

Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 41 (1961)
Heft: 3: La distribution

Artikel: Gottlieb Duttweiler, Fondateur de la Migros : l'homme qui bouleversa la distribution en Suisse
Autor: Couvreur, Raymond / Duttweiler, Gottlieb
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-887615>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 02.04.2025

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

I. GOTTLIEB DUTTWEILER

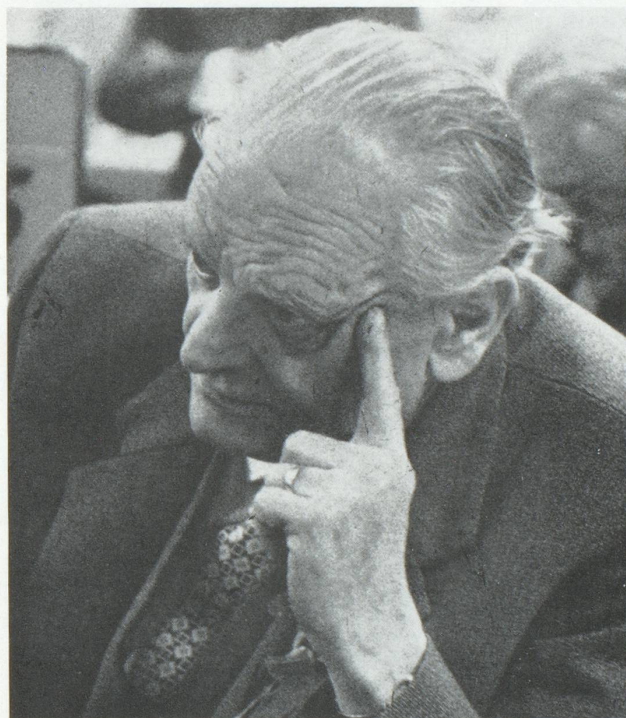
Fondateur de la Migros

L'HOMME QUI BOULEVERSA LA DISTRIBUTION EN SUISSE

— Pourquoi et comment avez-vous décidé de fonder la Migros?

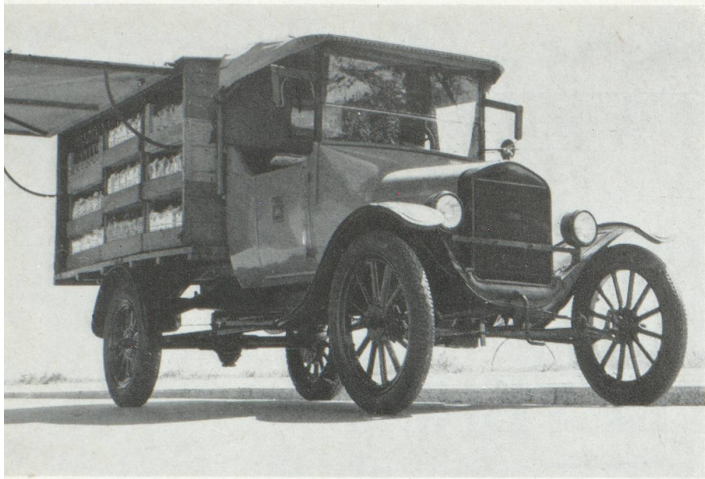
— Une des raisons était purement personnelle. Revenu du Brésil, j'ai offert mes services à diverses maisons, entre autres à la Coopérative de Zurich dont mon père avait été le premier gérant. Malheureusement, mes connaissances en dactylographie et sténographie étaient presque nulles et, en outre, je m'intéressais plus aux grands problèmes qu'aux petits calculs qui sont si nécessaires dans chaque entreprise. Aucune de ces maisons n'a accepté mes services. D'autre part, le capital que je pouvais réunir était minime (environ 100 000 fr.). Avec cette somme, on pouvait juste acquérir les 5 camions (Ford T) qui allaient former la Migros.

