

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

**Herausgeber:** Schweizerische Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialgeschichte

**Band:** 17 (2001)

**Artikel:** La Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA,  
1904-1933 : des réseaux de distribution traditionnels au système de la  
vente directe, un exemple réussi d'innovation commerciale

**Autor:** Jordan, Samuel

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-871904>

### **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:** 03.04.2026

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

SAMUEL JORDAN

## La Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA, 1904–1933

Des réseaux de distribution traditionnels au système de la vente directe, un exemple réussi d'innovation commerciale

### *Introduction*

L'innovation compte parmi les thèmes de prédilection des économistes. Ils y voient l'un des plus puissants moteurs de l'économie de marché et même la condition sine qua non de la compétitivité des entreprises.<sup>1</sup> Une étude récente démontre à ce propos que le taux de survie – au bout d'une dizaine d'années d'activité – des entreprises innovantes s'élève à 80% contre 65% pour l'ensemble des entreprises industrielles.<sup>2</sup> L'innovation joue un rôle déterminant pour la Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA, puisqu'elle lui permet de passer d'une situation de survie à une situation de croissance.

Avant d'analyser à proprement parler l'innovation de type commercial et organisationnel mise au point par l'entreprise fribourgeoise en 1911, nous allons dans un premier temps présenter brièvement cette société, retracer ses premières années, puis nous pencher sur les circonstances qui l'ont poussée à innover. Nous verrons alors l'emploi que fait l'entreprise de l'innovation et quels nouveaux horizons cette dernière lui ouvre. Enfin, nous dresserons un petit bilan comptable de l'innovation, en nous appuyant sur l'évolution du chiffre d'affaires et du bénéfice net de la société entre 1910 et 1914.

### *La fondation*

La Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA<sup>3</sup> est fondée à Fribourg en 1901 par Wilhelm Kaiser,<sup>4</sup> un entrepreneur bernois de 28 ans. La fondation de l'entreprise s'inscrit dans une double dynamique: celle de la «mini révolution industrielle fribourgeoise»<sup>5</sup> et celle du «boom» de l'industrie cho-

colatière suisse.<sup>6</sup> L'initiative de W. Kaiser cadrerait parfaitement avec «la politique économique du gouvernement fribourgeois de Georges Python qui postulait la consolidation de l'agriculture, entraînant dans sa suite la création d'industries qui lui étaient directement associées» (industrie alimentaire, production de machines agricoles, industrie touristique...<sup>7</sup>).

### *Les premières années*

La nouvelle entreprise connaît des débuts prometteurs. En 1902, elle double la surface de ses locaux et quadruple sa capacité de production. De 1901 à 1905, le nombre de ses ouvriers passe de 38 à 173. En 1904, la société en commandite est transformée en société anonyme, au capital de 800'000 fr., cette transformation indiquant clairement la volonté des dirigeants d'étendre les activités de leur entreprise à un moment où l'industrie chocolatière connaît un développement continu, surtout en ce qui concerne les exportations.<sup>8</sup>

Dès 1901, l'entreprise fait partie de l'Union libre des fabricants suisses de chocolat, une organisation faîtière chargée de défendre les intérêts généraux de l'industrie du chocolat, notamment en ce qui concerne les rapports avec les commerçants de détail. Elle signe la première Convention de prix en 1901,<sup>9</sup> fixant les prix et les conditions de vente uniformes applicables à l'intérieur du pays. Avec la formation d'un cartel, rendu possible aussi grâce à l'absence sérieuse de concurrence étrangère, prend fin l'ère de la liberté économique incontrôlée dont l'ouverture avait coïncidé avec l'avènement de la mécanisation. Villars vend sa production par les canaux usuels sur le marché suisse et utilise, comme les autres entreprises, son propre réseau de commis et voyageurs, payés au pourcentage, qui visitent les détaillants, en proposant les produits Villars.

Elle tente de timides incursions à l'étranger, notamment en France, en Allemagne, en Italie, en Russie, en Amérique du Sud, aux Etats-Unis et surtout en Angleterre. Elle monte enfin un projet d'ouverture de filiale aux Etats-Unis, projet qui se révèle finalement être un échec. Après un départ prometteur, ce sont les lendemains qui déchantent. Villars a de la peine à évoluer dans un système de cartel, dans lequel les grandes maisons déjà établies bénéficient d'un double avantage:

- Elle bénéficient, de par le *goodwill* de leurs produits, du plus grand nombre de commandes des revendeurs et de manière générale de la faveur du public.<sup>10</sup>

- Elles ont les mains libres à l'étranger, où grâce à des solides réseaux commerciaux déjà établis, elles peuvent écouler leurs produits à des prix inférieurs à ceux pratiqués en Suisse.

