

**ÉCOLE DOCTORALE SHS  
CeRMAHVA**

**THÈSE** présentée par :

**Alexandre TESSIER**

soutenue le : 24 novembre 2009

pour obtenir le grade de : **Docteur de l'université François - Rabelais**

Discipline/ Spécialité : histoire contemporaine

**Le Grand Hôtel, 110 ans d'hôtellerie parisienne,  
1862-1972**

**THÈSE dirigée par :**

**Mr FERRIÈRE LE VAYER Marc de** professeur des universités, Université François - Rabelais

**RAPPORTEURS :**

**Mr BONIN Hubert**

professeur des universités, Institut d'études politiques de Bordeaux

**Mr TISSOT Laurent**

professeur des universités, Université de Neuchâtel

**JURY :**

**Mr BONIN Hubert**

professeur des universités, Institut d'études politiques de Bordeaux

**Mr BUSSIÈRE Éric**

professeur des universités, Université Paris IV-Sorbonne

**Mr TISSOT Laurent**

professeur des universités, Université de Neuchâtel

**Mr WILLIOT Jean-Pierre**

professeur des universités, Université François - Rabelais

**Mr FERRIÈRE LE VAYER Marc de**

professeur des universités, Université François - Rabelais



## LISTE DES ABREVIATIONS

kg : kilogramme  
km : kilomètre  
m<sup>2</sup> : mètre carré  
m<sup>3</sup> : mètre cube  
F : francs  
MF : millions de francs

p. : page  
s.d. : sans date  
s.e. : sans éditeur  
env. : environ

ADP : Archives départementales de Paris  
ADYo : Archives départementales de l'Yonne  
ADYv : Archives départementales des Yvelines  
AGH : Archives du Grand Hôtel  
AHCA : Archives historiques du Groupe Crédit Agricole SA  
AHSSA : Archives historiques du Service de Santé des Armées  
AM : Archives municipales  
AN : Archives Nationales  
APPP : Archives de la préfecture de police de Paris  
BHVP : Bibliothèque historique de la ville de Paris  
BNF : Bibliothèque Nationale de France

AG : Assemblée générale  
AGO : Assemblée générale ordinaire  
AGE : Assemblée générale extraordinaire  
AGOE : Assemblée générale ordinaire et extraordinaire

T.1 : tableau 1  
G.1 : graphique 1  
I.1 : illustration 1

## REMERCIEMENTS

Une thèse, malgré tous ses aspects individuels, est un travail de longue haleine nécessitant le concours de nombreuses coopérations.

En premier lieu, il m'est impossible de trop remercier mon directeur de recherches, Mr le professeur Marc de Ferrière Le Vayer. En plus de m'avoir proposé un sujet à la hauteur de mes centres d'intérêt, il sut toujours être à mes côtés pour me conseiller, m'orienter et m'encourager à aller de l'avant.

Mr Pascal Boissel est la seconde personne sans qui ce travail n'aurait pu être envisageable. Amoureux de Paris et du Grand Hôtel, il m'accueillit au sein de ce si prestigieux établissement, m'a permis de me familiariser avec une ville et un environnement jusqu'alors inconnus pour moi. Je lui dois aussi beaucoup pour le travail ingrat de relecture qu'il accomplit avec soin et enthousiasme. Ma dette est gigantesque à son égard.

Je dois aussi énormément à Mr Rémi Chapotin. Loin d'avoir eu peur des recherches d'un jeune historien, il m'ouvrit grand la mémoire de sa famille pour faciliter mon travail. Il m'accorda beaucoup de son temps pour répondre à mes diverses sollicitations et pour relire mes écrits.

Je tiens aussi à présenter toute ma reconnaissance envers le personnel du Grand Hôtel qui m'accueillit chaleureusement et me donna un peu de son temps lorsque j'en ai manifesté le besoin. De plus, ce travail n'aurait pas été permis sans Mr Didier Boidin, directeur du groupe Intercontinental région France Sud-Méditerranée, qui m'a autorisé à avoir accès aux archives de l'entreprise. Qu'il en soit très sincèrement remercié. En outre, j'apporte une pensée amicale aux membres du FC Grand Hôtel.

J'ai aussi rencontré beaucoup de bienveillance auprès de Mr Grenier de la Mutuelle des Cuisiniers, de Mme Morlet de la BHVP, de Mr Nougaret et de son équipe des archives du Crédit Agricole, de Mr Grassi et Mlle Machado des Archives départementales de Paris, ... Que tous ceux restés anonymes, mais m'ayant accompagné pendant ce long parcours, veulent bien m'en excuser.

Enfin, je dois remercier mes parents pour l'entière confiance qu'ils m'ont toujours témoignée, ainsi que Livia qui m'encouragea sans discontinuité, notamment lorsque cette confiance venait à manquer.

À tous, je présente ma très vive gratitude.

## RESUME

Érigé au cœur du nouveau quartier de l'Opéra en 1862, fondateur avec le Grand Hôtel du Louvre de la grande hôtellerie contemporaine en France, le Grand Hôtel instaure un concept né dans les plus grandes villes du monde et qui n'eut de cesse de se développer. De ce fait, le défi principal auquel le Grand Hôtel dut perpétuellement répondre est de consolider sa place parmi les plus grands hôtels de Paris. Sous cet angle, les changements furent d'importance puisque partant d'une position de leader indiscutable, il dut faire front à l'émergence de nouveaux concurrents le reléguant aisément au rang de doyen. Les hommes, prenant en main tour à tour l'entreprise, en passant par ses créateurs, les frères Pereire, puis par de hauts financiers et enfin par une dynastie familiale à l'histoire extraordinaire, eurent l'obligation de l'adapter à un marché en constante évolution et de répondre aux nouvelles aspirations des clients. De plus, l'histoire du Grand Hôtel traverse avec plus ou moins de difficultés des épisodes constituant la grande histoire de France et croise des personnages au destin exceptionnel tel que les frères Pereire ou Arthur et André Millon.

Mots-clefs : entreprise, hôtellerie, restauration, Paris, capitalisme familial, luxe et demi-luxe, tourisme

## RESUME EN ANGLAIS

Built in the middle of the Opéra district, creator with the Grand Hôtel du Louvre of the great contemporary hotel trade in France, the Grand Hôtel, born in 1862, insert in the French main town a concept spread out in the biggest town around the world. This new concept is still developing and growing nowadays. The most important defiance which the Grand Hôtel should respond is to strengthen its level between the greatest Paris' hotels. From that angle, the change was important because, departing to a leader role, it had to fight against new competitors that relegate easily the Grand Hôtel to an inferior level. The leading men, from the brothers Pereire, "hotel's creators", to a family dynasty, that have an extraordinary history, passing to high finance men, had to modify the firm strategy to fit the Grand Hôtel to an everyday new market and to answer the new customers needs. Moreover, all across the Grand Hôtel life we can find important French history moments and personages with a fabulous destiny like brothers Pereire or Arthur and André Millon.

Key words : firm, hotel trade, catering, Paris, family capitalism, luxury and half luxury, tourism

# SOMMAIRE

<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u></b>	11
<b><u>PREMIÈRE PARTIE : NAISSANCE D'UN GÉANT, 1860-1879</u></b>	18
<b>CHAPITRE 1 : LA CREATION</b>	24
<b>1- L'invention d'une nouvelle industrie</b>	24
A- Les frères Pereire, un destin singulier	24
B- Un modèle de luxe : le Grand Hôtel du Louvre	44
<b>2- Le Grand Hôtel : un bâtiment spécifique</b>	66
A- Prise de position massive dans un quartier en devenir	67
B- Le chef-d'œuvre d'Alfred Armand	75
C- Conception d'un palace sous le Second Empire	88
<b>CHAPITRE 2 : PREMIERES ANNEES</b>	106
<b>1- Un évènement parisien</b>	106
A- L'apparition du Grand Hôtel sur la scène parisienne	106
B- Le temple des nouveautés	116
C- Le revers de la médaille	132
<b>2- Création d'un mythe</b>	140
A- Un nouveau lieu de mondanités	140
B- La vie des boulevards	147
<b>3- Une réussite commerciale ?</b>	159
A- La Compagnie immobilière aux commandes du Grand Hôtel	159
B- Chute de deux empires	177

**DEUXIÈME PARTIE : ENTRE REPRISE ET FONCTIONNEMENT INTERNE, 1879-1898** 200

**CHAPITRE 3 : DU RACHAT A LA QUETE DU PROFIT** 202

**1- La Banque parisienne au secours du Grand Hôtel** 202

A- Le passage entre différentes mains 202

B- La création d'une société d'exploitation du Grand Hôtel 215

**2- Le paradoxe de la Grande Dépression** 227

A- Réorganisation complète 227

B- Reprise des affaires 237

C- Le dessaisissement de la Banque parisienne 248

**CHAPITRE 4 : UN « GRAND HOTEL » A L'OREE DU XX<sup>E</sup> SIECLE** 267

**1- Sources de revenu** 267

A- La difficile étude de la clientèle 267

B- Des revenus multiples 286

C- La table et les caves 295

D- Répartition des revenus 313

**2- Les hommes** 326

A- Une organisation fortement hiérarchisée 326

B- Salaires et recrutement 345

**3- Des politiques commerciale et de communication dynamiques** 363

A- Au service du client 363

B- L'offensive commerciale 369

**TROISIÈME PARTIE : LA DYNASTIE MILLON, 1898-1972** 380

**CHAPITRE 5 : LE GRAND HOTEL AUX MAINS ... D'HOTELIERS** 382



<b>1- L'exceptionnel destin d'Arthur Millon</b>	382
A- De Bernouil à Ledoyen	382
B- Une carrière fulgurante	396
<b>2- La remise au goût du jour</b>	426
A- La longue mise en place d'une nouvelle direction	426
B- Une renaissance en trois temps	440
<b>3- Stratégies de gestion, d'investissement et d'amortissement</b>	457
A- Une conjoncture des plus propices	457
B- Logiques de gestion	468
 <b>CHAPITRE 6 : LE TEMPS DES HERITIERS</b>	 480
<b>1- Le Grand Hôtel à l'épreuve de la Grande Guerre</b>	480
A- L'avenir s'assombrit	480
B- La transformation en hôpital militaire	492
C- Un dur retour à la normalité	501
<b>2- L'empire s'affirme</b>	514
A- Le conseil d'administration : une évolution empreinte de continuité	514
B- La continuité entrepreneuriale	523
C- Essai d'analyse économique	534
<b>3- La tourmente des années 30</b>	546
A- De l'euphorie à l'inquiétude	546
B- Études comparatives	553
 <b>CHAPITRE 7 : LA PERTE DE CONTROLE FAMILIAL</b>	 569
<b>1- Une gestion de plus en plus familiale</b>	569
A- Les occupations	569
B- Un nouvel âge d'or	587
<b>2- La vente de l'empire</b>	600
A- L'ambivalence des années 1960	600

B- Le non-respect du pacte familial	612
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u></b>	624
<b>Sources &amp; Bibliographie</b>	634
<b>Annexes</b>	661
<b>Appendices</b>	749

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

« *L'Europe est le chef-lieu du monde. La France est le chef-lieu de l'Europe. Paris est le chef-lieu de la France. Le Grand-Hôtel est le chef-lieu de Paris. Le Grand-Hôtel est donc le chef-lieu du monde* »<sup>1</sup>. Voici comment est présenté le Grand Hôtel quelques mois après son inauguration dans un article « célèbre », pour son histoire, du *Musée des Familles*. Cette entrée en matière, aussi grandiloquente que patriotique, montre à quel point le Grand Hôtel est, dès son ouverture, du fait de sa conception, des équipements dont il est doté, des services qu'il propose, ... une nouveauté, un évènement du Second Empire parisien, ainsi qu'un monument très caractéristique de cette même époque. Surtout, le Grand Hôtel institue à Paris et en France, avec le Grand Hôtel du Louvre, inauguré en 1855, un nouveau type d'hôtellerie ; il pose les jalons d'une hôtellerie contemporaine et devient ainsi un modèle pour les futures générations d'établissements d'accueil de luxe. Il est d'ailleurs le plus ancien hôtel de Paris dans ses murs d'origine avec bientôt 150 ans d'existence<sup>2</sup>.

Fondé au cœur du nouveau quartier de l'Opéra, le Grand Hôtel possède, au centre d'une ville de l'ampleur de Paris, une véritable spécificité : tout d'abord par son emplacement géographique sur la place-même de l'Opéra, où il occupe intégralement l'îlot triangulaire dessiné par les grands travaux de Haussmann et délimité par les rues Scribe<sup>3</sup>, Auber<sup>4</sup> et par le boulevard des Capucines<sup>5</sup> ; par ses dimensions particulières, considérables – 8 000 m<sup>2</sup> au sol

---

<sup>1</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862], Paris, janvier 1863, p. 114.

<sup>2</sup> Qu'il fêtera en 2012. D'autres hôtels comme le Grand Hôtel du Louvre ou le Meurice peuvent s'enorgueillir d'être plus anciens. Mais le Grand Hôtel du Louvre n'occupe plus ses murs d'origine : il fut transféré de l'autre côté de la place du Palais-Royal en 1887, le bâtiment laissant alors place entière aux Grands Magasins du Louvre. Des inscriptions, au-dessous des balcons du premier étage du Louvre des Antiquaires, témoignent de cet emplacement originel. Quant au Meurice, il n'a la forme qu'il possède de nos jours que depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, date d'un très large agrandissement et d'une profonde rénovation.

<sup>3</sup> Primitivement appelée rue de Mogador, la rue Scribe fut baptisée en 1863 en mémoire d'Eugène Scribe, auteur dramatique (1791-1862). Cette rue suit « à peu près le tracé de l'ancien passage qui allait de la rue Basse-du-Rempart à la rue des Mathurins » (ROCHEGUDE marquis de, *Promenades dans toutes les rues de Paris par arrondissement, 9<sup>ème</sup> arrondissement*, Paris, Hachette, 1910, p. 87).

<sup>4</sup> Le percement de la rue de Rouen fut prévu par le décret impérial du 14 novembre 1858. Il fut décidé dans le large plan de création d'une place pour le nouvel Opéra. De la même manière que pour le quartier de l'Europe, derrière la gare Saint-Lazare, qui adopta des dénominations de destinations de voyage, les rues du quartier de l'Opéra prirent des noms de compositeurs de musique. Ainsi, la rue de Rouen fut baptisée en 1864 rue Auber, du nom du compositeur Daniel-François-Esprit Auber (1782-1871). Autour de l'Opéra, d'autres dénominations suivent cette logique comme la rue Halévy ou encore la rue Glück.

<sup>5</sup> Le boulevard des Capucines, formé entre 1685 et 1705, doit son nom au couvent des Capucines qui se situait plus ou moins sur l'emplacement actuel du début de la rue de la Paix. Il fut détruit pendant la Révolution et, à cette époque, « le boulevard des Capucines constituait, avec ceux de la Madeleine et des Italiens, le boulevard Cerruti. Ce n'est que sous l'Empire qu'il retrouva son nom actuel » (MONCAN Patrice de, *Les grands boulevards de Paris*, Paris, Les Éditions du Mécène, 2002, p. 348).

sur sept niveaux soit plus de 50 000 m<sup>2</sup> de surface exploitable ; par sa destination, construit pour être un hôtel de luxe.

Inspiré de gigantesques hôtels étrangers, ouvert dans le sillage des grandes expositions et du développement du tourisme, bénéficiant de toutes les innovations techniques de son époque, le Grand Hôtel, inauguré en mai 1862<sup>6</sup>, devait être, par la proximité de ses propriétaires avec le pouvoir, la vitrine des progrès réalisés sous le règne de Napoléon III dans les domaines des sciences, des arts et de l'industrie. L'acte de naissance, la construction du Grand Hôtel revient aux frères Pereire, soutiens financiers permanents de Haussmann, véritables trublions de la finance parisienne sous le Second Empire. Ils furent confortés dans leur choix par les premiers bons résultats de l'Hôtel du Louvre.

À l'image de l'article du *Musée des Familles* que nous citons ci-dessus, les aspirations des créateurs du Grand Hôtel semblent dans un premier temps se réaliser. En plus de s'imposer comme le lieu d'accueil des élites sociales, françaises ou étrangères, temporairement éloignées de leur lieu de résidence personnel, le Grand Hôtel devient rapidement un monument de la vie mondaine parisienne. Il est adoubé dès sa naissance par les classes aisées parisiennes qui en font l'un de leurs lieux de réunion favoris. En ce sens, il participe à la vie du « Nouveau-Paris », tant en période de conjoncture favorable – on peut penser aux fastes impériaux, à la Belle Époque ou encore aux Trente Glorieuses – qu'en période de troubles économiques ou politiques. Il paie d'ailleurs un lourd tribut aux trois guerres qu'il traverse avec plus ou moins de difficultés : il subit pénuries et insécurité pendant la Commune, fut transformé en hôpital militaire pendant la Première Guerre mondiale et fut purement et simplement réquisitionné par les troupes occupantes puis par les Alliés pendant la Guerre 1939-1945.

Avec cette première monographie d'entreprise portant sur l'histoire d'un hôtel en France, notre démarche première consiste à comprendre comment le Grand Hôtel fut géré au long cours, quels furent les choix retenus par ses divers dirigeants afin de le rendre toujours plus attractif et rentable. Nous nous sommes ainsi intéressé à la vie de la société, à son évolution économique, aux décisions prises par ses différents administrateurs pouvant expliquer sa longévité. La politique sociale, le recrutement, la gestion du personnel sont aussi des points importants pour comprendre le fonctionnement interne de l'hôtel et peuvent

---

<sup>6</sup> AGH : affiche de l'inauguration du Grand Hôtel, 5 mai 1862.

également expliquer sa réussite sur le long terme, comme ses échecs ou ses difficultés ponctuelles. À travers cette étude de cas, notre travail est l'occasion, pour la première fois en histoire, de nous interroger sur les forces et faiblesses de la grande hôtellerie, pendant plus d'un siècle, et sur son insertion dans la vie parisienne ainsi que dans l'économie mondiale. Nous avons aussi tenu à analyser les moyens mis en place, au fil du temps, par les différents dirigeants du Grand Hôtel pour adapter ce bâtiment très spécifique aux évolutions et aux mutations du quartier de l'Opéra et de la ville de Paris, tout en conservant cette place stratégique et unique, son style, son image, son gigantisme ainsi que son attractivité.

Notre travail s'inscrit évidemment dans les grands courants de l'histoire économique et d'entreprise, en particulier avec les travaux fondateurs d'Alfred Chandler sur le rôle des dirigeants, qui est au cœur de notre sujet<sup>7</sup>. Leurs applications à l'histoire du Grand Hôtel permettent de saisir les motivations ainsi que les fondements de la démarche des Pereire, puis, à la suite de la faillite des sociétés de ces derniers, de découvrir pourquoi un petit groupe de financiers parisiens s'est intéressé à l'hôtellerie de luxe comme moyen avantageux d'investissement et d'enrichissement. Enfin, nous nous sommes forcément intéressé à la carrière exceptionnelle, fulgurante, d'un homme encore méconnu de l'histoire de l'hôtellerie parisienne, Arthur Millon. Véritable César Ritz à la française, Arthur Millon exploite dans un premier temps le Café de la Paix – authentique emblème du Grand Hôtel et de la place de l'Opéra – pour devenir en quelques années le nouveau propriétaire du café puis l'actionnaire principal de l'hôtel. Parti de rien, arrivé selon la légende en sabots de sa Bourgogne natale, il est le créateur d'une des premières « chaînes » – au sens actuel du terme – d'hôtels haut de gamme à Paris. André Millon, après la Première Guerre mondiale, fut le digne successeur de son père. Il chercha à consolider son œuvre, et, avec l'aide de ses gendres, fut par la suite à la tête d'un véritable empire d'hôtels-restaurants à Paris pendant plus de cinquante ans. Mais les mésententes familiales eurent raison de ce groupement, ce qui provoqua la vente en 1972 des quatre principales sociétés de l'empire qu'étaient le Grand Hôtel, le Meurice, la Société d'Industrie Touristique – le Prince de Galles – et la Rente Foncière à la Compagnia Italiana dei Grandi Albergi (CIGA), société hôtelière italienne.

Notre étude se borne donc aux 110 premières années d'existence du Grand Hôtel, depuis son ouverture jusqu'à la vente de « l'empire Millon », qui correspond à l'entrée de l'entreprise dans le cercle des chaînes internationales. En outre, le titre de notre travail

---

<sup>7</sup> Notamment CHANDLER Alfred D., *La main visible des managers*, 1977, Paris, Economica, 1988, 635 pages.

cherche à montrer notre double démarche, l'essence même de notre enquête, c'est-à-dire l'histoire d'une entreprise et, conjointement, une approche historique de l'hôtellerie pratiquée au Grand Hôtel sous tous ses aspects : personnel, clientèle, systèmes de restauration, fonctionnement quotidien, services proposés, ... Par contre, nous avons conscience que cette initiative souffre d'une forte carence : alors que l'histoire de l'entreprise peut être relatée dans son ensemble, notre étude détaillée du métier d'hôtelier s'est confrontée à la concentration des sources propres au Grand Hôtel pour la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> siècle.

Tenant compte de cette double volonté ainsi que de ces difficultés, l'adoption d'un plan chronologique semble le plus adapté pour mener à bien nos intentions. Le choix des dates qui divise notre travail est avant tout dicté par les changements successifs que le Grand Hôtel connaît à sa tête. La pertinence d'un tel plan vient, à notre sens, du fait que ces bouleversements expliquent en très large partie les différentes politiques commerciales, les grandes orientations de management qui furent prises. À une vision purement économique et visant une rentabilité rapide des investissements que l'on constate globalement chez les deux premiers groupes de dirigeants ayant exploité le Grand Hôtel, succède une conception toute autre de l'hôtellerie, celle d'Arthur puis d'André Millon. Il est évident que la politique menée par ces derniers en matière d'investissement et de gestion de l'entreprise s'applique sur le long terme. De ce fait, nous analysons en première partie la naissance de l'hôtel, son contexte si particulier que fut le Second Empire et les travaux de Haussmann, sa réalisation et les premières années durant lesquelles le Grand Hôtel est directement exploité par la Compagnie immobilière. La seconde partie est dévolue au rachat du Grand Hôtel par la Rente Foncière – société immobilière spécialement créée par et pour l'occasion – puis à son exploitation par une société fermière. Cette partie combine également une seconde approche, plus thématique, tentant de mettre en lumière le fonctionnement du Grand Hôtel, les rouages internes d'un établissement de cette importance aux environs de 1900. Enfin, la troisième partie s'efforce de retracer cette formidable aventure qu'est celle d'Arthur Millon, de comprendre son ascension sociale puis les orientations adoptées par ses descendants pour assurer la pérennité de son œuvre. Elle se compose ainsi essentiellement de la gestion du Grand Hôtel par la dynastie Millon et se termine par le désengagement de cette dernière de l'administration de l'hôtel.

Ce plan ne doit sa cohérence qu'à l'existence de sources permettant de le tenir. Pour réaliser cette monographie d'entreprise, nous nous sommes basé essentiellement sur les archives du Grand Hôtel dont nous nous sommes assuré l'usage auprès de ses dirigeants

actuels. À notre connaissance, ce fonds, unique, est le plus important portant sur l'histoire d'un hôtel de Paris. Il est désormais versé aux Archives départementales de Paris. Néanmoins, les archives du Grand Hôtel ont subi les épreuves du temps et les foudres de quelques cadres « cliophobes »<sup>8</sup>, qui, lors de réfections de l'hôtel, jugèrent bon de se séparer de précieux documents. Beaucoup furent détruits et la mémoire de l'hôtel ne doit son salut qu'à l'esprit avisé de quelques employés. Nous ne pouvons par exemple que regretter l'absence quasiment complète de tout document du Grand Hôtel, au sein de ses archives, pour la période allant de sa création à 1880, ou encore le fait, qu'après 1945, nous n'y trouvons plus qu'exclusivement les rapports du conseil d'administration, ... Notre dépendance à l'égard des sources est donc totale et explique en grande partie nos choix, nos orientations ainsi que la mobilisation de nombreux documents indirectement liés à l'histoire du Grand Hôtel. De fait, malgré toute leur diversité et leur qualité, les archives de l'entreprise ne pouvaient suffire à mener à bien notre travail. Nous l'avons donc étendu à certains fonds tout aussi essentiels comme celui de la Compagnie immobilière conservé principalement aux Archives Nationales, ceux de la Préfecture de Police de Paris pour l'étude d'un certain type de clientèle, du Minutier Central, des archives bancaires, ... De surcroît, une large part fut faite aux archives départementales, notamment celles de l'Yonne et de Paris, pour relater, entre autres, le parcours d'Arthur Millon.

Enfin, l'hôtellerie reste un champ de recherches pratiquement inexploré par les historiens. Bien que Jean-Marc Lesur se soit attaqué à ce vide pour les XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles pour Paris, une étude générale, chiffrée et globale fait défaut pour la France<sup>9</sup>. Concernant l'époque moderne, l'ouvrage dirigé par Daniel Roche relatif aux mouvements de populations et aux structures d'accueil à Paris reste une référence<sup>10</sup>. De manière plus générale, l'histoire du tourisme, notamment du fait de la fragmentation des sources et de l'ampleur des domaines embrassés, n'a été abordée que de manière parcellaire, même si la recherche tend aujourd'hui à se développer<sup>11</sup>. De plus, grâce à l'utilisation de certains travaux abordant des

---

<sup>8</sup> Expression empruntée à Jean-Pierre Williot, in *Naissance d'un service public : le gaz à Paris*, Paris, Éditions Rive droite, 1999, p. 679.

<sup>9</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris, de l'auberge au palace, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Neuchâtel, Éditions Alphil, 2005, 206 pages.

<sup>10</sup> ROCHE Daniel (dir.), *La ville promise. Mobilité et accueil à Paris (fin XVIII<sup>e</sup> siècle – début XIX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Fayard, 2000, 438 pages.

<sup>11</sup> Nous pouvons citer les travaux pionniers de Marc Boyer ainsi que les études plus récentes de Catherine Bertho-Lavenir (*La roue et le stylo : comment nous sommes devenus touristes*, Paris, Odile Jacob, 1999, 438 pages), de Bertrand Larique (*L'économie du tourisme en France des années 1890 à la veille de la Seconde guerre mondiale. Organisation et développement d'un secteur socio-économique*, thèse de doctorat d'histoire,



problématiques voisines aux nôtres, il nous est possible d'approcher et de saisir certaines dynamiques de cet aspect fondamental des sociétés contemporaines occidentales<sup>12</sup>. Par contre, ce qui est vrai pour l'historiographie française ne l'est pas forcément ailleurs. Ainsi, nous avons pu atténuer cette relative absence de la recherche, en France, sur l'histoire de l'hôtellerie par l'utilisation d'études étrangères, notamment allemandes et suisses<sup>13</sup>.

Ce faisant, l'hôtellerie de luxe a toujours fait rêver – et vendre – et, à cet égard, les ouvrages sur le sujet, plus ou moins sérieux, ne manquent pas. Nous avons fait le choix de n'utiliser et de n'indiquer dans notre bibliographique que les ouvrages ayant, selon nous, un réel intérêt, souvent iconographique. Par contre, nous ne pouvions pas ne pas citer le très riche ouvrage de Pascal Boissel sur le Grand Hôtel en particulier<sup>14</sup>. Cet ouvrage comme celui de Jean-Marc Lesur, du musée Carnavalet sur les hôtels de luxe<sup>15</sup> et celui de la Délégation à l'Action Artistique de la ville de Paris<sup>16</sup> sur la création du quartier de l'Opéra, utilisent en large partie l'exemple du Grand Hôtel, voire même se servent de ses archives. Nous ne pourrions pas éviter quelques effets d'écho, bien que ces ouvrages n'aient pas la même ambition que le nôtre.

---

Université Bordeaux III, 2006) ou le numéro d'*Entreprises et Histoire* consacré au tourisme (*Entreprises et Histoire, Le tourisme* (dir. TISSOT Laurent), juin 2007, n°47, 150 pages).

<sup>12</sup> Nous pensons par exemple à la thèse de Marie-Françoise Berneron-Couvenhes sur l'histoire de la Compagnie des Messageries Maritimes (*Les Messageries Maritimes, L'essor d'une grande compagnie de navigation française, 1851-1894*, Paris, PUPS, 2007, 839 pages) ou encore aux ouvrages d'Alain Corbin, notamment sur l'apprentissage du tourisme (*Le territoire du vide, l'Occident et le désir du rivage : 1750-1840*, Paris, Flammarion, 1988, 407 pages).

<sup>13</sup> Nous faisons référence aux différents livres et articles de Laurent Tissot (voir notamment « L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000). De ses espaces à ses usages », in *Entreprises et Histoire, Le luxe*, avril 2007, n°46, p. 17-33 ou « Le Beau-Rivage Palace : son évolution économique et sociale (1861-1976) », in MAILLARD Nadja (dir.), *Beau-Rivage Palace. Histoire(s)*, Lausanne, 2008, p. 62-76) ou de Roland Flückiger-Seiler (par exemple : *Hotelpaläste : zwischen Traum und Wirklichkeit : Schweizer Tourismus und Hotelbau, 1830-1920*, Baden, Hier + Jetzt, 2003, 239 pages).

<sup>14</sup> BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix, deux siècles de vie parisienne*, Paris, Éditions Italiques, 2004, 262 pages.

<sup>15</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace, des grands hôtels de voyageurs à Paris au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Paris Musées, 1998, 231 pages.

<sup>16</sup> LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra, naissance de la ville moderne*, Paris, Délégation à l'Action Artistique de la ville de Paris, 1995, 254 pages.

**PREMIÈRE PARTIE**

**NAISSANCE D'UN GÉANT, 1860-1879**

## *Introduction*

Paris fut entièrement transformé durant le Second Empire. Avec lui, de nouvelles règles d'urbanisme sont imposées. Elles sont motivées par des préoccupations d'ordre social, de sécurité intérieure, hygiénistes, d'élégance, de communication – autant pour les troupes que pour la circulation civile, ... Les anciennes fortifications des rois de France sont utilisées pour mettre en place des ceintures réhabilitant le réseau urbain. L'État et la préfecture de Paris décident d'ouvrir la ville ; elle est en outre considérablement agrandie après l'annexion de dix-huit communes périphériques en 1860, qui fait passer la ville-capitale de douze à vingt arrondissements. Les quartiers jugés insalubres et malsains sont éventrés, de grandes voies améliorant autant la circulation que la mise en valeur de grands monuments sont percées. Déjà, avant son arrivée sur le trône impérial, Louis-Napoléon Bonaparte nourrit de grands desseins pour Paris. Inspiré durant son exil par la ville de Londres où il a finalement plus vécu qu'à Paris avant son élection à la présidence de la République, il rentre dans la capitale française en septembre 1848 avec un plan de la ville où est résumé, à grands traits de couleur selon la priorité à leur donner, le futur programme de transformations<sup>17</sup>. Une fois la république transformée en empire, il choisit un préfet aux compétences reconnues et à la volonté certaine pour mener à bien cette mission grandiose, déjà ébauchée durant les précédents régimes. Georges-Eugène Haussmann est ainsi le bras armé de Napoléon III dans sa volonté de faire de Paris la représentation de l'éclat glorieux du régime en construction. Il faut magnifier l'action du souverain. Les Expositions Universelles participent à ce processus, elles doivent refléter les progrès de la civilisation nationale, mais aussi mettre en lumière, devant l'Europe entière, les bienfaits de l'action gouvernementale dans le bouleversement de Paris. En plus d'exalter l'orgueil national, les Expositions Universelles doivent, par l'attrait de touristes qu'elles engendrent dans Paris, consolider le pouvoir dans son action, mais aussi faire entrer un grand nombre de devises dans le pays. Les différents acteurs de cette métamorphose cherchent ainsi à mettre en place un large cercle vertueux. En ce sens, l'Exposition Universelle de 1855 ne déçoit pas : « *les journaux étrangers invitent à retourner bientôt à*

---

<sup>17</sup> Après le grand incendie de 1666, Londres est une ville largement reconstruite. Pendant les longues années où Louis-Napoléon Bonaparte y vécut, il put contempler de larges chaussées pourvues de trottoirs, le système d'égout le plus perfectionné d'Europe, de nombreux squares et espaces verts, ... autant d'équipements dont il voulut doter Paris (MONCAN Patrice de, HEURTEUX Claude, *Le Paris d'Haussmann*, Paris, Les Éditions du Mécène, 2002, p. 36).

Paris »<sup>18</sup> ; surtout, « les grands travaux font parler d'eux et attirent des touristes. [...] À la préfecture de la Seine, on se réjouit bruyamment de cette première et éclatante confirmation de la théorie des dépenses productives »<sup>19</sup>.

Schématiquement, les historiens retiennent que les travaux de Haussmann – baptisés ainsi par la postérité – sont appliqués en trois temps, en trois réseaux. La pierre angulaire du deuxième réseau est la création, de toutes pièces, du quartier de l'Opéra, véritable « nouvelle ville adossée à l'ancienne »<sup>20</sup>. Vers le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, la zone n'est encore qu'une vaste campagne aux portes de Paris, comme en atteste le plan de Turgot. Du reste, le secteur de l'Opéra est sans doute l'application la plus stricte de la nouvelle conception de la ville que voulut en faire Napoléon III. L'entière création permet une telle réalisation. Ainsi, l'ensemble « fut régi par des règles préétablies, harmonieuses, coordonnées, dictées sur sa suggestion par des édiles et des commissions urbaines, et appliquées sans faille par des compagnies privées et leurs architectes »<sup>21</sup>. D'ailleurs, l'empereur, du temps de son règne, revendique la paternité de cette réalisation : l'axe qui doit ouvrir la nouvelle place vers le Louvre porte son nom, le quartier possède l'unique bâtiment public totalement caractéristique du Second Empire parisien : l'Opéra de Charles Garnier. Néanmoins, limiter le quartier à son chef-d'œuvre architectural serait une erreur importante ; ainsi, il ne tarde pas, dès la fin du Second Empire mais surtout lors des débuts de la Troisième République, à devenir « un quartier bourgeois, un quartier d'affaires et un quartier de plaisir. Il accueillera les banques, les grands hôtels et les grands magasins, nouveaux temples de la modernité »<sup>22</sup>. Parmi eux, le Grand Hôtel est l'un des premiers bâtiments achevés et donc actifs pour participer au développement et à la réputation dont allait bénéficier le quartier tout entier. De surcroît, si l'Opéra est le monument parisien par excellence du Second Empire, le Grand Hôtel n'en est pas moins un bâtiment caractéristique en étant de plus, une nouveauté pour Paris, avec le Grand Hôtel du Louvre, c'est-à-dire un hôtel de voyageurs de grande capacité et de grand confort.

Nous aurons l'occasion de voir que l'implantation des hôtels dans un contexte urbain explique dans une large proportion leur future réussite ou, tout du moins, donne des éléments

---

<sup>18</sup> CARMONA Michel, *Haussmann*, Paris, Fayard, 2000, p. 333.

<sup>19</sup> *Ibid.*

<sup>20</sup> ANDIA Béatrice de, « Quartier haussmannien, cité idéale », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 14.

<sup>21</sup> *Ibid.*

<sup>22</sup> ESTRAMPES Jean-Christophe, « Une cité radieuse ? », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 71.

permettant de cerner la clientèle à laquelle les hôtels se destinent. De ce point de vue, il n'est pas étonnant de constater que les premiers historiens à travailler sur l'hôtellerie s'intéressent de près à la localisation des établissements<sup>23</sup>. Pour revenir au cas parisien, la création du Grand Hôtel au sein d'un environnement nouveau et de prestige, le quartier de l'Opéra, est tout sauf un hasard en plus d'être un atout formidable pour son « lancement ». Cependant, l'avènement des hôtels de grande capacité à Paris s'explique avant tout par le discernement, par d'audacieux entrepreneurs, de l'amplification d'un phénomène de société.

De fait, la naissance de la grande hôtellerie parisienne résulte avant toute chose de la prise de conscience de l'absence totale d'offre suffisante pour accueillir un flot continu et croissant de clientèle haut de gamme à Paris. Le développement du tourisme, « *grand fait du XIX<sup>e</sup> siècle* »<sup>24</sup>, est en effet certain à partir du début du siècle, bien que restant difficile à cerner et à quantifier. Le modèle du touriste reste celui du XVIII<sup>e</sup> siècle, celui des « *voyageurs qui parcourent l'Europe selon le modèle du "Grand Tour" des Anglo-Saxons* »<sup>25</sup>. Il perdure en partie bien qu'apparaissent de nouveaux touristes, se découvrant des passions jusqu'alors inconnues pour le voyage. La reprise des flux touristiques, notamment après la paix retrouvée de 1815, voit l'émergence, à côté des aristocrates, « *des membres de la bourgeoisie industrielle qui commence à s'affirmer et d'une clientèle de rentiers libres de leur mouvement* »<sup>26</sup>. De plus, ce tourisme s'étend tant du point de vue géographique que culturel, les centres d'intérêt du voyage se diversifiant.

Paris ne pouvait passer à côté du phénomène. La capitale française était déjà, au XVIII<sup>e</sup> siècle, une étape quasiment obligatoire du Grand Tour aristocratique des jeunes Anglais, s'éloignant de leur *home* pour une durée d'environ six mois afin de parfaire leur éducation. L'attractivité de Paris ne faiblit que quelques années, durant les troubles de la Révolution. En effet, apparaît, par la suite, une « *déferlante anglaise* »<sup>27</sup> qui s'amplifie après Waterloo. Paris devient même le « *plus souvent encore l'objet même du voyage* »<sup>28</sup>, pour ses activités commerciales, culturelles et de divertissements. Les nouvelles formes de pensée et d'épanouissement individuel ont aussi été les causes de ce développement. « *Sous la Restauration, on compte chaque nuit quelque quarante mille voyageurs en ville et par an de trois à quatre cents*

---

<sup>23</sup> Nous pensons à l'étude de Laurent Tissot sur l'hôtellerie genevoise (« L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000) ... », *op. cit.*) ou encore à celle, en cours, de Virginie Jourdain pour Bruxelles. Nous pouvons également joindre à cette approche l'ouvrage dirigé par Daniel Roche pour Paris durant le Siècle des Lumières élargi.

<sup>24</sup> BOYER Marc, *Le tourisme*, Paris, Seuil, 1972, p. 133.

<sup>25</sup> CORBIN Alain, *Le territoire du vide, l'Occident et le désir du rivage ...*, *op. cit.*, p. 331.

<sup>26</sup> TISSOT Laurent, « L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000) ... », *op. cit.*, p. 17-18.

<sup>27</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, *op. cit.*, p. 12.

<sup>28</sup> FAVIER Jean, *Paris, deux mille ans d'histoire*, Paris, Fayard, 1997, p. 539.

*mille nuitées de voyageurs dans les hôtels. Entre 1831 et 1846, le flux des étrangers est multiplié par quatre* »<sup>29</sup>. Néanmoins, comme c'est par exemple le cas pour Genève, « *les structures d'accueil habituelles ne suffisent dès lors plus à répondre à cet afflux* »<sup>30</sup>. Sous l'Ancien Régime, les voyageurs de bonne naissance ont l'habitude de séjourner, entre eux, dans « *des hôtels aristocratiques convertis à la fonction hôtelière* »<sup>31</sup>. La Révolution accélère le processus et transforme ainsi de nombreux hôtels particuliers « *en maisons garnies pour assurer [...] d'indispensables revenus* »<sup>32</sup>. La pratique demeure et a le mérite, pour ses acteurs, de réunir dans des cadres somptueux l'élite européenne. Confort, luxe, manière de vie et hygiène sont au rendez-vous. Le même confort qu'à domicile est recherché. La grande hôtellerie doit d'ailleurs répondre à cette attente. Ces hôtels particuliers forment en quelque sorte la transition entre l'hôtellerie moderne et contemporaine. L'hôtel Meurice – surnommé dans l'une de ses publicités « Cité de Londres » – ouvert en 1818 au 223, rue Saint-Honoré à l'initiative de Louis-Augustin Meurice, fils d'un aubergiste calaisien, proposait déjà des services dignes d'un hôtel de luxe à sa clientèle anglaise, regroupant dans des proportions encore restreintes les premiers visiteurs de la capitale au début du XIX<sup>e</sup> siècle. Il resta très longtemps considéré « *comme la meilleure étape parisienne* »<sup>33</sup> par les Anglais.

Il existe bien d'autres modes d'hébergement à Paris, des auberges héritées tout droit de l'Ancien Régime ou des « hôtels garnis », parfois qualifiés « *d'hôtels à punaises* »<sup>34</sup>, aux services et au confort rudimentaires, mais non destinés aux élites sociales étrangères ou françaises en voyage. La pension Vauquer reste l'une des plus célèbres de la littérature classique<sup>35</sup>. À tort ou à raison, leur image est déplorable. Il ne faut pas perdre de vue que, sous le Second Empire, les hôtels garnis se multiplièrent du fait de l'accroissement de la population flottante parisienne, souvent en attente d'un travail ou d'une situation fixe. Beaucoup logent dans ces hôtels à demeure. On dénombre 6 000 hôtels en 1847 à Paris, plus de 12 000 à la fin du Second Empire<sup>36</sup>. En 1860, la rubrique « hôtels » du *Bottin du Commerce* couvre vingt-deux colonnes – à raison d'environ quarante-cinq enseignes par colonne – alors qu'elle en occupe

---

<sup>29</sup> *Ibid.*

<sup>30</sup> TISSOT Laurent, « L'hôtellerie de luxe à Genève ..., *op. cit.*, p. 18.

<sup>31</sup> CHABAUD Gilles, MILLIOT Vincent, ROY Jean-Michel, « La géographie parisienne de l'accueil », in ROCHE Daniel (dir.), *La ville promise. Mobilité et accueil à Paris ..., op. cit.*, p. 121.

<sup>32</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ..., op. cit.*, p. 20.

<sup>33</sup> BOISSEL Pascal, *Hôtel Meurice*, Paris, SNEA, 1987, p. 26.

<sup>34</sup> FRÉBAULT Élie, *La vie de Paris, guide pittoresque du visiteur*, Paris, E. Dentu, 1878, p. 29.

<sup>35</sup> BALZAC Honoré de, *Le Père Goriot*, 1835, Paris, Le Livre de Poche, 2004, 443 pages.

<sup>36</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ..., op. cit.*, p. 49.

trente et une en 1869<sup>37</sup>. Le développement de l'activité hôtelière en tant qu'industrie à part entière se confirme toujours plus, même si, dès les années 1820, l'industrie hôtelière parisienne avait déjà connu un formidable essor, du fait, entre autres – les raisons sont diverses et complexes – du décollage économique de la capitale, notamment dans le secteur du bâtiment, ce qui a pour conséquence l'arrivée massive d'ouvriers logeant en premier lieu en garni<sup>38</sup>.

Au final, et au-delà des chiffres – Paris aurait accueilli environ 68 000 visiteurs étrangers résidant à l'hôtel en 1852<sup>39</sup>, c'est peut-être l'importance des initiatives liées au tourisme qui est le meilleur indice prouvant le développement certain de la pratique : essor des guides puis des agences de voyages, création de compagnies de transport maritime ou ferroviaire, établissement d'hôtels, fondation de stations balnéaires, comme par exemple la ville d'Arcachon – autant d'activités auxquelles les créateurs du Grand Hôtel se sont intéressés de près, etc. marquent à coup sûr l'engouement pour l'esprit du voyage au XIX<sup>e</sup> siècle. De plus, à « *partir du Second Empire, les grandes expositions internationales provoquent [...] des flux périodiques qui grossissent dans l'immédiat le mouvement migratoire et sont à long terme, par les récits qu'ils inspirent, générateurs de nouvelles aspirations au tourisme* »<sup>40</sup>.

C'est dans ce contexte si particulier, aux multiples éléments favorisant son apparition, que naît la grande hôtellerie parisienne. Deux conditions paraissent essentielles à cette naissance : la création d'un nouvel environnement et l'apparition d'un nouveau besoin, d'une nouvelle demande.

---

<sup>37</sup> ADP, 2MI3 42 et 58 : *Bottin du Commerce*, 1860 et 1869. Bien que cette source soit des plus utiles, elle ne nous permet pas d'en savoir plus sur la nature des établissements hôteliers. En effet, dans la plupart des cas, sont simplement présentés le nom de l'hôtel, de son propriétaire et son adresse ; à quelques rares reprises, il existe un développement sur l'hôtel, permettant d'approfondir légèrement nos connaissances sur l'hôtel en question. Voici par exemple la présentation faite, dans le *Bottin du Commerce*, pour le Grand Hôtel Voltaire, situé quai Voltaire : « *M. et Mme Denneval, quai Voltaire, 19, vue remarquable, maison aristocratiquement habitée, salons et chambres garnis de tapis, 8 pièces à un même étage, peuvent être données à une même famille, repas à la carte à toute heure dans les appartements et table d'hôte suivie* », ou encore pour l'Hôtel des Deux-Mondes et d'Angleterre, « *Lequen (Mme) et fils, prop. ; Antin, 8. Ce magnifique hôtel, de premier ordre, est situé dans le plus beau quartier de Paris entre les Tuileries, la place Vendôme, les boulevards près des grands théâtres. Grands et petits appartements complets, pour familles, meublés avec élégance, chambres, restaurant, interprète et voitures* » (ADP, 2MI3 42 : *Bottin du Commerce*, 1860).

<sup>38</sup> CHABAUD Gilles, MILLIOT Vincent, ROY Jean-Michel, « La géographie parisienne de l'accueil ..., *op. cit.*, p. 162-164.

<sup>39</sup> Pour 1852, Paul Gerbod chiffre à 26 000 le nombre de touristes anglais, écossais et irlandais descendus dans les hôtels et maisons meublées parisiens, représentant, « *38 % des étrangers de passage* » (GERBOD Paul, *Voyages au pays des mangeurs de grenouilles, La France vue par les Britanniques du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Albin Michel, 1991, p. 115). En 1855, il estime à 40 000 la présence de visiteurs anglais sur le sol parisien, à environ 60 000 pour 1867.

<sup>40</sup> FAVIER Jean, *Paris, deux mille ans d'histoire ..., op. cit.*, p. 540.

## CHAPITRE 1 : LA CRÉATION

### 1- L'invention d'une nouvelle industrie

Peut-être fallait-il des hommes à l'ambition débordante, au dynamisme incessant pour épauler Napoléon III et Haussmann dans leur intention de bouleverser Paris, mais aussi pour accompagner tous les secteurs d'activité en expansion de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle européen. Opportunistes, pour d'autres mégalomanes, les Pereire font partie des hommes qui croient au progrès, qui vivent avec leur temps, et qui ont une confiance entière dans tout ce qui est en mouvement et qu'ils jugent positif pour l'avenir de la nature humaine ainsi que pour leur fortune ! La première partie de leur vie d'homme d'affaires est jalonnée de succès dans des secteurs totalement novateurs en France – les exemples du chemin de fer puis de la grande hôtellerie sont sans doute les plus probants ; la seconde, parce qu'ils ne se sont imposés aucune limite et qu'ils se sont crus tout permis, entraîne une longue débâcle de leurs affaires, puis, dans la même impulsion, de leur mémoire.

#### A- Les frères Pereire, un destin singulier

##### *Des chemins de fer à l'immobilier...*

... en passant par tant d'autres choses tant les frères Pereire se sont intéressés à tous les secteurs en mouvement de leur temps.

Originaires du Portugal, les Pereira, famille juive Séfarade, s'installent à Bayonne, dans le sud-ouest de la France, dans la première moitié du XVIII<sup>e</sup> siècle avant de se fixer définitivement à Bordeaux, en 1741, où ils francisent leur nom. Les frères Pereire sont les « *petits-fils du philologue Joseph Rodriguez Pereire, l'un des savants instituteurs des sourds-muets* »<sup>41</sup>. Cet illustre grand-père réussit en la matière puisque son travail fut salué par le roi Louis XV et par l'Académie des Sciences. De ce fait, il crée une école à Paris qui connaît une certaine notoriété. Néanmoins, lorsqu'il meurt, il laisse la famille dans une situation matérielle

---

<sup>41</sup> AYCARD M., *Histoire du Crédit Mobilier, 1852-1867*, Paris, A. Lacroix et Verbœckhoven, 1867, p. 37.



difficile. Du reste, elle se réinstalle à Bordeaux où le nouveau chef de famille, Isaac (1771-1806), se lance dans des affaires d'assurances maritimes, sans grand succès. Il meurt en 1806. Sa femme accouche quelques semaines plus tard d'un petit Isaac (1806-1880), ainsi prénommé en mémoire de son père. Six ans auparavant, Émile (1800-1875) avait vu le jour. Un troisième frère, Téléphe, naquit entre les deux mais la postérité l'oublia ; il meurt très jeune, en 1813. La mère d'Émile et d'Isaac doit, pour subvenir aux besoins de la famille, ouvrir une mercerie qu'elle ferme en 1813. C'est ainsi que ses deux fils doivent aller très tôt gagner leur vie, ce qu'ils surent rappeler à l'envi durant l'ensemble de leur carrière. Tout d'abord, Émile est embauché chez un marchand de biens de Bordeaux ; Isaac, dès ses quatorze ans, devient employé aux écritures. Puis la solidarité confessionnelle aidant, un parent, Isaac Rodrigues, courtier à la banque Fould, propose à ses jeunes cousins de le rejoindre à Paris, ce qu'ils font en 1822 pour l'aîné, en 1823 pour le cadet. Cette solidarité juive ne se démentit jamais et se conclut par de nombreux intermariages au sein de la communauté<sup>42</sup>. Le plus célèbre est celui d'Isaac avec sa nièce, ce qui provoque la colère, temporaire, du père de la mariée et du frère du marié, Émile.

Auprès de la famille Rodrigues, ils fréquentent les milieux financiers et leurs acteurs, comme les banquiers Fould et Hottinger, ou des hommes d'affaires<sup>43</sup>. Les frères Pereire « commencent à entrevoir les perspectives illimitées qu'offre un monde en pleine évolution à de jeunes ambitieux »<sup>44</sup>. C'est aussi auprès de Rodrigues et lors de ces nombreuses conversations qu'ils rencontrèrent une nouvelle « philosophie » qui va d'emblée les séduire, le saint-simonisme. Assez rapidement, les Pereire s'insèrent dans le monde des affaires parisiens. Émile s'installe comme courtier de change à la Bourse de Paris puis dispose d'un bureau chez James de Rothschild, tandis qu'Isaac s'initie à la comptabilité et au journalisme. À côté de leurs activités, les Pereire ne tardent pas à réfléchir à leur temps, au manque d'initiative et à la certaine léthargie ambiante. Inspirés mais non prisonniers du saint-simonisme, voire même méfiants des excès et des exactions des héritiers de la pensée de Saint-Simon, ils entrevoient

---

<sup>42</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire, tome VII : banquiers et financiers parisiens*, Paris, Éditions A. et J. Picard, 2002, p. 273.

<sup>43</sup> Notre emploi du « ils » ne se veut pas révélateur du fait que les frères Pereire sont indéfiniment indissociables. Comme le montre Nicolas Stoskopf, les deux frères n'ont pas la même formation, ni les mêmes expériences ni les mêmes qualités personnelles : Émile est le leader, le créateur, Isaac, l'orateur, l'administrateur. Néanmoins, ils apportèrent chacun à leur manière leur pierre à l'édifice. Nicolas Stoskopf reprend ainsi une formule d'Aycard : ils formaient « une dualité solidaire confondue en une seule individualité ». Leur entente fut presque inébranlable : seuls l'épisode du mariage de Isaac et la trop grande proximité, aux yeux d'Émile, de son frère avec les débordements saint-simoniens eurent raison, pendant très peu de temps, de cette concorde.

<sup>44</sup> FARGETTE Guy, *Émile et Isaac Pereire, L'esprit d'entreprise au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, L'Harmattan, 2003, p. 19.

les leviers – comme par exemple le développement des caisses d'épargne, la création d'un impôt sur le patrimoine, etc. – qui pourraient permettre au pays de se développer dans des domaines aussi larges que variés. La modification du système bancaire devient notamment un credo pour l'aîné des deux frères. « Dès le départ, il exprima des idées sur la question des banques dont il ne devait pas s'écarter jusqu'à la fin de sa vie. Persuadé que l'amélioration du sort des masses dépendait de la croissance économique, il considérait que le développement du crédit et l'abaissement du taux d'intérêt étaient la priorité cardinale »<sup>45</sup>. Cette priorité devint un combat en « grande partie perdu »<sup>46</sup> du fait que la Banque de France, « dominée par les représentants de l'État et de la haute banque, campa sur des positions plus prudentes et plus rigoureuses »<sup>47</sup>.

C'est dans le domaine des chemins de fer, secteur dans lequel ils s'engouffrent sans réserve, que les Pereire font leurs premières armes, ce qui leur permet de devenir crédibles puis d'élargir leurs champs d'activité. Méthodiques, loin d'être utopistes, les frères Pereire observent ce qui se fait à l'étranger – le modèle reste l'Angleterre et son avance dans le domaine du commerce et de l'industrie – et produisent « de temps à autre dans la presse quelque ballon d'essai. Ils étudient avec toute la précision désirable les nouveaux procédés, pronostiquent les trafics et bâtissent des ébauches de bilans financiers ; et leurs conclusions sont optimistes »<sup>48</sup>. Les progrès techniques en ce domaine permettent d'entrevoir de vraies améliorations, ce qu'Émile et Isaac concrétisent, en 1835, avec l'obtention de la concession de ligne de chemins de fer de Paris à Saint-Germain-en-Laye. Sans tarder, ils fondent une société anonyme, dans laquelle ils mettent toutes leurs économies, gérant ainsi la construction de cette première concession de transport de voyageurs en France. La fortune n'étant pas encore constituée, Émile, l'initiateur du projet, ne possède que 600 actions contre 2 350 aux quatre autres fondateurs dont James de Rothschild, pour lequel Émile travaille<sup>49</sup>. Les premiers voyages sont un réel succès et une deuxième ligne est entreprise vers Versailles, rive droite. Les deux frères sortent grandis de cette aventure et sont désormais prêts à se lancer dans mille projets, qui, au fur et à mesure, engendrent critiques et jalousies.

Grâce à cette première réussite, les Pereire poursuivent naturellement leur action dans le domaine ferroviaire. Émile pense tout d'abord à une construction en Algérie mais le projet est abandonné. Par contre, les initiatives se multiplient en France vers de nombreuses destinations – notamment avec la création de la Compagnie du Nord. Le schéma reste

---

<sup>45</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 274.

<sup>46</sup> *Ibid.*

<sup>47</sup> *Ibid.*

<sup>48</sup> AUTIN Jean, *Les frères Pereire, le bonheur d'entreprendre*, Paris, librairie académique Perrin, 1984, p. 52.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p. 60.

identique à celui de la première initiative : Rothschild finance en grande partie et les Pereire exécutent. Les équipements et constructions de tout ordre accompagnent ces réalisations avec, par exemple, la création de la gare Saint-Lazare, ouverte en 1842 – il existe déjà un « embarcadère de l'Ouest », sorte de gare provisoire construite en bois en 1837 – puis la gare du Nord, inaugurée en 1846. Mais les premières tensions sont apparues entre les deux frères et le baron, tout comme le besoin pour les Pereire de voguer vers d'autres univers. En outre, sentant peut-être le vent tourner avant les autres, ils comprennent rapidement que le changement de régime leur offre de nouvelles possibilités.

« Le coup d'État plaça les Pereire en position privilégiée : le nouveau régime cherchait à contrebalancer l'influence de la haute banque, très liée à l'orléanisme et à affranchir le pouvoir de l'omnipotence des Rothschild »<sup>50</sup>. Ce programme ne peut que séduire les deux frères. Ainsi, l'arrivée au pouvoir de Napoléon III, avec lequel les Pereire partagent les idéaux saint-simoniens, favorise l'expansion et l'application de leurs idées dans le domaine bancaire. L'empereur paraît séduit par l'inventivité et le dynamisme des deux frères, qui tranchent avec l'immobilisme des financiers de l'époque, le baron de Rothschild à leur tête. Une des premières applications de ces connivences entre le pouvoir et les deux frères est le décret du 3 mars 1852 qui oblige la Banque de France à baisser son taux d'escompte de 4 à 3 %.

Mais les deux frères ont besoin d'un nouvel outil pour arriver à leurs fins. Du reste, l'idée du Crédit mobilier n'est pas une idée des Pereire. Elle est plutôt celle de Jules Mirès qui fonde en 1850 la Caisse des actions réunies, véritable « prototype du Crédit mobilier, et par conséquent des grandes banques de dépôts »<sup>51</sup>. Néanmoins, l'action décisive de Benoît Fould-Oppenheim et de son frère Achille, alors ministre d'État, permet à la nouvelle banque, basée sur « le large drainage de la moyenne épargne »<sup>52</sup> de voir officiellement le jour le 14 décembre 1852. Une nouvelle fois, les frères Pereire sont en première ligne et c'est à eux que les frères Fould confient leur projet de création de cette banque dont l'ambition est de soutenir l'euphorie économique ambiante, de « secourir des entreprises momentanément gênées » et de « susciter des activités nouvelles »<sup>53</sup>. Le prince-président donne son aval et encourage cette banque, à la suite d'une entrevue personnelle avec Émile Pereire à Saint-Cloud en novembre

---

<sup>50</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 275.

<sup>51</sup> BARBIER Frédéric, *Finance et politique, la dynastie des Fould, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 1991, p. 181.

<sup>52</sup> *Ibid.*

<sup>53</sup> AUTIN Jean, *Les frères Pereire ...*, op. cit., p. 111.

1852, sans consultation préalable de la Banque de France. Napoléon III et les Pereire ont les mêmes buts c'est-à-dire l'instauration d'une certaine confiance permettant l'investissement et donc le développement économique dans tous les domaines en pleine effervescence et ayant besoin de capitaux importants. L'établissement du Crédit mobilier doit permettre de drainer une épargne nouvelle grâce à des émissions d'obligations auprès des particuliers. Du fait de l'importance des capitaux levés, le Crédit mobilier participe à la création de nouvelles entreprises industrielles, intervient dans des compagnies maritimes, dans des assurances et dans des sociétés de service<sup>54</sup>. La réussite est prodigieuse et permet aux Pereire d'agir selon leur volonté. De surcroît, ils domicilient désormais la plupart de leurs nouvelles affaires dans leur banque et c'est de là que partent les instructions vers leurs filiales, même à l'étranger, sans cesse plus nombreuses. Le Crédit mobilier fut l'instrument principal de la réussite des frères Pereire, mais aussi de leur perte.

Rapidement, l'immobilier devient leur nouveau cheval de bataille. Le Crédit mobilier est mis à contribution par le pouvoir lui-même pour la transformation de Paris. « *Les besoins de financements, des procédures expéditives, le concours d'hommes efficaces* »<sup>55</sup> sont les principales raisons qui font que Napoléon III et Haussmann se tournent vers les Pereire lorsqu'ils ont besoin de fonds pour bouleverser la ville-capitale. Côté Pereire, on entrevoit rapidement les profits qui pourraient être réalisés en participant à cette formidable aventure. En décembre 1854, ils créent la Société immobilière de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, qui devient en juillet 1858 la Compagnie immobilière de Paris. Immédiatement, la nouvelle société, qui construit l'Hôtel du Louvre et qui achève beaucoup d'immeubles de la rue de Rivoli, « *participe à la rénovation du futur quartier Opéra, prend position du côté des Champs-Élysées et se préoccupe de réalisations immobilières le long des voies nouvelles ouvertes ou à ouvrir* »<sup>56</sup> partout dans la capitale. L'aménagement de la plaine Monceau, entre autres, ne peut que les séduire du fait de sa proximité avec le quartier de La Chaussée d'Antin qui devient sous le Second Empire le quartier des financiers. La ville de Paris, après la création du « Grand-Paris » et l'annexion des communes périphériques de 1860 et donc de celle de Monceau, achète vingt-cinq hectares pour en faire notamment le parc de neuf hectares que nous connaissons aujourd'hui, mais aussi pour y développer un nouveau quartier élégant. Les Pereire récupèrent ce dont la ville n'a pas besoin. La spéculation immobilière est alors considérable. Début 1862, une estimation

---

<sup>54</sup> FARGETTE Guy, *Émile et Isaac Pereire ...*, op. cit., p. 113.

<sup>55</sup> AUTIN Jean, *Les frères Pereire ...*, op. cit., p. 179.

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 181.

diligentée par le préfet de police et dressée par trois architectes montre l'importance des acquisitions et plus encore la stratégie de la compagnie dans l'emplacement de ses investissements : elle détient des immeubles rue de Rivoli, boulevard des Capucines, place de l'Opéra, rue Mogador, boulevard Malesherbes, rue de Marignan, des terrains dans la plaine Monceau, des lots le long du boulevard du Prince-Eugène, etc. « *L'ensemble des propriétés représente une valeur de près de cent millions (exactement 97 844 344 francs), chiffre considérable pour l'époque* »<sup>57</sup>. Les Pereire possèdent aussi en leur nom des immeubles, notamment leur hôtel particulier du faubourg Saint-Honoré, ce qui accroît la valeur de leur parc immobilier.

Paris n'est pas la seule ville qui connaît de profondes mutations sous le Second Empire, de la volonté même des pouvoirs publics. Lyon se transforme. On veut aussi ouvrir Marseille, deuxième ville de l'Empire, étendre son port et assurer ses liaisons vers l'arrière-pays. L'attrait de la Méditerranée fait présager de nouveaux horizons économiques. La cité phocéenne doit dès lors devenir leurs points de départ. Les Pereire, pour lesquels les succès s'enchaînent, veulent une nouvelle fois participer au mouvement. Mais, à Marseille, la réussite n'est pas au rendez-vous : les immeubles neufs de bon standing, de type haussmannien, ne se vendent pas ou peinent à se louer. S'ensuivent des difficultés financières auxquelles les promoteurs Pereire ne sont pas préparés. Ce premier échec provincial est en fait une mise en garde de ce qui les guette à Paris. L'Immobilière commence à connaître les mêmes déboires dès 1863, empêtrée dans la mévente de son parc immobilier. D'un optimisme débordant et grisés par le succès, les Pereire ont acheté tous les terrains disponibles au sein de la capitale, sollicités par Haussmann et l'empereur. Mais la Compagnie immobilière fait de plus en plus appel au crédit pour ces multiples achats, ne réussit pas à louer ou à vendre ses propriétés et, de ce fait, gèle son actif. Il devient difficile de supporter les charges d'intérêt d'emprunt considérables, qui, de surcroît, augmentent au milieu des années 1860, en attendant les ventes. La Bourse commence aussi à être très fluctuante face aux sociétés des Pereire. Voici comment un contemporain, M. Aycard – banquier qui n'hésita pas lui-même à porter plainte contre les Pereire pour complicité de diffamation<sup>58</sup> – qualifie l'introduction du Crédit mobilier sur le marché boursier : « *ses mouvements étaient saccadés, imprévus, violents. C'était la valeur la plus dangereuse du marché. Tel qui s'endormait riche la veille, se réveillait ruiné le lendemain, et réciproquement. Tel qui comptait le matin des bénéfices énormes, soldait ses livres, le soir, par des pertes*

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, p. 187.

<sup>58</sup> *Gazette des tribunaux*, 15 août 1869.

*considérables* »<sup>59</sup>. À cette lecture, nous comprenons mieux pourquoi Émile Zola s'inspire grandement du Crédit mobilier et de ses fondateurs pour dépeindre les aventures périlleuses de la Banque Universelle et de son héros Saccard<sup>60</sup>.

Le système d'imbrication des sociétés les unes dans les autres a pour conséquence que, lorsque l'une est en difficulté, ce sont toutes les sociétés qui sont touchées. Le processus est simple : « il [Émile] commit l'imprudence d'engager lourdement la Compagnie immobilière auprès du Crédit foncier et de mobiliser les disponibilités du Crédit mobilier en sa faveur. Or les besoins en liquidités de l'Immobilière devinrent pressants à partir de 1863, tandis que les recettes étaient médiocres : alors que l'actif était en grande partie gelé dans des immeubles marseillais inexploitable, elle devait 58 millions à des obligataires, 76,6 millions au Crédit foncier, 79 millions au Crédit mobilier. La situation de ce dernier devint intenable d'autant que, si l'Immobilière possédait un patrimoine, le Mobilier détenait en portefeuille une énorme créance douteuse »<sup>61</sup>. Le Crédit mobilier ne survit qu'un temps grâce à une augmentation illusoire de son capital – de 60 à 120 MF ; une fusion avec la Compagnie immobilière est envisagée, mais elle échoue devant de nombreuses levées de boucliers. Une seconde est également à l'étude entre l'Immobilière et le Crédit foncier, mais elle se heurte cette fois à l'objection de la Banque de France<sup>62</sup>. Plus grave, les Pereire perdent progressivement la confiance dont ils bénéficient aux yeux de l'empereur. Les jaloux et les ennemis des Pereire y concourent. En 1867, ils se lancent tout de même dans la construction de l'avenue de l'Opéra – appelée avenue Napoléon à l'époque : « ils envisagent une simple affaire financière se contentant d'acheter les immeubles à démolir pour revendre les terrains aménagés à la ville, tout en espérant vendre aux propriétaires expropriés les appartements de standing situés à proximité, qu'ils ont du mal à commercialiser »<sup>63</sup>. Malgré ce coup d'éclat, les difficultés s'enchaînent. L'opinion s'en mêle, les traitant de spéculateurs et les accusant d'exploiter à leur profit aussi bien les fortunes privées que publiques. « En mars 1867, les actions du Crédit mobilier tombèrent en dessous du pair ; il [Émile] finit par demander une aide de 75 millions à la Banque de France qui accorda 37,5 millions sur trois ans à condition d'une garantie personnelle des administrateurs, de la démission des Pereire, et du dépôt d'une caution de 10 millions de francs sur leur fortune personnelle. [...] Pour satisfaire leurs créanciers, ils procédèrent à d'importantes ventes dans la plaine Monceau »<sup>64</sup>. Les attaques, relayées par les dirigeants de la Banque de France<sup>65</sup> auxquels les méthodes des Pereire ont toujours déplu, les obligent à démissionner du Crédit mobilier ainsi que de la Compagnie immobilière en septembre 1867.

---

<sup>59</sup> AYCARD M., *Histoire du Crédit mobilier ...*, op. cit., p. 45.

<sup>60</sup> ZOLA Émile, *L'Argent*, 1890, Paris, Le Livre de Poche, 1998, 542 pages.

<sup>61</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 278.

<sup>62</sup> PLESSIS Alain, *La politique de la Banque de France de 1851 à 1870*, Genève, Droz, 1985, p. 298.

<sup>63</sup> FARGETTE Guy, *Émile et Isaac Pereire ...*, op. cit., p. 282.

<sup>64</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 278-279.

<sup>65</sup> PLESSIS Alain, *La politique de la Banque de France ...*, op. cit., p. 302-303.

La chute des Pereire, « *un Sedan bancaire* »<sup>66</sup>, ne s'arrête pas là. Leur empire s'effrite lentement. À la veille de la guerre de 1870, ils ne contrôlent plus en France que la Compagnie du Midi et quelques entreprises de service ; ils conservent seulement à titre personnel des intérêts dans bon nombre d'entreprises qu'ils avaient créées. Les chiffres de l'ascension puis de l'effondrement de la fortune des Pereire en disent long sur leur carrière : la dot de la femme d'Émile en 1824 s'élevait à 4 000 francs, sa fortune était estimée à 200 millions de francs en 1859, à 16 millions à son décès<sup>67</sup>.