Mais il y avait aussi des raisons beaucoup plus profondes : en tant qu'associé d'une grande maison d'alimentation en gros pendant des années et ensuite en ma qualité de producteur au Brésil, j'avais découvert de grands défauts dans la formation des prix des vivres. Le dernier élément de la chaîne, l'épicier, était forcé de demander pour ses services peu rationnels une partie très exagérée du prix total, presque autant que le producteur recevait lui-même. Dans le commerce de gros, on comptait avec des millièmes, tandis que dans le commerce de détail les marges étaient surfaites en pour-cents. Je cherchais une voie directe de la production à la consommation. Cette voie, je croyais la trouver dans le système « Migros », où la marge était plus ou moins réduite à une marge de transport. Le camion Migros était l'instrument de cette politique. Évidemment, j'espérais supprimer tous les autres éléments du prix, comme le luxe d'un magasin, les grandes dépenses pour annonces, etc., et surtout l'appareil des intermédiaires. Aujourd'hui encore, nous travaillons avec une marge brute totale (magasin + service central) d'environ 10 à 11 %, la plus basse du monde. Les magasins libre-service, et les supermarchés que nous construisons à présent, ne coûtent relativement pas plus que le premier magasin primitif, et cela grâce à l'énorme affluence de clients dans ces nouveaux magasins (dans un Marché Migros jusqu'à 15 000 par jour).



— Estimez-vous avoir atteint le but que vous vous étiez fixé?

— Je trouve qu'on n'atteint jamais un but car on le replace à nouveau toujours plus haut. J'ai certainement atteint celui que nous nous étions fixés avant la fondation de Migros, c'est-à-dire la réduction des prix des denrées alimentaires, non seulement chez Migros, mais en Suisse en général. Ce fait est dû à la concurrence très aiguë que nous avons créée. Il faut dire que les coopératives traditionnelles, dont le dessein avait toujours été de lutter contre un niveau de prix très élevé, étaient très peu actives au moment où nous commençons notre lutte (1925). Un Conseiller



De haut en bas :

Le premier camion-magasin Migros en 1925; vente en hiver; camion-magasin libre-service introduit à titre d'essai par une coopérative régionale Migros avec un grand succès.

fédéral avait même prononcé un mot devenu célèbre : « Les épiciers suisses prospèrent dans l'ombre des coopératives. » Depuis là, les choses ont bien changé. Les coopératives ont amélioré leur appareil de vente et sont devenues de sérieux concurrents.

Il est certain que le niveau des prix en Suisse a moins augmenté que dans tous les autres pays, en grande partie grâce à la politique de prix de Migros.

— *Quels ont été, selon vous, les principaux facteurs de succès de la Migros?*

— J'estime que le principal facteur de notre succès a été la *mentalité moderne du consommateur suisse, en premier lieu de la ménagère suisse*. Au début de notre lutte, j'ai dit carrément que les ménagères devaient abandonner beaucoup d'habitudes devenues chères, si elles voulaient garder « Migros », le lutteur contre les prix élevés. Ces femmes ont fait des choses invraisemblables : elles ont même attendu en hiver par mauvais temps le camion-magasin Migros pour acheter du sucre qui était momentanément de quelques sous plus cher que celui vendu par la concurrence à des prix dumping dans leurs beaux magasins bien éclairés et bien chauffés. Elles ont aussi fait la preuve de leur caractère prévoyant et obstiné, quand tous les moyens de boycottage étaient employés non seulement contre Migros mais aussi contre les clients de Migros qui risquaient d'être photographiés, violemment attaqués et même menacés de perdre leur appartement ou leur place de travail. (Aujourd'hui encore, il y a certaines grandes maisons de production suisses qui défendent explicitement à leur personnel d'acheter chez Migros.)

Un deuxième facteur de notre succès est certainement le fait que j'ai pu trouver des *collaborateurs de premier ordre qui ont travaillé avec zèle et conviction pour la bonne cause*.

Un troisième facteur, et c'est pourquoi il faudrait vraiment ériger un monument à nos adversaires (y compris les autorités qui ont dû quelquefois subir un véritable chantage de la part des milieux intéressés), est la façon d'agir peu intelligente des ennemis de Migros, pendant des dizaines d'années. *La plus grande propagande pour notre entreprise a été faite par nos concurrents qui ne cessaient pas de parler de Migros dans leurs magasins et dans leurs journaux; une propagande négative qui a tourné à une propagande positive!* Même le boycottage des livraisons a été un élément décisif de notre succès puisqu'il nous a obligé à construire des usines très modernes qui sont, à présent, un pilier fondamental de notre entreprise.

