

Zeitschrift: Schweizerische Zeitschrift für Geschichte = Revue suisse d'histoire = Rivista storica svizzera
Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Geschichte
Band: 37 (1987)
Heft: 4

Artikel: Une maison suisse de commerce en Perse : Ziegler & Cie (1860-1934)
Autor: Etemad, Bouda
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-80988>

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: 02.04.2026

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

MISZELLEN - MÉLANGES

UNE MAISON SUISSE DE COMMERCE EN PERSE ZIEGLER & CIE (1860-1934)

Par BOUDA ETEMAD

L'histoire des Suisses en Perse n'a fait jusqu'à présent l'objet d'aucune étude systématique. Cela n'est somme toute guère étonnant, compte tenu du nombre restreint de citoyens helvétiques ayant résidé en Perse et du caractère fort limité des relations commerciales entre les deux pays jusqu'au XX^e siècle. Ainsi, à la veille de la Première Guerre mondiale, les échanges entre la Suisse et l'Iran formaient moins de 0,1% de leur commerce total.

Il n'est pas surprenant dans ce contexte que le premier consulat honoraire suisse à Téhéran fût inauguré tardivement en 1919¹. Pourtant, le traité d'amitié et de commerce signé entre les deux pays en 1873 prévoyait l'institution de consulats suisses en Perse. La Confédération renonça provisoirement à ce projet, un commerçant neuchâtelois résidant en Iran – contacté confidentiellement à ce sujet par le président Cérésole – ayant souligné qu'il n'était nullement nécessaire d'envoyer un consul dans un pays qui n'abritait que trois ressortissants helvétiques². Jusqu'en 1919 donc, la protection des citoyens suisses et de leurs intérêts fut confiée aux représentations diplomatiques des pays européens déjà établies à Téhéran. Selon un recensement effectué pour le compte du Département politique fédéral³ à la veille de la Première Guerre mondiale, les ressortissants helvétiques sous protections française, anglaise, italienne, austro-hongroise et allemande au Moyen-Orient étaient au nombre de 668 en Turquie (dont 409 à Constantinople), de 1 124 en Egypte (dont 756 au Caire et 347 à Alexandrie), mais de 39 seulement en Perse. Si, à première vue, l'histoire des Suisses en Perse pourrait sembler manquer de consistance vu la ténuité de l'enjeu économique et la rareté des acteurs, elle mérite néanmoins qu'on s'y intéresse pour les rôles de premier plan que ces derniers ont réussi à y tenir.

Prenons pour illustrer ces propos l'exemple des voyageurs horlogers et commençons par le plus connu d'entre eux: le Zurichois Hans Rudolf Stadler⁴. Arrivé à Ispahan vers 1632 en compagnie du célèbre voyageur français J.-B. Tavernier, Stadler gagna rapidement la faveur du roi de Perse, dont il devint le confident, grâce à son savoir-faire et à sa connaissance des langues. Stadler fut sans doute le premier Suisse à se rendre en Perse, où la profession d'horloger resta une exclusivité européenne entre le XVI^e et le XVIII^e siècle. La vogue des objets d'horlogerie s'étant emparée de la cour, on retrouve vers 1660 la trace d'un autre horloger suisse à Ispahan: le Genevois Pierre-Didier Lagis⁵. Le caractère restreint de la diffusion des montres et des pendules en Perse, diffusion

1 De 1936 à 1956, la Suisse fut représentée en Iran par une Légation. Celle-ci fut élevée au rang d'Ambassade le 21 mars 1956.

2 Archives Fédérales Suisses (ci-après AF), Fonds 21, Archive n° 24 587.

3 AF, Fonds 2001 (A), Archive n° 1785.

4 Voir notamment le *Nouveau messager suisse pour l'année 1833*, Genève (pp. 46-48).

5 ETEMAD B.: «Un horloger genevois à la cour de Perse au XVII^e siècle» dans *Revue du Vieux Genève*, 1985 (pp. 9-11).

limitée jusqu'au XIX^e siècle à l'entourage royal et aux notables provinciaux, contribua à conférer à l'habile artisan qu'était Lagis un statut très particulier. Il reçut le titre officieux de «conseiller du schah» et de «maître orlogeur du Roy de Perse».

Un autre Genevois, Jacob Rousseau, petit-cousin de Jean-Jacques Rousseau, partit pour la Perse vers 1705 avec une ambassade de Louis XIV. Ses talents de joaillier-horloger lui valurent la confiance de Chah Hossein dont il devint l'ami et le conseiller intime. Pendant près d'un demi-siècle – il mourut et fut enterré à Ispahan en 1753 – et durant l'une des phases les plus troublées de l'histoire de l'Iran, il réussit à conserver son crédit auprès des souverains qui se succédèrent sur le trône. Nommé vers 1710 chef des joailliers de la Couronne, il sut se maintenir à ce poste au moins jusque vers 1740, date à laquelle le célèbre Nader Chah le chargea de l'évaluation et de la taille des fabuleux diamants provenant d'une expédition dans le nord-ouest de l'Inde contre les Moghols de Delhi.

Un autre prospecteur de marché lointain de l'horlogerie suisse fut le Neuchâtelois Alexis Reymond⁶. Entre 1859 et 1872, il effectua plusieurs séjours à Téhéran, où, dans des conditions extrêmement difficiles, il parvint à créer un réseau de relations personnelles sur lequel il s'appuya pour écouler une partie – faible il est vrai – de la production de maisons horlogères neuchâteloises alors en mal de débouchés.

Bien sûr, entre le XVII^e siècle et le milieu du XIX^e siècle, d'autres Suisses résidèrent en Perse. Mais leur nombre fut dérisoire: pas plus de trois ou quatre probablement, qui soit sont morts dès leur arrivée de maladie ou des rigueurs du voyage, soit ont effectué un séjour trop bref pour pouvoir se prévaloir de leurs éventuelles expériences professionnelles ou connaissances techniques. Ceci dit, ce qui nous importe dans la carrière brièvement résumée ci-dessus de nos quatre horlogers, c'est l'ensemble des qualités sur lequel repose leur réussite personnelle, à savoir la qualification professionnelle, l'esprit d'entreprise et la faculté d'adaptation. Ces aptitudes se retrouvent en effet chez les fondateurs de la maison de commerce Ziegler & Cie, objet de la présente étude.

Une entreprise sans archives?

A l'inverse des pérégrinations des voyageurs horlogers, les activités de Ziegler & Cie en Perse sont passées quasiment inaperçues. De 1860 à la moitié des années 1880, la maison Ziegler a été pourtant un bastion avancé du réseau commercial helvétique qui couvrait l'Europe, les territoires d'outre-mer et le Proche-Orient, réseau qui assurait efficacement l'écoulement à l'étranger d'une part substantielle de la production manufacturière suisse. Certes, l'existence de la firme – dont le fondateur, Philip Ziegler, était originaire de Winterthur – est signalée par quelques voyageurs ayant séjourné en Perse dans la deuxième moitié du XIX^e siècle. Ces références n'ont toutefois qu'un caractère épisodique. Elles se limitent le plus souvent à quelques lignes ou à de brefs passages où sont sommairement décrites certaines activités de la firme.