L'année 1906 se termine dans les chiffres rouges. En 1908, à la suite de la crise mondiale de 1907 et de la hausse du cacao et du beurre de cacao, le capital, augmenté en 1905, doit être réduit de moitié et le nombre d'ouvriers baisse sensiblement. Les conditions de vente et de prix provoquent de nombreux frottements entre les grandes et les petites maisons. A la fin de l'année 1908, Villars refuse de participer à la nouvelle Convention,<sup>11</sup> puisque, comme on peut le lire dans les registres des procès-verbaux du Conseil d'administration, cette dernière ne lui permet pas de vendre tout ce qu'elle pourrait fabriquer. Après la défection entre autres de Villars, les fabricants n'arrivent pas à se mettre d'accord et le cartel suisse du chocolat est mis en veilleuse. On revient à un régime de libre-concurrence. Débute alors en Suisse ce que l'on a appelé la «guerre des chocolats» qui donne lieu à une recrudescence de la concurrence et à un «avilissement progressif» des prix. C'est ce que Schumpeter nomme la phase de destruction créatrice, qui élimine les entreprises les plus faibles,<sup>12</sup> mais favorise les innovations. La *Neue Zürcher Zeitung* accuse alors Villars de «saboter» l'industrie suisse du chocolat.<sup>13</sup>

Pour Villars, «produire est une chose, mais vendre sa production en est une autre».<sup>14</sup> A la suite de voyages entrepris en Angleterre, en Italie et en Allemagne, W. Kaiser revient avec des idées commerciales nouvelles. L'entreprise commence à faire des essais de vente directe sur les marchés de Lausanne et de Payerne. Villars se lance aussi dans la vente de chocolat au lait grossièrement emballé, sans étiquetage, ce qui lui permet de vendre nettement moins cher que ses concurrents. Mais malgré cela, l'entreprise fribourgeoise stagne complètement de 1908 à 1910, autant en ce qui concerne l'exportation que le marché intérieur. La stratégie commerciale de l'entreprise fribourgeoise reste bien trop floue pour être efficace, d'autant plus que, à la suite des ventes sur les marchés, Villars s'est mis à dos les organisations de revendeurs qui lancent un boycott à son égard. La direction commence alors à se rendre compte que «la volonté de conquête d'un marché est désormais inséparable d'une structure commerciale dotée de moyens conséquents».<sup>15</sup> Elle prend conscience qu'une politique commerciale offensive est la condition sine qua non de l'écoulement de sa production.

### *L'innovation commerciale: le passage à la vente directe*

L'entreprise n'est plus disposée à se plier aux exigences toujours plus grandes des revendeurs et le boycott de ces derniers ne fait qu'exacerber son esprit de ré-sistance. De plus, la maison fribourgeoise est désormais trop isolée sur le marché intérieur pour pouvoir prétendre conquérir de nouveaux marchés suivant les canaux traditionnels de distribution. Il s'agit d'augmenter les ventes à tout prix, puisque les marges diminuent de manière constante. Dans ce cas, «la crise, même si elle est par essence porteuse de risques accrus, va donner aux dirigeants l'occasion d'inventer de nouvelles logiques stratégiques plus efficaces». <sup>16</sup> Elle pousse le jeune entrepreneur bernois à innover commercialement en mettant sur pied en 1911 un réseau de distribution directe qui supprime les intermédiaires dans le processus de vente. Il faut faire remarquer que Villars, au cours de son histoire, insiste toujours sur le fait que cette «décision commerciale historique» ne fut pas prise de son plein gré, mais qu'elle lui fut imposée par différents facteurs. <sup>17</sup>

En fin de compte, la concurrence agit comme catalyseur, en rendant l'innovation nécessaire à la survie et à la croissance de l'entreprise. L'idée de la vente directe est pour l'époque plutôt révolutionnaire et s'inspire de certains fabricants anglais et allemands <sup>18</sup> et surtout de Bell SA à Bâle qui avait commencé à monter son propre réseau de distribution de viande en 1909. <sup>19</sup> Pour Chandler, le passage à la vente directe est considéré comme une avancée commerciale très importante. <sup>20</sup> En tout cas ce système permet, comme l'explique R. A. Thié-tart, en imposant ainsi ses propres règles du jeu en matière de distribution et de prix, d'atténuer l'incertitude et l'instabilité qui règnent dans les industries nouvelles et en croissance. <sup>21</sup> Par la même occasion, W. Kaiser modifie la donne industrielle du chocolat en Suisse. Il s'oppose en effet à l'organisation traditionnelle de distribution de chocolat en provoquant une rupture. De ce fait, et indirectement, il contribue à mettre à mal la position des grandes entreprises, ce qui est également considéré par Schumpeter comme une innovation de type organisationnel.

### *Le fonctionnement du système de vente de Villars*

Concrètement, le nouveau système de vente de Villars s'appuie sur deux piliers:

- Les succursales, ouvertes et gérées par l'entreprise qui ne vendent que des produits Villars (chocolats, biscuits, confiserie et café).
- Les dépôts qui sont constitués de commerces tout aussi bien alimentaires que non alimentaires et qui s'engagent à vendre des produits Villars. Les dépositaires deviennent concessionnaires de la marque. Ce sont les voyageurs, payés à la commission, qui sont chargés de visiter les dépositaires.

Selon M. Lescure, la triple charpente (représentants-dépôts-points de vente directs) forme un réseau commercial complet,<sup>22</sup> ce qui fait de Villars une entreprise en avance sur son temps.

