Introduction

Autor(en): **Müller, Margrit**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte = Société Suisse d'Histoire Economique et Sociale**

Band (Jahr): **17 (2001)**

PDF erstellt am: **23.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-871900

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Margrit Müller

Introduction

Les contributions de cette deuxième partie éclairent avant tout les formes d'organisation et de marché, lesquelles peuvent faciliter ou au contraire entraver l'introduction de nouvelles techniques, de nouveaux produits et processus de production et qui, elles-mêmes, sont soumises à des changements novateurs. Ainsi, de nouvelles méthodes de production et de distribution bousculent l'état des choses, économique et social, et rencontrent une résistance plus ou moins vive de la part des industries et des firmes établies. Elles perturbent l'équilibre des marchés situés en amont et en aval et incitent à développer de nouveaux mécanismes de coordination. Des déséquilibres entre production et débouchés peuvent par exemple être aussi réduits au moyen d'ententes cartellaires, mais non sans conséquence dans le domaine de l'innovation et de ses stimulants. Outre les relations de marché, ce sont aussi les formes internes d'organisation qui influencent le parcours de croissance d'une entreprise. Un environnement compétitif ne garantit pas encore le succès des innovations de produit.

A l'exemple de l'industrie de la soie et de son expansion en Suisse et dans le Reich, *Niklaus Röthlin* montre que l'émergence de centres importants de la production sétifère n'était possible que là où étaient acceptées les nouveautés techniques et de nouvelles formes d'organisation de la production et du commerce – celles du *Verlagssystem*. Venus d'Italie et de France, des immigrants apportèrent leurs connaissances et savoirs, mais ensuite le développement dépendit d'une part de l'intégration de ces réfugiés de la religion, d'autre part de la capacité des négociants autochtones d'adopter les nouvelles pratiques et de les imposer à leur environnement économique. Si Zurich, malgré les difficultés causées par les corporations de métiers, est devenue un centre important de production de soieries, c'est avant tout parce que ses marchands étaient prêts à adopter des méthodes innovatives et à délocaliser l'industrie domestique vers

les campagnes. Là où se manifestait une forte opposition aux nouveaux métiers à tisser les rubans et au *Verlagssytem,* les entrepreneurs devaient s'adapter aux conditions locales ou alors transférer leur activité vers d'autres villes et régions. Alors déjà – bien avant l'époque de la globalisation – les entreprises, en optant pour la mobilité, fixaient ainsi des limites aux mesures de protection des autorités.[1] Le succès des centres de production de la soie ne se laissait pas simplement commander; les mesures d'inspiration mercantiliste censées encourager l'activité sétifère produisaient des résultats modestes.

Les innovations organisationnelles sont souvent la conséquence de nouveautés techniques qui fragilisent l'équilibre entre production et vente, ainsi que les relations entre producteurs et consommateurs. Le secteur de la bière connut dans le dernier quart du 19e siècle plusieurs nouveautés techniques qui améliorèrent la qualité de la bière et en allongèrent la durée de conservation. Il n'en résulta pas un produit nouveau, mais les procédés de fabrication et les stratégies de vente se modifièrent profondément: il était désormais possible de produire de grandes quantités d'un produit de qualité régulière et transportable sur de longues distances. Ces innovations déstabilisèrent le marché local et incitèrent les brasseurs à chercher de nouvelles voies pour assurer et même étendre leurs débouchés dans un environnement devenu très concurrentiel. Etudiant l'exemple d'une brasserie neuchâteloise, *Hélène Pasquier* montre comment cette entreprise réussit à assurer l'écoulement de sa production en adoptant une politique d'octroi de crédits financiers à sa clientèle de cafetiers et d'aubergistes – une pratique qui marquera le développement futur de toute la branche. Contrairement à d'autres pays, les relations entre fabricants et débits de boisson étaient très compartimentées; d'autres stratégies de vente telles que l'exportation ou la création d'articles de marque ne furent pas prises en considération. Les nouveautés techniques de la fin du 19e siècle eurent pour résultat une tendance à la concentration à l'intérieur de la branche ainsi qu'à l'établissement de monopoles de vente locaux et régionaux. Cette double tendance facilita en fin de compte le regroupement des brasseries dans le cartel suisse de la bière.

C'est aux effets exercés par ce cartel sur les innovations dans les brasseries suisses que s'intéresse *Matthias Wiesmann*. Si les arrangements du cartel, le contrôle des débouchés propres au secteur, de même que les principaux objectifs visés (qualité standardisée, bas prix, publicité commune), encouragèrent une rationalisation de la production en même temps que des innovations dans

les domaines de la fabrication et de la distribution, il n'en fut pas de même pour le développement de nouveaux produits. Sauf quelques exceptions, des stratégies de différenciation et de diversification des produits furent engagées seulement au cours des années 1970, lorsque les ventes stagnaient et qu'augmentaient les importations. Mais alors, les conditions favorables à l'innovation de produit n'étaient guère réunies dans les entreprises: ni les qualités de l'entrepreneur schumpéterien, ni les capitaux ne faisaient défaut, mais les capacités, les connaissances et l'expérience nécessaires à la création d'un marché pour un nouveau produit. Les entreprises sont des lieux d'apprentissage où l'on apprend en faisant face aux défis et aux problèmes. A l'abri de la concurrence, les compétences de marché ne se développent guère. Ainsi, le cartel de la bière opposait une double barrière à l'innovation: directement du fait des règles du système et indirectement par l'influence de celui-ci sur les processus d'apprentissage de l'entreprise. Si une débâcle complète ne se produisit pas, c'est que, en matière d'innovation, le hasard, parfois, conduit malgré tout au succès.