Il n'était pas lieu ici de dresser une biographie complète des deux hommes. Nous avons bien conscience que nous n'avons pas fait mention d'éléments d'importance capitale de la carrière des deux frères, comme par exemple les nombreuses compagnies ferroviaires qu'ils dirigèrent en France et à l'étranger, la création de la Compagnie générale Transatlantique<sup>68</sup>, l'aménagement de la ville d'Arcachon en cité balnéaire, ... ou encore leur engagement politique et leur activité de collectionneurs d'art. Il nous parut seulement nécessaire de dresser un portrait – à grands traits, nous en convenons – des créateurs et premiers dirigeants du Grand Hôtel, tout en le concentrant, à présent, sur l'activité immobilière et parisienne des deux frères, deux axes qui expliquent directement la création du Grand Hôtel.

### *La Compagnie immobilière*

La Compagnie immobilière connaît un avènement hésitant et contrarié : les projets de sociétés et leurs statuts s'accumulent<sup>69</sup>. Tout laisse croire qu'il est initialement prévu de constituer deux sociétés distinctes, l'une proprement immobilière, destinée à acheter et exploiter des terrains ou bâtiments, l'autre spécialement dévolue à l'érection et à

---

<sup>66</sup> BONIN Hubert, « Les Pereire et Lesseps : gloire, opprobre et valorisation, ou les cycles de la perception historique », communication présentée au congrès du Comité des travaux historiques et scientifiques, Bordeaux, avril 2009, p. 4 (texte consulté sur le site Internet de l'auteur – <http://boninhub.free.fr/files/documents/Les%20Pereire%20et%20Lesseps%20BONIN%202022%20mai%202009.doc> – en avril 2009).

<sup>67</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 281.

<sup>68</sup> BARBANCE Marthe, *Histoire de la Compagnie générale Transatlantique*, Paris, Arts et Métiers graphiques, 1955, 430 pages. En 1854, les Pereire créent la Compagnie générale Maritime qui devient en 1861 la Compagnie générale Transatlantique.

<sup>69</sup> AN, F/12/6780 : Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli et ET/VIII/1665 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, mai et juin 1854 où l'on retrouve les premiers statuts de la société immobilière de la rue de Rivoli. Son premier fonds social était de dix-huit millions de francs.

l'exploitation du Grand Hôtel du Louvre<sup>70</sup>. Néanmoins, en décembre 1854, une société alliant les deux finalités, la Société anonyme de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, voit le jour. Les statuts sont déposés le 4 décembre chez M<sup>c</sup> Fould, ils sont approuvés le 9 par décret impérial<sup>71</sup>. La nouvelle société prévoit « *d'acquérir de l'État et de la ville de Paris la totalité des lots restant à vendre situés entre la rue de Rivoli et la rue Saint-Honoré, de la rue des Poulies au passage Delorme ; d'élever sur ces terrains toutes constructions, de donner à bail, échanger ou revendre les terrains bâtis ou non bâtis ensemble ou séparément* »<sup>72</sup>. Elle a ainsi quatre buts principaux : acheter, bâtir, louer, exploiter. Cette énième société créée par les frères Pereire est plus ou moins une fusion des deux sociétés projetées : la première, dite Société immobilière de la rue de Rivoli, apporte les trois premiers objectifs, la seconde, dont le titre exact devait être la Société anonyme du Grand Hôtel du Louvre, ajoute la dimension hôtelière. Le capital d'origine de la société définitive est fixé à vingt-quatre millions de francs, divisé en 240 000 actions de 100 francs, la durée de la société à trente années. Par ailleurs, cette nouvelle société n'est qu'une miniature de ce que les Pereire ont à l'esprit : avant ces créations, ils ont en effet déposé, entre les mains de l'empereur, les statuts d'une société qui devait « *travailler à l'assainissement et à l'embellissement des villes en donnant aux constructions publiques et privées le développement et la perfection que ne peut atteindre l'entreprise individuelle* »<sup>73</sup>. N'ayant pas reçu l'approbation impériale, les statuts de cette société restent dans les placards des Pereire. Dans un premier temps, ils doivent se contenter de la transformation de la rue de Rivoli. Ce chantier n'est tout de même pas une activité au rabais, car il fallait absolument que la métamorphose de cet axe majeur de la capitale, entamée sous la Convention et poursuivie par Berger, le prédécesseur de Haussmann, soit achevée pour l'Exposition Universelle de 1855. Le démantèlement de ce quartier à la réputation sulfureuse est de plus une priorité de la préfecture de Haussmann.

La Société anonyme de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli est « *à tous égards une affaire Pereire puisque sur les 240 000 actions, 106 665 appartiennent au Crédit mobilier et 21 110 à chacun des deux frères, les autres se répartissant entre les partenaires et associés habituels : le duc de Galliera, le duc de Mouchy, Charles Mallet, Ernest André, Adolphe d'Eichtal et Charles Séguin* »<sup>74</sup>. Ses premiers administrateurs sont Émile Pereire (qui possède donc avec son frère 17,50 % du capital de la société), Charles Séguin (détenteur de 11 100 actions, soit 4,6 % du capital), Vincent Cibiel

---

<sup>70</sup> Le 24 août 1854, sont déposés des statuts, quasi définitifs, d'une société du Grand Hôtel des chemins de fer (AN, ET/VIII/1666 : minutes de M<sup>c</sup> Fould, mai et juin 1854). Capital et actionariat sont déjà constitués.

<sup>71</sup> AN, ET/VIII/1668 : minutes de M<sup>c</sup> Fould, novembre et décembre 1854.

<sup>72</sup> AN, F/12/6780 : Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, statuts de 1854.

<sup>73</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

<sup>74</sup> AUTIN Jean, *Les frères Pereire ...*, op. cit., p. 181.



(6 665 actions), Adolphe d'Eichtal (11 110 actions), Ernest André (11 110 actions), Henri Place (5 555 actions), Casimir Salvador (1 110 actions), Alexandre Henri Wolodkowicz (3 335 actions), Mathieu Dollfus (1 250 actions), MM Darblay (830 actions) et Loubat (1665 actions)<sup>75</sup>. Qu'ils soient administrateurs de leurs différentes sociétés, propriétaires rentiers ou encore banquiers – comme Charles Mallet ou Henri Place, ces hommes constituent le cercle rapproché des Pereire et sont ainsi très souvent associés à l'ensemble de leurs activités. Par exemple, Adolphe d'Eichtal est président du Conseil d'administration du chemin de fer de Paris à Saint-Germain, Casimir Salvador est secrétaire général du Crédit mobilier alors que Vincent Cibiel est le futur vice-président de la Compagnie immobilière. Beaucoup se retrouvent dans l'actionnariat initial du Crédit mobilier<sup>76</sup>.

La première société immobilière des Pereire participe massivement, voire totalement, à l'achèvement de ce vaste ensemble qui consiste à relier la place de la Concorde à l'Hôtel de Ville – ce que Victor Hugo a raillé violemment dans un article intitulé « *Guerre aux démolisseurs* » en mars 1852. Les Pereire ont ainsi pris une part active à l'opération qui doit débarrasser le Louvre du quartier insalubre qui était à ses pieds et créer ainsi la place du Palais-Royal. L'initiative, les plans et la volonté sont du ressort de la préfecture. Les Pereire ne sont que le « bras financier » de l'opération. Une fois les nouvelles voies dressées, Haussmann veut vendre les terrains non utilisés, mais cette revente « *s'avère difficile. Haussmann ne parvient pas à trouver d'acquéreurs, car la transformation de Paris est trop balbutiante pour convaincre les opérations financières de lancer de grandes opérations de construction le long des voies qui se créent* »<sup>77</sup>. Les Pereire, sans doute pour s'attirer les bonnes grâces du pouvoir impérial, achètent tous les lots à pourvoir ; ils agissent de la même manière à maintes reprises. En échange, ils obtiennent de Haussmann des avantages non négligeables : le prix au mètre de l'ensemble est de 380 francs alors que il se négocie, autour de la Concorde, aux alentours de 950, les nouvelles constructions sont exemptées d'impôt pendant trente ans<sup>78</sup>, ... Haussmann fixe comme conditions un cahier des charges rigoureux – «  *Pierre de taille, toiture en zinc en dos d'âne dite "à l'impériale", arcades au rez-de-chaussée, grand balcon régnant aux 1<sup>er</sup>, 3<sup>e</sup> et 4<sup>e</sup> étages* »<sup>79</sup> ; des plans de balcons ou encore de pilastres sont joints à l'acte de vente<sup>80</sup> – et ordonne aussi que les travaux de construction sur ces terrains soient terminés pour l'inauguration de l'Exposition

<sup>75</sup> AN F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855 et dépôt des statuts de la société (AN, ET/VIII/1668 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, novembre et décembre 1854).

<sup>76</sup> CHADEAU Emmanuel, *L'économie du risque, les entrepreneurs 1850-1980*, Paris, Olivier Orban, 1988, p. 118-119.

<sup>77</sup> CARMONA Michel, *Haussmann ...*, op. cit., p. 292.

<sup>78</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 64.

<sup>79</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 75.

<sup>80</sup> AN, ET/VIII/1669 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, janvier- février 1855.

Universelle de 1855, soit le 1<sup>er</sup> mai<sup>81</sup>. Ces délais, très stricts dans le sens où beaucoup de bâtiments sont intacts quand la Société de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli les acquiert – il faut donc démolir, déblayer puis reconstruire – sont en partie respectés ; par exemple, le Grand magasin des nouveautés du Louvre ouvre ses portes dès juillet 1855 ; par contre, trois maisons sur onze restent à achever en mai 1856<sup>82</sup>.

L'aménagement de la rue de Rivoli est ainsi le premier chantier d'envergure des grands travaux de Haussmann auxquels les Pereire participent. Mais, voulant développer leur activité, les Pereire se rendent compte que cette première société – cantonnée à la rue de Rivoli et donc spécialement créée à cette fin – est géographiquement trop restrictive. C'est pourquoi, ils opèrent un simple changement en juillet 1858, en la remplaçant par la Compagnie immobilière de Paris<sup>83</sup>. Le décret d'autorisation est daté du 6 août. Les nouveaux statuts, relativement proches des précédents, ne font qu'accroître le champ d'action de la société à l'ensemble de la ville. Les Pereire agissent de la même manière lorsqu'ils veulent utiliser l'Immobilière pour nationaliser leur action, pour poursuivre leurs activités en dehors de Paris, notamment à Marseille. En effet, elle devient presque naturellement la Compagnie immobilière en 1863 – décret impérial du 13 juin 1863.

Les frères Pereire, Émile en tête, ne sont pas que des opportunistes ou des serviteurs du pouvoir impérial<sup>84</sup>. Ils ont en effet une vraie vision d'ensemble, de vrais objectifs qui se traduisent dans leurs actes. Tel Napoléon III dans son discours de Bordeaux où il annonce pratiquement sa volonté politique en matière de développement économique, Émile Pereire énonce, lors de l'assemblée générale de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli du 29 septembre 1855, les grands fondements dictant l'action de la société. Ces grands principes épousent totalement ceux de Haussmann, tant et si bien que nous nous retrouvons presque en face d'un programme politique. Émile Pereire commence par dresser un tableau de la situation passée, puis met l'accent sur la volonté impériale de transformer la capitale : « *le développement de l'industrie et du commerce, l'augmentation de la fortune publique tendent à changer l'aspect de nos vieilles cités. Les rues étroites, les maisons entassées et malsaines disparaissent pour faire place à des voies larges et commodes, à des habitations élégantes et spacieuses, en harmonie avec les besoins de notre*

---

<sup>81</sup> CARMONA Michel, *Haussmann ...*, op. cit., p. 292.

<sup>82</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

<sup>83</sup> AN, ET/VIII/1690 : minutes de M<sup>c</sup> Fould, juillet et août 1858.

<sup>84</sup> Isaac est d'ailleurs absent des premiers conseils d'administration de l'Immobilière. Le secteur immobilier parisien semble être l'apanage de l'aîné des Pereire. Isaac devient tout de même administrateur de l'Immobilière, à la fin de l'aventure des deux frères dans le secteur immobilier.

époque. La ville de Paris est depuis quelques années entrée hardiment dans cette voie de transformation ; mais jusqu'à présent, ses efforts avaient été incomplètement secondés par l'appui de capitaux insuffisants ou isolés »<sup>85</sup>. C'est là, comme pour mieux convaincre les actionnaires présents à l'assemblée, que Pereire dégage toute l'importance qu'ils peuvent avoir dans cette action dont le bien-fondé ne souffre d'aucune contestation. Il insiste aussi sur la proximité de la société avec le pouvoir – il se dit même « *auxiliaire de la ville de Paris* » – tant au plan financier que géographique. D'ailleurs, ce premier choix d'investissement n'est sans doute pas un hasard. Avec l'opération de la rue de Rivoli – contiguë au Louvre et aux Tuileries, les Pereire se portent tout de suite à un endroit stratégique de la capitale. C'est une réelle opération de prestige, de notoriété publique. Émile Pereire ne s'en cache nullement et le met en exergue dès qu'il le peut quand il parle du Grand Hôtel du Louvre : « *Placé entre trois palais [Louvre, Tuileries et Palais-Royal], cette immense construction devrait avoir des proportions grandioses* »<sup>86</sup>. Ce rappel constant n'est pas là que pour marquer la situation privilégiée de cette première opération, mais aussi pour rappeler le soutien impérial, indispensable à toute initiative d'ampleur, dont bénéficie l'action des Pereire. Les Pereire revendiquent largement cette proximité : « *nos efforts tendraient à seconder l'Administration dans ses projets d'embellissement et d'assainissement de la ville de Paris. [...] Nos travaux auront un résultat avantageux pour notre société, et leur parfaite et rapide exécution remplit les vues de la ville de Paris et du Gouvernement* »<sup>87</sup>.

Une notion d'ensemble de leurs activités habite constamment l'esprit des Pereire – ce que nous appelons le « système Pereire »<sup>88</sup>. Le Grand Hôtel du Louvre n'a pas, d'après nous, qu'une fonction hôtelière, de source de bénéfices par lui-même. Il est là pour mettre en valeur tout un quartier et donc l'ensemble des investissements de la société immobilière des deux frères ; le choix de cette première implantation – qui, rappelons-le, n'est pas du ressort des Pereire mais bien de Napoléon III et de Haussmann – ne pouvait que ravir les deux investisseurs. Le Grand Hôtel du Louvre doit insuffler un « *mouvement de vitalité [...] dans un rayon très étendu* »<sup>89</sup> à tout le quartier du Palais-Royal. Il donne une plus-value à tous les immeubles que l'Immobilière possède à proximité.

---

<sup>85</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

<sup>86</sup> *Ibid.*

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> Nous empruntons une expression d'Emmanuel Chadeau (*L'économie du risque, les entrepreneurs ..., op. cit.*, p. 116) bien que nous n'y attribuons pas le même sens. Nous voulons parler de la stratégie d'investissement des frères Pereire dans le secteur immobilier.

<sup>89</sup> AGO du 23 juin 1857 de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, rapports aux assemblées générales*, Paris, Imprimerie administrative et des chemins de fer de Paul Dupont, 1861, p. 41.

Émile Pereire insiste aussi sur la notion de prestige, de grandeur de l'opération et, de ce fait, des besoins importants de capitaux à engager, faisant ainsi un appel auprès des actionnaires, qui sont les agents indispensables de la réussite. Il résume ainsi la philosophie de son action : « *Fonder sur l'association de capitaux considérables une société assez puissante pour entreprendre de vastes opérations de construction, donner à la ville de Paris un auxiliaire prêt à s'associer à ses projets ; empêcher l'élévation exagérée des prix des loyers par la prompt exécution des travaux, telle a été notre pensée en fondant la Compagnie de l'Hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli* »<sup>90</sup>. L'ensemble de sa tactique est donc fondée sur l'achat de la totalité de terrains expropriés pour le dégagement des Tuileries et du Louvre, sur la transformation d'un quartier tout entier dont l'aspect contrastait jusqu'à présent avec la magnificence des deux palais. Dans un premier temps, la société loue les maisons nouvellement bâties ; puis elle cherche à les vendre afin de réduire son actif et afin de pouvoir investir dans de nouveaux quartiers. Au total, cette première opération est sans doute la plus grande réussite de la Compagnie immobilière. Lors de l'enquête sur les propriétés de la Compagnie immobilière de Paris dressée en 1862, la société ne possède plus que le Grand Hôtel du Louvre rue de Rivoli, ce qui signifie qu'elle a réussi à se séparer du reste.

Dès 1856, les motivations de la première société que les Pereire se proposaient de réaliser réapparaissent. Ils veulent suivre Napoléon III partout où il ordonne de transformer. Ils ont une confiance totale, presque aveugle, en l'empereur, en sa politique et en la conjoncture : « *Aujourd'hui que la paix, rétablie par l'ascendant de la France, donne à l'Europe toute entière des gages de sécurité et de stabilité, la pensée des capitalistes et des financiers doit naturellement se tourner vers les entreprises de longue haleine qui demandent, pour se fonder, se développer et s'accomplir, les conditions de calme et de tranquillité dont les résolutions du Congrès de Paris viennent de donner garantie au monde* »<sup>91</sup>. Ainsi, dès que l'on parle de modifier le boulevard Mazas, boulevard Diderot de nos jours<sup>92</sup>, les Pereire s'engagent et veulent procéder à une augmentation de capital de leur société. La délibération allant en ce sens est même votée lors de l'assemblée générale de mai 1856. Elle prévoit de tripler le capital, de le porter à soixante-douze millions de francs. Cette volonté dut se heurter à la volonté impériale, à la prudence des ministres – le ministre des finances, Magne, s'y oppose fermement – ou à celle de la Banque de France puisqu'au moment du changement de nom de la société en juillet 1858, son capital est toujours de vingt-quatre millions de francs. Une autre demande – les Pereire veulent doubler le capital social

---

<sup>90</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

<sup>91</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli du 26 mai 1856.

<sup>92</sup> HILLAIRET Jacques, *Dictionnaire historique des rues de Paris*, 1963, Paris, Les Éditions de Minuit, 1997, t.1, p. 431.

primitif de la société – est effectuée en juillet 1857, subissant un nouveau refus. Nous percevons au passage que les tractations ne manquent pas concernant la Compagnie immobilière. Outre ces difficultés liées à l'augmentation de capital, le choix du nouveau nom de la société pose problème : Émile Pereire propose tout d'abord la dénomination Société immobilière de Paris puis Compagnie immobilière de la Seine<sup>93</sup> ; plus intéressant, fin 1862, un large projet de fusion, entre la Compagnie immobilière, la Compagnie des Magasins généraux et la Compagnie des Ports de Marseille, est à l'ordre du jour. Comme pour mieux sous-entendre que l'opération bénéficie du patronage du gouvernement ou de l'empereur en personne, Émile Pereire affirme à ses actionnaires que la future société prend le nom de Compagnie impériale immobilière<sup>94</sup>. Il semble que cette dénomination éloquente n'ait pas suscité l'enthousiasme désiré et que les statuts des différentes sociétés concernées ne permettent pas la fusion. Le projet reste à l'état de projet. De fait, il est évident que le pouvoir cherche à freiner l'appétit dévorant des Pereire : par exemple, le ministère de l'agriculture, du commerce et des travaux publics, ne donne son accord aux deux entrepreneurs pour l'établissement d'une blanchisserie dans le quartier de Grenelle qu'à la condition qu'elle soit exclusivement réservée à l'usage du Grand Hôtel du Louvre. Il est redouté, au plus haut sommet de l'État, que les Pereire étendent toujours plus leur champ d'activités, beaucoup de leurs opposants cherchant à encadrer leur activisme effréné<sup>95</sup>.

Le deuxième quartier dans lequel les Pereire investissent sans compter est celui tout naissant de l'Opéra. La Société anonyme de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli y avait déjà mis un pied avec l'achat précoce de l'hôtel particulier d'Osmond, ce qui paraît non conforme aux statuts de cette dernière. Très tôt, Émile Pereire a des vues sur ce quartier ; il annonce dès 1855 le prochain emplacement où il compte exercer sa volonté : « *enfin, nous nous sommes rendus acquéreurs de l'ancien hôtel d'Osmond, situé rue Basse-du-Rempart, en face de la rue de la Paix. Chacun de vous, Messieurs, connaît cette magnifique habitation, placée dans une situation exceptionnelle, sur le plus riche boulevard de Paris et dont les dépendances considérables permettront de tirer, plus tard, un grand parti* »<sup>96</sup>. Il rappelle régulièrement à qui veut l'entendre le caractère stratégique de cette

---

<sup>93</sup> AN, F/12/6780 : lettre d'Émile Pereire adressée au ministre de l'agriculture, du commerce et des travaux publics.

<sup>94</sup> AN, F/12/6781/A et B : AGE de la Compagnie immobilière de Paris du 19 novembre 1862 et projets de statuts.

<sup>95</sup> Une forte correspondance entre les ministères concernés – notamment entre celui de l'agriculture, du commerce et des travaux publics et celui des finances – montre toutes les interrogations suscitées par les diverses initiatives des frères Pereire (AN, F/12/6780).

<sup>96</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

acquisition : « aucune position dans Paris n'est comparable à celle qui fait face à la rue de la Paix »<sup>97</sup>. La place Vendôme et la rue de la Paix étaient déjà le cœur du monde de la mode et de la joaillerie à Paris<sup>98</sup>. Il est intéressant de remarquer que les Pereire se préoccupent de réalisations immobilières dans des quartiers étant largement en devenir. Il est également étonnant de constater à quel point ils sont précurseurs dans le sens où ils investissent dans des quartiers n'ayant pas encore subi les coups de pioche de Haussmann. Les adversaires du préfet et des frères financiers ne manquèrent pas de relever ces investissements quasiment anachroniques. Nous y reviendrons au moment de la construction du Grand Hôtel et de l'aménagement complet du quartier de l'Opéra.

La Compagnie immobilière voit les choses en grand, ce qui a le double avantage de donner à ses possessions un aspect d'ensemble – et donc de leur donner une réelle plus-value, et de pouvoir les modeler à leur gré, en respectant bien entendu les règles instaurées par la ville. La plaine Monceau, opération neuve et de prestige, ne pouvait qu'engendrer enthousiasme chez les deux frères. Elle devient une véritable préoccupation après 1860. Ils vont aussi s'engager dans des opérations moins glorieuses comme l'acquisition de l'ensemble des terrains vacants boulevard du Prince-Eugène – baptisé en 1872 boulevard Voltaire – espace qui n'attira guère les autres entrepreneurs<sup>99</sup>. L'Immobilière se chargea de construire « les immeubles de façade, sans luxe mais sans médiocrité, si bien que de petits bourgeois attirés par un confort honorable à prix raisonnable commencent à prendre le chemin de cette vaste artère, désenclavant du même coup le Marais et le centre assez encombré »<sup>100</sup>. Une nouvelle fois, les Pereire s'engagent dans cette opération sans doute pour s'attirer les bonnes grâces du neveu de Napoléon I<sup>er</sup>. Pour justifier leur choix ou par simple conviction personnelle, on retrouve, lors de ce chantier différent des autres dans lesquels ils s'étaient engagés car moins somptueux, l'inspiration saint-simonienne. Pour eux, la transformation de Paris, le travail qu'elle apporte aux classes laborieuses, l'embellissement et l'assainissement de certains quartiers ne peuvent que profiter à l'ensemble de la population. D'ailleurs, Émile Pereire distingue deux types de quartiers dans ces nouvelles constructions : les beaux quartiers qui « attirent de toutes les parties de l'Europe et du monde une clientèle riche »<sup>101</sup>, ce qui est profitable pour le commerce et l'industrie de Paris, et les

<sup>97</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

<sup>98</sup> PLESSIS Alain, « Au Second Empire, de l'entreprise de luxe au sommet des affaires », in MARSEILLE Jacques (dir.), *Le luxe en France du siècle des « Lumières » à nos jours*, Paris, ADHE, 1999, p. 56.

<sup>99</sup> Cette absence de concurrence permet aux Pereire d'entrer en possession de ces terrains dans des conditions particulièrement avantageuses. Par exemple, l'Immobilière acquiert les terrains du boulevard du Prince-Eugène pour 380 francs le m<sup>2</sup>.

<sup>100</sup> AUTIN Jean, *Les frères Pereire ...*, op. cit., p. 297.

<sup>101</sup> AN, F/12/6781/A : AGE de la Compagnie immobilière de Paris, 19 novembre 1862.

anciens quartiers rénovés, embellis, offrant des conditions plus dignes d'habitation aux classes laborieuses. Il reste tout de même sujet à caution que les classes laborieuses – comme les nomme Émile Pereire – puissent s'offrir un appartement le long du boulevard du Prince-Eugène, comme il n'hésite pourtant pas à le déclarer devant ses actionnaires.

Aller plus en détail dans l'ensemble des acquisitions des Pereire, dans leur tactique d'achat et de gestion, puis dans la longue agonie de l'Immobilière, dans les déboires et les ennuis judiciaires que connurent ces multiples opérations, serait passionnant, mais nous éloignerait de nos objectifs principaux. Nous pouvons simplement noter que la croissance de l'actif de l'Immobilière est considérable : en 1861, l'Immobilière possède, outre le Grand Hôtel du Louvre, des immeubles rue de Rivoli, boulevard des Capucines, sur les Champs-Élysées, rue du Caire, boulevard Malesherbes, le tout représentant environ 41 MF à l'actif de la société sur un bilan dont le total s'élève à 50 MF. De plus, nous synthétisons, à l'aide d'une carte « moderne » de Paris, donc tenant compte de l'annexion des communes périphériques de 1860, les achats parisiens – terrains ou immeubles – réalisés par la Compagnie immobilière entre 1854 et 1862<sup>102</sup>. Cette carte met en évidence les bases de la stratégie d'achat de la Compagnie immobilière : achats exclusifs sur la rive droite, focalisation – à l'exception de l'achat du boulevard du Prince-Eugène – vers les opérations de prestige, amorce de la poussée vers l'ouest des quartiers élégants parisiens, ... Il aurait été aussi fort intéressant de suivre l'évolution du parc immobilier de la société des Pereire mais cette tâche se révèle des plus difficiles du fait que les ventes des terrains ou immeubles bâtis par la Compagnie immobilière se réalisent « à la découpe », c'est-à-dire qu'elles s'opèrent séparément, échelonnées dans le temps au gré des offres des acheteurs. Il est rare qu'un groupe complet de maisons se vendent d'un seul tenant. En outre, un véritable « Monopoly® » a cours pour acquérir certaines propriétés ; ainsi en est-il par exemple pour l'achat de terrains situés sur l'ancien Jardin d'Hiver, à proximité des Champs-Élysées. Cet achat se réalise par l'échange de « *trois immeubles situés rue de l'Echelle, n°3, rue de Rivoli, n°180 et 184, et en payant, à titre de soulte 800 000 francs* »<sup>103</sup>. La pratique est courante.

---

<sup>102</sup> Le tableau reprenant plus en détail les superficies, les dates et les montants de ces acquisitions se retrouve en annexes.

<sup>103</sup> AG du 23 juin 1858 de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant Compagnie de l'hôtel...*, op. cit., p. 62.

Première partie : naissance d'un géant, 1860-1879



I.1- Achats parisiens de la Compagnie immobilière en superficie, entre 1854 et 1862



Suivant la présentation d'Émile Pereire, l'Immobilière est endettée, en 1861, à hauteur de 12 814 187,90 francs auprès du Crédit mobilier ; ces emprunts sont de plus de quatorze millions en 1858, ce qui tend à prouver que l'Immobilière réussit à amortir ses investissements, à réduire son endettement<sup>104</sup>. Par ailleurs, on ressent une certaine impatience dans l'action des Pereire. Ce faisant, avant de réaliser une part importante de son actif, les administrateurs de l'Immobilière décident d'emprunter une nouvelle somme de quarante millions de francs en 1858. La société réussit pour le moment à se séparer des nouveaux immeubles qu'elle a construits. Par exemple, sur les terrains de l'ancien Jardin d'Hiver, avenue des Champs-Élysées, rue Marbeuf et rue de Marignan, trente-trois immeubles ont été élevés ; en 1862, l'Immobilière n'en possède plus que neuf<sup>105</sup>. Mais, le Grand Hôtel du Louvre puis le Grand Hôtel, mais surtout les opérations immobilières de Marseille, grèvent considérablement ses finances. Pourtant, Émile Pereire nourrit une grande ambition pour la cité phocéenne : « *c'est ainsi qu'à Marseille les constructions de la rue Impériale auront principalement les proportions de celles de la rue de Rivoli, des Champs-Élysées, du boulevard des Capucines* »<sup>106</sup>. Il conclut magistralement de la sorte : « *par là, nous continuerons à nous associer à la pensée du Règne* ». La foi d'Émile Pereire dans la réussite et dans le développement inexorable que peuvent prendre ces opérations et, grâce à lui, la nation tout entière, est absolue. Les ambitions que nourrit la Compagnie immobilière pour Marseille sont à la hauteur du percement de l'isthme de Suez et de toutes les grandes actions de son temps : grâce au désenclavement du vieux port qu'elle s'appête à réaliser, « *Marseille ne peut manquer d'acquérir une importance dont le port de Liverpool peut à peine donner l'idée* »<sup>107</sup>.

Au début, les résultats semblent correspondre aux attentes des administrateurs de la société. Elle distribue dès 1855 un dividende de cinq francs qui passe à dix francs en 1860. La Bourse est stable mais sensible à tout évènement géopolitique : « *le cours des actions [de la Compagnie immobilière] se maintient pendant sept ans de 100 à 130 francs environ pour faire 170 en 1855 lors de l'Exposition Universelle, et 80 francs en 1859 au moment de la guerre d'Italie. Pendant l'année 1862, la valeur des actions alla toujours croissant* »<sup>108</sup>. Néanmoins, ces bons résultats ne sont que l'arbre qui cache la forêt. Les valeurs de l'Immobilière sont en constante expansion, ce qui se traduit

---

<sup>104</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière de Paris, 20 avril 1861.

<sup>105</sup> AN, F/12/6781/A : AGE de la Compagnie Immobilière de Paris, 19 novembre 1862.

<sup>106</sup> *Ibid.*

<sup>107</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie immobilière, 27 avril 1865. Cette parole ne semble pas être d'Émile Pereire, absent, une fois n'est pas coutume, de l'assemblée générale de la Compagnie immobilière, mais plutôt de Vincent Cibiel, vice-président de cette dernière.

<sup>108</sup> NOUETTE-DELORME Émile, *Le Crédit mobilier et ses valeurs, histoire de douze ans*, Paris, Librairie Castel, 1865, p. 24.

certes par une augmentation du revenu, notamment grâce aux loyers, mais la plupart des constructions neuves ne trouvent pas preneur et est donc concrètement irréalisable. L'actif semble gonflé artificiellement pour contrebalancer un passif accru. Les sommes exigibles deviennent considérables. Pour ne rien arranger, la conjoncture devient incertaine – guerres d'Italie puis expédition du Mexique – ce qui a comme conséquence de ralentir le mouvement des investissements. Malgré la volonté des Pereire, les taux d'intérêt sont à la hausse, ce qui fait qu'ils trouvent de moins en moins d'acquéreurs pour leurs immeubles. Ils sont eux-mêmes endettés à des taux trop élevés.

Le 28 avril 1866, Émile Pereire préside sa dernière assemblée générale. Pourtant, suivant ses dires, il semble que tout aille pour le mieux : « *les développements [...] de nos entreprises [...] ont porté les fruits que nous en attendions* »<sup>109</sup>. Malgré cela, il n'est pas crédule et connaît les difficultés rencontrées. Les opérations marseillaises s'engluent. Au 31 décembre 1866, l'actif de la Compagnie immobilière est de 283 millions de francs : 126 millions pour des immeubles de rapport, vingt-deux pour les immeubles en construction à Marseille, quarante-six pour des terrains donnés à bail avec promesse de vente, trente-six pour des terrains à vendre et enfin cinquante-huit millions de créances hypothécaires. Il semble que, pour une fois, le président de l'Immobilière n'ait pas maîtrisé tous les paramètres. Les dirigeants de l'Immobilière sont confrontés à un double problème : ils doivent se débarrasser le plus rapidement possible des terrains qu'ils ont achetés, représentant une valeur considérable, alors qu'ils ont besoin simultanément de ressources importantes pour pouvoir bâtir sur ces mêmes terrains. L'industrie du bâtiment consomme beaucoup d'argent frais pour un retour sur investissement relativement lent. Ils essaient de contourner cet obstacle en construisant eux-mêmes, subissant ainsi l'ensemble des charges. Surtout, les difficultés de construction – les terrains sur le port sont sous l'eau et doivent donc être conquis sur la mer – se multiplient, augmentant d'autant plus les frais et ralentissant la vente des immeubles. Pourtant, pour les opérations marseillaises, la confiance semble, au moins en apparence, toujours de mise : « *la plus-value que doivent acquérir nos terrains est [...] absolument certaine* »<sup>110</sup>, malgré « *un déchaînement de passions, sans exemple comme sans motifs* »<sup>111</sup>. En effet, de nombreux petits pamphlets contre les Pereire et le saint-simonisme paraissent dans la presse ou sous forme de petits recueils<sup>112</sup>. La situation

---

<sup>109</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie immobilière, 28 avril 1866.

<sup>110</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie immobilière, 27 mai 1865.

<sup>111</sup> *Ibid.*

<sup>112</sup> Comme par exemple avec l'opuscule de A. CRAMPON, *la finance saint-simonienne à son déclin*, sous-titré *une grande incapacité méconnue*, Paris, Balitout, 1867, 14 pages. L'auteur qualifie le Crédit mobilier de société

n'est plus tenable pour les frères bordelais. L'opinion s'est retournée, le pouvoir impérial en partie aussi, ce qui engendre la disgrâce d'Émile Pereire en 1867 – lettre de démission du 25 septembre. D'ailleurs, son remplaçant à la tête de l'Immobilière et du Crédit mobilier, le comte de Germiny, sénateur, fut choisi par l'empereur en personne, par décret impérial en date du 11 octobre 1867<sup>113</sup>. Il trouve alors une situation financière particulièrement difficile : à Paris, la situation ne semble pas catastrophique, les constructions sont terminées, les immeubles loués ; bref, l'ensemble du parc immobilier parisien est en rapport et, chose aussi importante pour les écritures de la société, il est estimé à sa juste valeur<sup>114</sup>. Par contre, à Marseille, les locations ne produisent que 600 000 francs sur les 130 millions investis par les anciens administrateurs ; on ne peut guère en espérer plus de 5 MF dans un futur très proche. D'autre part, les chiffres de l'endettement – du surendettement – sont vertigineux : la Compagnie immobilière doit, à ses divers créanciers, près de 213 millions de francs. Les actionnaires réclament un retour sur investissement, de nombreux procès sont intentés à l'Immobilière, les litiges s'accumulent. À partir de 1869, la Compagnie immobilière remplit régulièrement les colonnes de la *Gazette des Tribunaux*. En juillet 1869, une première demande, allant dans le sens de la liquidation, avait été formulée par de petits actionnaires dissidents, formés en société civile, et accueillie favorablement par le Tribunal de commerce de Paris<sup>115</sup> ; un arrêt de la Cour impériale casse alors le jugement<sup>116</sup>. Le conseil d'administration – qui changea de président à la suite de la démission du comte de Germiny en 1870 – essaie à tout prix de trouver un accord amiable avec le Crédit mobilier, dont le destin est intimement lié à celui de l'Immobilière. Une nouvelle fois, les actionnaires sont sollicités pour injecter de l'argent frais dans la société. Mais ces mesures de désespoir arrivent trop tardivement, la faillite complète n'est retardée que de quelques mois. L'effondrement final, la dissolution et la liquidation de l'Immobilière furent finalement prononcés le 23 avril 1972<sup>117</sup> par la Première Chambre du Tribunal civil de la Seine<sup>118</sup>. Le verdict est accablant

---

basée sur « l'exploitation de la spéculation sur toute valeur mobilière ou industrielle », la Compagnie maritime de société basée sur « l'exploitation de la spéculation sur tout produit commercial, sucres, farines, cafés etc., etc. », et parle de la Compagnie immobilière comme utilisant la spéculation sur « toute valeur réputée immeuble ».

<sup>113</sup> STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire ...*, op. cit., p. 196.

<sup>114</sup> AN, F/12/6781/A : AGE de la Compagnie immobilière, 21 décembre 1867.

<sup>115</sup> Jugement du 19 juillet 1869.

<sup>116</sup> *Gazette des Tribunaux*, 20 août 1869.

<sup>117</sup> *Gazette des Tribunaux*, 24 avril 1872 et AN, ET/CVIII/1320 : minutes de Me Prud'homme, octobre-novembre 1879.

<sup>118</sup> Audiences des 12, 17, 24 mars et 2, 9 et 23 avril 1872. La demande de mise en liquidation de la Compagnie immobilière fut formée par un groupe d'obligataires ; le Crédit foncier, le Crédit mobilier et un autre groupe d'obligataires sont intervenus pour s'opposer à la mise en liquidation. La demande des obligataires se justifie afin « de rendre exigibles et remboursables les obligations dont ils sont porteurs ».

pour l'Immobilière : elle se trouve en arrêt d'exploitation, ne peut continuer les opérations dans lesquelles elle s'est engagée, elle laisse « *impayées les annuités échues que le Crédit foncier est en droit de réclamer et qu'à raison de ce retard les immeubles affectés à la garantie de la créance du Crédit foncier ont été mis sous la main d'une séquestre judiciaire* », une partie de son capital n'existe plus alors que « *le passif augmente dans une proportion corrélative à la diminution du capital* », etc. Pour sauver ce qui peut encore l'être, pour « *sauvegarder autant que possible la généralité des intérêts* », le tribunal nomme trois liquidateurs judiciaires auxquels il confie tout pouvoir pour « *l'administration et la réalisation pour toutes voies amiables ou judiciaires des valeurs mobilières ou immobilières dépendant de l'actif social, dans les conditions et aux époques qu'ils jugeront le plus avantageux* »<sup>119</sup>. Ils deviennent les seuls maîtres à bord de ce considérable bateau naufragé dénommé Compagnie Immobilière. Après avoir saisi le tribunal pour réclamer le remboursement de soixante-treize millions de francs, le Crédit mobilier essaie d'introduire l'un de ses administrateurs comme liquidateur judiciaire, sans doute pour tourner à son avantage la liquidation. Le tribunal le désavoue sur ce point.

C'est ainsi que se termine l'aventure immobilière des Pereire. Même s'ils avaient quitté la barre du navire depuis 1867, l'effondrement de la Compagnie immobilière<sup>120</sup> marque le démantèlement total de leurs actions, la fin de leurs beaux rêves saint-simoniens. Entre-temps, elle avait révolutionné un domaine auquel aucun homme d'affaires français n'avait encore pensé à s'attaquer : l'hôtellerie de luxe.

## **B- Un modèle de luxe : le Grand Hôtel du Louvre**

Comme pour les Pereire, il n'est pas lieu de dresser une histoire complète du Grand Hôtel du Louvre. Néanmoins, pour comprendre la création du Grand Hôtel, une étude du Grand Hôtel du Louvre, au moins partielle, est obligatoire. De surcroît, tant que ceux-ci sont gérés par la même compagnie, leurs histoires sont indissociables. Surtout, pour tout ce qui concerne sa construction, sa conception, son organisation, son administration, etc., il est manifeste que le Grand Hôtel du Louvre sert d'exemple au Grand Hôtel ; et quel magnifique exemple !

---

<sup>119</sup> *Gazette des Tribunaux*, 24 avril 1872.

<sup>120</sup> Dans un souci de lisibilité et pour ne pas surcharger notre texte, nous utiliserons, dans la suite du développement, la dénomination « Compagnie immobilière » pour la désigner même si celle-ci, suivant les années, porte une autre appellation officielle.

### *Une nouveauté architecturale*

L'élévation du Grand Hôtel du Louvre se fait donc au milieu du vaste chantier qui voit l'achèvement de la rue de Rivoli. Il est inutile de revenir sur les étapes de cette transformation. Le bâtiment occupe 7 911 m<sup>2</sup> sur les 15 800 que couvre en tout l'opération de la rue de Rivoli. Il doit à l'origine ouvrir ses portes pour l'inauguration de l'Exposition Universelle de 1855, le 15 mai. Bien que le Grand Hôtel du Louvre soit une des constructions les premières achevées de l'ensemble de la rue de Rivoli, on ne peut procéder qu'à une ouverture partielle le 15 octobre 1855, à peine un mois seulement avant la clôture de l'Exposition. *L'Illustration* se fait le témoin de l'ensemble du chantier, hors norme, de la rue de Rivoli par une lithographie montrant le chantier de nuit, éclairé de grands arcs électriques surplombant les travailleurs, mobilisant des centaines d'ouvriers, attirant des dizaines de badauds, nécessitant des kilomètres de poutres de bois pour les échafaudages<sup>121</sup>. Il semble que les conditions climatiques – rigueur de l'hiver – alliées, sans doute, à l'inexpérience de ces constructions titanesques soient à l'origine de ce retard, même si, en fin de compte, l'érection du Grand Hôtel du Louvre se fait en un peu plus d'un an ; sa première pierre fut posée le 27 août 1854.

À qui revient l'idée suprême de création du Grand Hôtel du Louvre puis du Grand Hôtel ? De ce point de vue, nous nous opposons à la vulgate qui voit le lien direct entre la naissance de la grande hôtellerie sous le Second Empire et le pouvoir impérial lui-même. D'anciens témoignages n'ont pas hésité à attribuer directement ces créations à Napoléon III en personne : « l'idée de fonder à Paris un hôtel "monstre" [...] revient à Napoléon III qui, dans ces fréquents séjours à Londres, y avait vu des spécimens du genre. L'empereur suggéra le projet à M. Pereire »<sup>122</sup>. L'avis est clair et tranché ; il est certain qu'il est séduisant. Il nous appartient toutefois de le tempérer. D'une part, les hôtels « monstres » dont parle l'auteur ne sont apparus à Londres qu'en 1851. Le premier digne de ce qualificatif est le Great Western Hotel inauguré en 1851, à l'occasion de l'Exposition Universelle de la même année ; Louis-Napoléon Bonaparte est président de la République française, préparant sans doute son coup d'état de décembre 1851, et de ce fait ne vit plus à Londres ! De plus, n'ayant pas de preuves formelles, de documents officiels prouvant que Napoléon III est le commanditaire direct de ces créations, il nous paraît

<sup>121</sup> *L'Illustration*, 30 septembre 1854, p. 240. La lithographie du chantier est reproduite en annexes.

<sup>122</sup> AVENEL Vicomte Georges d', *Le mécanisme de la vie moderne, 5<sup>ème</sup> série, les grandes hôtelleries. La Bourse. Les transports urbains (omnibus, tramways, métropolitain). Porcelaines et faïences. Tapis et tapisseries*, Paris, Armand Colin, 1905, p. 16.

totale­ment prématuré d'affirmer que l'Hôtel du Louvre et le Grand Hôtel sont nés directement de la volonté impériale. Nous sommes bien en présence d'initiatives privées, et c'est pourquoi, même si nous nous interdisons de toute hagiographie envers les frères Pereire, il semble évident que la création de la grande hôtellerie à Paris est le fait d'un groupe d'entrepreneurs ayant vu dans l'hôtellerie haut de gamme un moyen d'enrichissement et un nouveau signe des progrès de leur temps. Ils jugèrent bon de construire ces deux hôtels, selon nous, pour des raisons de rentabilité financière, mais aussi pour ajouter de la plus-value aux quartiers dans lesquels ils ont investi, pour renforcer leur « système » dans le secteur de l'immobilier parisien. Un autre indice nous montre qu'il s'agit d'initiatives privées : en 1854, *L'Illustration* présente un projet de fondation d'un grand hôtel à la manière de ce qui se fait à Londres ou en Amérique. Les auteurs de ce projet sont le directeur du journal, Alexandre Paulin, et l'architecte Hector Horeau<sup>123</sup>. Ils avaient l'intention d'ouvrir « un hôtel américain à Paris » au moyen d'une société par souscription d'actions. Le projet fut finalement abandonné fin 1854, peut-être en raison de la concurrence des Pereire<sup>124</sup>. Nous n'en savons malheureusement pas plus.

Il reste tout de même indubitable que la fondation des deux hôtels dut bénéficier des bons augures des Tuileries et de leur assentiment. Comme nous l'avons déjà évoqué, la présence de Napoléon III sur le trône impérial et sa volonté de magnifier Paris sont parmi les conditions *sine qua non* de la création des grands hôtels. Il reste également absolument certain que les deux hôtels sont construits dans le sillage des grandes expositions, qui sont, elles, du ressort de l'empereur. De ce fait, les grands hôtels Pereire s'inscrivent totalement dans la propagande du régime impérial. Paris se devait de se doter d'un bâtiment d'accueil digne du rang que le pouvoir voulait lui donner. En plus, les Expositions Universelles représentent des impulsions majeures pour la réussite du début de l'exploitation des deux hôtels – ceci est d'ailleurs plus effectif pour le Grand Hôtel que pour le Grand Hôtel du Louvre. Quoiqu'il en soit, si l'on retient l'hypothèse que le Grand Hôtel fut construit très spécifiquement pour l'Exposition Universelle de 1867 – hypothèse à laquelle nous n'adhérons qu'à moitié – il semble que l'on ait retenu la leçon ou tout du moins que l'on ait pris plus de marge, par rapport au Grand Hôtel du Louvre, pour qu'il soit prêt pour l'évènement de 1867. Sa construction est entreprise dès 1861.

---

<sup>123</sup> *L'Illustration*, 27 mai 1854, p. 335.

<sup>124</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 15.

Le Grand Hôtel du Louvre est une œuvre d'Alfred Armand, l'architecte personnel des Pereire, bien que le gigantisme de ce premier hôtel dût nécessiter le concours de plusieurs grands noms de l'architecture urbaine du Second Empire comme en témoigne l'hommage du conseil d'administration de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli : « nous devons ici, Messieurs, rendre hommage au talent et au zèle avec lesquels MM Armand, Hittorff, Pellechet et Rohault de Fleury, architectes de notre société, sont parvenus à élever un ensemble de constructions immenses. C'est à l'énergie constante qu'ils ont déployée, que nous devons l'exécution de travaux accomplis dans les plus parfaits conditions de l'art »<sup>125</sup>. Comme il est suggéré dans cette dernière citation, la décoration et l'ornementation du Grand Hôtel du Louvre mobilisent la participation de très nombreux artistes. La description d'un tel bâtiment mériterait à elle seule un chapitre. Une étude complète de son architecture est présente dans l'ouvrage du Musée Carnavalet sur les grands hôtels de voyageurs à Paris au XIX<sup>e</sup> siècle<sup>126</sup>. Dans le cadre de notre étude, nous nous contentons de la synthétiser ainsi : « les corps de bâtiment dessinent un vaste quadrilatère à l'intérieur duquel deux bâtiments intérieurs perpendiculaires à ceux qui donnent sur la rue de Rivoli et la rue Saint-Honoré délimitent trois cours, dont l'une est dite du Palais-Royal, celle du milieu, cour d'honneur, et celle du côté de la rue de Marengo, de service. Tous les bâtiments sont élevés sur caves, d'un rez-de-chaussée, d'un entresol, de quatre étages carrés et d'un cinquième lambrissé »<sup>127</sup>. En fait, la partie d'exploitation au Grand Hôtel du Louvre ne commence qu'au premier étage ; ainsi, les chambres, les salons ou la salle à manger se situent dans les étages de l'hôtel. Le rez-de-chaussée, le sous-sol et l'entresol sont les parties dévolues au fonctionnement de l'hôtel (cuisines, caves, administration, ...), à l'accueil des voyageurs (cours, portes d'accueil, réception, ...) et à la part de revenu fixe de l'hôtel, aux boutiques. L'architecture extérieure du bâtiment est relativement simple et similaire bien que les façades donnant sur le Louvre – rue de Rivoli – et sur la place du Palais-Royal aient bénéficié de considérations plus esthétiques. En effet, sur ces deux faces, sans doute pour ne pas détonner avec son illustre voisin, des arcades dictent le découpage du rez-de-chaussée jusqu'à hauteur du balcon du premier étage, « des pilastres corinthiens divisent les fenêtres des étages supérieurs ; celles du premier sont à frontons triangulaires : celles du second portent des frontons circulaires brisés avec des têtes formant clé, qui se penchent comme pour regarder dans la cour »<sup>128</sup>. L'entrée principale du Grand Hôtel du Louvre, sur la rue de Rivoli, se fait au moyen d'une grande porte « percée de trois arcades destinées au va-et-vient des piétons et des voitures. Elle communique avec la cour d'honneur située au centre de l'hôtel ; cette cour majestueuse est fermée d'une voûte de verre d'une très grande légèreté, surmontée d'une lanterne assurant la ventilation. L'armature de cette voûte est [...]

<sup>125</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie immobilière, 29 septembre 1855.

<sup>126</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 74-101.

<sup>127</sup> *Ibid.*, p. 75.

<sup>128</sup> *L'Illustration*, 20 octobre 1855, p. 266.

*invisible au sol* »<sup>129</sup>. Une fois dans la cour d'honneur, le voyageur a tout loisir de se rendre dans l'ensemble des services proposés par l'hôtel, à savoir le café-divan, la loge des concierges, la réception, le bureau de renseignements, le bureau de télégraphie, etc., puis dans les étages. De plus, l'aménagement intérieur de l'hôtel connaît très rapidement de légères modifications. Ainsi, le bureau de télégraphie ne fut installé qu'en 1858 ou en 1859. La direction de l'hôtel se rend compte de l'absence et du manque important d'un tel service dans un établissement destiné à une clientèle aisée, voulant communiquer rapidement, ce qui tend à prouver la stratégie commerciale des Pereire – être à la pointe du progrès – ainsi que toute leur réactivité. Fonctionnant de jour comme de nuit, le bureau télégraphique du Grand Hôtel du Louvre donne, selon Émile Pereire, une vraie valeur ajoutée à l'établissement : « *cette innovation met notre hôtel dans des conditions favorablement exceptionnelles. Les voyageurs qui y descendent peuvent recevoir de la province et de l'étranger les dépêches qui leur sont adressées, et répondre sans se déplacer et sans perdre une minute ; cet avantage a été vivement apprécié, et le bureau de télégraphie de l'hôtel est rapidement devenu l'un des plus importants de Paris* »<sup>130</sup>. Ainsi, malgré la réussite première de leur opération hôtelière, les deux entrepreneurs ne s'endorment pas sur leurs lauriers et cherchent à parfaire constamment leur résidence. La même logique s'exerce avec l'ascenseur, installé, au Grand Hôtel du Louvre, seulement dans le cours des années 1860<sup>131</sup>. Les Pereire eurent tout le loisir de combler les « manques » du Grand Hôtel du Louvre au Grand Hôtel.

En plus de l'escalier d'honneur et de quatre autres en pierre, le Grand Hôtel du Louvre est desservi par de multiples escaliers de bois destinés au personnel. Au fond de la cour d'honneur, « *s'étend un vaste perron à quatre rampes, qui débouche sur un vaste portique éclairé par cinq arcades à colonnes corinthiennes engagées dans le mur. Au-dessus règne un attique, que surmonte un large cadran circulaire soutenu par quatre statues d'enfants, de MM Klagmann et Choiselat, représentant les quatre parties du monde* »<sup>132</sup>.

---

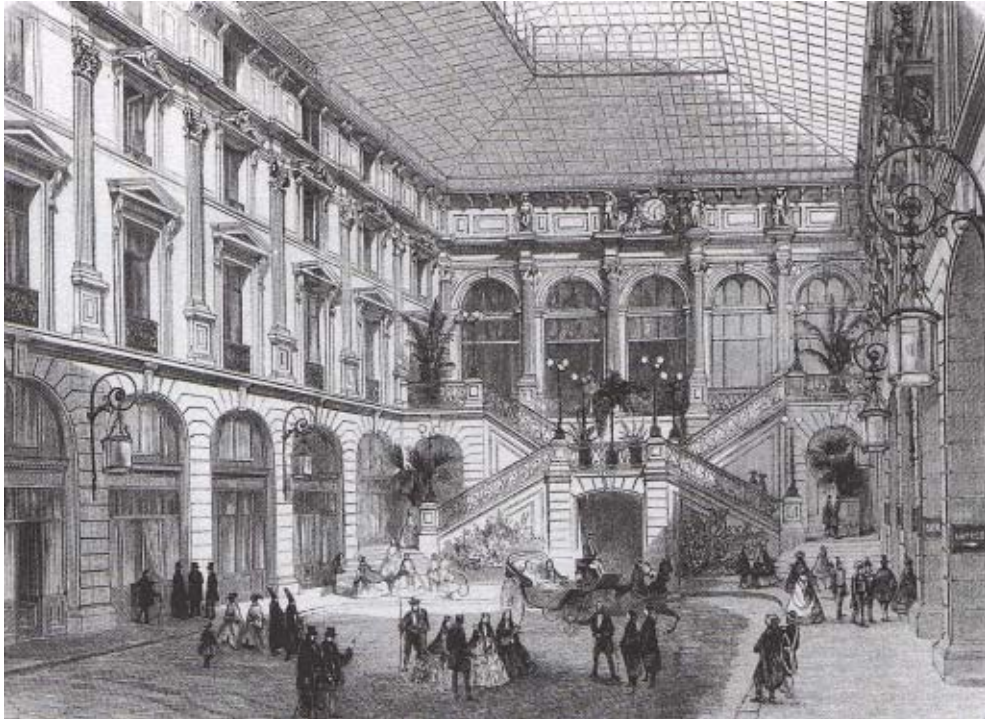
<sup>129</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 76.

<sup>130</sup> AG du 21 avril 1860 de la Compagnie immobilière de Paris in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, op. cit., p. 115.

<sup>131</sup> LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions des appareils de manutention et modifications conseillées à la Compagnie*, Paris, s.e., 1868, partie III, p. 1.

<sup>132</sup> *L'Illustration*, 20 octobre 1855, p. 266.





I.2- Cour d'honneur du Grand Hôtel du Louvre

Le perron de la cour d'honneur de l'Hôtel du Louvre débouche sur une galerie monumentale donnant accès à la salle à manger, située au premier étage de l'hôtel. À l'époque de sa construction, cette salle à manger n'a sans doute pas d'équivalent à Paris. De dimensions grandioses – plus de 550 m<sup>2</sup>, ornée « en son centre d'un plafond à caissons représentant les douze mois de l'année »<sup>133</sup>, elle est éclairée par des fenêtres et des œils-de-bœuf, ... Plusieurs autres salles magnifiques éblouissent les clients de l'hôtel. Au total, bien que le nombre varie d'une source à l'autre – il en fut de même pour le Grand Hôtel, le Grand Hôtel du Louvre comportait environ 700 chambres et salons. De la même manière que pour les immeubles de type haussmannien, les deux premiers étages sont constitués des appartements les plus luxueux, les plus grands, les mieux décorés. Les troisième et quatrième restent de bonne tenue et permettent sans doute de proposer une grille tarifaire étendue. Le cinquième étage est réservé au personnel de l'hôtel ainsi qu'aux domestiques des clients de passage. En plus d'être un palais des rêves à tel point qu'il devient à lui tout seul « un monument touristique »<sup>134</sup>, le Grand Hôtel du Louvre regorge de nouveautés de son temps – monte-charges, système de ventilation, calorifères, cabinets d'aisance à l'anglaise, monte-plats, éclairage au gaz, etc. – à tel point que ces innovations sont plus que jamais un argument de vente.

<sup>133</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 78.

<sup>134</sup> *Tout Paris en poche, Guide de l'étranger*, Paris, Libr. Guittet, 1861 in MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 84.

**GRAND**  
**HOTEL DU LOUVRE**

**LE PLUS VASTE DE L'EUROPE**

**Occupe le carré isolé entre la rue de Rivoli, la place  
du Palais-Royal, les rues St-Honoré et de Marengo**

**AU CENTRE DE PARIS.**

---

<p><b>600</b> Chambres et <b>70</b> Salons. Salle à manger richement décorée. Salons pour le Restaurant. Salon de lecture où se trouvent les journaux de Paris et de l'Etranger, ainsi qu'un choix des meilleures publications littéraires périodiques. Salons de conversation, de Jeux, de Musique. Un Café divan avec Billards au rez-de-chaussée servant de fumoir. Bains à toute heure de la journée. Voit. de remise à l'hôtel.</p>	<p>Equipages riches sur commande. Omnibus conduisant à toutes les gares de chemins de fer. Boîte aux lettres. Bureau télégraphique. Il y a Table d'hôte à 6 h. Dîners à la carte au restaurant et dans les appartements, à toute heure. Les prix des Chambres varient de <b>3</b> à <b>20</b> fr.; ceux des Salons de <b>2</b> à <b>20</b> fr., et le service de 1 fr. à 1 fr. 50 par personne. Personnel du service parlant différentes langues.</p>
--	---

I.3- Publicité pour le Grand Hôtel du Louvre publiée dans le guide Baedeker de Paris de 1860

L'inauguration d'un tel bâtiment ne pouvait être qu'à son image. On voulut en faire un évènement « *grand comme lui-même* »<sup>135</sup>. Une fête des exposants de l'Exposition Universelle de 1855 fut le prétexte de l'évènement qui eut l'honneur de recevoir Napoléon III en personne, lors de cette soirée devant être l'heure de gloire des frères Pereire. Le résultat semble réussi, ou tout du moins à la hauteur de l'attente :

*« la cour d'honneur de cette hôtellerie monumentale resplendissant de mille lumières, et sa voûte de verre, pavoisée des drapeaux des diverses nations, avait été transformée en un premier salon au milieu duquel un énorme buffet était dressé. Les fenêtres tendues de velours du premier étage jusqu'au faîte, portaient chacune le nom et l'écusson d'une ville métropole de la France ou de l'étranger. Au fond de la cour, un vaste perron à quatre rampes conduisait dans une longue et splendide galerie qui précède la salle principale, une salle à manger, dit-on, un salon pour le soir, et qu'on aurait pu prendre aisément pour une salle du trône, à voir ses dimensions colossales, ses plafonds couverts de peintures et de cariatides, ses glaces, ses pilastres et ses*

<sup>135</sup> L'Illustration, 20 octobre 1855, p. 266.

*lambris sculptés d'or et de marbre avec une magnificence extraordinaire. Deux orchestres avaient été préparés : un orchestre de musique militaire se tenait dans le vestibule de la cour ; un autre, sous la direction de l'habile chef, M Dufrêne, exécutait des marches et des airs variés dans le salon principal où S A I était attendue. À neuf heures, les portes sont ouvertes, et la foule des exposants, accrue des invités, a rempli les salles immenses, devenues en un instant trop étroites. Le prince Napoléon est arrivé vers dix heures, escorté de M le ministre d'État et de plusieurs hauts dignitaires. Reçu par la commission, le prince s'est avancé dans la salle principale, où il s'est tenu debout »<sup>136</sup>.*

Les Pereire avaient réellement mis en scène l'évènement, ayant eux-mêmes invité des journalistes à la réception. Ils n'en furent qu'à moitié récompensés, puisque, bien que l'hôtel en lui-même fût unanimement salué, les mauvaises langues rapportent que l'empereur n'est resté que peu de temps et que la fin de la soirée ressemble à une « *orgie mémorable au champagne* »<sup>137</sup>, le buffet, installé dans la cour d'honneur, offrant, en fin de soirée, l'aspect d'un champ de bataille. *L'Illustration*, qui n'avait pas reçu d'invitation officielle, rappelle malicieusement que ses dessinateurs ont préféré évoquer, dans les deux magnifiques lithographies accompagnant l'article relatant l'inauguration, des « *tableaux qui ne déposent (sic) pas de l'animation un peu désordonnée des scènes finales du spectacle* »<sup>138</sup>.

C'est ainsi, sous ces auspices de fête, d'excès, de réjouissance mais surtout de triomphe que l'Hôtel du Louvre commence son existence. Les contemporains ont conscience de ce qu'ils sont en train de vivre, du fait qu'ils assistent à la naissance d'une hôtellerie nouvelle. Voilà ce qu'écrit Paul de Saint-Victor, dans *La Presse*, quelques heures avant l'inauguration de l'établissement : le Grand Hôtel du Louvre fonde « *l'hôtellerie du dix-neuvième siècle, celle qui convient à ses migrations immenses emportées et rapportées par le souffle du wagon et du paquebot. La vapeur transforme en tous sens la vie sociale ; elle précipite sa circulation, abrège le temps, annule la distance* »<sup>139</sup>. Parallèlement, le journaliste a conscience de l'extraordinaire et irrémédiable mouvement qui se déroule devant ses yeux, certes exacerbé par l'Exposition Universelle, c'est-à-dire l'expansion décisive du tourisme et l'ampleur que le phénomène prend : la ville de Paris « *n'aura pas ni assez d'hôtels pour les [touristes] loger, ni assez de voitures pour les transporter [...] C'est ce que nous avons vu et ce que nous verrons pendant encore toute la durée de*

---

<sup>136</sup> Récit de l'inauguration du Grand Hôtel du Louvre du *Journal des débats* repris dans *L'Illustration*, 20 octobre 1855, p. 266.

<sup>137</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 89.

<sup>138</sup> *L'Illustration*, 20 octobre 1855, p. 266.

<sup>139</sup> *La Presse*, 15 octobre 1855, in MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 84.

*l'Exposition* »<sup>140</sup>. L'Exposition Universelle de 1855 accueillit 5 163 000 visiteurs<sup>141</sup>, et il ne fut pas rare d'en voir dormir à la belle étoile, les hôtels affichant complet longtemps avant son ouverture. L'auteur de l'article publié dans *La Presse* montre que les villes, Paris en l'occurrence, doivent se métamorphoser, ou tout du moins, se parer de mille équipements pour ne pas rester sur le quai du train en mouvement constitué par le développement du tourisme à partir de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle et par l'invention de nouvelles pratiques qui l'accompagnent : « *la civilisation des villes a donc à faire un travail sur elle-même pour se mettre au niveau de ces immenses marées humaines dont on peut prédire les retours presque réguliers. La vapeur est appelée à faire dans le monde social les mêmes révolutions que l'imprimerie a produites dans le monde des idées* »<sup>142</sup>. Le secteur de l'hôtellerie, en tout point en retard par rapport aux autres industries actives de ce mouvement, « *n'a pas prévu les chemins de fer, ni les foules instantanées qu'il amène ; il attend cent voyageurs, il lui en arrive mille* ». En ce sens, le Grand Hôtel du Louvre devient le nouveau « *modèle de ces phalanstères du voyage* »<sup>143</sup>.

Ainsi, par sa construction, le Grand Hôtel du Louvre révolutionne l'industrie hôtelière et accompagne un phénomène en devenir. Certes, il fallait réussir sa construction, mettre en synergie tous les services qui composent un hôtel de cette taille ; encore fallait-il aussi réussir à exploiter un établissement de cette dimension.

### *L'hôtellerie au sein de la Compagnie immobilière*

Il était à l'origine prévu que le Grand Hôtel du Louvre forme à lui seul, et pour la première fois pour l'exploitation d'un hôtel, une société anonyme. Une lettre du préfet de police de la ville de Paris, Piétri, nous apprend que cette société devait porter dans un premier temps le nom de Compagnie du Grand Hôtel des Chemins de Fer, ce qui en dit long sur l'esprit des Pereire qui avaient compris toute l'importance du développement du rail pour la réussite de leur hôtel<sup>144</sup>. Cette lettre de Piétri, nous donnant connaissance de ce premier projet, est intéressante à plus d'un titre. En premier lieu, il témoigne de l'état général de la pensée des contemporains face à ce projet hors norme : « *cette entreprise est la première de ce genre qui ait été tentée en France. On sait que dans plusieurs villes importantes des Etats-Unis, à New York notamment, il existe de ces hôtels établis sur des bases gigantesques et qui ont atteint un haut degré de prospérité* ». Malgré cet

---

<sup>140</sup> *Ibid.*, p.88.

<sup>141</sup> ORY Pascal, *Les Expositions Universelles de Paris*, Paris, Ramsay « image », 1982, p. 153.

<sup>142</sup> *La Presse*, 15 octobre 1855, in MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, *op. cit.*, p. 88.

<sup>143</sup> *Ibid.*, p. 89.

<sup>144</sup> AN, F/12/6780 : lettre du préfet de police de Paris au ministre de l'agriculture, du commerce et des travaux publics, 12 septembre 1854.

enthousiasme de prime abord, le préfet de police de Paris s'interroge sur les chances de réussite du projet : « *on aurait tort peut-être de trop compter ici sur un succès pareil ; car, sans méconnaître les éléments de prospérité qu'il peut rencontrer, à Paris, il ne faut pas se dissimuler qu'un semblable établissement est bien plus conforme au caractère américain qu'aux mœurs de notre pays* »<sup>145</sup>. Devant ces considérations et les conditions extrêmement variables d'une réussite, il va même jusqu'à s'interroger sur le bien-fondé d'une telle entreprise, si elle est réellement « *d'utilité publique* ». En disgrâce aux yeux de Haussmann, notamment du fait de la concurrence constante entre les deux préfetures, il est évident que l'avis du préfet de police n'eut pas grand poids, même si ces interrogations reflètent un certain pan de l'état d'esprit des gens de pouvoir face à cette nouveauté<sup>146</sup>. En outre, au vu de l'ensemble des obstacles dressés par les différents corps de l'État contre les initiatives répétées des Pereire, nous pouvons penser que les concertations entre les différents ministères, face aux affaires des Pereire, allèrent bon train<sup>147</sup>. Nous pouvons même supposer que l'avis de l'empereur en personne, en cette période où Émile Pereire est toujours bien vu du côté des Tuileries, eut une incidence sur l'autorisation finale qui lui est donnée.

Début octobre 1854, des statuts – d'une société anonyme du Grand Hôtel du Louvre – sont déposés auprès de M<sup>e</sup> Fould, le notaire des Pereire<sup>148</sup>. Ils prévoient « *la construction dans le centre de Paris, d'un vaste hôtel garni avec ses dépendances, la construction des bâtiments nécessaires, l'exploitation directe ou par voie de location de cet hôtel et de ces dépendances* ». La durée originelle de la société est de cinquante ans, son fonds social fixé à douze millions de francs, divisé en 120 000 actions. Comme pour la Société immobilière de la rue de Rivoli, le Crédit mobilier et les Pereire en leur nom doivent largement être engagés dans l'affaire : la banque détient 40 000 actions, les frères Pereire 25 330 à eux deux. Les autres gros actionnaires restent les fidèles des Pereire : Charles Seguin, administrateur des chemins de fer du Midi, pour 6 665 actions, Ernest André, « *capitaliste rentier* »<sup>149</sup>, pour 6 665 actions, Adolphe d'Eichtal, vice-président du conseil d'administration du Crédit mobilier, par ailleurs président du conseil

<sup>145</sup> *Ibid.*

<sup>146</sup> HAUSSMANN Georges Eugène, *Mémoires*, 1893, Paris, Seuil, 2000, 1 204 pages. Haussmann parle de Piétri l'ancien en des termes peu flatteurs : « *M. Piétri vivait en vieux garçon, avec des habitudes que les obligations d'une grande représentation officielle eussent gênées. [...] Il n'avait ni le style aisé, ni la parole facile* » (p. 459).

<sup>147</sup> AN, F/12/6780 et 6781 : lettres de différents ministères.

<sup>148</sup> AN, ET/VIII/ 1667 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, septembre et octobre 1854. Émile Fould (1803-1884) est notaire à Paris, 24, rue Saint-Marc ; « *c'est dans son étude que se sont passés la plupart des actes concernant la banque Fould et Fould-Oppenheim, le Crédit mobilier, etc., mais aussi l'essentiel des affaires de la communauté juive de Paris* » (BARBIER Frédéric, *Finance et politique ...*, *op. cit.*, p. 302).