Ce relatif désintérêt est d'autant plus suprenant que Ziegler & Cie se distinguent des autres entreprises étrangères établies en Perse au XIX^e siècle par plusieurs traits originaux. A savoir, d'une part, une réussite et une longévité peu communes dans une contrée réputée difficile et instable, d'autre part, des choix judicieux en matière de branches d'activité et de méthodes de travail qui ont fait d'elle un pionnier dans la

6 CHAPUIS A.: «L'horlogerie occidentale et la Perse» dans *La Suisse horlogère*, édition internationale française, 1951, n° 1 (pp. 29–35).

fabrication et l'exportation sur une grande échelle de tapis selon le *Verlagssystem*. Nous verrons que l'action de la maison Ziegler a été déterminante dans le renouveau de ce secteur industriel traditionnel, dont l'expansion a contribué à atténuer le phénomène de désindustrialisation et à équilibrer la balance commerciale de l'Iran avant l'émergence du pétrole.

Le peu d'attention accordé à la maison Ziegler et à son action en Perse s'explique en fait par la rareté et la pauvreté des sources disponibles. On ne trouve ainsi aucune trace de cette société ou de son fondateur Philip Ziegler dans les archives et bibliothèques de Winterthour⁷. Par ailleurs, la seule mention de la maison Ziegler trouvée dans les Archives fédérales de Berne ne dépasse pas trois lignes⁸. Il faut dire qu'en l'absence de représentation consulaire helvétique en Perse avant la Première Guerre mondiale, la société se plaça d'emblée sous la protection britannique. Son siège central fut installé à Manchester où s'établit son fondateur, qui ne tarda pas à se faire naturaliser citoyen de Sa Gracieuse Majesté. Mais, hormis des recensements de population ou des registres de commerce qui apportent quelques maigres éléments d'information, les archives de Manchester ne livrent guère de document susceptible de cerner le destin de l'entreprise Ziegler⁹: aucun livre de comptes, aucune correspondance ou papiers de famille n'y sont déposés¹⁰. Enfin, dernier maillon manquant, les archives nationales iraniennes ne conservent aucune trace de Ziegler & Cie.

La quasi-absence de sources directes réduit bien entendu les possibilités de déterminer avec précision la «trajectoire» de notre firme. Mais grâce aux archives consulaires (surtout françaises et anglaises), aux statistiques du commerce extérieur de la Suisse et de l'Iran et aux sources de seconde main il est possible de broser un tableau assez complet des nombreuses activités de la firme Ziegler et de situer leur impact sur l'économie iranienne de la seconde moitié du XIX^e siècle et du premier tiers du XX^e siècle.

Un environnement difficile mais des privilèges précoces

Lorsqu'au début des années 1860 la maison Ziegler s'installe à Tabriz, alors la principale place commerciale du pays, la Perse a un «profil» économique qui la distingue nettement des autres contrées du Moyen-Orient¹¹. Comparée à ses voisins, la Perse se singularise par sa situation «en retrait» du marché international. Ce caractère particulier s'explique par toute une série de facteurs.

Des facteurs d'ordre politique et social, tout d'abord: au XIX^e siècle, l'Etat jouit en Perse de moins d'autorité qu'en Turquie ou en Egypte; de plus, une certaine pesanteur des structures sociales se conjugue avec cette relative faiblesse du pouvoir central pour faire obstacle à toute tentative de réforme.

7 Je remercie MM. A. Bütikofer et S. Hausherr, respectivement du Stadtarchiv et de la Stadtbibliothek de Winterthour, pour leur collaboration.

8 Lettre du 3 août 1873 d'Alexis Reymond au président de la Confédération helvétique. AF, Fonds 21, Archive n° 24587.

9 Les rares documents sur la famille Ziegler conservés en Angleterre m'ont été aimablement transmis par M^{me} J. D. Lamara de la Central Library de Manchester (section Local History Library).

10 Une tentative a été faite de retrouver ces documents directement auprès des éventuels descendants de la famille Ziegler à Manchester. Les résultats de cette recherche se sont jusqu'à présent révélés négatifs.

11 Pour un aperçu de l'histoire économique de la Perse au XIX^e siècle, voir ISSAWI C. éd.: *The Economic History of Iran 1800-1914*, Chicago 1971.

A ces rigidités internes s'ajoutent des contraintes externes. La rivalité anglo-russe, si elle a d'une certaine manière évité à la Perse de devenir une colonie formelle, n'en a pas moins eu des effets paralysants. Chaque puissance neutralise les projets de l'autre, tout en s'opposant de surcroît aux initiatives de puissances tierces. Ainsi s'explique par exemple l'absence de réseau ferroviaire en Iran durant le XIX^e siècle, et ce malgré l'urgence des améliorations en matière de transport et de communication dans un pays aussi étendu et aux régions si cloisonnées. Rappelons que la première ligne importante de chemin de fer date de 1853 en Egypte, de 1867 en Turquie, de 1894 en Syrie-Liban, mais de 1938 en Iran.

Enfin, l'importance numérique relativement limitée des minorités non musulmanes en Perse (Arméniens, Juifs, Zoroastriens), ainsi que leur isolement culturel n'ont pas permis à cette fraction de la population iranienne de jouer, comme dans le reste du Moyen-Orient, le même rôle actif dans l'adoption de techniques et de méthodes économiques d'origine occidentale ou l'émergence de pratiques commerciales efficaces.

La situation en retrait de la Perse par rapport au marché international dont les principaux facteurs explicatifs viennent d'être brièvement résumés, s'exprime avant tout par le caractère restreint des échanges commerciaux du pays avec l'extérieur. Les données réunies dans le tableau 1 révèlent l'importance de l'écart qui sépare l'Iran en ce domaine des autres pays du Moyen-Orient. Cet écart se retrouve à d'autres niveaux. Celui des investissements étrangers par exemple, dont le montant par habitant vers 1914 est 9 à 10 fois moins élevé en Iran qu'en Egypte. De même, le nombre des Européens résidant en Perse au XIX^e siècle est très en-deçà de la moyenne constatée dans les pays voisins: le nombre des résidents européens en Iran passe de 100 à 150 vers 1860 à environ 1000 vers 1900; vers 1914, il est inférieur à 1500, contre plus de 250000 en Egypte par exemple. Enfin – nous y avons déjà fait allusion – l'Iran ne tient pas la comparaison en matière de transport et de communication: vers 1914, le réseau ferroviaire n'y dépasse pas 200 km, alors qu'il s'étend sur 3400 km en Turquie ou 4300 km en Egypte. Si bien qu'à l'aube du XX^e siècle, les coûts de transport interne par chemins muletiers représentent environ 40% du prix de vente des produits d'importation écoulés sur le marché de Téhéran.

Dans ces conditions, l'installation d'une entreprise étrangère en Perse au XIX^e siècle exigeait, si ce n'est une certaine dose de courage, du moins un goût du risque très prononcé. Car d'autres contraintes pesaient sur les activités des marchands européens, si l'on croit le consul de France à Téhéran qui dans une dépêche expédiée en 1869

Tableau 1. Estimation des exportations par habitant des principaux pays du Moyen-Orient (en dollars courants)

	Vers 1860	Vers 1914	Vers 1928*
Iran	1,1	3,5	3,7
Turquie	3,2	4,4	5,6
Egypte	3,5	12,7	18,6
Total Moyen-Orient** ..	2,2	6,1	9,5

* Non compris pétrole

** 3 pays cités plus péninsule arabique, Liban, Syrie, Palestine, Irak et Afghanistan

Source: D'après BAIROCH P. et ETEMAD B.: *Structure par produits des exportations du Tiers-Monde 1830-1937*, Genève 1985 (notamment pp. 27 et 92).

affirmait sans nuance: «Il est à désirer que des négociants français ne s'établissent pas à Tauris (c.-à.-d. Tabriz) ni dans aucune ville de la Perse, la garantie et la protection réelle devant manquer à leurs transactions commerciales tant que des réformes administratives sérieuses n'auront pas remplacé dans ce pays l'arbitraire et la corruption qui y règnent»¹². On trouvera une confirmation de cette opinion chez un émissaire de la Compagnie neuchâteloise d'exportation, association fondée au Locle en 1858 pour promouvoir les produits horlogers suisses à l'étranger. Celui-ci écrivait en 1860 au Conseil d'administration de la Compagnie: «Croyez-moi, Messieurs, ne pensez plus à la Perse. C'est un pays qui n'offre présentement ni ressources ni garanties pour des entreprises commerciales»¹³.