Les succursales sont situées dans les villes et les bourgs. Les dépôts se rencontrent quant à eux aussi bien dans les campagnes que dans les villes. La ville de Bâle par exemple compte en 1928 deux succursales et 16 dépôts. La nature de ces derniers est plutôt hétéroclite. Elle va du magasin de denrées coloniales à la confiserie, à la papeterie, en passant par la boulangerie, la mercerie-bonnerie, l'épicerie ou encore le commerce de produits laitiers.<sup>23</sup> Le transport des marchandises est assuré par l'entreprise. Celles-ci sont amenées de la fabrique de Pérolles (quartier de Fribourg) à la gare par traction chevaline, avant d'être distribuées par rail vers les dépôts et les succursales.

Le système de la vente directe demande un investissement de départ important, puisqu'il suppose l'installation de magasins propres à l'entreprise. Les avantages à la longue sont cependant profitables. Le succursalisme de Villars, par la combinaison des fonctions de producteur, grossiste et détaillant, peut se permettre de pratiquer des prix fixes inférieurs à ceux du commerce traditionnel. De plus, «les succursales, de par l'uniformité de leur aspect extérieur et de leur ameublement servent de porte-drapeau à la clientèle, procurant ainsi une réclame indirecte et à bon compte à l'entreprise».<sup>24</sup>

Villars propose en outre un plus grand assortiment d'articles que ses concurrents et offre des objets ajoutés pour fidéliser la clientèle. En définitive, Villars se lance à la conquête des classes moyennes pour lesquelles le chocolat restait jusqu'alors un produit encore trop luxueux.

L'entreprise de Pérolles opère une mini-révolution dans le monde du commerce en Suisse. Cette dernière, de même que Bell SA et les sociétés de consommation

nouvellement créées, proposent dans la première moitié du 20<sup>e</sup> siècle de nouvelles formes commerciales qui se posent en concurrentes directes du commerce traditionnel de détail. Selon M. Zancarini-Fournel, la vente directe, qui fait partie du mouvement succursaliste, est l'une de ces nouvelles formes commerciales, au carrefour de la distribution, de la production et de la consommation, qui ont contribué à la rationalisation de la distribution.<sup>25</sup>

### *Les succursales sous la loupe*

Les magasins fonctionnent tous sur le même modèle. D'après un recueil de règlements que nous avons retrouvé dans les archives de l'entreprise,<sup>26</sup> il est stipulé qu'«un employé peut être placé sans autre d'une succursale à l'autre et doit pouvoir immédiatement y collaborer avec efficacité, parce que partout, il trouvera avec force les mêmes principes, les mêmes systèmes et les mêmes prescriptions». La fabrique de Villars emploie une équipe de décorateurs qui sont chargés de mettre en place les magasins et d'organiser les vitrines.

La direction insiste particulièrement sur l'ordre et la propreté qui doivent régner dans les succursales, car «il n'est rien de plus révoltant qu'une maison tenue malproprement et en désordre; en règle générale, où le désordre règne, la prodigalité est inévitable et la ruine est proche». On veut rendre le magasin le plus alléchant possible au yeux du client, et le recueil de prescriptions recommande que les devantures et l'intérieur du magasin soient toujours éclairés de manière optimale. La température à l'intérieur du magasin ne doit pas excéder 17 degrés. Bien qu'il ne soit pas fait mention de vêtements uniformes pour le personnel de vente, les règles d'habillement des employés de succursales sont néanmoins strictes; «ils doivent soigner leur extérieur, sans être extravagants. Ainsi, un vendeur avec une expression aimable et une fleur à sa boutonnière a une avance colossale par rapport à celui qui a la figure ennuyée et déçue.» Il faut toujours maintenir une ambiance agréable, puisqu'«un client de bonne humeur achètera trois fois plus que celui de mauvaise humeur; que l'on tâche donc de maintenir les clients de bonne humeur».

On insiste sur l'attention personnalisée au client, qu'il «soit pauvre ou riche». Le client «ne doit pas être servi comme il le serait par un automate. Il doit être traité individuellement, même si c'est pour un tout petit achat.» Le recueil conseille de «traiter les étrangers et les nouveaux arrivés avec une attention

toute spéciale».<sup>27</sup> La grande majorité des employés des succursales sont des femmes. La clientèle des succursales est tout à fait ciblée. On veut séduire une clientèle féminine, issue des couches moyennes des villes et des bourgs, comme le montre la localisation des succursales. Pour la direction, il ne fait aucun doute que ce genre de magasins pratiquant des prix inférieurs est avant tout destiné aux femmes, «car chez les Dames, beaucoup plus que chez les Messieurs, un avantage de prix quelconque est la cause de l'achat. Les Dames sont beaucoup plus facilement amenées à acheter quelque chose qui n'est pas indispensable, si elles ont l'idée qu'il s'agit d'une occasion extraordinairement favorable.» Pour cette raison, Villars cherche sans arrêt à augmenter sa gamme de produits afin de stimuler les achats par les yeux, car «la réussite d'un magasin dépend en grande partie de l'étalage attrayant tant à la devanture qu'à l'intérieur du local».

Les gérants doivent remplir de nombreux rapports sur la marche des affaires. A l'aide de ces rapports et des observations des contrôleurs de succursales, la direction exerce un contrôle statistique minutieux sur les ventes de chaque succursale. Elle peut ainsi déterminer la rentabilité de chacune d'elles et connaître une multitude de détails: augmentation ou diminution des ventes, vente d'articles lucratifs et vente d'articles laissant peu de bénéfices, réclamations de la clientèle [...]. Les horaires d'ouverture des magasins sont étendus. Ces derniers sont ouverts entre midi et deux heures, la direction se réservant le droit de faire travailler ses employés les dimanches et les jours de fêtes, sans bonification supplémentaire. Les heures supplémentaires ne sont en général pas payées.