<sup>149</sup> Nous n'indiquons que les titres « officiels » présents dans les statuts.

d'administration du chemin de fer de Paris à Saint-Germain, pour 6 665 actions, les frères Mallet, banquiers à Paris, pour 4 000 actions, Casimir Salvador, administrateur du Crédit mobilier, pour 665 actions, ... Émile Pereire devait en être le président. Cette société autonome ne vit finalement pas le jour.

En définitive, les Pereire choisirent ou furent obligés de ne former qu'une société avec l'Immobilière de la rue de Rivoli. Cette logique se prolongea lorsque, pour développer leurs activités à Paris puis dans toute la France, ils préférèrent modifier les statuts de cette première société plutôt que d'en créer d'autres, ce qui en soit ne les effrayait pas ! Le Conseil d'État se montre également réticent face aux premiers statuts d'une société anonyme du Grand Hôtel du Louvre. La trop grande proximité nominative entre le palais et l'hôtel à construire gêne les membres du conseil. De ce fait, ils invitent les Pereire à revoir leur volonté originelle<sup>150</sup>. Le nom de Louvre ne peut être donné à une initiative privée. Le Conseil d'État s'oppose de manière régulière aux aspirations des Pereire ; à chaque initiative de leur part tendant à modifier la Société de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, les membres du conseil – son président Baroche en tête – demandent des précisions sur les nouveaux statuts proposés. Ils les trouvent de manière générale trop vagues et ne définissant pas assez clairement les futurs objectifs de la société<sup>151</sup>.

Le Grand Hôtel du Louvre, avant son ouverture, fait donc partie de la Société anonyme de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli. Il représente la moitié de l'actif de la société. Il a coûté au total 12 789 782,85 F, sur un capital social de 24 000 000 francs<sup>152</sup>. Le reste du fonds est dévolu aux autres achats et constructions de la rue de Rivoli, à hauteur d'environ 8 200 000 F, et à l'hôtel d'Osmond pour 1 898 740,24 francs. Émile Pereire se félicite même de ne pas avoir dépensé tout le capital social de la compagnie et de pouvoir ainsi achever les opérations en cours en toute quiétude. Le Grand Hôtel du Louvre puis le Grand Hôtel figurent d'ailleurs au bilan de la Compagnie immobilière en deux lignes ; en ce sens, ils ne sont qu'une partie des activités de cette dernière, même s'ils en sont indissociables. Leur importance, par rapport à l'ensemble de l'actif va en déclinant même si, au moment de l'érection du Grand Hôtel, la part des grands hôtels dans ce même actif redevient relativement

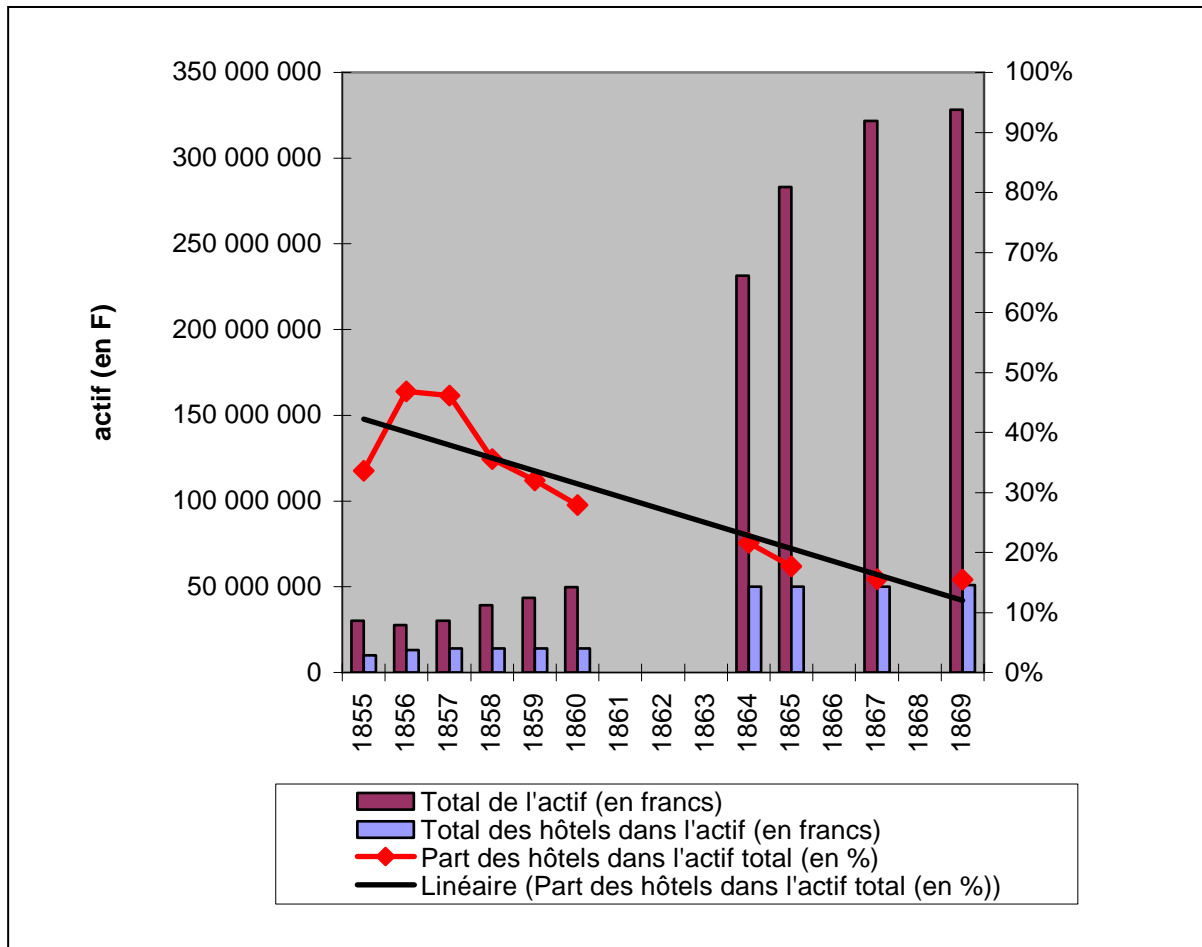
---

<sup>150</sup> AN, F/12/6780 : extrait du registre des délibérations du Conseil d'État, 15 novembre 1854.

<sup>151</sup> AN, F/12/6780 : extrait du registre des délibérations du Conseil d'État, 22 et 25 mars 1858.

<sup>152</sup> Décomposés de la sorte : 3 439 782,85 francs pour les terrains, 7 350 000 francs pour le prix de construction de l'hôtel – somme définitive car au moment où Émile Pereire présente son bilan, l'hôtel est terminé – et 2 MF pour l'ameublement et le fonds de roulement de l'hôtel. On voit d'ailleurs que les Pereire ont réalisé une belle opération rue de Rivoli : ils ont acheté au total 14 555,3 m<sup>2</sup> de terrains, compris entre le passage Delorme et la rue de l'Oratoire pour un prix total de 6 795 987,75 francs, soit 467 francs le m<sup>2</sup>.

similaire aux proportions de 1855. En 1854, le Grand Hôtel du Louvre représente un tiers de l'actif de l'Immobilière, pour en constituer presque la moitié l'année suivante, lorsqu'il est achevé – environ 13 MF sur un actif total de 27 MF. Tant que l'activité des Pereire se cantonne à la rue de Rivoli, cette proportion est très stable puis elle décline lentement, au gré de différents achats après 1858 – année où l'Immobilière accroît son giron sur tout Paris. Même si un net regain devrait être constaté au moment de la création du Grand Hôtel – sans chiffre nous ne pouvons pas le figurer, il est indéniable qu'une fois que l'Immobilière diversifie totalement ses activités, dans tout Paris puis à Marseille, les deux hôtels sont pratiquement « noyés » dans les comptes de la société. Son capital social passe de 24 à 80 MF entre les années 1850 et 1860. L'exponentielle, figurée en noir sur le graphique suivant, montre de manière significative la lente chute du pourcentage que représentent les deux hôtels réunis dans les comptes de la société immobilière des Pereire. Ils ne forment plus qu'une activité, parmi tant d'autres, de la société, à hauteur de 15,54 % de l'actif total en 1867. Ainsi, on peut se demander comment sont gérés exactement les deux hôtels ? Nous ne connaissons malheureusement ni l'organisation interne des Grand Hôtel du Louvre et Grand Hôtel sous le Second Empire, ni l'implication exacte des administrateurs de l'Immobilière dans la marche quotidienne des deux hôtels. Nous pensons simplement, que malgré toute l'implication d'Émile Pereire en ce domaine – quelle est l'importance des autres administrateurs dans la gestion de l'Immobilière et de ses différentes activités ? – le rôle du directeur de chacun des deux établissements est déterminant. Les deux grands hôtels bénéficient donc, selon nous, d'une relative indépendance du moment que leurs résultats affectent dans le bon sens ceux de l'Immobilière. De surcroît, dans les rapports aux assemblées générales, la part, dans les textes, dévolue aux deux hôtels décline au fur et à mesure de son existence et de l'extension de ses activités.



G.1- Importance des hôtels Pereire dans l'actif de la Compagnie immobilière

Il est évident qu'Émile Pereire croit dur comme fer en ce nouveau secteur d'activité qu'est la grande hôtellerie. Quelques jours avant l'inauguration du Grand Hôtel du Louvre, voici comment il présente à ses actionnaires son nouveau joyau : « *cette vaste construction répond aux besoins nouveaux créés par l'accroissement incessant de la population flottante qu'amène à Paris le réseau chaque jour plus étendu des chemins de fer* »<sup>153</sup>. Les Pereire vivent avec leur temps, voient l'apparition des progrès toujours grandissants, suivent le mouvement et y participent très largement. D'ailleurs, ils intègrent toutes les parties de ce développement. Ils ne se contentent pas de se lancer les deux pieds en avant dans un secteur donné, ils veulent profiter de l'ensemble des progrès. Dans ce secteur en développement qu'est le tourisme, ils veulent en contrôler tous les échelons, réaliser une véritable intégration verticale de cette nouvelle activité en expansion. Nous aurons l'occasion de développer ce dernier point.

<sup>153</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.



### *Une activité nouvelle*

Une légende noire, autant attisée par les contemporains de leur époque que par l'ancienne historiographie du Second Empire, accompagne les Pereire. Il est certain que leur chute fut tout aussi brutale que leur ascension. Mais, il nous est impossible de leur retirer un véritable esprit d'entreprise, dont le défaut principal fut sans doute d'être trop violent et de ne connaître aucune limite. Par contre, dans cet esprit, apparaît une vraie volonté de minimiser les risques, d'étudier profondément la conjoncture et d'adapter ainsi leurs actions aux fluctuations du marché. Peut-être ne s'agit-il que d'une démarche d'apparence et nécessaire pour rassurer les actionnaires et donc pour mobiliser toujours plus de fonds. Quoiqu'il en soit, avant la construction de l'Hôtel du Louvre, Émile Pereire a, semble-t-il, vu ce qui se faisait à l'étranger et en a gardé le meilleur pour bâtir l'hôtel : « *le succès des entreprises de même nature, en Allemagne et aux Etats-Unis, nous a donné la conviction que ce serait une opération fructueuse, et nous croyons pouvoir avancer qu'aucune autre capitale de l'Europe ne possède un établissement qui puisse être comparé au nôtre* »<sup>154</sup>. Plus que des études de terrain – nous ne savons pas d'ailleurs si ces affirmations sont le fruit de voyages ou de simples lectures, les Pereire agissent concrètement pour l'administration de ce qui demeure une inconnue pour eux : l'hôtellerie. Ils recrutent dès le début un professionnel allemand qu'ils mettent à la tête de l'Hôtel du Louvre. Émile Pereire rapporte lui-même que, pour la réussite de cette vaste opération, ils se sont assurés « *la coopération d'un homme expérimenté, M Dremel, propriétaire et directeur de l'Hôtel Victoria à Dresde* »<sup>155</sup>. Grâce à ce soutien, et à l'ensemble du talent mis à contribution pour la conception de l'hôtel, il n'est pas douteux, aux yeux des heureux propriétaires d'actions de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, que tous les ingrédients soient réunis pour réussir : « *l'intelligence et la longue expérience de M Dremel, la distribution intérieure de l'hôtel, si commode pour une exacte surveillance, si bien appropriée aux besoins d'un service attentif et soigneux, sont autant de garantie de succès* »<sup>156</sup>. Édouard Dremel, en 1855, n'est peut-être pas autant l'homme expérimenté qu'Émile Pereire veut bien décrire, bien qu'il soit issu d'une famille d'hôteliers allemands et qu'il fût engagé lui-même, dès son plus jeune âge, dans le métier<sup>157</sup>. Né en 1827 à Aix-la-Chapelle, Édouard Dremel n'a donc qu'une trentaine d'années lorsqu'il vient à Paris pour diriger le Grand Hôtel du Louvre. D'ailleurs, il n'avait réellement commencé sa carrière

---

<sup>154</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

<sup>155</sup> *Ibid.*

<sup>156</sup> *Ibid.*

<sup>157</sup> L'ensemble des renseignements biographiques sur Édouard Dremel sont issus de : JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905). Précurseur de l'hôtellerie de luxe à Bruxelles*, Bruxelles, Archives de la Ville de Bruxelles, collection Studia Bruxellae n°5, 2008, 223 pages.

« personnelle », qu'en 1852 à Dresde, à l'hôtel Victoria. Il s'agit pour lui de la première grande hôtellerie dont il a la responsabilité. « *Ne manquant apparemment pas d'ambitions* »<sup>158</sup>, il se rend donc à Paris, en 1855, à l'appel des Pereire. Il n'y reste qu'un an, sans doute le temps d'y mettre en place une organisation rationnelle, d'y mettre en application ses connaissances dont les Français manquent. Par ce seul exemple, on peut se rendre compte de l'appétit de l'homme, n'ayant pas peur, très jeune, de se mettre à la tête d'une armée importante sur un champ de bataille inconnu. Du reste, la carrière d'Édouard Dremel est remarquable à plus d'un titre ; il devint par la suite un grand nom – sinon le plus grand – de la grande hôtellerie de luxe de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Nous aurons l'occasion de revenir sur ce personnage au moment où le Grand Hôtel eut besoin de toute son expérience ... Malgré son jeune âge au moment où Édouard Dremel prend les commandes du Grand Hôtel du Louvre, il est impossible de nier ses qualités du simple fait que la Compagnie immobilière lui confie les rênes de son établissement. En effet, au moment de l'ouverture, voire même de la conception du Grand Hôtel du Louvre, les Pereire cherchent à minimiser au maximum le risque de mauvaise organisation d'un secteur qui est pour eux totalement inconnu. Le simple fait de confier la direction de l'hôtel à Édouard Dremel semble suffisant pour montrer l'envergure du personnage. De plus, faire venir un jeune hôtelier allemand montre toute la démarche voire même l'ampleur du réseau, des relations des deux frères financiers. Comment ont-ils connaissance de cet hôtelier allemand ? Sous quels arguments l'ont-ils fait venir ? Nous ne sommes pas en mesure de répondre à ces questions, mais elles prouvent soit le caractère aventureux des Pereire, soit au contraire, et nous en sommes plus convaincu, l'importance de leurs relations et, de ce fait, leur propension à attirer autour d'eux des talents et des compétences internationaux.

Il n'est pas étonnant que les Pereire soient allés chercher en Allemagne leur premier directeur. Aux frontières de la France, l'Allemagne, au même titre que la Suisse, représente un pays avant-gardiste dans le secteur de l'hôtellerie. Le thème de la prédisposition, presque ancestrale, de l'Allemagne pour l'hôtellerie moderne est d'ailleurs incessant et visiblement accepté par beaucoup : « *Partout ailleurs, en Europe, [...] l'hôtellerie moderne [...] était virtuellement aux mains des Suisses, des Allemands et des Autrichiens* »<sup>159</sup>. Ce constat perdure jusqu'à la Première Guerre mondiale et aboutit, par la suite, à l'accusation suprême d'infiltration, par le biais hôtelier, de toutes les strates de la société française et européenne : « *Entre les années 1900 et*

---

<sup>158</sup> JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, op. cit., p. 107.

<sup>159</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière*, Paris, Gaston Doin et Cie, 1929, p. 160.

1914, l'Allemagne envahissait notre hôtellerie en l'inondant de sa main-d'œuvre [...] Les directeurs, maîtres d'hôtels, portiers et surtout les sommeliers d'étage, habiles, subtils, intrigants, devenaient d'admirables instruments d'espionnage [...] Les autres nations ont été également victimes des procédés déloyaux de Germania »<sup>160</sup>. Quoiqu'il en soit, démontrant peut-être la méconnaissance française en matière d'organisation interne d'un hôtel, de division des tâches qu'incombe un si grand établissement, un contemporain s'amuse que les Pereire embrassent, avec le Grand Hôtel du Louvre, plusieurs métiers : « Les habiles administrateurs de cette tour de Babel doivent ne rien ignorer, et joindre à leurs éminentes capacités financières les connaissances pratiques du Manuel de l'entrepreneur et du Parfait cuisinier, afin de renvoyer satisfaits le maître maçon dont on règle le mémoire, et le blond gentleman qui trouverait à redire au service de la table et de l'appartement »<sup>161</sup>. De surcroît, *L'Illustration*, au lyrisme assuré, se délecte à dresser le portrait idéal de cette nouvelle profession, directeur d'un hôtel de cette taille, dont l'importance de la fonction n'avait peut-être connu d'égal que la charge de maître d'hôtel des rois de France : « on demande un administrateur distingué pour gérer un établissement de premier ordre. Appointements fixes : cent mille francs. Inutile de se présenter si l'on ne sait pas faire un peu d'arithmétique et beaucoup de cuisine »<sup>162</sup>. La nouveauté apporte dérision quand elle n'apporte pas la crainte.

Émile Pereire pense que la mise en place de son « système », qui consiste en une certaine mesure à limiter les risques ou tout du moins à diversifier les sources de profits, grâce notamment, en ce qui concerne le Grand Hôtel du Louvre, aux boutiques, garantit un succès prochain. Le calcul d'Émile Pereire est simple. En retirant le montant de l'ameublement, le coût global du bâtiment est de 10 789 782,85 francs. Il prévoit que la location des boutiques présentes au rez-de-chaussée de l'hôtel peut produire entre 400 000 et 420 000 francs par an – au moment où il expose ces propos, c'est-à-dire en septembre 1855, elles ont apporté 201 500 francs, ce qui laisse à penser que la moitié des boutiques a trouvé preneur – soit 4 % de la totalité de la somme engagée dans la construction. Elles assurent un revenu fixe à l'investissement des Pereire, au contraire du produit variable des locations hôtelières. En effet, l'aîné des deux frères a conscience que ce nouveau type d'industrie a une activité fort fluctuante, incertaine, qui ne permet pas d'avancer des chiffres trop précis. Néanmoins, l'optimisme débordant ne faisant jamais défaut, voilà comment il présente la situation future du Grand Hôtel du Louvre : « quoiqu'il nous soit impossible d'évaluer aujourd'hui le chiffre de ces produits [il parle des bénéfices futurs de l'hôtel], il nous est permis de dire qu'ils seront satisfaisants » ! À

---

<sup>160</sup> *Ibid.*, p. 198-199.

<sup>161</sup> NOUETTE-DELORME Émile, *Le Crédit mobilier ...*, op. cit., p. 25-26.

<sup>162</sup> *L'Illustration*, 23 décembre 1854, p. 419.

l'inverse de ce qu'il fait pour la location des boutiques – et des autres immeubles de la rue de Rivoli, il ne se hasarde pas à avancer de chiffres. Toutefois, convaincu des futurs succès, il ajoute : « *l'hôtel serait-il converti en une simple maison meublée, les 800 chambres ou salons, dont il se compose, rapporteraient encore une somme fort considérable* »<sup>163</sup>.

Les premiers résultats de l'hôtel ne lui donnent pas tort. Le phénomène de nouveauté et l'Exposition Universelle, clôturée seulement un mois après l'inauguration du Grand Hôtel du Louvre, y sont pour beaucoup. Ces deux éléments sont tout de même une entrave sérieuse au pronostic de futurs résultats. En effet, le caractère exceptionnel d'une Exposition Universelle tend de manière obligatoire à exagérer les résultats tout comme « *l'affluence des voyageurs amenés dans les premiers jours par l'attrait de la curiosité* »<sup>164</sup>. Ainsi, la première exploitation est jugée « *satisfaisante* », ce qui n'engage pas vraiment. Néanmoins, Émile Pereire en personne ne nie pas certaines difficultés : la clôture de l'Exposition Universelle a éloigné de Paris un grand nombre de voyageurs, le temps n'a semble-t-il pas été favorable, ... Surtout, quelques difficultés d'exploitation, inhérentes à tout début, apparaissent : « *l'organisation, en quelque sorte instantanée, d'un établissement unique en son genre, sans précédent analogue, et qui comporte d'immenses détails, n'avait pas permis [...] de donner immédiatement au service intérieur la parfaite régularité avec laquelle il se fait aujourd'hui* »<sup>165</sup>. Ce petit bémol n'est, bien sûr, que temporaire. Pereire met en avant que ces difficultés sont, en à peine trois mois d'exploitation, déjà résolues : dès le 1<sup>er</sup> janvier 1856, les branches si multiples d'une exploitation hôtelière commencent à connaître une organisation optimale ; de surcroît, une clientèle fidèle se forme. Malgré ces bons présages, les administrateurs du Grand Hôtel du Louvre se rendent compte du côté fluctuant de l'exploitation hôtelière – nous n'insisterons jamais assez sur l'aspect novateur de cette industrie dans l'ampleur qu'elle prend avec le Grand Hôtel du Louvre puis avec le Grand Hôtel et donc de la découverte de certaines réalités du métier. On découvre presque que, du fait que le Grand Hôtel du Louvre est un établissement neuf, les recettes dites « logement » sont pratiquement des bénéfices nets, alors que les recettes du restaurant et des autres services subissent des frais généraux importants.

---

<sup>163</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

<sup>164</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

<sup>165</sup> *Ibid.*

	Nombre moyen de voyageurs par jour	Logement et service, recette moyenne par jour (en F)	Restaurant et accessoires, recette moyenne par jour (en F)	Recette moyenne totale par jour (en F)
Janvier	228	1 539,68	1 855,03	3 394,71
Février	288	2 045,16	2 323,51	4 368,67
Mars	378	2 817,50	2 848,83	5 666,35
Avril	436	3 028,20	3 048,55	6 076,75
Mai	508	3 267,33	3 602,37	6 869,64

*T.1- Résumés mensuels et moyenne journalière des premiers résultats d'exploitation du Grand Hôtel du Louvre, janvier à mai 1856*

À la lumière de ces données, malgré l'effet de nouveauté, apparaît de manière significative la saisonnalité de l'activité hôtelière<sup>166</sup>. Entre janvier et mai 1856, le nombre de clients journaliers ayant résidé au Louvre varie du simple au double. Il faut attendre les beaux jours de mai pour voir un taux d'occupation digne de ce nom. Rappelons ici que le Grand Hôtel du Louvre possédait environ 700 chambres et appartements, et de ce fait, durant la saison d'hiver, environ un quart des installations est loué<sup>167</sup>. Par contre, la dépense moyenne par client est environ la même, voire même plus avantageuse en janvier qu'en mai : un voyageur dépense environ 15 francs par jour tout compris au Grand Hôtel du Louvre en janvier 1856, contre 13,5 F en mai. Cette différence s'explique par les revenus du restaurant, qui sont plus élevés, en moyenne par client en janvier, en admettant que l'ensemble des clients descendus à l'hôtel ait autant utilisé les systèmes de restauration de l'hôtel. Ces dépenses sont de 7 francs en mai contre 8 en janvier. Les revenus du logement en moyenne par client sont relativement stables. Nous expliquons, peut-être, cette notable différence par le fait que les voyageurs préfèrent dîner, l'hiver, au chaud, sans avoir à sortir de l'établissement ; alors que les promenades de l'été éloignent quelques clients des systèmes de restauration du Grand Hôtel du Louvre.

<sup>166</sup> Les futurs résultats du Grand Hôtel du Louvre confirment cette première impression : ainsi, en janvier 1856, il a accueilli 7 068 voyageurs contre 15 961 en mai, 16 937 en septembre ou encore 10 589 en décembre 1856.

<sup>167</sup> Nous avons déjà évoqué que ce chiffre est incertain. Les sources divergent en tout point. Bien qu'Émile Pereire – qui est tout de même le patron de l'hôtel – avance le chiffre de 800, nous ne saurions trop abonder en son sens, du fait qu'il nous semble qu'il n'ait pas eu peur d'utiliser parfois certaines approximations pour vanter ses actions. Nous préférons aller vers les estimations les plus basses, notamment du fait qu'au moment de la mise en exploitation du Grand Hôtel – pour lequel les mêmes doutes apparaissent – tous les observateurs semblent d'accord pour dire que le nouvel établissement possède plus de pièces que son illustre aîné, soit environ 800. De plus, la confusion dans l'esprit des contemporains vient du fait que le nombre de pièces varie considérablement au fur et à mesure de l'histoire des hôtels, du fait des transformations qui y sont réalisées.

Une différence de prix entre saisons n'explique pas, à notre sens, ce fait. Nous n'avons pas trouvé d'indice allant en cette direction. De plus, dès le début de l'exploitation de l'Hôtel du Louvre, les Pereire préfèrent appliquer une politique de prix modérés, facilitant ainsi l'occupation de l'hôtel, plutôt qu'une augmentation des tarifs qui aurait certes comme conséquence d'augmenter les dépenses moyennes par client mais qui risquerait d'éloigner ces mêmes clients. Le *Baedeker*, dans sa traduction de 1860, se félicite du fait que le Grand Hôtel du Louvre ne pratique pas des tarifs élevés : il « *n'a pas même l'inconvénient de prix trop élevés pour les besoins plus modestes* »<sup>168</sup>. Les prix des chambres nous paraissent effectivement relativement faibles. Ils varient entre 2 et 20 francs la nuit, prix auxquels il faut ajouter le service. À titre comparatif, sous le Second Empire – bien qu'il existe une grande diversité suivant les corps de métier mais aussi suivant les années – un ouvrier qualifié parisien peut gagner 2,5 francs par jour. Bien que les appartements du Grand Hôtel du Louvre ne soient pas à la portée de toutes les bourses, la relative modestie des premiers prix est marquante. La petite bourgeoisie, qui s'enrichit sur la même période, est la clientèle de base des chambres des étages élevés de l'hôtel. Il n'existe bien sûr pas de limite pour les chambres les plus onéreuses ... Ce large éventail de prix, de la volonté même des dirigeants de l'hôtel, implique une grande diversité des chambres ou salons loués, une véritable hiérarchie des installations au sein du même établissement, autant dans leur superficie que dans leur aménagement.

À l'opposé de la politique tarifaire du logement, les prix des services de restauration, et notamment ceux de la table d'hôte, suivent une logique tout autre. Un dîner à la table d'hôte du Grand Hôtel du Louvre, vin compris, coûte en effet 7 francs, soit plus du triple d'une chambre premier prix<sup>169</sup>. Nous pouvons penser que ce choix est imputable à la dimension de l'hôtel : dans un premier temps, il faut appliquer des prix abordables pour emplir la totalité de la capacité de logement de l'hôtel, alors qu'il est plus facile de trouver les 300 couverts quotidiens de la table d'hôte, surtout une fois les chambres louées. Enfin, dernier argument de vente dû à la grandeur de l'hôtel, du fait qu'il est difficile d'atteindre un taux d'occupation de 100 % dans un établissement naissant et ayant de telles dimensions, il est facile pour un client arrivant en pleine nuit de trouver une chambre, atout non négligeable et souligné par quelques guides<sup>170</sup>.

---

<sup>168</sup> BAEDEKER Karl, *Paris, guide pratique du voyageur*, Paris, A. Bohné, 1860, p. 7.

<sup>169</sup> JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1862, p. 15.

<sup>170</sup> BAEDEKER Karl, *Paris ...*, *op. cit.*, p. 7.

Pour justifier cette politique tarifaire, Émile Pereire se base essentiellement sur les chiffres énoncés précédemment. Sur une année complète, en prenant le mois d'avril comme mois de référence – sans doute parce qu'avril présente de bons résultats – la recette totale annuelle serait de 2 218 013,75 francs, ce qui, additionné aux 320 000 F de location des boutiques, donnerait un produit total brut d'environ 2,5 millions de francs par an<sup>171</sup>. Une fois réalisé l'amortissement, il resterait environ un million de francs de bénéfice net, ce qui au vu du capital engagé reste un bon investissement. On peut s'étonner de la démonstration d'Émile Pereire car certains chiffres qu'il propose ne sont pas identiques d'une année sur l'autre : par exemple, il porte à 13 300 000 F le montant du capital engagé – ce chiffre a donc subi une petite rallonge face à celui énoncé en 1855, les boutiques ne rapportent plus que 320 000 francs annuels, ... L'opération paraît presque trop idyllique, et, comme Émile n'oublie pas de le rappeler, ces premiers résultats ne peuvent que s'améliorer grâce au développement et à la fidélisation de la clientèle. Fort de cette démonstration un peu simpliste car trop rationnelle, Émile Pereire peut évoquer devant ses actionnaires les doutes et les incertitudes qui ont accompagné cette entreprise grandiose : « *le grand Hôtel du Louvre était la partie aléatoire de notre entreprise, celle sur le succès de laquelle il est permis de concevoir des doutes, car rien de semblable n'avait été essayé sur une si vaste échelle* ». Il peut de ce fait conclure de manière triomphante : « *le grand Hôtel du Louvre a complètement réussi ; sans se faire illusion, on peut estimer de 8 à 10 % le produit net du capital qui a été affecté à sa construction et à son installation* »<sup>172</sup>. L'enthousiasme débordant des deux frères est une nouvelle fois manifeste. Nonobstant, l'exercice complet de 1856 est nettement moins convaincant. Les Pereire se rendent compte que la réussite de l'exploitation hôtelière reste aléatoire : elle dépend fortement du taux d'occupation, qui, en dehors de la période allant de mai à octobre où le Grand Hôtel du Louvre accueille environ 15 000 voyageurs par mois, est inférieur aux espérances<sup>173</sup>. Elle souffre également de fortes charges d'exploitation. De plus, les travaux inachevés du quartier empêchent pour le moment la location complète des boutiques du rez-de-chaussée. La compagnie consent à une réduction du montant des loyers afin de louer coûte que coûte et espère les relever dès le quartier terminé.

Une bonne gestion, ou tout du moins une amélioration notoire de l'exploitation, est sans doute à mettre au crédit de l'exercice 1858. En effet, malgré un chiffre d'affaires en baisse en comparaison de 1857, les bénéfices sont en hausse ce qui prouve une baisse globale des

<sup>171</sup> (3 028,20 x 365) + (3 048,55 x 365)

<sup>172</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

<sup>173</sup> AGO du 23 juin 1857 de la Compagnie des l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, op. cit., p. 42.

charges ou une baisse du prix de certaines matières premières, ce qui, auquel cas, n'est bien sûr pas à mettre au crédit des frères financiers<sup>174</sup>. Nous penchons plus vers l'hypothèse que les Pereire, ou le personnel directeur de l'hôtel, commencent à apprendre le métier, à tenir compte de tous les paramètres d'une opération de cette ampleur.

Au final, le Grand Hôtel du Louvre présente de bons bilans annuels : la location des boutiques donne, d'année en année, des résultats croissants – pour l'exercice 1860, le montant des locations était de 296 400 francs, il est de 303 100 F pour 1861<sup>175</sup>. Forts de la réussite, on augmente le montant des loyers lors des renouvellements de baux. L'opération séduction du quartier du Louvre transformé semble attirer les commerçants. Surtout, l'exploitation hôtelière en elle-même se porte bien. Les recettes brutes présentent une relative amélioration alors que les bénéfices nets progressent plus rapidement : alors que les premières s'accroissent de près de 19 % entre 1856 et 1860, les bénéfices nets augmentent de plus de 42 %.

Année	Recettes brutes	Bénéfices nets
1856	2 180 422,59	781 704,41
1857	2 529 138,74	912 552,05
1858	2 168 210,36	917 253,27
1859	2 202 685,28	941 301,43
1860	2 594 663,65	1 114 940

T.2.- Résultats d'exploitation du Grand Hôtel du Louvre, 1856-1860 (en F)

Ainsi, de manière nette, le Grand Hôtel du Louvre rapporte 1 411 940 F en 1860 (bénéfices nets plus montant des loyers des boutiques), soit 10,13 % de son capital. Or, de l'avis de tous, l'année 1860 ne fut pas une année favorable pour tous les types d'industrie, ce qui tend à penser que ces résultats sont éloquentes quant à la réussite première de l'hôtel. Émile Pereire fournit à cela deux explications. La première est intrinsèque au Grand Hôtel du Louvre du fait du perfectionnement constant apporté à tous les services d'exploitation de l'hôtel ; la seconde semble plus être du ressort de l'évolution de la société : le développement du chemin de fer permet au plus grand nombre de se déplacer plus rapidement dans des conditions toujours améliorées. De surcroît, l'enrichissement d'une certaine part de la population, aussi bien française qu'étrangère, pousse à adopter un mode de vie de plus en plus

<sup>174</sup> *Ibid.*, p. 90.

<sup>175</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie Immobilière de Paris, 20 avril 1861.



bourgeois, à modifier certaines mœurs tendant vers « *un besoin du confortable* » auquel le Grand Hôtel du Louvre répond. L'hôtellerie doit désormais satisfaire ces nouvelles attentes, en fournissant notamment « *les conditions de bien-être auxquelles ils [les clients] sont habitués* »<sup>176</sup> à domicile. Ces produits positifs sont peut-être également un premier indice du fait que l'industrie hôtelière répond à d'autres cycles que l'économie globale ...

Ce début de transformation de la société, additionné aux premiers bons résultats du Grand Hôtel du Louvre, ne peut pas laisser Émile Pereire indifférent<sup>177</sup>. Déjà, il avait vu juste avec ce premier établissement, novateur et fondateur d'un nouveau type d'hôtellerie. L'opération n'était pas gagnée d'avance. Nous avons par exemple entrevu les doutes, les premières difficultés inhérentes à ce type d'aventure mais, en 1860, ces inquiétudes semblent révolues, cinq ans seulement après l'ouverture de l'hôtel de la rue de Rivoli. À travers le prisme du Grand Hôtel du Louvre, nous percevons totalement le caractère d'Émile Pereire : certes, les résultats semblent très positifs, mais faut-il rappeler que lorsqu'il décide de fonder le second hôtel de l'empire Pereire, le premier n'a que cinq années et de ce fait, il s'avère difficile de prévoir à long terme ce que deviendra le nouvel établissement. On ne sait trop ce que l'avenir réserve. Mais pour Émile Pereire, il s'annonce forcément radieux ; le Grand Hôtel du Louvre est là pour le prouver. D'ailleurs, il nous paraît justifié de réaliser cette brève histoire du Grand Hôtel du Louvre – surtout en chiffres – car nous sommes convaincu que si son entreprise avait échoué, s'il s'était avéré à court terme un gouffre financier, la première pierre du Grand Hôtel n'aurait jamais été posée. Il fut de plus un ballon d'essai extraordinaire pour le Grand Hôtel tant dans sa conception que dans ses premières années de gestion. D'ailleurs, « *au moment où la Compagnie entreprend la construction d'un autre établissement semblable à celui du Louvre* »<sup>178</sup>, Émile Pereire utilise largement les bons résultats d'exploitation du Grand Hôtel du Louvre, cet exemple probant, ainsi que les mutations de la société du Second Empire pour mieux justifier le nouveau projet grandiose dans lequel il entraîne ses actionnaires. La construction du Grand Hôtel est déjà décidée.

---

<sup>176</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 20 avril 1861.

<sup>177</sup> Prenons garde tout de même de ne pas trop anticiper ce mouvement, qui voit le mode de vie bourgeois triompher. Il ne s'impose définitivement que sous la Troisième République. Néanmoins, comme le montre Pereire, on voit, grâce au développement des transports, et surtout du fait de la politique tarifaire appliquée au Grand Hôtel du Louvre qui permet à un plus grand nombre de bénéficier quelques instants du « *confortable* » des installations de l'hôtel, l'apparition d'un nouveau type de clientèle, les prémices d'une nouvelle société.

<sup>178</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 20 avril 1861.

## 2- Le Grand Hôtel, un bâtiment spécifique

Le Grand Hôtel est donc une émanation totale du Grand Hôtel du Louvre. L'idée est claire dans toutes les têtes, aussi bien dans celle des Pereire – « *le plan [du Grand Hôtel] a été conçu sur les mêmes données générales que celui de cet hôtel [le Grand Hôtel du Louvre]* »<sup>179</sup> – que dans celle des contemporains : « *les aménagements généraux, la décoration et l'ameublement [du Grand Hôtel du Louvre] ont servi de modèle pour l'installation du Grand-Hôtel* »<sup>180</sup>. En dehors de la Compagnie immobilière, le Grand Hôtel du Louvre – établissement qui n'avait pas connu de précédent en France, voire en Europe – semblerait avoir fait des émules. Plein d'orgueil, Émile Pereire tient à le rappeler : « *son plein succès lui a donné et lui donne des imitateurs dans les grandes villes de France. La formation d'établissements nouveaux qui se modèlent le plus possible sur l'hôtel du Louvre est un fait que nous regardons comme très confortable* »<sup>181</sup>. Manquant d'une histoire complète sur l'hôtellerie française, nous ne saurons abonder en ce sens. Il nous semble que le développement de ce genre d'établissements, en France, eut plutôt lieu à partir des années 1880. Si nous nous en tenons à l'exemple parisien, le premier établissement de ce rang construit après les hôtels de la Compagnie immobilière est le Continental, rue de Castiglione, en 1878. Il est en revanche certain que de nombreux hôtels sur les littoraux français, que ce soit sur la Manche, l'Atlantique ou la Méditerranée, furent bâtis vers la fin du Second Empire. Notre problème est de comprendre si ces hôtels sont comparables au Grand Hôtel et de saisir ainsi si le Grand Hôtel fut réellement à l'origine d'une « mode », d'un courant de créations industrielles. Devant la difficulté à cerner au plus juste l'ensemble de ces nouveaux hôtels – nombre de chambres, confort des installations, ... – il nous est difficile de répondre à cette question<sup>182</sup>.

Ne craignant pas d'utiliser des arguments partisans, Pereire voit, en plus de son propre succès, le signe de la transformation de la société, voire même de la création d'un nouveau type d'individu, le client riche d'hôtel de voyageurs : « *les voyageurs fréquentant ces hôtels, habitués*

---

<sup>179</sup> AG de la Compagnie immobilière, 28 avril 1862 in *Le Temps*, 7 mai 1862.

<sup>180</sup> JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1863, p. 15.

<sup>181</sup> AG du 21 avril 1860 de la Compagnie immobilière de Paris in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, *op. cit.*, p. 115.

<sup>182</sup> Nous avons un temps pensé réaliser une chronologie des créations d'hôtels de premier ordre en France et en Europe, dans le but d'avaliser ou de contredire les dires d'Émile Pereire. Néanmoins, cette tentative dut essuyer de nombreux obstacles, qui, à notre sens, mettaient en péril la cohérence d'un tel travail. Thierry Ott recense l'apparition d'environ quatre-vingt « *palaces et grands hôtels* » en Suisse entre 1834 et 1914 (*Palaces, une histoire de la grande hôtellerie suisse*, Yens-sur-Morges, Cabédita, 1990, 171 pages). Or, aux dates de création affichées par les hôtels, il nous est impossible de savoir avec exactitude le nombre de chambres ou encore le niveau des installations que comportaient ces hôtels, ce qui nous empêche de dresser une nomenclature comparative complète et pertinente.

désormais à un confortable qu'ils auraient autrefois vainement cherché, formeront pour l'hôtel du Louvre une clientèle nombreuse et assurée »<sup>183</sup>. Il est difficile de lui donner totalement tort. Les grandes expositions, bien que périodiques, suscitent un fort intérêt, aiguissent un appétit et de ce fait sont génératrices « de nouvelles aspirations au tourisme »<sup>184</sup>. Cette nouvelle clientèle en formation va aussi profiter, il en est convaincu au moment où il énonce ce discours, à son nouvel établissement. Nous ne pouvons savoir à quel moment lui est venue l'idée de construire un second grand hôtel. Une chose est certaine, sa société s'est très tôt positionnée dans le quartier où il fut construit ...

## A- Prise de position massive dans un quartier en devenir

### *La création du quartier de l'Opéra*

« Fabriqué de toutes pièces sur une portion de l'ancienne enceinte des boulevards intérieurs »<sup>185</sup>, le quartier de l'Opéra est sans doute le seul, de toute la rénovation haussmannienne de Paris, à avoir été revu et corrigé dans son ensemble. C'est le secteur où « l'haussmannisation » est accomplie intégralement, ce qui revient à dire qu'il est le quartier le plus haussmannien de Paris. Il est l'image-même des grands principes d'urbanisme du Second Empire : la mise en réseau d'une gare, la mise en communication de la rue de Rivoli avec les boulevards, l'assainissement d'un quartier considéré comme insalubre, ... Il est pensé dans son intégralité. L'intérêt public passe avant l'intérêt privé, l'initiative politique prenant le pas sur l'initiative privée, sans doute pour la première fois avec autant d'ampleur de toute l'histoire de l'urbanisme parisien. En effet, avant le Second Empire, « l'urbanisation parisienne avait toujours été concédée à des particuliers »<sup>186</sup>.

Avant le bouleversement qu'il connaît dans la seconde moitié du Second Empire, ce quartier présente un visage contrasté. Seules les rues de Caumartin et de la Chaussée d'Antin, ouvertes vers la gare Saint-Lazare construite, sous la direction d'Alfred Armand, pendant les dernières années de la Monarchie de Juillet, offrent l'aspect d'espaces réellement urbains,

---

<sup>183</sup> AG du 21 avril 1860 de la Compagnie immobilière de Paris in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, *op. cit.*, p. 115.

<sup>184</sup> FAVIER Jean, *Paris, deux mille ans ...*, *op. cit.*, p. 540.

<sup>185</sup> LOYER François, « Le triomphe du Louis XVI sous Napoléon III », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 29.

<sup>186</sup> ANDIA Béatrice de, « Quartier haussmannien, cité idéale », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 15.

propices à l'installation d'hôtels particuliers. Le quartier de la Chaussée d'Antin est considéré comme élégant. L'ensemble de « *la typologie restait donc celle d'un faubourg résidentiel* »<sup>187</sup>, à la densité peu élevée. Pourtant, faisant partie du quartier de la Place Vendôme du 1<sup>er</sup> arrondissement de Paris – Paris en possède douze avant 1860 – cet espace est relativement bien situé : proximité du Louvre, de la très aristocratique place Vendôme, de la gare Saint-Lazare, ... Pour des raisons topographiques, ce quartier resta cantonné aux anciens remparts et ne connut que peu de développement, hormis le long de la rue de la Chaussée d'Antin. En outre, le futur quartier de l'Opéra était inondable dans sa partie nord, et délimité par la Butte-aux-Moulins dans sa partie sud<sup>188</sup>. Cette dernière, réputée insalubre bien que située à quelques mètres des Tuileries, fut arasée lorsqu'on ouvrit l'avenue Napoléon. En définitive, avant le Second Empire, il s'agissait d'un quartier cloisonné sans grand espoir d'expansion, alors qu'en d'autres points, les limites des anciennes enceintes avaient été largement dépassées. La volonté politique ne faiblit pas devant ces inconvénients d'apparence rédhibitoire. Araser une butte ou assainir un espace faisait partie des moyens d'ampleur mis en œuvre pour embellir la capitale. Le quartier fut long à se dessiner bien qu'on pensât très tôt à le bouleverser. Il ne s'ouvrit totalement qu'avec le percement de l'avenue de l'Opéra – commencée en 1867, inaugurée par Mac Mahon en 1878. Malgré cet achèvement tardif – pour des raisons plus politiques que techniques, le projet d'ouverture fut adopté très tôt. Pour preuve, il suffit de remarquer l'architecture identique des deux extrémités de l'avenue : les deux rotondes d'Henri Blondel sur la partie nord de l'avenue, construites en 1868, répondent exactement à celles construites préalablement par Gabriel Davioud sur la place du Théâtre-Français, c'est-à-dire à l'extrémité sud de l'avenue.

Que serait le quartier de l'Opéra sans son Opéra ? Il est certain que l'impact d'une telle construction est infiniment important pour la notoriété du nouveau quartier. Elle lui donne étiquette et prestige ; surtout, elle attire une population aristocratique autour de lui. Déjà, la création du théâtre de l'Académie royale rue Le Peletier, en 1821, avait eu pour conséquence de transporter le cœur de la vie aristocratique du Palais-Royal vers les boulevards et le quartier de la Bourse. Ainsi, l'emplacement de l'opéra – celui de la rue Le Peletier puis celui de Charles Garnier – semble être un indice de l'importance, voire de la prédominance d'un quartier de Paris, de la création d'un nouveau centre de mondanités. Il est en ce sens un lieu de pouvoir à part entière. Ce n'est pas pour rien que le nouveau quartier et

---

<sup>187</sup> LOYER François, « Le triomphe du Louis XVI ..., *op. cit.*, p. 29.

<sup>188</sup> *Ibid.*

l'avenue qui le dessert prirent le nom de cet illustre bâtiment même avant son achèvement. L'Opéra fut dès l'origine l'opération de prestige qui allait dicter l'avenir du quartier. En outre, l'emplacement choisi amorce la « *poussée vers l'ouest* »<sup>189</sup> que Paris connut dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, tant vers les Champs-Élysées que vers la Plaine Monceau.

Les installations vétustes de l'Opéra de la rue Le Peletier, réalisées théoriquement de manière provisoire, ainsi que l'exiguïté des terrains qui les portaient font que l'on cherche un nouvel emplacement<sup>190</sup>. « *Comme la plupart des théâtres de Paris sous le second Empire, l'édifice devait être déplacé. Avec lui, c'est tout le centre de la vie mondaine qui allait suivre* »<sup>191</sup>. Dès 1846, Rohault de Fleury, devenu architecte de l'Académie royale de musique, propose d'installer la nouvelle construction « *dans l'axe de la rue de la Paix* »<sup>192</sup>. L'emplacement fut retenu même si un plan officiel d'ensemble de l'aménagement du quartier n'apparaît qu'en avril 1860<sup>193</sup>. C'est d'ailleurs le célèbre décret du 29 septembre 1860 qui fixe définitivement son emplacement « *sis entre le boulevard des Capucines, la rue de la Chaussée d'Antin, le rue Neuve-des-Mathurins et le passage Sandrié* »<sup>194</sup>. De même, le projet originel de Rohault de Fleury pour l'opéra lui-même semblait ne pas avoir de concurrence, jusqu'au moment où Charles Garnier, après maintes tractations, fut désigné architecte du nouvel opéra le 29 mai 1861<sup>195</sup>.

À côté de l'Opéra, lieu hautement symbolique, « *point focal de la vie sociale, [...] lieu parfaitement adapté aux réunions de l'élite du pouvoir, [...] phare du prestige national pour l'ensemble du peuple* »<sup>196</sup>, pièce maîtresse du nouveau quartier, le Grand Hôtel est selon nous un acteur majeur de la création et de la rapide réputation du nouveau secteur. Il fait partie intégrante du dispositif tendant à le mettre en valeur. Son rôle dans cette création est d'autant plus

---

<sup>189</sup> ANDIA Béatrice de, « Quartier haussmannien ..., *op. cit.*, p. 19.

<sup>190</sup> PINON Pierre, *Atlas du Paris haussmannien, la ville en héritage du Second Empire à nos jours*, Paris, Parigramme, 2002, p. 145.

<sup>191</sup> LOYER François, « Le triomphe du Louis XVI ..., *op. cit.*, p. 31.

<sup>192</sup> PINON Pierre, *Atlas du Paris ...*, *op. cit.*, p. 145.

<sup>193</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme moderne », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 56.

<sup>194</sup> Bulletin des lois n°857 : décret impérial du 29 septembre 1860 où Napoléon III déclare « enfin » officiellement l'utilité publique de la construction d'une nouvelle salle d'opéra et son emplacement définitif. Ce décret rappelle en plus celui du 14 novembre 1858 quant à l'ouverture des rues adjacentes au projet.

<sup>195</sup> L'histoire de la construction de « l'Opéra Garnier » fut très largement établie. Il est inutile d'y revenir largement. Signalons simplement que, dans un premier temps, le projet de Rohault de Fleury – qui avait donc tout choisi, emplacement et bâtiment – fut approuvé mais que, dans un second temps, Walewski, ministre d'État, organisa, en 1860, un concours d'architectes, qui vit la victoire, en deux tours, du projet de Charles Garnier. À l'époque, Garnier (1825-1898), Grand Prix de Rome, seulement Architecte Ordinaire de la Ville, passait pratiquement pour un inconnu devant la notoriété de Rohault de Fleury ; il n'avait que peu produit avant 1860 (TULARD Jean (dir.), *Dictionnaire du Second Empire*, Paris, Fayard, 1995, p. 557-560).

<sup>196</sup> FULCHER Jane, *Le Grand Opéra en France : un art politique, 1820-1870*, Paris, Belin, 1987, p. 128.

important que le Grand Hôtel est inauguré treize années avant l'Opéra – 1862 contre 1875 – et qu'il est donc « en fonction » avant l'Opéra pour œuvrer à la notoriété du quartier. Certes, le piéton ne pouvait ignorer le très long chantier de l'Opéra. Il fut en effet considérablement ralenti par de multiples mésaventures comme l'envahissement souterrain de ses fondations par les eaux d'un ancien bras de la Seine. L'impact de l'Opéra pour la réputation du quartier n'est donc pas total ou tout du moins non immédiat. David Van Zanten avance même que l'Opéra « semble être moins le point central du quartier qu'un prétexte à sa restructuration »<sup>197</sup>. De ce fait, nous pensons, notamment à l'étude de la presse de l'époque, que le Grand Hôtel participe pleinement, et avant l'Opéra, à la notoriété du secteur, à la renommée du quartier de par sa proximité avec la gare Saint-Lazare, de par son voisinage avec l'Opéra, de par son architecture nouvelle, ... mais aussi du fait des populations qu'il draine autour de lui, qu'elles soient de simples Parisiens, d'hommes d'affaires ou de riches touristes<sup>198</sup>. Le tourisme peut en effet participer à la création d'un « nouvel environnement »<sup>199</sup>. Il nous appartient désormais de montrer en quoi le Grand Hôtel fut un acteur actif et non un figurant de ce processus inédit : la création d'un nouveau quartier au cœur-même de Paris, bien que l'Opéra, une fois achevé, en fût son « épiceptre monumental »<sup>200</sup>, de manière incontestée. Revenons au préalable sur les étapes de l'implantation de l'Immobilière au sein de ce nouveau quartier.

### *Des achats tous azimuts*

Les Pereire ont pleinement participé à la transformation ainsi qu'à l'embellissement du secteur situé au croisement des grands boulevards et de la rue de la Chaussée d'Antin. Comme évoqué précédemment, la première implantation des frères Pereire dans le quartier en gestation de l'Opéra est l'achat, dès 1853, de l'hôtel d'Osmond<sup>201</sup>. Nous ne savons trop quelle destination Émile Pereire voulait donner à cette propriété : elle avait une superficie de 3 400 mètres avec trente-cinq mètres de façade sur le boulevard et sur la rue de la Chaussée d'Antin. Cette magnifique demeure n'avait d'intérêt que dans un large plan qui prévoyait la suppression de la rue Basse-du-Rempart et l'ouverture de rues en face de la rue de la Paix. Or, au moment où les Pereire achètent cette propriété, ces projets ne sont pas encore dévoilés,

---

<sup>197</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ..., *op. cit.*, p. 56.

<sup>198</sup> Par exemple, *L'Illustration* du 6 janvier 1866 définit l'Opéra comme le « théâtre futur du Grand-Hôtel ».

<sup>199</sup> BOYER Marc, *Histoire de l'invention du tourisme, XVI<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles, origine et développement du tourisme dans le Sud-Est de la France*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2000, p. 6.

<sup>200</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ..., *op. cit.*, p. 56.

<sup>201</sup> Malgré nos recherches, nous n'avons pas pu retrouver l'acte de vente de l'Hôtel d'Osmond aux Pereire (in AN, RE/CVIII/22 : étude de M<sup>e</sup> Fould, 1853-1854).

même si Émile Pereire laisse sous-entendre le contraire : « *l'utilisation régulière de cet immeuble reste subordonnée à la réalisation des projets de la ville de Paris, touchant la suppression de la rue Basse-du-Rempart, qui importe si fort à l'amélioration de l'un des plus beaux boulevards de la capitale* »<sup>202</sup>. Sommes-nous en présence d'un « délit d'initié » ? Tous les indices semblent y concourir. Il suffit simplement en effet de savoir où la préfecture projette de réaliser une nouvelle voie, de tisser des liens de confiance avec Haussmann en l'aidant par exemple dans toutes les opérations où cette aide est nécessaire, pour se rendre acquéreur d'un immeuble avant l'avis d'expropriation. La suite est simple : « *quelques mois s'écoulent, la décision de percement est rendue publique, les immeubles sont expropriés, et l'on fait une belle plus-value sur la différence entre la confortable indemnité d'expropriation et le prix d'achat* »<sup>203</sup>. Haussmann s'est toujours défendu de ces accusations. Nous restons tout de même frappé de voir que la Compagnie immobilière a pu se rendre acquéreuse de tous les terrains vacants du quartier de l'Opéra, sans qu'aucun autre investisseur ne soit jamais venu les concurrencer, qu'aucun autre n'ait « flairé le bon coup ». Les critiques jaillissent rapidement. Émile Pereire essaie tant bien que mal de se défendre mais peine à trouver des arguments viables alors que certains actionnaires de la Compagnie immobilière, craignant de perdre le soutien impérial, du fait des bruits circulant sur les méthodes des Pereire, commencent à s'inquiéter. Ces appréhensions apparaissent très tôt puisqu'elles sont relevées lors de l'assemblée générale de 1858<sup>204</sup>. En attendant, il est certain que l'achat précoce de l'Hôtel d'Osmond constitue une très bonne affaire. L'ensemble du terrain – hôtel particulier et jardins – fut acquis pour moins de 1 900 000 francs soit environ 560 francs le m<sup>2</sup>. En comparaison, les autres terrains situés sur la rue Basse-du-Rempart furent acquis pour pratiquement 900 francs le m<sup>2</sup>. Pour qu'il ne reste pas totalement improductif, en attendant les décisions officielles de la suppression de la rue Basse-du-Rempart et de la création d'une nouvelle salle d'opéra, l'hôtel d'Osmond fut loué de manière provisoire à l'aide d'un bail qui « *peut être révoqué après un avertissement donné à court terme* »<sup>205</sup>, apportant quelques fonds, avant de pouvoir enfin en tirer tout le parti espéré. Il semble évident que ce n'était pas le bâtiment en lui-même qui suscita l'intérêt des Pereire mais plutôt sa place stratégique – encore fallait-il le deviner avant la mise en chantier de l'ensemble du quartier – ou encore la superficie importante des jardins qui l'entouraient. Avant son irrémédiable destruction, les salons de cet « *hôtel enchanteur* » restèrent un haut lieu de soirées mondaines

<sup>202</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 26 mai 1856.

<sup>203</sup> CARMONA Michel, *Haussmann ...*, op. cit., p. 459.

<sup>204</sup> AG du 23 juin 1858 de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, op. cit., p. 62.

<sup>205</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 26 mai 1856.

pour « *les personnes qui aiment les distractions à grand orchestre* » et les « *soirées du meilleur goût* »<sup>206</sup>. Les Pereire achètent également, en même temps que l'hôtel d'Osmond, les terrains d'un autre hôtel particulier pour accroître le potentiel de leur premier achat, l'hôtel Moynat, contigu à l'hôtel d'Osmond, représentant à eux deux 4 200 m<sup>2</sup>, situés aujourd'hui sur la partie est de la place de l'Opéra<sup>207</sup>.

Le décret du 14 novembre 1858 rend productif ces investissements. Il approuve la suppression de la rue Basse-du-Rempart – vestige de l'ancienne enceinte, « *ancien fossé courant au nord du Boulevard des Capucines* »<sup>208</sup> – entre les rues de la Chaussée d'Antin et Caumartin par voie d'avancement, prévoit l'ouverture d'une rue de vingt-deux mètres de large, dite de Rouen, devant communiquer avec la rue du Havre. Il prévoit aussi l'ouverture d'une rue d'embranchement de vingt mètres de large devant communiquer dudit boulevard à la rue de la Chaussée d'Antin – rue Halévy. Enfin, il programme la formation d'une place quadrangulaire au point de jonction des nouvelles voies. Ce décret est un exemple éloquent d'un des principes fondamentaux des grands travaux de Haussmann, c'est-à-dire le dégagement d'une gare, en l'occurrence la gare Saint-Lazare, et l'établissement de voies facilitant sa liaison avec les autres ainsi qu'avec le centre-ville, même si l'ambition du présent décret va au-delà. L'impulsion impériale est donnée, on peut désormais s'engouffrer pleinement dans ce projet<sup>209</sup>. Émile Pereire, heureux de pouvoir enfin dévoiler ses plans devant ses actionnaires, se trahit lui-même rappelant, au passage, les critiques qui émanaient de toutes parts du fait de la trop grande proximité entre les deux frères et Haussmann. Le « délit d'initié » – qui n'existe pas légalement à l'époque – est pratiquement mis en lumière par son propre auteur ! Il rappelle en fait que les vues de la Compagnie sur les propriétés de l'hôtel d'Osmond étaient claires dès leur achat : « *nous ne l'avons acheté qu'en vue d'élever [...] d'importantes constructions, et il ne pouvait recevoir cette nouvelle destination qu'à l'aide de la suppression de la rue Basse-du-Rempart* »<sup>210</sup>. Cette maladresse pourrait presque s'apparenter à un défaut d'orgueil. Il montre aussi que les propriétaires actuels vendent à la Compagnie immobilière en connaissance de cause, ce qui sous-entend que les anciens propriétaires de l'hôtel d'Osmond étaient moins au courant des futures volontés préfectorales : « *à l'exception de l'hôtel d'Osmond, tous les terrains que la compagnie possède boulevard des Capucines, ont été acquis plusieurs années après que les enquêtes et les décisions*

<sup>206</sup> *L'Illustration*, 1<sup>er</sup> décembre 1855, p. 355.

<sup>207</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière de Paris, 20 avril 1861.

<sup>208</sup> HAUSSMANN Georges Eugène, *Mémoires* ..., *op. cit.*, p. 113.

<sup>209</sup> CARMONA Michel, *Hausmann* ..., *op. cit.*, p. 199.

<sup>210</sup> AG du 23 juin 1858 de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant* ..., *op. cit.*, p. 60.



*administratives ont déterminé les percements à exécuter [...] De sorte qu'en réalité chaque propriétaire qui a traité avec la société, au moment où il traitait, connaissait aussi bien que les dirigeants de la société les grands projets »*<sup>211</sup>.

Dès lors, entre 1859 et 1861, les acquisitions de la compagnie sur la rue Basse-du-Rempart ainsi que, dans une moindre mesure, sur le passage Sandrié s'accumulent, permettant de donner encore plus d'ampleur et de possibilités à ces achats, l'hôtel d'Osmond en représente la partie la plus septentrionale. Au total, la Compagnie immobilière possède sur le boulevard des Capucines 17 600 mètres qui ont été payés 14 700 000 francs<sup>212</sup>. Mais, parmi cet ensemble de formes très irrégulières avec, parfois, des parcelles enclavées dans des propriétés de la ville, Haussmann a besoin de nombreux terrains pour mettre en place les voies désignées par le décret de novembre 1858, qui fut du reste confirmé par celui du 29 septembre 1860. Afin de pouvoir constituer des ensembles cohérents, dans l'intérêt tant de la Compagnie immobilière que de la préfecture de la Seine, un véritable jeu d'échanges entre les deux parties s'engage, qui se font avec ou sans accompagnement financier. La ville de Paris avait notamment besoin des numéros 10 à 16 de l'ancienne rue Basse-du-Rempart pour l'emplacement de l'Opéra<sup>213</sup>. Devant cette situation, la Compagnie immobilière cède « à l'administration municipale les portions nécessaires à l'exécution de ses projets »<sup>214</sup>. En échange, elle reçoit quelques fractions de terrains non utilisées par la ville mais aussi la propriété d'une partie du sol de la désormais ancienne rue Basse-du-Rempart. La compagnie abandonne 3 471 mètres à la ville qui lui en rétrocède 2 521 – dont 1 572 étaient sur la rue supprimée. Malgré l'échange en faveur de la ville si l'on s'arrête au critère de la superficie, la Compagnie immobilière doit en outre payer une soulte de 1 273 000 francs. Émile Pereire tente vainement de montrer que cette transaction en faveur de la ville de Paris prouve que Haussmann n'a pas effectué d'expropriations ou de démolitions pour le compte de la Compagnie immobilière mais bien dans l'intérêt public.

Une fois ces acquisitions et ces échanges réalisés, la Compagnie immobilière se trouve en possession de trois lots distincts : le premier, d'une faible superficie, se compose de maisons construites sur le boulevard des Capucines et sur la rue Lafayette ; le deuxième, de 8 300 m<sup>2</sup>, occupe tout l'îlot compris entre la place de l'Opéra, le boulevard des Capucines et

---

<sup>211</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie Immobilière de Paris, 20 avril 1861.

<sup>212</sup> *Ibid.*

<sup>213</sup> AG de la Compagnie immobilière de Paris, 24 avril 1860 in *Le Moniteur Universel*, 25 avril 1860.

<sup>214</sup> *Ibid.*

les rues de Mogador et de Rouen ; le troisième, de 5 300 m<sup>2</sup>, est situé à l'angle du boulevard et de la rue de Mogador. Il occupe tout le côté gauche de cette rue jusqu'à l'impasse Sandrié. Le deuxième lot est totalement dévolu à la construction du Grand Hôtel. Nous ne savons pas exactement à quel moment la décision finale d'entreprendre sa construction fut arrêtée. Quoiqu'il en soit, Émile Pereire en parle pour la première fois officiellement le 20 avril 1861 : « sur l'îlot entre les rues de Mogador, Rouen et le boulevard des Capucines, nous avons décidé qu'il serait construit un hôtel semblable à l'hôtel du Louvre, le Grand Hôtel de la Paix »<sup>215</sup>. Les travaux ont débuté le 5 avril 1861<sup>216</sup> ; il semble qu'Alfred Armand fut au courant du projet avant les actionnaires de l'Immobilière !

Les travaux ne tardèrent pas. Bien avant la fin de toutes ces transactions, dès 1859, des travaux de terrassement et les premières démolitions avaient été entrepris sur la partie est de la rue Basse-du-Rempart, c'est-à-dire du côté de l'hôtel d'Osmond qui fut l'un des premiers édifices détruits. Ces premiers travaux prirent du retard du fait du mécontentement d'un locataire – peut-être celui de l'hôtel d'Osmond. Nous ne sommes pas en présence de problème d'expropriation comme Haussmann dut en rencontrer pendant ses dix-sept années à la tête de la préfecture de la Seine puisque les propriétaires, les Pereire, ordonnent eux-mêmes les démolitions. Après sans doute d'âpres échanges entre propriétaires et locataires, les travaux de démolition ne purent débuter qu'à l'été 1859. Malgré ces inconvénients et, une nouvelle fois, un hiver long, froid et humide, ils furent menés tambour battant, tant et si bien que trois constructions – deux sur la rue Lafayette prolongée et un immeuble de trente mètres de façade sur le boulevard et aligné sur ce même boulevard – sont « très avancées »<sup>217</sup> en avril 1860. Il est prévu de les achever pour la fin de l'année. « Curieusement, celles-ci sont déjà conformes aux façades-types qu'imposera le décret de septembre 1860 »<sup>218</sup>. Sitôt ces trois premiers immeubles achevés, les maçons, menuisiers, etc. de la Compagnie immobilière n'ont que quelques mètres à faire pour se trouver sur un nouveau chantier d'envergure, celui du Grand Hôtel.

---

<sup>215</sup> *Ibid.*

<sup>216</sup> BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, *op. cit.*, p. 60.

<sup>217</sup> AG du 21 avril 1860 de la Compagnie immobilière de Paris in *Compagnie immobilière de Paris, ci-devant ...*, *op. cit.*, p. 116.

<sup>218</sup> LOYER François, « Le triomphe du Louis XVI ... », *op. cit.*, p. 31.

## B- Le chef-d'œuvre d'Alfred Armand

Alfred Armand (1805-1888) est un architecte relativement méconnu pour deux raisons majeures. D'une part, un grand nombre de ses réalisations a été détruit<sup>219</sup>. L'Hôtel du Louvre, et à plus forte raison le Grand Hôtel font office de témoignage de son travail. Les gares qu'il construit sous la Monarchie de Juillet puis sous le Second Empire – gares de Versailles (1836 et 1839), Saint-Lazare (1841-1842 puis de 1851 à 1853), Saint-Germain-en-Laye (1845)<sup>220</sup>, mais aussi celles d'Amiens, Arras, Lille, Calais, Saint-Quentin ou Douai<sup>221</sup> – se sont rapidement révélées de trop petite envergure et ont donc été totalement transformées. Il fut, rappelons-le, un précurseur dans la construction des gares et dans l'utilisation du fer. D'autre part, il officia principalement dans le secteur privé, ce qui est sans doute moins vecteur de notoriété, pour les Pereire, autant pour les constructions de leurs compagnies que pour leur propre compte<sup>222</sup>. Il exécuta par exemple le magnifique hôtel particulier que les frères s'offrirent au 35, rue du Faubourg Saint-Honoré. Il fut leur architecte privé, leur architecte de confiance. On peut dire que les Pereire le lui rendirent puisque Armand prit sa retraite à la suite de l'achèvement du Grand Hôtel, à l'âge de cinquante-huit ans, pour s'adonner « à d'intéressantes études relatives à l'histoire générale des beaux-arts »<sup>223</sup>. Cette dernière construction fait office de chef-d'œuvre dans sa carrière, elle est « l'édifice qui est sans contredit son œuvre la plus remarquable et le plus important de beaucoup d'établissements de même nature qui existent en France »<sup>224</sup>. Le Grand Hôtel représente le couronnement de ce maître d'œuvre annonciateur d'un nouveau type architectural en France, les grands hôtels de voyageurs.

### *Un chantier hors norme réalisé en un temps record*

Nous ne possédons pas d'archives spécifiques sur la construction du Grand Hôtel. Comme nous l'avons déjà énoncé, les archives de ce dernier ne débutent réellement qu'en

---

<sup>219</sup> ZIRMI Tiphaine, *Alfred Armand (1805-1888), un architecte collectionneur*, Paris, École Nationale des Chartes, 2003, p. 61.

<sup>220</sup> HAUTECŒUR Louis, *Histoire de l'architecture classique en France, tome VII, la fin de l'architecture classique 1848-1900*, Paris, Editions A. et J. Picard et Cie, 1957, p. 305.

<sup>221</sup> DUBOIS Alexandre, LUCAS Charles, *Biographie universelle des architectes célèbres, tome I*, Paris, Imprimerie générale de Ch. Lahure, 1868, p. 274.