Il convient toutefois de ne pas noircir le tableau outre mesure. Les marchands européens établis en Perse ont joui assez tôt de facilités et de privilèges. Le traité de Turkomançai, imposé en 1828 par la Russie, a limité les droits de douane à 5% ad valorem. Ce traité a de plus instauré en Perse le régime dit des «capitulations» qui consistait à rendre les marchands étrangers justiciables de la juridiction de leurs consuls respectifs. Rappelons à titre de comparaison que cette règle des 5% a été introduite dix années plus tard dans l'Empire ottoman (1838) et à partir de 1842 en Chine.

Par le biais de la clause de la nation la plus favorisée, ces avantages ont été par la suite octroyés aux autres puissances européennes avec lesquelles l'Iran a conclu des traités d'«amitié et de commerce»: Angleterre (1841), France (1855), Autriche-Hongrie (1857), Allemagne (1873). Parmi les avantages accordés aux marchands européens dans le cadre de ces traités, l'un des plus significatifs était l'exemption des péages prélevés aux différents points du réseau routier intérieur. C'est un privilège dont ne jouissaient pas les marchands persans, qui de ce fait étaient réduits à payer sur leurs transactions deux à trois fois plus de taxes que leurs homologues occidentaux.

A l'instar des autres nations européennes, la Suisse signa le 4 septembre 1857 un traité commercial avec l'Empire de Perse. Ce traité ne fut toutefois pas ratifié, l'une de ses dispositions contrevenant à un article de la Constitution fédérale de 1848. Celle-ci n'accordait en effet la liberté d'établissement et l'égalité de traitement sur le territoire helvétique qu'aux étrangers de confession chrétienne. Quelques années plus tard, le Conseil fédéral déclara dans un message à l'Assemblée fédérale que les «maisons de commerce suisses établies dans le Levant ont vu avec regret l'abandon du projet de 1857»¹⁴. L'article restrictif ayant été abrogé à la suite de la votation populaire du 14 janvier 1866, un nouveau traité d'amitié et de commerce fut signé entre la Perse et la Suisse le 23 juillet 1873 et ratifié peu après.

Cette série de traités «ouvrit» le marché iranien aux produits manufacturés européens, ce qui entraîna à terme une modification de la composition des échanges extérieurs du pays et un processus de désindustrialisation. Ces changements de structure, qui à des degrés divers ont touché la plupart des pays de l'actuel tiers monde, sont devenus plus marqués à partir des années 1860 avec la baisse sensible des coûts de transport maritime.

12 France, Ministère des affaires étrangères. *Correspondance commerciale*, Téhéran, 10 février 1869.

13 CHAPUIS A., *loc. cit.* (p. 32).

14 *Feuille fédérale de la Confédération suisse*, année 1873, volume 4, Berne 1873 (p. 501).

C'est dans ce contexte général que Ziegler & Cie s'installe à Tabriz vers 1860, en prenant la succession d'une maison suisse en voie de liquidation – Diener, Hanhardt & Cie¹⁵ – dont l'activité principale devait être l'importation et l'écoulement en Perse de produits manufacturés suisses¹⁶. Tabriz abritait à cette époque les 8 à 10 principales entreprises commerciales européennes (pour la plupart grecques et russes) établies dans le pays. Cette concentration s'explique par le fait que jusqu'au milieu du XIX^e siècle près de la moitié des transactions commerciales de la Perse avec l'étranger était acheminée par la route Tabriz–Trébizonde. Port ottoman sur la mer Noire, Trébizonde fut relié dès la fin des années 1830 par navires à vapeur à Constantinople, alors centre de distribution par excellence des produits manufacturés européens vers la Perse et des articles iraniens vers l'Occident.

L'activité essentielle des maisons commerciales européennes à Tabriz consistait à importer en Perse des cotonnades anglaises et d'exporter vers l'Europe de la soie brute, alors principal article d'exportation du pays (voir plus loin tableau 2). Dans un premier temps, la maison Ziegler s'engagea dans les mêmes créneaux, tout en continuant à assumer le rôle de son prédécesseur (Diener, Hanhardt & Cie) comme importateur de produits suisses.

Il n'est bien entendu pas possible, faute de documents comptables, de connaître le volume total des transactions commerciales de la maison Ziegler. Signalons simplement que vers 1857 la Suisse assure quelque 10–15% du total des importations iraniennes¹⁷. Plus de la moitié de cette part est représentée par des indiennes (étoffes de coton imprimées); les soieries, les mousselines, la bijouterie et l'horlogerie constituant le reste. La valeur des indiennes suisses importées en Perse vers 1857 s'élevait à environ 1 million de dollars courants, soit 17–18% du montant total des cotonnades importées¹⁸. La part des exportations iraniennes à destination de la Suisse était beaucoup plus modeste. Elle équivalait à 1–2% du total (soit 200 000–210 000 dollars) et n'était composée que de soie grège.

Ces chiffres donnent en première approximation et très indirectement une idée de ce que devaient représenter au début des années 1860 les opérations de la maison Ziegler portant sur les échanges commerciaux entre la Suisse et la Perse. Ils ne permettent évidemment pas de déterminer la contribution de Ziegler & Cie à ces échanges, qui probablement pour une large part étaient assurés soit directement depuis la Suisse, soit par l'entremise de maisons de commerce suisses établies dans les ports du Levant (Constantinople, Smyrne, Beyrouth, etc.) et en rapport avec la Perse.

Les produits suisses restaient à n'en pas douter minoritaires dans l'assortiment des articles manufacturés offerts à Tabriz par la maison Ziegler. Les cotonnades de Manchester constituaient de loin la rubrique dominante. D'ailleurs, les indiennes suisses

15 D'après WILHELM LITTEN, voyageur allemand ayant séjourné en Perse de 1900 à la veille de la Première Guerre mondiale. Voir son ouvrage: *Persien. Von der «pénétration pacifique» zum «Protektorat». Urkunden und Tatsachen zur Geschichte der europäischen «pénétration pacifique» in Persien 1860–1919*. Berlin et Leipzig 1920 (p. 92).

16 Il semble d'après certaines indications fournies par BLAU O.: *Commerzielle Zustände Persiens*, Berlin 1858 (pp. 37–38) que Diener, Hanhardt & Cie ait transféré ses bureaux de Constantinople à Tabriz en automne 1857. Il est malheureusement impossible d'en dire plus sur cette expérience précoce de promotion des produits suisses en Perse.