Avec ce genre de magasin nouveau, c'est l'importance du volume des ventes qui doit faire le bénéfice, vu les bas prix pratiqués.<sup>28</sup> La vente se fait toujours au comptant. Les succursales pratiquent aussi les envois postaux jusqu'à concurrence de 50 fr.<sup>29</sup> Par ailleurs, pour rassurer le client, les prix sont affichés sur des étiquettes, tant à l'intérieur du magasin qu'à la devanture. Il est en outre possible d'échanger des marchandises dans un délai d'une semaine après l'achat. En cela, le changement est radical par rapport au commerce traditionnel, où «le seul fait d'entrer dans un magasin impliquait une obligation d'achat».<sup>30</sup> Cette manière de vendre (stimulation de la consommation par le biais des prix et des innovations dans le service) a de grandes similitudes avec les méthodes de vente des magasins français Casino<sup>31</sup> ou des magasins de nouveautés, tel le Bon Marché à Paris.<sup>32</sup>

*Un nouveau créneau: la défense du consommateur*

L'innovation commerciale qui intègre production, distribution et vente permet à Villars de briser la routine du commerce de détail. Ce qui provoque des réactions encore plus prononcées du lobby des détaillants qui généralisent leur boycott envers les produits Villars. L'entreprise fribourgeoise est accusée de faire durer «la guerre des chocolats»: «Il y a peu de temps encore, l'industrie suisse du chocolat était florissante. Mais le tableau s'est soudain assombri. Il est apparu de nouvelles fabriques dont le salut résidait à casser les prix pour pouvoir soutenir la concurrence. Par son système de vente directe, la fabrique de Villars est la plus dommageable de toutes. En effet, la mise sur pied, par une entreprise, de succursales propres et de dépôts de chocolat constitue une attaque directe contre les détaillants. Les 26'000 grossistes et détaillants de notre association ont par conséquent décidé de mener énergiquement et de toutes leurs forces le combat contre les casseurs de prix et plus particulièrement Villars.»<sup>33</sup>

Les démêlés de l'entreprise avec les détaillants et les fabricants de chocolat alimentent les pages économiques de nombreux journaux. Entre mai et juin 1912, nous avons relevé 23 articles traitant de Villars dans les colonnes de la *Neue Zürcher Zeitung*.<sup>34</sup> L'entreprise de Pérolles fait preuve d'un grand sens de la communication et sait toujours retourner les attaques à son avantage, tel ce procès contre deux associations de détaillants qu'elle utilise comme tribune publicitaire<sup>35</sup> Et le boycott ne fait qu'exciter la combativité de la société de Pérolles.<sup>36</sup>

Villars s'engouffre alors dans un nouveau créneau: celui de la défense du consommateur. Désormais totalement indépendante, que ce soit face au cartel ou face aux revendeurs, l'entreprise dénonce la politique des grandes maisons qui avaient pour coutume de vendre plus cher en Suisse pour compenser les ventes bon marché à l'étranger et la politique des revendeurs qui vendent du chocolat en réalisant un «bénéfice beaucoup trop élevé». Villars joue la carte de régulateur des prix au niveau du marché suisse. Peu après la formation d'un nouveau cartel chocolatier au début 1914, elle reçoit l'appui de l'USC (Union suisse des sociétés de consommation), reconnaissant en elle un allié contre la tendance monopolisatrice de l'industrie du chocolat qui lèse ses intérêts.

Le 8 février 1913, lors de l'assemblée générale extraordinaire des délégués de l'USC à Bâle, cette organisation décide de boycotter les produits du cartel.<sup>37</sup>

Comme première mesure, l'USC fait distribuer des tout-ménages pour expliquer la situation défavorable créée par la nouvelle Convention. En voici des extraits: «A partir du 1er janvier 1914, la Convention chocolatière a fixé des nouvelles conditions de vente. Les prix ont été haussés et la prime de débit a été transformée en une prime de fidélité. Cette prime de récompense ne sera versée qu'aux acheteurs qui vendront exclusivement les produits du cartel. Les fabricants espèrent ainsi nuire aux maisons qui n'ont pas voulu adhérer à leur syndicat et les éliminer définitivement du marché. La Convention voit dans l'existence de maisons indépendantes un obstacle à la formation de trusts, et c'est pour cette raison que les maisons hors cartel doivent être à tout prix mises hors de combat. Dès que cet événement se sera produit, le syndicat sera le seul maître. Les consommateurs auront à payer les prix fixés par lui seul, prix qui subiront sûrement une hausse importante. Les frais de la lutte, que les maisons syndiquées se livrent à l'étranger contre les concurrents devraient également être supportés par les consommateurs suisses.»