<sup>222</sup> Nous pouvons par exemple rappeler ici qu'Alfred Armand fit partie de la Commission de contrôle des travaux pour la réunion du Louvre aux Tuileries.

<sup>223</sup> DUBOIS Alexandre, LUCAS Charles, *Biographie universelle des architectes célèbres ..., op. cit.*, p. 273.

<sup>224</sup> *Ibid.*, p. 276.

1880. Ainsi, et malgré nos recherches, il est fort difficile de décrire avec précision cette aventure grandiose, la construction d'un bâtiment de plus de 8 000 m<sup>2</sup> sur sept niveaux au cœur de Paris. Pourtant, le Second Empire ne manque pas de revues consacrées aux secteurs du bâtiment et à l'architecture. En ce qui nous concerne, ces revues sont trop tardives – datant du milieu des années 1860 – ou ne donnent aucun détail sur la construction du Grand Hôtel en elle-même. Les rubriques techniques, les planches et quelques commentaires alimentent bien plus souvent les pages de ces nouvelles revues. Par exemple, dans le cas du Grand Hôtel et pour utiliser la revue architecturale sans doute la plus célèbre du Second Empire, la *Revue générale d'architecture*, dirigée par César Daly, en plus de quelques détails, elle ne fournit qu'un jugement de valeur sur la réalisation du Grand Hôtel, regrettant que les façades de ce nouvel espace urbain aux très grandes dimensions n'aient pas fait une part plus importante à l'ornementation et aient laissé échapper « sans plus de profit pour l'art, une si belle occasion de bien traiter un sujet si éminemment moderne »<sup>225</sup>. Même les journaux non spécialisés, comme *L'Illustration* ou *Le Monde Illustré*, pourtant peu avares de détails pour tout ce qui concerne les nouveautés de leur temps, ne fournissent – même si elles sont du plus grand intérêt – que des lithographies du chantier de la place de l'Opéra<sup>226</sup>. Le résultat est plus mis en valeur que le procédé.

Devant ces carences, une description scientifique de la construction du Grand Hôtel est interdite. Nous ne sommes même pas certain que des démolitions durent être entreprises pour son érection. Il est bien difficile de dire ce qu'il y avait sur l'emplacement exact du Grand Hôtel. Le côté pair du boulevard des Capucines n'existait officiellement pas. Il était plus exactement constitué par le côté pair de la rue Basse-du-Rempart, le Grand Hôtel étant construit sur une portion de cette ancienne rue. Il est donc la première adresse fiscale du 12, boulevard des Capucines, son adresse originelle<sup>227</sup>. Par contre, le calepin de révision du cadastre de la rue Basse-du-Rempart de 1862 indique que les maisons n°2, 4 et 10 ont été démolies<sup>228</sup>. Haussmann en personne reconnaît que la suppression de la rue Basse-du-Rempart nécessita l'expropriation et la démolition « des hôtels et maisons à vastes cours qui la bordaient »<sup>229</sup>. Il est donc certain que le Grand Hôtel fut construit sur cette large portion de

<sup>225</sup> *Revue générale de l'architecture et des travaux publics*, (dir. César Daly), n°20, 1862, p. 284.

<sup>226</sup> Se référer à l'annexe n°5.

<sup>227</sup> ADP : nous avons étudié tous les calépins des propriétés bâties (D1P4) qui remplaçaient eux-mêmes les sommiers fonciers (DQ18) pour l'adresse du 12, boulevard des Capucines. Seul le Grand Hôtel apparaît, pour cette adresse, en 1862. Il est d'ailleurs noté qu'il est imposable à partir de 1865, ce qui montre qu'il n'eut pas les mêmes avantages que le Grand Hôtel du Louvre de ce point de vue.

<sup>228</sup> ADP, D1P4 76 : calepin des propriétés bâties, rue Basse-du-Rempart, 1852 et 1862.

<sup>229</sup> HAUSSMANN Georges Eugène, *Mémoires ...*, op. cit., p. 1 113.

cette rue et que sa construction engendra des démolitions soit pour lui-même, soit à ses abords.

Nous pouvons tout de même essayer de dégager les grandes lignes du chantier du Grand Hôtel en regroupant les quelques sources le concernant de manière plus ou moins éloignée. À l'instar du chantier du Grand Hôtel du Louvre et au vu du temps imparti pour achever sa construction, il est certain que les mêmes techniques de construction sont utilisées pour les deux hôtels, construits, qui plus est, par la même compagnie, le même architecte et sans doute les mêmes équipes d'ouvriers. Le travail se déroule ainsi de jour comme de nuit et « sert de banc d'essai à l'éclairage électrique » ; il est en effet « alimenté par deux lampes à charbon, jetant une lumière blafarde »<sup>230</sup>. Pour diriger ce chantier, Alfred Armand, sans doute débordé par l'ensemble des travaux des Pereire, constitue autour de lui une véritable équipe. Cette équipe est dirigée par Alphonse-Nicolas Crépinet qui fut « inspecteur du Nouveau Louvre de 1852 à 1859, [...] l'un des cinq finalistes du concours du nouvel Opéra et ultérieurement l'architecte des Invalides »<sup>231</sup>. Il occupe le poste de chef du bureau des dessins et inspecteur des travaux du Grand Hôtel<sup>232</sup>. Plus tard, il fut l'architecte de l'hôtel des Roches Noires de Trouville<sup>233</sup>. Pour accélérer les choses, de nombreuses tâches sont probablement effectuées en dehors de Paris, et que de ce fait, la construction du Grand Hôtel n'est qu'un chantier d'assemblage : « les boiseries et les meubles furent fabriqués en dehors du site tandis que s'effectuaient les travaux de maçonnerie »<sup>234</sup>. Il semble qu'il en est de même pour les pierres de taille : « les interventions de chaque corps de métier étaient parfaitement coordonnées, chaque tâche étant réglée par un "planning" ; la numérotation des pierres de taille pour les façades, la "préfabrication" de chacune d'elles dans les carrières de Saint-Maximin permirent de réaliser un véritable exploit »<sup>235</sup>. Les contemporains sont étonnés de la promptitude avec laquelle le chantier arrive à son terme. De l'aveu-même d'Émile Pereire, tout est fait pour que la mise en exploitation de l'hôtel soit permise le plus rapidement possible<sup>236</sup>. De plus, grâce à un rapport très détaillé de l'ingénieur ayant eu en charge la mise en place de la machinerie au Grand Hôtel, nous en apprenons un peu plus sur la manière dont le chantier fut mené et sur la

---

<sup>230</sup> RONCAYOLO Marcel, « La production de la ville », in DUBY Georges (dir.), *Histoire de la France urbaine, tome IV, la ville de l'âge industriel*, Paris, Seuil, 1983, p. 76.

<sup>231</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ..., op. cit., p. 56.

<sup>232</sup> DUBOIS Alexandre, LUCAS Charles, *Biographie universelle des architectes célèbres ..., op. cit., p. 273.*

<sup>233</sup> KOSINSKI Sophie, MICHELETTI Éric, *Grands Hôtels du bord de mer*, Paris, Histoire & Collections, 1996, p. 20.

<sup>234</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ..., op. cit., p. 56.

<sup>235</sup> ETIENNE Bernard, GAILLARD Marc, *Palaces et grands hôtels*, Paris, Éditions Atlas, 1992, p. 45.

<sup>236</sup> AG de la Compagnie immobilière, 28 avril 1862 in *Le Temps*, 7 mai 1862.

méthode employée par Alfred Armand<sup>237</sup>. La première étape est constituée de la finition de la maçonnerie. Une fois le gros œuvre achevé, Armand fait appel à différentes compétences – à la lecture du rapport de l'ingénieur, nous comprenons qu'il n'est pas le seul à avoir été sollicité pour l'achèvement du bâtiment – pour terminer en un temps record le Grand Hôtel. Cela est par exemple vrai pour les différents artistes se succédant à la décoration de l'hôtel, ceci l'est aussi pour la mise en place des machines élévatoires. Nous apprenons également, par l'intermédiaire du même rapport, que les futurs dirigeants du Grand Hôtel ont un rôle dans la conception-même du bâtiment. Par exemple, c'est le futur sous-directeur du Grand Hôtel qui choisit, contre l'avis de l'ingénieur, l'emplacement dans les sous-sols des monte-plats. Enfin, nous pouvons penser que certains éléments sont réalisés en hâte : en mars 1862, l'ascenseur du Grand Hôtel est toujours à l'état d'étude, de devis. Il n'est d'ailleurs mis en fonction que deux mois après l'inauguration de l'hôtel<sup>238</sup>.

Il est certain qu'avant d'engager le chantier, Armand dut attendre les décisions finales étatiques, notamment la fixation des règles pour l'alignement des façades et leurs décors. Alfred Armand sait donc fin septembre 1860 qu'il doit adopter les plans de Charles Rohault de Fleury pour le dessin des façades. C'est à notre connaissance, la seule obligation, à l'exception de contraintes techniques, à laquelle Armand dut se confronter pour la construction du Grand Hôtel. Néanmoins, les spécialistes ne sont pas certains que les modèles de façades imposés par le décret de septembre 1860 soient de Rohault de Fleury. On mit en évidence que lui-même les critiqua. Du fait que les Pereire et Armand aient commencé à bâtir avant le fameux décret, il n'est pas à exclure qu'Armand pût être l'auteur de ces plans de façades imposés<sup>239</sup>. Pour le reste, Armand travailla librement au point de vue architectural. À l'exception de certains aspects des façades, il n'existe pas de directives d'ensemble du quartier de l'Opéra. En exagérant légèrement, on peut même dire que le Grand Hôtel, achevé très tôt par rapport à l'ensemble du quartier, dicta les grandes directives architecturales du quartier, surtout si Armand est l'auteur des façades rendues obligatoires en septembre 1860. Toutefois, à la lecture des *Mémoires* de Haussmann, Rohault de Fleury semble bien être l'auteur des façades imposées par le décret du 29 septembre 1860 : « *des constructions privées – le*

---

<sup>237</sup> LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions des appareils de manutention et modifications conseillées à la Compagnie ...*, *op. cit.*

<sup>238</sup> *Ibid.*, partie I, p. 9.

<sup>239</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ... », *op. cit.*, p. 62.

*Grand Hôtel entre autres – s'élèvent suivant le type fourni par l'Architecte d'État, type se raccordant avec celui de ses bâtiments secondaires* »<sup>240</sup>. Armand n'est pas Architecte d'État.

Les techniques de pointe sont utilisées pour la construction du Grand Hôtel. Comme nous l'avons déjà dit, les façades, d'un linéaire haussmannien, sont en pierre de taille mais cachent une véritable armature métallique. Armand est un pionnier en la matière ; il utilisa cette technique pour la construction des gares dont il eut la charge, comme par exemple le hall de la gare Saint-Lazare, qu'il entreprit pour le compte des Pereire puis, bien évidemment, pour le Grand Hôtel du Louvre. Il fut également pressenti, un moment, lorsque la préfecture de la Seine cherchait à redessiner les Halles, dont les premiers pavillons créés par Victor Baltard déplaisaient à l'empereur. Comme pour le Crystal Palace de Londres, bâtiment symbolique de l'architecture du XIX<sup>e</sup> siècle, construit pour l'Exposition Universelle de 1851, le Grand Hôtel lie fer et verre, notamment avec la verrière surplombant la cour d'honneur. Ainsi, le Grand Hôtel conjugue les nouveautés de son temps. Le Second Empire voit aussi l'émergence de nouvelles techniques de construction : une mécanisation plus importante permet l'accélération des chantiers. Apparaissent « *la diffusion des machines élévatoires, l'utilisation d'une locomobile pour faire le béton des fondations* »<sup>241</sup>, ... ; un rapport de maçons de l'époque constate que « *les machines suppriment les bras* »<sup>242</sup>. Ces différents progrès facilitent à n'en pas douter l'achèvement du Grand Hôtel face au peu de temps imparti.

Un grand nombre d'ouvriers, représentant de nombreux corps de métiers, participe à la construction et aux finitions du Grand Hôtel. Nous pouvons donner un indice des différentes professions ayant évolué sur le chantier grâce à un document d'experts évaluant les propriétés de la Compagnie immobilière<sup>243</sup>. Ce rapport dut sans doute être mis au point pour estimer les dettes de la société. Pour notre étude, il est très enrichissant dans la mesure où il permet de se rendre compte de l'importance, à tout point de vue, des travaux d'érection de l'hôtel et notamment par rapport à la mobilisation d'un grand nombre d'artisans.

---

<sup>240</sup> HAUSSMANN Georges Eugène, *Mémoires ...*, op. cit., p. 835.

<sup>241</sup> GAILLARD Jeanne, *Paris, la ville (1852-1870)*, Lille, Ateliers de reproduction des thèses Université Lille III, 1976, p. 69.

<sup>242</sup> *Ibid.*

<sup>243</sup> AN, F/12/6781/B : Compagnie immobilière de Paris, estimation des propriétés.

Première partie : naissance d'un géant, 1860-1879

Noms des entrepreneurs	Nature des travaux	Montant des mémoires (en F)	Sommes restant à payer (en F)
Labouret	Maçonnerie	3 500 000	210 000
Joly	Serrurerie	1 211 968	1 968
Hamet	Serrurerie	286 000	122 000
Balutet	Charpente	172 228	7 228
Haret	Menuiserie	660 000	59 000
Brisset	Menuiserie	430 000	67 000
Leperche	Persiennes	71 522	5 522
Turenne	Couverture	200 000	25 000
Lamotte	Plomberie	200 000	30 000
Melzessard	Fermetures en fer	42 000	13 000
Bricard	quincaillerie	114 661	3 688
Baudon	Fourneaux	75 000	14 000
Thauvin	Gaz	225 000	101 000
Curty	Vitrier	44 421	2 921
Reymond	Fumisterie	136 989	33 989
Hardouin	Sculpture	136 883	1 883
Benier	Sculpture	105 130	7 630
Duval	Miroiterie	105 000	11 000
Chabrier	Asphaltes	45 000	10 000
Seyeux	Mécanique	12 000	3 500
Compagnie du Gaz	Branchements	2 815	582
Denizot	Mécanique	16 000	2 000
Séguin	Marbrerie	17 835	100
Marga	Marbrerie	32 000	7 000
Oury	Décorateur	80 000	38 000
Leclair	Peinture	380 000	90 000
Léon Rousseau	Décorateur	2 200	2 200
Digeon	Peinture	150 000	40 000
Bégat	Peinture	125 000	35 000
Hagnauer	Dorure	40 000	8 000
Reverdy	Dorure	28 159	2 159
Melon	Gaz	45 392	5 392
Garnier	Horlogerie	15 000	4 000
Breguet	Sonneries	35 257	10 251
Cie générale des eaux	Branchements	1 262	1 121
Cie de vérifications des fuites de gaz	Vérifications réglementaires	1 787	212
Guyot	Menuiserie	65 000	57 000
Vedel	Filtres	2 000	2 000
Lechesne	Sculpture	12 000	12 000
Videgrain	Marbrerie	7 600	7 600
Parin	Vidanges	2 000	2 000
Desroches	Menuiserie	218	218
Alioli	Peinture	253	253
Honoraires de l'architecte		427 500	27 500
Totaux		9 263 075	1 084 917

T.3- État des sommes restant à payer au 31 décembre 1862 pour la construction du Grand Hôtel



Un grand nombre d'entreprises intervient sur le chantier du Grand Hôtel et, au total, environ dix millions de francs sont consacrés à la construction en elle-même sur les vingt-et-un millions que coûte, au total, la construction du Grand Hôtel – terrain et construction. Nous supposons que les coûts des matériaux sont ici figurés. Plus intéressant, nous voyons que le chantier du Grand Hôtel rapporte plus de 400 000 francs à Alfred Armand, enveloppe dorée pour partir à la retraite ! D'ailleurs, Alfred Armand eut tout loisir d'admirer son chef-d'œuvre de fin de carrière, car il habite à la fin de sa vie pratiquement en face, au 7, boulevard des Capucines. Il lui permit aussi, en outre de très confortables appointements, d'obtenir le grade d'officier de la Légion d'Honneur dès août 1862<sup>244</sup>.

### *Une équipe d'artistes*

Sur le chantier du Grand Hôtel comme dans tous ceux qu'il mena pour la Compagnie immobilière, Alfred Armand dut réussir une parfaite et savante alchimie pour tenir les délais exigés par son employeur. On peut en effet aisément imaginer l'extrême cohabitation que fut pendant quinze mois le chantier du Grand Hôtel. Les compétences d'Armand ne furent pas de trop mais il semble qu'il « *excella dans l'organisation et la coordination de chantiers énormes menés très rapidement* »<sup>245</sup>. Surtout, les responsabilités qu'il assume sont considérables, notamment d'un point de vue financier. Les Pereire lui confient des chantiers où de très fortes sommes sont engagées<sup>246</sup>. À cet égard, Armand ne faillit pas à ses obligations et la chute des Pereire ne peut lui être imputée ! Comme au Grand Hôtel du Louvre, qui à tout point de vue fut un champ expérimental pour le Grand Hôtel, tant pour l'organisation que pour les techniques utilisées, Armand s'entoure pour réussir d'une véritable équipe d'artistes, même si la paternité de l'architecture, à la différence du Grand Hôtel du Louvre, lui est totalement propre. Les plans et élévations d'origine de la construction du Grand Hôtel, signés uniquement de son nom, en attestent<sup>247</sup>. D'ailleurs, et pour rompre une fois pour toute avec une idée toute conçue assez fréquemment répandue, Charles Garnier ne participe en rien à la construction du Grand Hôtel.

La décoration intérieure du Grand Hôtel est un véritable atelier d'artistes mêlant les disciplines. Armand fait traditionnellement appel à ceux ayant déjà participé à la conception

---

<sup>244</sup> AN, LH/50/5 : dossier de Légion d'Honneur d'Alfred Armand. Il avait été fait chevalier de la Légion d'Honneur en 1847.

<sup>245</sup> ZIRMI Tiphaine, *Alfred Armand (1805-1888)...*, *op. cit.*, p. 61.

<sup>246</sup> DUBOIS Alexandre, LUCAS Charles, *Biographie universelle des architectes célèbres ...*, *op. cit.*, p. 273.

<sup>247</sup> ADP, V12S6 : AGH, plans et coupes d'origine du Grand Hôtel.

du Grand Hôtel du Louvre. Ces artistes possèdent une forte notoriété. Ils ont contribué aux plus grands chantiers décoratifs de leur époque, aux plus grands travaux d'embellissement de la capitale comme ceux du Louvre et des Tuileries, la décoration de l'Hôtel de Ville, la réfection de la Tour Saint-Jacques-de-la-Boucherie et bien sûr l'ornementation de l'Opéra. La plupart alterne commandes étatiques et privées. Pour les plus connus et ayant le plus concouru à la décoration du Grand Hôtel, citons les sculpteurs-statuaire Jules Cavelier, ayant réalisé le groupe d'atlantes soutenant la corniche au-dessus des trois arcades d'entrée du boulevard des Capucines, Aimé Millet, Perraud, ou encore Hardouin, Choiselat, Bénier, Darvant pour les sculpteurs-ornementistes<sup>248</sup>. De nombreux peintres sont à ajouter à cette liste œuvrant à la décoration des salons intérieurs de l'établissement : Léon Rousseau, Alexis de Ghéquier qui effectua des natures mortes dans le restaurant, Ourry<sup>249</sup>, des médaillons dans le salon de lecture<sup>250</sup>, ... Le résultat semble convaincant à tel point que « *l'art est seigneur et maître au Grand Hôtel* »<sup>251</sup>. Une petite erreur se glisse dans le détail fait par le *Musée des Familles* quant aux artistes ayant concouru à la décoration du Grand Hôtel. En effet, Alfred de Dreux, peintre spécialiste des scènes de chevaux, est cité comme ayant réalisé des scènes de chasse sur les paliers des appartements du Grand Hôtel alors qu'il décède en 1860, lors d'un duel ; il semble plus vraisemblable qu'il ait effectué de telles œuvres au Grand Hôtel du Louvre<sup>252</sup>.

Voici résumées, à grands traits, les principales œuvres des artistes ayant participé à la décoration du Grand Hôtel<sup>253</sup> :

---

<sup>248</sup> *Revue générale de l'architecture et des travaux publics ...*, *op. cit.*, p. 284.

<sup>249</sup> Nous ne possédons pas d'informations à son sujet nous permettant de l'inclure dans la nomenclature qui suit ; peut-être s'agit-il d'Abel Ourry (1839-1886), exposant au Salon à partir de 1857. Certains autres artistes que nous citons – Bénier ou Hardouin – sont passés au travers des mailles de la postérité.

<sup>250</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 115.

<sup>251</sup> *Ibid.*

<sup>252</sup> CABANNE Pierre, SCHURR Géraud, *Dictionnaire des petits maîtres de la peinture (1820-1920)*, Paris, Les éditions de l'Amateur, 2003, p. 332.

<sup>253</sup> Liste établie à partir de LAMI Stanislas, *Dictionnaire des sculpteurs de l'école française au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Librairie ancienne Honoré Champion, 1914-1921, 4 volumes ; CABANNE Pierre, SCHURR Géraud, *Dictionnaire des petits maîtres de la peinture (1820-1920)*, Paris, Les éditions de l'Amateur, 2003, 1 108 pages ; BENEZIT E., *Dictionnaire des peintres, sculpteurs, dessinateurs et graveurs*, Paris, Gründ, 1999, 14 volumes.

Première partie : naissance d'un géant, 1860-1879

Artiste	Date	Art	Œuvres principales
Cavelier Pierre-Jules	1814 - 1894	Sculpteur	<i>La mort de Socrate</i> (1836) ; <i>Diomède enlevant le palladium</i> (1842) ; les cariatides et le couronnement du pavillon Turgot, au Louvre (1855-1856) ; <i>La Paix et la Guerre</i> (1855-1856), bas-relief en pierre encadrant l'horloge du pavillon Richelieu, au Louvre ; les Villes de Paris, Boulogne et Compiègne sur la façade de la gare du Nord (1863) <i>Blaise Pascal</i> , à la Tour Saint-Jacques (1857) ; une statue de Saint-Mathieu pour le portail principal de Notre-Dame de Paris ; un buste d'Isaac Pereire (1863) ; nombreuses statues pour Saint-Augustin ; <i>Glück</i> , statue de marbre dans le premier vestibule de l'Opéra.
Choiselat Ambroise	1815 - 1879 (?)	Sculpteur	Figures en pierre sur la façade de la fontaine du Luxembourg (1864) ; fronton de l'aile méridionale du palais des Tuileries (1865) ; modèle d'une cheminée ornée de bronzes et de sculptures, placée au Palais-Royal dans une des salles du Conseil d'État (1875).
Darvant Alfred	1830 - 1909	Sculpteur	Collabore à la décoration de l'Opéra de Garnier, au théâtre de la Monnaie à Bruxelles, exécuta différents ouvrages de restauration d'édifices parisiens à la Porte Saint-Denis, au Panthéon ou encore à l'Hôtel des Invalides. Il exécuta en outre de très nombreux médaillons en terre cuite.
Ghéquier Alexis de	1817 - 1869	Peintre de nature morte	
Klagmann Jean-Baptiste Jules	1810 - 1867	Sculpteur-décorateur	Il travaille pour l'ancien Opéra-Comique, le Théâtre-Historique, la mairie du 1 <sup>er</sup> arrondissement, les nouveaux Louvre et Opéra. Il participe aussi à la décoration des théâtres d'Avignon et de Toulon, exécuta des sculptures ornant des hôtels appartenant à l'hôtel des Rothschild (1842) ; <i>Sainte-Clothilde</i> (1847) ; bas-reliefs pour le pavillon du nouveau Louvre (1857-1859) ; <i>Masques en bronze doré</i> , décorant l'attique de la façade principale de l'Opéra (1866).
Millet Aimé	1819 - 1891	Sculpteur	<i>Gay-Lussac</i> , buste en marbre, à l'Institut de France (1852) ; <i>Mercur</i> , statue en marbre, à la cour du Vieux Louvre (1859) ; <i>La Justice civile</i> , statue en pierre, à la mairie du 1 <sup>er</sup> arrondissement (1861) ; statue colossale de <i>Vercingétorix</i> (1865) ; <i>Apollon entre les Muses de la Danse et de la Musique</i> , sur la façade de l'Opéra de Paris (1869) ; <i>Cassandre</i> au Jardin des Tuileries (1877) ; <i>Denis Papin</i> (1880) ; <i>Phidias</i> , au jardin du Luxembourg (1887).
Perraud Jean Joseph	1819 - 1876	Sculpteur	<i>Télémaque rapportant à Phalante l'urne renfermant les cendres d'Hippias</i> (1847) ; <i>Saint-Laurent</i> à la Tour Saint-Jacques (1854-1855) ; <i>Mansart-Lalande</i> , cour du nouveau Louvre (1861) ; <i>la ville de Berlin</i> sur la façade de la gare du Nord (1862) ; <i>Hector Berlioz</i> (1867) ; <i>Saint-Denis</i> , exposé au Panthéon (1874).
Rousseau Léon	1825 - ?	Peintre	Spécialiste en peintures de natures mortes, de fleurs et de fruits ; <i>Nature morte au lapin</i> .

T.4- Les artistes du Grand Hôtel et leurs principales œuvres

Réservez désormais une place pour la grande salle à manger, merveille des merveilles du Grand Hôtel. Les contemporains ne tarissent pas d'éloge à son égard et restent enchantés devant sa splendeur. Elle est placée au rang « *d'œuvre d'art remarquable* »<sup>254</sup> à elle seule et ne peut souffrir de comparaison à Paris qu'avec la salle des Fêtes de l'Hôtel de Ville – détruite pendant la Commune – élaborée par Jean-Baptiste Lesueur<sup>255</sup>. De forme semi-circulaire, large de trente mètres, haute de trois étages, surmontée d'une coupole vitrée extrêmement décorée, elle peut accueillir jusqu'à 600 couverts dans un décor mêlant lumières, miroirs et dorures. Le sol est constitué d'un parquet, « *chef-d'œuvre de mosaïque* »<sup>256</sup>. Il faut dire que les plus grandes précautions furent prises pour assurer la réussite de cette entreprise. Elle est réellement la pièce majeure de l'hôtel, celle de toutes les attentions. Une véritable théâtralité, grâce à sa forme semi-circulaire et ses moyens d'accès, lui fut donnée. Deux artistes se détachent dans cette réalisation : Jean-Baptiste-Jules Klagmann et Aimé Millet. Klagmann réalisa, notamment, un buste de l'empereur qui était posé sur la cheminée monumentale de la salle à manger ainsi qu'un ensemble surplombant celui-ci composé d'une horloge entourée de deux amours sculptés. Nous avons déjà mentionné qu'il était l'auteur de telles œuvres pour l'Hôtel du Louvre. Aimé Millet sculpta les quarante-huit cariatides, figurant des musiciennes, supportant elles-mêmes les arcatures de la voûte. Le récit que fait l'un de ses amis de la manière dont furent composées les cariatides nous montrent comment et à quel point Armand fixa des délais stricts aux artistes qu'il employa tout en leur laissant un haut degré de liberté dans la conception esthétique : « *C'est d'abord M. Armand, architecte et collectionneur bien connu, dont il fit le médaillon en 1867, qui le chargea en février 1862, de faire des figures décoratives destinées à la salle à manger du Grand Hôtel qu'il achevait. On était pressé, il fallait que les modèles fussent achevés le 1<sup>er</sup> mai. Millet, qui dessinait bien et facilement, crayonna une esquisse grandeur d'exécution, en quelques heures, sans désespérer et tout en causant avec un ami, M. V. qui n'en revenait pas, et il l'envoya aussitôt à l'architecte. En somme, malgré ce délai très court, il vint à bout de ce travail dans le temps voulu, et à la même époque, il avait des bustes et des bas-reliefs sur le chantier* »<sup>257</sup>. La seule notoriété de Millet suffit à ce qu'Armand lui fasse confiance. Les œuvres qu'il entreprit par la suite indiquent toute l'importance de ce sculpteur dans l'histoire de l'art du Second Empire : il reçut des commandes impériales, notamment le *Vercingétorix*, ordonné directement par Napoléon III pour le placer sur le site présumé d'Alésia, célébrant ainsi l'unité nationale, ou encore le *Groupe d'Apollon* placé au sommet de l'Opéra<sup>258</sup>.

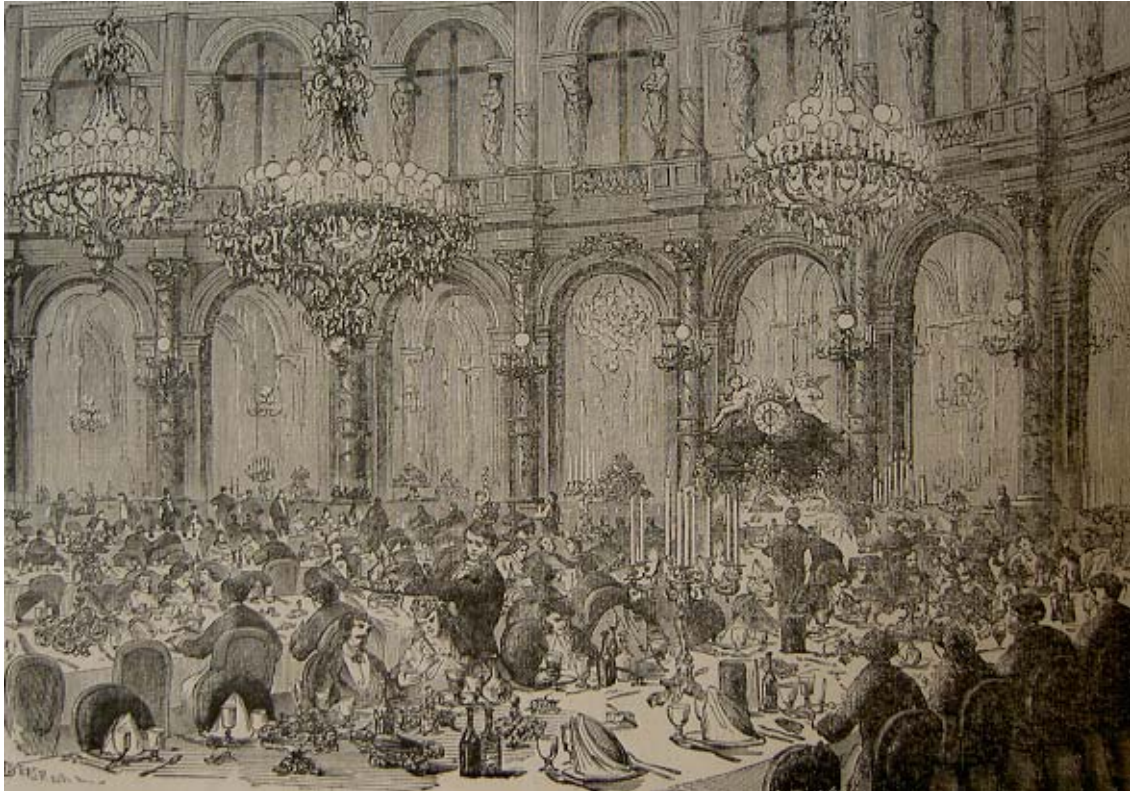
<sup>254</sup> *Revue générale de l'architecture et des travaux publics ...*, op. cit., p. 284.

<sup>255</sup> HAUTECEUR Louis, *Histoire de l'architecture classique en France ...*, op. cit., p. 325.

<sup>256</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., op. cit., p. 115.

<sup>257</sup> DUMESNIL Henri, *Aimé Millet, souvenirs intimes*, Paris, A. Lemerre, 1891, p. 24.

<sup>258</sup> LAMI Stanislas, *Dictionnaire des sculpteurs de l'école française au XIX<sup>e</sup> siècle ...*, op. cit., 3<sup>ème</sup> vol., p. 454.



I.4- La salle à manger

Au-delà de « *la salle féerique* »<sup>259</sup>, c'est tout l'hôtel qui est conçu comme une œuvre d'art et salué comme telle. Par exemple, voici comment est présenté le salon de lecture, en face de l'entrée principale de l'hôtel, entre la cour d'honneur et la salle des fêtes : « *recevant le jour de la cour d'honneur, par de hautes glaces sans tain, couvert de moelleux tapis de Smyrne, décoré de tableaux, des sculptures d'or, par Millet, Perraud et Ourry, meublé de vastes tables au velours vert, de canapés et de fauteuils épicuriens* »<sup>260</sup>. Il est dit que ce salon de lecture, équipé de fauteuils moelleux et de canapés profonds, permet la consultation de nombreux journaux parisiens et étrangers ainsi que « *des meilleures publications littéraires quotidiennes* »<sup>261</sup>. Cette longue galerie sert autant de salle d'attente que de salon de lecture.

La décoration intérieure du Grand Hôtel fait ainsi merveille. L'hôtel devient autant une attraction, un lieu d'éblouissement par sa grandeur que par son luxe d'apparence. La monumentalité reste tout de même très frappante pour les Parisiens du Second Empire. Le lieu est imposant. Il occupe un terrain de 8 345,89 m<sup>2</sup> dont 6715,86 en bâti et 1 630,03 en cour<sup>262</sup>.

<sup>259</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 115.

<sup>260</sup> *Ibid.*, p. 114.

<sup>261</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde*, Paris, 1872, p. 3.

<sup>262</sup> ADP, D1P4 184 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1852.

Le Grand Hôtel, bâtiment-îlot de forme triangulaire<sup>263</sup>, se pose ainsi comme un lieu à part, fermé sur lui-même. Peu d'ornements sont visibles de l'extérieur, attisant d'autant plus rêve et curiosité. Quarante-deux portes cochères ou de magasins, 788 fenêtres de première classe, 706 de seconde classe viennent découper ses façades<sup>264</sup>. En comparaison avec le Grand Hôtel du Louvre et pour rompre avec cette apparente monotonie, Armand prit quelques libertés dans la décoration extérieure du Grand Hôtel, offrant ainsi quelques éléments de décor aux badauds. Nous avons déjà cité les Atlantes de Cavellier au dessus des trois portes cochères de l'entrée du boulevard des Capucines. Toutes les façades de l'hôtel, même le pan coupé entre les rues Scribe et Auber, bénéficient de pilastres corinthiens. Mais la pièce la plus distincte de l'infrastructure du Grand Hôtel reste tout de même la rotonde de l'angle du boulevard des Capucines et de la rue Scribe. La rotonde d'angle, caractéristique de la « *seconde phase de l'époque haussmannienne* »<sup>265</sup>, développée du fait des dimensions que prennent les immeubles, semble avoir été remise en valeur par Charles Rohault de Fleury et Henri Blondel pour la place de l'Opéra<sup>266</sup>. Le Grand Hôtel correspond totalement, architecturalement, à l'ensemble du quartier par le linéaire et le dessin de ses façades mais aussi du fait de cette petite fantaisie, répétée à deux reprises sur la place de l'Opéra. Les balcons des premier et troisième étages, en pierre et fer forgé, participent aussi à la mise en valeur des façades. On note une petite digression par rapport au modèle totalement haussmannien qui multiplie les balcons à tous les étages. De surcroît, la relative fermeture du Grand Hôtel sur lui-même donne plus d'importance aux boutiques de son rez-de-chaussée. En effet, elles concourent sans doute plus directement à la mise en valeur esthétique du quartier et répondent plus volontiers, dans une certaine mesure, à la curiosité des passants. Cette intériorisation de la vie répond au nouvel idéal bourgeois<sup>267</sup>. À la différence de la société d'apparence et d'étiquette de l'Ancien Régime, le luxe se renferme sur lui-même. Il n'en est pas moins présent, mais s'exprime de manière différente. Ainsi, même si la question ne se pose pas pour le Grand Hôtel car ses façades furent imposées, les extérieurs sont plus humbles que ce qu'ils pouvaient être pour les anciens hôtels particuliers. Par contre, « *la coquille vaut surtout pour ce qu'elle contient* »<sup>268</sup>; si l'extérieur n'est pas à proprement parler somptueux, l'intérieur ne doit en rien décevoir. De

---

<sup>263</sup> Ce triangle est quasiment équilatéral puisque la façade du Grand Hôtel sur le boulevard des Capucines fait 120 mètres de long, sur la rue Auber, 130 et sur 118 sur la rue Scribe. Au total, le Grand Hôtel mesure près de 400 mètres de façade (aux chiffres que nous venons d'énoncer, il faut ajouter une quarantaine de mètres sur la place de l'Opéra).

<sup>264</sup> ADP, D1P4 185 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1862.

<sup>265</sup> LOYER François, *Paris XIX<sup>e</sup> siècle, l'immeuble et la rue*, Paris, Hazan, 1987, p. 356.

<sup>266</sup> *Ibid.*

<sup>267</sup> ANDIA Béatrice de, « Quartier haussmannien ..., *op. cit.*, p. 20.

<sup>268</sup> PERROT Philippe, *Le luxe, une richesse entre faste et confort XVIII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 1995, p. 172.

plus, à travers tous les services que propose le Grand Hôtel, les visiteurs peuvent, s'ils le souhaitent, vivre exclusivement au sein de l'hôtel, coupé du reste de la ville. L'intérieur d'un grand hôtel est par définition un lieu transférable n'importe où dans le monde. Modes de logement, de restauration, moyens de communication avec l'extérieur, de réservation de places de spectacles, de trains, accompagnement aux gares, blanchissage du linge, ... sont fournis aux clients. L'hôtel devient un village autonome dans la ville, la cour d'honneur en consistant sa place centrale.

Les données des fournitures employées pour la décoration intérieure du Grand Hôtel surprennent par leur importance – « 18 000 mètres de tapis, 10 000 mètres carrés (un hectare) de glaces, 40 kilomètres (10 lieues) de fils électriques pour sonnettes »<sup>269</sup> ainsi que 35 000 m<sup>2</sup> de parquet, 4 000 becs de gaz, dix-huit calorifères, 354 bouches de chaleur, etc. – tout comme les chiffres et la nature des équipements intérieurs : « L'hôtel a 700 chambres à coucher, compris les chambres de domestiques, et 80 autres pièces (salons, galeries, salles à manger, salons de lecture) »<sup>270</sup>. Comme pour l'Hôtel du Louvre, le nombre des chambres reste très variable d'une source à l'autre. Les plus extrêmes parlent de mille, 700 étant le chiffre le moins élevé. D'après nos calculs, en se référant aux premiers documents fiscaux du Grand Hôtel – le bulletin des propriétés bâties du cadastre parisien – il semble que le Grand Hôtel possédait 726 chambres et salons ainsi que plus de 190 cabinets d'aisance<sup>271</sup>.

L'énumération que nous venons de réaliser est loin d'être complète. Des descriptions architecturales du Grand Hôtel ont déjà été réalisées<sup>272</sup>. Notre but n'était pas de dresser un tableau complet de l'architecture de l'hôtel. Nous avons préféré à cela une esquisse de son architecture tout en la concentrant sur deux axes : son insertion dans le quartier de l'Opéra et les nouveautés que cette architecture comporte. Elle nous intéresse au plus haut point pour montrer en quoi le Grand Hôtel fut un bâtiment pionnier dans la conception des hôtels modernes de haut rang. Il l'est d'autant plus par son organisation intérieure.

---

<sup>269</sup> *Revue générale de l'architecture ...*, op. cit., p. 284.

<sup>270</sup> *Ibid.*

<sup>271</sup> ADP, D1P4 185 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1862.

<sup>272</sup> Notamment in MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 102-114.

## C- Conception d'un palace sous le Second Empire

Avant d'étudier l'agencement intérieur du Grand Hôtel à son origine, on peut se demander comment il fut appelé par ses dirigeants et par les contemporains à sa naissance. Quel vocabulaire fut utilisé pour définir cette originalité ? Avec l'emploi du mot « palace », nous commettons à la fois un anachronisme et une erreur de langue. Le mot, utilisé pour lui-même, est absent des dictionnaires français de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>273</sup>. Cet anglicisme n'apparaît dans le *Larousse* que durant la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle<sup>274</sup>. Il est défini comme un « *grand hôtel luxueux* »<sup>275</sup>. En fait, la première apparition du mot « palace » dans le *Larousse* se fait, dans la dernière moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, à travers l'expression « *palace-car* », traduit littéralement « wagon-palais », qui signifie « *un grand wagon de luxe américain* »<sup>276</sup>. Précédemment, et en dehors des dictionnaires, le terme palace avait déjà été employé pour désigner « *des établissements à caractère luxueux* »<sup>277</sup> ou hors du commun. Le meilleur exemple de cet emploi se retrouve avec la francisation du Crystal Palace de l'Exposition de Londres de 1851 en Cristal Palace<sup>278</sup>. Dès son apparition dans le langage courant, le mot palace a aussi un lien étroit avec la notion de luxe. Dès lors, il n'est pas étonnant que les grands hôtels aient pris, dans l'idéal collectif, cette dénomination. Par leur somptuosité et par les classes qui les fréquentent, ils deviennent les nouveaux palais, les nouveaux lieux de vie des populations mondaines. Ils remplacent hôtels particuliers, palais et châteaux de l'Ancien Régime. Le terme « hôtel » pose et posa aussi d'importants problèmes linguistiques<sup>279</sup>. Pendant longtemps, son emploi désigne avant tout la résidence aristocratique, mais la confusion est perpétuelle du fait que cette résidence devient la « *demeure temporaire à l'élite sociale des voyageurs* »<sup>280</sup>. Une définition de la fin du XVII<sup>e</sup> siècle montre bien l'évolution que connaît le terme « *hostel* » sous l'Ancien Régime : « *pour son ancienne signification un logis, une maison où on demeure [...]; se dit plus communément des logis des princes et des seigneurs [...]; se dit depuis quelques temps des maisons garnies et des célèbres hofcelleries ou auberges [...]; se dit par excellence de la Maison du*

---

<sup>273</sup> Nous pensons notamment ici au *Dictionnaire de la langue française* de Paul-Émile Littré de 1877 ou encore au *Dictionnaire du XIX<sup>e</sup> siècle* de Pierre Larousse, édition de 1874.

<sup>274</sup> *Le nouveau petit Robert* note son apparition en 1905.

<sup>275</sup> AUGÉ Pierre (dir.), *Larousse du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Librairie Larousse, 1932, 6 volumes.

<sup>276</sup> AUGÉ Pierre (dir.), *Nouveau Larousse illustré*, Paris, Librairie Larousse, s.d.

<sup>277</sup> <http://atilf.atilf.fr/dendien/scripts/tlfiv5/advanced.exe?8;s=2907856800> (consulté en juin 2008).

<sup>278</sup> *Ibid.*

<sup>279</sup> CHABAUD Gilles, MILLIOT Vincent, ROY Jean-Michel, « La géographie parisienne de l'accueil ..., *op. cit.*, p. 123.

<sup>280</sup> *Ibid.*



Roy »<sup>281</sup>. Les choses ne s'arrangent pas avec la fin de l'Ancien Régime lorsque les hôtels particuliers deviennent des bâtiments administratifs ou des hôtels garnis. Le mot « hôtel » a ainsi subi au cours de l'Histoire une longue évolution. Définissant en premier lieu tout espèce de logis, son utilisation se fait à partir du XVI<sup>e</sup> siècle pour décrire les maisons urbaines somptueuses et les habitations en ville de la noblesse. Cette approche est toujours en vigueur à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle comme le montre l'édition du *Littré* de 1877 : neuf définitions sont données au mot « hôtel ». La première d'entre-elles est la définition classique du mot, héritière de l'Ancien Régime : « *demeure somptueuse d'une personne éminente riche* ». Le mot « hôtel » détermine encore largement l'hôtel particulier aristocratique, la « *maison de ville vaste et somptueuse ou grande maison dans laquelle on loue des appartements meublés* »<sup>282</sup>. L'expression « maître d'hôtel »<sup>283</sup> rappelle une fonction que seules les personnes d'un certain niveau peuvent s'offrir. Néanmoins, la neuvième définition du *Littré* donne tout de même un aperçu, fort réduit, de la fonction hôtelière : « *maison garnie, auberge* ». Au final, c'est plutôt le mot « hôtellerie » qui précise au mieux ce que nous entendons aujourd'hui par le mot « hôtel », c'est-à-dire une « *maison où les voyageurs sont logés moyennant une rétribution* »<sup>284</sup>.

Devant ces quelques errements et difficultés à définir un concept en évolution, les contemporains se firent forts d'utiliser de nombreuses formules rhétoriques pour désigner ou évoquer le Grand Hôtel. Nous y reviendrons. Par contre, de manière plus sobre, les Pereire utilisent un vocabulaire sans prétention pour désigner le Grand Hôtel ou le Grand Hôtel du Louvre. Nous avons déjà vu à plusieurs reprises qu'ils parlent tout simplement « *d'hôtel* », « *d'hôtel meublé* » ou encore « *d'hôtels de voyageurs* ».

### *Organisation intérieure*

Le Grand Hôtel, avec le Grand Hôtel du Louvre, fonde un genre. Alfred Armand ne put s'inspirer d'autres établissements français. L'a-t-il fait avec certains modèles étrangers ? Nous ne le savons pas. Armand dut tout à la fois tenir compte des rigueurs d'une construction aux dimensions si conséquentes et des obligations d'une future exploitation hôtelière. On peut

---

<sup>281</sup> FURETIERE Antoine, *Dictionnaire universel contenant généralement tous les mots françois tant vieux que modernes, et les termes de toutes les sciences et les arts*, 1690, Paris, éditions Les Dictionnaires Robert, 1984, tome 2.

<sup>282</sup> LAROUSSE Pierre (dir.), *Dictionnaire universel du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, 1873.

<sup>283</sup> « *Officier qui prend soin de tout ce qui regarde la table d'un prince, d'un grand seigneur ou d'un riche particulier, et sert ou fait servir une table* », in LAROUSSE Pierre (dir.), *Dictionnaire universel du XIX<sup>e</sup> siècle* ..., *op. cit.*

<sup>284</sup> LAROUSSE Pierre (dir.), *Dictionnaire universel du XIX<sup>e</sup> siècle* ..., *op. cit.*

avancer l'idée qu'il réussit en la matière car les deux établissements répondent aux deux exigences. Le génie d'Alfred Armand est de concilier toutes les contraintes nées de la conception d'un grand hôtel tout en faisant preuve « *d'une habileté singulière à distribuer l'édifice* »<sup>285</sup>. Déjà, le Grand Hôtel du Louvre fait office de « *chef-d'œuvre d'utilité et d'économie intérieure* »<sup>286</sup>. L'organisation générale des deux hôtels est similaire dans les grandes lignes, notamment par l'organisation des établissements autour de cours intérieures. Voyageons désormais à travers le dernier né de l'empire Pereire.

Le voyageur entre par l'une des trois portes cochères du boulevard des Capucines. L'entrée y est permise à cheval tant et si bien que chaque porte doit avoir un but spécifique : l'arcade du milieu est destinée à l'entrée des voitures, celle de gauche à l'entrée et à la sortie des piétons et celle de droite à la sortie des voitures, la cour d'honneur fonctionnant ainsi comme un manège. Les services des Ponts et Chaussées du département de la Seine demandent que soient arrachés des arbres sur le boulevard des Capucines situés devant l'entrée de voitures pour faciliter son accès<sup>287</sup>. La cour d'honneur, vaste pièce carrée de 550 m<sup>2</sup>, constitue la véritable entrée de l'hôtel. Le voyageur arrive dans un autre monde. Elle est richement décorée, « *d'une beauté à couper le souffle* »<sup>288</sup>, couverte d'un vitrage suspendu à la hauteur du quatrième étage de l'hôtel, de sorte que les visiteurs soient toujours à l'abri de la moindre goutte de pluie. Les chambres donnant sur cette cour intérieure sont parmi les plus prisées pour profiter de ses beautés mais aussi du spectacle incessant qui y règne. De la même manière qu'à l'extérieur, une colonnade corinthienne découpe les quatre parois montant vers les étages. Le fond de la cour d'honneur, face aux arcades de l'entrée principale, est composé d'un perron donnant accès à la salle de lecture ainsi qu'aux grands escaliers desservant les étages. Ce large perron, en forme de terrasse, « *orné d'arbustes et de plantes rares, est le rendez-vous des voyageuses qui viennent y étaler les plus riches toilettes de ville et de voyage* »<sup>289</sup>. Une fontaine est rapidement installée au milieu de la cour d'honneur, la transformant par instants en un véritable oasis : « *un bassin, un jet d'eau qui, le soir, s'éclaire des tons de cristal diaprés d'une fontaine lumineuse, et des arbustes rares, et des fleurs qui embaument ce vaste ruisseau couvert d'un vitrage à la hauteur des derniers étages* »<sup>290</sup>.

---

<sup>285</sup> ZIRMI Tiphaine, *Alfred Armand (1805-1888)...*, *op. cit.*, p. 236.

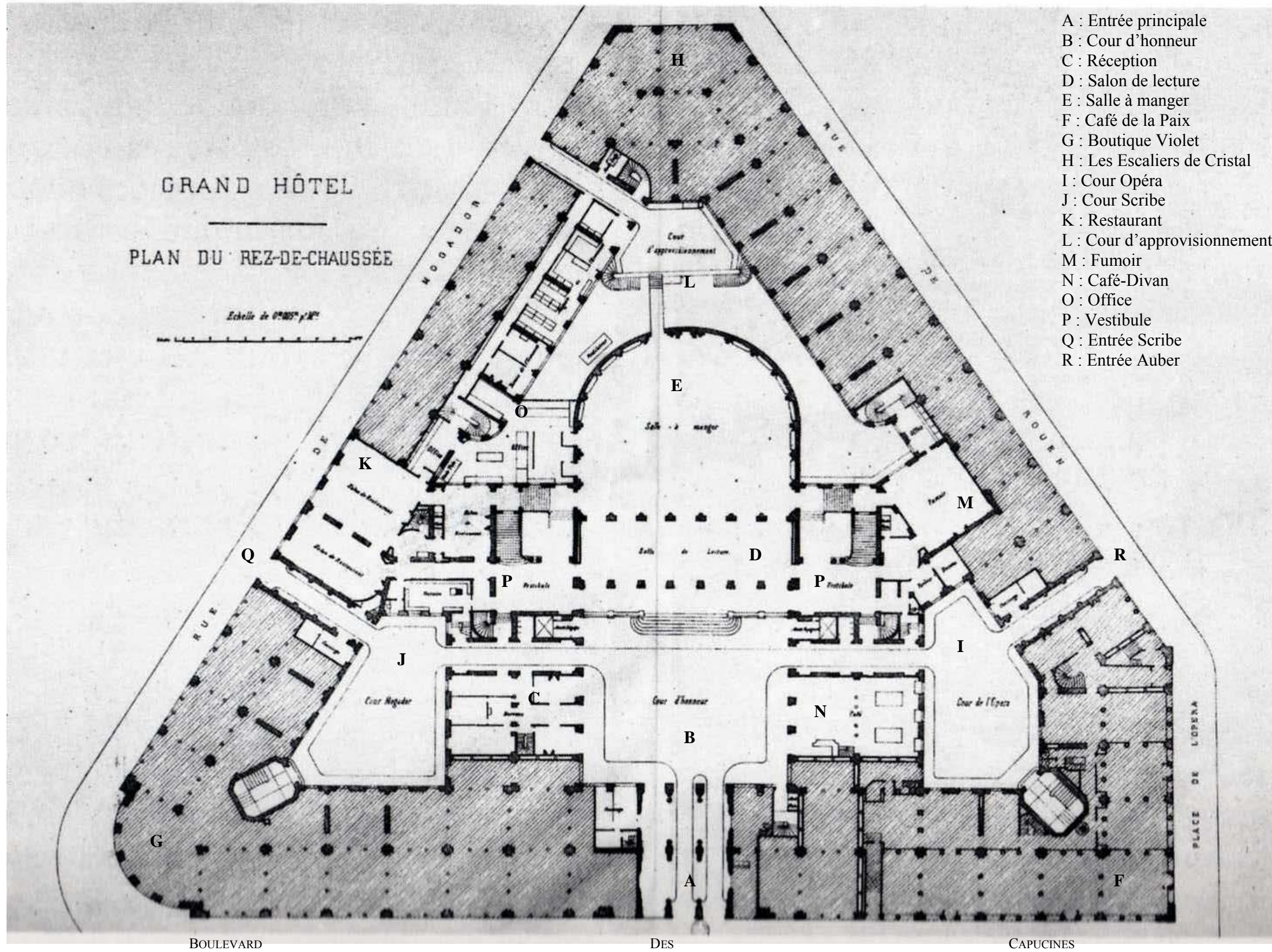
<sup>286</sup> *Musée des Familles*, novembre 1855, t. 22, p. 61-63 in ZIRMI Tiphaine, *Alfred Armand (1805-1888)...*, *op. cit.*, p. 236.

<sup>287</sup> ADP, Perotin/10653/202 : index de Paris, service d'architecture (boulevard des Capucines, Hôtel de la Paix (travaux), 1839-1861 (plan et calques).

<sup>288</sup> ZANTEN David Van, « Un urbanisme ... », *op. cit.*, p. 64.

<sup>289</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, Paris, Grand Hôtel, 1874, p. VIII.

<sup>290</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 262.



1.5- Plan d'origine du rez-de-chaussée du Grand Hôtel

Le client est directement pris en charge dans la cour d'honneur. Les bureaux de réception la jouxtent. De la même façon, le bureau principal du concierge est placé sous le péristyle de l'entrée monumentale. L'hôtel dispose au total de trois loges de concierges disposées à ses différentes entrées, c'est-à-dire une, rue Auber, une, rue Scribe, et bien sûr sur le boulevard des Capucines. Seule la quatrième entrée, destinée à l'approvisionnement de l'hôtel, rue Scribe, située pratiquement à l'angle du pan coupé de la place Charles Garnier, ne dispose pas d'un tel service. L'arrivée dans la cour d'honneur offre entière liberté aux clients même s'il n'est pas douteux que les cochers déposaient les arrivants devant l'espace appelé « bureaux » où sont situés la boîte aux lettres, le bureau de réception des voyageurs, le service des voitures, les interprètes-courriers, la caisse et le bureau de change des monnaies étrangères. De plus, trois administrations publiques sont situées à l'intérieur de l'hôtel : les Postes, les Tabacs et le Télégraphe. Une fois déposé dans la cour d'honneur, le client est libre de se diriger où bon lui semble. Il peut se rendre directement aux étages, par le monte-voyageurs situé à l'extrémité du perron ou par les deux escaliers d'honneur situés à droite et à gauche du perron en passant préalablement par un vestibule. Il peut aussi se diriger vers la réception, la salle de lecture, placée au fond de la cour d'honneur, ou au café-divan, situé à droite de cette dernière. De ce fait, la cour d'honneur fait office d'une place à part entière où chacun vaque à ses occupations. De plus, du fait qu'elle constitue la véritable entrée des voyageurs dans l'hôtel, la cour d'honneur offre « à chaque instant du jour un spectacle des plus attrayants »<sup>291</sup> : on peut aisément s'imaginer l'émulation constituée par la venue de hauts dignitaires, de groupes d'étrangers ou encore de fourgons chargés de bagages, même si tout est fait pour faciliter les démarches des clients et ainsi assurer la tranquillité de la cour ; voici, par exemple, comment est décrite l'arrivée d'une famille au Grand Hôtel en 1862 : « une famille arriva, composée de huit personnes et de douze malles Ces malles furent posées dans le monte-charges et s'élançèrent d'un seul bond au quatrième étage. Un aïeul invalide les suivit, hissé dans un fauteuil, sans fatigue et sans inquiétude, pendant que ses enfants et ses petits-enfants le joignaient dans leurs chambres par le grand escalier »<sup>292</sup>.

Nous utilisons beaucoup l'article du *Musée des Familles* décrivant le Grand Hôtel quelques mois après son ouverture. Il nous appartient de nous méfier de tels écrits. Dans quelle mesure sommes-nous confrontés au rêve ou à la réalité ? Cet article ne manque pas d'hyperboles ou d'exagérations. Nous en sommes convaincu. Néanmoins, nous pensons

---

<sup>291</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs ...*, op. cit., p. VIII.

<sup>292</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., op. cit., p. 114.

pouvoir utiliser ces lignes car elles semblent tout de même aller dans le sens de la vérité. Par exemple, lorsque est abordé le nombre de pièces que contient le Grand Hôtel, alors que d'autres sources vont clairement dans le sens de la démesure, l'article est très proche de la réalité puisque son auteur parle de 700 chambres et de soixante-cinq salons. Malgré l'enthousiasme et l'éblouissement que procure le Grand Hôtel au journaliste, sa conscience professionnelle ne semble pas s'être échappée sur les boulevards. De plus, beaucoup des affirmations de cet article résultent, *dixit* l'auteur, d'une interview du directeur du Grand Hôtel, Émile Pasquier.

À l'instar du Grand Hôtel du Louvre, le Grand Hôtel est distribué autour de quatre cours intérieures : la cour d'honneur, la cour Scribe, la cour de l'Opéra et la cour d'approvisionnement, située derrière la grande salle à manger. Deux larges couloirs s'échappent de la cour d'honneur pour aboutir aux cours Scribe et de l'Opéra. Ces deux cours servent à la tranquillité des visiteurs les plus importants de l'hôtel. Comme pour l'Opéra où une entrée annexe est réservée au souverain, le Grand Hôtel dispose de deux entrées supplémentaires pour assurer la quiétude de certains clients de l'hôtel de sorte que « *les portes Scribe et Opéra, ainsi que les cours respectives, sont réservées pour l'usage exclusif des souverains, des princes ou des personnages de distinction qui désirent occuper des suites d'appartements particuliers, pouvant s'isoler complètement de tous les autres appartements du Grand Hôtel* »<sup>293</sup>. Ces appartements, situés vraisemblablement au premier étage, sont coupés du reste de l'hôtel avec des escaliers et donc des issues indépendantes.

L'ensemble du rez-de-chaussée est conçu de plain-pied afin qu'il soit facile, pour les clients de l'hôtel, mais aussi pour le public extérieur venu goûter aux joies de la table d'hôte, de s'y déplacer. N'oublions pas que le Grand Hôtel est un espace ouvert prêt à recevoir bon nombre de visiteurs extérieurs, non clients des services d'hébergement de l'hôtel mais, par contre, clients des prestations de restauration. Il est certain que les dirigeants du Grand Hôtel accueillent d'un bon œil cette clientèle extérieure pour sa table d'hôte, son restaurant à la carte, placé côté Scribe, à l'emplacement de la future entrée principale de l'hôtel. Le *guide Joanne* de 1863 précise bien que le restaurant à la carte est « *ouvert au public aussi bien qu'aux commensaux de l'hôtel* »<sup>294</sup>. Le Grand Hôtel réunit donc en son sein un grand nombre de personnes. Comment sont gérés ces mouvements de population ? Nous ne savons trop quel est le degré d'accessibilité au Grand Hôtel. Ouverte à sa propre clientèle ainsi qu'à une clientèle

---

<sup>293</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. VI.

<sup>294</sup> JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1863, p. 15.

extérieure, il est certain que la cour d'honneur du Grand Hôtel devait être un espace de liberté. Dans l'ensemble des écrits concernant les débuts du Grand Hôtel, pourtant non avares de détails, nous n'avons jamais rencontré d'allusion à un quelconque contrôle à l'entrée de l'établissement. Pourtant, les auteurs se seraient amusés de la présence de gardes, de surveillants à l'entrée de l'hôtel. Une tenue correcte devait simplement suffire à accéder librement à la cour d'honneur de l'hôtel sans y être remarqué. Il devait tout de même y avoir certaines restrictions à cette liberté, qui, vers 1900, existent de manière avérée. Au surplus, l'auteur de l'article du *Musée des Familles* rapporte que la surveillance et la sécurité au Grand Hôtel sont telles que personne ne peut redouter quoique ce soit au sein de l'établissement, sans plus de précision. Comment est contrôlée l'entrée au fumoir, placé côté Auber, ou au salon de lecture, apanages des clients de l'hôtel ? Peut-être qu'une des conditions pour pouvoir se déplacer librement au rez-de-chaussée de l'hôtel est, tout simplement, d'être consommateur d'un des nombreux services qu'il propose.

Ainsi, le rez-de-chaussée du Grand Hôtel fut conçu suivant une double démarche : il doit contenir un grand nombre d'espaces « publics » tout en permettant une grande liberté d'accès à ces derniers. Il doit enfermer de nombreux espaces fonctionnels, ce qui a pour effet que les étages sont presque entièrement dévolus à la fonction d'hébergement, accroissant ainsi le nombre de chambres réalisables. Le Grand Hôtel est ainsi divisé en deux parties distinctes : une partie publique – comprenant certaines portions du rez-de-chaussée et du premier étage, et un espace privé, les étages de l'hôtel. Nous pouvons y ajouter un troisième espace, que nous qualifions de « fonctionnel », constitué principalement des sous-sols, de la moitié du rez-de-chaussée et d'une partie de l'entresol. Il est évident que les espaces publics du Grand Hôtel ont une grande importance pour sa notoriété mais surtout pour le confort de ses clients. Gérer de la meilleure manière possible les désirs de la clientèle est une condition *sine qua non* de la réussite commerciale de l'hôtel. Cependant, l'intendance d'un tel établissement doit être remarquable. Nous pouvons percevoir le rôle considérable pris par les espaces fonctionnels du Grand Hôtel sur les plans de l'établissement. Par exemple, entre la grande salle à manger et le restaurant, il y a un large office relié directement aux sous-sols par un escalier de service. Cet office est aussi utile à la grande salle à manger qu'au restaurant à la carte. On peut aisément s'imaginer le ballet des maîtres d'hôtel qui devait animer cette salle lorsque restaurant à la carte et table d'hôte affichaient complet. Néanmoins, tout est mis au point pour que ce mouvement ne soit pas perceptible par les dîneurs : l'accès à la salle des fêtes par l'office se fait par deux larges ouvertures formant un angle vers leur extérieur afin que les convives ne

puissent discerner le brouhaha des serveurs, l'arrivée des mets en provenance des cuisines souterraines et le débarrassage des assiettes. En outre, un monte-plats se trouve à proximité. Malgré toutes ces précautions, notamment la mise en place d'un système rapide pour le service, l'éloignement d'un étage entre les cuisines et les salles de réception engendre certaines critiques : « *le Grand-Hôtel, splendide service, éblouissant matériel, fastueux local. On y sert bon ... mais on y mange mal. Dans cet immense édifice, les cuisines sont trop éloignées de la table : ce qui fait que les meilleures choses vous arrivent à peu près froides* »<sup>295</sup>. C'est là l'un des rares jugements négatifs que nous avons rencontré à ce sujet, mais il n'est pas unique. En 1863, un visiteur anglais dénonce « *la mauvaise qualité des mets, les trouve mal accommodés et servis froids* »<sup>296</sup>. Par-dessus tout, il dresse une critique assez rude envers le Grand Hôtel mais surtout contre sa clientèle qu'il juge « *du plus mauvais goût* » et plus généralement contre le brassage social exercé au sein de l'hôtel<sup>297</sup>. Pour finir, d'autres espaces fonctionnels sont affectés au rez-de-chaussée comme un vestiaire très proche de l'entrée de la salle à manger, un économat, etc.

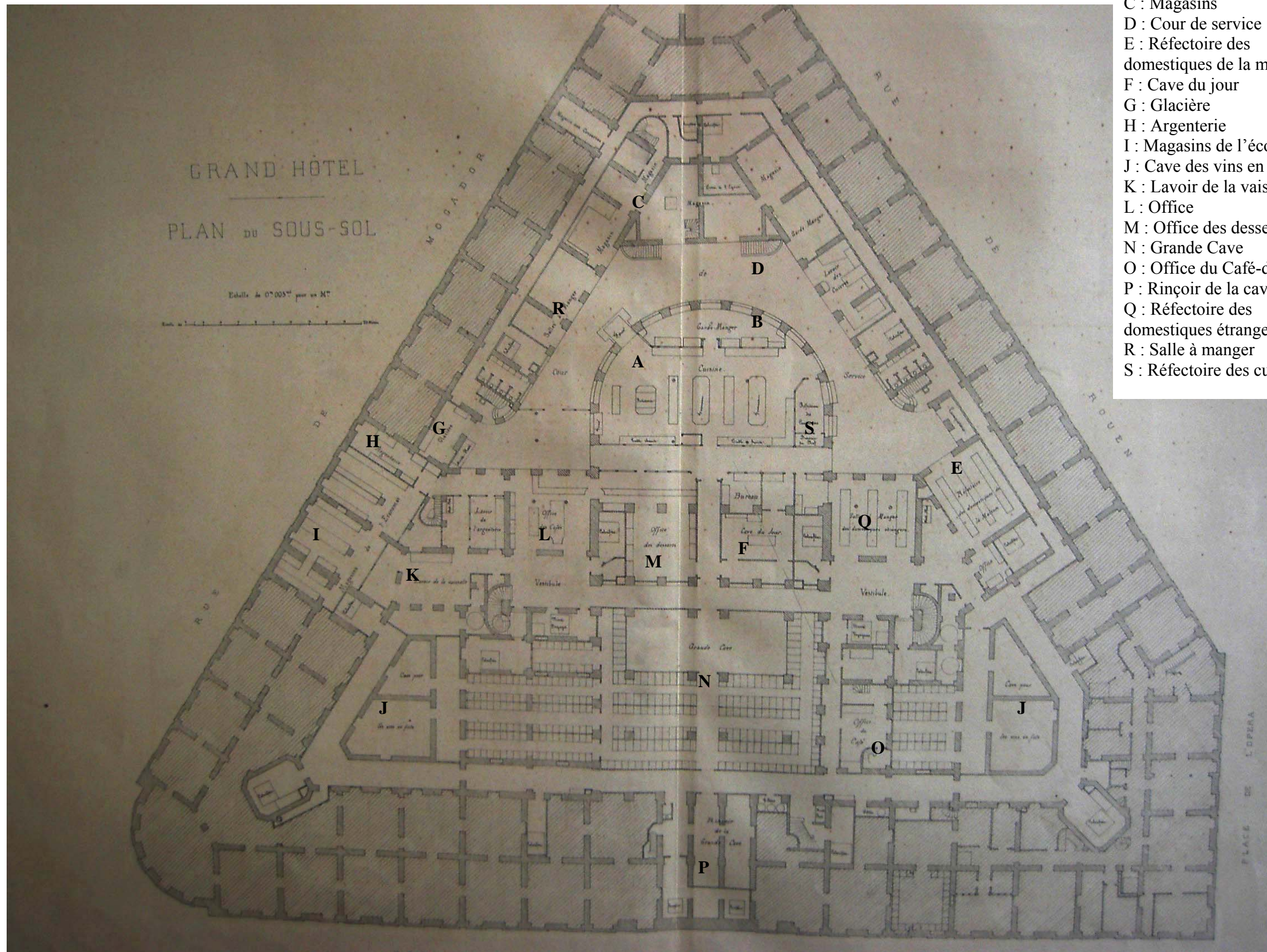
Suivons dès à présent l'escalier qui descend de l'office pour nous retrouver aux sous-sols. Vaste monde souterrain, les sous-sols du Grand Hôtel suivent les mêmes proportions que son rez-de-chaussée. En effet, les deux niveaux sont amputés, de la même manière, sur leurs extérieurs, par les boutiques donnant sur les façades de l'établissement. Il est en de même à l'entresol. Dans la plupart des cas, les boutiques comprennent ces trois niveaux.

---

<sup>295</sup> CHAVETTE Eugène, *Restaurateurs et restaurés*, Paris, A. Le Chevalier éditeur, 1867, p. 56.

<sup>296</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 125.