Chaque cartel a une configuration et des buts qui lui sont propres. Et cela n'est pas sans incidence sur les incitations à l'innovation. Ainsi, les conventions entre fabricants de chocolat n'ont pas empêché la différenciation de produits protégés par des marques, et une publicité collective se révéla très favorable aux exportations de cette branche (voir l'article de Rossfeld, dans la première partie). Mais si le cartel suisse du chocolat répondait aux intérêts des grandes entreprises bien introduites sur les marchés intérieur et extérieurs, il représentait aussi une barrière à la pénétration de nouveaux fabricants et de marques peu connues. Lorsque des cartels offrent peu de possibilités d'expansion, ils poussent à rompre avec cette structure. Utilisant l'exemple de Villars, *Samuel Jordan* montre comment cette entreprise tira parti de sa sortie du cartel pour imaginer de nouvelles formes de vente. Fondée au début du siècle, membre de l'Union libre des fabricants suisses de chocolat, la fabrique Villars refusa de participer à la nouvelle Convention cartellaire, négociée en 1908, les quotas de vente fixés étant inférieurs à ses capacités de production. A la suite de cette décision, le cartel suisse du chocolat s'effondra et Villars, attaqué de toutes parts, se retrouva dans la position d'un *outsider*. Mais le boycott lancé contre lui par le commerce de détail provoqua une réorientation fondamentale dans le domaine de la distribution: Villars introduisit la vente directe et adopta – au prix de gros sacrifices financiers – une politique d'assortiments, de prix et de réclame en accord avec cette nouvelle stratégie. En cassant les prix, Villars se solidarisait avec les

consommateurs – un modèle de coalition qui, plus tard, remportera des succès dans d'autres secteurs alimentaires. Au sein de l'industrie chocolatière, le modèle de croissance de Villars – intégration verticale, diversification, renonciation aux exportations – fut tout à fait atypique, mais aussi extrêmement réussi, du moins avant les arrêtés fédéraux opposant un frein à la création de succursales pendant la dépression des années 1930.

Un environnement concurrentiel ne garantit pas encore le succès d'une innovation de produit: c'est ce que montre la contribution de *Manuel Fischer* au sujet d'une entreprise pionnière dans la production de lait condensé, fondée en 1866. On y apprend les raisons expliquant l'acceptation par les consommateurs et les consommatrices de ce nouveau produit comme aussi des conditions de production et d'écoulement s'offrant aux producteurs. Matière première abondante en Suisse et de bonne qualité, le lait, sous une forme condensée, devait satisfaire avant tout les nouveaux besoins des populations urbaines d'Angleterre. L'entreprise réussit à occuper assez rapidement une position dominante sur le marché et imagina des solutions innovatrices pour son approvisionnement en produits de qualité, intermédiaires et de base, tel le lait surtout. Et quand la qualité ou le fournisseur faisait défaut, elle y suppléait par sa propre fabrication. Dès lors, on ne peut que s'étonner de la chute du chiffre d'affaires à la fin des années 1880, qui plaça l'entreprise en retrait par rapport à ses concurrents. L'auteur s'attache à rechercher les causes de ce recul, en partie déjà visibles dans la période d'essor de l'entreprise, et qui, se transformant en de véritables barrières à l'innovation, mettront en péril la poursuite de la croissance: le défaut de capacités propres de recherche, des mesures contradictoires dans la promotion des débouchés, des structures hiérarchiques pesantes et l'incompréhension de la direction pour les méthodes publicitaires modernes. Finalement, l'entreprise renonça à poursuivre la recherche de nouveaux produits et marchés. Cette stratégie de concentration sur le produit principal, le lait condensé, ne fit certes pas tarir la source des profits, mais l'entreprise perdit de plus en plus de terrain par rapport à la concurrence. Ce n'est qu'après la fusion avec Nestlé, au début du 20e siècle, que revivra son potentiel innovateur.

Ces cinq contributions illustrent les multiples interactions entre les formes d'organisation et les innovations de produit et de processus. Des formes novatrices de distribution et de commercialisation peuvent engendrer de nouvelles activités industrielles, comme de nouveaux produits et méthodes de production.[2] D'autre part, les formes existantes d'organisation et de marché influencent les

incitations à l'innovation en dynamisant ou en bloquant les processus d'apprentissage, ce qui agit aussi sur les conditions de l'introduction et de l'utilisation de nouveaux produits.

(Traduction: Béatrice Veyrassat)

Notes

1 Albert O. Hirschman, *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline of Firms, Organizations, and States,* Cambridge (Mass.) 1970.

2 Des marchés pour des nouveaux produits ne sont pas donnés, mais doivent être crées. De récentes thèses évolutionnistes traitent des relations entre innovations et formes d'organisation et de marché. Voir Brian J. Loasby, Knowledge, *Institutions and Evolution in Economics,* London 1999, p. 197 ss.