17 D'après BLAU O., *op. cit.* (pp. 164–168 et 238–239).

18 En 1857, les cotonnades étaient de loin avec 41% du total des importations le principal article du commerce européen en Perse. L'Angleterre à elle seule assurait les deux tiers de ces importations de cotonnades. D'après BLAU O., *op. cit.* (p. 131).

allaient progressivement disparaître du marché iranien. En 1866, elles ne représentent plus que 4–5% du total des importations – soit environ 400 000 dollars¹⁹. Incapables de soutenir la concurrence des toiles imprimées fabriquées en Russie, les indiennes suisses ne figurent plus dès les années 1880 dans la rubrique des articles textiles importés par la Perse²⁰. Durant le premier tiers du XX^e siècle, l'ensemble des produits suisses ne dépasse guère 0,5% des importations iraniennes²¹.

Comme indiqué ci-devant, il n'y a guère que la soie brute qui puisse fournir au commerce européen de sérieux moyens de retour. La part de la soie dans la valeur totale des exportations iraniennes est de l'ordre de 30% à la fin des années 1850, et atteint un sommet vers le milieu des années 1860 avec 40–45%. Vers 1865, une maladie mortelle des vers à soie, la muscardine, atteint la Perse après avoir ravagé les récoltes européennes. Ses effets sont désastreux: en 1873, la production iranienne de soie ne représente que le dixième de celle de 1864. Cette crise, qui touche le principal produit d'exportation de la Perse, marque le début d'une période difficile pour les maisons de commerce européennes établies à Tabriz. L'une des plus importantes d'entre elles, la firme grecque Ralli & Angelasto, ne s'en relèvera pas: elle arrêtera toute activité en Perse en 1871. De plus, entre 1869 et 1872, le pays doit faire face à une série meurtrière de famines et d'épidémies qui décime environ 1,5 million de personnes, soit 15–17% de la population totale²².

La maison Ziegler réussit à surmonter ces années de crise en optant pour une diversification de ses activités. En étendant son implantation en Perse, elle cherche à équilibrer ses ventes de cotonnades anglaises par d'autres produits locaux d'exportation que la soie. Des succursales sont d'abord créées à Téhéran, Racht et Machad, soit dans la moitié septentrionale du pays. Puis, vient le tour d'Ispahan (1878), de Sultanaabad (1882) et de Yazd (1888). Des correspondants en poste à Chiraz, Bouchir, Bandar Abbas et Bagdad complètent ce réseau.

L'extension vers le sud des activités de Ziegler & Cie correspond à un glissement des centres de gravité commerciaux vers le golfe Persique, où des liaisons régulières par bateaux à vapeur sont établies dès 1862. Ce processus de rééquilibrage intervient surtout après l'ouverture du canal de Suez en 1869. Du coup, la distance séparant par mer l'Europe occidentale des côtes méridionales iraniennes diminue de 45% (de 18 000 à 10 000 km). Ce qui entraîne bien évidemment une réduction sensible des coûts de transport. A titre d'exemple, les frais pour acheminer un chargement de barres de fer entre Londres et Bouchir (port sur le golfe Persique) baisse de plus de moitié entre 1870 et 1883²³. De plus, l'ouverture du canal de Suez remet en valeur la voie commerciale Téhéran–Kermanchah–Bagdad, cette dernière ville étant reliée par navire à vapeur au golfe (par le Tigre et l'Euphrate) dès 1861. Enfin, avec l'ouverture à la navigation à vapeur du fleuve Karoun (1888), les ports iraniens du golfe (surtout Bouchir) acquièrent un attrait supplémentaire, particulièrement pour les produits en provenance d'Angleterre. Quant aux articles importés – en quantités croissantes – de Russie, ils

19 France, Ministère des affaires étrangères. *Correspondance Commerciale*, Tauris, 2 décembre 1867.

20 CURZON G. N.: *Persia and the Persian Question*, Londres 1966, deuxième édition, vol. II (p. 561).

21 D'après *Développement du commerce extérieur de la Suisse dans les années 1886 à 1912*, Département fédéral des douanes. Statistiques du commerce de la Suisse; Berne, non daté (p. 369). *Statistique commerciale de la Perse. Tableau général du commerce avec les pays étrangers*, Administration des douanes, Téhéran, divers numéros.

22 Voir GILBAR G. G.: «Demographic Developments in Late Qajar Persia» dans *Asian and African Studies*, vol. 11, n° 2, automne 1976 (pp. 143–144).

23 D'après CURZON G. N., *op. cit.*, vol. II (p. 558).

empruntent la voie de la mer Caspienne ouverte à la navigation à vapeur en 1861 et reliée au réseau ferroviaire russe dans les années 1880.

Comment la maison Ziegler s'est-elle insérée dans ces circuits commerciaux?²⁴ Du côté des importations, la maison suisse continua à écouler des textiles anglais acheminés désormais non plus uniquement par Tabriz, mais également par Ispahan, Chiraz et Yazd. Par Bouchir, elle se mit à importer de substantielles quantités de sucre, dont la consommation en Perse s'accroissait rapidement avec l'introduction depuis la Russie de l'habitude de boire du thé. Entre 1857 et 1889, la part du sucre dans le total des importations iraniennes est passée de 2% à 8%. Vers 1890, Ziegler & Cie importa quelque 5 millions de kilos de sucre par an; l'autre gros fournisseur de la Perse en ce domaine étant la Société russe pour le commerce et l'industrie avec environ 4,5 millions de kilos par an.

Du côté des exportations, Ziegler poursuivit – mais sur une moindre échelle – ses achats de soie brute par l'entremise de sa succursale de Racht. Par ses autres succursales, elle intégra de nouveaux produits dans ses activités: laine brute, gommes²⁵ et fruits secs. A Ispahan et à Chiraz, elle s'occupa également de commerce d'opium (destiné à la Chine) qui, avec quelque 25% des exportations totales de la Perse à la fin des années 1880, avait ravi à la soie brute la première place au niveau des produits individuels d'exportation.

Le processus de diversification des activités de Ziegler & Cie ne se limita toutefois pas au seul domaine commercial. Il s'étendit également aux secteurs bancaire et des transports. Durant une vingtaine d'années – de 1870 à 1890 – la maison suisse fut la seule entreprise étrangère en Perse à s'occuper d'affaires bancaires. La succursale de Téhéran coordonnait les opérations financières liées aux activités commerciales de la firme et assurait pour le compte de tiers des transferts de fonds entre l'Europe et la Perse²⁶. Les activités bancaires de Ziegler & Cie cessèrent cependant avec la création par les Anglais de l'Imperial Bank of Persia (1889) et la fondation par les Russes de la Banque d'Escompte de Perse (1890).

Le rôle pionnier joué par la maison Ziegler dans le secteur bancaire est assez révélateur de la position dominante qu'elle avait réussi à occuper parmi les entreprises étrangères établies en Perse. A la fin des années 1860, le consul de France en poste à Téhéran notait: «Il n'y a guère que les maisons Européennes qui soient aptes à traiter des affaires avec l'Europe, car les commerçants Persans, outre leur mauvaise foi, ne sont pas en état de comprendre la marche des affaires ni de les traiter comme nous les entendons.» Et aux marchands français désireux de nouer des relations d'affaires en Perse le consul recommandait tout spécialement «M. Ziegler et Cie ... dont le chiffre d'affaires s'élève à plusieurs millions»²⁷.

Par ailleurs, le fait que la firme suisse fut la seule maison de commerce européenne à assurer un service de transport de marchandises aussi bien sur le parcours Trébizonde–Tabriz–Téhéran (1730 km) que sur celui très accidenté de Bouchir–Chiraz–Ispahan–Téhéran (1232 km) est une preuve supplémentaire de l'importance du volume

24 Les principales informations chiffrées concernant le processus de diversification de la firme Ziegler figurent dans LITTEN W., *op. cit.* (pp. 92–93), et LORINI E.: *La Persia economica contemporanea e la sua questione monetaria*, Rome 1900 (pp. 159–163 et 200–201).