L'USC, par mesure de rétorsion envers ses anciens fournisseurs, conclut alors des marchés avec des maisons hors cartel. Parmi elles figurent la fabrique de chocolat Cima à Dangio, Croisier à Genève et Favarger à Versoix et la plus importante d'entre elle, Villars. L'USC termine sa requête en expliquant qu'elle «compte sur l'intelligence des acheteuses et des acheteurs pour prouver aux seigneurs du syndicat des chocolatiers que le temps des baillis est passé». Le 26 janvier 1914, un contrat est signé entre les deux parties.

#### *Les résultats comptables de l'innovation commerciale et l'extension du réseau*

L'innovation commerciale mise au point par W. Kaiser se révèle être très efficace. Elle devient le moteur de la croissance de l'entreprise. Villars passe en effet du stade d'affaire moribonde à celui d'affaire florissante. En 1911, la fabrique est pour la première fois capable de verser un dividende à ses actionnaires. Quant au chiffre d'affaires, il double presque en quatre ans entre 1910 et 1914, passant de 1'000'000 fr. à 1'850'000 fr. Le bilan de l'innovation commerciale et organisationnelle est donc globalement positif, comme on l'explique dans le rapport de gestion aux actionnaires en 1914: «Le chiffre de nos ventes a augmenté de manière très réjouissante durant l'année commerciale écoulée qui fut la première durant laquelle notre société a travaillé en Suisse

entièrement sous le régime du nouveau système de vente au consommateur. Malgré la situation difficile, due à la hausse de matières premières, nous avons rencontré de très bons résultats. Rares sont les fabriques de chocolat qui, comme la nôtre n'ont pas reculé dans leurs résultats, malgré cette situation défavorable.»<sup>38</sup>

En 1912, l'entreprise compte 10 succursales et 50 dépôts de fabrique, et emploie 150 ouvriers. Les deux premières succursales sont fondées à Berne. Suivent Bâle, Bienne, La Chaux-de-Fonds, Lucerne, Lausanne, Neuchâtel, Winterthour et Saint-Gall. En 1913, de nouveaux magasins sont ouverts à Zurich, à Vevey, à Schaffhouse, à Fribourg et à Davos. Etrangement, le magasin de Fribourg n'est que le quatorzième magasin créé en Suisse.

L'entreprise fribourgeoise ne profite pas de la dynamique de la Grande Guerre pour étoffer son système de vente. Mais en continuant à vendre 25% moins cher que ses concurrents directs, Villars fidélise une clientèle indigène. Cela se ressent dans les chiffres. En 1917, le dividende passe à 14%. Quant au chiffre d'affaires, il connaît une progression constante. Au sortir de la guerre, ce dernier se monte à 6'087'000 fr. (pour un bénéfice net de 610'000 fr.).

Les années d'après-guerre sont concentrées sur l'extension du réseau de distribution indépendant. En 1926, Villars possède ainsi un réseau de 30 succursales<sup>39</sup> et de 600 dépôts de fabrique. Les ventes dans les succursales représentent une grande part du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ces derniers remportent un grand succès auprès du public. A témoin, l'un des magasins de Zurich que la direction propose d'agrandir en 1928, «pour éviter que les gens renoncent à y rentrer quand il est trop plein durant la période des fêtes».<sup>40</sup> La même année, R. Kaiser (frère de W. Kaiser) développe l'idée d'organiser le transport des marchandises par camion dans les villages, car «ceci procurerait une bonne réclame dans les localités et permettrait de desservir les villages et d'introduire partout la marque Villars».<sup>41</sup> Mais cette idée est abandonnée, la direction étant arrivée à la conclusion, après étude, que l'expédition par chemin de fer était bien meilleur marché.

Entre 1926 et 1929, les efforts sont concentrés sur l'extension du réseau des dépôts. Durant ce laps de temps, leur nombre passe de 600 à 800. Après des échecs à l'étranger, Villars reprend de manière encore plus méthodique l'intensification des ventes de chocolat en Suisse. Durant la première moitié de l'année 1930, dix nouveaux magasins sont inaugurés.<sup>42</sup>

Parallèlement, Villars projette d'autres idées commerciales: ouverture d'un *tea-*

Tab. 1: *Chiffres d'affaires, bénéfices nets, taux de profit et dividendes de la Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA, 1910–1914*

Période	Chiffres d'affaires (fr.)	Bénéfice net* <sup>1</sup> (fr.)	Taux de profit* <sup>2</sup> (%)	Dividendes (%)
1909–1910	990'000	71'000	7,20	–
1910–1911	–* <sup>3</sup>	71'000	–	4
1911–1912	1'103'000	86'000	7,80	5
1912–1913	1'270'000	79'000	6,20	5
1913–1914	1'844'000	80'000	4,35	5

\*1 Les chiffres d'affaires, ainsi que les bénéfices nets se comprennent en francs suisses.

\*2 Nous entendons par taux de profit le pourcentage que représente le bénéfice net par rapport au chiffre d'affaires.

\*3 Nous ne disposons pas du chiffre d'affaires de l'année 1910–1911.

*room* dans sa succursale de Genève, installation de distributeurs, ventes dans les kiosques. Mais aucune de ces dernières n'aboutit. Le credo publicitaire de Villars reste inchangé et articulé sur trois axes:

- la lutte contre la vie chère;
- la défense du consommateur;
- la différenciation face à la concurrence.