<sup>297</sup> *Ibid.*



- A : Grande cuisine
- B : Garde-manger
- C : Magasins
- D : Cour de service
- E : Réfectoire des domestiques de la maison
- F : Cave du jour
- G : Glacière
- H : Argenterie
- I : Magasins de l'économat
- J : Cave des vins en fûts
- K : Lavoir de la vaisselle
- L : Office
- M : Office des desserts
- N : Grande Cave
- O : Office du Café-divan
- P : Rinçoir de la cave
- Q : Réfectoire des domestiques étrangers
- R : Salle à manger
- S : Réfectoire des cuisiniers

I.6- Plan d'origine du sous-sol du Grand Hôtel

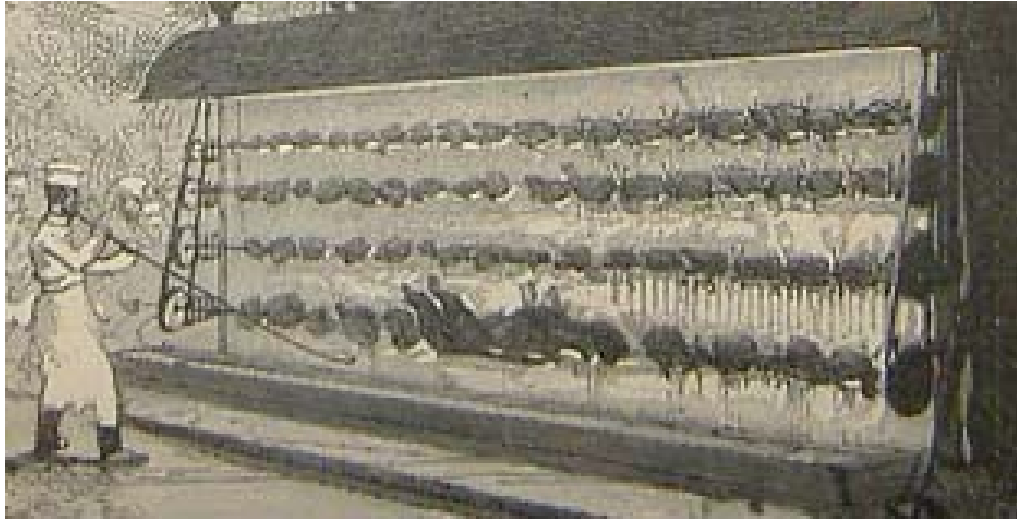


Le sous-sol, partie immergée de l'iceberg, est divisé en deux grandes parties : les cuisines et les caves. Le spectacle offert par « *ce dédale* » vaut autant, pour un observateur extérieur, que le spectacle des étages supérieurs : « *il était cinq heures et demie : l'heure solennelle du coup de feu à la cuisine, - ou plutôt aux cuisines, car il y en a trois, il y en a quatre, il y en a je ne sais combien : cuisine du dîner, cuisine du thé, du chocolat et des œufs ; cuisine de l'office ; cuisine du beurre, des fruits, du lait et du dessert, etc., etc., un labyrinthe de Gamache ! des montagnes de provisions ! des fournaies de charbon de terre ! et, chose impossible ! nulle odeur, nul bruit, nulle confusion* »<sup>298</sup>. Il n'est pas certain, à l'étude des plans d'origine, que les cuisines soient autant subdivisées. En effet, les grandes cuisines suivent la forme de l'hémicycle de la salle des fêtes, ce qui dut engendrer la mise en place d'un système de ventilation fort perfectionné, s'écoulant vers la cour d'approvisionnement. À l'intérieur des cuisines, nous retrouvons deux larges fourneaux, une rôtisserie, un vaste garde-manger, des tables froides et chaudes, des fours, dont l'un paraît très imposant, devant assurer tous les services proposés par l'hôtel. Un réfectoire – sans doute pour le personnel – et le bureau du chef de cuisine complètent le tableau. Comme la salle à manger, les cuisines sont entourées par une cour de service, desservant tous les lieux utiles au bon fonctionnement de la table et des cuisines. Divers lieux de stockage, autant pour la nourriture que pour le service, sont présents : des magasins pour les conserves, plusieurs garde-manger, une lampisterie, des magasins de l'économat, une argenterie, des lavoirs pour les cuivres, l'argenterie et la vaisselle, un office des cafés, un office des desserts, ... Une glacière est aussi spécialement aménagée dans le sous-sol de l'hôtel ; cette dernière « *se fait remarquer par une propreté qu'on pourrait qualifier d'excessive ; ses murs stucqués, son carreau de marbre entretiennent une fraîcheur indispensable. Une machine à glace mue par la vapeur, des moules de toutes formes, aident aux divers caprices d'un glacier jaloux d'une renommée conforme aux traditions napolitaines* »<sup>299</sup>. La présence en abondance d'eau pour l'hygiène de la cuisine frappe l'observateur. Bien évidemment, se trouvent à proximité de la cuisine les monte-plats, ainsi que deux réfectoires, un pour les « domestiques de la maison », l'autre pour les « domestiques de l'étranger », ce qui montre où le personnel de l'hôtel et des voyageurs mangeait.

---

<sup>298</sup> Musée des Familles, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 115.

<sup>299</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde* ..., *op. cit.*, p. 7.



I.7- Une rôtisserie

Les caves constituent le second grand espace du sous-sol de l'établissement. Elles sont véritablement un lieu à part entière. Comme l'ensemble de l'hôtel, elles sont éclairées au gaz. Elles occupent environ un tiers de l'espace total du sous-sol, sans inclure, dans ce calcul, les sous-sols des boutiques. Ces sous-sols individuels sont d'ailleurs totalement séparés du sous-sol de l'hôtel, par un mur, de telle sorte qu'aucune liaison entre les sous-sols de l'hôtel et ceux des boutiques ne soit possible. Un bureau, sans doute celui de la comptabilité de ce monde souterrain, est à l'entrée de la cave du jour. De ce fait, on suppose que les responsables des parties cuisines et vins se mettaient d'accord quant aux vins qui allaient être servis à la table d'hôte, au restaurant, ... et retiraient ces vins des caves afin de les approcher de l'accès aux étages supérieurs. Cette première cave est un espace transitoire, toujours en mouvement, approvisionné chaque jour. Les vins déposés quotidiennement dans la cave du jour proviennent de la grande cave, qui, à la vue des plans, est très structurée, en allées, en casiers parfaitement géométriques. Ces caves « contiennent aisément un million de bouteilles. Quinze cents cases permettent le classement méthodique, par crus et par années, des trésors qu'elles renferment »<sup>300</sup>. Aux extrémités, deux caves spéciales sont dévolues au stockage des vins en fûts. On retrouve aussi des locaux nécessaires pour la mise en bouteille du vin qui était pratiquée au Grand Hôtel comme, par exemple, un rinçoir pour les bouteilles ou encore deux espaces appelés filtres, qui, selon nous, pouvaient être les espaces où était mis le vin en bouteille. Les caves du Grand Hôtel sont donc un monde à part entière : elles ont leur propre administration, leurs propres locaux et leur propre personnel. Le chef caviste a ainsi une forte responsabilité tant du point de vue de l'organisation – gestion des stocks, approvisionnement, etc. – que financier : il gère

<sup>300</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XIV.

un effet des milliers de bouteilles dont le coût est fort élevé et grève les finances de l'entreprise. C'est un investissement au même titre que l'acquisition d'un ascenseur ou de tout autre équipement. Dès son ouverture, les caves du Grand Hôtel constituent un service mis sur le devant de la scène, et donc une source de revenus. Les premières publicités et commentaires sur le Grand Hôtel sont explicites à cet égard. Pour ce faire, le chef caviste dispose d'une équipe complète, qu'il s'agisse de simple personnel destiné à la manutention des précieux élixirs ou de sommeliers aidant, dans sa tâche, le chef caviste pour le choix et la dégustation des vins.

Les surplus du sous-sol sont affectés aux services nécessaires à l'exploitation de l'hôtel<sup>301</sup> tels que les machines à vapeur, les calorifères au nombre de dix-huit<sup>302</sup>, les soutes à charbon, les caves à bois, les ateliers et réserves de toute nature, des *water-closets* pour le personnel, ... Le sol des sous-sols et des caves est bitumé. Il existe également un système de chemins de fer car certaines portions du sous-sol sont sillonnées de rails, et constamment parcourues par des wagonnets<sup>303</sup>. C'est ainsi que le sous-sol du Grand Hôtel est avant tout pensé pour être fonctionnel, afin de garantir un service des plus rapides et des plus efficaces, avec une forte division de l'espace. Une grande volonté guide cet aménagement : de la même manière que pour l'arrivée des marchandises au rez-de-chaussée qui s'effectue rue Scribe, à l'écart de l'entrée principale des Capucines, Alfred Armand voulut sans doute que les espaces « fonctionnels » soient invisibles au public : le client ne doit voir que le côté doré et reluisant de l'hôtel, l'espace de rêve.

Prenons désormais place dans le monte-voyageurs pour accéder au premier étage. Cet étage comprend les logements des voyageurs, du numéro 1 au 103 avec toutes les pièces de service nécessaires au bon fonctionnement des étages : offices, bureaux des sommeliers, toilettes, ... C'est l'étage où commence réellement la fonction d'hospitalité de l'établissement. Toutefois, au-dessus du salon de lecture, se trouve une salle des fêtes toute en longueur, luxueusement décorée. Il s'agit du salon du Zodiaque, dont l'accès se fait par deux grands escaliers situé à droite et à gauche de la cour d'honneur, et aussi par deux escaliers intérieurs en colimaçon dont l'origine se trouve dans la salle à manger. D'autres salons, de

---

<sup>301</sup> Archives privées, « collection X » : état descriptif du Grand Hôtel lors de son adjudication en 1879.

<sup>302</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XII.

<sup>303</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 6.

dimensions variables, sont agencés au premier étage, comme le salon de musique<sup>304</sup>. Le premier étage est ainsi un étage dévolu autant aux logements qu'aux espaces de réunion ou de réception. Suivant le modèle haussmannien, il est l'étage noble. Au Grand Hôtel, il se manifeste par les tarifs les plus élevés mais surtout par la présence des grands appartements privés, des « suites royales », coupées du reste de l'hôtel. Ces appartements, « destinés aux souverains et aux princes sont remarquables par leur luxe : la soie, le velours, la moquette, les tapisseries d'Aubusson et de Neuilly, embellissent le mobilier. Des meubles savamment posés, des tentures bien disposées, des tableaux de maître, des fantaisies artistiques garnissent les salons, les boudoirs, notamment les chambres à coucher »<sup>305</sup>. De plus, un autre indice nous indique la primauté du premier étage par rapport aux autres. Nous voyons, grâce au tableau que nous avons établi à partir des premiers documents fiscaux du Grand Hôtel, que la proportion de cabinets d'aisance par rapport au nombre de chambres et appartements par étage n'est pas égale<sup>306</sup>. Elle décline en accédant aux étages supérieurs. Même si ce ratio ne présente pas des disparités vertigineuses, bien que la différence soit tout à fait notable entre le premier et le quatrième étages, c'est un signe manifeste de la suprématie, en matière d'installations et donc de confort, du premier niveau. Notons au passage que le document consulté ne donne pas de détail quant au nombre de chambres ou de cabinets d'aisance pour le cinquième étage, étage à la fonctionnalité toute particulière. Il n'est tout de même pas à douter qu'il en possédait quelques-uns, sans doute dans une proportion moindre que les quatre autres.

	Nombre de chambres et salons	Nombre de cabinets d'aisance	Proportion
1 <sup>er</sup> étage	103	46	0,45
2 <sup>ème</sup> étage	115	49	0,43
3 <sup>ème</sup> étage	135	50	0,37
4 <sup>ème</sup> étage	140	45	0,32
5 <sup>ème</sup> étage	233		

T.5- Répartition par étage des chambres et cabinets du Grand Hôtel, 1862

Les deuxième, troisième et quatrième étages offrent des installations de très bon standing. La décoration intérieure des chambres et des couloirs de ces étages, dont le plancher est recouvert de tapis et les murs rehaussés de stuc et de peintures, semblent en tous points satisfaisants : « nous voulûmes coucher au Grand Hôtel, dans une chambre du deuxième étage. – Nous remarquâmes, en y montant, les massifs d'arbustes des paliers (qui coûtent six mille francs par an), la splendeur des escaliers, des antichambres et des corridors, où les tapis à haute laine amortissent les pas les plus

<sup>304</sup> ADP, D1P4 185 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1862.

<sup>305</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 3.

<sup>306</sup> ADP, D1P4 185 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1862.

*bruyants* »<sup>307</sup>. Nous ne pouvions rêver meilleur observateur qu'Émile Zola pour nous décrire une chambre du quatrième étage du Grand Hôtel, à 12 francs la journée, où Nana fut transportée pour y mourir « dans un endroit chic »<sup>308</sup> : « tendue de cretonne Louis XIII à grosses fleurs, la chambre avait le mobilier d'acajou de tous les hôtels, avec un tapis rouge semé d'un feuillage noir »<sup>309</sup>. Zola précise que la servante de Nana, Rose, choisit une chambre confortable mais sans luxe, ce qui tend à prouver toute la gamme des installations proposée par le Grand Hôtel. Cette chambre 401, une des plus célèbres de la littérature classique, est également meublée d'un fauteuil voltaire, d'une cheminée et d'un coffre à bois.

Le cinquième étage est l'étage modeste de l'établissement : il contient les chambres aux tarifs les plus modiques. De plus, c'est là que sont logés les domestiques, si leurs maîtres n'ont pas daigné leur offrir une chambre à proximité de la leur, ainsi que le personnel résidant à l'hôtel. À cet étage, se trouvent également les réservoirs d'eau, servant aux ascenseurs et aux divers services de l'hôtel, les ateliers de tapisserie, d'horlogerie, d'électricité, le garde-meubles, ...

Afin que notre description soit complète, nous devons faire une halte à l'entresol. Une large part de ce niveau est impartie aux boutiques. Sur ce qui reste – il ne faut pas oublier que tous les étages sont eux-mêmes amputés par la montée des trois cours et de la salle à manger, aérant ainsi l'hôtel – l'entresol est destiné à accueillir les bureaux de direction, côté Capucines, des lingerie côté Scribe et, côté Opéra, les quinze salles de bain, de douches et d'hydrothérapie que possédait l'hôtel à sa naissance<sup>310</sup>. Ces salles de bains, ouvertes à toutes heures, installées « avec un superbe confort [...] permettent au voyageur de purifier, de délasser son corps sans sortir de l'hôtel »<sup>311</sup>.

Les sept niveaux du Grand Hôtel répondent ainsi chacun à une finalité propre. Complémentaires, se juxtaposant parfois, ils doivent répondre à tous les besoins entrant dans le sillage de la grande hôtellerie. Toute la difficulté de l'opération était de faire coïncider les espaces publics, privés et fonctionnels, sans qu'aucune de ces fonctions ne soient flouées. De plus, le Grand Hôtel est une véritable fourmilière où plusieurs centaines d'employés – le *Musée des Familles* mentionne la présence de 250 employés à l'ouverture de l'hôtel –

---

<sup>307</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 116.

<sup>308</sup> ZOLA Émile, *Nana*, 1880, Paris, Le Livre de Poche, 2004, p. 477.

<sup>309</sup> *Ibid.*, p. 482.

<sup>310</sup> *Guide de l'étranger dans Paris* ..., *op. cit.*, p. VIII.

<sup>311</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde* ..., *op. cit.*, p. 3.

gravitent chaque jour pour répondre à une tâche bien précise. En ce sens, il forme une entreprise à part entière et de grandes dimensions au cœur-même de Paris.

### *Le rêve américain ?*

Devant la nouveauté, les contemporains cherchent des repères. Comment est née dans l'imagination des entrepreneurs l'idée de bâtir ces deux vastes caravansérails ? De quoi, de qui, d'où est venue l'inspiration ? D'après les contemporains, la réponse semble évidente : « un rêve maintenant réalisé en pierres de taille, c'est l'hôtel américain de la rue de Rivoli »<sup>312</sup>. L'Amérique, avec toute la part d'imaginaire qu'elle suscite, est dès le départ le modèle de ces nouveautés. Lorsqu'il aborde le sujet de la création du Grand Hôtel du Louvre, Émile Pereire revendique totalement cette influence, même s'il précise qu'elle n'est pas exclusive : « le succès des entreprises de même nature, en Allemagne et aux États-Unis, nous a donné la conviction que ce serait une opération fructueuse, et nous croyons pouvoir avancer qu'aucune autre capitale de l'Europe ne possède un établissement qui puisse être comparé au nôtre »<sup>313</sup>. Émile Pereire semble oublier – volontairement ou non – la fondation, en 1851, à Londres, du Great Western Hotel, « premier grand hôtel européen de ce type »<sup>314</sup>. L'Allemagne et l'Angleterre, même si ces deux pays semblent en avance par rapport à la France dans le domaine de la grande hôtellerie, ne retiennent que peu l'attention des observateurs. Seuls les États-Unis, pour tout ce qu'ils véhiculent mais surtout pour l'avance considérable qu'ils ont dans le secteur des infrastructures hôtelières, sont placés au rang d'exemple. Néanmoins, bien que nous relayions les échos de la presse, il nous appartient de les nuancer. En effet, quelles peuvent être réellement les sources d'inspiration des Pereire et d'Armand ? Il nous est impossible de répondre formellement à cette question. Toutefois, nous pouvons tenter de donner quelques éléments de réponse : devant ses actionnaires, Émile Pereire cite les deux pays modèles pour la construction de ses deux hôtels parisiens : l'Allemagne et les États-Unis. La personnalité d'Édouard Dremel incite à le suivre, même si nous pouvons entrevoir que les Pereire aient eu un réseau suffisamment étendu pour obtenir des études d'hôtels de différents pays. Leur manière de travailler et celle d'Armand, s'entourant de nombreux collaborateurs, confirment cette tendance. Ainsi, et au vu de la géographie mondiale de la création de la grande hôtellerie, nous pouvons supposer que les États-Unis ou l'Allemagne ne sont pas les sources d'inspiration exclusive du Grand Hôtel.

---

<sup>312</sup> *L'Illustration*, 23 décembre 1854, p. 419.

<sup>313</sup> AN, F/12/6780 : AG de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, 29 septembre 1855.

<sup>314</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 13.

L'Angleterre, mais surtout la Suisse, qui est, suivant le *Baedeker*, le pays où se trouvent « *les meilleurs hôtels du monde* »<sup>315</sup>, ne pouvaient échapper à la curiosité des créateurs du Grand Hôtel au moment de sa projection.

Dès 1860, alors que la première pierre du Grand Hôtel n'est pas encore posée, on parle déjà de la construction d'un hôtel « monstre » qui ne peut souffrir de comparaison qu'avec les hôtels américains : « *de l'hôtel je ne sais que ceci : c'est qu'il sera construit près du nouvel Opéra par la Société Immobilière, c'est que l'hôtel du Louvre sera un nain auprès de ce prodigieux caravansérail, avec lequel l'hôtel Saint-Nicolas de New York, pourra seul rivaliser* »<sup>316</sup>. Le Saint-Nicholas de New York, « *qui dépasse dans sa conception le Tremont House de Boston, considéré pourtant comme "l'hôtel type"* »<sup>317</sup>, est-il le modèle du Grand Hôtel ? Peut-être. Dressons-en un rapide portrait, à partir de *L'Illustration*, qui décrit très précisément l'hôtel new-yorkais, « *perfection du genre* »<sup>318</sup>, au moment où Hector Horeau et Alexandre Paulin entrevoient de procéder à « *une réforme de l'hôtellerie parisienne* »<sup>319</sup>. Situé au cœur de Manhattan – nous avons vu et nous verrons que l'emplacement d'un hôtel est stratégique – l'hôtel repose sur 6 000 m<sup>2</sup>. Les trois façades de l'établissement possèdent de nombreux éléments de style corinthien. La grande porte centrale s'ouvre sur Broadway. Il existe quatre autres portes dont deux spécialement réservées aux femmes, et les deux autres aux domestiques. En dehors du rez-de-chaussée, le Saint-Nicholas, inauguré en 1854, possède cinq étages : le premier contient les plus beaux appartements de l'hôtel, dont notamment la suite royale pour les *new married couples*, à 1 000 francs la nuit, les deuxième et troisième étages sont disposés pour recevoir les familles alors que des « *dortoirs* » pour hommes – « *série de chambres composées d'une alcôve et d'un petit salon* » – sont installés aux quatrième et cinquième étages. Au total, le Saint-Nicholas dispose de 800 chambres, pouvant héberger jusqu'à mille personnes. Les appartements complets bénéficient d'une salle de bains et de cabinets dits à l'anglaise. Par contre, toutes les chambres disposent d'une table de toilette, c'est-à-dire d'un lieu où sont placés deux robinets où « *coulent nuit et jour de l'eau froide et de l'eau chaude* ». L'ameublement général de l'hôtel est jugé « *riche et élégant* ».

Au rez-de-chaussée, se trouvent un vestibule de grande taille, un cabinet de lecture où les clients peuvent consulter les grands titres de la presse internationale, un bureau de poste, un bureau de télégraphie électrique, placé dans l'un des angles du bar, correspondant avec

---

<sup>315</sup> BAEDEKER Karl, *La Suisse ainsi que les lacs avoisinant de l'Italie septentrionale, la Savoie, et quelques parties limitrophes du Piémont, de la Lombardie et du Tyrol*, Coblenz, Karl Baedeker éditeur, 1863, p. XX.

<sup>316</sup> *L'Illustration*, 27 octobre 1860, p. 283.

<sup>317</sup> MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, op. cit., p. 14.

<sup>318</sup> *L'Illustration*, 27 mai 1854, p. 335.

<sup>319</sup> *Ibid.*

toutes les grandes villes des Etats-Unis, un grand salon exclusivement réservé aux visiteurs masculins de l'hôtel, une tabagie, le *bar-room*, « *l'office de l'hôtel, c'est-à-dire la station des maîtres, le point central où convergent tous les ordres des voyageurs qui habitent le Saint-Nicholas, et d'où sont distribuées les différentes fonctions que doivent remplir les domestiques* »<sup>320</sup> ; on trouve dans l'office les différents registres, notamment celui d'inscription des voyageurs, mais aussi un « *tableau ingénieux où sont inscrits, sur un cercle de cuivre mouvant, tous les numéros de chambres de l'hôtel correspondant par un fil de fer au bouton affixé près de la cheminée de chaque pièce, et qui, touché par le locataire, communique un mouvement par le moyen de l'électricité et appelle l'attention du directeur de l'office ou de son commis* »<sup>321</sup>, ... L'ensemble du rez-de-chaussée est pavé de marbre, tempéré l'hiver par de nombreux calorifères. Deux salles à manger se situent au premier étage, le service y est fait à la russe. La qualité de la table fait merveille. Enfin, le voyageur est ébloui par le confort et la nouveauté des équipements dont regorge l'hôtel : éclairage au gaz grâce à trois mille becs, présence d'une énorme buanderie permettant au client de faire blanchir son linge au sein de l'établissement, importance des cuisines, présence d'une boulangerie, d'une pâtisserie, d'écuries pouvant accueillir cent chevaux et quarante voitures, ... « *La somme totale dépensée pour l'ameublement de l'hôtel Saint-Nicholas est de un million cinq cent mille francs* »<sup>322</sup>, somme à laquelle il faut ajouter les 22 MF qu'a coûtés la construction de l'établissement. Le prix des chambres oscille entre 10 et 50 francs. Le service de l'hôtel est assuré par 230 domestiques, cent de plus pendant la bonne saison. Les dimensions de l'établissement et surtout les équipements dont il est doté engendrent des frais généraux quotidiens d'environ 6 000 francs.

Les grandes lignes sont ainsi dressées. Au vu du bref panorama que nous venons d'établir, les parallèles entre le modèle américain et ses réalisations françaises sont réels. Les divergences existent aussi. Même s'il reste absolument certain qu'Alfred Armand et les frères Pereire durent étudier ces modèles de près, nous ne savons pas concrètement dans quelle mesure ils ont utilisé cet exemple outre-Atlantique ou d'autres, qu'ils soient anglais, allemands ou suisses. Encore une fois, nous ignorons s'ils ont séjourné dans ces hôtels pour mieux les étudier. Quoiqu'il en soit, l'inspiration est indéniable, la réalisation toute autre. Du fait, notamment, de la personnalité d'Alfred Armand, architecte pionnier voire autodidacte dans différents secteurs, il semble que toute la réussite des opérations Grand Hôtel du Louvre et Grand Hôtel consistait à « nationaliser » leur réalisation. Nous avons déjà vu les doutes émis par les contemporains face à ces créatures d'influence étrangère. Sont-elles adaptées au

---

<sup>320</sup> *Ibid.*

<sup>321</sup> *Ibid.*

<sup>322</sup> *Ibid.*, p. 336.



caractère, aux habitudes, ou au mode de vie national ? La réponse réside autant dans la question que dans la nature de la réalisation : un hôtel, même s'il reste attaché au sol qui le porte et donc aux mœurs qui l'entourent, est un lieu international où cohabitent des clients arrivant de tout pays. De plus, une des constantes de l'histoire de l'hôtellerie est le caractère international de son personnel. Par exemple, dès son ouverture, le personnel du Grand Hôtel semble être majoritairement allemand, la formation en France du personnel hôtelier n'étant pas encore apparue<sup>323</sup>. Par ailleurs, certains membres du personnel du Grand Hôtel du Louvre ont été envoyés au Grand Hôtel<sup>324</sup>. Devant l'absence de formation, la direction de la Compagnie immobilière dut préférer concentrer ses savoir-faire au sein de son nouveau joyau, délaissant peut-être, inconsciemment ou non, l'Hôtel du Louvre.

Projeté, conçu, étudié, bâti, il ne reste plus au Grand Hôtel qu'à être exploité pour voir si tout ce qui a été mis en œuvre, des démolitions au chantier titanesque en passant par la réalisation d'œuvres d'art ou la mise en place de nouvelles dispositions dans la conception du bâtiment, suffisent à la réussite commerciale de l'opération. Une chose est sûre, l'attente est énorme.

---

<sup>323</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 114.

<sup>324</sup> LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions* ..., *op. cit.*, partie III, p. 1.

## CHAPITRE 2 : PREMIÈRES ANNÉES

### 1- Un évènement parisien

Nul Parisien, en promenade dans les travaux de construction du quartier de l'Opéra, ne pouvait ignorer la présence du Grand Hôtel. Et rien ne fut fait pour la lui cacher. La presse, avant-même que le projet n'ait commencé à sortir de terre, relaie l'information. Les Pereire font aussi tout pour que cela se sache. Par exemple, les résolutions des assemblées générales de l'Immobilière figurent annuellement dans *Le Figaro* ou *Le Temps*. Le voisinage avec le futur Opéra contribue aussi à faire parler de lui. Ainsi, avant qu'un nom soit officiellement adopté pour le nouvel hôtel, cette prestigieuse mitoyenneté doit forcément influencer sa future dénomination<sup>325</sup>. En réalité, il en fut tout autrement et le baptême se passa dans la douleur.

#### A- L'apparition du Grand Hôtel sur la scène parisienne

##### *David contre Goliath ou la genèse d'un nom*

Les Pereire ont quelques difficultés avec les noms donnés à leurs réalisations. Par exemple, l'Hôtel du Louvre porte tantôt la dénomination Hôtel du Louvre, tantôt Grand Hôtel du Louvre. Courageusement, nous avons pris le parti de ne pas trancher. Trouver une dénomination juste et opportune à chacune de leurs opérations semble être une tâche compliquée, d'autant plus s'ils affrontent des obstacles tels que les refus du Conseil d'État. Enfin, le nom d'une entreprise commerciale, et d'un hôtel en particulier, est tout sauf anodin. Devant susciter l'intérêt, il constitue un argument de vente à part entière. Aristide Boucicaut et son Bon Marché ouvrent la voie<sup>326</sup>. Pourtant, les Pereire avaient trouvé le nom idéal, mais ils doivent rebrousser chemin devant l'obstination d'un petit hôtelier.

---

<sup>325</sup> *L'Illustration*, 27 octobre 1860, p. 283.

<sup>326</sup> Même si le nom du magasin n'est pas de lui puisqu'il reprend simplement l'enseigne en 1853 alors que le Bon Marché est créé dans les années 1830 (TULARD Jean (dir.), *Dictionnaire du Second Empire ...*, op. cit., p. 188).

Lors de son assemblée générale des actionnaires en avril 1861, la Compagnie immobilière de Paris, par la voix de son président, présente le projet de construire un hôtel meublé semblable à l'Hôtel du Louvre, appelé « Grand Hôtel de la Paix »<sup>327</sup>. Quelques jours avant son inauguration, est magnifiée la dénomination même de l'Hôtel de la Paix, « *un nom court, heureux, éloquent* »<sup>328</sup>. Dans les actes notariés de l'étude Fould, jusqu'en juin 1862, les nombreux baux de location des boutiques sont établis pour des locaux du « *Grand Hôtel de la Paix* ». Par contre, un rapport de décembre 1862 émanant de la Compagnie immobilière présente la situation générale du Grand Hôtel<sup>329</sup>. Par la suite, que ce soit dans les actes notariés ou dans les rapports de l'assemblée générale de la société, la « tour de Babel » de l'empire Pereire ne porte plus que le nom Grand Hôtel. Qu'a-t-il pu se passer pour que les deux puissants financiers changent le nom de leur si prestigieux établissement ? Le changement est fort surprenant car le premier nom, Hôtel de la Paix, voulait marquer sa magnificence ainsi que son attachement au régime impérial, qui avait érigé la paix en doctrine<sup>330</sup>. Les faits eurent raison de cette volonté politique tant et si bien que Pierre Miquel reprend, à son compte, la fameuse formule du discours de Bordeaux, qui devient alors « *l'Empire c'est la guerre* »<sup>331</sup>.

Il est aisé de s'imaginer le bouleversement qu'engendre un tel changement de nom face aux dépenses publicitaires – journaux, personnalisation du mobilier de l'hôtel, etc. – qui ont dû être réalisées pour le lancement du nouvel hôtel. Il est donc apparu évident que ce changement fut contraint ; la *Gazette des Tribunaux* de 1862 répond à nos interrogations.

Un hôtelier, Mr Muller, propriétaire depuis 1838 d'un Hôtel de la Paix, au 32, rue de la Paix, voit dans l'apparition de l'hôtel de la Compagnie immobilière, boulevard des Capucines, donc très proche du sien, qui plus est à la dénomination identique, « *la menace d'une concurrence ruineuse* »<sup>332</sup>. Selon lui, l'importance du nouvel hôtel, qui n'est séparé du sien que par la largeur du boulevard, engendre nécessairement une confusion qui ne peut être qu'à son préjudice ; lorsqu'un voyageur voulant descendre chez lui demandera l'Hôtel de la Paix, il

---

<sup>327</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 20 avril 1861.

<sup>328</sup> *L'Illustration*, 7 juin 1862, p. 362.

<sup>329</sup> AN, F/12/6781/B : situation générale du Grand Hôtel au 31 décembre 1862.

<sup>330</sup> S'adressant à la Chambre et au Tribunal de Bordeaux, en octobre 1852, le futur Napoléon III, toujours président de la République, est sans équivoque par rapport à son désir pacifique et face à ses aspirations : « *par esprit de défiance, certaines personnes se disent l'Empire c'est la guerre. Moi je dis, l'Empire c'est la paix. C'est la paix car la France la désire, et lorsque la France est satisfaite, le monde est tranquille. La gloire se lègue bien à titre d'héritage ; mais non la guerre ...* ».

<sup>331</sup> MIQUEL Pierre, *Le Second Empire*, Paris, Plon, 1992, p. 159.

<sup>332</sup> *Gazette des Tribunaux*, 23 mai 1862.

sera infailliblement conduit à l'hôtel des Pereire. Au vu de la proximité extrême des deux établissements, il craint une confusion totale dans l'esprit des voyageurs, des cochers mais aussi dans celui de certaines administrations ; par exemple, il redoute une mauvaise distribution des lettres pour les voyageurs. Dans une première audience, Mr Muller demande la suppression pure et simple du nom *Hôtel de la Paix* de toutes les enseignes, annonces ou publicités émanant de l'hôtel du coin de la place de l'Opéra. Il demande aussi des dommages et intérêts à hauteur de 10 000 francs ainsi que l'inscription du jugement dans cinq journaux parisiens afin de clarifier les choses dans l'esprit de tous. Tout d'abord, la Compagnie immobilière se montre plutôt conciliante puisqu'elle propose d'ajouter le mot *Grand* à son appellation d'origine afin d'éviter toute confusion. Cette proposition ne satisfait aucunement l'hôtelier de la rue de la Paix, puisqu'il se sent rabaissé par cet acte car il condamne son établissement « à ne plus être désigné que comme le petit Hôtel de la Paix »<sup>333</sup>. En plus, selon lui, cette addition ne réglerait en aucun point le problème<sup>334</sup>.

L'avocat de la Compagnie immobilière se montre ensuite beaucoup plus offensif : il rapporte que le choix de ses clients ne voulait pas porter atteinte à l'hôtel de Muller dont ils ne connaissaient nullement l'existence ! L'avocat se montre encore plus méprisant lorsqu'il affirme que si concurrence il y a, elle ne sera que de courte durée, car l'hôtel de Mr Muller est appelé à disparaître très prochainement du fait qu'il se trouve sur le tracé du prolongement de la rue Auber. Même s'il nous semble que l'argument est difficilement recevable, l'affirmation de l'avocat de la surpuissante compagnie paraît fondée puisque l'Hôtel de la Paix de Mr Muller disparaît du *Bottin du Commerce*, alors qu'il y était présent tout le long des années 1860, en 1869 pour ne plus jamais y revenir<sup>335</sup>. Le défenseur des Pereire rapporte même que du fait de la nature du nouvel établissement, de son aspect, par la condition des voyageurs qui doivent en constituer la clientèle et par sa notoriété publique, toute confusion est impossible. La plaidoirie de l'avocat est sans ambiguïté face à ses intentions pour obtenir gain de cause devant les jurés : « A Dieu ne plaise que je parle avec dédain de l'Hôtel de la Paix de Mr Muller mais de bonne foi, est-ce qu'il a ses salles à manger de 300 couverts, de 200 couverts, ses 800 chambres splendides, ses cours vitrées, ses trois portes cochères, lui qui n'a qu'une porte bâtarde et des appartements fort propres et fort bien tenus sans doute, mais qui probablement ne conviendraient pas aux clients de l'hôtel de la compagnie et qui

---

<sup>333</sup> *Gazette des Tribunaux*, 18 juillet 1862.

<sup>334</sup> Un détail amusant montre que, comme s'il était encore besoin de le démontrer, l'histoire se répète. Dans les années 2000, lorsque le Grand Hôtel intègre la chaîne Intercontinental, les services centraux de la chaîne hôtelière à Londres donnent au Grand Hôtel la dénomination de « Le Grand InterContinental » ce qui déplut fortement au personnel de l'hôtel Intercontinental (ancien hôtel Continental), qui s'est cru assimilé à un « Petit InterContinental ».

<sup>335</sup> ADP, 2MI3 56 et 58 : *Bottin du Commerce*, 1868 et 1869.

*d'ailleurs n'a pas son entrée sur le boulevard des Capucines mais sur la rue de la Paix ?* »<sup>336</sup>. L'avocat va même jusqu'à retourner l'accusation de Mr Muller en démontrant que le voisinage d'un établissement comme celui de la Compagnie immobilière ne peut être que bénéfique pour son propre commerce. Il ne précise ni comment, ni dans quelle mesure.

En outre, il montre que le nom d'un hôtel n'appartient pas exclusivement à son gérant ; il en veut pour preuve qu'on référence à Paris vingt hôtels meublés portant ce nom, alors que l'*Almanach du Commerce* en cite huit. En 1863, le *Bottin du Commerce* référence dix hôtels de la Paix<sup>337</sup>. Le procès de la dénomination du Grand Hôtel a donc une portée plus importante.

Le Tribunal de Commerce de la Seine, dans son audience du 15 mai 1862, règle la question de la sorte : la Compagnie immobilière doit changer le nom de l'hôtel ou tout du moins établir une addition suffisante pour que les deux dénominations ne se confondent plus. Le jugement donne donc en partie raison à Mr Muller. Néanmoins, en ce qui concerne la demande d'insertion du jugement dans cinq journaux parisiens ainsi que le versement de dommages et intérêts, le tribunal déboute l'hôtelier de la rue de la Paix du fait que le Grand Hôtel est encore en « *état de non exploitation* », et que de ce fait, « *aucun préjudice appréciable n'a été causé à Muller par la dénomination que la Compagnie a pu donner jusqu'à ce jour à son hôtel* »<sup>338</sup>. Ce premier jugement ne satisfait aucune des deux parties : Mr Muller n'a obtenu ni réparation publique ni dommages pour cette concurrence qu'il juge déloyale. De son côté, la Compagnie immobilière doit changer le nom de son nouvel établissement malgré les investissements publicitaires qu'elle a déjà consentis. David est en train de faire vaciller Goliath, mais le combat n'est pas terminé.

L'affaire franchit le cap de Paris et les médias s'en emparent. Ainsi, peut-on lire dans l'*Echo du Parlement Belge* du 30 avril 1862 : « *un singulier procès est sur le point de s'engager à Paris. Dans les environs du splendide palais que Mrs Pereire viennent de faire construire sur le boulevard des Capucines, il existe un petit hôtel garni désigné depuis longtemps sous le titre Hôtel de la Paix. Mrs Pereire, sans penser à mal, ont placé aussi leur immense établissement, ouvert à tous les peuples de la terre, sous le patronage de la déesse de la Concorde. Or, le petit hôtel prétend que le grand usurpe son nom, lui fait tort, ne manquera pas d'égarer le public et l'empêchera de louer ses chambres plus ou moins garnies. Il y a donc plainte en usurpation, sommation de ne pas prendre le nom d'Hôtel de la Paix ou demande de dommages et*

---

<sup>336</sup> *Gazette des Tribunaux*, 18 juillet 1862.

<sup>337</sup> ADP, 2MI3 47 : *Bottin du Commerce*, 1863.

<sup>338</sup> *Gazette des Tribunaux*, 23 mai 1862.

*intérêts. Si cette curieuse affaire arrive à être plaidée, elle offrira des épisodes originaux*»<sup>339</sup>. Il est tout de même fort étonnant que cette affaire, dont l'importance reste relative, intéresse à ce point le public. Néanmoins, ses retombées médiatiques nous démontrent, comme si cela doit encore l'être, l'évènement considérable qu'est la construction du Grand Hôtel, plus grand palace d'Europe de l'époque. Les rumeurs les plus folles se répandent dans les journaux. *Le Moniteur du Bâtiment, des Mines et des Travaux Publics* déclare que les Pereire ont au final acheté l'hôtel de Mr Muller afin de se garantir la propriété du nom *Hôtel de la Paix*, que les discussions relatives à l'Hôtel de la Paix sont définitivement terminées et que le nom de *Grand Hôtel de la Paix* reste au bâtiment du boulevard des Capucines<sup>340</sup>. *L'Indépendance Belge* du 1<sup>er</sup> août 1862 affirme que l'hôtel de la société des Pereire garde son nom d'origine malgré le jugement de la Cour qui interdit d'une manière absolue de placer dans la dénomination du nouvel établissement les mots « de la Paix », et que l'idée de le nommer Hôtel de Paris – ce qui présentait l'avantage de conserver les initiales d'origine H.P. – est abandonnée<sup>341</sup>. On est prêt à se demander si tous ces bruits ne sont pas une manipulation médiatique de la part des Pereire pour minimiser l'affaire, discréditer Mr Muller et ses accusations et enfin pour influencer l'opinion et, pourquoi pas, la Cour Impériale lors du dénouement de l'affaire qui eut lieu lors de l'audience du 6 août 1862<sup>342</sup>.

L'hôtelier de la rue de la Paix, malgré le déséquilibre des forces dans cette procédure, ne s'en laisse pas conter. Il remporte déjà une première victoire puisque la Compagnie immobilière perd l'autorisation de se servir du qualificatif *de la Paix*, d'une quelconque manière que ce soit. Muller va encore plus loin dans ses requêtes contre les Pereire, en exigeant que disparaisse tout ce qui peut rappeler l'appellation que voulait donner originellement la compagnie à son hôtel. Ainsi, il demande que *Hôtel de la Paix* ou même les simples initiales disparaissent du domaine public – enseigne, publicité, annonces, prospectus, factures, menus, cartes du restaurant – mais aussi du domaine privé, intérieur à l'hôtel du boulevard des Capucines. En ce sens, il demande que ne soit plus visible la personnalisation des objets de l'hôtel : porcelaine, verrerie, argenterie, coutellerie, tout ustensile mis dans l'hôtel à la disposition des voyageurs, linge sur lequel les initiales H.P. apparaissent même dans le tissu des serviettes, ... doivent être modifiés. On se rend compte que Muller va tout de même un peu loin dans ces demandes car le caractère vague de deux initiales sur une

---

<sup>339</sup> *Gazette des Tribunaux*, 18 juillet 1862.

<sup>340</sup> *Gazette des Tribunaux*, 8 août 1862.

<sup>341</sup> *Ibid.*

<sup>342</sup> *Ibid.*

fourchette ne peut être interprété comme une concurrence déloyale. Pour lui, « *toute la lingerie usurpatrice de son enseigne devrait être changée car elle faisait une concurrence journalière et vingt fois répétée à l'hôtel de la Paix* »<sup>343</sup>. Si cette demande aurait été reçue par la cour, elle aurait pu être un grave coup porté à la gestion du Grand Hôtel à ses débuts. Le matériel d'exploitation de l'hôtel, comprenant les meubles, les pendules, bronzes, lustres, candélabres, flambeaux, potiches, argenterie, linge, porcelaines, cristaux, batterie de cuisine, bouteilles, ustensiles divers, matériel de l'établissement de bain est estimé à 3 567 000 francs au 31 décembre 1862 par une commission d'experts<sup>344</sup>. Bien sûr, le renouvellement demandé par Muller ne concerne pas l'ensemble du mobilier, mais nous comprenons par cette somme que cette opération aurait été fort onéreuse pour les Pereire. Cette rigueur excessive, demandée par Muller, reçoit tout de même un écho auprès de la Cour puisqu'elle accorde à la Compagnie immobilière un délai de six mois, à partir du jour du jugement, pour faire disparaître les mots *de la Paix* du linge de l'hôtel. Cette restriction ne s'applique qu'au linge de maison. Les Pereire ne sont donc pas obligés de retourner chez Christofle, premier fournisseur du Grand Hôtel en argenterie, pour repasser commande ou essayer, si cela est techniquement possible, de changer les initiales H.P. en G.H.<sup>345</sup>!

Cette histoire est à notre sens loin d'être anodine, car le lancement du Grand Hôtel fut en partie bouleversé par ce changement de nom qui sema sans doute la confusion dans les esprits des observateurs de l'époque. Il a peut-être, au contraire, permis de faire parler encore plus de lui. Néanmoins, il est surprenant de voir comment un petit hôtelier s'est accroché à son bien, à son nom même menacé de disparition par les travaux de Haussmann, de voir la manière avec laquelle il n'hésita pas à attaquer les puissants frères. Il est même étonnant que, bien qu'il n'ait pas eu totalement gain de cause, la Cour Impériale lui a en partie donné raison et que la Compagnie immobilière, qui avait encore les faveurs du pouvoir au moment des faits, a dû reculer et revoir ses prétentions. Enfin, Mr Muller n'avait sans doute pas conscience qu'il allait à jamais faire changer le nom d'une des constructions les plus typiques du Second Empire parisien. Le Grand Hôtel est désormais baptisé et nous ne le rencontrons

---

<sup>343</sup> *Ibid.*

<sup>344</sup> AN, F/12/6781/A : estimation des propriétés de la Compagnie Immobilière au 31 décembre 1862.

<sup>345</sup> FERRIÈRE LE VAYER Marc de, *Christofle, deux siècles d'aventure industrielle, 1793-1993*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, p. 259.

plus que par cette seule dénomination<sup>346</sup>. Par contre, son restaurant ayant façade sur la place de l'Opéra, le Café de la Paix, garde trace de cette appellation originelle.

### *Entre rêve et réalité*

Il est certain que les Pereire ne pensaient pas que le Grand Hôtel fasse son entrée sur la scène parisienne d'une telle manière. Quoiqu'il en soit, la suite de ce relatif tapage médiatique est beaucoup plus conforme à leur espérance. Aux yeux des observateurs, le résultat l'est également. Le Grand Hôtel du Louvre avait déjà ébloui les Parisiens. Le Grand Hôtel ne peut pas décevoir. Égaler simplement son illustre prédécesseur aurait été considéré comme un échec. Bien qu'ils n'aient que sept années d'écart, le Grand Hôtel doit forcément le sublimer. Bien avant l'inauguration du nouveau joyau de la couronne Pereire, tout Paris – qui lit la presse – connaît le vaste hôtel qui vient de s'élever « comme par enchantement » sur le boulevard des Capucines, près des fondations de l'Opéra. Il est certain que tout a été fait pour attirer l'attention, susciter la curiosité et ainsi créer l'évènement. La presse relaie allègrement le projet faramineux. Il doit faire parler, doit faire rêver Paris et même au-delà. L'imagination des observateurs de l'époque s'en trouve servie et les élucubrations vont bon train quant à la nature, la construction et le spectacle qu'offrira le nouvel hôtel : « *et maintenant, libre à vous d'imaginer le reste. Destiné à loger les touristes du monde entier, ce palais du voyage renfermera, j'aime à le supposer, des appartements décorés à la turque, à la marocaine, à la mauresque, à la chinoise, à la mode du Japon, du royaume de Siam et du Tibet ; des tentes pour les Arabes, des wigwams pour les Iroquois, les Ioways et les Sioux, des terriers pour les Esquimaux, et quelques escaliers de marbre pour les lazzaroni. On y sera servi, je n'en doute pas, par des domestiques de toute couleur, de toute langue et de tout costume, et l'on verra figurer sur la carte les côtelettes de phoque, le salmis de perroquets, les filets de serpent boa, le nid d'hirondelle et le ragoût de petits chiens aimés des mandarins ; la bosse de bison chère au trappeur, la gelée de narvaga, régal de l'Islandais. La cave ne pourra manquer d'être amplement fournie de lait de chamelle, d'eau-de-vie de jument, d'hydromel et de kwass ; il y aura des breuvages et des mets pour tous les goûts, et tous les peuples pourront dîner à leur manière, les anthropophages exceptés* »<sup>347</sup>. Nous voyons bien toute l'importance que prend le grand hôtel, au sens large, dans l'imaginaire collectif : lieu de brassage de populations internationales, il doit être un lieu de découverte et d'apprentissage des cultures. Les récits de voyage sont dépassés. Désormais, chacun peut se rendre à l'hôtel pour apprendre

---

<sup>346</sup> Ajoutons comme nuance à cette affirmation qu'un trait d'union vient souvent s'intercaler entre *Grand et Hôtel*. Il semble que la presse ait définitivement adopté ce trait d'union alors qu'il n'est plus d'usage dans les documents officiels de l'hôtel. C'est pourquoi, nous avons choisi d'utiliser « Grand Hôtel », sans trait d'union, pour le dénommer lors de tout notre développement.

<sup>347</sup> *L'Illustration*, 27 octobre 1860, p. 283.



à connaître l'étranger lointain, ses habitudes, ses coutumes, ses manières de vivre. Le grand hôtel devient le lieu de rencontre des civilisations, véritable musée ethnologique avant l'heure. En ce sens, il est l'« *endroit le plus merveilleux qui soit pour étudier les mœurs internationales* »<sup>348</sup>. Ces espoirs vont en grande partie se réaliser lorsque le Grand Hôtel accueille, dès son ouverture, de hauts dignitaires arrivant de pays forts éloignés.

L'inauguration officielle du Grand Hôtel a lieu le 5 mai 1862 alors que ses travaux ne sont pas encore achevés ; ils le sont le 30 juin. Néanmoins, rien n'empêche la consécration. La présence de l'impératrice Eugénie, au bras d'Émile Pereire pendant la visite de l'établissement, montre tout l'intérêt du pouvoir pour cette nouvelle réalisation. À la fin de la visite, l'impératrice aurait eu ce mot : « *c'est absolument comme chez moi, et je me suis crue à Compiègne ou à Fontainebleau* »<sup>349</sup>. Une grande soirée donne suite à l'évènement. L'orchestre est dirigé par Jacques Offenbach et Olivier Métra. La notoriété d'Offenbach est déjà conséquente depuis la fin des années 1850. Elle décuple par la suite avec le succès d'opérettes telles que *La Belle Hélène* (1864), *La Vie Parisienne* (1866) ou encore *La Grande Duchesse de Gérolstein* (1867). L'opéra (*La Traviata* et *Giselle*), le théâtre (29° à l'ombre d'Eugène Labiche), le chant et la danse (*Quadrille des Lanciers*) sont au programme de la soirée, qui s'achève par un bal de nuit et une tombola.

L'affiche que nous présentons ci-dessus fait état de la soirée organisée à l'occasion de l'inauguration du Grand Hôtel et de la pose de la première pierre du Nouvel-Opéra. Un léger changement de programme dut sans doute intervenir puisque diverses sources attestent que cette pose fut effectuée le 21 juillet 1862, par le ministre d'État, Walewski. Quoiqu'il en soit, les destins du Grand Hôtel et de l'Opéra sont désormais liés.

---

<sup>348</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire anecdotique des hôtels de France*, Paris, Éditions Del Duca, 1956, p. 101.

<sup>349</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 117.



I.8- Affiche de la soirée d'inauguration du Grand Hôtel

L'inauguration du Grand Hôtel est véritablement vécue comme un événement à part entière. Comme l'a fort joliment écrit, en 1939, Léon-Paul Fargue, « l'édification du Grand Hôtel, ancêtre des palaces contemporains, fut pour les Parisiens du XIX<sup>e</sup> siècle un événement comparable à ce que peuvent être pour nous un voyage dans la stratosphère, le lancement du Normandie ou le mystère de la télévision »<sup>350</sup>. Selon nous, la comparaison est tout à fait judicieuse. À la lecture de la presse, nous ressentons une réelle attente, un véritable suspense, d'autant plus que l'ouverture de l'hôtel se fait en deux temps, ce qui engendre l'envie de la part de ceux n'ayant pu entrer dans l'hôtel le même jour que l'impératrice. L'impatience est notoire : « quelques jours encore et l'immense caravansérail du boulevard des Capucines, l'hôtel géant, l'hôtel monstre, l'hôtel Babel sera fini, et ses portes s'ouvriront toutes grandes à tous les peuples de la terre »<sup>351</sup>. L'ensemble de la presse attend cette sensation, à tel point qu'on est en droit de se demander si certains journaux ne sont pas à la botte des Pereire. C'est fort possible car on trouve dans *Le Figaro*, en juillet 1862, des

<sup>350</sup> FARGUE Léon-Paul, *Le piéton de Paris*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Gallimard, 1939, p. 232.

<sup>351</sup> *L'Illustration*, 7 juin 1862, p. 362.

petits entrefilets, genre de messages à l'attention de tous, pour signaler au monde entier l'ouverture de l'hôtel. Les Pereire savent remercier la publicité gratuite provoquée par ce type d'annonces puisqu'ils commandent au journal, un mois plus tard, une véritable campagne publicitaire. Que la presse soit objective ou non, l'émerveillement est à son paroxysme et nous ne résistons pas à l'envie de donner dans sa quasi-intégralité le passage de l'article de *L'Illustration* où X. Feyrnet, entré pour la première fois dans l'hôtel, exprime ses sensations :

« Et vous, voyageurs de toutes les latitudes et de tous les climats, vite accourez ; votre palais vous attend ! Mes yeux ont contemplé les magnificences de ce palais merveilleux et j'en suis encore tout ébloui. L'hôtel du Louvre est éclipsé par l'hôtel de la Paix : les splendeurs de l'un sont indescriptibles, les splendeurs de l'autre sont inimaginables. Si les génies ont quelque jour la fantaisie de revenir habiter ce monde, ils ne se bâtiront pas eux-mêmes leur demeure, ils prieront très-humblement M. A. Armand de bien vouloir être leur architecte. Il n'est guère moins expéditif qu'eux : n'a-t-il pas improvisé en un an ce Louvre du voyage ? Quant à leurs inventions, qu'elles semblent pauvres et stériles à côté des siennes ! Non vraiment, ils n'ont jamais rien créé d'aussi frais, d'aussi élégant, d'aussi brillant à la fois que ce salon de lecture décoré avec tant de richesse et de goût ; rien d'aussi grandiose que cette immense salle à manger en rotonde, haute de cinquante pieds, aux voussures remplies de figures colossales, aux colonnes de marbre rouge, aux lambris d'or, aux glaces gigantesques qui réfléchiront douze fois l'image de la salle avec ses cristaux, ses lustres étincelants et ses convives en costumes variés et superbes ; rien enfin d'aussi galant que ces salons réservés à ceux qui aiment à bien dîner avec plus de recueillement, salons ravissants et réjouissants dont les frises et les plafonds couverts des fruits les plus exquis peuplés des hôtes les plus succulents de la création donneront à la gourmandise indécise et blasée des conseils pleins d'à-propos. Il y a, dans l'hôtel de la Paix, quelques appartements de plus qu'il n'y en avait dans le fameux labyrinthe d'Égypte. Est-il nécessaire de dire qu'ils sont tous admirablement confortables, et que beaucoup sont ornés et meublés avec un luxe prodigieux ? Plus d'un prince, assez bien dans ses affaires, après avoir passé une quinzaine incognito dans cet hôtel sans pareil, ne pourra pas s'empêcher, de retour dans sa résidence, de pousser un assez gros soupir et de s'écrier : "Grand Dieu, que les princes sont piètrement logés au dix-neuvième siècle !" »<sup>352</sup>.

Il est certain que de tels éloges ne pouvaient que susciter la curiosité et assurer un succès immédiat au Grand Hôtel. L'accueil réservé par les guides de voyages nous permet d'avoir une vision plus concrète, plus pragmatique du Grand Hôtel. Cet accueil est tout de même de fort bon aloi : pour le *Guide Joanne*, le Grand Hôtel est « le plus vaste et le plus bel hôtel de Paris »<sup>353</sup> ; pour le *Baedeker*, le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre ne sont que, sans

<sup>352</sup> *L'Illustration*, 12 juillet 1862, p. 19.

<sup>353</sup> JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1862, p. 15.

plus de détails, les plus grands hôtels de Paris, voire de l'Europe entière<sup>354</sup>. D'ailleurs, le guide allemand se fait l'écho d'une critique que l'on retrouve constamment dans les écrits de l'époque. En effet, bien que tout soit jugé excellent dans ces deux hôtels, le visiteur y ressent « la difficulté qui existe à gouverner de si vastes établissements, et maint voyageur y cherchera en vain les agréments des petits hôtels »<sup>355</sup>. Le *Guide Joanne* suit le *Baedeker* dans ces réticences : « beaucoup de personnes se trouvant isolés dans cet immense et splendide caravansérail, préfèrent un hôtel moins vaste, où les contacts sont plus immédiats avec le chef direct de la maison »<sup>356</sup>. Ce reproche de grandeur attribué aux deux hôtels de l'empire Pereire sont plus largement une critique de la politique des grands travaux de Haussmann. Les ruelles disparaissent au profit des boulevards, les cours au profit des places. X. Feyret rapporte en 1860 que le grand est à l'ordre du jour – grands hôtels, grandes rues, grand théâtre, grands magasins, grandes industries, grandes fêtes – et que tout ce qui est petit devient dédaigné<sup>357</sup>. Par l'intermédiaire de l'un de ses personnages, Zola compare le Grand Hôtel à une caserne, jugement non unique<sup>358</sup>.

En dépit de ces quelques regrets, le Grand Hôtel réussit pleinement son entrée sur la scène médiatique. Pour le *Musée des Familles*, le Grand Hôtel est « le chef d'œuvre et le résumé pratiques »<sup>359</sup> de l'année 1862. Sa position, ses dimensions et son luxe frappent en premier lieu les esprits. Bientôt, et dès que chacun aura pu séjourner dans l'hôtel, ce sont la nouveauté de ses installations et la diversité de ses services qui le rendent remarquable.

## **B- Le temple des nouveautés**

### *La technologie au service du Grand Hôtel*

Nous ne revenons pas sur l'utilisation massive de nouveaux procédés pour la structure du bâtiment, mais plutôt sur ceux agissant sur la conception intérieure de l'hôtel, mis directement au service des voyageurs. À l'affût des progrès de leur temps, Alfred Armand et les frères Pereire ont su largement en doter le Grand Hôtel, et, de ce fait, consentir aux

---

<sup>354</sup> BAEDEKER Karl, *Paris et la France du Nord ainsi que les chemins de fer des frontières à Paris*, 2<sup>nd</sup> édition, Coblenz, Karl Baedeker éditeur, 1867, p. 3.

<sup>355</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>356</sup> JOANNE Adolphe, *Paris illustré*, Paris, Hachette, 1867, p. XXX.

<sup>357</sup> *L'Illustration*, 27 octobre 1860, p. 283.

<sup>358</sup> ZOLA Émile, *Nana ...*, *op. cit.*, p. 482.

<sup>359</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 117.

investissements nécessaires pour assurer la réussite commerciale de l'établissement et en faire sa marque de fabrique. La mise en place de l'ensemble de ces procédés n'est dictée que par la volonté de séduire encore plus les clients.

Aux yeux des contemporains, l'ascenseur est très impressionnant. Signe de la nouveauté, le mot n'existe pas encore, d'où son appellation « monte-voyageurs », voire « escalier mécanique ». L'ascenseur du Grand Hôtel est capitonné, décrit comme un « *cabinet charmant avec canapé de velours, tapis et tentures* »<sup>360</sup>. On doit le premier ascenseur à Elisha Otis, qui le mit en fonction publiquement pour la première fois lors de l'exposition du Crystal Palace de New York en 1853<sup>361</sup>. L'ascenseur hydraulique du Grand Hôtel est vraisemblablement l'un des premiers en action en France. La grande hôtellerie vient à nouveau de prouver son rôle d'adaptateur des innovations de son temps : « *C'est seulement autour des années 1880 qu'il se répand dans l'habitat : le système hydraulique utilise comme énergie la pression de l'eau (non potable) du réseau de la ville ; celle-ci pénètre dans un cylindre télescopique dont le développement élève peu à peu la plate-forme de l'ascenseur. Deux rails latéraux crantés assurent le guidage de celle-ci ; ils sont équipés de dispositifs de sécurité évitant l'effondrement en cas de fuite ou de baisse de pression de l'eau* »<sup>362</sup>. Les générations suivantes voient l'apparition de l'ascenseur hydropneumatique puis oléopneumatique à partir de 1900. Au Grand Hôtel, il semble que l'acceptation d'une telle machinerie fut très rapide ; ainsi, le *Guide des étrangers de Paris et ses environs* édité par le Grand Hôtel en 1874 affirme que ces appareils sont très « *appréciés par les voyageurs qui habitent les régions les plus élevées de l'hôtel* »<sup>363</sup>.

Le chauffage général de l'hôtel se fait par les 354 bouches à air propulsant dans les corridors, les vestibules et les grands pièces, la chaleur produite par les dix-huit calorifères présents dans le sous-sol ; « *le chauffage se fait par conduction, l'air chauffé tendant à s'élever par les gaines vers les pièces à desservir* »<sup>364</sup>. Le système doit être mis en place dès la conception de l'édifice de telle sorte que l'ensemble des gaines de terre cuite partant du calorifère vers les bouches d'air, plus ou moins travaillées suivant le standing de l'établissement, soit dissimulé dans les cloisons ou les planchers. Le chauffage dans les chambres est toujours assuré par les cheminées.

---

<sup>360</sup> *Ibid.*

<sup>361</sup> LOYER François, *Paris XIX<sup>e</sup> siècle, l'immeuble et la rue ...*, *op. cit.*, p. 190.

<sup>362</sup> *Ibid.*

<sup>363</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. XII.

<sup>364</sup> LOYER François, *Paris XIX<sup>e</sup> siècle, l'immeuble et la rue ...*, *op. cit.*, p. 185.

Mélange de nouveautés et de pratiques qui le sont moins, le Grand Hôtel – comme le Grand Hôtel du Louvre avant lui – reste tout de même un bâtiment pionnier, un banc d'essai des nouvelles technologies. Beaucoup d'éléments sont mis en place dans l'hôtellerie avant leur installation dans l'habitat domestique. La haute hôtellerie devient une usine à tests et se doit, pour garder la part d'émerveillement et donc de séduction auprès de sa clientèle, d'épouser les procédés pouvant améliorer le confort de ses clients et ainsi améliorer son chiffre d'affaires. Un hôtel de haut de gamme qui n'est pas à la pointe du progrès, ou tout du moins qui ne suit pas de très près l'évolution de son temps, est un hôtel qui sera supplanté par ses concurrents et, de ce fait, destiné à très rapidement mettre la clef sous la porte. Les Pereire, qui avaient foi dans les évolutions techniques et technologiques apparues avec les révolutions industrielles du XIX<sup>e</sup> siècle, ont eu tout de suite conscience de ce phénomène. De ce fait, le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre contiennent un grand nombre d'éléments tendant à offrir toujours plus de confort à leurs visiteurs. Ainsi en est-il pour les installations sanitaires, même si, bien que la direction du Grand Hôtel flatte les différents systèmes mis en place dans l'hôtel pour aller en ce sens – systèmes de ventilation<sup>365</sup>, accès à l'eau courante dans tous les étages, etc., l'hygiène n'est pas encore une des préoccupations majeures des concepteurs d'immeubles du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle. La fin du siècle est beaucoup plus portée sur ce credo ; les installations du Grand Hôtel, construit très tôt par rapport à cette importante révolution, nécessitent de larges transformations pour répondre à ces besoins toujours croissants.

Toujours est-il que l'aspiration au confort caractérisée par la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle « *n'est pas seulement sanitaire* »<sup>366</sup>. Le Grand Hôtel profite ainsi d'inventions révolutionnant des domaines aussi variés que « *l'éclairage, l'énergie ou les communications* »<sup>367</sup>. Nous avons déjà mentionné que, à la naissance du Grand Hôtel, l'éclairage était en très grande partie au gaz. Deux mille six cents becs de gaz assurent l'éclairage des vestibules, corridors et salons du Grand Hôtel. La salle à manger, à elle seule, en contient 1 140<sup>368</sup>. Néanmoins, d'usage relativement salissant, le gaz n'est pas employé dans les chambres de l'hôtel. L'usage de lampes à huile, comme la lampe Carcel, au prix de 2 francs et donc réservée à une clientèle

---

<sup>365</sup> Il est d'ailleurs étonnant de voir ici à quel point une des préoccupations majeures de la fin du XX<sup>e</sup> siècle, la climatisation des habitations, est déjà pour les dirigeants du Grand Hôtel, un argument commercial : « *de puissants moyens de ventilation, nouvellement installés, permettent pendant la saison la plus chaude, de n'éprouver aucune gêne de l'élévation de la température* » (*Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XII).

<sup>366</sup> LOYER François, *Paris XIX<sup>e</sup> siècle, l'immeuble et la rue ...*, op. cit., p. 187.

<sup>367</sup> *Ibid.*

<sup>368</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., op. cit., p. 114.

fortunée, et celui des bougies, vendues 1 franc l'unité, est toujours d'usage. Le système électrique vient améliorer ces conditions, au Grand Hôtel, à partir des années 1890, grâce à la mise au point de la lampe à incandescence par Thomas Edison en 1878. Par contre, l'électricité est déjà employée au Grand Hôtel lors de sa construction, notamment pour ses 800 pendules, signées Louis Bréguet, dont le fonctionnement émerveille l'auteur de l'article du *Musée des Familles* : « toutes les pendules se règlent d'elles-mêmes et entre elles, à midi et à minuit, par un fil électrique introduit sous le socle et derrière la glace »<sup>369</sup>. De plus, l'électricité est également utilisée pour le système d'appel des clients à la réception : « à chaque étage, il y a trois postes d'agents desservant quarante numéros, et se communiquant par des tuyaux acoustiques ; à chaque porte du salon commun, des boîtes pour recevoir les réclamations ; à chaque lit, bureau et cheminée, des boutons qu'il suffit de toucher pour opérer une sonnerie électrique continue (elle ne s'arrête que quand le serviteur appelé touche lui-même un bouton correspondant ; l'éternelle réponse des valets : " je n'ai pas entendu sonner " se trouve ainsi supprimée radicalement) »<sup>370</sup>. Cette application met fin à un système ancestral voulant que chaque chambre soit dotée d'une clochette à la tonalité différente afin que le personnel reconnaisse qui sonne<sup>371</sup>.

Les progrès dans le domaine des communications ne s'observent pas qu'en interne. Le Grand Hôtel est ainsi le théâtre d'une expérience encore inédite en France. À l'instar de ce qui se fait à Londres, l'Administration des Télégraphes décide en 1867 de mettre à l'épreuve un système de communication pneumatique entre le Grand Hôtel et la Bourse de Paris, distante de plus de mille mètres, « entre lesquels s'exercent une correspondance télégraphique très active »<sup>372</sup>. Une série de tubes souterrains relie les deux points. Grâce à l'air comprimé par la pression de l'eau disponible en sous-sol (on installe, sous le Grand Hôtel et sous la Bourse, trois cuves en tôle d'une capacité de 4 500 litres tant et si bien que lorsqu'une cuve se vide, les deux autres se remplissent d'air comprimé par ce mouvement), on expédie à grande vitesse, sur un petit « piston-chariot », boîte cylindrique en laiton, des lettres, des paquets ou de petits colis. À chaque extrémité, se trouve « une petite chambre carrée, fermée par une porte, qui permet d'introduire ou de retirer le piston-chariot »<sup>373</sup>. Chaque voyage, d'une durée d'environ une minute et demie, peut contenir quarante dépêches mises sous enveloppe. Avant chaque voyage, et pour éviter toute collision en route, on avertit le destinataire à l'aide d'une sonnette, mise en jeu par un fil électrique entre les deux postes, qui doit aussitôt indiquer si la voie est libre ou non. Le Grand

---

<sup>369</sup> *Ibid.*

<sup>370</sup> *Ibid.*

<sup>371</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes*, Paris, Morel et Cie, 1877, p. 109.

<sup>372</sup> *L'année scientifique*, 1867, in BHVP, série d'actualité 77.

<sup>373</sup> *Ibid.*

Hôtel est ainsi un témoin placé au premier rang de la première diffusion, à Paris, de ce système de communication pneumatique, très véloce, qui eut cours jusque dans les années 1980<sup>374</sup>.

Pour finir, le Grand Hôtel offre, moyennant rétribution, un service une nouvelle fois tout nouveau pour l'époque : un service de photographie, tenu par Félix Tournachon, plus connu sous le pseudonyme de Nadar. Ne nous méprenons pas. Nadar n'a jamais eu son atelier au Grand Hôtel, mais en face, au 35, boulevard des Capucines où il installa un magnifique atelier avec une imposante devanture rouge éclairée au gaz. Néanmoins, il semble que le Grand Hôtel envoie régulièrement ses clients chez le célèbre photographe afin qu'ils se fassent tirer le portrait : *« une belle dame quittait l'hôtel pour se rendre au chemin de fer. Elle se souvient qu'elle a oublié de faire faire son portrait. Comment réparer cet oubli ? La dame n'a que dix minutes, et la nuit vient de supprimer le soleil. Qui fera de la photographie sans soleil ? Nadar, le grand Nadar, le photographe du Grand-Hôtel. La dame traverse le boulevard, monte dans le palais rouge en face, pose le doigt sur un bouton électrique, et le photographe de nuit apparaît comme un sorcier [...] « Il tient en main sa plaque toute prête et ses deux fils électriques. Car ici l'électricité fait la lumière, comme elle fait le service et règle l'heure. Fiat Lux, dit Nadar. Et voilà, le portrait enlevé, une image vue au miroir. » La dame part, et recevra le lendemain ses cartes-photographies »*<sup>375</sup>. Le Grand Hôtel peut ainsi s'enorgueillir d'avoir eu Nadar comme photographe officiel. Par la suite, la pratique demeure. Par exemple, en 1874, dans le *Guide des étrangers* publié par le Grand Hôtel, il est fait mention d'une publicité pour Chambay, photographe agissant directement dans l'appartement 498 du Grand Hôtel, où il applique, pour des prix modérés, *« un nouveau procédé instantané spécialement pour les enfants et les personnes qui ne peuvent pas supporter une longue pose »*<sup>376</sup>.