25 Utilisées aussi bien dans la fabrication des encres et cirages, de la colle, du vernis et des couleurs, que pour le lustrage des tissus ou le gommage de toiles.

26 Entre 1884 et 1887, le gouvernement de Berlin fit par exemple appel à la maison Ziegler pour virer des fonds sur le compte de la Légation allemande à Téhéran.

27 France, Ministère des affaires étrangères. *Correspondance Commerciale*, Téhéran, 30 octobre 1869.

de ses affaires. Ce service de transport était assuré par des muletiers et des voituriers, dont l'engagement se faisait auprès des succursales de la maison Ziegler. Les voyages étaient longs et difficiles: dans les meilleures conditions – c'est-à-dire à la belle saison et en l'absence d'attaques de brigands – ils s'effectuaient en 3 mois environ sur le premier parcours, en 2–3 mois sur le second²⁸.

Les clefs de la réussite

Une première constatation qui s'impose de cet examen sommaire des multiples champs d'activité de la maison Ziegler durant les années 1870 et 1880 est que l'extension de la firme suisse a reposé sur sa faculté d'adaptation à la conjoncture, et sur une force d'organisation hors du commun. Ces aptitudes n'étaient en fait que les manifestations de la qualification et de la qualité du personnel employé. Celui-ci, en majorité d'origine suisse et allemande²⁹, possédait des atouts souvent inégales: les employés, rompus aux tracasseries et aux lenteurs de l'administration persane, maîtrisaient la langue du pays et étaient familiarisés avec les habitudes commerciales locales³⁰.

Il suffit, pour mesurer l'importance décisive du capital humain pour mener des affaires dans la Perse du XIX^e siècle, de citer les observations suivantes d'Ernest Crampon, consul de France à Tabriz à la fin des années 1860:

«On ne saurait croire combien l'ignorance de la langue et des choses est nuisible aux opérations du commerce; quelle perte de temps et d'argent, quels faux calculs elle entraîne ... Nos cadres sont vides: première cause d'infériorité sur biens des points du globe où l'Angleterre, l'Allemagne, et de petites nations, comme la Suisse et la Grèce, qui n'ont que peu ou point d'industrie (sic), savent par leur seule aptitude commerciale fonder des établissements durables, entreprendre et mener à bonne fin de grandes affaires»³¹.

Et de continuer, dans une autre dépêche, de manière plus explicite et avec une pointe d'humour (peut-être involontaire):

«En général, et sauf de très rares exceptions, le Français ne réussit pas en Perse. Le climat et les habitudes du pays ne conviennent pas à son tempérament. La lenteur des Persans l'irrite; les vins trop capiteux lui montent à la tête; la privation des femmes l'exaspère. La faiblesse du pouvoir incapable de maintenir l'ordre et de distribuer la justice fait qu'il est toujours porté à se la rendre à lui-même par la violence. Il ne met

28 *Statistique commerciale de la Perse. Tableau général du commerce avec les pays étrangers pendant l'année 1913–1914*, Administration des douanes, Téhéran 1914 (pp. 214 et 222).

29 En 1873, la succursale de Tabriz était dirigée par deux Suisses: MM. Würth et Baumann (Lettre du 3 août 1873 d'Alexis Reymond au président de la Confédération helvétique. AF, Fonds 21, Archive n° 24 587). La maison Ziegler employait également quelques autochtones, pour la plupart d'origine arménienne et de confession chrétienne. Une source locale révèle que la firme avait vers 1890 à Chiraz un agent persan, de confession musulmane et marchand de son état. SIRJANI S. éd.: *Vaqaye Etefaqie*, Téhéran 1361/1983 (p. 352).

30 Lorsque Lord Curzon – qui deviendra de 1898 à 1905 vice-roi et gouverneur général des Indes britanniques – cherche à déterminer pour la rédaction de son étude sur la Perse l'évolution des échanges extérieurs du Khorassan (région du nord-est de l'Iran), il consulte à Machad «the best authorities, including Messrs. Ziegler's agent, the sole European mercantile house represented there». CURZON G. N., *op. cit.*, vol. I (p. 208).

31 France, Ministère des affaires étrangères. *Correspondance Commerciale*, Tauris, 1^{er} mars 1869.

pas assez de patience dans ses négociations. Tantôt il donne un crédit trop large et tantôt il poursuit avec trop d'ardeur des recouvrements. Il accumule maladresse sur maladresse. Son voyage est coûteux; son établissement plus coûteux encore. Il a déjà mangé ses profits avant de les avoir réalisés. Tandis que les Grecs et les Arméniens, qui sont des orientaux, et les Suisses qui savent s'arranger partout, font le commerce avec infiniment plus d'économie, d'habileté et de succès»³².

La formation des hommes revêtait pour les entreprises européennes installées en Perse une telle importance qu'elles n'hésitaient pas à payer le prix fort pour «s'approprier» les cadres les plus qualifiés, en les «détournant». Voici à ce propos un témoignage révélateur: «Ein Angestellter, der die Sprache, die Gewohnheiten, die Handelsgebräuche und die Sitten des Landes kennt, stellt in Persien ein hohes Kapital für eine europäische Firma dar. Eine ganze Reihe von Angestellten der Firma Ziegler & Co. gingen ... in besser bezahlte Stellungen der Konkurrenz über»³³. L'un des rares cadres anglais formés par Ziegler & Cie – Hildebrand Stevens – quitta même la firme vers 1880 pour fonder sa propre société d'import-export. Celle-ci s'étendit rapidement et ne tarda pas à entrer en concurrence avec la maison suisse³⁴.

Par ailleurs, contrairement à la quasi-totalité des autres maisons de commerce européennes qui pour promouvoir leurs intérêts sollicitaient systématiquement l'appui de leurs représentants diplomatiques, Ziegler & Cie – au bénéfice d'une protection britannique somme toute assez formelle – est parvenue à se faire une place au soleil puis à se hisser aux premiers rangs en ne comptant que sur ses propres forces. N'étant l'instrument d'aucune puissance étrangère, la firme suisse a mis en valeur cette autonomie d'action pour asseoir sa réputation et son crédit dans le pays. Selon deux auteurs allemands ayant séjourné longuement en Perse, c'est là une des clefs de sa réussite:

«Ohne besondere Unterstützung irgend einer Regierung ... hat sich die Firma Ziegler & Co. den ersten Rang in Persien durch eignen Unternehmungsgeist und richtige Benutzung der Konjunktoren erobert. Wäre sie dagegen in ausgesprochener Weise von irgend einer der Mächte protegirt und unterstützt worden, so würde das Miss-trauen der Persischen Regierung ihr bei all ihren Unternehmungen unsichtbar Hindernisse bereitet, und so ihr Gedeihen verhindert haben. Nirgends ist mehr als hier das Vertrauen auf eigne Kraft und Energie am Platze, die nur da Hilfe bei der Vertretung des Heimatlandes suchen, wo das Ansehen, in dem der Europäer jetzt in Persien steht, nicht ausreicht, Ungerechtigkeit abzuwehren»³⁵.

