les troupes d'assaut de la SA et les SS commencent à molester les clients Migros aux points d'arrêt, Duttweiler décide de liquider l'entreprise, ce qu'il fait en décembre 1933, non sans pertes.

### **Migros Türk**

Les demandes de conseils, coopérations et participations en provenance de l'étranger se multiplient au fur et à mesure de la réussite de Migros. Des démarches dans lesquelles l'aspect de politique de développement l'emporte généralement sur les considérations commerciales. Mais rien ne peut garantir que le système Migros permettra de remporter les mêmes succès sur des marchés étrangers qu'en Suisse. En janvier 1954, Gottlieb Duttweiler se rend à Istanbul, invité par le ministère turc de l'économie et du commerce, voyage qui sera suivi quelques mois plus tard de la fondation de Migros Türk. Malgré la crise économique et l'instabilité politique, l'entreprise se développera avec l'aide de spécialistes Migros venus de Suisse et comptera, vingt ans plus tard, sept cents employés. Mais lorsque la transformation en coopérative s'avère impossible, la Fédération des coopératives Migros vend ses actions à un groupe d'entreprises turc en 1975. Autorisé à utiliser le nom et des éléments du système Migros, celui-ci a poursuivi jusqu'ici ses activités avec un grand succès.



*Fondée le 1<sup>er</sup> avril 1954, Migros Türk SA a été vendue au groupe turc Koç en 1975. Celui-ci est autorisé à continuer d'utiliser le nom Migros.*

Au cours des années quatre-vingt, l'expansion de Migros à l'étranger donne lieu à des discussions permanentes. L'assemblée des délégués FCM revient finalement sur la décision prise dans le cadre de la votation générale de 1981, lors de laquelle les coopérateurs déposent un non dans l'urne à une majorité de sept contre deux à la question «Migros devrait-elle, si l'occasion s'en présentait, s'engager dans des activités à l'étranger?» Les organes de la FCM constatent, sur la base d'avis de droit, que la compétence d'autoriser des coopératives individuelles à étendre leurs activités à l'étranger appartient à l'assemblée des délégués et qu'un oui de la votation générale n'est pas néces-

saire. De toute façon, la question posée aux coopérateurs en 1981 n'avait qu'une valeur consultative, n'est-ce pas? Le problème met en émoi la communauté Migros, cette agitation étant toutefois moins liée aux grands choix stratégiques de l'entreprise qu'aux soucis que cause aux coopératives des régions frontalières le tourisme d'achat. C'est dans ce contexte que le feu vert est donné aux premiers projets de supermarchés sur sol étranger dans les régions de Genève et de Bâle.

### **L'aventure autrichienne**

Plusieurs facteurs incitent Migros à créer de nouvelles entreprises à l'étranger: fonds propres élevés, bilan attestant d'une excellente santé, taux de rentabilité enviable, fin prévisible des possibilités d'investissement en Suisse, le tout associé à une envie de se positionner dans une Europe en mutation et de ne pas manquer le train de l'internationalisation. En 1993, Migros conclut un accord de principe avec «Konsum Österreich» et rachète dans l'immédiat la chaîne de magasins «Familia» appartenant au groupe Zumtobel dans le Vorarlberg. La collaboration avec «Konsum», un groupe également engagé dans l'exploitation de grands magasins et la banque, va se traduire par la création de trois entreprises communes. Les magasins «Familia» et «Konsum» implantés au Vorarlberg et au Tyrol sont regroupés au sein d'une société dominée à 75 % par Migros et la coopérative frontalière Migros Saint-Gall (devenue aujourd'hui Migros Suisse orientale), tandis que ceux situés ailleurs en Autriche le sont dans une deuxième société où Migros détient 25 % du capital. Enfin, sur la base d'une participation paritaire, une troisième société en charge des achats, du marketing et de la logistique est créée. Globalement, cette opération fait entrer plus de 190 points de vente dans la

sphère d'influence de Migros, ce qui doit entraîner, selon le rapport annuel Migros de 1993, un accroissement d'environ 10 % de la clientèle potentielle.

La perspective de disposer de nouveaux débouchés pour ses entreprises de production est un motif important qui pousse Migros à s'étendre chez notre voisin de l'est. L'écho rencontré par le projet au sein du public est des plus favorables. L'expert en matière de commerce de détail de la «Neue Zürcher Zeitung» titre son article: «Saut à l'eau très prometteur.» Une eau qui se révélera finalement trop glacée pour y nager avec l'efficacité voulue, ainsi que le prouveront les deux exercices suivants.

En 1995, l'alliance avec «Konsum» doit être dissoute, parce que la société autrichienne, devenue insolvable, fait l'objet d'une procédure de règlement judiciaire, en d'autres termes une liquidation concordataire. Migros n'a théoriquement le choix qu'entre deux solutions: abandonner l'affaire en essayant d'énormes pertes ou reprendre la totalité du géant «Konsum» à l'agonie. La seconde hypothèse fut sérieusement envisagée pendant quelque temps. Finalement, la réticence à s'engager, en tant que groupe étranger, dans le rachat d'une société coopérative traditionnelle très marquée politiquement, et ce dans un pays fortement syndicalisé, l'a emporté.

Les révélations publiques au sujet de l'affaire «Konsum» provoquent une chute du chiffre d'affaires et une psychose dont les effets sont désastreux dans un commerce portant sur d'énormes volumes de marchandises, comme il en va de la vente de détail. Même pour une entreprise telle que Migros,

dont les fonds propres s'élèvent en cette année décisive 1995 à 5,3 milliards de francs, sans compter ses réserves latentes dont le montant – inconnu – est probablement très élevé, l'adoption d'une stratégie basée sur une poursuite des activités ne paraît plus possible, ce d'autant que les opinions divergent parmi les responsables.

### **Migros a été dupée**

Une procédure pénale engagée contre quatre responsables de «Konsum Österreich» pour infractions à la législation sur la liquidation judiciaire, qui a trouvé son épilogue en 1999, a mis en évidence que les personnes à la tête de Migros avaient été trompées dès le départ sur la situation financière de leur partenaire. Mais celles-ci n'avaient pas cherché non plus à se forger des certitudes suffisantes. Apparemment, les indicateurs financiers essentiels ont été dissimulés à tous les organes de Migros, sous le prétexte que l'on s'engageait uniquement dans trois entreprises créées en commun et non pas dans une participation au sein de sociétés existantes. Devant le tribunal, le patron de «Konsum», Hermann Gerharter, a reconnu «qu'on avait bien laissé les Suisses entrer dans le salon, mais qu'on les avait tenus éloignés de la chambre à coucher».

Le dommage subi par Migros s'éleva, tout compris, à quelque 300 millions de francs. Une importante perte, certes, mais ne menaçant en rien l'existence du groupe, compte tenu de sa surface financière et de sa stabilité. L'aspect le plus douloureux en revanche, au-delà des critiques acerbes, fut le coup porté à la confiance que l'organisation, habituée au succès, avait en elle.