Puis, entre 1930 et 1932, dix nouvelles succursales sont ouvertes,<sup>43</sup> alors que 1400 dépôts sont fournis en produits Villars. Grâce à son système de vente directe et son implantation durable sur le marché helvétique, Villars est moins touchée par la déflagration de la crise de 1929 que les entreprises centrées sur l'exportation et de ce fait beaucoup plus sensibles aux variations du marché mondial. L'année 1933 voit encore l'ouverture de deux succursales à Arbon et à Einsiedeln, ce qui porte le nombre de succursales Villars à 52. Mais les Chambres fédérales mettent un frein à l'extension commerciale de Villars par l'arrêté fédéral du 14 octobre 1933, qui interdit l'ouverture et l'agrandissement de grands magasins à prix uniques et de maisons à succursales multiples.<sup>44</sup> La société de Pérolles fait diverses démarches, notamment auprès des parlementaires pour les faire revenir en arrière, mais sans succès.<sup>45</sup>

## Conclusion

Le tournant des années 1910 est décisif pour l'entreprise fondée par W. Kaiser. Le passage à la vente directe lui permet, en contrôlant toutes les étapes de la fabrication à la vente, de pouvoir tenir son destin entre ses mains. L'innovation commerciale, jouant «le rôle du plus puissant moteur de l'économie de marché», est capitale, puisqu'elle lui permet de passer rapidement d'une ère de survie à une ère de croissance.

En très peu de temps, Villars devient une entité économique saine et prospère, après une période déficitaire, s'étendant sur de nombreuses années. Parallèlement, l'entreprise fribourgeoise développe une stratégie de communication originale et provocatrice: non sans démagogie, elle axe sa communication sur le thème porteur de la défense du consommateur. Villars anticipe, par son marketing agressif et sa propension à provoquer ses ennemis, les méthodes qui feront le succès de M. Duttweiler et de la Migros.<sup>46</sup> Désormais totalement indépendante, que ce soit face au cartel ou aux détaillants, elle brise par son innovation la routine du commerce traditionnel, ce qui peut être considéré comme une autre innovation de type organisationnel.

## Notes

- 1 Voir Philippe Merlant, *Histoire(s) d'innover*, Paris 1993, p. 6.
- 2 *Ibid.*
- 3 La fabrique tire son nom de la commune de Villars-sur-Glâne. Le terrain sur lequel fut fondée la fabrique de Villars appartenait à cette commune avant d'être cédé en 1906 à la commune de Fribourg.
- 4 W. Kaiser est issu d'une famille de marchands et de commerçants bernois. Son père, Wilhelm Kaiser, avait fait fortune au Pérou, puis avait fondé l'entreprise de papeterie, d'articles de bureau et de produits de luxe Kaiser & Co. à Berne.
- 5 Roland Ruffieux, «Structures sociales et conjoncture économique», *Monnaies de Fribourg*, Fribourg 1969, p. 11. A l'instigation de Georges Python et sa «république chrétienne», le canton modernise ses infrastructures et devient en mesure d'offrir des conditions cadres plus favorables aux entrepreneurs. Entre 1885 et 1911, le nombre des entreprises fribourgeoises soumises à la loi sur les fabriques est presque multiplié par 5, passant de 23 à 108, alors que l'effectif de la main-d'œuvre industrielle quadruple, progressant de 914 à 4176 unités. *Statistique historique de la Suisse*, Zurich 1996. Dès le début du 20e siècle, le 90% de ces établissements utilisent l'énergie nouvelle, l'électricité.
- 6 Entre 1895 et 1905, le nombre des chocolateries en Suisse passe de 15 à 30. Pour la même période, le nombre des ouvriers employés dans la branche progresse de 921 à 5022 unités. Selon Edouard Schiess, *L'industrie chocolatière en Suisse*, Lausanne 1915, p. 94-125.