Le plus grand marchand de tapis de Perse

Malgré les efforts de diversification, l'extension des activités de Ziegler & Cie se heurta assez rapidement aux possibilités d'exportation encore restreintes de la Perse, affligée depuis le milieu du XIX^e siècle d'une balance commerciale en déficit chronique (voir tableau 2), suite à l'afflux des produits manufacturés européens. Face aux moyens limités de retour en nature offerts par l'économie iranienne, la maison Ziegler fut par exemple amenée à convertir une partie de ses recettes en pièces d'or. Celles-ci étaient

32 *Ibid.* Tauris, 10 février 1870.

33 LITTEN W., *op. cit.* (p. 95).

34 WRIGHT D.: *The English Amongst the Persians*, Londres 1977 (p. 100).

35 STOLZE F. et ANDREAS F. C.: *Die Handelsverhältnisse Persiens*, Göttingen 1885 (pp. 49–50).

Tableau 2. Principaux produits d'exportation (en pourcent du total des exportations) et évolution du commerce extérieur de l'Iran (en millions de dollars courants, moyennes annuelles), 1860–1937

	Vers 1860	1899/1901	1911/1913	1927/1929	1936/1938 ^a
Céréales	10,5	9,9	11,9	2,7	2,1
Fruits et légumes	4,0	16,9	13,1	3,5	4,3
Cuir et peaux	1,6	2,5	4,1	1,4	3,1
Fibres textiles	32,3	21,9	26,3	5,3	6,1
Soie	(31,3)	(5,8)	(3,6)	(0,8)	(0,2)
Laine	–	(2,2)	(2,8)	(1,1)	(2,3)
Coton	(1,0)	(13,9)	(19,9)	(3,4)	(3,6)
Opium	–	11,7	7,5	5,6	1,6
Pétrole ^b	–	–	1,5	65,6	70,0
Articles manufacturés	31,3	10,9	16,3	12,2	5,7
Tapis	^c	(5,6)	(13,0)	(11,2)	(5,6)
Autres ^d	(31,3)	(5,3)	(3,3)	(1,0)	(0,1)
Total exportations	12,0	14,0	37,1	129,9	85,4
Total importations	11,5	22,0	52,5	80,1	46,2

^a Dollars d'avant la dévaluation de 1934

^b Brut et raffiné

^c Négligeable

^d Principalement textiles

Sources: D'après BLAU O.: *Commerzielle Zustände Persiens*, Berlin 1858 (pp. 167–168). Et *Statistique commerciale de la Perse. Tableau général du commerce avec les pays étrangers*, Administration des douanes; Téhéran, divers numéros.

Notes: 1860, estimation. 1899/1901–1927/1929, années finissant le 20 mars. 1936/1938, années finissant le 21 juin.

par la suite acheminées par convoi spécial en Russie d'où leur contrepartie était transférée en Angleterre par le canal bancaire.

Un des employés de la firme – Oscar Strauss, de nationalité allemande – suggéra d'affecter plutôt ces fonds à l'achat de tapis anciens dont la vente en Europe pourrait se révéler profitable. Cette proposition fut acceptée et en 1883 Strauss se rendit à Sultabad – actuellement Arak, un des quatre plus importants centres de tissage de tapis de la Perse – pour réaliser son plan. Devant le succès remporté par l'opération, la maison Ziegler ne tarda pas, comme nous allons le voir, à abandonner son rôle de simple revendeur de tapis traditionnels³⁶ pour celui de «marchand-fabricant», fournissant les matières premières et «profilant» le produit fini selon les goûts d'une clientèle occidentale toujours plus nombreuse.

Bien entendu, Ziegler & Cie n'ont pas été les initiateurs de l'exportation des tapis persans en Occident. Dès le XV^e siècle, ceux-ci figurent déjà dans les inventaires après décès de quelques riches Européens. Mais jusqu'au milieu du XIX^e siècle, le commerce des tapis persans n'a porté que sur de très faibles quantités³⁷, le principal

36 En 1893, Ziegler & Cie revendit par exemple le fameux tapis dit d'Ardebil au Victoria and Albert Museum de Londres pour la coquette somme de 12 000 dollars.

37 Dans les années 1860, la part des tapis dans le total des exportations iraniennes est inférieure à 0,5%. D'après ABBOT W. G. «Report on the Trade and Commerce of Tabreez for the Year 1866» dans United Kingdom, Parliamentary Papers, *Accounts and Papers*, 1867–68, vol. LXVIII (pp. 61–65).

obstacle à son expansion étant le niveau élevé des coûts de transport. Avec la révolution des transports (terrestres et maritimes) des années 1860–1880 et la hausse du niveau de vie en Europe, les tapis cessèrent toutefois d'être de précieuses curiosités. Les marchands iraniens de Tabriz, engagés dès le début du XIX^e siècle dans l'exportation de tapis vers l'Asie centrale et l'Inde, s'efforcèrent dans un premier temps de satisfaire la demande croissante en provenance du Vieux Continent. Leur agents, disséminés à travers le pays, collectaient dans les bazars et chez les particuliers des tapis qui étaient acheminés d'abord vers Constantinople, puis de là vers l'Europe. Il s'agissait de pièces anciennes – dont l'«âge» se situait entre 10 et 40 ans – tissées de façon traditionnelle dans les villages ou les tribus nomades et destinées primitivement à l'usage local. Assez rapidement, face à la menace d'épuisement de ce stock de vieux tapis, les marchands de Tabriz organisèrent une production destinée uniquement à l'étranger, en établissant de petits ateliers urbains et en contrôlant la fabrication dans quelques communautés villageoises.

L'engouement des Européens, puis des Américains, pour le tapis oriental, engouement avivé par les grandes expositions révélatrices de Vienne en 1872 et 1891, n'est pas sans rappeler celui qui s'était produit au XVIII^e siècle pour les porcelaines chinoises. La maison Ziegler saisit très vite qu'à l'instar des représentants de la Compagnie des Indes qui jadis persuadèrent les artisans chinois de modifier les dimensions et parfois les couleurs de leurs produits, il fallait adapter la production des tapis dans le format et dans le dessin aux maisons et goûts occidentaux.

Cette adaptation avait d'ailleurs été prônée dès le milieu du XIX^e siècle par plusieurs voyageurs européens qui s'étaient intéressés à la question. En 1868, un diplomate français notait à ce propos: «Je ne fais aucun doute que si les tapis de Perse avaient des dimensions en rapport avec nos chambres, c'est à dire s'ils étaient carrés au lieu d'être en longueur, ils trouveraient à se vendre en France à des prix fort avantageux. Il faudrait donc qu'en Perse même la fabrication indigène fût dirigée et non pas abandonnée comme elle l'est à ses propres inspirations»³⁸. Ziegler & Cie fut la première firme étrangère en Perse à traduire dans les faits les suggestions du diplomate³⁹. Quelques rapports et dépêches consulaires conservés dans les archives britanniques⁴⁰ permettent de se faire une idée de l'organisation de la production mise sur pied à cette fin par la maison suisse. Selon une division du travail qui rappelle le *Verlagssystem*, le dessin et la laine étaient fournis aux milliers de tisserands résidant à Sultanabad ou disséminés dans les villages environnants. La laine livrée aux noueurs était déjà teinte; c'était là une pratique nouvelle conforme à la conception dirigiste de la production. Les teintures utilisées étaient végétales et accessoirement synthétiques (surtout l'aniline pour les différentes nuances de rouge). Une partie de la rémunération du tisserand était avancée au moment où était passée la commande, le solde étant versé à la livraison du produit. Celui-ci était ensuite exporté sous le nom de *tapis Ziegler*, labelle qui allait acquérir une renommée mondiale. Toutes les caractéristiques du *tapis Ziegler* – sa dimension, son dessin, sa qualité, son prix – furent étudiées pour en faire un produit standard, profilé selon les goûts de la frange la plus large de la clientèle occidentale:

38 France, Ministère des affaires étrangères, *Correspondance Commerciale*, Annexe à la dépêche de Tauris du 15 juin 1868.