— *Quels furent les plus gros obstacles à vaincre?*

— Au début, l'obstacle principal était certainement le manque de capital. Après ce fut le boycottage des livraisons, que nous avons cependant réussi à surmonter complètement. Enfin, une loi fédérale anti-Migros nous a interdit pendant douze ans (1933-1945) d'ouvrir ou d'agrandir un nouveau magasin ou d'ajouter un nouvel article à notre assortiment. Pendant ces douze années, notre chiffre d'affaires a peu augmenté (de 52 à 85 millions de fr. s.), tandis que de 1945 à 1961 il a plus que décuplé (1961 : environ 1 milliard de fr. s.).

Ce que je considérais aussi comme un obstacle à mes buts plus élevés, c'était la fortune que j'avais amassée involontairement. C'est la raison pour laquelle j'ai rendu cette fortune à ceux qui avaient aidé à la composer (fondation de la Coopérative Migros en 1940/41).

— *Comment envisagez-vous la coopération dans le pays entre les différentes formes de distribution?*

— La coopération entre les différentes formes de distribution est possible et elle est nécessaire. L'expérience Migros a prouvé que certains petits magasins — pourvu qu'ils soient gérés d'une façon satisfaisante — trouvent leur meilleure existence juste à côté d'un magasin ou d'un marché Migros. C'est aussi l'idée qui inspire le Shopping Center; le centre d'achat doit son succès en Amérique comme en Europe (Suède) à la coexistence de grands et de petits détaillants, des formes les plus diverses de la distribution, côte à côte.

Une condition, cependant, est indispensable : c'est l'esprit non seulement de coopération, mais aussi d'une vraie concurrence entre les différentes formes de distribution, dont chacune apporte sa contribution individuelle au marché.

— *Quelle est votre politique vis-à-vis des marques?*

— En principe, nous ne sommes pas du tout négatifs envers les marques. Ce que nous combattons, ce sont les prix de détail préfixés, qui ne tiennent pas compte des différents degrés d'efficacité des détaillants. A notre avis, c'est le détaillant qui doit déterminer le prix de détail. En conséquence, nous vendons seulement certains articles de marque sur lesquels cette condition est réalisée. La plupart des fabricants d'articles de marque, surtout en Suisse, tiennent à fixer les prix de détail et ils ont toujours boycotté Migros. Mais nous avons des articles de marque de renommée mondiale dans notre assortiment, comme par exemple « Del Monte », parce que ces producteurs reconnaissent notre droit de déterminer nous-mêmes le prix de détail. En pratique, l'assortiment de Migros est composé dans sa grande majorité de nos propres marques qui jouissent d'un très grand « good-will » auprès des consommateurs. La première place revient à la production de nos 22 fabriques, le reste provient de fournisseurs indépendants et du marché mondial.

— *Pour quelles raisons les Coopératives Migros ont-elles étendu leurs activités à des entreprises qui n'ont plus grand chose de commun avec la distribution alimentaire?*

— La raison pour laquelle Migros a étendu son activité aux *domaines culturel et social*, est double : 1^o pendant les douze ans où Migros avait été tenue dans des liens de fer par la loi anti-Migros, mes forces productives n'avaient pas la possibilité d'agir dans leur domaine habituel : l'alimentation. C'est l'époque où j'ai fondé, par exemple, l'Hôtel-Plan, une organisation internationale de tourisme; 2^o les raisons les plus profondes résident dans ma conviction et celle de mes principaux collaborateurs que celui qui gagne en force et en influence dans la vie économique doit



De haut en bas : le premier magasin Migros en 1927; magasin combiné dans la banlieue de Zurich; centre "do it yourself" Migros à Zurich.