Ainsi, avancées techniques et Grand Hôtel font bon ménage. L'entreprise a besoin du recours à l'ensemble des procédés que nous venons d'énoncer – nous ne sommes sans doute pas exhaustif – afin de se positionner tout de suite comme un établissement en avance sur son temps et de réussir ainsi à se faire adouber par les populations ayant les moyens de s'offrir de tels services. Néanmoins, la technologie n'est pas tout. Les dirigeants du Grand Hôtel ont su très rapidement offrir à leur clientèle des services que les autres hôtels de la capitale n'offraient jusqu'alors pas.

---

<sup>374</sup> ADP, V12S88 : AGH, article sans référence de 1984.

<sup>375</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 114-115.

<sup>376</sup> *Guide de l'étranger dans Paris* ... *op. cit.*, p. 323.



### *Le Grand Hôtel au service des voyageurs*

Savoir-faire à la française ? Sans doute pas. Le métier d'hôtelier ne s'invente pas. Les hôtels particuliers transformés, au lendemain de la Révolution, en hôtels de voyageurs, malgré le luxe de leur installation ne ravissent pas les visiteurs étrangers. Nous ne pouvons que nous délecter de la lecture de passages de récits de voyageurs, relevés par Jean-Marc Lesur, faisant état de la maigre qualité du confort et surtout des abominations rencontrées par les voyageurs étrangers dans les différentes hôtelleries françaises<sup>377</sup>. Une seule vertu est unanimement saluée : la qualité et l'abondance de la nourriture. Le Grand Hôtel apporte ainsi de la nouveauté dans tout ce qu'il offre aux clients. Les inspirations viennent vraisemblablement d'exemples suisses ou allemands. N'oublions pas que le premier directeur du Grand Hôtel du Louvre est allemand et que son influence peut se faire ressentir au Grand Hôtel, comme par exemple dans le choix du personnel qui semble majoritairement de nationalité allemande. D'ailleurs, on lui prête les vertus de parler « *toutes les langues connues* »<sup>378</sup>. L'exagération dans les premiers témoignages décrivant le Grand Hôtel n'est jamais loin – il est noté par exemple que les 250 employés de l'hôtel sont bacheliers ou licenciés – mais elle dénote une surprise pour le témoin de ce nouveau spectacle : des employés polyglottes. En plus de ce personnel aux qualités certaines, de nouvelles professions entrent dans l'hôtel : par exemple, le Grand Hôtel dispose d'un service de santé assuré par « *deux de nos célébrités médicales* »<sup>379</sup>, fonctionnant de jour comme de nuit, mais aussi d'interprètes, de « *"guides cicérones" comme Joseph, ancien domestique de Raoul de Grandefeu, chargé de promener les étrangers dans Paris et de leur montrer les beautés de la capitale* »<sup>380</sup>.

La conception du Grand Hôtel apporte des services non négligeables aux clients. Nous avons déjà mentionné la présence de salles de bains qui, ouvertes de 6 heures du matin à 1 heure du soir, sont perçues comme une véritable plus-value donnée à l'hôtel. Elles le sont d'autant plus qu'elles sont équipées de cabinets spéciaux réservés pour l'hydrothérapie, de douches chaudes ou froides, ou encore de bains de vapeur. Nous percevons, à travers ce nouvel exemple, que le Grand Hôtel suit et s'adapte, dès son ouverture, aux aspirations de son temps. Ainsi en est-il avec l'hydrothérapie qui connaît, durant le Second Empire et les années

---

<sup>377</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, *op. cit.*, p. 83-86.

<sup>378</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 114.

<sup>379</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. XVII.

<sup>380</sup> MEILHAC Henri et HALÉVY Ludovic, *La vie parisienne*, 1867 in MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace ...*, *op. cit.*, p. 104.

qui lui succèdent, un très fort intérêt. Les traités lui étant consacrés se multiplient, louant au passage l'éventail de ses bienfaits : « *l'hydrothérapie [...] n'est pas seulement une médication rationnelle, scientifique, méthodique, héroïque et spécifique dans un grand nombre de maladies ; elle est devenue l'une des causes de la révolution médicale qui s'opère en ce moment [...] beaucoup de maladies ne sont, à leur début et même pendant une période plus ou moins longue de leur durée, que des lésions fonctionnelles, et que l'hydrothérapie doit pouvoir guérir non seulement les lésions fonctionnelles, primitives ou secondaires, mais encore, par son action sur les fonctions, certaines lésions organiques, que celles-ci soient à leur tour secondaires ou primitives* »<sup>381</sup>. Certains médecins – dont l'auteur du traité que nous utilisons – prêtent d'ailleurs à cette pratique ancestrale, bien que perfectionnée notamment grâce à l'apparition de nouveaux équipements, le pouvoir de soulager voire de guérir un grand nombre de maladies : congestion du foie, nombreux types de fièvres, phlegmasies aiguës, affections organiques des voies digestives, rhumatismes musculaires, maladies utérines, hystérie, phtisie pulmonaire, affections organiques au cœur, ... trouveraient une solution, curative ou palliative, grâce à l'hydrothérapie. Elle devient un remède à part entière, même contre les maladies les plus graves : « *l'hydrothérapie rationnelle est la médication la plus efficace que l'on puisse opposer à la phthisie (sic) pulmonaire* »<sup>382</sup>. Le succès de l'hydrothérapie se retrouve également dans le développement des stations balnéaires et la fréquentation des villes d'eau, à tel point que Paul Gerbod n'a pas hésité à qualifier le Second Empire « d'âge d'or » des cures thermales, phénomène qui se prolonge jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>383</sup>. Le Grand Hôtel essaie ainsi d'ajouter une nouvelle corde à son arc, d'apporter une plus-value dans la moindre de ses installations. Cet exemple montre également tout le dynamisme et la clairvoyance des administrateurs du Grand Hôtel, aux aguets des nouvelles tendances touristiques.

Les menus besoins du quotidien des voyageurs, loin de leur habitat, trouvent ainsi leur réponse au Grand Hôtel. Par exemple, la Blanchisserie de Courcelles, érigée et exploitée par la Compagnie immobilière, fonctionnant déjà pour le compte du Grand Hôtel du Louvre, est mise à la disposition des clients du Grand Hôtel. Divers autres services sont proposés comme le broissage du linge ou la possibilité de recevoir et d'envoyer du courrier. Le Grand Hôtel, dans ses premiers outils publicitaires, présente les installations destinées au public comme de réels atouts. Ainsi en est-il pour la salle de lecture, les différents salons de réception ou encore

---

<sup>381</sup> JAMES Constantin, *Le guide pratique aux eaux minérales et aux bains de mer, hydrothérapie, stations d'hiver, thérapeutique*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, Masson, p. 395.

<sup>382</sup> *Ibid.*, p. 394.

<sup>383</sup> GERBOD Paul, « Loisirs et santé : les cures thermales en France (1850-1900) », in DAUMARD Adeline et al., *Oisiveté et loisirs dans les sociétés occidentales au XIX<sup>e</sup> siècle*, Abbeville, Centre de Recherches d'Histoire Sociale de l'Université de Picardie, 1983, p. 195.

pour le salon des dames, ouvert en 1874. Exclusivement réservé à la gent féminine, situé au rez-de-chaussée, « il est éclairé par des glaces sans tain qui permettent aux voyageuses d'assister, sans être vues elles-mêmes, au spectacle si intéressant et si mouvementé de la circulation parisienne sur la place du Nouvel-Opéra [...] Le salon des Dames est un centre de réunion apprécié des habitants du Grand Hôtel. Le mari n'a plus, lorsqu'il s'absente, le regret de laisser sa femme confinée dans son appartement. La mère peut en toute sécurité y conduire sa fille. Entre autres moyens de distraction, les dames y trouvent un piano d'une excellente facture et les partitions de tous les opéras connus dans le monde »<sup>384</sup>.

Le Grand Hôtel essaie aussi de faciliter le séjour de ses clients dans le domaine des divertissements. L'édition d'un petit guide, *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, sur lequel nous aurons l'occasion de revenir largement, concourt à cette volonté. De plus, la Compagnie immobilière fait publier un journal, « sorte de *Pariscope* mondain », intitulé la *Gazette des Étrangers*, parfois sous-titré *chronique de la Cour, de la ville et du théâtre*. Cette publication est distribuée gratuitement à tous les voyageurs du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre. Les deux hôtels figurent sur la une et sur la dernière page du quotidien bien que le journal ne soit pas réservé exclusivement aux clients des deux hôtels puisque les non-clients des deux entreprises peuvent s'y abonner moyennant 30 francs pour six mois, le numéro seul coûtant 25 centimes. Il semble en fait que la Compagnie immobilière commande une édition spéciale, avec une numérotation propre pour ses deux établissements, d'un journal existant depuis 1859, dirigé par Henri de Pène. Le premier numéro de la *Gazette des Étrangers* pour la Compagnie immobilière date de 1864<sup>385</sup>. Un supplément américain paraît à partir de 1867<sup>386</sup>. Tout porte à croire que le journal soit largement financé par la publicité. Les tarifs pour les encarts sont clairement présentés au sein du quotidien. Hôtels en province et à l'étranger, articles de Paris, bijouterie, dentiste, opticien, vendeurs et fabricants de pianos, de textile, grandes maisons comme Guerlain, Christofle ou Moët & Chandon, ... se partagent les colonnes réservées à la réclame. Dès qu'une maison approvisionne le Grand Hôtel ou le Grand Hôtel du Louvre, elle le stipule dans son annonce, comme par exemple, la maison Marga, située boulevard du Calvaire, fournisseur du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre en « *cheminées de luxe* »<sup>387</sup>. De manière plus générale, les publicités relèvent toutes de maisons haut de gamme que l'on peut trouver à Paris, mis à part, bien entendu, les hôtels. En l'occurrence, aucune concurrence n'est faite aux deux hôtels Pereire puisque les seuls hôtels

---

<sup>384</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. X.

<sup>385</sup> *La Gazette des Étrangers*, n°1, 26 janvier 1864.

<sup>386</sup> *News of the week for Americans*, 10 mars 1867.

<sup>387</sup> *La Gazette des Étrangers*, 20 février 1866.

faisant leur publicité dans les colonnes de la *Gazette des Étrangers* se trouvent en province. D'autre part, au-delà d'offrir aux visiteurs le loisir de dépenser leurs économies dans la capitale française, la *Gazette des Étrangers* présente l'ensemble des spectacles pouvant les divertir ou les intéresser. Sont ainsi répertoriés les manœuvres militaires sur le Champs-de-Mars, l'actualité de la Sorbonne avec les sujets, les orateurs et les horaires des conférences, les visites en tout genre proposées, ... De larges rubriques sont dédiées aux bulletins de la Bourse et aux coulisses du Palais. Mais la mission principale du journal reste la présentation de l'activité théâtrale parisienne. Une page complète – sur les quatre dont dispose le journal – est réservée au programme des spectacles, des pièces jouées, théâtre par théâtre. Il est également relaté des critiques sur les pièces en cours de représentation, des brèves d'ordre politique ou sur le Paris mondain.

Dans un tout autre registre, il est évident que la proximité des boutiques présentes au rez-de-chaussée du Grand Hôtel facilite la vie de ses clients. Ces voyageurs peuvent, sans trop se déplacer, satisfaire tous les besoins pouvant se faire ressentir dans tout périple. Par exemple, l'installation, dès 1862, d'une agence de la Compagnie Générale Transatlantique, propriété des Pereire, sur le boulevard des Capucines, permet, aux clients du Grand Hôtel, de planifier facilement un futur retour vers leur habitation principale. C'est d'ailleurs l'une des premières boutiques ouvertes au Grand Hôtel<sup>388</sup>. Thomas Cook, qui installe sa première agence de voyages à Paris, 15, place du Havre<sup>389</sup>, derrière la gare Saint-Lazare, puis une seconde très rapidement au 9, rue Scribe<sup>390</sup>, toutes deux très proches du Grand Hôtel, agit de la même manière en épargnant aux voyageurs les désagréments d'une longue attente dans un hall de gare ou de toute inquiétude du fait de l'organisation d'un voyage ou lors de l'arrivée dans une ville inconnue.

La multiplication des agences et le développement des points de vente servent avant tout à faciliter les conditions de préparation des voyages, à « *familiariser le public avec les chemins de fer* »<sup>391</sup> et à assurer une clientèle constante aux compagnies ferroviaires, en cette période où le moyen de transport est toujours en période d'adolescence. Agences de voyages et compagnies de chemins de fer ou de navigation y donc trouvent leur compte. Le choix de la

---

<sup>388</sup> ADP, 2MI3 48 : *Bottin du Commerce*, 1863.

<sup>389</sup> Une incertitude plane sur ce dernier point. En effet, nous avons retrouvé, dans le calepin des propriétés bâties pour le boulevard des Capucines de 1862 (ADP, D1P4 184), la présence d'une régie de l'agence Cook au Grand Hôtel. Il s'agit du seul indice nous indiquant cette existence. Le *Bottin du Commerce* ne signale en aucune occurrence cette domiciliation.

<sup>390</sup> *Cook's guide to Paris*, Londres, Thomas Cook and Son, 1881, 112 pages.

<sup>391</sup> TISSOT Laurent, *Naissance d'une industrie touristique, les Anglais et la Suisse au XIX<sup>e</sup> siècle*, Lausanne, Payot, 2000, p. 141.

Compagnie Générale Transatlantique, de placer son agence pour passagers au Grand Hôtel, est tout sauf anodin<sup>392</sup>. Le quartier autour de la gare Saint-Lazare devient très vite le quartier des voyages de la capitale française. Il est le point d'arrivée majeur des Anglais et des Américains à Paris. Cette stratégie apporte standing et clientèle à la compagnie. Le Grand Hôtel devient dès lors un point stratégique de rassemblement de ces touristes fortunés.

L'installation des agences de voyages au rez-de-chaussée de l'hôtel est une constante : un agent de la Compagnie de navigation des Deux-Siciles s'installe côté Auber dès 1864<sup>393</sup>, un bureau spécial pour le renseignement des passagers de la Compagnie hambourgeoise américaine se trouve rue Scribe en 1874<sup>394</sup>, ... tant et si bien qu'en 1884, on dénombre cinq boutiques en lien étroit avec la vente de voyages au rez-de-chaussée du Grand Hôtel<sup>395</sup>. Les descendants de Thomas Cook se rendent compte de l'importance du secteur puisqu'ils recentrent leur agence vers un carrefour plus passager et plus prestigieux que l'arrière de la gare Saint-Lazare : une succursale de l'agence Cook s'installe dans la cour d'honneur du Grand Hôtel dans les années 1880<sup>396</sup>.

À travers l'énumération de toutes ces nouveautés et facilités, nous sommes en droit de nous demander si le Grand Hôtel est un hôtel de luxe. Les témoignages sont, à cet égard, loin d'être équivoques. L'historien doit tout de même essayer d'aller au-delà et appréhender, au mieux et au plus près, la notion de luxe au Grand Hôtel et, de manière plus générale, dans l'hôtellerie.

### *Un hôtel de luxe ?*

Le Grand Hôtel, « *ce palais moderne, qui est le dernier mot de la civilisation matérielle, et qui consomme une révolution inouïe dans nos mœurs, en élevant le confort du premier venu au dessus du luxe des rois et des empereurs* »<sup>397</sup>, est-il un hôtel de luxe ? Nous avons déjà eu l'occasion à maintes reprises de noter l'émerveillement produit par le Grand Hôtel auprès de ses contemporains. Nous en avons une nouvelle preuve sous les yeux. À quoi doit-on cette fascination ? N'est-ce

---

<sup>392</sup> En 1874, la Transatlantique possède trois bureaux à Paris : son siège rue de la Paix, une succursale pour le fret, rue du Faubourg Saint-Denis et donc une agence destinée aux voyageurs, dans les locaux du Grand Hôtel (JOANNE Adolphe, *Paris-Diamant*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Hachette, 1874, p. 20 des annexes).

<sup>393</sup> ADP, 2MI3 51 : *Bottin du Commerce*, 1865.

<sup>394</sup> ADP, 2MI3 66 : *Bottin du Commerce*, 1874.

<sup>395</sup> ADP, 2MI3 86 : *Bottin du Commerce*, 1884.

<sup>396</sup> ADP, V12S88 : AGH, opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888.

<sup>397</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 114.

que le fruit de la nouveauté ou a-t-elle des raisons plus profondes ? Répondre à cette question revient à définir ce qu'est le luxe au milieu du Second Empire. Terme ambigu s'il en est, le luxe ne se définit pas de la même manière suivant le domaine auquel on tente de l'appliquer. De plus, la notion a suivi une très longue évolution. Prenons comme point de départ la définition du *Larousse* de 1873 : le luxe est alors synonyme de « *somptuosité* », de « *faste* ». Plus intéressantes sont les définitions données à la locution « de luxe » – « *qui correspond à des goûts recherchés et coûteux et non aux besoins ordinaires de la vie* » – et à l'expression « train de luxe » : « *train composé de voitures hors classe, étudiées pour comporter des places et des décorations d'un modèle plus confortable et plus luxueux que celles des voitures habituelles des chemins de fer (les voyages correspondant font d'ailleurs l'objet de tarifs spéciaux supérieurs aux tarifs habituels)* »<sup>398</sup>. Ainsi, trois aspects importants apparaissent : le confort, l'exceptionnel – le non indispensable – et le coût. Dans ces conditions, le Grand Hôtel est effectivement un hôtel de luxe. Il réunit en son sein ces trois éléments, même s'il nous appartient de tempérer l'élément « coût ». Nous pouvons percevoir que l'enchantement créé par le Grand Hôtel vient du fait que tout le luxe, en admettant que nous parlions de luxe, qui y est déployé est à portée de main. Il est évident que tout le monde ne peut pas se l'offrir, même si les prix modiques – en proportion, le logement est beaucoup plus accessible que la restauration – permettent à un nombre croissant de personnes de profiter, pour un moment éphémère, de ce confort. Précédemment, le luxe était réellement réservé à l'aristocratie, renfermé à double tour dans les petits hôtels particuliers, voire même à la Cour. Il n'existe pas d'espaces où les non aristocratiques peuvent, même pour le temps d'une nuit ou d'un repas, jouir des installations du niveau de celles du Grand Hôtel. C'est là une grande nouveauté. De plus, les grands hôtels permettent une relative mixité sociale, font coexister, pour un court laps de temps, des personnes de classes sociales différentes. On peut par exemple dîner à la table d'hôte à proximité de quelqu'un de beaucoup plus riche que soi, appartenant à une autre classe sociale. Encore une fois, cette cohabitation est très relative mais il est évident que les grands hôtels, au même titre que le développement de moyens de transport tels que le chemin de fer ou la navigation au long cours, sont des fers de lance du développement du mode de vie bourgeois. Ils donnent goût à de nouvelles populations de profiter des nouveautés de leur temps ; ils démocratisent d'une certaine manière le luxe. Leur rôle de précurseur et de diffuseur ne s'arrête pas à l'art de vivre. Ils jouent aussi un rôle considérable dans l'acceptation d'innovations techniques. Le développement pionnier de l'hygiénisme, symboliquement représenté par le Ritz, est une

---

<sup>398</sup> *Grand Dictionnaire Universel du XIX<sup>e</sup> siècle*, t. X, 1873.

preuve manifeste du pouvoir de la grande hôtellerie dans la modification des mœurs de la société.

Le Grand Hôtel répond ainsi à la perception du luxe du XIX<sup>e</sup> siècle. Il correspond pleinement à la société qui l'a vu naître. Société du paraître, le Second Empire a vu « *l'arrivée au pouvoir, aussi bien économique que politique, d'une nouvelle bourgeoisie* »<sup>399</sup>. La personnalité des propriétaires des deux premiers grands hôtels parisiens en est une parfaite illustration. D'origine modeste, les Pereire, du fait de leurs talents et de leur volonté, ont su gravir tous les échelons pour arriver au sommet. Cette ascension s'est traduite par l'appropriation d'un mode de vie qui n'était pas le leur. On retrouve cette envie dans la construction de leur hôtel particulier Faubourg Saint-Honoré ou encore dans leur collection d'œuvres d'art. Ils ont voulu la même chose pour leurs hôtels et suivent de très près l'exemple impérial. Ainsi, ils passent commande à Charles Christofle, fournisseur de l'empereur, pour le service de table du Grand Hôtel. Les « *surtouts élégants* » sont remarquables<sup>400</sup>. Claudia Kanowski, dans son ouvrage sur les grandes commandes d'orfèvrerie parisienne, analyse celle faite par le Grand Hôtel à Christofle pour son inauguration<sup>401</sup>. Elle y démontre, à travers l'étude des archives du célèbre industriel argentier, toute l'importance, en nombre et dans l'exception, de cette commande : pour preuve, voici un extrait d'une lettre de juin 1862 de Jules Gouré, l'un de ses principaux adjoints, à Charles Christofle, alors en déplacement à Londres : « *nous livrons journallement quelque chose à l'Hôtel de la Paix, de manière à prolonger cette livraison le plus possible et à atteindre l'achèvement des dernières pièces. Jusqu'à présent, tout va bien* »<sup>402</sup>. De plus, lors de son assemblée générale de 1862, l'entreprise affirme qu'elle procède à des « *avances de fonds considérables nécessaires pour la commande du Surtout de la Ville, et par celle de l'Hôtel de la Paix, qui momentanément, absorbent à elles deux près de six cent mille francs de notre capital* »<sup>403</sup>. Le montant total de la commande du Grand Hôtel avoisine les 500 000 francs. Nous trouvons trace de quatre pièces – un Neptune, une Diane, une corbeille de trois femmes et une pièce appelée « La Paix », exécutées par le sculpteur Prouha<sup>404</sup> – dans les archives du Grand Hôtel au moment où le célèbre orfèvre/argentier et la direction du Grand Hôtel se disputent cordialement les droits de reproduction de ces modèles, estimés pour les trois pièces susmentionnées – la pièce de « La

<sup>399</sup> FERRIÈRE LE VAYER Marc de, « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ou la victoire du marketing sur la création », in *Entreprises et Histoire, Le luxe ...*, op. cit., p. 161.

<sup>400</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., op. cit., p. 116.

<sup>401</sup> KANOWSKI Claudia, *Tafelsilber für die Bourgeoisie*, Berlin, Gebr. Mann Verlag, 2000, 305 pages.

<sup>402</sup> *Ibid.*, p. 159.

<sup>403</sup> *Ibid.*

<sup>404</sup> Pierre-Bernard Prouha (1822-1888). Il effectua de nombreuses sculptures pour le Palais du Louvre et pour l'Hôtel de Ville (LAMI Stanislas, *Dictionnaire des sculpteurs de l'école française ...*, op. cit., t. IV, p. 122).

Paix » n'intéresse pas Christofle – à 4 000 francs<sup>405</sup>. Suite à un désaccord, Christofle est prêt à céder gratuitement des pièces fournies au Grand Hôtel contre la propriété de tous les modèles des surtouts de table créés spécialement pour lui ainsi qu'à prêter à l'hôtel, pendant toute la durée de l'Exposition de 1867, des pièces en remplacement de celles empruntées. Christofle compte bien, à l'occasion de l'Exposition, vendre des pièces sur le modèle de celles créées pour le Grand Hôtel. Par contre, comme nous venons de l'écrire, le célèbre argentier n'est pas intéressé par les droits de reproduction du « modèle de "La Paix" établi tout spécialement pour votre Hôtel et dont les dimensions exceptionnelles ne nous permettraient pas d'en espérer utilement la vente »<sup>406</sup>. La commande originelle – nous parlons ici des quatre pièces les plus remarquables, mais il n'est nullement douteux qu'elle se compose d'innombrables pièces d'argenterie courante – du Grand Hôtel allie donc, pour Christofle, l'ordinaire et l'exceptionnel : « ceci illustre une des pratiques constantes de l'entreprise qui a toujours employé des créateurs dont le rôle ne se limite pas à dessiner les objets courants figurant au catalogue, mais à créer des pièces exceptionnelles pour les Exposition universelles »<sup>407</sup>. Le recours aux compétences d'artistes fait partie intégrante de la démarche créatrice de l'entreprise. Néanmoins, « tout objet fabriqué par la maison Christofle, même à l'occasion d'une Exposition universelle, n'a pas vocation à être unique »<sup>408</sup>. Les pièces devant assurer la notoriété de la société se retrouvent même dans son dispositif publicitaire, comme le Neptune, la Diane et la corbeille du Grand Hôtel qui sont présents dans les catalogues Christofle dans les années 1880. Le grand surtout de La Paix conçu pour le Grand Hôtel fait donc partie des rares pièces sorties des usines Christofle à être restées uniques, au même titre que le grand surtout des Tuileries commandé par Napoléon III en 1853.

---

<sup>405</sup> AGH : correspondance entre l'entreprise Christofle et Émile Pasquier, directeur du Grand Hôtel, janvier 1867.

<sup>406</sup> Archives Christofle in KANOWSKI Claudia, *Tafelsilber für ...*, op. cit., p. 161.

<sup>407</sup> FERRIÈRE LE VAYER Marc de, « Christofle, un exemple d'industrialisation de l'orfèvrerie » in ARMINJON Catherine et al., *L'orfèvrerie au XIXe siècle*, actes du colloque international Galeries nationales du Grand Palais, 12-13 décembre 1991, Paris, La documentation française, 1994, p. 124.

<sup>408</sup> *Ibid.*, p. 125.





*I.9- Grand surtout « La Paix »*

L'art et le luxe sont donc très présents au Grand Hôtel, mais ils ne sont ni de tous les endroits, ni de tous les instants. Le rez-de-chaussée et le premier étage servent de devanture à l'hôtel, d'image de marque. Le meilleur y a été mis en œuvre : peintures, décors, installations, ameublement, arts de la table, linge, ... Même si les autres parties sont tout à fait convenables, elles n'entrent pas dans la même logique. Les Pereire, soucieux de la réussite de leur entreprise et des futurs taux d'occupation, ont donc délibérément fait du Grand Hôtel et de l'Hôtel du Louvre des hôtels à demi luxueux, non de demi-luxe. Paul de Saint-Victor notait

déjà pour le Grand Hôtel du Louvre que « *le luxe n'est pas le même à tous les étages mais le confort est partout* »<sup>409</sup>. Les bâtisseurs des hôtels ont joué sur les dimensions des deux établissements pour offrir un service adéquat aux différentes populations susceptibles de les fréquenter. Au sein du même établissement, si l'on ose utiliser l'exemple de production de biens de consommation, le Grand Hôtel offre le produit haut de gamme, au premier étage, et sa sous-marque, au quatrième, mais à la différence des biens de consommation, les deux produits portent l'estampille « Grand Hôtel » et dans les deux cas, le client peut fièrement affirmer : « j'ai dormi au Grand Hôtel ! » Les Pereire veulent ainsi toucher des publics dont les bourses n'ont pas les mêmes profondeurs. C'est là la grande différence, avec les hôtels plus intimistes qui voient le jour au début de la Belle Époque, réservé à un type plus défini de clientèle, et qui éclipsent totalement, dans cette perception de luxe, le Grand Hôtel. Malgré cette logique commerciale, nous percevons une nette tendance, chez les dirigeants du Grand Hôtel, à utiliser l'image du luxe, à aller vers le luxe, ou tout du moins vers le plus coûteux, pour affirmer l'image de marque de l'hôtel.

La volonté commerciale des deux frères est totalement revendiquée et est facilement remarquable dans les dimensions du Grand Hôtel, qui empêchent d'emblée, pour des raisons de frais d'installation et d'exploitation, un luxe de tous les instants et de tous les endroits. Le luxe à grande échelle, même dans le domaine hôtelier, n'existe sans doute pas. C'est la raison qui nous permet d'avancer que nous assistons, avec les Pereire, à la naissance de la grande hôtellerie sur un plan quasi industriel, expression qui voit, sur le long terme, la disparition de la notion de luxe. Mais, comme pour tous les secteurs de luxe en voie d'industrialisation, c'est l'exception qui est mise, commercialement, en avant. À l'image de Charles Christofle s'affichant dans ses catalogues ou sur ses placards publicitaires comme le fournisseur du roi puis de l'empereur<sup>410</sup>, le Grand Hôtel met en avant, dix années seulement après son ouverture, son livre d'or où sont notés les noms des souverains venus séjourner à l'hôtel<sup>411</sup>. Malgré cette utilisation purement commerciale, le Grand Hôtel prend la précaution de rappeler qu'il assure la tranquillité de ses clients de prestige, qualité suprême de tout bon hôtelier.

---

<sup>409</sup> *La Presse*, 15 octobre 1855.

<sup>410</sup> FERRIÈRE LE VAYER Marc de, « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ..., *op. cit.*, p.161.

<sup>411</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. XVIII.

« Les registres sur lesquels figurent les noms des souverains, des princes et des personnages les plus illustres peuvent être considérés comme le livre d'or du Grand-Hôtel. Aussi ne résistons-nous pas au désir d'en extraire les quelques noms suivants :

L'ambassadeur du Céleste Empire et sa suite.

S.A. S. la grande duchesse de Russie.

S.M. Léopold 1<sup>er</sup>, roi des Belges.

S.M. l'impératrice Charlotte du Mexique.

S.A.I. la grande duchesse Hélène de Russie.

S.A.R. le prince d'Orange.

LL. AA. Omer Pacha et Nubar Pacha.

S.A.R. le comte de Flandre.

S.M. Isabelle II, reine d'Espagne, et sa suite.

S.A.R. le nabab Mumtazamal du Bengale, accompagné de ses deux fils et d'une suite nombreuse.

S.M. Marie-Pie, reine du Portugal, et sa suite.

S.A.R. l'infant don Sébastien d'Espagne.

S.A. le prince de Serbie, etc., etc.

LL. MM. l'empereur et l'impératrice de Russie et leur suite.

LL. MM. le roi et la reine des Belges.

LL. MM. l'empereur et l'impératrice du Brésil.

Ici s'arrête une nomenclature limitée par les exigences d'une discrétion qui interdit, de nommer toutes les illustrations européennes ou étrangères voyageant incognito et qui ont habité ou habitent présentement le Grand-Hôtel. »

*I.10- Livre d'or du Grand Hôtel à la fin des années 1870*

Ainsi, selon nous, le Grand Hôtel peut être considéré partiellement et ponctuellement comme un hôtel de luxe. Il offre, lors de sa création, ce qui se fait de mieux dans le secteur hôtelier et en matière de confort. Il devient « l'archétype »<sup>412</sup> pour des générations d'hôtels à venir, qui ont tout loisir, au bénéfice de progrès techniques et d'innovations, mais surtout d'une démarche commerciale toute autre, de le supplanter largement dans cette recherche du luxe. Face à cette notion de luxe, l'histoire du Grand Hôtel est donc celle d'un long, lent et progressif déclassement.

<sup>412</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 78.

## C- Le revers de la médaille

Être avant-gardiste, à la pointe du progrès comporte toujours une part de risques. Méconnaissance des technologies, besoins nouveaux, travail dans la précipitation, etc. font apparaître de sérieuses difficultés. Par le biais des rapports du conseil d'administration de la Compagnie immobilière et par l'intermédiaire de la presse, nous avons une vision presque trop idyllique de la situation. Bien qu'il ne soit pas douteux que les administrateurs aient conscience des sérieuses difficultés que connaît le Grand Hôtel lors de son enfance, aucune n'est dévoilée. Seul le devant de la scène prévaut, et doit suffire à satisfaire les actionnaires. Par contre, dès que nous avons la chance d'entrer dans les coulisses, les choses se gâtent sérieusement. Nous pouvons le faire à travers le témoignage unique de l'ingénieur chargé entre 1862 et 1868 des travaux et de la surveillance des appareils mécaniques aux Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre<sup>413</sup>. Des difficultés importantes apparaissent à plusieurs niveaux.

### *Problèmes techniques, de conception et de personnel*

Lorsque Georges Laudet est appelé à la rescousse par la Compagnie immobilière et Alfred Armand, il trouve un bâtiment où sont déjà implantés les emplacements destinés aux monte-charges, monte-voyageurs et monte-plats. Il juge l'emplacement et les dimensions des deux premiers satisfaisants alors qu'il est en total désaccord concernant l'implantation et le modèle des monte-plats que les bâtisseurs du Grand Hôtel projettent de mettre en place : le système est selon lui inadapté au Grand Hôtel, leurs départs dans les sous-sols sont trop éloignés des cuisines. Ces monte-plats, au nombre de quatre – le premier fournit le salon du Zodiaque et la salle à manger, le deuxième destiné à desservir le côté Opéra, le troisième le côté Scribe et le quatrième le côté boulevard – s'avèrent, comme le prévoit l'ingénieur, non opérationnels à tel point qu'Alfred Armand demande à Laudet, en octobre 1862, de réviser leur système : « j'avais espéré que le mécanicien qui a établi les monte-plats parviendrait à les faire fonctionner ; mais aujourd'hui qu'il est reconnu que le système est défectueux et que ces Messieurs ne parviendront jamais à mettre ces machines en service, je vous prie de les faire modifier dans le plus court délai »<sup>414</sup>. Dans un premier temps, et sans doute pour parer au plus pressé, l'unique solution qui est trouvée est de faire fonctionner à force d'hommes les monte-plats. Par la suite, sont

---

<sup>413</sup> LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions ...*, op. cit.

<sup>414</sup> *Ibid.*, partie I, p. 10.

installées des petites machines d'une force d'un cheval-vapeur devant entraîner les nacelles. Néanmoins, l'ingénieur s'insurge contre le fait que, bien que des erreurs de conception aient été commises, il n'est envisagé que des solutions de fortune, non de réelles s'inscrivant sur le long terme. Malgré l'installation de ces quatre machines, le fonctionnement des monte-plats n'est toujours pas optimum. Cela a des conséquences insoupçonnables : dans un premier temps, et du fait que les entrées des monte-plats soient trop éloignées des cuisines, les mets arrivent déjà froids au départ du monte-plats et le long parcours qu'ils doivent traverser est sujet à tous types de péripéties : *« d'un côté les mets recherchés ou autres étaient l'objet de mutilation de la part des hommes de service qui trouvaient le moyen, en parcourant ces longs couloirs souterrains, d'en détourner une partie. Sur d'autres points dans les étages, les bouteilles de vin, le champagne surtout, qui était adressé au troisième étage par exemple, disparaissait en route ; il avait été enlevé au premier ou au deuxième, pour ne plus reparaitre. La fraude était encore plus grande lorsqu'il s'agissait de redescendre des mets peu ou pas touchés par les voyageurs : généralement la plus grande partie était enlevée avant d'arriver à sa destination »*<sup>415</sup>. Pour éviter cette fraude qui se passe au cœur de l'établissement, Laudet met en place un système de sonnettes et de fermeture du monte-plats devant éviter à tous ceux, à qui ne sont pas destinés les produits, de les voir passer devant eux : quand le plat est engagé sur le plateau, l'homme de service fait agir le bouton électrique qui correspond à l'étage où le plat doit être livré ; aux étages, sont placées des portes qui ne peuvent s'ouvrir que lorsque l'employé fait agir une sonnette correspondant à l'étage. Ce perfectionnement ne plut visiblement pas aux employés des étages, qui, pour se venger de ne plus pouvoir profiter de leur butin, déposent des objets de tout ordre – argenterie notamment – en dehors des nacelles, dans le vide, ce qui a comme conséquence d'abîmer à la fois les objets et les installations. L'ingénieur – il n'est pas ingénieur en vain – sous-entend pratiquement que du fait qu'il est impossible de faire confiance en la discipline des employés de l'hôtel, la technique doit absolument être irréprochable pour la bonne marche du Grand Hôtel. Enfin, et peut-être dans l'espoir de convaincre définitivement les administrateurs du Grand Hôtel qu'il faut remédier en profondeur aux problèmes des monte-plats, Georges Laudet présente une conséquence encore plus pernicieuse du mauvais fonctionnement des monte-plats : pendant que les employés des étages descendent aux caves pour aller chercher un produit ou un mets commandé par les clients du fait que le monte-plats ne fonctionne pas, *« celui [le second employé d'étage] qui est resté est appelé par un voyageur à une chambre plus ou moins éloignée ; il arrive alors qu'il n'y a plus personne à l'office pour répondre aux autres voyageurs et surtout pour exercer la surveillance si nécessaire dans un centre où toutes les clefs des chambres de voyageurs absents sont déposées ; et comme il n'y a qu'à l'hôtel qu'un inspecteur, il est facile aux malfaiteurs de s'emparer de ces clefs et d'enlever certains objets*

---

<sup>415</sup> *Ibid.*, partie I, p. 26.

*que le voyageur absent a cru laisser en lieu de sûreté. En disposant les appareils de monte-plats et les offices [...], les sommeliers n'ont plus d'excuses pour abandonner l'office : un seulement se rend près des voyageurs qui appellent par le timbre électrique, et, s'il est appelé sur deux points à la fois, le second sommelier fait venir, au moyen de la sonnerie dont il dispose, le valet ou la femme de chambre, pour que ces derniers répondent aux voyageurs »*<sup>416</sup>. À la date de publication de son rapport – 1868, les monte-plats du Grand Hôtel fonctionnent toujours par intermittence.

Le problème des monte-plats est tout sauf isolé. Monte-bagages et monte-voyageurs connaissent des complications toujours plus délicates. Nous nous étonnons tout de même de voir que des obstacles au bon fonctionnement de l'hôtel s'opèrent à tous les plans. Aussi surprenant que cela puisse paraître, Georges Laudet est dans l'incapacité totale de pouvoir consulter des plans détaillés du Grand Hôtel. Au moment où est constatée une fuite de gaz – une explosion eut d'ailleurs lieu en 1863, occasionnée par un jointement défectueux ce qui eut comme conséquence l'incendie d'une petite partie de la charpente et des blessures chez trois employés de l'hôtel, l'ingénieur se retrouve réduit à aller questionner les ouvriers ayant travaillé sur le chantier du Grand Hôtel pour connaître l'implantation des tuyaux et ce qui circule à l'intérieur. Le constat est accablant : « dans un établissement d'une aussi grande importance, des tuyaux de gaz d'un diamètre énorme de 120 millimètres, dont la rupture ou le déjointement (sic) sur un point quelconque des couloirs pourrait en peu d'instant incendier tout le bâtiment et détruire bien des personnes, on ne connaît pas la situation de ces tuyaux »<sup>417</sup> ; la méthode employée pour résoudre un problème de tirage de cheminée l'est tout autant : « lorsqu'un voyageur se plaint que la cheminée de la chambre qu'il occupe n'a pas de tirage et qu'il est incommodé par la fumée, les ouvriers fumistes sont obligés assez souvent de passer plusieurs journées à rechercher sur les toits le tuyau correspondant »<sup>418</sup>. Le rapport n'est pas seulement critique vis-à-vis des administrateurs de la Compagnie immobilière, il l'est tout autant contre les différents artisans du secteur du bâtiment. En effet, l'ingénieur n'hésite pas à affirmer que des plombiers sont prêts à percer, à l'aide de petits trous, des tuyaux de gaz dans le but de s'assurer quelques semaines de travail supplémentaires au Grand Hôtel, du fait qu'il n'existe pas de plan général des tuyaux de l'édifice.

Enfin, au moment des chaleurs de l'été, il semble que les voyageurs assis sur le perron de la cour d'honneur soient incommodés par des odeurs désagréables arrivant, par les soupiraux, des sous-sols et notamment du lavoir de la vaisselle. La direction du Grand Hôtel subit ainsi les plaintes réitérées des clients mais aussi du personnel travaillant en sous-sol.

---

<sup>416</sup> *Ibid.*, partie I, p. 27.

<sup>417</sup> *Ibid.*, partie I, p. 35.

<sup>418</sup> *Ibid.*, partie I, p. 36.

Pour ne rien arranger, les urinoirs placés à proximité du perron dégagent également des émanations nauséabondes. Existe-t-il un problème de conception du Grand Hôtel ? Sans aller jusqu'à cette extrémité, il semble que tout ne fut ni pensé ni étudié pour éviter de tels ennuis – le mot paraît faible à côté de l'ampleur des problèmes, d'autant plus que les mauvaises odeurs monteraient jusque dans les étages, aspirées par la trémie du monte-bagages. Quoiqu'il en soit, une solution est rapidement proposée, issue s'avérant peut-être pire que son problème : « *la mauvaise odeur qui s'exhale de ces urinoirs, et qui se transmet rapidement aux lieux environnants, oblige, même pendant cette saison d'hiver, à employer des désinfectants chimiques pour en atténuer l'effet. Cette substance, dont l'odeur est loin d'être agréable, produit le plus mauvais effet sur l'esprit d'un certain nombre de voyageurs qui croient qu'il existe déjà un commencement d'épidémie cholérique, et s'empressent de quitter l'hôtel pour s'éloigner de Paris* »<sup>419</sup>. Au final, et pour assainir définitivement les lieux, la direction du Grand Hôtel, sous les conseils de l'ingénieur, entreprend de poser un large tuyau dans les cabinets concernés, ce qui grâce à un système d'appel d'air – naturel ou mécanique – dissipe les odeurs.

### *Le problème de l'eau*

Pendant la première décennie d'existence du Grand Hôtel, le monte-bagages et l'ascenseur connaissent de multiples interruptions. De plus, l'apprentissage de ces nouvelles machineries est difficile, provoquant de nombreux accidents. L'ingénieur porte la faute sur les employés en charge de la manœuvre des machines, qui ne sont pas attentifs aux mesures de vigilance préconisées par la direction : « *un malheureux employé [...] se faisait blesser mortellement en voulant faire manœuvrer lui-même la machine du monte-bagages* »<sup>420</sup> ; un autre accident a lieu en février 1864 du fait que la porte de la chambre d'ascension ne se trouve pas fermée, au rez-de-chaussée, alors que le wagon ascensionnel se trouve dans les étages. Le voyageur étranger à qui est arrivé cette mésaventure s'est directement retrouvé au sous-sol. De surcroît, il semble que la direction ait toutes les peines du monde à faire comprendre à son personnel l'importance du danger représenté par ces machines si elles ne sont pas actionnées avec tout le soin qu'elles imposent. Il semble difficile, notamment auprès des hommes en charge de monter les bagages, de « *convaincre l'esprit de routine dont les employés étaient imbus [...] qui avaient pour la plupart, monté les bagages à bras* » ; mais, grâce à la fermeté du directeur, « *ces hommes de bagages durent, sous peine de renvoi, opérer dans tous les étages selon les dispositions*

---

<sup>419</sup> *Ibid.*, partie I, p. 40.

<sup>420</sup> *Ibid.*, partie III, p. 1.

*adoptées* »<sup>421</sup>. Néanmoins, malgré ces drames et à l'inverse des monte-plats, le problème principal de ces deux machines n'est pas technique. Il réside en une carence dont les concepteurs du Grand Hôtel n'avaient, à coup sûr, pas mesuré toute l'importance.

Pendant la décennie 1860, il n'est pas rare, loin de là, de trouver notifié sur le monte-voyageurs, à l'aide d'un panneau : « *par suite du manque d'eau dans les réservoirs, la machine ne fonctionnera pas aujourd'hui* »<sup>422</sup>. Le manque d'eau est en effet un mal endémique des premières années du Grand Hôtel. Cependant, hormis l'impossibilité d'utiliser le monte-bagages et le monte-voyageurs, nous pensons que les clients ne durent pas en pâtir. Mais, pour un établissement de ce rang, il est inconcevable que des équipements aussi importants ne soient pas fiables du simple fait que l'eau n'arrive pas en quantité suffisante au Grand Hôtel. Par contre, il est certain que le personnel souffrit de ces disettes : en plus de devoir monter les bagages à la main, il dut également se substituer à la force motrice pour l'élévation dans tous les étages du Grand Hôtel du bois de chauffage. En 1863, il est estimé que le poids total de bagages à transporter quotidiennement oscille entre deux et dix-huit tonnes ; environ 1 500 kg de bois sont brûlés quotidiennement. Il est évident que ce chiffre est une moyenne et qu'il dépend dans une large mesure de la température extérieure.

Dans un premier temps, le système de l'eau appliqué au Grand Hôtel consiste en la mise en place de réservoirs au cinquième étage du bâtiment. Cette eau, grâce à une chute de vingt-quatre mètres entre le cinquième étage et les sous-sols, agit sur des distributeurs hydrauliques devant la répartir dans les différents services de l'hôtel. Cette eau provient de la Seine, propulsée par les réservoirs situés sur les hauteurs de la colline de Chaillot. L'eau de la ville, après avoir été filtrée dans les sous-sols de l'hôtel, est conduite au cinquième étage par un tuyau de cinq centimètres de diamètre. Elle y est alors déversée dans une cuve d'une capacité de 290 litres puis est répartie entre deux réservoirs, l'un destiné au service des chambres, l'autre à celui des appareils. Huit autres réservoirs sont installés au cinquième étage à l'effet de stocker les eaux de la Seine. En cas d'approvisionnement correct, quarante m<sup>3</sup> sont en permanence à disposition, quantité jugée suffisante pour satisfaire tous les besoins de l'hôtel. Mais l'eau arrive dans ces cuves à vitesse très variée et il est fréquent que ces réservoirs ne se remplissent pas de manière continue.

Ce système, très simple, mis en place à partir d'août 1862, devait suffire à alimenter les réservoirs de l'hôtel, qui nécessitent entre soixante et quatre-vingts m<sup>3</sup> d'eau par jour pour

---

<sup>421</sup> *Ibid.*

<sup>422</sup> *Ibid.*, partie I, p. 16.



le seul service des étages, mais surtout pour le monte-bagages et monte-voyageurs, très gourmand en eau car nécessitant, pour un bon fonctionnement, environ vingt-cinq m<sup>3</sup> par heure. Or, la ville de Paris se trouve dans l'incapacité de répondre à ces besoins. Les jours de mauvaise distribution de l'eau se multiplient : gelée, sécheresse, réparations de conduites, d'aqueducs ou de réservoirs, chômage des machines d'exploitation sont parmi les principaux problèmes qui touchent les clients de la Compagnie des eaux de Paris. En septembre 1862, le Grand Hôtel est privé pendant neuf jours des eaux de la ville. La direction doit dès lors trouver des solutions pour répondre à l'urgence : quatre pompes sont installées pour acheminer l'eau, arrivant d'un réseau secondaire rattaché au canal de l'Ourcq, dans les étages ; ces pompes sont actionnées grâce à la force des bras des employés : *« un homme peut élever en cinq minutes 80 litres d'eau. L'ouvrier employé à ce travail est obligé de se reposer après cinq minutes de marche. J'ai constaté qu'à l'aide de ces quatre pompes, seize ouvriers pouvaient élever du premier au cinquième étage 60 000 litres en vingt-quatre heures effectives, avec une dépense de main-d'œuvre de 115 fr.20 cent. Cette quantité d'eau élevée à l'aide de quatre pompes, est les trois quarts de celle nécessaire par journée pour alimenter le service des appartements »*<sup>423</sup>. Devant ces circonstances, il est certain que le monte-voyageurs et le monte-bagages restent à quai. Les jours où l'eau fait défaut s'accumulent durant les premiers mois d'ouverture du Grand Hôtel : entre septembre 1862 et janvier 1863, *« l'eau de la ville a été interceptée pendant 35 jours sur 125 »*<sup>424</sup>. Novembre et janvier furent les mois les plus critiques de ce point de vue. Pour y pallier, le Grand Hôtel augmente son personnel au seul effet de monter l'eau dans les étages, ce qui provoque un coût supplémentaire en personnel de 2 463 francs durant ces cinq mois<sup>425</sup>.

Il faut rapidement trouver des solutions même si, aux dires de Laudet, la direction et Alfred Armand semblent tergiverser, ayant peur d'engendrer de trop grosses dépenses et espérant toujours une amélioration de la part de la distribution des eaux de la Ville. Pourtant, les besoins se font cruellement sentir, et l'image de marque du Grand Hôtel prend un sérieux coup du simple fait que ses machines élévatoires ne puissent répondre à leur fonction et à l'attente des clients : *« le nombre des voyageurs augmentant, le service devenait de jour en jour plus difficile par le manque d'eau ; à chaque instant nous recevions de la Direction l'ordre d'arrêter le service des monte-voyageurs et bagages et d'envoyer l'eau dans les réservoirs d'approvisionnement des appartements »* ; surtout les voyageurs, qui prirent très rapidement goût à ce nouveau confort, commencent à se plaindre, ce qui pourrait même aller jusqu'à avoir des conséquences nuisibles sur la

---

<sup>423</sup> *Ibid.*, partie II, p. 7.

<sup>424</sup> *Ibid.*, partie II, p. 10.

<sup>425</sup> *Ibid.*

fréquentation de l'hôtel : « si au moment de ces opérations [ascensions dans les étages], l'eau manquait dans les réservoirs, les voyageurs présents qui désiraient généralement voir charger, monter ou descendre leurs bagages avec beaucoup de soins, étant témoins de la confusion ou du désordre qui régnaient dans ces opérations, adressaient aux employés des réclamations, qui, souvent, étaient suivies de menaces ou de grossièretés, et que la plupart de ces voyageurs quittaient l'hôtel avec la conviction que tout, dans ce vaste établissement, était mal organisé [...] le monte-voyageurs était un des services, sinon le plus important, du moins la chose que les voyageurs avaient prise le plus en affection »<sup>426</sup>. Les chiffres d'ascension du monte-voyageurs du Grand Hôtel suffirent à prouver son succès : en septembre 1862, 9 889 voyageurs ont emprunté l'ascenseur du Grand Hôtel, 259 pour se rendre au premier étage, 1 806 au deuxième, 3 596 au troisième et 4 228 au quatrième. Selon Laudet, l'ascenseur devient un argument à part de la politique commerciale du Grand Hôtel et si celui-ci venait à faillir, c'est tout l'hôtel qui en pâtirait : « Au Grand-Hôtel, toutes les personnes qui occupent le troisième, quatrième et cinquième étage, les deux derniers surtout, répètent chaque jour que, s'il n'y avait pas ce wagon ascensionnel pour les monter, ils préféreraient se loger, pour le même prix, au premier ou deuxième étage dans un hôtel de second ordre, que de se fatiguer à monter les escaliers de quatre et cinq étages »<sup>427</sup>. La situation est donc urgente.

En 1863, Laudet, avec l'accord de la direction du Grand Hôtel et d'Alfred Armand, fait installer, dans les sous-sols de l'hôtel, une locomotive à vapeur et une pompe à double effet. Précédemment, il s'était rendu au Mont-Cenis, en Savoie, pour examiner les machines à air comprimé employées dans la localité de Modane pour la percée de la montagne. Toutefois, malgré l'installation de ces deux machines, le problème reste entier : la matière première manque toujours. De ce fait, après maintes tractations et analyses, l'architecte en chef du Grand Hôtel autorise l'exécution d'un puits foré derrière les cuisines, sous la cour de l'économat. Ce forage réussit parfaitement – faut-il rappeler que la zone où est construit le Grand Hôtel est marécageuse et que la construction de l'Opéra en subit des effets corollaires : « une nappe d'eau jaillissante avait été rencontrée à 18 mètres de profondeur, et cette eau remontait dans le tube à une hauteur de 15 mètres ou 3 mètres au-dessous du sol des cuisines »<sup>428</sup>. Qui plus est, la solution de stockage d'eau au sous-sol fait que la direction du Grand Hôtel n'est pas obligée de mettre en place de nouveaux réservoirs au cinquième étage – solution un temps envisagée, ce qui a l'intérêt de ne pas empiéter sur la partie locative de l'hôtel. Une pompe est installée dans ce puits, dans cette réserve personnelle du Grand Hôtel, pompe devant fonctionner grâce à une

---

<sup>426</sup> *Ibid.*, partie I, p. 15.

<sup>427</sup> *Ibid.*, partie I, p. 49.

<sup>428</sup> *Ibid.*, partie I, p. 14.

machine d'une puissance de trois chevaux ; néanmoins, le sort semble s'abattre contre le Grand Hôtel puisque « pendant plus d'une année, à partir d'octobre 1863 jusqu'au mois de novembre 1864, cette machine à gaz, d'un système trop nouvellement mis en pratique, fut la plupart du temps en réparations »<sup>429</sup>. De plus, même lorsqu'elle est en état de marche, la pompe, du fait des variations de pression du gaz, s'avère insuffisante pour acheminer les vingt m<sup>3</sup> d'eau/heure que le puits permettrait de puiser. Il semble que malgré cette situation, aucune amélioration notoire n'est envisagée. Pire, la direction se détermine à accroître les besoins.

En février 1867, le directeur du Grand Hôtel décide de faire agrandir le monte-voyageurs ; en vue de l'Exposition Universelle, il est entrepris de le faire monter jusqu'au cinquième étage – il s'arrête précédemment au quatrième du fait que le cinquième n'est pas un « étage à client » – et d'accroître sa capacité. De gros travaux sont ainsi projetés puisqu'il faut percer le plafond du quatrième et déplacer toute la machinerie de l'ascenseur. Les travaux, réalisés en présence des clients, sont exécutés en six semaines. Afin qu'ils se déroulent dans les meilleures conditions, le directeur du Grand Hôtel, Émile Pasquier, incite l'ingénieur chargé des travaux, à prendre une chambre à l'hôtel. La démarche paraît toute de même contradictoire puisqu'il est demandé plus à une machine qui ne peut déjà pas assurer ce qui est attendu d'elle. Laudet s'en plaint. Pourtant, le succès de l'ascenseur ne faiblit pas : certains voyageurs empruntent jusqu'à cinq fois l'ascenseur quotidiennement. De plus, quelques établissements possédant un ascenseur font payer dix centimes chaque personne qui se fait monter. Lors de l'Exposition Universelle, Georges Laudet fut autorisé, par la Commission impériale, à adopter ce mode de fonctionnement, sans doute à l'aide d'un ascenseur en démonstration, ce qui, en l'espace de quatre heures, lui procure un bénéfice de plus de 50 francs. Si cette disposition était adoptée au Grand Hôtel, « la comptabilité pourrait enregistrer chaque jour un bénéfice de plus de 60 fr. »<sup>430</sup>, ce qui sous-entend que le monte-voyageurs du Grand Hôtel procède à 600 ascensions par jour. Le Grand Hôtel n'a pas eu recours à ces pratiques, mais il est évident que, sans être obligé de se faire payer, il dégage un bénéfice de la présence d'un ascenseur en son sein, simplement par le fait qu'il aide à la location des appartements de l'hôtel. Nous percevons que, en ces premières années, l'ascenseur lui ajoute une réelle plus-value. Néanmoins, il semble que, jusqu'au milieu des années 1870, le service du monte-voyageurs et du monte-bagages a toujours été entravé.

---

<sup>429</sup> *Ibid.*

<sup>430</sup> *Ibid.*, partie I, p. 53.

Malgré ces très sérieuses difficultés, que nous ne devons en aucun point sous-estimer, le Grand Hôtel fait sensation, auprès des observateurs, par la qualité de son aménagement et de ses équipements. Le voyageur étranger, étant obligé de gravir les quatre étages de l'hôtel pour se rendre dans sa chambre du fait de l'absence d'eau dans les réservoirs de l'établissement a sans doute un autre point de vue ! Néanmoins, le Grand Hôtel séduit d'entrée chroniqueurs, Parisiens et, nous osons l'avancer, touristes l'ayant abordé. La pénurie d'eau n'est sans doute pas la règle ! C'est ainsi que les Pereire réussissent un nouveau tour de force. De par l'usage que vont faire les Parisiens des nouvelles installations qui leur sont proposées, certains aspects de la vie mondaine se trouvent modifiés ou tout du moins déplacés, à tel point que le Grand Hôtel « *n'a pas tardé à remplir une autre fonction, celle de haut lieu de la vie parisienne, fonction antérieurement réservée aux salons aristocratiques ou à certains lieux publics – cafés, théâtres, opéra* »<sup>431</sup>. Les Pereire viennent de trouver une nouvelle source de profits.

## 2- Création d'un mythe

### A- Un nouveau lieu de mondanités

Dès son ouverture, le Grand Hôtel devient un nouveau lieu de vie, un « *véritable creuset où se côtoient le luxe, l'aventure, l'amour, les affaires, le plaisir, le snobisme, la politique* »<sup>432</sup>. Il est aussi un nouvel espace où s'accomplit l'actualité. La presse ne s'est pas uniquement intéressée à la construction du Grand Hôtel. Elle suit de manière assidue ses premiers pas, non pas pour nous faire part de la réussite ou non de son activité première, l'hôtellerie, mais pour montrer l'exceptionnel qui s'y déroule. Il est certain que l'ensemble de ces articles, d'autant plus s'ils sont suivis de gravures relatant les manifestations tenues à l'hôtel, engendre rêveries et envies auprès du lecteur et est très bénéfique pour l'image de l'établissement. En premier lieu, le Grand Hôtel fait donc parler de lui du fait qu'il devient le lieu d'accueil de personnalités étrangères, provenant parfois de très loin.

---

<sup>431</sup> BERGERON Louis, *Les industries du luxe en France*, Paris, Odile Jacob, 1998, p. 216.

<sup>432</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire anecdotique des hôtels ...*, *op. cit.*, p. 101.

### *Le rendez-vous des hauts dignitaires*

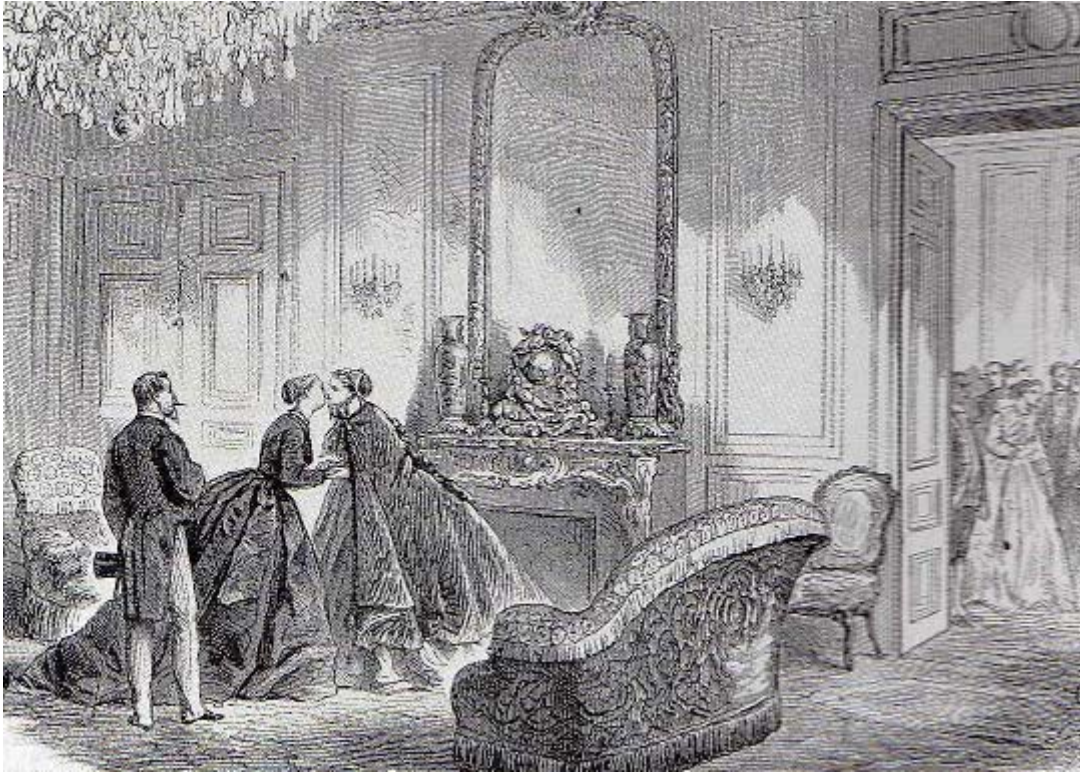
Le Grand Hôtel se sert des hauts dignitaires qu'il reçoit pour vanter les mérites de son accueil. Le livre d'or est une arme majeure utilisée au sein de l'arsenal des ventes. L'entreprise peut ainsi s'enorgueillir d'avoir accueilli les visiteurs les plus remarquables ayant foulé le sol parisien lors de la fin du Second Empire et durant les débuts de la Troisième République. Nouveau fait remarquable, les populations étrangères, qui n'avaient pas l'habitude de séjourner dans de si vastes établissements, acceptent un changement profond de leur mode de logement en déplacement, en utilisant l'hôtel. Le voyageur de moindre condition se sent valorisé par le fait qu'il habite, pour un court moment, le même établissement qu'un personnage faisant la une des journaux. Ainsi, *L'Illustration* ou encore *Le Monde Illustré* remplissent régulièrement leurs colonnes par l'arrivée de célébrités politiques au Grand Hôtel.

La présence de l'impératrice Charlotte du Mexique dans les salons du Grand Hôtel, venant demander à Napoléon III des subsides en hommes et en argent pour imposer Maximilien, son mari, sur un trône impérial bien fragile au Mexique, est un des premiers grands épisodes relayés par la presse s'étant déroulé au Grand Hôtel. Une très forte théâtralité est donnée à l'illustration représentant la scène d'embrassades d'adieu entre les impératrices Eugénie et Charlotte<sup>433</sup>. Napoléon III, en retrait, est stoïque, ce qui préfigure son attitude face à la demande de la jeune impératrice. En 1866, l'empereur a en effet décidé de ne plus soutenir cette expédition du Mexique qui commence à lui être très défavorable tant financièrement que médiatiquement. Le drame qui se joue est aussi une esquisse de l'exécution de Maximilien, le 19 juin 1867, magistralement figurée par Édouard Manet. La représentation de *L'Illustration* est aussi la seule preuve attestant de la présence de Napoléon III au Grand Hôtel. Il est tout de même étonnant que le couple impérial ne reçoit pas une personne du renom de Charlotte du Mexique aux Tuileries ou dans tout autre résidence officielle ; par cet exemple, le Grand Hôtel devient « *la première résidence aristocratique d'alors* »<sup>434</sup>.

---

<sup>433</sup> *L'Illustration*, 1<sup>er</sup> septembre 1866, p. 129-131.

<sup>434</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 78.



I.11- Visite du couple impérial à Charlotte du Mexique dans les salons du Grand Hôtel

D'autres épisodes, moins dramatiques, se jouent au Grand Hôtel. Les séjours de clients de prestige arrivant de loin suscitent alors la curiosité. En 1866, une mission impériale chinoise composée de quatorze personnes descend au Grand Hôtel. Une cuisine spéciale leur est attribuée dans les sous-sols de l'établissement<sup>435</sup>. L'année suivante, une ambassade japonaise vient séjourner au Grand Hôtel. Arrivée à Marseille le 5 janvier, elle parvient à Paris deux jours plus tard pour n'y rester que peu de temps<sup>436</sup>. Elle annonce son retour à Paris prochainement, pour l'Exposition Universelle. Même si nous manquons de sources à ce sujet, il n'est pas à douter que ce dernier évènement remplit le second hôtel des Pereire de clients de prestige arrivant des quatre coins du monde.

La présence d'une délégation étrangère au Grand Hôtel est ainsi monnaie courante. À chaque reprise, les illustrateurs des journaux se font forts de les représenter, posant pour l'occasion, en habits traditionnels. Longtemps, tant que la photographie ne s'est pas imposée définitivement, la pratique est en vigueur. Ainsi figure-t-on la présence d'une famille princière indienne en 1869<sup>437</sup> ou encore celle d'une ambassade malgache en décembre 1882. L'attente suscitée par la venue à Paris et au Grand Hôtel de ce genre de clientèle

<sup>435</sup> *Le Monde Illustré*, 26 mai 1866.

<sup>436</sup> *Le Monde Illustré*, 19 janvier 1867.

<sup>437</sup> *L'Illustration*, 3 avril 1869, p. 210.

exceptionnelle est grande pour les Parisiens, tout comme la désillusion de ne pas les découvrir en tenues autochtones : « *c'est bien l'idée des curieux qui ont envahi en foule la cour du Grand Hôtel, le jour de l'arrivée de l'ambassade à Paris, et leur déception a été grande en voyant descendre des landaux les Malgaches correctement habillés à l'européenne* »<sup>438</sup> ! Heureusement, l'exception n'est pas la règle et les journaux peuvent même, à l'occasion de la présence d'un prince africain et de sa suite, fournir un petit reportage géopolitique et ethnologique, à l'aide d'illustrations, sur ces voyageurs hors du commun : « *le prince Karamoko est installé au Grand Hôtel avec sa suite. Il occupe plusieurs pièces au second étage dont deux chambres à coucher contiguës, une pour lui, l'autre pour le marabout. On voit que celui-ci a pris sa mission au sérieux. Les autres personnes sont logées dans le voisinage. Lever à cinq heures et après les ablutions, la prière. Puis le marabout se rend à la cuisine où il tue les volailles qui doivent être servies aux heures des repas. Le déjeuner a lieu à onze heures et le dîner à sept. Les principaux aliments de ses repas sont le riz, le lait caillé, le poulet, les viandes rôties, le tout arrosé d'eau* »<sup>439</sup>. Le reporter note avec amusement qu'un grand feu anime toujours la cheminée de l'appartement du jeune prince car, « *pour un Soudanien la France, même en été, est une Sibérie* »<sup>440</sup>.

Nous ne pouvons que regretter d'être dans l'impossibilité de donner des indices tendant à estimer la clientèle « classique », quotidienne, du Grand Hôtel. Seul l'exceptionnel intéresse les observateurs de l'époque et les archives de la Compagnie immobilière interdisent toute approche. Néanmoins, l'ensemble des récits que nous venons de relever a tout de même le mérite de montrer à quel point le Grand Hôtel est devenu dès son ouverture le théâtre de spectacles uniques suscitant attente et curiosité de la part des badauds. Le monde entier a, dès lors, et dans l'esprit de beaucoup, rendez-vous au Grand Hôtel. Ce monde entier comprend aussi la scène parisienne, qui fait, dès l'ouverture des portes de l'établissement, l'un de ses lieux de réunions favoris.

### *Banquets et manifestations*

Les infrastructures du Grand Hôtel permettent l'organisation d'évènements de tout ordre. Dès son ouverture, banquets, réunions publiques, réceptions privées, concerts, célébrations de prestige, épisodes de tout genre s'y multiplient. Ainsi, « *nous avons vu le 11 janvier [1863], un banquet de noce de 250 couverts, puis quelques jours après un bal de près de 1,000 invités dans la salle des fêtes, dans le salon de lecture et dans la galerie, une vision des Mille et une Nuits multipliée*

---

<sup>438</sup> *L'Illustration*, 9 décembre 1882, p. 392.

<sup>439</sup> *L'Illustration*, 21 août 1886, p. 132.