39 Suivant en cela l'exemple d'une entreprise britannique en Anatolie voisine. Voir KURMUS O.: «Some Aspects of Handicrafts and Industrial Production in Ottoman Anatolia, 1800–1915» dans *Asian and African Studies*, vol. 15, n° 1, mars 1981 (pp. 90–94).

40 United Kingdom, Parliamentary Papers, *Accounts and Papers*, 1894 et 1904. Cité par ISSAWI C., *op. cit.* (pp. 302–305).

«Im allgemeinen versteht man unter Zieglerteppichen Teppiche aus persischer Wolle, mit echten Farben gefärbt und von Bauern von Iraq (Sultanabad) unter Aufsicht und nach den Anweisungen der europäischen Vertreter von Ziegler & Co. geknüpft. Es ist eine Mittelsorte mit nicht sehr enger Knüpfung in mittlerer Preislage und ein sehr praktischer Teppich in allen Fällen, in denen weniger an historischem oder ethnographischem Wert oder der Originalität des persischen Kunsterzeugnisses gelegen ist»⁴¹.

Vers la fin des années 1880, la succursale de Ziegler & Cie de Sultanabad fut contrainte de quitter ses bureaux devenus trop exigus. Elle s'installa aux abords de la ville dans de nouveaux locaux dont la superficie dépassait 36 000 m² et dont la construction coûta environ 29 000 dollars. Les nouveaux bâtiments – qui abritaient les logements du personnel, les entrepôts, les bureaux et des ateliers de teinture – étaient tellement imposants que les autochtones les avaient surnommés la «forteresse». Voici un passage significatif de la description qu'en fait un diplomate anglais qui visita l'ensemble en 1894:

«Their store rooms of dyed wool are a curiosity, acres of almost every colour conceivable are there seen – it is a very galaxy of colour. With quiet and order the various shades of wool are sorted out, weighed and given to the weaver, and the same time a paper stating the amount of wool, the pattern of the carpet and its size; the same details are entered in a book, so that when he comes with the carpet his account is quickly made up ... It is curious to watch the gentlemen employed in receiving and assessing these carpets as they are exposed in the office, one glance is sufficient to detect everything that is wrong with the carpet under inspection»⁴².

Sous la pression de la demande européenne, qui ne cessera de s'accroître jusqu'à la Première Guerre mondiale, et sous l'impulsion de la firme Ziegler, dont l'expérience à Sultanabad fit rapidement un premier émule (à savoir la maison hollandaise Hotz & Son), la part des tapis dans les exportations non pétrolières de la Perse augmenta de façon spectaculaire passant de moins de 0,5% vers 1860 à 5,6% en 1899/1901, à 13,2% en 1911/13 pour atteindre un sommet en 1927/28 avec 32,7%⁴³. L'évolution de la valeur des exportations de tapis à ces quatre périodes de référence confirme le caractère exceptionnel de la hausse: 0,1–0,2; 0,8; 4,8 et 14,5 millions de dollars courants (tableau 2).

Durant la phase de décollage de l'industrie du tapis, le district de Sultanabad s'imposa incontestablement comme le centre principal de tissage en Perse. Dans la ville de Sultanabad, le nombre des métiers à tisser s'accrut rapidement de 40 à 50 en 1875⁴⁴ à environ 3 000 en 1914⁴⁵. La population de la ville, inférieure à mille habitants au milieu du XIX^e siècle, grimpa à la veille de la Première Guerre mondiale à 30 000–35 000 personnes, dont les deux tiers étaient occupées à la fabrication de tapis⁴⁶. On peut estimer par ailleurs que dans les 150–200 villages situés dans un rayon de 40 km autour

41 LITTEN W., *op. cit.* (p. 49).

42 Cité par ISSAWI C., *op. cit.* (p. 304).

43 1927–29 représente également le sommet des exportations de tapis en volume avec une moyenne annuelle de 5 752 tonnes.

44 ISSAWI C., *op. cit.* (p. 305).

45 EDWARDS A. C., *The Persian Carpet. A Survey of the Carpet-Weaving Industry of Persia*, Londres 1953 (p. 136).

46 D'après FEUVRIER J.-B.: *Trois ans à la cour de Perse*, Paris (p. 332). WHIGHAM H. J.: *The Persian Problem*, Londres 1903 (p. 287). D'ALLEMAGNE H.-R.: *Du Khorassan au pays des Bakhtiaris*, Paris 1911, tome I (p. 105).

de Sultanabad le nombre des métiers se situait à 6000–8000 vers 1914, soit environ 12000–15000 personnes engagées dans le tissage du tapis⁴⁷.

Compte tenu de l'état actuel des sources disponibles, il est difficile de déterminer avec précision le potentiel de production dont disposait la maison Ziegler dans la région de Sultanabad. Il existe néanmoins quelques indications chiffrées pour le début des années 1900⁴⁸ permettant de fournir à ce sujet des ordres de grandeur. Ainsi, à l'aube du XX^e siècle, Ziegler & Cie contrôlait environ 2500 métiers à tisser à Sultanabad et dans les villages environnants. Autrement dit, 5000 à 10000 noueurs urbains et ruraux devaient travailler pour son compte. Ce qui grosso modo représente 25–30% du potentiel de production de la région.

A l'échelle nationale, la contribution du district de Sultanabad à la valeur totale des tapis exportés par la Perse vers 1900 peut être évaluée grossièrement à 45–50%, et celle de la maison Ziegler à 15–20%. La valeur des tapis exportés par la firme suisse à cette date serait donc de 120000 à 160000 dollars, ce qui placerait notre entreprise au rang de premier «marchand de tapis» de Perse.

De la primauté de la demande

Elle conserve probablement ce titre de 1885/90 à 1910, jusqu'à ce que d'autres entreprises occidentales la rejoignent dans une branche aux marges bénéficiaires attrayantes et sur le point de connaître une nouvelle expansion avec le démarrage de la demande nord-américaine. Vers 1914, on dénombre à Sultanabad pas moins d'une demi-douzaine de firmes étrangères⁴⁹ s'occupant de fabrication et d'exportation de tapis. Si bien qu'à la veille de la Première Guerre mondiale le montant des capitaux étrangers investis dans le district de Sultanabad s'élève à près de 5 millions de dollars⁵⁰. Les nouvelles venues adoptent toutes le «modèle Ziegler»: même type d'organisation du travail; même souci d'adaptation des dimensions, des dessins et des couleurs aux goûts de la clientèle occidentale.

La défaite des Empires centraux après la Première Guerre mondiale porta un rude coup à l'industrie du tissage de Sultanabad, l'Allemagne et l'Autriche-Hongrie étant en effet de gros acheteurs de tapis persans. L'industrie fut sauvée par l'accélération de la demande des Etats-Unis qui culmina dans les années 1920. L'irruption des Etats-Unis sur le marché bouleversa d'ailleurs les réseaux commerciaux traditionnels. Avant 1914, plus de 80% du total des tapis exportés vers les pays ouest-européens transitaient par la Russie et la Turquie (particulièrement Constantinople). Durant la période de l'entre-deux-guerres, ces deux voies d'acheminement seront pratiquement abandonnées, les Etats-Unis absorbant désormais 45–50% des exportations de tapis de la Perse.