- 7 Laurent Tissot, «Pourquoi changer les nations agricoles en nations industrielles? Le retard économique et le canton de Fribourg au XIXe siècle», *Fribourg et l'Etat fédéral: intégration politique et sociale (1848–1998)*, Actes du colloque interdisciplinaire des 17–18 avril 1998, Fribourg 1999, p. 272.  
Sur le plan cantonal, l'industrie du chocolat (Cailler à Broc et Villars à Fribourg) occupe en 1906 38% de la main-d'œuvre des 99 exploitations industrielles fribourgeoises soumises à la loi sur les fabriques: Heiner Ritzmann-Blickenstorfer (éd.), *Statistique historique de la Suisse*, Zurich 1996.
- 8 Entre 1900 et 1905, la valeur des exportations triple, passant de 10 à 30 mio. fr. Chiffres tirés du cinquantenaire de Chocosuisse (Union des fabricants suisses de chocolat), 1901–1951, Berne 1951, Archives Chocosuisse.
- 9 «Reconnaissant la nécessité d'arrêter dans leur industrie un avilissement des prix incompatible avec la situation actuelle, les soussignés, à savoir: Monsieur Croisier-Chaulmontet, Genève; Monsieur Emile Eberhard, Genève; Monsieur J. Favarger, Versoix; Messieurs R. & M. Frei & Cie, Aarau; Fabrique de Chocolats et de Produits Alimentaires de Villars SA, Fribourg (M. Kaiser); Messieurs E. Krauser & Fils, Berne; Messieurs Maestrani & Cie, Saint-Gall; Messieurs Ribet & Bonnard, Lausanne; Messieurs Müller & Bernard, Coire; Messieurs Russ-Suchard & Cie, Neuchâtel; Messieurs Séchaud & Fils, Montreux; Société Anonyme des chocolats au lait F. L. Cailler, Broc; Société Anonyme de la fabrique de chocolat Amédée Kohler & Fils, Echandens; Société Anonyme des fabriques de chocolat et confiserie J. Klaus, Le Locle; Compagnie suisse pour la fabrication des chocolats et cacao, Lugano; Société Anonyme des fabriques bernoise et zurichoise de chocolat Lindt & Sprüngli, Zurich; Société des chocolats au lait Peter, Vevey; Fabrique de chocolat de Berne Tobler & Cie SA, Berne, ont d'un commun accord conclu et arrêté entre eux une Convention de prix.» Archives Chocosuisse à Berne.
- 10 Le public, pour un prix égal, préférerait, pour citer un exemple, acheter du chocolat Cailler, plutôt que du chocolat Villars, encore à peine connu.
- 11 Selon les mots du Conseil d'administration, Villars a refusé de faire partie d'une combinaison hostile à ses intérêts vitaux en lui octroyant des conditions impossibles et contraires au bon sens, qui l'eussent certainement dégradée à l'état d'insignifiance.  
Rapport de gestion pour l'exercice 1908–1909 (archives de l'entreprise).
- 12 La crise accélère les processus de fusions, d'absorptions et de faillites. Entre 1905 et 1911, un nombre important de fabriques disparaissent. Durant cette période, leur nombre tombe de 30 à 23.
- 13 «Lors de la dernière assemblée des fabricants suisses de chocolat, tous les membres présents, à l'exception de la Fabrique de Villars, se sont mis d'accord pour signer une Convention de prix. Nous doutons cependant que cette entreprise soit en mesure, de par sa situation, à supporter mieux que les autres la crise générale du chocolat. [...] Il nous semble qu'une société comme Villars, qui ne peut se vanter d'aucun succès probant dans le passé, n'est pas en mesure d'aller à l'encontre de mesures générales d'assainissement et d'amélioration de l'industrie suisse du chocolat.» *Neue Zürcher Zeitung*, 16. 6. 1909 (traduction de l'auteur).
- 14 François Jequier, «Essai sur l'évolution des structures des entreprises familiales», *UBAH-Revue* 108, I–II (1973), p. 3.
- 15 Marc Meuleau, «De la distribution au marketing (1880–1939). Une réponse à l'évolution du marché», *Entreprises et Histoire* (1993), p. 61.
- 16 Philippe Jeannin: «Gestion des crises et remodelages organisationnels. Les bienfaits de la contingence», *Sciences de la Société* 44 (1998), p. 182.

- 17 On peut ainsi lire dans un discours de Villars à ses collaborateurs en 1943: «Le combat s'intensifie dans les années 10. Les petites fabriques suisses de chocolat, ne pouvant tenir le coup, l'une après l'autre, meurent. Villars est boycottée, parce qu'elle s'obstine à ne pas se rendre. Nous cherchons le moyen d'échapper à la guillotine et dix ans après la mise en exploitation de la Fabrique, nous décidons de vendre nos produits directement aux consommateurs.»
- 18 Nous avons retrouvé un article du *Schweizer Spezereihändlerzeitung* qui mentionne l'existence d'une entreprise allemande de chocolat, pratiquant la vente directe. Il s'agit de la Société de chocolat Reichhardt qui, à l'égal de Villars, met sur pied cette stratégie commerciale innovatrice pour se dégager de l'étreinte des deux maisons qui dominaient en ce début de siècle l'industrie allemande du chocolat, à savoir les maisons Stollwerk et Sarotti. *Schweizer Spezereihändlerzeitung*, 7. 5. 1914.
- 19 Villars était liée financièrement à Bell SA. Les frères Bell de la Maison Bell SA font œuvre de pionniers en Suisse au niveau commercial. Ils avaient commencé par créer en 1905 le premier centre d'achat de Bâle. La vente de diverses denrées alimentaires s'y déroulait dans une grande halle comportant aussi un restaurant et un *tea-room*. Puis, dès 1908, l'entreprise bâloise de viande et de charcuterie se lance dans la vente directe de ses produits en établissant des succursales tout d'abord à Bâle, puis à Zurich, à Lucerne, à Bienne et à Neuchâtel, avant d'inonder tout le territoire helvétique. Tiré de la plaquette du centenaire de Bell SA (1869–1969).
- 20 Analysant la politique de la maison américaine Sears, qui se lance en 1925 dans la vente directe, il est d'avis que cette nouvelle stratégie constitue la démarche individuelle la plus importante de l'histoire de cette maison. On peut en dire qu'il est de même pour Villars. Alfred D. Chandler Jr., *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris 1972, p. 325.
- 21 R. A. Thiéart, *La stratégie d'entreprise*, Paris 1984, p. 143.
- 22 Michel Lescure, *PME et croissance industrielle: l'expérience française des années 1920*, Paris 1996, p. 77–78.
- 23 D'après une circulaire de 1928 adressée aux concessionnaires Villars. Fonds Villars (Archives économiques suisses à Bâle).
- 24 Le succursalisme était en Suisse dans les années 1910 encore à ses débuts, les magasins Villars, de même que les sociétés de consommation (USC par exemple), les magasins Merkur, Kaiser's Kaffeegeschäft ou encore Bell ont ainsi contribué à un lent changement des habitudes consuméristes en Suisse. Voir aussi Barbara Keller, «Lebensmittelhandwerk und -handel in Basel (1850–1914)», *Histoire de la société de consommation. Marchés, culture et identité (XVe–XXe siècles)*, Zurich 1998, p. 101–115. Selon M. Zancarini-Fournel, le chocolat symbolise à merveille le changement des habitudes consuméristes. Michelle Zancarini-Fournel, «A l'origine de la grande distribution, le succursalisme: Casino, Saint-Etienne, 1898–1948», *Entreprises et Histoire* (1993), p. 29.
- 25 Zancarini-Fournel (cf. note 24), p. 27.
- 26 Ce document n'est malheureusement pas daté. Les passages suivants en italique sont tirés directement de ce recueil de règlement et de prescriptions destiné aux employés des succursales.
- 27 Les succursales réalisaient une partie non négligeable de leur chiffre d'affaires grâce aux achats des étrangers de passage et des touristes.
- 28 Les produits vendus dans les succursales Villars étaient de 25% à 30% moins chers que chez les détaillants.
- 29 En règle générale cependant, la vente par correspondance se fait plutôt depuis le siège central.
- 30 Michael Miller, *Au Bon Marché, ou le consommateur apprivoisé*, Paris 1987, p. 25.
- 31 Zancarini-Fournel (cf. note 24), p. 29.