<sup>440</sup> *Ibid.*

par 100 glaces et près de 2 000 becs de gaz »<sup>441</sup>. Le succès et l'accaparement du Grand Hôtel comme lieu de réunion sont immédiats. Il est certain que les événements de prestige, ayant un retentissement dans la presse, sont faciles à mettre en relief mais ils ne doivent pas nous faire perdre de vue que le Grand Hôtel est aussi un lieu de réception pour des réunions moins rayonnantes, moins médiatiques. Les petits salons du premier étage permettent la tenue de rendez-vous solennels alors que la grande salle à manger devient un lieu commun de célébrations de repas de mariage pour les riches Parisiens. Par ailleurs, périodiquement, des épisodes flamboyants viennent noircir des pages de *L'Illustration*.

Le 25 avril 1869, l'industriel Jean-François Cail donne un grand banquet dans la salle à manger du Grand Hôtel, réunissant des industriels, des commerçants, des députés, des généraux et un grand nombre de ses employés. Cail organise ce bal, en l'honneur des délégués de ses ateliers, à l'occasion de sa nomination comme officier de l'ordre de Léopold de Belgique et comme commandeur de l'ordre du Méridjidié<sup>442</sup>. Nous n'avons malheureusement pas idée du menu qui est servi lors de cette soirée dont la représentation, sur une page entière de *L'Illustration*, montre toute la somptuosité pouvant régner lors de telles solennités. Divers autres bals et banquets sont organisés : sans être complet, nous pouvons citer un banquet « *de foie gras, arrosé au champagne* »<sup>443</sup> offert en l'honneur de Gambetta, un autre donné par Victor Hugo à l'occasion de la centième représentation d'une reprise de *Notre-Dame-de-Paris* en octobre 1879<sup>444</sup>, ... Les descriptions des banquets prestigieux s'accumulent. Des manifestations, telles que le bal de bienfaisance donné par la société anglaise, « *l'une des fêtes les plus brillantes de la saison* »<sup>445</sup> ou encore des banquets donnés par des grandes écoles parisiennes deviennent des dates récurrentes inscrites sur le calendrier du Paris mondain.

Un banquet, donné le 6 février 1865, retient plus particulièrement notre attention. Un comité de scientifiques, à l'initiative de la société d'Acclimatation et de la Société protectrice des animaux – malgré l'opposition de certains de ses membres, organise un grand banquet hippophagique au Grand Hôtel. La démarche des scientifiques est simple. Ils remarquent que les ouvriers ne mangent pas assez de viande. Ils proposent donc l'utilisation d'une viande, interdite à la consommation, pour régler ce grave problème social. Isidore Geoffroy Saint-Hilaire, fils du célèbre naturaliste français, professeur au Muséum d'Histoire naturelle, est le

---

<sup>441</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 117.

<sup>442</sup> *L'Illustration*, 1<sup>er</sup> mai 1869, p. 286.

<sup>443</sup> *L'Illustration*, 4 janvier 1879, p. 3.

<sup>444</sup> BHVP : série d'actualité 77.

<sup>445</sup> *L'Illustration*, 2 mai 1874, p. 278.



grand initiateur de l'opération en donnant notamment un cours « *sur la viande des équidés et son intérêt pour l'alimentation humaine* »<sup>446</sup>. Il décède en 1861, mais son action fait des émules : des distributions de viande de cheval sont organisées auprès des pauvres pour tester son acceptation ainsi que son pouvoir de rétablissement. Il manque un grand évènement pour insuffler une nouvelle dynamique au mouvement, qui a finalement lieu au Grand Hôtel. Cent trente deux convives sont présents. Parmi eux, « *la présidence du banquet fut offerte à M de Quatrefages, membre de l'Institut, et l'un des vice-présidents de la Société d'acclimatation. A ses cotés, étaient placés M Baube, chef de la division à la Préfecture de Police, et M Lecoq, inspecteur-général des écoles vétérinaires* »<sup>447</sup>. On compte également à table Alexandre Dumas père, Gustave Flaubert, le docteur Véron, célèbre gastronome, ... Le menu est tout à l'honneur – si l'on ose dire – du cheval ; on a même pris soin que le vin soit en adéquation, au moins dans le texte, avec les mets.

Hors d'œuvre : saucisson et charcuterie de cheval

Potage : consommé de vermicelle en bouillon de cheval

Entrée : cheval bouilli ; cheval « à la mode » ; ragoût de cheval aux champignons

Entremets : pommes sautées à la graisse de cheval ; salade à l'huile de cheval

Dessert : gâteau au rhum et à la moelle de cheval

Vin : Château Cheval Blanc, 1855

*I.12- Menu hippophagique*

Les impressions par rapport aux plats servis sont mitigées. Tous reconnaissent la qualité du bouillon de cheval, mais la viande est diversement appréciée. L'enjeu n'est pas de convaincre les convives de l'intérêt gustatif de la viande de cheval. Pour preuve, la société fait abattre pour l'occasion trois vieux chevaux et demande au chef du Grand Hôtel de les accommoder de la manière la plus simple possible afin de se rapprocher de ce que les classes laborieuses pourraient réaliser dans le cas où la démocratisation de la consommation de viande de cheval serait permise. Il ne faut pas que soit dissimulé ce qu'il y a vraiment dans les assiettes et, de ce fait, les réactions recueillies sont à la hauteur des attentes des organisateurs de l'évènement. D'ailleurs, ces derniers se servent du banquet hippophagique du Grand Hôtel

<sup>446</sup> BOUCHET Ghislaine, *Le cheval à Paris de 1850 à 1914*, Genève, Droz, 1993, p. 222.

<sup>447</sup> BOURGUIN L. A., *La viande de cheval, deux lettres adressées à M Jules Duval*, Paris, Imprimerie Schiller, 1868, p. 11.

pour faire une large publicité, afin de convaincre totalement le public, même si ce banquet est jugé un peu trop « aristocratique », notamment du fait du prix fort élevé de la cérémonie. Quoiqu'il en soit, le comité poursuit ses démarches. En dépit des remarques de Maxime Du Camp<sup>448</sup>, il obtient raison par une ordonnance du 9 juin 1866 autorisant l'ouverture d'une boucherie chevaline. Précédemment, « *l'administration ne se montrait pas défavorable, mais elle procédait avec cette sage lenteur qui lui est particulière* »<sup>449</sup> ! Il existe tout de même de vraies raisons à cette lenteur : doute sur la salubrité de la viande, risque sanitaire du fait que les animaux présentés en boucherie sont âgés et donc fatigués par une vie de labeur et sont souvent en proie à des maladies comme l'anémie, volonté de contrôle et de ne pas tromper le client ou le boucher en vendant de la viande de cheval pour de la viande de bœuf par exemple. L'œuvre du comité aboutit dans une certaine mesure à Paris : un boucher chevalin est établi en juillet 1866, boulevard d'Italie ; un second banquet – chez le restaurateur Lemardelay, rue Richelieu – est mis au point ; à 10 francs le couvert, le nombre des convives est ainsi « *très supérieur à celui du banquet donné au Grand-Hôtel* ». Néanmoins, le bilan semble en tout point ambigu : alors que les banquets populaires se multiplient, vingt-trois boucheries chevalines proposent de la viande de cheval à Paris en 1868 ; elles ne sont plus que dix-neuf l'année suivante, qui « *toutes font d'assez maigres affaires* »<sup>450</sup>. En 1867, elles ont livré à la consommation 2 308 chevaux, soixante-douze ânes et vingt-cinq mulets. Le banquet du Grand Hôtel lance donc un véritable « courant » de repas hippophagiques à Paris puis en province et est aussi à l'origine d'une petite – il faudrait en étudier les effets à plus long terme – révolution alimentaire.

Dans un tout autre registre, divers autres événements sont organisés au Grand Hôtel comme une souscription patriotique organisée par le Comité des Femmes de France en 1872 ou encore la présentation d'une machine parlante, reproduisant les sons de la voix humaine dans l'un de ses salons, en janvier 1877<sup>451</sup>. De plus, le Grand Hôtel devient un lieu de vie et doit ainsi faire face à certains événements dramatiques ou à la présence de certaines personnes indésirables telles que les voleurs et les prostituées. En 1863, une jeune femme, « *une célébrité*

---

<sup>448</sup> DU CAMP Maxime, *Paris, ses organes, ses fonctions et sa vie dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle*, volume 2, Paris, Hachette, 1870 : « *on a essayé de populariser la viande de cheval. La tentative a été nulle pour ne pas dire plus, et jusqu'à présent l'hippophagie n'a obtenu que des résultats négatifs. Il ne suffit pas en effet à quelques savants animés d'excellentes intentions de se réunir autour d'une table bien servie, de manger des beefsteacks (sic) de cheval aux truffes, des rognons de cheval au vin de Champagne, des langues de cheval à la sauce tomate, de boire de bons vins, de prononcer d'élégants discours pour vaincre des préjugés enracinés et faire accepter un aliment nouveau* » (p. 116-117).

<sup>449</sup> BOURGUIN L. A., *La viande de cheval ...*, op. cit., p. 13.

<sup>450</sup> DU CAMP Maxime, *Paris, ses organes ...*, op. cit., volume 2, p. 117.

<sup>451</sup> *L'Illustration*, 6 janvier 1877.

*du monde élégant* », met volontairement le feu à ses vêtements et ne doit son salut qu'au courage d'une personne présente sur place ayant tout fait pour éteindre l'incendie qui provoque tout de même d'importants ravages chez la jeune femme<sup>452</sup>. L'hôtellerie doit dès lors apprendre, parfois à ses dépens, à faire face à ce type de péripéties. Elle est aussi le théâtre de faits divers réjouissants, voire même d'épisodes historiques : le 23 octobre 1869, James Gordon Bennett Jr., fondateur de l'*International Herald Tribune*, premier quotidien américain diffusé en Europe, reçoit, dans un salon du Grand Hôtel, Henry Morton Stanley à qui il confie le soin de retrouver le docteur David Livingstone, disparu dans la région des sources du Nil<sup>453</sup>.

Plus que les installations qu'il offre aux voyageurs, c'est tout le décorum et tous les événements qui se sont passés en son sein en une vingtaine d'années qui servent à la notoriété du Grand Hôtel. Un autre élément œuvre structurellement à cette fin : les boutiques de son rez-de-chaussée et notamment le Café de la Paix, qui devient assez rapidement un établissement incontournable du monde des cafés parisiens, voire même de la ville de Paris tout court.

## **B- La vie des boulevards**

Installé à un carrefour du monde des voyages parisiens, le Grand Hôtel est également stratégiquement placé pour une seconde raison. Il est en effet établi sur un des lieux de Paris les plus vivants, pour ne pas dire le plus animé, les fameux boulevards. Il profite dès lors de leur attrait.

### *Le Café de la Paix ou la mise en place du « système Pereire »*

La réputation des grands boulevards – allant de la Bastille à la Madeleine – n'est plus à faire. Chaque portion de boulevard a sa spécificité et ce sont les parties contenant les cafés et les théâtres qui sont le plus fréquentées. Les boulevards Montmartre et Bonne-Nouvelle sont les quartiers généraux des journalistes, des écrivains ou des acteurs. Le secteur le plus populaire des boulevards est sa partie finale allant de l'actuelle place de la République à celle

---

<sup>452</sup> *Le Figaro*, 21 mai 1863.

<sup>453</sup> BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 74.

de la Bastille, avec notamment le boulevard du Temple, tristement célèbre pour sa seconde dénomination : le boulevard du Crime. L'ensemble des boulevards offre un tableau unique. Toute la vie parisienne et toutes les populations y circulent suivant les secteurs sur lesquels on se trouve. L'animation y est perpétuelle, la variété des spectacles infinie : « *toute la société parisienne y a ses représentants, depuis la duchesse jusqu'à la cocotte, depuis l'artiste jusqu'au cocodès, depuis l'homme de lettres jusqu'au boursier, depuis le rentier jusqu'au voyou, depuis le mendiant jusqu'au bourgeois, depuis l'ouvrier jusqu'à l'oisif* »<sup>454</sup>.

La partie la plus mondaine est assurément le boulevard des Italiens, appelé en toute simplicité « *le Boulevard* », où sont installés le Café de Paris, le Café du Helder, Tortoni, le Café Anglais et son célèbre salon particulier « le Grand Seize », le Café Riche, ... Héritier de l'effervescence du Palais-Royal, bordé d'arbres et de maisons luxueuses, surtout depuis les transformations haussmanniennes, il concentre la vie mondaine sous le Second Empire. « *La vogue des cafés est antérieure au Second Empire* »<sup>455</sup>, mais elle s'intensifie largement sous le règne de Napoléon III. C'est le lieu de Paris où il faut être pour connaître les dernières nouvelles, découvrir les nouvelles modes ou pour tout simplement être vu. Les cafés du boulevard sont les lieux de rendez-vous des Parisiens et des étrangers et forment un quartier à part entière « *où se rassemblaient des gens, écrivains, journalistes, acteurs, financiers, qui se connaissaient tous, échangeaient des potins, des mots, des surnoms. Le Boulevard était une sorte de bourse de l'esprit parisien ; esprit frivole, passablement cynique, mais esprit qui reflétait un épicurisme bon enfant* »<sup>456</sup>. Le café et le boulevard jouent donc un rôle majeur dans la vie mondaine et sociale parisienne du Second Empire. Les Pereire, qui se sont implantés sur cet espace hautement cosmopolite, ne pouvaient manquer une telle occasion de mettre en valeur leur construction par l'installation de leur propre enseigne. L'établissement du Café de la Paix, à l'angle de la place de l'Opéra et du boulevard des Capucines, et de manière générale du Grand Hôtel puis de l'Hôtel Scribe, concourt au prolongement de la vie des boulevards qui subissait, précédemment, un certain arrêt entre le boulevard des Italiens et la Madeleine.

Le Café de la Paix est l'extension directe du Grand Hôtel sur Paris et ses boulevards. D'un espace refermé sur lui-même, assurant ainsi une certaine intimité à sa clientèle, le Grand Hôtel devient largement ouvert sur le monde parisien ; il se dit que le Café de la Paix a la plus longue terrasse de Paris. Tout porte à croire que, à l'image du Grand Hôtel, le Café de la Paix

---

<sup>454</sup> DELVAU Alfred, *Les plaisirs de Paris, guide pratique et illustré*, Paris, Achille Faure Libraire-éditeur, 1867, p. 20.

<sup>455</sup> TULARD Jean (dir.), *Dictionnaire du Second Empire ...*, op. cit., p. 221.

<sup>456</sup> FOSCA François, *Histoire des cafés de Paris*, Paris, Firmin-Didot et compagnie, 1934, p. 152.

est une œuvre d'Alfred Armand. Son décor, en partie préservé, est établi suivant les mêmes règles : « *ses lambris, ses miroirs multiples, ses nombreuses colonnes de stuc aux chapiteaux composites, soutenant les différentes divisions des plafonds aux ciels peints, peuplés de figures mythologiques et d'angelots épicuriens, constituent un ensemble homogène. L'ambiance aurée est néo-XVIII siècle. On y retrouve l'ambiance "confortable" et "smart" que les habitués du boulevard et de sa terrasse appréciaient* »<sup>457</sup>. L'inspiration des cafés-restaurants voisins affichant complet et bénéficiant d'une clientèle fortunée est indéniable. Par le Café de la Paix, le Grand Hôtel attire à lui une clientèle différente de sa clientèle « interne » et assoit un peu plus sa notoriété et son impact dans le quartier de l'Opéra.

Le Café de la Paix ouvre ses portes début 1863. Bien que le chantier de l'Opéra ne soit qu'à son commencement, son succès est immédiat. Les raisons de cette réussite sont plus ou moins les mêmes que celle de son illustre hôte. Les témoignages sont même parfois dithyrambiques à son sujet : « *une petite réclame qui m'est dictée par la reconnaissance de l'estomac. J'ai dîné hier au Café de la Paix et j'y ai dîné comme un ange. [...] Quand il y a trois mois le Café de la Paix ouvrit à l'angle du Grand-Hôtel, ses salles spacieuses et monumentales où mille consommateurs pouvaient dîner à l'aise, assis soit séparément, soit par groupes, à leurs tables particulières où cent cabinets décorés avec un goût exquis, meublés avec un confort inouï, offraient aux gastronomes amis de l'isolement une hospitalité magnifique, l'envie et la routine crièrent à la folie, et prédirent à cette tentative grandiose un échec infaillible et prochain. A l'heure qu'il est, après moins de cent jours d'ouverture, le Café restaurant de la Paix est devenu trop étroit pour une clientèle qu'attirent les splendeurs du local autant que la perfection du service et l'excellence de la consommation. Force est à l'administration d'ajouter une allonge, et l'on va voir, dans peu de jours, s'ouvrir une nouvelle annexe dont l'inauguration mettra à la disposition du public de vastes salles et quinze cabinets de plus* »<sup>458</sup>. À la lecture de cet article et de tous les autres accompagnant la fondation du Grand Hôtel, nous serions presque en droit de nous demander si un certain nombre d'entre eux ne fut pas commandé, ce que faute d'éléments le prouvant nous ne pouvons confirmer.

Le Café de la Paix est une boutique gérée par la Compagnie immobilière au même titre que les autres. De ce fait, un premier bail est arrêté entre la société des Pereire et Mr et Mme Buffier, limonadiers quai de Bercy, le 10 octobre 1861<sup>459</sup>. Ce bail originel est conclu pour vingt-quatre années. Le loyer est très conséquent : 80 000 francs les trois premières années, 100 000 pour le reste du bail. Le contrat donne lieu à une description très détaillée de l'établissement. Il se compose d'un rez-de-chaussée, d'un sous-sol et d'un entresol. Les

---

<sup>457</sup> PINCHON Jean-François, « Du café à la brasserie » in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ..., op. cit.*, p. 191.

<sup>458</sup> *Le Figaro*, 2 avril 1863.

<sup>459</sup> AN, ET/VIII/1711 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, octobre/novembre 1861.

moyens d'éclairage sont une des grandes préoccupations de l'état des lieux. Le Café de la Paix est éclairé, au rez-de-chaussée, sur le boulevard par trois grandes baies, sur la cour par deux fenêtres ; au sous-sol, par des ouvertures pratiquées dans la partie inférieure des grandes baies. Ces mêmes baies sont munies, sur le boulevard, de devantures en menuiserie, reposant sur les seuils en pierre montant jusque sous l'astragale sur laquelle s'appuient les consoles en pierre supportant le balcon. Elles sont identiques à celles que la compagnie réalise pour toutes les boutiques de l'hôtel. Le preneur a la faculté de modifier ces devantures, à ses frais et avec l'accord de la Compagnie immobilière, qui récupère la boutique en l'état, sans aucune rétribution, au moment de la cessation du bail. Les prescriptions quant aux soupiraux assurant l'éclairage du sous-sol – les trois soupiraux sont munis de verres dormants et dépolis et munis de grilles et grillages – ont pour but d'éviter que l'odeur et le bruit des cuisines et des autres parties du café ne se répandent dans l'hôtel. Les locataires doivent prendre toutes les dispositions pour arriver à ce but. Au sous-sol, se trouvent des travées voûtées devant être converties en caves. Au moment de la signature du bail, l'escalier reliant les sous-sols au rez-de-chaussée n'est pas bâti. Il est d'ailleurs fort probable que la majeure partie du café est encore à l'état de chantier en octobre 1861. Il est prévu que le sol des cuisines et des dépendances soit dallé en pierre et que les murs soient cimentés. Dans la cuisine, un fourneau de trois à quatre mètres de long sur un mètre de large avec tuyaux nécessaires pour l'évacuation de la fumée et la ventilation doit être installé. La Compagnie immobilière s'engage également à ce que l'établissement soit relié aux eaux de la Ville. Au rez-de-chaussée, le sol est parqueté en chêne. Deux cabinets d'aisance sont installés. Enfin, l'entresol est constitué d'un logement pour le preneur composé de trois chambres et trois cabinets, et de divers salons pour le public dont deux dotés de cheminées, surmontées de glaces.

Malgré ce bail d'une grande précision, tout laisse croire que les Buffier n'ont jamais pris possession du Café de la Paix. Le document d'octobre 1861 met en lumière toutes les peines du couple restaurateur à verser les six mois de loyer d'avance exigés par le contrat ainsi que les difficultés financières qu'ils ont pour aménager le nouvel établissement. De plus, ils ne figurent jamais dans le *Bottin de Commerce*, pour la gestion du Café de la Paix, alors qu'ils sont bien présents au 12, Port-de-Bercy, où ils tiennent un restaurant lyonnais<sup>460</sup>. Par la suite, en 1864, le Café de la Paix rapporte à la Compagnie immobilière un produit net de

---

<sup>460</sup> ADP, 2MI3 49 : *Bottin du Commerce*, 1864.

222 713 francs<sup>461</sup>. S'est-elle résignée à la gérer directement ? C'est fort probable. De plus, cette gestion directe s'inscrit dans la durée puisque la Café de la Paix est toujours source de revenus directs pour la Compagnie immobilière. Mrs Bastide et Thibault – dont nous ignorons tout – sont aux commandes du Café de la Paix dès 1866<sup>462</sup>. Mais, nous présumons qu'ils le sont pour le compte direct de l'Immobilière<sup>463</sup>. Bastide en est toujours le gérant en 1875<sup>464</sup>. Cette situation dure jusqu'en janvier 1878, date à laquelle les liquidateurs de la Compagnie immobilière louent l'établissement à Mr Thouvenin, gérant de café dans le quartier de la Bourse<sup>465</sup>. Le Café de la Paix est dès lors une boutique comme les autres : il n'est plus générateur, pour la Compagnie immobilière, que d'un loyer, non négligeable, puisqu'il s'élève à 175 000 francs annuels.

Très tôt, le Café de la Paix devient la vitrine de marque du Grand Hôtel, voire une institution à part entière, à lui seul. En effet, il s'impose rapidement comme un nouveau lieu de rendez-vous mondain à la mode, se détachant totalement de l'hôtel. Alfred Delvau, en 1867, note encore que le Café de la Paix « *a pour clientèle naturelle les étrangers du Grand Hôtel, puis les promeneurs que la chaleur invite à se rafraîchir, ou que la fatigue invite à se reposer. Mais c'est principalement le soir que sa terrasse se trouve envahie par les promeneurs. Je n'y ai point vu jusqu'ici de ces péripatéticiennes du boulevard auxquelles les devantures des autres cafés servent d'escalas ; les honnêtes femmes qui s'assoient aux tables du Café du Grand Hôtel ne se plaignent pas de l'absence de ces crinolines tapageuses dont le voisinage est si fâcheux pour elles, et si agréable pour leurs amis ou leurs amants* »<sup>466</sup>. Le Café de la Paix devient donc le prolongement naturel des cafés élégants du boulevard des Italiens. Son décor, composé de « *plafonds peints, moulures, colonnes élégantes, lustres superbes, glaces immenses dissimulant les murs* »<sup>467</sup> éblouit, à tel point qu'il est placé au rang de « *palais merveilleux où tout le monde peut entrer* »<sup>468</sup>. Le Café de la Paix, héritage des cafés de la Restauration, est désormais appelé à voler de ses propres ailes.

D'une manière générale, le Grand Hôtel et les boutiques de son rez-de-chaussée constituent deux mondes à part. Le badaud oublie la présence du premier, renfermé sur lui-même, quasiment mystérieux, alors que le second doit être le plus ouvert et le plus séduisant

---

<sup>461</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie immobilière, 27 avril 1865.

<sup>462</sup> ADP, 2MI3 52 : *Bottin du Commerce*, 1866.

<sup>463</sup> Nous n'avons pas retrouvé de bail les concernant et le Café de la Paix est toujours inclus dans les bilans de l'Immobilière. Ne s'agit-il simplement que d'un intéressement ou est-ce que l'Immobilière réussit à le louer ? Nous ne saurons trancher.

<sup>464</sup> ADP, 2MI3 68 : *Bottin du Commerce*, 1875.

<sup>465</sup> AN, ET/VIII/1813 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, novembre-décembre 1877.

<sup>466</sup> DELVAU Alfred, *Les plaisirs de Paris, guide pratique et illustré ...*, op. cit., p. 65.

<sup>467</sup> LEPAGE Auguste, *Les cafés artistiques et littéraires de Paris*, Paris, Martin Boursin, 1882, p. 193.

<sup>468</sup> *Ibid.*

possible. Néanmoins, à l'exception de cette différence notoire, ces deux mondes ne sont pas si dissemblables et chacun entretient le standing de l'autre. Les autres boutiques présentes au rez-de-chaussée du Grand Hôtel concourent à ce même processus en plus d'emplir les caisses de l'Immobilière.

### *Des boutiques à l'image de l'hôtel*

Les boutiques présentes au rez-de-chaussée du Grand Hôtel constituent la partie sûre du revenu de l'immeuble. Au milieu du Second Empire, les revenus fonciers inspirent toujours plus confiance que les revenus hôteliers. Néanmoins, l'aspiration des Pereire consiste à concilier les deux. De ce fait, comme nous avons déjà pu le souligner, la présence des boutiques a un double intérêt : plus que les loyers qu'elles rapportent, c'est bien tout le processus sous-jacent à la mise en valeur de l'entreprise – hôtel et boutiques – qui a de l'importance aux yeux des entrepreneurs. Pour eux, le calcul est simple : le Grand Hôtel a un réel impact attractif, il donne de la valeur à l'ensemble du quartier, il assure un surcroît de fréquentation pour lui-même mais aussi aux boutiques avoisinantes. Par ailleurs, les populations drainées pour l'hôtel sont des populations d'élite, à haut pouvoir financier, qui peuvent donc librement consommer dans les boutiques de l'hôtel et qui, en plus, se renouvellent en permanence. La réussite de ces dernières, installées au rez-de-chaussée du Grand Hôtel, semble donc promise et, de ce fait, la Compagnie immobilière peut fixer des loyers importants. C'est en tout cas le point de vue d'Émile Pereire qui justifie les actions de l'Immobilière de la sorte, en prenant comme point d'appui l'exemple du Grand Hôtel du Louvre : « *les boutiques placées sur ce grand courant auront incontestablement une valeur de premier ordre pour les industries et les commerces qui, pour vivre et prospérer, ont essentiellement besoin du mouvement de l'activité de Paris [...] Une opération de ce genre est une opération certaine [...] Nous obtiendrons un résultat semblable à celui de l'hôtel du Louvre, rue de Rivoli, dont le voisinage a plus que doublé immédiatement la valeur des boutiques de tout le quartier* »<sup>469</sup>. L'ensemble du cheminement d'Émile Pereire est plus qu'intéressant à suivre et justifie en partie la création du Grand Hôtel à cet emplacement exceptionnel : « *sur le boulevard, les premiers étages se louent cher parce qu'ils conviennent au commerce. Pour les étages supérieurs, il en est autrement. Leur situation exceptionnelle porte leur location à un prix généralement trop élevé pour des habitations particulières. Leur affectation à des appartements meublés peut seule leur donner un utile emploi. Aussi, l'établissement du Grand Hôtel de la Paix aura pour effet de faire produire à nos étages supérieurs des loyers plus importants que des locations ordinaires ; il est logique en effet*

---

<sup>469</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière de Paris, 20 avril 1861.



que lorsqu'on occupe un appartement pour un temps très court, on peut le payer plus cher que lorsqu'on l'occupe d'une manière permanente »<sup>470</sup>. Le « système Pereire » dans le secteur immobilier est ainsi établi. Tenant compte des spécificités de tous les étages des nouvelles constructions du Paris haussmannien, le Grand Hôtel devient alors la pierre angulaire du schéma d'Émile Pereire pour le quartier de l'Opéra, car il permet d'octroyer une fonction distincte à chacune des parties de l'immeuble et d'en obtenir ainsi le meilleur rapport possible. Ils agissent de la même manière pour l'Hôtel Scribe, qui est achevé en 1863. Le premier étage est loué intégralement au Jockey-Club alors que le rez-de-chaussée est dévolu aux boutiques. Le Grand Café et le maroquinier Louis Vuitton figurent parmi les boutiques emblématiques du 1, rue Scribe<sup>471</sup>.

Pour connaître au mieux les boutiques présentes au rez-de-chaussée des trois façades du Grand Hôtel et pour suivre leur évolution, nous avons préféré utiliser le *Bottin du Commerce* du département de la Seine, plutôt que les actes notariés, beaucoup plus difficiles d'utilisation car, comme pour l'exemple du Café de la Paix, ils peuvent s'avérer trompeurs ou alors nous aurions pu passer à côté de certains, pour cause de non conservation ou de changement de notaire. Nous espérons être plus exhaustif grâce au *Bottin du Commerce*. Néanmoins, laisser totalement de côté les actes notariés aurait été une erreur. Ils permettent en effet de comprendre les engagements, presque draconiens, et les conditions d'accès à la location de ces boutiques appelées à devenir des enseignes de prestige.

L'importance des loyers appliqués par la Compagnie immobilière sélectionne les commerçants pouvant s'installer au Grand Hôtel. Ces tarifs dépendent bien évidemment de la taille et de l'emplacement de la boutique. Par exemple, le coiffeur s'installant sur le boulevard des Capucines, Hippolyte Péan, loue son commerce 20 000 francs par an<sup>472</sup>. Une des pratiques constantes de la location des boutiques du rez-de-chaussée du Grand Hôtel – cela est sans doute vrai pour toutes les locations de l'Immobilière – est d'appliquer un loyer et un bail évolutifs, c'est-à-dire que, de manière générale, plusieurs dates de cessation de bail sont fixées et que le montant du loyer évolue, s'accroît au fil du temps. Par exemple, et pour montrer que la pratique est répandue, le Jockey-Club contracte un bail avec la Compagnie immobilière pour la location de divers locaux du 1, rue Scribe, à partir du 1<sup>er</sup> octobre 1863,

---

<sup>470</sup> *Ibid.*

<sup>471</sup> ADP, 2MI3 80 : *Bottin du Commerce*, 1881.

<sup>472</sup> AN, ET/VIII/1715 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, mai et juin 1862.

pour une durée de trente ans, moyennant un loyer de 90 000 francs les quinze premières années, de 120 000 les quinze suivantes<sup>473</sup>.

Les six premières boutiques ouvertes sur le boulevard des Capucines sont le Bureau télégraphique, la succursale de la Compagnie Générale Transatlantique, un dépôt de cigares de la Havane, les frères Hauteœur, vendeurs de photographies et d'épreuves stéréoscopiques, un glacier et un coiffeur<sup>474</sup>. L'année suivante, un limonadier et un chemisier font leur apparition boulevard des Capucines. Les deux autres façades du Grand Hôtel – rues Scribe et Auber – se garnissent de boutiques plus tardivement. Les chantiers de l'Opéra d'une part et de l'hôtel Scribe d'autre part retardent leur mise en location. Les premières boutiques apparaissent, dans le *Bottin du Commerce*, côté Auber en 1865, en 1868, rue Scribe. Ainsi, l'occupation totale du rez-de-chaussée du Grand Hôtel prend du temps. Néanmoins, dès 1868, un grand nombre de boutiques a déjà trouvé preneur<sup>475</sup>. Ainsi nous retrouvons, boulevard des Capucines, le Bureau télégraphique, le bureau des passagers de la Compagnie Générale Transatlantique, le Café de la Paix – qui prend par la suite la double adresse 12, boulevard des Capucines et 5, place de l'Opéra – l'entrepôt de cigares de la Havane, un opticien, un tailleur, un coiffeur-parfumeur, les Caves des grands hôtels de la Compagnie immobilière, un magasin de dentelles et rubans, un éditeur de musique, les frères Hauteœur et un marchand de chemises. Rue Auber se trouvent un limonadier, une agence générale de locations, une boutique de tableaux et curiosités, une autre de foulards, un fourreur, une agence de publicités, un magasin de mode, un éditeur de musique et pianos et un expert en tableaux. Enfin le 2, rue Scribe est occupé par un second magasin des Caves des grands hôtels de la Compagnie immobilière, une enseigne vendant du rhum de la Jamaïque et un éditeur de musique. En 1874, les façades du Grand Hôtel sont occupées par trente-deux boutiques<sup>476</sup>.

---

<sup>473</sup> Archives privées, « collection X » : état descriptif du Grand Hôtel ..., *op. cit.*

<sup>474</sup> ADP, 2MI3 48 : *Bottin du Commerce*, 1863.

<sup>475</sup> ADP, 2MI3 56 : *Bottin du Commerce*, 1868.

<sup>476</sup> Sur le boulevard des Capucines : Bureau Télégraphie, Compagnie Générale Transatlantique, Entrepôt de cigares de la Havane, Armand (opticien), Café de la Paix, Bonnin (coiffeur-parfumeur), Caves du Grand-Hôtel, Chambay (photographe), Daniel (orfèvrerie joaillerie), Gérard (éditeur de musiques), Godefroy (parfumerie), Hauteœur (photographies et épreuves stéréoscopiques), Violet (parfumeur). Rue Auber : Agence des chemins de fer de la Haute Italie et du Sud de l'Autriche, Bernus (vins et limonadier), Braun (photographe), Gasquet (tableaux et curiosités), Hagerman (tableaux et couleurs), Lacroix (chaussures et semelles hygiéniques), Le Houssel et Cie (foulards), Mouilleron (photographe), Pannier-Laroche (cristaux et porcelaines), Poinsignon (maroquinerie), Sabourin (chaussures pour dames). Rue Scribe : Compagnie hambourgeoise américaine, Firck (teinturier-dégraisseur), Kremer et Cie (american registrar), Morse et Cie (bar américain), Reilly et Cie (armurier), Caves du Grand Hôtel (succursale), Concy (limonadier), Mercier (chaussures), in ADP, 2MI3 68.

Certains traits se dégagent nettement de cette longue énumération. *Primo*, la Compagnie immobilière s'est réservée un bon nombre de travées pour ses différents commerces. Deux magasins sont réservés pour les caves des deux hôtels. La vente de produits « dérivés » au rez-de-chaussée du Grand Hôtel est d'ailleurs un invariant. En plus des caves, un comptoir des ventes de conserves et de comestibles s'établit boulevard des Capucines au début des années 1870<sup>477</sup>. De la même manière, une pâtisserie du Grand Hôtel s'installe, par la suite, rue Auber. L'installation d'une succursale de la Transatlantique, propriété des Pereire, entre aussi dans cette logique. Il s'agit d'une location facile pour la Compagnie immobilière ; en échange, la société maritime des Pereire dut sans doute bénéficier d'un loyer de faveur. Elle se place surtout à proximité de son siège social et de sa clientèle de prédilection.

*Secundo*, les boutiques relèvent toutes d'un niveau élevé. Elles proposent des produits ou des services haut de gamme, vendent l'ostentatoire et correspondent pleinement à l'image du Grand Hôtel et du nouveau quartier de l'Opéra. Magasins de nouveautés, de musique, d'alcool ou encore de parfums se partagent ainsi les travées des trois façades de l'hôtel.

*Tertio*, la non évolution des boutiques est remarquable. En effet, certaines boutiques restent au Grand Hôtel pour un long moment, sont fidèles à cet emplacement, dénotant ainsi le caractère commercialement stratégique du Grand Hôtel. Même si leurs propriétaires peuvent évoluer, les types de commerce représentés demeurent. Néanmoins, dans la plupart des cas, les boutiques les plus importantes restent en place pour des décennies complètes. Elles ont ainsi tout loisir de personnaliser l'intérieur de leur échoppe pour être le plus attractif possible. Parmi les boutiques ayant élu demeure pour un grand laps de temps au Grand Hôtel, on peut citer le Café de la Paix – même si son histoire ne peut être comparée aux autres boutiques, le commerce des frères Hautecœur, la succursale de la Transatlantique, le parfumeur Violet, l'Escalier de Cristal, le Bureau télégraphique, ... Il est amusant de relever l'évolution des titres de certaines échoppes : ainsi celle des Hautecœur est en 1863 une boutique de « photographie et épreuves stéréoscopiques » ; elle est en 1900, une librairie, ainsi qu'un magasin de photographies et d'estampes<sup>478</sup>.

Trois boutiques retiennent l'attention par leur faste et leur grandeur. Il s'agit des trois boutiques des angles du Grand Hôtel. Nous ne revenons pas sur le Café de la Paix, occupant le coin de la place de l'Opéra et du boulevard des Capucines. À l'angle de la rue Scribe et du

---

<sup>477</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. 325.

<sup>478</sup> ADP, 2MI3 56 : *Bottin du Commerce*, 1900.

boulevard des Capucines, s'installe, à la fin du Second Empire, la maison Violet. Un éditeur de musique, É. Gérard & Cie, occupait précédemment la boutique. Il fut l'éditeur d'une partition spéciale pour le Grand Hôtel, le *Quadrille du Grand Hôtel* composé par Émile Tedesco<sup>479</sup>. Une nouvelle fois, *L'Illustration* vient à notre secours pour nous rendre compte des splendeurs de la boutique du célèbre parfumeur, qui occupe les cinq arcades de la rotonde du Grand Hôtel : « *Qui ne connaît pas la maison Violet ? Ses produits portant la Reine des abeilles pour marque de fabrique, par leur supériorité incontestable, ont conquis dans le monde entier leur droit de cité. [...] Rue Scribe, boulevard des Capucines, il [M. Claye] a installé splendidement (voir nos dessins) des salons de vente ouverts à la clientèle de tout ce que Paris renferme de jolies femmes. Non pas que M. Claye, oubliant un passé glorieux, déserte le vieil établissement qui a été le berceau de la maison Violet ; où s'est fondée sa grande réputation ; où s'est faite sa fortune non moins grande ! Non, certes, la maison de la rue Saint-Denis, 317, n'a pas disparu et ne disparaîtra pas. Elle est affectée à la vente en gros pour la province et l'exportation. Mais la maison Violet se devait à elle-même de se mettre à la hauteur du luxe du jour, et c'est pourquoi elle a ouvert ses salons de vente de la rue Scribe. C'est là que toutes les beautés qui aspirent à la couronne, qui tiennent à conserver l'empire une fois conquis, ou à le ressaisir s'il est ébranlé, vont chercher des armes, lorsque d'avance elles veulent être sûres de vaincre. Parfums, savons de Thridace, fards, l'arsenal est complet et rien n'y manque, pas même l'éventail qui est un sceptre. [...] dans ces nouveaux salons de la rue Scribe, il y a deux boudoirs qui valent la peine qu'on en parle. L'un c'est un parterre, un jardin, jardin d'Armide. Il est réservé aux bouquets, aux parfums. On l'appelle le Boudoir des fleurs. L'autre, c'est la chambre magique. Quand vous pénétrez dans cette chambre mystérieuse, le visage défait, le front plissé, les lèvres pâles, vous en sortirez presque aussitôt blanche, rose, le front uni, les yeux mutins et les lèvres vermeilles ; c'est le boudoir à surprise* »<sup>480</sup>. Une longue énumération des produits mis en vente complète cette riche description.

Sur le troisième angle du Grand Hôtel, le pan coupé entre les rues Auber et Scribe, s'établit, en 1872, la boutique Pannier-Laboche et Cie, magasin de porcelaines et cristaux, plus connue sous la dénomination des Magasins de l'Escalier de Cristal. L'intérieur de la boutique présente un grand luxe : vases de toutes formes et de toutes dimensions disposés aux coins de la boutiques, céramiques, verreries, nombreux lustres, colonnes corinthiennes, corniches au plafond, etc. ornent le commerce. *L'Illustration* présente la boutique installée de manière éblouissante, comme un véritable musée : « *c'est un inexprimable plaisir, disais-je, de parcourir les galeries de l'Escalier de Cristal. Ce plaisir, chacun peut se le donner et visiter librement toutes ces merveilles, dont le prix d'ailleurs marqué en chiffres connus, est relativement des plus modérés, et même il y a lieu d'être surpris du nombre considérable d'objets à bon marché que l'on y rencontre à côté des produits les plus riches, avec lesquels cependant, grâce au bon goût qui a présidé à leur choix, ils soutiennent positivement*

<sup>479</sup> AGH : partitions du Quadrille du Grand Hôtel.

<sup>480</sup> *L'Illustration*, 16 octobre 1869, p. 254.

la comparaison »<sup>481</sup>. L'Escalier de Cristal, vraisemblablement créée en 1813 – les sources divergent sur ce point, est la maison la plus célèbre des vendeurs parisiens d'opaline. Elle doit son nom « à cause de l'escalier en cristal qui la décorait : boutique de cadeaux de luxe en cristaux et porcelaines, la maison fournissait des services de tables, des surtout pour la clientèle princière et les cours étrangères. [...] Fabricant avant d'être une marque, il produisit une porcelaine imitant les pâtes tendres de Sèvres »<sup>482</sup>. Son principal fait d'armes est « d'avoir le premier, fabriqué des objets d'ornement et des meubles en cristal ornés de bronze »<sup>483</sup>. De ce fait, l'Escalier de Cristal possède une très grande notoriété et les produits qu'elle fabrique et qu'elle vend sont reconnus pour leur excellence, même après la reprise de l'enseigne par MM. Lahoche et Boin en 1841 : « MM Lahoche-Boin exposent en 1844. L'envoi de l'Escalier de Cristal est une fois de plus très admiré. Jules Burat en donne une description qui laisse un peu rêveur : "pour le bon goût et la magnificence de la décoration, écrit-il, nous citerons MM. Lahoche-Boin ; on a vu dans leur exhibition entre autres pièces de luxe un lustre en cristal de quatorze branches, chef-d'œuvre de légèreté et de délicatesse, deux paires de vases chinois dont un monté sur bronze d'un style fort riche ; une jardinière enrichie de rocailles en bronze et de peintures dans le goût de Watteau ; une pendule et deux candélabres en bronze et en porcelaine de style Louis XV" »<sup>484</sup>. C'est donc une boutique de très grande réputation qui s'installe sur l'angle septentrional du Grand Hôtel.

L'installation de ces prestigieuses enseignes au Grand Hôtel et plus généralement dans le nouveau quartier de l'Opéra incarne parfaitement le vaste mouvement de déplacement du Paris flamboyant vers l'ouest, quittant peu à peu le Palais-Royal : « le Palais-Royal, ce centre d'affaires jadis si animé, si brillant, rentre peu à peu dans le silence et dans l'ombre. Le centre se déplace visiblement : le soleil se couche. Les grands négociants qui faisaient encore naguère la gloire de ce quartier célèbre, s'en éloignent les uns après les autres [...] ils se portent vers ces quartiers nouveaux, si riches, si grandioses, dont l'éclat les attire, et auquel ils vont tout naturellement mêler leur rayonnement »<sup>485</sup>. L'Escalier de Cristal, abandonnant la vieille galerie de pierre de la rue de Valois, en est le parfait exemple. Le quartier de l'Opéra s'impose comme un nouveau quartier commercial dès sa fondation. Le nombre de boutiques dans le secteur va croissant, comme le préfigure l'implantation des grands magasins, derrière l'Opéra, sur le boulevard Haussmann.

Les boutiques du Grand Hôtel sont de véritables lieux de vie. Installées sur trois niveaux, elles permettent aux gérants d'habiter directement leur boutique, s'ils le désirent.

---

<sup>481</sup> *L'Illustration*, 7 décembre 1872, p. 363.

<sup>482</sup> ARMINJON Catherine (dir.), *L'Art de Vivre, deux cents ans de création en France, 1789-1989*, Paris, Flammarion, 1989, p. 162.

<sup>483</sup> AMIC Yolande, *L'opaline française au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gründ, 1952, p. 146.

<sup>484</sup> *Ibid.*, p.149.

<sup>485</sup> *L'Illustration*, 7 décembre 1872, p. 363.

Néanmoins, les exploitants des boutiques préfèrent sans doute consacrer la partie la plus large possible à leur exploitation. Par exemple, il est manifeste que l'entresol des Magasins de l'Escalier de Cristal sert de galeries d'exposition. Il reste tout de même probable que certaines boutiques accueillent un foyer. La composition des lieux le suppose. Par exemple, la boutique des frères Hauteœur, sur le boulevard des Capucines, est constituée, au sous-sol, d'une salle à manger, d'une cuisine avec un fourneau, d'une armoire, d'une cave et d'un cabinet d'aisances ; au rez-de-chaussée se trouve une vaste pièce ouverte et éclairée sans équipement – la boutique. Enfin, l'entresol comporte trois chambres à coucher, deux cheminées, une chambre de bonne, ...<sup>486</sup> Les descriptions des boutiques sur le boulevard sont semblables.

Nous avons déjà évoqué qu'une des grandes préoccupations des baux de location est les sources d'éclairage. Cependant, elle n'est pas la seule et les baux imposent au locataire d'importantes exigences qui visent notamment à conserver et à maintenir intact l'aspect de l'hôtel. Ainsi, en prenant l'exemple d'un bail conclu entre la Compagnie immobilière et un glacier, le preneur n'a pas la possibilité d'inscrire quoique ce soit sur la devanture de son échoppe ailleurs que sur les glaces et sur le panneau de la frise entre le rez-de-chaussée et l'entresol<sup>487</sup>. De plus, une distance minimale est imposée entre la façade de l'immeuble et un éventuel éclairage lumineux. L'Immobilière prend à sa charge la décoration extérieure des devantures des boutiques. Par contre, l'entretien de ces peintures et dorures revient aux preneurs qui doivent les tenir constamment en bon état et les renouveler, suivant le mode adopté par la compagnie, quand elles auront perdu leur fraîcheur, et au moins une fois tous les trois ans. Enfin, une bouche de chaleur disposée au rez-de-chaussée de la boutique est reliée à un calorifère de l'hôtel à titre gratuit ; de ce fait, les preneurs ne peuvent se plaindre de l'éventuelle insuffisance voire même d'absence de chaleur. Le cahier des charges pour les preneurs est donc lourd. Dans ce cas précis, une des rares compensations obtenues par le locataire est que la Compagnie immobilière s'interdit de louer à un autre glacier une boutique de l'hôtel ; mais il semble que cette exception ne soit pas la règle puisqu'en 1868, par exemple, on dénombre deux débits de boisson ou encore trois éditeurs de musique au rez-de-chaussée du Grand Hôtel<sup>488</sup>.

---

<sup>486</sup> AN, ET/VIII/1715 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, mai et juin 1862.

<sup>487</sup> AN, ET/VIII/1712 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, décembre 1861.

<sup>488</sup> ADP, 2MI3 56 : *Bottin du commerce*, 1868.

Pour conclure, l'ambition des Pereire, grâce aux boutiques et aux populations que le Grand Hôtel attire, est accomplie. Grand Hôtel et Café de la Paix suscitent admiration. Le boulevard des Capucines s'impose comme un nouveau lieu à la mode : « *le boulevard des Capucines avec ses magasins splendides, ses étalages ruisselant de lumière et d'or où s'accumulent toutes les élégances, toutes les superfluités indispensables de la vie moderne, est le lieu de promenade par excellence des oisifs et des étrangers. Le Grand-Hôtel a lui seul est un monde et mérite une longue et minutieuse description à part. Ce vaste et somptueux asile des voyageurs des deux hémisphères forme un îlot entre les boulevards, la place de l'Opéra, la rue Auber et la rue Scribe. La rue Scribe, à l'angle de laquelle se trouvent le Jockey Club et le Grand Café, rival du Café de la Paix, est devenue le centre du quartier américain de Paris* »<sup>489</sup>. « L'opération séduction » est une réussite indéniable. Néanmoins, elle ne constitue pas le premier but de l'Immobilière, mais une condition importante de son succès. Il nous appartient donc de voir si l'ambition principale des Pereire s'est réalisée, à savoir si la réussite commerciale du Grand Hôtel est effective.

### **3- Une réussite commerciale ?**

#### **A- La Compagnie immobilière aux commandes du Grand Hôtel**

Avec le Grand Hôtel du Louvre, les frères Pereire se sont aperçus des aléas et des difficultés de l'exploitation hôtelière. Déjà, ils ont pu rectifier un maximum de paramètres pour optimiser l'exploitation de l'hôtel de la rue de Rivoli. Le Grand Hôtel bénéficie de cette expérience. Les gérants du Grand Hôtel savent qu'une politique commerciale intense est obligatoire pour garantir le succès de leur nouvelle entreprise.

#### *Politique commerciale*

Pour décrire le Grand Hôtel à ses débuts, nous avons largement utilisé un petit guide édité par le Grand Hôtel en 1874. De même format et de même constitution que le *Guide Joanne*, il est certain qu'utiliser un ouvrage vieux de plus de dix ans par rapport à la date d'ouverture de l'hôtel pour décrire le Grand Hôtel à cette même date peut poser problème.

---

<sup>489</sup> SALNAT E. de, MARTIAL A. P. (dir.), *Les boulevards de Paris*, Paris, Alcan-Lévy, 1877, p. 109-110.

Néanmoins, cet ouvrage est le fruit de nombreuses rééditions. Régulièrement actualisé, jamais corrigé dans son intégralité, le *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, édité par le Grand Hôtel en 1877, note qu'il s'agit de la onzième édition. Par rapport à l'édition que nous avons utilisée, aucun changement d'importance n'est à dénoter. De ce fait, nous pensons pouvoir légitimement croire que les premiers guides de ce type datent du milieu des années 1860 et qu'ils se présentaient de la même manière que l'ouvrage étudié. Ainsi, le Grand Hôtel offre très tôt ce service de renseignements à ses clients. De plus, le guide de 1877 porte la signature du directeur de l'établissement à la fin du chapitre sur le Grand Hôtel. Dès qu'une nouveauté apparaît, la direction se fait fort de mentionner très clairement qu'elle vient de procéder à différents changements pour le bien-être de ses clients. Enfin, il semble évident que cette initiative – la mise à disposition de guides dans l'hôtel, en vente ou gracieusement offert<sup>490</sup> – émane des dirigeants de la Compagnie immobilière, car un même opuscule existe pour le Grand Hôtel du Louvre. Comme pour le Grand Hôtel, l'édition de 1877 du Grand Hôtel du Louvre est la onzième du genre<sup>491</sup>. Bien qu'à cette date les deux hôtels ne sont plus exploités par la même compagnie, aucun effort de distinction, de remaniement n'apparaît entre les deux guides. Seules les pages introductives dédiées à l'établissement éditeur de l'ouvrage présentent une différence. Elles sont notées en chiffres romains, sans doute pour faire croire que les guides, outils se devant être pratiques par excellence, ne soient pas des compilations difficilement utilisables voire indigestes<sup>492</sup>.

À l'instar de ce qui est fait pour le Grand Hôtel, le Grand Hôtel du Louvre met en avant sa situation stratégique, le confort de ses installations et la multiplicité des services proposés. Rien n'est trop beau pour décrire un tel établissement : « *le Grand Hôtel du Louvre, un nom royal, européen, qui donne un démenti au vers proverbial : souvent un nom illustre est trop lourd à porter* »<sup>493</sup> ou encore « *au nombre des merveilles utiles du Beau Paris, il faut compter le Grand Hôtel du Louvre. C'est une ville dans la ville* »<sup>494</sup>. Apparaît ainsi une véritable guerre de notoriété entre les deux établissements, jadis confrères. Le Grand Hôtel du Louvre fait prévaloir en premier lieu la satisfaction des clients descendus à l'hôtel depuis plus de vingt ans. L'âge de

<sup>490</sup> La première page d'un guide de 1877 indique que la direction du Grand Hôtel l'offre à l'un de ses clients.

<sup>491</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Grand Hôtel du Louvre, 1877, 282 pages.

<sup>492</sup> Cet usage est récurrent. Par exemple, dans le *Paris-Diamant*, publié par Adolphe Joanne en 1874, le livre, de format poche, possède au total plus de 600 pages alors que seulement 392 sont numérotées, qui correspondent au corps de l'opuscule. À ces 392 pages revendiquées, il faut ajouter les vingt-trois de la préface (qui explique la démarche de l'ouvrage), 128 pages dévolues à une liste alphabétique des rues de Paris et enfin une centaine remplies d'annexes publicitaires.

<sup>493</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Grand Hôtel du Louvre ..., *op. cit.*, p. VII.

<sup>494</sup> *Ibid.*, p. VIII.



l'établissement devient ainsi un argument commercial ; les livres d'or participent à ce même processus. Deuxième point de grande importance, la situation de l'hôtel. Le Grand Hôtel du Louvre se targue de se situer au centre « du périmètre qui englobe le Palais-Royal, la Bourse et la boulevard Montmartre »<sup>495</sup>, c'est-à-dire au cœur du « Paris-vivant ». Nous pourrions ajouter à proximité du Paris historique.

La communication du Grand Hôtel est relativement similaire à celle du Grand Hôtel du Louvre. Elle est essentiellement conçue autour de trois points : l'emplacement, le fait d'être devenu la demeure des princes, le confort et les services proposés. Pour le voyageur, le choix d'un hôtel dépend beaucoup de son emplacement. Les différents guides insistent sur ce point. Ainsi, le *Guide Joanne* comme le *Baedeker* classent les hôtels suivant ce critère et affirment même que ce choix doit être déterminé par le but du voyage<sup>496</sup>. Le *Guide Joanne* de 1862 place le Grand Hôtel au milieu du quartier des voyageurs de plaisir, correspondant *grosso modo* au quartier de l'Opéra, aux Champs-Élysées et aux boulevards. Le Grand Hôtel essaie de se détacher de cette idée en montrant qu'il est positionné idéalement quel que soit l'intérêt du voyage : « sa situation sur le boulevard des Capucines, et sur la place du Nouvel-Opéra, dans le centre du nouveau Paris, ou, pour mieux dire, du vrai Paris, le met à proximité de tous les organes de la vie parisienne. Les palais, les jardins publics, les ministères, les musées, les bibliothèques, les théâtres sont dans son voisinage immédiat »<sup>497</sup>. L'expression « vrai Paris » gagne à être soulignée. Ce court énoncé a tout de même le mérite de montrer que, dès ses origines, « l'hôtellerie de luxe n'est pas dissociable de l'espace dans lequel elle s'intègre et des représentations qu'elle renvoie »<sup>498</sup>. Elle doit montrer à tout prix sa primauté face à ses concurrents à tous points de vue, l'emplacement en étant un aspect déterminant. La démarche a de beaux jours devant elle comme en atteste la devise inscrite au dos d'une enveloppe de l'hôtel dans les années 1940 : « du Grand Hôtel ... un taxi est inutile, c'est tellement central »<sup>499</sup>. Le second axe publicitaire consiste à montrer que le Grand Hôtel est choisi, presque naturellement, comme demeure par les personnages les plus puissants en visite à Paris : « les souverains, en rupture de résidence officielle, retrouvent au Grand Hôtel, pour eux et leur suite, si nombreuse qu'elle soit, leurs installations princières »<sup>500</sup>. Ce type de discours n'est pas adressé aux souverains mais bien aux personnes de moindre rang social qui peuvent ainsi, comme à Carnaval, revêtir les habits princiers et vivre une vie fastueuse pendant la durée de leur séjour.

---

<sup>495</sup> *Ibid.*

<sup>496</sup> JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1862, p. 15.

<sup>497</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. V.

<sup>498</sup> TISSOT Laurent, « L'hôtellerie de luxe à Genève ... », *op. cit.*, p. 17.

<sup>499</sup> ADP, Perotin 901/61/1/46.

<sup>500</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. V.

Le Grand Hôtel ne s'en cache nullement, et garantit à tout un chacun le même traitement : « *le modeste touriste y est l'objet des prévenances attentives* »<sup>501</sup>. Le livre d'or trône bien sûr, dans le guide, en bonne place pour accentuer cet aspect. Enfin, le confort et les services proposés par l'hôtel sont largement mis en avant. Le *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, édité par le Grand Hôtel en 1874, réserve dix pages accompagnées de cinq autres d'illustrations pour flatter les mérites de l'établissement. Le discours vient aussi appuyer cet axe majeur : « *le Grand-Hôtel est l'habitation la plus agréable que Paris puisse offrir aux étrangers [...] Tout y est ordonné de manière à donner à ses hôtes la plus complète expression de la vie confortable, et quelque variées que soient les convenances particulières de chaque voyageur, le Grand Hôtel y donne la plus entière satisfaction* »<sup>502</sup>. Le touriste étranger et notamment anglophone apprécie sans doute de voir traduit en anglais l'ensemble de la notice dédiée à l'hôtel<sup>503</sup>. Cet état de fait montre la réelle volonté de l'ouvrage, car il n'en est pas de même pour son ensemble.

De surcroît, le culte de la démesure est largement employé. La direction du Grand Hôtel aime montrer toute l'importance du bâtiment et donc de ses installations comme pour mieux éblouir ses clients. La grandeur de l'hôtel les stupéfait, le confort de ses installations finit par leur donner le tournis ; le Grand Hôtel est « *le plus beau et le plus confortable du monde* ». On retrouve à maintes reprises cette volonté : par exemple, toujours dans le *Guide de l'étranger*, l'administration de l'hôtel met largement en lumière le fait que malgré ses vastes dimensions, l'hôtel est trop petit pour satisfaire toutes les demandes. Nous pouvons aussi ajouter à cet argument que, dans de nombreuses affiches publicitaires, on n'hésita pas à vendre les 1 000 chambres de l'hôtel alors que celui-ci n'en contient que 800, troublant ainsi un peu plus l'esprit de chacun.

Enfin, il semble que le *Guide de l'étranger* publié par la Compagnie immobilière ait fait des émules<sup>504</sup>. Ainsi, d'autres hôteliers éditent des ouvrages dans le pur format de ceux réalisés pour le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre : couverture soignée, de couleur rouge, mise à disposition d'un plan dépliant de la ville où se trouve l'hôtel émetteur, textes sur la même page en anglais et en français, gravures de principaux monuments à contempler dans la ville hôte, itinéraires préconçus, abondance de publicités pour des maisons de demi-luxe, ... Un exemple concret, que nous pouvons de plus présumer de forte inspiration Grand

---

<sup>501</sup> *Ibid.*

<sup>502</sup> *Ibid.*

<sup>503</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, Paris, Grand Hôtel, 1877, 320 pages.

<sup>504</sup> Il faudrait être certain que le guide de la Compagnie immobilière soit le premier. N'ayant pas trouvé d'autres ouvrages de ce type antérieurs à ceux de la Compagnie immobilière, nous pouvons penser, sans parti pris, que cette initiative est originale et s'exporte par la suite.

Hôtel, est celui réalisé dans les années 1880 pour les hôtels Bellevue et de Flandre sous le titre *Guide de Bruxelles et de ses environs*<sup>505</sup>. L'éditeur du guide n'est autre que le propriétaire des deux hôtels à savoir Édouard Dremel, l'ancien directeur du Grand Hôtel du Louvre, devenu en 1881 administrateur de la jeune société d'exploitation du Grand Hôtel. La récupération de ce mode de communication paraît donc plus que plausible. D'ailleurs, Dremel ne manque pas, en plus de célébrer ses deux hôtels bruxellois, de faire la réclame du Grand Hôtel<sup>506</sup>.

### *La marque Grand-Hôtel*

Le *Guide de l'étranger* édité par le Grand Hôtel est des plus informatifs. Après la notice le concernant, suit une introduction comportant tous les renseignements d'ordre général pouvant aider les touristes découvrant Paris, comme les tarifs et les horaires des omnibus, la localisation des principales administrations et des grands établissements publics, les tarifs de port des lettres, du télégraphe, ... Ensuite, est proposée en onze chapitres une longue description de Paris, qui est en fait un condensé édulcoré de la version du *Guide Joanne*<sup>507</sup>. Les annexes de l'ouvrage sont composées de publicités ou plutôt de « maisons recommandées ». Figurent parmi celles-ci, en bonne place, des boutiques, directement rattachées au Grand Hôtel. Les caves du Grand Hôtel encensent ainsi « *la qualité exceptionnelle* » de leur vins, dont l'approvisionnement se compose de crus des récoltes 1846, 1848, 1864, 1865 – sans doute des millésimes de renom – en Bordeaux et Bourgogne, mais aussi de vins étrangers, de cognacs et autres liqueurs et surtout, d'une marque toute spéciale, « *très recherchée des amateurs* », le champagne Grand Hôtel. Le comptoir des ventes des produits du Grand Hôtel, genre d'épicerie fine, y fait aussi sa réclame : « *tous les articles portant la marque Grand Hôtel sont garantis d'excellente qualité* »<sup>508</sup>. Du lait, provenant de la vacherie modèle du Grand Hôtel, établie à Saint-Fargeau-Ponthierry, à proximité de Melun, y est mis en vente, preuve qu'elle produit une quantité suffisante pour alimenter à la fois l'hôtel et son magasin

---

<sup>505</sup> DREMEL Édouard, *Guide de Bruxelles et de ses environs, souvenir des hôtels de Belle Vue et de Flandre*, Bruxelles, Edouard Dremel, 1881, 215 pages ; JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, *op. cit.*, p. 132.

<sup>506</sup> DREMEL Édouard, *Guide de Bruxelles ...*, *op. cit.*, pages publicitaires.

<sup>507</sup> La répartition des chapitres se fait de la manière suivante : chapitre I : présentation de Paris ; chapitre II : les boulevards ; chapitre III : les quais, les ponts, les ports ; chapitre IV : les colonnes, les statues, les arcs de triomphe, les fontaines ; chapitre V : les rues, les passages, les cités ; chapitre VI : les promenades ; chapitre VII : les églises et les chapelles ; chapitre VIII : les palais et les grands établissements publics ; chapitre IX : les théâtres, les courses ; chapitre X : les musées, bibliothèques, établissements scientifiques, palais de justice, tribunal de commerce, les hôpitaux, hospices, les Invalides ; chapitre XI : les halles et marchés, les catacombes, cimetières, les chemins de fer.

<sup>508</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, *op. cit.*, p. 323.

extérieur. Tous types de produits sont proposés au comptoir des ventes : café, thé, chocolat, sucre, bougie, huile, vinaigre, truffes de premier choix, « *pâtés du Grand Hôtel renommés en France et à l'étranger* », œufs, beurre, volailles, ... Une unique facture nous est parvenue<sup>509</sup>. Elle présente les achats d'un client fidèle – la facture porte sur dix jours – achetant quotidiennement des produits issus de la boutique du boulevard des Capucines. Cette facture, de 1874, montre la diversité de l'étalage du magasin. Sont ainsi vendus des beefsteaks, du lait en litre, du beurre, des côtes de mouton, des crevettes roses, etc. Plus que les produits proposés, il est surtout intéressant de noter que le Grand Hôtel tente d'être, en dehors de sa fonction hôtelière, une marque à part entière. Ses cuisines deviennent un laboratoire où sont mis en conserve des produits destinés à la vente extérieure. L'installation de la vacherie-modèle aux abords de Paris, qu'il est possible d'aller visiter, participe à ce « processus industriel » qui vise à assurer l'excellence des produits vendus au Grand Hôtel. De ce point de vue, l'hôtel a réellement une stratégie très moderne : il est sans doute l'une des premières boutiques « de luxe » ou tout du moins de grand renom à vendre des produits d'épicerie sur le boulevard. L'installation des désormais célèbres maisons Hédiard, en 1880 – même si elle ne vend pas le même type de produits que la boutique du Grand Hôtel – et Fauchon, en 1886, sur la place de la Madeleine, donc à proximité du Grand Hôtel, montre le caractère précurseur de l'initiative de ce dernier<sup>510</sup>. Nous le retrouvons, par exemple, à travers la stratégie publicitaire utilisée pour vanter les mérites de ses caves, avec l'utilisation d'une voiture de livraison où il est distinctement mis en évidence le propriétaire de l'attelage, stratégie reprise par la suite par Fauchon<sup>511</sup>.

---

<sup>509</sup> ADP, V12S88 : AGH, facture du comptoir des ventes du Grand Hôtel, 1874.

<sup>510</sup> GIANNOLI Paul, FEYDEAU Élisabeth de, LAMBERT Jean, *Les marques dans votre vie*, Toulouse, Milan, 2003, p. 60.

<sup>511</sup> Le site Internet de la maison Fauchon, consulté au printemps 2008, (<http://www.fauchon.com/fr/fr#/la-maison-fauchon/fauchon-fil-temps>) propose une photographie similaire à celle que nous présentons ci-dessus, c'est-à-dire une voiture, qui en l'occurrence semble être automobile, ayant la même fonction et estampillée aux couleurs de l'enseigne : « Fauchon, Comestibles, Caves ».



I.13- Voiture de livraison des caves du Grand Hôtel

Les autres boutiques dépendant directement du Grand Hôtel se trouvent aussi dans le *Guide de l'étranger* à savoir le photographe présent au quatrième étage de l'hôtel, l'office des théâtres, qui retient des places pour des représentations déterminées, ou encore la Blanchisserie de Courcelles, travaillant pour le compte des deux hôtels de la Compagnie immobilière. Parmi les autres maisons recommandées par le guide – il ne faut pas se leurrer, les enseignes recommandées ont sans doute payé pour l'être – nous pouvons citer les Grands Magasins du Louvre, la Belle Jardinière, l'Escalier de Cristal, Christofle, un miroitier, un chocolatier, un tailleur, etc. Il y en a en tout, en comptant les publicités des boutiques du Grand Hôtel, quarante-six. Un nouvel aspect moderne apparaît : la création et la diffusion de publicité au frais des fournisseurs.

Dérivant pleinement de l'envie de démontrer la qualité des produits vendus au Grand Hôtel, la table et les caves sont, dès l'ouverture de l'établissement, mises en avant pour louer les mérites de l'hôtel. Un réel effort financier est consenti pour doter le Grand Hôtel d'une cave digne de ce nom. Une enquête de décembre 1862 révèle qu'elles embrassent une variété de plus de 360 espèces<sup>512</sup>. Surtout, en seulement six mois, elle représente un actif d'environ 600 000 francs.

---

<sup>512</sup> AN, F/12/6781/B : situation générale du Grand Hôtel au 31 décembre 1862.

	Fûts	Bouteilles	Valeur (en F)
Bourgogne	45	28 950	69 767,61
Bordeaux	195	214 625	449 057,45
Divers	19	14 471	67 190,66
Totaux	259	258 047	586 015,72

T.6- État des caves, 31 décembre 1862

Les plus grands crus y sont recensés. Les vins de Bordeaux, « *trésors de santé* » sont largement représentés. Nous retrouvons des Graves et des Sauternes, des Saint-Estèphe, Saint-Émilion, Château-Laffitte, Château-Margaux, « *le roi des vins, le vin des rois* »<sup>513</sup>, et des Château-Yquem. Il n'est pas étonnant de retrouver les premiers crus de la classification officielle des vins de Bordeaux établie lors de l'Exposition Universelle de 1855 avec le Château Margaux pour les vins rouges et le Château-Yquem pour les blancs. Le Château-Yquem est, à cette occasion, le seul vin classé premier cru supérieur pour les Sauternes<sup>514</sup>. La Bourgogne et ses « *trésors de gaieté* »<sup>515</sup> ne sont pas en reste puisque des Beaune, Pommard, Volnay, Chambertin ou des Chablis reposent paisiblement dans les caves de l'hôtel. Le champagne Grand Hôtel tient également une bonne place dans les travées des caves. Il est fort probable que le Grand Hôtel achète une production complète qu'il étiquette lui-même. En définitive, les caves du Grand Hôtel présentent une grande diversité : Frontignan, vins du Rhin, liqueurs étrangères, vins de Madère, de Xérès, de Malaga, d'Alicante, de Malvoisie, de Hongrie, d'Italie, rhums de Jamaïque, genièvres de Hollande, cognacs Hennessy ou Martel plus toutes autres sortes de liqueurs permettent de présenter une carte des vins offrant une large gamme de prix<sup>516</sup>. L'observateur du *Musée des Familles* note que l'on peut commander un vin ordinaire à 2 francs la bouteille, jusqu'au Gruau-Larose, classé deuxième cru en 1855, à un louis<sup>517</sup>.