47 D'après CURZON G. N., *op. cit.*, vol. II (p. 524).

48 Voir EDWARDS A. C., *op. cit.* (p. 136). Et WHIGHAM H. J., *op. cit.* (pp. 290–291).

49 A. Ziegler & Cie et Hotz & Son, se sont joints entre 1909 et 1912 la maison italienne John Castelli, la Kazan Carpet Co., la société par actions allemande Persische Teppichgesellschaft A.-G. et l'Oriental Carpet Manufactures Ltd. Cette dernière, fondée à Londres en 1906 par un groupe de 6 compagnies, était déjà engagée dans la production de tapis en Anatolie; en 1911, elle absorba à Sultanabad la maison américaine Eastern Rug & Trading Co.

50 EDWARDS A. C., *op. cit.* (p. 136). A titre de comparaison, en 1914 soit l'année du premier chargement de pétrole iranien à destination de l'étranger, les dépenses en capital de l'Anglo-Persian Oil Co. atteignaient 14 millions de dollars (ETEMAD B.: *Pétrole et développement. Irak, Venezuela, Iran 1900–1973*, Berne 1983, p. 172). On ignore malheureusement le montant des capitaux investis par la maison Ziegler dans la branche du tapis.

Dans une branche où c'est la demande, et non l'offre, qui module le niveau de production, la crise des années 1930 – qui provoqua une baisse sensible du niveau de vie en Europe occidentale et aux Etats-Unis – signifia la fin de l'aventure des firmes occidentales dans la fabrication et la commercialisation des tapis persans. Face à la réduction rapide des ventes, les marchands capitalistes étrangers diminuèrent leurs commandes, restreignirent l'emploi puis le suspendirent totalement. Après la crise, la reprise de la production à Sultanabad fut entièrement l'œuvre de marchands iraniens. Les maisons occidentales n'étaient plus en position de reprendre l'initiative sur le terrain:

«The foreign firms decided that it would be impracticable for them to begin all over again on the old lines – with large staffs, offices, stores and dyehouses; and big stocks of wool and yarns. The power and prestige which they had previously enjoyed – which had enabled them to advance money and materials to penniless villagers without undue risk – was gone. They preferred, therefore, to abstain from direct production and to obtain their supplies from the Persian merchants through local agents»⁵¹.

Ziegler & Cie ne fit pas exception à la règle. Après la fermeture de sa succursale à Sultanabad, elle se retira de Perse vers 1934, «avec les honneurs» selon l'expression d'un observateur, après 75 ans de présence dans le pays.

Mise en perspective et tentative de bilan

L'engagement de la maison Ziegler dans la fabrication du tapis constitue sans nul doute l'aspect le plus original de ses activités en Perse. Par cet engagement, la firme suisse a participé au difficile processus d'adaptation de l'industrie moyen-orientale aux nouvelles forces du marché mondial, dominé à partir du milieu du XIX^e siècle par les pays ayant réalisé leur «révolution industrielle».

Face à la concurrence des produits manufacturés européens et en l'absence jusqu'aux années 1930 de protection douanière réelle, les seules branches industrielles susceptibles de se développer au Moyen-Orient étaient celles jouissant soit d'une protection «naturelle» par le biais de coûts de transport élevés (cimenteries, briquetteries), soit d'une protection «administrative» touchant des produits destinés par exemple à l'armée (armes, uniformes). Une autre possibilité en ce domaine consistait à trouver une part du marché local ou étranger offrant l'opportunité de transformer à bon compte des matières premières locales en produits finis ou semi-finis: exemples du sucre et des cigarettes en Egypte, du fil de soie au Liban, des tapis en Turquie et en Perse. Ces deux derniers exemples révèlent que le processus d'intégration au marché mondial, s'il a effectivement ruiné un grand nombre de branches artisanales, en a également stimulé d'autres.

En Perse, la désindustrialisation marquée dans le secteur des textiles⁵² a été en partie compensée par l'essor d'autres activités artisanales, telles que la préparation de l'opium et du henné, le travail du cuir, et bien entendu le tissage du tapis. L'impulsion donnée par le capital étranger au tissage du tapis n'a eu toutefois que peu d'effet sur les techniques de fabrication. A l'exception d'une tentative isolée de concentration de la

51 EDWARDS A. C., *op. cit.* (p. 136).

52 Voir à titre d'illustration l'évolution de la rubrique «autres articles manufacturés» du tableau 2.

production en atelier⁵³, le travail à domicile (en ville et à la campagne) et l'utilisation de procédés techniques traditionnels dominant dans la branche.

En mêlant le travail industriel et l'activité familiale, le *Verlagssystem* offrait la possibilité au marchand-fabricant de limiter ses coûts en capital fixe. Le «complexe» de Sultanabad, la plus importante succursale de Ziegler & Cie en Perse – qui, paraît-il, n'avait rien à envier sur le plan de la finition et du confort à la Légation britannique de Téhéran – a, rappelons-le, coûté quelque 30 000 dollars, alors que le montant total des capitaux investis par la maison suisse en Perse est estimé vers 1914 à environ 1 million de dollars⁵⁴. Le travail à domicile donnait de surcroît à la production industrielle l'élasticité nécessaire pour supporter les fluctuations de la demande et les retournements de la conjoncture. Le retrait des entreprises étrangères de la région de Sultanabad durant la crise des années 1930 s'est ainsi fait très rapidement en suspendant les commandes et donc l'emploi.

On peut d'ailleurs se demander pourquoi, à l'instar des tissus orientaux, la fabrication des tapis ne fut pas imitée dans les manufactures européennes. La raison essentielle en est que le coût de la main-d'œuvre est la principale composante du prix de revient d'un tapis persan, puisque la fabrication d'une pièce de qualité et de dimension moyennes exige environ 3600 heures de travail. En Iran, la production de tapis est assurée par des fillettes et des femmes – plus rarement par de jeunes garçons – dont le salaire journalier vers 1900 était inférieur de moitié à celui d'un actif masculin non qualifié, et d'environ 15 fois moins élevé que celui d'une ouvrière européenne. Si bien qu'au début du XX^e siècle, un tapis persan de qualité et de dimension moyennes vendu 55–60 dollars à Londres (prix incluant 30% de coût de transport) aurait coûté 8 à 10 fois plus s'il avait été fabriqué en Europe. La conclusion féroce qu'en tire un observateur britannique mérite d'être citée: «Fortunately for the British and American householder, the Persian woman is still a slave. If ever she is emancipated or raised out of the Mohammedan abyss to a higher level in the scale of existence Persian carpets will become a thing of the past»⁵⁵.

Il n'en reste pas moins, en définitive, que le rôle pionnier joué par la maison Ziegler dans le développement du tissage du tapis a contribué d'une part à assurer selon une expression de F. Braudel un certain «équilibre de vie» à des milliers de tisserandes et d'artisans, et d'autre part à stabiliser le déficit commercial de la Perse avant l'émergence du roi-pétrole.

53 Vers la fin du XIX^e siècle, un entrepreneur russe fonda à Tabriz une «manufacture» de tapis employant 1500 travailleurs. Voir ISSAWI C., *op. cit.* (p. 298).

54 LITTEN W., *op. cit.* (pp. 186–187).

55 WHIGHAM H. J., *op. cit.* (p. 301).