- 32 Miller (cf. note 30) p. 25.
- 33 *Zofinger Tagblatt*, 26. 9. 1912.
- 34 La *Neue Zürcher Zeitung* se montre très critique et parfois même virulente envers la politique commerciale de Villars.
- 35 En 1912, Villars attaque en justice les associations de boulangers-pâtisseries et de confiseurs-pâtisseries qui comptent parmi les plus importants revendeurs de chocolat. Le procès durera trois ans.
- 36 Elle fait sienne la devise: «Le salut nous vient de nos ennemis et par la main de tous ceux qui nous haïssent.»
- 37 L'USC estime que les tendances actuelles du syndicat des fabricants de chocolat forment un premier pas vers la formation d'un trust hostile aux sociétés de consommation. Elle n'est pas disposée à participer à l'action de renchérissement des produits de première nécessité tels que le chocolat et le cacao et à créer dans cette branche un nouveau monopole.
- 38 Rapport de gestion de l'exercice 1913–1914. Archives de l'entreprise.
- 39 Aux succursales déjà existantes, s'ajoutent des succursales à Lugano, à Montreux, à Zurich (deux), à Baden, à Genève, à Aarau, à Thoun, à Olten, à Soleure, à Coire, à Hérissau, à Bâle, à Zurich, à Zoug et à Frauenfeld.
- 40 Procès-verbal du Conseil d'administration (PVCA), 25. 5. 1928.
- 41 PVCA, 27. 9. 1927.
- 42 A Leysin, au Locle, à Bellinzone, à Rorschach, à Yverdon, à Kreuzlingen, à Lenzbourg, à Uster, à Berthoud (Bahnhofstrasse) et à Lucerne (Pilatusstrasse).
- 43 A Lausanne (rue Haldimand), à Morat, à Berthoud (Schmiedengasse), à Payerne, à Zurich (Badenerstrasse), à Huttwil, à Oerlikon, à Nyon, à Wil et à Bulle.
- 44 Voir V. Winkler, *Coop und Migros, Genossenschaften im Konkurrenz und im Wandel der Zeit*, Zürich 1991, p. 76.
- 45 Elle envoie ainsi à chaque parlementaire une missive, en insistant sur la nécessité économique de la vente directe pour la protection du consommateur suisse. En voici un extrait: «La Fabrique de Villars a rendu depuis, en agissant comme régulatrice des prix, de signalés services au consommateur suisse. Il est dès lors compréhensible que le groupe des cartels et le syndicat des détaillants regrettent le bon vieux temps où le public suisse lui était livré sans défense et où les fabricants pouvaient écouler leur marchandise plus cher en Suisse qu'à l'étranger. Quelle joie dans le camp de l'union des fabricants et des détaillants, si à l'ombre propice des motions Amstalden et Joss, l'Etat pouvait enfin tordre le coup à la Fabrique de Villars, restée invaincue à ce jour, grâce à la sympathie du public suisse. [...] Rien ne serait plus contraire à l'intérêt général qu'une restriction du champ d'activité de la Fabrique de chocolat de Villars, dans le seul but de soutenir unilatéralement la politique de renchérissement des prix de quelques syndicats de la branche alimentaire.» Requête de Villars de juillet 1933 à l'Assemblée fédérale à propos de l'arrêté fédéral interdisant l'ouverture et l'agrandissement de grands magasins, de maisons d'assortiments, de magasins à prix uniques et de magasins à succursales multiples.
- 46 Voir à ce sujet, Winkler (cf. note 46), p. 67.