Un camion-magasin de Migros Türk.

prendre des obligations volontaires et supplémentaires envers le public. Le slogan : « Plus on devient puissant, plus on doit servir » est à l'origine de cette conviction. De plus, la situation internationale évolue de telle façon que si le capitalisme, base de l'économie de l'Ouest, ne réussit pas aussi vite que possible à se convaincre de ses responsabilités et de la nécessité de faire volontairement des dépenses extra-commerciales, notre système ne sera pas en mesure de tenir contre celui de l'Est. D'ailleurs la grande vogue de l'aide aux pays sous-développés prouve que cette idée gagne du terrain.

— *Quel rôle jouent exactement ces activités dans votre société?*

— En ce qui concerne Migros, nous avons pris de plus en plus ces obligations volontaires non seulement à l'extérieur du pays, mais d'abord en Suisse. « L'homme ne vit pas de pain seulement ». Il faut lui offrir des nouvelles possibilités pour son esprit et pour son âme. Et nous ne voulons pas que ce soit exclusivement l'État qui se charge de ces tâches. L'expérience prouve que le public apprécie cette façon d'agir et que les sommes dépensées de cette façon ne sont pas perdues, même du point de vue commercial. J'ai dit maintes fois que les millions que nous semblons jeter par la fenêtre nous reviennent — accompagnés d'autres millions — par les portes de nos magasins.

Mais il faut être *vraiment* généreux dans ces expériences. Il ne s'agit pas de mettre à disposition des sommes modestes. Migros doit dépenser selon ses statuts environ le 1 % de son chiffre d'affaires en détail pour les activités culturelles, sociales et servant l'économie en général. Cela représente, puisque nous avons atteint 1 milliard de francs suisses de chiffre d'affaires en détail, environ 10 millions de francs suisses par année. Nos activités couvrent en premier lieu les écoles d'adultes (quelque 800 professeurs et plus de 100 000 participants), des concerts de première valeur, les centres

Langue et Civilisation dans divers pays (Bournemouth, Londres, Lausanne, Neuchâtel, Paris, Cap d'Ail, Florence, Barcelone, Cologne, Vienne), un Institut de recherches sur la nutrition, des Rencontres Internationales organisées chaque année par la fondation « Le Pré Vert » sous le titre « Tendances et Problèmes de la distribution moderne », un club de livres et de disques comptant plus de 200 000 membres et, enfin, comme vous le remarquez très justement, des activités politiques.

— *En particulier, quel but aviez-vous en créant le parti indépendant; joue-t-il le rôle que vous escomptiez?*

— Nous sommes autorisés par nos statuts à prendre en main, sur le terrain politique, la défense des droits de nos membres, c'est-à-dire en premier lieu les droits du consommateur. Les consommateurs sont les seuls qui ne sont pas organisés et qui sont majorisés dans la vie politique par les partis d'intérêts spéciaux, tels que celui des producteurs.

Nous essayons de défendre le principe de la liberté économique qui correspond à notre constitution, mais qui est bien souvent violé en pratique. Plusieurs lois fédérales néfastes à notre avis ont été repoussées par le peuple suisse grâce à notre opposition.

Si l'Alliance des Indépendants, qui a été fondée en 1935, ne compte que 10 membres au Conseil National, c'est-à-dire environ le 5 % du Parlement, son influence est plus grande que ce chiffre.

Nous essayons aussi de sauvegarder les intérêts du producteur agricole, qui est l'enfant le moins favorisé de la haute conjoncture, et le système Migros, le pont entre producteur et consommateur, nous semble être le meilleur moyen, puisque nous assurons, avec l'assentiment de nos 560 000 membres, les meilleurs prix aux producteurs quoique nos prix pour les consommateurs soient les moins élevés en Suisse.

— *Comment considérez-vous la « Migros Türk » et la « Migros Iberica »?*

— Je considère la Migros Türk et la Migros Iberica comme des expériences nécessaires dans le domaine de l'aide aux pays économiquement sous-développés. Cependant, je dois dire que nous n'avons pas encore atteint les buts que nous nous étions fixés.

La Migros Türk a été handicapée d'abord par des mesures du contrôle des prix qui ne permettaient que des marges dérisoires pour certains grands articles (les autres commerces se rattrapaient au marché noir ce qui était impossible pour Migros) et ensuite par les événements politiques. Cependant, les milieux responsables en Turquie considèrent la Migros Türk comme un élément régulateur des prix de haute valeur et ils soutiennent cette expérience de toutes leurs forces. La Migros a été le seul « résidu » du régime Menderès qui ait été non seulement repris mais fortement appuyé et développé par le nouveau gouvernement turc. Cela nous a décidé à redoubler nos efforts et à envoyer récemment en Turquie une équipe de collaborateurs de premier ordre pour mener la chose à bonne fin. De même, nous avons pour la première fois investi un capital considérable dans Migros Türk, qui n'avait été jusque-là appuyée que par le capital privé et officiel turc et les crédits du gouvernement.

Quant à *Migros Iberica*, c'est une sorte de chaîne volontaire de petits détaillants, organisée par un industriel et producteur espagnol qui a des idées « Migros » et à qui nous avons permis d'employer le nom « magique » de Migros, tant qu'il s'en tiendra aux principes Migros. Il n'y a pas de participation financière de Migros suisse. Le succès de cette expérience n'est nullement assuré; les plus grandes chances nous semblent réunies dans la province des Asturies, où l'on essaye d'éduquer et d'équiper les petits détaillants dans le sens d'une distribution plus moderne.

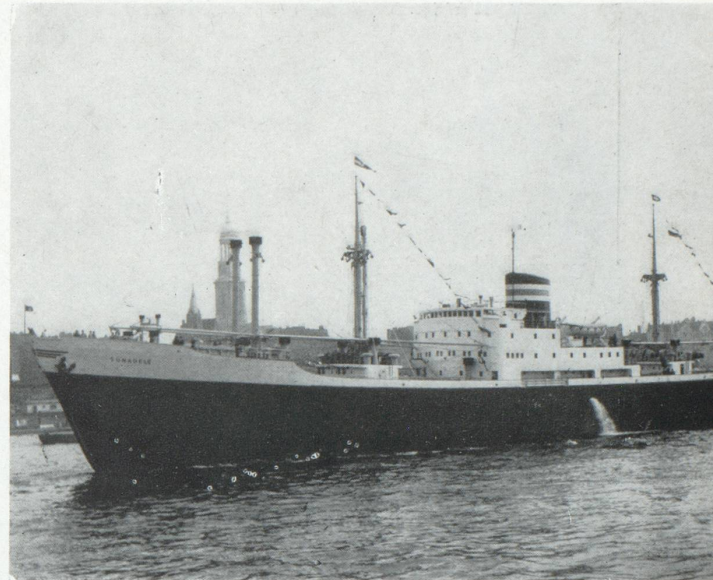
— *Estimez-vous que votre expérience soit applicable dans d'autres pays; en France par exemple?*

— Pour d'autres pays, il faut trouver des solutions appropriées. C'est-à-dire que dans des pays très développés, comme par exemple la France, la meilleure solution nous semble plutôt être une entreprise du genre de Migros, tandis que dans des pays économiquement sous-développés, ce modèle doit être adapté, soit en forme de chaîne volontaire, soit en forme coopérative.

L'expérience Leclerc en France me paraît très intéressante et mérite l'appui des consommateurs. Cependant, je regrette que M. Leclerc se borne à réduire le prix par l'omission des intermédiaires, sans moderniser le système de distribution lui-même; ses boutiques sont trop « anciennes » pour vraiment pouvoir servir à la distribution moderne.

— *Comment entrevoyez-vous l'avenir sur le plan de la distribution?*

— Je crois qu'en tout temps il y aura des pionniers. Chaque système de distribution tend à devenir un jour trop rigide et trop coûteux. Par exemple les grands



L'un des deux bateaux de « Armement Zurich S.A. » appartenant à Migros.

magasins et même aujourd'hui certains supermarchés américains. Heureusement, Migros a encore pu maintenir un coût de distribution minimum comparé à d'autres systèmes. Si cet élément change, il est probable qu'il interviendra un nouveau pionnier et régulateur des prix. En Amérique c'est aujourd'hui le « Discount House » qui probablement révolutionnera de plus en plus la distribution non alimentaire et peut-être même alimentaire. Demain, ce sera peut-être un nouveau type de magasin que personne ne connaît aujourd'hui.