Accompagnant à merveille la cave, la cuisine doit aussi être une autre image de marque de l'hôtel : « *la gastronomie au Grand-Hôtel a le choix entre deux manifestations élevées : la cuisine classique, qui apparaît à la table d'hôte et aux banquets, et la cuisine étrangère. [...] A côté de la cuisine française, cette quintessence de tous les types adoptés par la civilisation européenne, vient se placer la cuisine*

<sup>513</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XIV. L'usage de cette formule est récurrent dans l'hôtellerie. Par exemple, elle est employée pour désigner César Ritz, « *le roi des hôteliers parce qu'il était habituellement l'hôtelier des rois* ». Édouard Dremel eut la chance de voir aussi accoler cette formule à son propre nom (JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, op. cit., p. 113).

<sup>514</sup> Classification officielle des vins de Bordeaux de 1855.

<sup>515</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XIV.

<sup>516</sup> La liste que nous dressons n'est sans nul doute pas exhaustive. Elle est réalisée à partir des alcools énoncés dans le *Guide de l'étranger*. Ne bénéficiant pas de carte des vins pour cette époque, nous ne sommes pas en mesure de la compléter. De plus, nous précisons ici l'orthographe des liqueurs que nous avons trouvé, parfois avec surprise, dans le *Guide de l'étranger*.

<sup>517</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., op. cit., p. 115.

*exotique, et les étrangers accourus de tous les points du globe ont la satisfaction de pouvoir manger leurs mets nationaux. Le Chinois peut y retrouver ses nids d'hirondelles : l'Indien, ses tortilles de maïs ; le Turc, ses viandes accommodées suivant le rite musulman ; l'Israélite, ses préparations orthodoxes ; le Russe, son caviar et ses beefsteacks d'ours ; l'Anglais, son roastbeef, qu'il peut arroser de sherry authentique* »<sup>518</sup>. Il n'est pas sûr que les cuisiniers du Grand Hôtel aient pu sortir de leurs fourneaux des plats si divers, ou tout du moins, notre enquête n'a pas permis de le révéler. Quoiqu'il en soit, il est certain que l'hôtel peut, avec les différents services de restauration dont il dispose, proposer une cuisine de grande qualité et très diverse. Peu d'indices sont restés pour nous rendre compte de cette qualité présumée de la table du Grand Hôtel sous le Second Empire<sup>519</sup>. Nous tenterons de mieux l'étudier lorsque les sources le permettront. Par contre, dès cette époque, la figure du chef de cuisine est essentielle. Après le directeur de l'hôtel, il apparaît comme le numéro 2 de l'établissement. Le *Guide de l'étranger* le compare à Vatel ou à Carême, le *Musée des Familles* à Napoléon I<sup>er</sup> en personne : « le cuisinier, chef de cette comédie gastronomique, est un jeune homme qui a des appointements de colonel, et qui se nomme Balzac, comme l'auteur de la Comédie Humaine. A la tête de ses fourneaux, de ses marmitons, de son armée de plats et de valets, il est beau comme un Napoléon à Austerlitz. Et il n'y aura jamais de Waterloo ni de Sainte-Hélène ! »<sup>520</sup>. L'auteur insiste sur la notoriété que procure au chef un passage par les cuisines de l'hôtel alors que ces mêmes cuisines ne sont en fonction que depuis six mois.

Une incertitude plane sur le successeur de cette personnalité centrale de la hiérarchie hôtelière. En effet, Jules Gouffé, l'auteur du *Livre de cuisine* (1867), est pressenti, à une reprise, pour être le chef cuisinier du Grand Hôtel<sup>521</sup>. Il semble qu'il s'agit d'une légère confusion. En effet, les quelques éléments biographiques existant sur Gouffé rapportent qu'après avoir fermé sa maison du Faubourg Saint-Honoré, il est appelé, en 1867, par les membres du Jockey-Club, dont Alexandre Dumas et le baron Brisse, pour devenir le chef du célèbre club<sup>522</sup>. Une publicité, pour *Le Livre de cuisine*, paru dans le *Guide des étrangers*, confirme que Gouffé est « l'officier de bouche du Jockey-Club ». Toute la confusion réside sans doute ici. Depuis le 27 septembre 1863, le Jockey-Club est installé au premier étage du 1, rue

---

<sup>518</sup> *Guide de l'étranger dans Paris* ..., *op. cit.*, p. XV.

<sup>519</sup> L'article du *Musée des Familles* nous rapporte tout de même que lors d'un banquet, il fut servi des saumons à la sauce genevoise, des faisans de Bohême, des poulardes aux truffes, des suprêmes de fruits aux liqueurs, des raisins de Thomery et de Fontainebleau, le tout arrosé de champagne Moët et de Gruau-Larose.

<sup>520</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 115.

<sup>521</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 265.

<sup>522</sup> Notice sur Jules Gouffé (1807-1877), in MONTAGNÉ Prosper, *Larousse gastronomique*, Paris, Larousse, 1938, 1 087 pages.

Scribe qui fut spécialement bâti pour lui<sup>523</sup>. Il y demeura pendant plus de cinquante ans. Or, à la date d'entrée en fonction de Gouffé au service du Cercle d'encouragement pour l'amélioration des races de chevaux en France, le Grand Hôtel est sur le point d'exploiter les étages supérieurs de l'édifice situé de l'autre côté de la rue Scribe. Ainsi, on peut se demander si les heureux clients du Grand Hôtel, locataires d'un appartement du côté impair de la rue Scribe, n'ont pas profité des talents d'un des grands noms de la cuisine française du XIX<sup>e</sup> siècle. Néanmoins, il ne semble pas que l'on puisse affirmer que Gouffé fut, à un quelconque moment, le chef du Grand Hôtel.

Toujours est-il que les efforts consentis par le Grand Hôtel pour obtenir une cuisine de grande qualité portent leur fruit. Le *Paris-Diamant* d'Adolphe Joanne de 1870 note, parmi les grands restaurants de Paris, le restaurant du Grand Hôtel pour lequel est spécifié « *excellente cave, très-bonne cuisine* »<sup>524</sup>, compliment unique. L'excellence a d'ailleurs un prix. Un dîner à la table d'hôte du Grand Hôtel se paie, vin compris, 6 francs. Avec celle du Grand Hôtel du Louvre, il s'agit des tables d'hôte les plus onéreuses de Paris puisqu'on peut situer une moyenne des prix des déjeuners à table d'hôte, à la fin du Second Empire, à 4 francs. D'autres pratiquent des prix modérés : on peut en retrouver à 1,40 F le déjeuner. En comparaison, les bouillons offrent des repas complets pour 1,50 F.

L'importance économique de ces deux secteurs de l'exploitation hôtelière est réelle. Comme nous venons de le montrer pour le Grand Hôtel, le Grand Hôtel du Louvre adopte aussi une stratégie publicitaire louant les honneurs de ses caves et de sa cuisine, bien que celui-ci se montre plus mesurée que celle du Grand Hôtel : « *des milliers de bouteilles, ou, pour mieux dire, des millions de bouteilles reposent couchées sur les casiers, avec l'arrangement symétrique qui préside aux classifications d'une bibliothèque. Nous ne ferons pas ici le catalogue des trésors de la Bourgogne, de la Gironde et de la Champagne [...] On peut comparer ces caves aux Oubliettes du Vieux Louvre, où dorment prisonniers tous les échantillons choisis des grands vins du monde entier* »<sup>525</sup>. Le *Guide de l'étranger* pour le Grand Hôtel du Louvre s'étend plus sur les installations de ses cuisines que sur les mets qui en sortent : « *voici la cuisine, vaste, aérée, propre et rangée comme un arsenal. Tous les accessoires, en fer et en cuivre, luisants et polis, ressemblent à des armures. On se croirait transporté dans ces vastes enceintes où se préparaient les repas des héros d'Homère. Rabelais eût placé cette cuisine dans le palais de Gargantua. Elle s'étend au-dessous de la salle à manger, et les plats montent à l'office par un système*

---

<sup>523</sup> ROY Joseph-Antoine, *Histoire du Jockey Club de Paris*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie, 1958, p. 73.

<sup>524</sup> JOANNE Adolphe, *Paris-Diamant*, Paris, Hachette, 1870, p. 20.

<sup>525</sup> *Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Grand Hôtel du Louvre ..., *op. cit.*, p. XIV.



*d'ascenseurs. Au milieu se dresse un fourneau cubique, à l'armature de fonte, aux broches colossales, semblable à une forge, dont les cheminées à ventilation absorbent la vapeur et la fumée* »<sup>526</sup>.

Ainsi, dès leur ouverture respective, les nouveaux hôtels se rendent compte qu'ils ne peuvent pas vivre uniquement des produits du logement. Ils doivent les compléter. Les installations du Grand Hôtel sont là pour les optimiser et, dès le début, « l'usine restauration » du Grand Hôtel tourne à plein régime : « nous nous sommes assuré qu'en août 1862, dans les moments d'affluence, il y a eu, le même jour, 600 couverts dans la grande salle, 500 au restaurant, 600 ailleurs en trois fois ; total 1 500 couverts en douze heures, servis par 200 employés. Il y en a même jusqu'à 2 000 dans les diverses salles de l'hôtel. Le tout sans compter les hôtes du splendide Café de la Paix »<sup>527</sup>.

### *Une gestion indissociable*

À partir de juillet 1862, la Compagnie immobilière se trouve à la tête de deux grands hôtels. Leur gestion devient indissociable. Une des premières démarches d'Émile Pereire est de rassurer ses actionnaires face au problème de concurrence qui pourrait survenir entre les deux établissements. A-t-il vu trop grand, trop rapidement ? Selon lui, bien sûr que non. Il expose que le nombre de voyageurs visitant Paris est en croissance permanente et que, de ce fait, il est facile de trouver les 1 200 à 1 500 clients nécessaires pour emplir les deux établissements ; or, « qu'est-ce que douze, quinze cents voyageurs par rapport à la masse de ceux qui chaque semaine, chaque jour, arrivent en France ? »<sup>528</sup> ? Encore faut-il les attirer. De plus, nous n'avons aucun moyen de vérifier ses dires. Est-il honnête lors de sa présentation ? Nous le ne savons pas. Tout de même, Émile Pereire est placé aux premières loges pour vérifier ce mouvement : fortement engagé dans les réseaux de chemins de fer desservant la capitale puis dans les compagnies de navigation, il est idéalement placé pour connaître quotidiennement le flot de touristes arrivant à Paris. Un amalgame des affaires Pereire apparaît : « l'extension du chemin de fer, tant en France qu'au-delà de nos frontières, où ils se fondent avec nos lignes, attire à Paris un grand nombre de voyageurs, toujours croissant, et rend de plus en plus nécessaire la création de grandes maisons meublées, offrant tous les genres du confortable que nous avons réunis à l'hôtel du Louvre et qui ont fait si vivement adopter cet établissement par une clientèle d'élite »<sup>529</sup>. Impliqués dans des sociétés de chemins de fer, de navigation puis d'hébergement, les Pereire auraient presque pu prendre en charge le voyageur au bas de sa porte pour l'amener, par leurs propres moyens de locomotion,

---

<sup>526</sup> *Ibid.*, p. XIV et XV.

<sup>527</sup> *Musée des Familles*, « revue de l'année » [1862] ..., *op. cit.*, p. 117.

<sup>528</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière de Paris, 20 avril 1861.

<sup>529</sup> *Ibid.*

dans leurs hôtels. Il ne leur manqua que l'idée de Thomas Cook de créer des coupons globaux de vacances pour formaliser ce processus.

La concurrence, que pourraient se faire les établissements Pereire entre eux, ne semble en aucun point inquiéter les entrepreneurs de l'Immobilière. Est-ce le signe de bons résultats ? Sans doute. Par exemple, la bonne tenue du Café de la Paix, dès son ouverture, incite les Pereire à ouvrir un établissement similaire, distant de quelques dizaines de mètres, à l'angle de la rue Scribe et du boulevard des Capucines, au rez-de-chaussée de l'Hôtel Scribe, le Grand Café, inauguré en 1865. Si l'on s'en tient aux comptes rendus de l'assemblée générale de l'Immobilière, le succès semble une nouvelle fois complet : « *ce nouveau café, installé dans des conditions que comportent la situation et l'ampleur du local, a, dès les premiers jours, obtenu un plein succès. En outre, l'affluence qu'il attire a donné à cette partie du boulevard une animation et une activité qui ne seront pas sans influence sur la valeur locative des magasins* »<sup>530</sup>. Le Grand Café reste célèbre, dans l'Histoire du cinéma, pour avoir accueilli, dans son salon indien, le 28 décembre 1895, la première projection publique des frères Lumière.

Exploiter deux hôtels à la fois n'effraie en rien Émile Pereire. Le Grand Hôtel du Louvre a donné l'expérience nécessaire pour gérer au mieux son nouvel hôtel. De plus, posséder deux hôtels au cœur de Paris ne peut présenter que des avantages : approvisionnements en commun qui permet d'obtenir, du fait des quantités de marchandises consommées, des tarifs avantageux, possibilité de « *déverser sur l'un le trop plein de l'autre* », ou encore établir un système de communication commun. Nous l'avons déjà évoqué avec les parutions du *Guide de l'étranger* et de la *Gazette des étrangers*. Les gérants de l'Immobilière ne s'arrêtent pas là. En août 1862, paraît dans *Le Figaro* une véritable campagne publicitaire s'étalant sur trois semaines – ce qui en soi ne fait que six numéros, *Le Figaro* ne paraissant à l'époque que deux fois par semaine.

---

<sup>530</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie immobilière, 27 avril 1865.

FIGARO

---

# GRAND HOTEL

*(Boulevard des Capucines)*

# GRAND HOTEL DU LOUVRE

*(Rue de Rivoli)*

---

<p>Ces deux Grands Hôtels sont exploités par la Compagnie Immobilière de Paris.</p> <p>Ils contiennent ensemble 1,400 Chambres ou Salons dont la location à PRIX FIXES est établie de 4 à 30 francs par jour pour le GRAND HOTEL, et de 3 à 20 francs par jour pour le GRAND HOTEL DU LOUVRE.</p> <p>Par cette variété de prix et par la situation de ces deux Hôtels dans les deux plus beaux quartiers de Paris, les voyageurs et les familles sont toujours assurés de trouver à se loger selon leurs besoins, leurs goûts et leurs facultés.</p>	<p>Les Tables d'hôte des deux hôtels, ayant ensemble 700 places, sont servies à 6 heures; le public y est admis comme les locataires.</p> <p>Le GRAND HOTEL, BOULEVARD DES CAPUCINES, a, en outre, à l'intérieur, un Restaurant public à la carte.</p> <p>Les Salons de ces Deux Hôtels sont appropriés pour des repas de corps ou de mariage, pour des fêtes ou des réunions de famille.</p> <p>Il y a dans chaque Hôtel un Salon de lecture, un Café-Diván-Billard, des Bains, UN BUREAU TÉLÉGRAPHIQUE PUBLIC CORRESPONDANT LE JOUR ET LA NUIT AVEC TOUTE L'EUROPE.</p>
--	---

---

LE PERSONNEL PRÉPOSÉ AU SERVICE DES DEUX HOTELS PARLE TOUTES LES LANGUES

---

I.14- Publicité pour le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre

Cette publicité montre les lignes majeures sur lesquelles s'appuie la communication des deux hôtels<sup>531</sup>. Les mêmes dynamiques que précédemment citées avec une réelle accentuation autour du personnel polyglotte se retrouvent. Elle montre également la confusion, voire l'amalgame qui se fait entre les deux hôtels. Ils ne sont presque en rien dissociés. La seule différenciation entre Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre est la présence, au Grand Hôtel, d'un service, qui est donc sans doute absent de l'aîné de la famille hôtelière Pereire, un restaurant à la carte. Cette démarche d'assimilation n'est pas propre aux Pereire. Par exemple, le *Baedeker* ne fait aucune différence entre les deux établissements. La

<sup>531</sup> *Le Figaro*, 21 août 1862.

notice présentée dans l'édition de 1867 vaut pour les deux hôtels et semble directement issue de la publicité que nous avons devant les yeux.

De plus, cet encart confirme ce que nous disions précédemment. Le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre offrent une très large gamme de tarifs, ce qui permet de proposer leurs installations à différents types de clientèle. Les guides de l'époque font part que, en règle générale, le prix moyen, pour une nuitée, à Paris, est de 3 francs pour une chambre « *fort modeste, sans doute, mais propre, dans la plupart des hôtels de second ordre, quel que soit le quartier* »<sup>532</sup>, alors que le prix moyen pour une chambre convenable avec cabinet de toilette oscille entre 5 et 6 francs<sup>533</sup>. Ainsi, Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre embrassent les prix les plus extrêmes, dans un sens comme dans l'autre, pour les hôtels destinés aux touristes, car ne nous méprenons pas, il existait, à Paris, des garnis, à quarante centimes la nuit, destinés aux classes les plus populaires. Les guides ne s'adressent, par nature, qu'aux touristes. Toutefois, on peut s'étonner des prix relativement bas proposés par les deux hôtels de la Compagnie immobilière même si on voit que le Grand Hôtel se place tout de suite, au moins dans le domaine des tarifs, à un niveau plus élevé que le Grand Hôtel du Louvre. Nous devons désormais comprendre si cette politique tarifaire mène le Grand Hôtel vers le succès.

### *Résultats d'exploitation*

Les premiers résultats du Grand Hôtel sont positifs même si nous n'avons pas la possibilité de connaître le nombre de clients descendus à l'hôtel dans ses premières années, ni d'avoir idée des taux d'occupation.

	1863	1864	Excédant en faveur de 1864
Grand Hôtel Boutiques	151 750	253 500	101 750
Grand Hôtel Exploitation	1 253 153,41	1 517 492,14	264 338,73
Hôtel du Louvre Boutiques	304 537	305 100	563
Hôtel du Louvre Exploitation	755 811,09	828 953,05	73 141,96
Total	2 465 251,50	2 905 045,19	439 793,69

*T.7- Produits nets du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre, 1863 et 1864 (en F)*

<sup>532</sup> JOANNE Adolphe, *Paris illustré en 1870, guide de l'étranger et du Parisien*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Hachette, 1870, p. LIII.

<sup>533</sup> *Ibid.*

Les résultats indiqués par le rapport à l'assemblée générale des actionnaires de 1865 montrent toute la réussite et surtout la hausse des revenus des deux hôtels Pereire<sup>534</sup>. Leur détail est parfois facile à analyser. Par exemple, le chapitre boutiques du Grand Hôtel ne peut qu'aller de manière croissante puisque son rez-de-chaussée tarde à être occupé totalement. De façon identique, ce même poste n'évolue pratiquement pas pour l'Hôtel du Louvre. La petite augmentation vient du fait de la hausse, prévue par contrat, d'un loyer au bout d'un certain temps. Plus intéressant, une réelle augmentation des résultats de l'exploitation des deux hôtels est manifeste. D'après l'assemblée générale, cette amélioration provient des économies réalisées et du fait que les recettes brutes sont en hausse sans que les frais généraux ni les charges n'évoluent dans la même proportion. Les investissements tendant à donner aux deux établissements leur plein épanouissement ont déjà été consentis. De ce point de vue, les bénéfices d'exploitation du Grand Hôtel augmentent beaucoup plus vite que ceux du Grand Hôtel du Louvre : le Grand Hôtel profite d'une hausse de plus de 20 % de ses bénéfices lorsque le Grand Hôtel du Louvre voit les siens n'augmenter que d'à peine 10 %. L'effet de nouveauté se fait toujours ressentir du côté du boulevard des Capucines.

La croissance des résultats des deux hôtels décline peu à peu. Même si ces derniers sont toujours rentables, les administrateurs de l'Immobilière se rendent compte de la difficulté de l'activité et surtout des fluctuations structurelles et conjoncturelles qu'elle subit. Par exemple, la crainte d'une épidémie de choléra pendant quelques mois de 1865 éloigne de Paris beaucoup d'étrangers. Émile Pereire essaie de rassurer ses actionnaires en parlant de « *circonstances exceptionnelles* ». Toutefois, il sait très bien que ces circonstances sont appelées à se répéter et que l'activité hôtelière, sans doute frappée au plus haut point par rapport à d'autres industries, est très fortement dépendante d'éléments sur lesquels elle n'a aucune maîtrise. Les résultats d'exploitation des grands hôtels ne peuvent que ressentir ces diverses secousses.

	Boutiques	Exploitation	Total
Hôtel du Louvre	306 550	838 433,38	1 144 983,38
Grand Hôtel	340 500	1 536 742,19	1 877 242,19
Total	647 050	2 375 175,57	3 022 225,57

T.8- Produits nets des Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre, 1865 (en F)

<sup>534</sup> AN, F/12/6781/A : AG de la Compagnie Immobilière, 27 avril 1865.

De manière très claire, la croissance des résultats est en chute libre. Globalement, elle n'atteint plus que 4 % entre 1864 et 1865. Surtout, les résultats d'exploitation – l'activité hôtelière – n'augmentent que de 1,22 %. Ce sont les loyers des boutiques qui gonflent artificiellement la croissance globale des résultats nets des deux hôtels. Ils augmentent de 15,8 %, du fait de l'entrée en location de boutiques au Grand Hôtel. Émile Pereire n'a raison que dans une partie de sa démonstration. Même si le Grand Hôtel rapporte, en chiffres bruts, pratiquement deux fois plus que le Grand Hôtel du Louvre – 1,54 MF contre 0,84 MF, on voit que les deux établissements pâtissent de la présence de l'autre. Ainsi, nous sommes en droit de nous demander si, finalement, les deux grands hôtels ne se font pas une réelle concurrence qui, à terme, est nuisible aux deux. Un autre indice signale que l'arrivée des grands hôtels nuit à l'ensemble de la profession et se font de l'ombre mutuellement : le rapport de faillite du Meurice en 1864 évoque, comme raisons à sa chute, « *la création de l'hôtel du Louvre, de l'hôtel de la Paix [...], la guerre d'Amérique* »<sup>535</sup>.

Les données chiffrées manquent par la suite. Il aurait été fort intéressant de les posséder pour 1867, année de la deuxième Exposition Universelle organisée à Paris. Nous n'en conservons malheureusement aucun indice. Il semble légitime de penser que les taux d'occupation du Grand Hôtel pouvaient être bons, pour ne pas dire plus, mais nous ne pouvons savoir en aucune manière si l'arrivée massive d'étrangers à Paris – onze millions de visiteurs pour l'évènement – eut pour conséquence d'accroître les bénéfices nets du Grand Hôtel. 1867 marque également la disgrâce d'Émile Pereire. L'urgence de la situation financière de l'Immobilière fait que les résultats des deux hôtels passent désormais en second plan dans les rapports d'activité de la compagnie.

En 1869, les recettes des deux grands hôtels, du Café de la Paix, de la Maison meublée rue Scribe et de la Blanchisserie de Courcelles se sont élevées à 2 240 385 francs contre 1 794 370 l'année précédente. Les établissements ont donc connu de grandes difficultés, ou tout du moins, des résultats en deçà des espérances. Par exemple, le Grand Hôtel a produit à lui seul 1,5 MF en 1865 contre environ 1,8 MF pour l'ensemble du groupe trois années plus tard. Le contrecoup de l'Exposition Universelle est sans doute rude. En effet, les étrangers venus massivement à Paris en 1867 ne reviennent pas l'année suivante. Un évènement majeur centralise les arrivées et le marché intérieur – le Grand Hôtel est en plus, dès son origine, un établissement tourné autant vers le marché intérieur et extérieur, voire même plus vers

---

<sup>535</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 79.

l'extérieur – ne peut compenser ce phénomène. Toutefois, la nouvelle administration aux commandes de l'Immobilière place de grands espoirs en les deux hôtels pour redresser la situation de la société immobilière : « *la bonne exploitation des grands hôtels a été, dès le premier jour, l'une des préoccupations de votre nouveau conseil d'administration. La situation de ces deux établissements, au centre de la capitale, leurs nombreux éléments de succès, permettent d'espérer une progression de plus en plus marquée de leurs revenus* »<sup>536</sup>. Les résultats de 1869 confortent les nouveaux dirigeants dans leurs espoirs. De ce fait, les nouveaux administrateurs de la Compagnie immobilière ne songent pas à se séparer des deux hôtels – cette solution aurait pu être envisagée pour éponger une partie des dettes de la société – car ils rapportent toujours et leurs revenus ne « *sont pas inférieurs aux charges annuelles du capital qu'ils représentent* »<sup>537</sup>. Il n'y a aucun intérêt à vendre, signe manifeste que les deux établissements se portent bien ou, tout du moins, représentent des fondements solides pour redresser les comptes de l'Immobilière alors que le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre mobilisent tout de même environ un sixième de son actif<sup>538</sup>.

Pour conclure, et pour essayer, malgré nos sources fragmentaires, de comprendre si le Grand Hôtel est ou non une réussite commerciale, voyons ce qu'il en est de ses ratios de rentabilité globale remaniés – nous partons des bénéfices nets et de la valeur inscrite à l'actif. L'actif total représenté par le Grand Hôtel est noté dans le bilan de la société à hauteur de trente millions de francs<sup>539</sup>. Pour notre calcul, nous prenons comme base la logique des Pereire, c'est-à-dire que nous jumelons les revenus des boutiques aux bénéfices hôteliers. Ainsi, pour 1863, ce ratio est de 4,68, de 5,9 pour 1864 et de 6,26 pour 1865. En comparaison, le Grand Hôtel du Louvre présente des ratios allant de 7 pour 1860 à 5,72 pour 1865 en passant par 5,3 pour 1863<sup>540</sup>. Le problème de ce ratio est qu'il n'est pas très significatif. Sa progression, pour le Grand Hôtel lors de ces trois premières années, s'explique, une nouvelle fois, par la location de nouvelles boutiques. Nous ne pouvons malheureusement pas l'établir pour la fin du Second Empire. Plus inquiétant est le fait que le Grand Hôtel du Louvre ne

---

<sup>536</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 23 mai 1870.

<sup>537</sup> *Ibid.*

<sup>538</sup> Pour l'exercice 1869, l'actif total de la Compagnie est de 328 MF alors que les établissements parisiens de la compagnie – Grand Hôtel, Grand Hôtel du Louvre, Café de la Paix, Blanchisserie de Courcelles et maison meublée de la rue Scribe – en représente 51 MF. À cette date, le capital de la Compagnie immobilière est toujours de 80 MF (AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 23 mai 1870).

<sup>539</sup> Un rapport fort intéressant de décembre 1862 (AN, F/12/6781/A), effectué par une commission convoquée par le préfet de Police de la ville de Paris, indique que l'immeuble proprement dit est estimé à 21 200 000 francs, que la valeur du fonds est évaluée – alors que l'hôtel n'est pas encore en pleine exploitation – à 1,6 MF et que le matériel d'exploitation de l'hôtel (meubles, pendules, lustres, bronzes, ustensiles, candélabres, argenterie, porcelaines, cristaux, ...) équivaut à 3 567 000 francs. Ainsi, en admettant que le fonds de commerce ait pris de la valeur, on peut supposer que le Grand Hôtel est apprécié à son juste prix dans les comptes de l'Immobilière.

<sup>540</sup> Nous employons la même méthode pour le Grand Hôtel du Louvre, l'actif total passe simplement à 20 MF.

réussit pas à retrouver, une fois le Grand Hôtel ouvert, les bénéfices de la fin des années 1850. Le système vacille sans doute ; il n'est pas si aisé de réunir 1 500 personnes par jour pour atteindre des taux d'occupation rentables, comme Émile Pereire le présentait pourtant.

Pour comprendre si les attentes des Pereire sont au rendez-vous, un dernier indice reste à analyser, bien qu'ambigu : l'annexion de l'hôtel Scribe en 1874 par le Grand Hôtel. S'agit-il réellement d'un signe de bonne santé ? Le fait de le transformer, au moins commercialement, comme une succursale du Grand Hôtel lui porte sans doute crédit et notoriété. Il permet en plus de diversifier l'offre du Grand Hôtel : « pour répondre aux besoins d'une clientèle qui s'accroît chaque jour, le Grand Hôtel vient de s'annexer l'Hôtel Scribe (family hotel) [...] Cette annexe répond plus particulièrement aux convenances des voyageurs qui préfèrent la tranquillité du at home à la vie mouvementée du Grand Hôtel. Les prix y sont très modérés »<sup>541</sup>. L'annonce insiste sur le fait que les installations du Grand Hôtel sont rapidement devenues trop restreintes. L'argument est-il recevable ? Nous ne le savons pas. *L'Illustration* indique que bien que la place ne manque pas au Grand Hôtel, il est forcé de s'agrandir<sup>542</sup>. Il est même craint, un temps, qu'il annexe le Nouvel Opéra<sup>543</sup> ! Il semble tout de même qu'il y ait un amalgame entre le succès d'une manifestation se déroulant dans la salle des fêtes de l'hôtel – un bal ayant réuni plus de mille personnes – et la location de l'ensemble de ses installations, notamment ses chambres et salons.

Pendant toute la période durant laquelle Émile Pereire est à la tête de la Compagnie immobilière, le Scribe est une maison meublée contenant de grands et petits appartements<sup>544</sup>. Il n'est pas présenté comme un hôtel, mais comme une maison meublée gérée par une femme, Mme Tellier<sup>545</sup>. Le fait que les Pereire n'ont pas transformé le Scribe, complètement en hôtel – sans tenir compte de la partie réservée au Jockey-Club – peut révéler qu'ils ont conscience que leur système s'essouffle car, si les deux premiers hôtels se portent tant à merveille, pourquoi ne pas en avoir créé, officiellement, un troisième ? Ils se rendent peut-être compte, eux-mêmes, d'avoir été trop vite et de la difficulté de faire accepter par le public ce nouveau type de logement ponctuel, d'avoir été trop tôt des précurseurs et que l'offre hôtelière parisienne est peut-être supérieure à la demande.

---

<sup>541</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XVII.

<sup>542</sup> *L'Illustration*, 2 mai 1874, p. 278.

<sup>543</sup> *Ibid.*

<sup>544</sup> *Gazette des étrangers*, 7 février 1864.

<sup>545</sup> ADP, 2MI3 51 et 60 : *Bottin du Commerce*, 1863 et 1870.



## B- Chute de deux empires

Aucun lien de cause à effet entre la chute des Pereire et la chute du Second Empire, la disgrâce des premiers étant intervenue bien avant la défaite de Sedan. Suit pour le Grand Hôtel une période nébuleuse, notamment pour l'historien tant il est difficile de l'étudier ! Néanmoins, bien que l'Immobilière agonise, et que, de ce fait, les marges de manœuvre sont sans doute restreintes, les nouveaux administrateurs de l'Immobilière, ses liquidateurs et un directeur ambitieux, prennent la situation à bras le corps pour essayer de sortir le Grand Hôtel du marasme ambiant. Ces nouveaux dirigeants doivent de plus faire face à une conjoncture politique des plus tragiques.

### *Des années noires*

Que s'est-il passé au Grand Hôtel pendant la Commune ? Une nouvelle fois les témoignages se font rares. Il est évident que, pendant la fin de 1870 et durant l'année 1871, le Grand Hôtel fonctionne au ralenti et est en proie à de vraies difficultés. Ainsi en atteste l'unique document de cette époque, émanant du Grand Hôtel, vestige des rudesses des mois d'hiver 1870 où la température est tombée jusqu'à  $-13^{\circ}\text{C}$ , le 22 décembre 1870<sup>546</sup>. Le menu du soir de Noël 1870 montre la pénurie de vivres – seules les caves semblent être épargnées – qui pouvait se faire ressentir à l'intérieur des murs de Paris :

Entrée : consommé de cheval au millet

Plats : foie de chien à la maître d'hôtel ; émincé de râble de chat  
mayonnaise ; civet de chat aux champignons ; salmis de rat sauce  
Robert ; gigot de chien flanqué de ratons

Légume : bégonias au jus

Dessert : Plum-pudding au jus et à la moelle de cheval

*I.15- Menu de Noël 1870*

Nous admirons toute l'inventivité du chef de cuisines pour faire paraître, au moins dans les termes, un vrai menu de fêtes. Pascal Boissel relève, non sans raison, que certains de

---

<sup>546</sup> TULARD Jean (dir.), *Almanach de Paris de 1789 à nos jours*, 2<sup>nd</sup> volume, Paris, Encyclopédia Universalis, 1990, p. 124.

ces plats de fortune sont plus ou moins similaires à ceux servis lors du banquet hippophagique de février 1865<sup>547</sup>. Le contexte a tout de même bien changé ; de sélectionné, le menu est devenu subi. Les menus de ce type ne sont pas l'apanage du Grand Hôtel. De vrais efforts sont réalisés pour offrir, le temps d'un repas, un moment joyeux aux Parisiens assiégés. Par exemple, voici le menu servi le 31 décembre 1870, au restaurant Peter's, situé sur les boulevards, passage des Princes, en l'honneur du maire du 3<sup>ème</sup> arrondissement<sup>548</sup> :

Hors d'œuvre : sardines, céleri, beurre, olives

Potage : sagou au vin de Bordeaux

Relevé : saumon à la Berzélus

Entrée : Escalope d'éléphant, sauce aux échalotes

Rôt : ours à la sauce Toussanel, salade de légumes à la Raspail

Desserts : pommes, poires, biscuits

I.16- Menu du restaurant Peter's, 31 décembre 1870

Une nouvelle fois, en cette période où « *les denrées deviennent rares et où les prix s'envolent* »<sup>549</sup>, les menus de festivité ont bien triste allure. Néanmoins, celui-ci a le mérite de présenter de la viande à ses convives, et pas n'importe laquelle, sans doute celle de Castor ou de Pollux, les deux éléphants du Jardin des Plantes, abattus les 29 et 30 décembre 1870 pour nourrir les Parisiens.

Un unique témoignage, de Théophile d'Astrié, clairement anti-communards, est parvenu pour nous faire connaître un épisode de la période d'insurrections que traversa Paris et qui se déroula au Grand Hôtel. Nous le mentionnons, en quasi intégralité, avec toutes les précautions avec lesquelles de telles lignes doivent être prises en compte :

*« On ne saurait écrire une monographie du Grand Hôtel sans parler des évènements importants qui se sont accomplis en 1870-1871, et auquel cet établissement ne pouvait être étranger. Durant le siège de Paris, le Grand-Hôtel devint le grand centre des opérations de l'ambulance centrale de la Société de secours aux Blessés, qui y installa ses bureaux et son administration. Après le siège de Paris, l'amiral Saisset le choisit pour y établir son quartier*

<sup>547</sup> BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 73.

<sup>548</sup> AINÉ Berte, *Les menus d'un restaurant de Paris durant le Siège*, Toulon, Imprimerie Tardy, 1873, 142 pages.

<sup>549</sup> *Ibid.*

général. C'est de là qu'il fit échec au Comité central établi à la place Vendôme. Le Grand-Hôtel eut ensuite la *male-chance* (sic) de recevoir fréquemment la visite des fédérés. M Van Hymbeeck, avec son personnel resté fidèle au parti de l'ordre, purent sauvegarder les intérêts en péril de la Société immobilière. Nous ne saurions mieux faire pour donner une idée exacte de ces journées néfastes que de reproduire les détails émouvants relatés dans un article du Figaro, en date du 3 juin 1871 : « il a été diversement parlé des fréquentes perquisitions effectuées dans le Grand-Hôtel, depuis que, par son occupation, M. l'amiral Saisset et son état-major lui avaient fait l'honneur de le rendre suspect à la Commune et au Comité central ». La dernière visite de messieurs de la Commune fut signalée par des procédés tout à fait fantaisistes. Dans la nuit du 17 mai, une bande armée, de deux à trois cents hommes (pseudo-marins de la Commune, fédérés d'un bataillon anonyme de volontaires belges des deux sexes) pénétra de force dans le Grand-Hôtel. Pendant cinq heures, ces forcenés dont plusieurs étaient ivres, exécutèrent dans toutes les parties de la maison une ronde fantastique : enfonçant les portes, arrêtant les employés, et menaçant de mort, sous le plus léger prétexte l'administration et son personnel. Ils n'étaient porteurs d'aucun mandat ; leur motif mensonger était l'arrestation d'un bataillon de gendarmes, et la découverte d'un passage souterrain conduisant à Versailles. La recherche de gendarmes ne fut pas la plus longue, celle du souterrain, plus laborieuse, ne s'arrêta que lorsqu'ils eurent rencontré la cave aux vins fins ; ils en enfoncèrent la porte : une consommation qui se chiffre par plus de quatre mille francs prouve la conscience de leurs investigations. L'opération commencée à une heure du matin, se terminait à six heures. Le sifflet des prétendus marins, la trompette des fédérés, mirent fin, par leurs appels réitérés, à cette saturnale. La cave fut enfin abandonnée, le personnel de l'hôtel remonta dans la cours ceux qui ne pouvaient plus se tenir sur leurs jambes, et la bande partit en emportant de copieux approvisionnements en vivres, vins et cigares ; plus des montres, des bijoux et porte-monnaie, volés dans les chambres des domestiques, ainsi que des pendules et une centaine de couverts appartenant à l'hôtel. Les poches étaient pleines et il ne fallait pas rentrer les mains vides ; on emmena deux employés, en promettant de revenir le lendemain en arrêter un plus grand nombre ». Ceci se passait le 17 mai. Le 21, les troupes versaillaises entrant dans Paris mettaient fin aux tribulations de la population et délivraient le Grand-Hôtel de ses *anxiétés* »<sup>550</sup>.

Comment interpréter un récit aussi connoté ? Malgré les partis pris de son auteur, il est intéressant à plus d'un titre, notamment de la manière dont il est bâti. Théophile d'Astrié oublie de mentionner que sa citation du *Figaro*, dont la référence est erronée puisqu'elle date du 5 juin, est en fait une lettre de réponse, à l'attention de la direction du journal, de Van Hymbeeck, directeur du Grand Hôtel depuis la mise en liquidation de la Compagnie immobilière. Il est donc placé au premier rang des événements survenus au Grand Hôtel

---

<sup>550</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 7-8.

pendant les mois de mai et juin 1871. De ce fait, nous pensons pouvoir nous fier à ses écrits malgré les passions qu'ont pu subir le directeur du Grand Hôtel et son personnel. Surtout, revenir à la source – la lettre de Van Hymbeeck – permet de se rendre compte que le directeur de l'hôtel n'enjolive pas ses propos contrairement à Astrié. Par exemple, Van Hymbeeck parle d'une consommation pour 1 764 francs de vin par les insurgés contre 4 000 pour Astrié, qui cherche à utiliser le témoignage du directeur du Grand Hôtel pour discréditer au maximum les Communards. Pour le reste, il paraît probable que tout ce que rapporte Van Hymbeeck s'est véritablement déroulé. Il signale dans sa lettre parue dans *Le Figaro* du 5 juin 1871 qu'il a l'intention de porter plainte contre les auteurs des exactions que le Grand Hôtel a supportées car, selon lui, elles ont un caractère purement crapuleux et en aucun cas politique. À travers ce tableau, et aussi grâce à une seconde lettre de Van Hymbeeck parue précédemment, en mars 1871, nous pouvons essayer de dégager ce qui s'est déroulé au Grand Hôtel pendant le siège de Paris puis les troubles de la Commune. Le Grand Hôtel, réquisitionné d'urgence, devient en premier lieu un centre « *des opérations de l'ambulance centrale de la Société de secours aux Blessés* ». Il occupe cette fonction pendant un long moment. Ainsi, Van Hymbeeck rapporte, fin mars 1871, que le Grand Hôtel est totalement évacué et rendu à sa destination industrielle<sup>551</sup>. L'activité de Van Hymbeeck est manifeste avec cette lettre ouverte qui tente d'attirer à nouveau des clients au Grand Hôtel après ses heures de réquisition. En outre, il est peu probable que cette tentative soit couronnée de succès. Par la suite, l'amiral Saisset, qui avait essayé en vain d'établir « *un rapprochement entre le gouvernement et la Commune de Paris* »<sup>552</sup>, s'établit au Grand Hôtel. C'est la raison qu'avance Van Hymbeeck pour que le Grand Hôtel soit devenu la cible des insurgés. Plus intéressant que le récit de la folle nuit du 17 mai 1871, est le fait que Van Hymbeeck montre que le Grand Hôtel n'est en aucun cas abandonné par son directeur et son personnel. Il est sans doute plus déserté par sa clientèle ! C'est bien là le point important mis en relief puisque Van Hymbeeck ne fait mention à aucune reprise de la présence de clients au Grand Hôtel en mai 1871. Pour preuve, les insurgés s'en prennent aux effets du personnel et non à ceux de la clientèle qui, en temps normal, ont, à n'en pas douter, beaucoup plus de valeur que ceux du personnel de l'hôtel. De plus, les caves du Grand Hôtel, qui permettent l'enivrement des agitateurs, n'ont pas trop subi de pénuries pendant ces quelques mois. Plus étonnant est le fait que les insurgés puissent repartir avec des denrées alimentaires, même si aucune précision n'est donnée à cet égard.

---

<sup>551</sup> *Le Figaro*, 30 mars 1871.

<sup>552</sup> TULARD Jean (dir.), *Dictionnaire du Second Empire ...*, op. cit., p. 1 164.

Le Grand Hôtel ne subit pas un traitement de faveur. Par exemple, le Grand Hôtel du Louvre est, à de nombreuses reprises, perquisitionné. En mai 1871, des hommes de la Commune ordonnent qu'on leur fournisse des matelas pour ériger une barricade sur la rue de Rivoli. Quatre-vingt-dix matelas passent ainsi par les fenêtres. Après s'être assuré un passage sur la rue Saint-Honoré par le Grand Hôtel du Louvre en cas d'éventuelle fuite, « *désormais plus tranquilles, ils [les Communards] s'endormirent sur les matelas qui restaient* »<sup>553</sup>. Les magasins du rez-de-chaussée de l'hôtel furent pillés au moment où l'on faisait évacuer le quartier que les insurgés menaçaient de faire exploser. De plus, le Grand Hôtel du Louvre servit de cantine, sur ordre de la Commune, à la troupe et, également, de demeure pour les citoyens Gaillard père et fils ; « *lorsque le premier fut nommé directeur des barricades, il installa ses dessinateurs dans le grand salon de lecture* »<sup>554</sup>.

Ayant suscité de nombreuses passions, il est évident que narrer au plus juste ce qui s'est passé au Grand Hôtel, durant le siège de Paris et pendant la Commune, relève de l'exploit. Quoiqu'il en soit, toutes les industries présentes à l'intérieur des murs de Paris en ressentent les effets. Les grands hôtels n'y échappent pas. L'administration de Van Hymbeeck commence donc de manière très troublée ; si la situation du Grand Hôtel était déjà difficile au moment de la chute de l'empire de Napoléon III, de telles conditions ne font qu'empirer les choses. De quelle manière et en combien de temps le Grand Hôtel peut-il se relever ? L'activisme de Van Hymbeeck – que nous détaillons par la suite – est-elle une tentative effrénée de rétablissement de l'entreprise face à l'ampleur des difficultés, autant dues à la situation économique de l'Immobilière qu'au changement de régime ? Sans doute. Par contre, quelques écrits montrent que le Grand Hôtel et le Café de la Paix redeviennent, après le retour au calme, des espaces de vie publique ainsi que des vestiges du bonapartisme, signes que le Grand Hôtel retourne rapidement à sa fonction première, et qu'il est, dans l'esprit collectif, fortement lié à l'ancien régime impérial.

Après la conclusion de la paix, le Café de la Paix devient le lieu de rendez-vous, le quartier général des fidèles de l'empire<sup>555</sup>. De fait, « *on ne pouvait pas faire disparaître tous ceux qui*

---

<sup>553</sup> *Le Figaro*, 30 mai 1871.

<sup>554</sup> *Ibid.*

<sup>555</sup> Le Café de la Paix porte d'ailleurs bien son nom. Par la suite, il fut utilisé par de nombreux illustrateurs pour contextualiser des scènes historiques. Il servit ainsi, virtuellement, notamment à l'approche de la Seconde Guerre mondiale, de lieu de rencontre entre futurs belligérants.

*avaient servi l'Empire* »<sup>556</sup>. Peut-être du fait du symbolisme des lieux – le Grand Hôtel est une construction du Second Empire, qui plus est situé sur la place de l'Opéra, seul bâtiment de style Napoléon III d'après les propos de Charles Garnier, le Café de la Paix est choisi par les impérialistes pour accueillir leurs réunions. D'après Auguste Lepage, le but de ces rencontres, sans doute très observées, n'est ni politique ni conspirateur<sup>557</sup>. Le Café de la Paix devient un lieu de bavardage pour les nostalgiques et les anciens serviteurs du Second Empire. Le phénomène semble tel que le boulevard des Capucines est surnommé le boulevard de l'île d'Elbe. D'anciens journalistes bonapartistes, d'anciens serviteurs de l'État – conseillers d'État, députés, secrétaires de ministère, préfets, généraux, etc. – viennent régulièrement y parler. L'ancien préfet de police Joseph Piétri – qui avait pris la succession de son frère au même poste, huit années après sa démission – est désormais un client assidu du café de l'angle de la place de l'Opéra et du boulevard des Capucines.

### *Les liquidateurs au pouvoir*

Entre 1867 et 1872, les nouveaux administrateurs de l'Immobilière tentent de faire face aux attaques répétées d'actionnaires voulant récupérer un minimum du pécule qu'ils ont investi dans les activités des Pereire. En dépit de ces préoccupations, certains éléments prouvent que le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre ne sont pas abandonnés à leur sort une fois l'Immobilière au bord de la faillite puis une fois en liquidation.

Une des premières décisions, depuis la nomination du Comte de Germiny à la présidence de l'Immobilière, est d'augmenter les tarifs du Grand Hôtel. Qui décide de cette augmentation ? S'agit-il des nouveaux administrateurs espérant trouver dans ce moyen un remède des plus faciles pour emplir les caisses vides de l'Immobilière ou s'agit-il d'une décision de la direction du Grand Hôtel ? Répondre à cette question permettrait tout simplement de savoir qui prend les décisions importantes pour la gestion du Grand Hôtel en ces temps incertains ; même si nous n'en sommes pas sûr, tout porte à croire que le Grand Hôtel, comme pendant l'époque Pereire, s'auto administre. Ainsi, en 1870, l'éventail des prix des chambres est compris entre 4 et 40 francs<sup>558</sup>. De plus, on essaie toujours de faire vivre les deux établissements hôteliers et d'en tirer le meilleur parti. Ils doivent être, dans l'esprit des

---

<sup>556</sup> LEPAGE Auguste, *Les cafés artistiques et littéraires de Paris ...*, op. cit., p. 193.

<sup>557</sup> *Ibid.*

<sup>558</sup> JOANNE Adolphe, *Paris-Diamant*, Paris, Hachette, 1870, p. 16.

successeurs des Pereire, les piliers du rétablissement de l'Immobilière. Nous ressentons, dans les derniers rapports à l'assemblée générale des actionnaires, une réelle volonté allant en ce sens. Par exemple, en avril 1869, un traité est conclu avec un entrepreneur d'affiches afin de placer dans les corridors du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre, des tableaux, avalisés par la direction des deux hôtels, faisant publicité pour un fabricant de porcelaines, Mr Loisy. L'affaire finit devant les tribunaux pour non-respect du traité – les deux hôtels ont rapidement enlevé les tableaux de leurs couloirs – mais là n'est pas notre préoccupation majeure<sup>559</sup>. Cela montre simplement que diverses initiatives sont entreprises pour faire progresser les résultats des deux hôtels.

Le jugement du Tribunal civil de la Seine du 23 septembre 1872 nomme trois liquidateurs en charge de clore, au mieux, l'actif colossal de la Compagnie immobilière. L'arrêt du 30 juillet de la même année, qui confirme la dissolution, entérine le pouvoir des trois liquidateurs dont le mandat expire en 1889. Les trois liquidateurs sont Jules Saladin, ancien inspecteur général des finances, Antoine-Joseph Hébert, ancien maire de La Chapelle et ancien membre du conseil municipal de Paris<sup>560</sup> et Joseph-Hector Harouel, qui semble être un « professionnel de la liquidation ». Du fait de l'étendue des actions de la société, les liquidateurs doivent posséder maintes et diverses compétences pour être les mieux armés dans cette tâche s'annonçant ardue. Leur mission est de se séparer « *par toutes les voies ou judiciaires des valeurs mobilières et immobilières dépendant de l'actif social, dans les conditions et aux époques qu'il jugeront les plus avantageuses* »<sup>561</sup>. Dans un premier temps, leur première préoccupation est d'arrêter les poursuites exercées contre l'Immobilière ou du moins d'en suspendre les effets ainsi que « *d'empêcher l'expropriation imminente et l'avitissement de l'actif de la Société* »<sup>562</sup>.

Une fois cette première mission accomplie, les trois hommes se penchent sur la vente progressive et au meilleur prix de l'actif de la compagnie. Simplement pour Paris, la Compagnie immobilière possède 1 373 appartements, 268 boutiques, 67 000 m<sup>2</sup> de terrains, les deux hôtels ainsi que la Blanchisserie de Courcelles. À Marseille, les liquidateurs de la Compagnie immobilière doivent se dessaisir de 586 maisons ou immeubles représentant au total un peu plus de 108 000 m<sup>2</sup> de surface ainsi que de 330 695 m<sup>2</sup> de terrains répartis entre la

---

<sup>559</sup> *Gazette des Tribunaux*, 21 février 1872.

<sup>560</sup> AN, LH/1274/91 : dossier de Légion d'Honneur de Antoine-Joseph Hébert.

<sup>561</sup> Jugement de la première chambre du Tribunal civil de la Seine, 23 avril 1872 (Exposé de l'état de situation de la liquidation de la Compagnie immobilière, présenté à l'assemblée générale du 24 mai 1873).

<sup>562</sup> AG de la Compagnie immobilière, 24 mai 1873.

rue de la République, les quartiers de la Joliette et d'Eudoume<sup>563</sup>. La tâche est donc colossale, les liquidateurs ne voulant pas «  *vendre précipitamment tous ces terrains [ce qui] serait perdre une partie de leur valeur* »<sup>564</sup>. Néanmoins, ils sont confrontés à un autre écueil qui serait de garder trop longtemps l'ensemble de ces terrains et bâtiments, ce qui, en période de conjoncture défavorable, coûte très cher à la société, du fait des sommes dues par l'Immobilière et des intérêts à payer. La situation est donc paradoxale et tout l'art des liquidateurs doit être de saisir le meilleur moment pour réaliser les différentes ventes. Toutefois, nous comprenons au travers des rapports des liquidateurs de l'Immobilière que l'actif de cette dernière fait des envieux. Ainsi, ils se retrouvent à maintes reprises sollicités pour vendre telles ou telles portions de l'actif de la société. Harouel, Saladin et Hébert montrent qu'ils ne répondent pas systématiquement aux sirènes de ces diverses sollicitations, ou que, tout du moins, ils se sont fixés un prix minimum de vente, qui évolue en permanence du fait de l'inflation et de la conjoncture du secteur immobilier. Leurs refus face à des offres qu'ils jugent inconvenables sont réguliers : «  *d'autres immeubles, notamment les immeubles du Grand-Hôtel, de l'hôtel Scribe et de la blanchisserie de Courcelles, ont été l'objet, à diverses reprises, des négociations qui n'ont pu aboutir. Ces immeubles, chaque jour mieux appréciés, ne tarderont pas sans doute à trouver des prix en rapport avec leur valeur réelle et avec la prospérité que leur réserve l'avenir* »<sup>565</sup> ; pour Marseille, le constat est identique : «  *aucune réalisation n'a pu être encore opérée à Marseille. Les prix qui nous ont été offerts, désastreux pour nos créanciers chirographaires, ne seraient en rapport qu'avec cette liquidation violente et précipitée que la liquidation judiciaire a eu pour effet de conjurer jusqu'à ce jour* »<sup>566</sup>. Certains pensent que la situation catastrophique et le désarroi profond des comptes de l'Immobilière peuvent leur être bénéfiques et donc être synonymes de bonnes affaires. Les liquidateurs en charge de l'Immobilière sont tout de même prêts à sacrifier quelques terrains ou immeubles, mais les fragments les plus intéressants de l'actif de la société ne doivent sous aucun prétexte être bradés. Ainsi, dès qu'une proposition intéressante émane, ils mettent aux enchères le lot en question, ayant, d'une part, un prix minimum d'adjudication et, d'autre part, la certitude d'un acquéreur à ce prix. Ainsi en est-il pour l'Hôtel du Louvre vendu par jugement du tribunal civil de la Seine du 14 août 1875 à Alfred Chauchard et Auguste Hériot, moyennant le prix de 15 000 050 F alors qu'il représente vingt millions de francs à l'actif de l'Immobilière<sup>567</sup>. Il est donc vendu dans une certaine mesure et malgré les réticences des liquidateurs à perte. En plus de cette somme, les acquéreurs de l'édifice – qui louent, dès la création de l'hôtel une

<sup>563</sup> *Ibid.*

<sup>564</sup> *Ibid.*

<sup>565</sup> AG de la Compagnie immobilière, 30 mai 1877.

<sup>566</sup> AG de la Compagnie immobilière, 24 mai 1873.

<sup>567</sup> AG de la Compagnie immobilière, 24 mai 1876.



boutique de son rez-de-chaussée<sup>568</sup> – doivent s'acquitter d'une somme de 2,5 MF au titre du matériel d'exploitation, de la clientèle, de l'achalandage attachés au fonds de commerce et du titre « Grand Hôtel du Louvre » ; ils doivent également prendre toutes les denrées présentes dans l'hôtel ainsi que l'intégralité des caves. Le bâtiment intéresse plus Chauchard et Hériot que l'hôtel. De ce fait, après deux années d'importantes rénovations et de réadaptation du bâtiment, ils sont en mesure d'inaugurer les agrandissements des Grands Magasins du Louvre, le 9 avril 1877<sup>569</sup>. Une seconde inauguration, proposant de nouveaux agrandissements, a lieu, à grand coup de renfort publicitaire – quatre pages dans *L'Illustration*, le 6 octobre 1879<sup>570</sup>. Dans un premier temps, Chauchard et Hériot font coexister l'hôtel et les magasins au sein du même bâtiment. Il semble même que la cohabitation soit une réussite : « *ils ont pris aussitôt à leur compte l'exploitation de l'Hôtel, de façon à combiner les exigences de cette industrie et de leur commerce. Ils sont arrivés ainsi à doubler la surface de leurs magasins sans priver l'Hôtel d'un seul de ses services. Aujourd'hui, le Grand Hôtel du Louvre, restauré, embelli, entièrement remis à neuf fait plus de recettes qu'il n'en a jamais fait* »<sup>571</sup>. Cependant, et peut-être devant le succès des Grands Magasins du Louvre, le Grand Hôtel du Louvre est transféré du côté ouest de la place du Palais-Royal en 1887. À cette date, les deux fondateurs des magasins de nouveautés ne sont plus à leurs commandes<sup>572</sup>. Le Grand Hôtel du Louvre, une fois transféré, ne compte plus que 300 chambres, contre 700 auparavant. Quelques mois plus tard, la Société du Louvre est créée, aux pouvoirs plus étendus que la précédente<sup>573</sup>.

Entre-temps, les établissements industriels de la Compagnie immobilière continuent de fonctionner. Le montant du bénéfice de 1875 du Grand Hôtel du Louvre ne s'applique, sur le

<sup>568</sup> Les Grands Magasins du Louvre furent ouverts avant l'hôtel en lui-même puisque leur ouverture eut lieu le 9 juillet 1855 (AUNAY Alfred d', *Le Louvre, Grand Hôtel et Grands Magasins*, Paris, Imprimerie Tolmer et Cie, s.d., p. 55).

<sup>569</sup> *L'Illustration*, 7 avril 1877, p. 221-227.

<sup>570</sup> *L'Illustration*, 4 octobre 1879, p. 219-222.

<sup>571</sup> AUNAY Alfred d', *Le Louvre, Grand Hôtel et Grands Magasins ...*, op. cit., p. 56.

<sup>572</sup> En 1886, le *Bottin du Commerce* nous précise que le Grand Hôtel du Louvre se trouve sur la place du Palais-Royal et aux 166 et 168, rue de Rivoli (ADP, 2MI3 89). L'année suivante, les mêmes adresses sont indiquées bien qu'il soit ajouté le 170, rue de Rivoli, où serait située une annexe de l'hôtel (ADP, 2MI 91). Enfin, en 1888, le Grand Hôtel du Louvre se trouve au 172, rue de Rivoli, sur la place du Palais-Royal et rues Saint-Honoré et de Rohan, signe incontestable de son déménagement (ADP, 2MI3 94). Malgré cette mutation d'importance, il se vante toujours d'être « *le mieux situé de Paris* » ; il est certain que le changement n'est pas, du point de vue géographique, renversant.

<sup>573</sup> BNF, 4-WZ-3885 : modifications des statuts de la Société du Louvre, 1929. La Société du Louvre est créée en 1890, à la place de Chauchard, Hériot et Cie. Elle a désormais pour objectif : « *l'exploitation à Paris : 1° de la Maison des Nouveautés en tout genre connue sous le nom de Grands Magasins du Louvre, et généralement toutes les opérations pouvant se rattacher à ce commerce ; 2° De l'immeuble sis à Paris, rue de Rivoli, 164, et de tous autres immeubles pouvant appartenir à la Société ; 3° du Grand-Hôtel du Louvre sis à Paris, rue de Rivoli, n°s 170 et 172 et tous autres hôtels, restaurants ou buffets pouvant appartenir à la Société et leurs dépendances. La Société peut également faire toutes autres opérations analogues approuvées par l'Assemblée générale et notamment participer à toutes Sociétés ayant des buts similaires* ».

tableau ci-dessous, qu'à huit mois d'exercice, la prise de possession du bâtiment par Chauchard et Hériot se faisant le 1<sup>er</sup> septembre 1875. De manière similaire, les bénéfices du Café de la Paix pour 1878 ne représentent qu'onze mois d'exploitation.

	1872	1873	1874	1875 et janvier 1876	1876	1877	1878
Grand Hôtel	1 038 895	1 440 005	1 502 383	1 700 369	1 318 515	865 411	1 672 812
Hôtel du Louvre	822 771	951 651	1 009 577	743 144			
Blanchisserie	200 000	200 000	147 874	180 235	107 058	100 029	186 327
Café de la Paix	147 739	135 365	126 693	175 285	154 251	99 702	
Grand Café	97 038	102 038	79 788	123 727	87 148	91 618	144 115
Maisons meublée	56 014	34 588	76 526	139 596	107 803	115 135	154 023

*T.9- Produits nets de l'exploitation des établissements industriels de la Compagnie immobilière, 1872-1878 (en F)*

Les résultats des établissements d'accueil de la Compagnie immobilière souffrent donc de fortes fluctuations, tout en restant positifs. Ainsi, lors de la reprise des enseignes par les liquidateurs, les produits nets des grands hôtels sont relativement faibles. Il faut préciser que les deux principaux établissements ont souffert de la Commune de Paris, et un retour à la normale des affaires et des touristes se fait attendre. Néanmoins, les deux hôtels redressent assez rapidement la situation. En 1871, ils n'avaient produit à eux deux que 538 930 francs<sup>574</sup> ; pour 1872, le Grand Hôtel réussit à dégager un bénéfice d'un peu plus d'un million de francs alors qu'une partie des recettes a été employées à des dépenses de réparation – séquelles de la Commune ? – et d'entretien. Néanmoins, comme pour confirmer ce qui se passait sous l'ère Pereire, le Grand Hôtel du Louvre ne réussit pas à atteindre des résultats hautement rémunérateurs ; c'est ce qui explique que le Grand Hôtel du Louvre est une des premières pierres de l'actif de l'Immobilière dont se séparent les liquidateurs. Du reste, pendant cette décennie 1870, les résultats de l'ensemble des établissements industriels de la Compagnie immobilière en liquidation subissent de fortes variations. Le cas le plus explicite est celui de la maison meublée du 1, rue Scribe. Il semble que, de son érection jusqu'en 1874, les dirigeants de l'Immobilière se soient contentés d'en faire une maison meublée, sans lui donner réellement les moyens de se développer alors que, à partir de cette dernière date, les liquidateurs qualifient l'infrastructure d'hôtel et l'équipent en ce sens. Ainsi, dès que le Scribe devient un hôtel à part entière, même s'il reste attaché au Grand Hôtel en tant que

<sup>574</sup> AG de la Compagnie immobilière, 24 mai 1873.

« dépendance familiale », il produit un bénéfice double allant même jusqu'à tripler si nous comparons les chiffres de 1872 et de 1878.

Un dernier point doit être élucidé : le lien entre l'accroissement des résultats des hôtels et ceux des cafés. De prime abord, le tableau met en évidence que leurs résultats ne souffrent pas des mêmes tendances : entre 1872 et 1873, les produits nets du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre s'accroissent alors que ceux du café de l'angle de la place de l'Opéra et celui de l'angle de la rue Scribe baissent. Cela s'explique tout simplement par le fait que les cafés ont subi une nouvelle législation, élevant les charges et les impôts qu'ils doivent supporter, grevant ainsi leurs résultats respectifs. Néanmoins, il est clair que cafés et hôtels bénéficient ou subissent les mêmes effets de la conjoncture : par exemple, grâce à l'Exposition Universelle de 1878, le Grand Hôtel voit ses bénéfices bondir de 93 % tandis que ceux du Grand Café s'accroissent de 57 %.

Pendant les années 1870, une conjoncture déliquescence bouleverse la croissance de l'activité. Alors que s'amorce, après les troubles de la Commune, une véritable période ascendante, une série de circonstances défavorables vient frapper le secteur hôtelier parisien : en 1876, l'Exposition Universelle de Philadelphie, qui accueille près de dix millions de visiteurs, et l'élection présidentielle américaine, qui retient chez eux un bon nombre d'Américains, sont parmi les principales causes qui font que Paris n'a pas eu, cette année-là, son contingent habituel de touristes. De plus, les liquidateurs de l'Immobilière remarquent que la clientèle orientale a entièrement fait défaut du fait des tensions politiques alors que « *la clientèle anglaise s'est, au contraire, développée ; il y a là, pour nous, une compensation qui ne sera pas sans importance dans l'avenir* »<sup>575</sup>.

Affectant les résultats hôteliers dans le mauvais sens en cas de conjoncture défavorable, des circonstances favorables ou un événement ponctuel la retourne aussi rapidement. Ainsi en est-il grâce à l'Exposition Universelle de 1878, même si nous avons déjà eu l'occasion de voir que les retombées de cet événement de portée internationale sont ambivalentes : d'une part, l'année précédente souffre du fait que la proximité d'une Exposition Universelle fait reculer un bon nombre de déplacements se réservant pour les temps de l'évènement. Par exemple, le résultat est relativement faible en 1877 : pour cet exercice, les recettes s'élèvent à 3 816 901 francs alors que les dépenses sont de 2 951 490 francs. Pour 1878, les recettes sont de 4 486 750 francs pour des dépenses s'élevant à

---

<sup>575</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 30 mai 1877.

2 813 937 francs. Les produits nets varient ainsi du simple au double. D'autre part, l'année suivante subit une nette baisse des réservations : le contrecoup d'un événement majeur est patent. Il faut donc, pour qu'une manifestation comme une Exposition Universelle soit réellement bénéfique, « faire le plein » pendant sa durée. De ce point de vue, les administrateurs de l'Immobilière semblent se plaindre, tout du moins en comparaison de ce qu'avait connu le Grand Hôtel en 1867 : « si l'on compare les bénéfices de 1878 avec ceux réalisés en 1867, lors de la précédente Exposition, on constate, au profit de ce dernier exercice un surcroît de revenu de près de 500 000 francs »<sup>576</sup>. Aux dires du rapport à l'assemblée générale, l'Exposition de 1878 n'a pas profité du même lustre que celle de 1867 : un grand nombre de souverains européens n'ont pas honoré de leur présence la manifestation ; les tensions politiques ont éloigné les visiteurs allemands, « la guerre d'Orient a retenu, dans leur pays respectifs, bon nombre d'Anglais, de Russes, de Grecs et d'Orientaux »<sup>577</sup>. De plus, elle a duré un mois de moins. Enfin, l'inauguration d'une Exposition voit l'émergence, à Paris, d'une nouvelle concurrence dont le Continental en représente le parfait exemple, d'autant plus qu'il se situe d'emblée sur le même créneau que le Grand Hôtel, comme le montre la rubrique, extraordinairement longue, en comparaison des autres hôtels, publiée dans le *Bottin du Commerce* par les fondateurs de l'établissement : « vaste établissement se développant sur les rues de Rivoli, des Feuillants et du Mont-Thabor, situé dans le quartier préféré des étrangers, entre les Champs-Élysées, la place Vendôme et le jardin des Tuileries sur lequel donne sa façade principale ; fondé par une société de propriétaires des principaux hôtels de Paris, cet édifice, qui sera un des plus grands attraits des visiteurs de l'Exposition de 1878, réunit luxe de bon goût à toutes les recherches de confort et d'agrément que l'art et l'industrie joint à l'expérience ont permis de réaliser ; cour d'entrée spacieuse, entourée d'un péristyle de colonnes formant promenoir, orné de fleurs l'été, clos de glaces et chauffé l'hiver. Vastes salons de lecture, de musique, de correspondance, salon spécial pour les dames ouvrant sur un jardin d'hiver. Cour particulière des salons de fêtes avec entrées réservées sur la rue des Feuillants, donnant accès par un escalier monumental à de vastes galeries et à des salons somptueusement décorés pour bals, noces, concerts, etc. Table d'hôte, restaurant à la carte, café ayant vue sur le jardin des Tuileries. Autre Café-Terrasse sur le faite de l'édifice, desservi par un ascenseur spécial avec entrée rue Castiglione, offrant à la vue un immense panorama embrassant Notre-Dame, le Louvre, les Tuileries, la place de la Concorde, les Champs-Élysées, le cours de la Seine, le Trocadéro, le coteau de Meudon, Ville-d'Avray, St-Cloud. Riches appartements pour familles ; chambres très confortables, bains à tous les étages, salles d'hydrothérapie, d'escrime de gymnastique, etc. ; cuisines les plus vastes de Paris ; caves modèles fondées sous le titre Caves de l'hôtel Continental, M. Delhomme, concessionnaire, rue de Castiglione, 3. Ces caves sont approvisionnées de vins provenant directement des meilleurs chaix des négociants et propriétaires du Bordelais, de la Bourgogne et des grands crus étrangers. Voitures riches et de tous styles, interprètes attachés à l'hôtel, parlant toutes les langues. Prix modérés ; forfait pour repas de corps, noces, banquets, concerts, bals, assemblées d'actionnaires,

<sup>576</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1878.

<sup>577</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1879.

*etc., etc.* »<sup>578</sup>. Le Continental n'est pas le seul à faire directement concurrence au Grand Hôtel. De nombreux autres hôtels, de plus petite taille – le Continental comporte 600 chambres lors de sa création – proposant un confort moderne, voient également le jour sur l'avenue de l'Opéra ou encore sur les boulevards Malesherbes et Haussmann. Une lecture attentive du *Bottin de Commerce* pour l'année 1878 permet de confirmer les dires des liquidateurs. Nous pouvons par exemple citer la création de l'Hôtel Splendide à l'angle de la rue de la Paix et de la place de l'Opéra ou encore celle du Grand Hôtel Schweizerhof au 5, rue Lafayette – derrière le nouvel Opéra – dont la réclame se concentre surtout sur le multilinguisme de ses tenanciers : « *chambres de 2 à 6 fr., par jour, appartements de 5 à 25 fr. par jour – English spoken ; man spricht deutsch ; si parla italiano ; se habla español – Table d'hôte à 6 heures, restaurant à la carte à toute heure* »<sup>579</sup> ; les exemples de création d'hôtels à proximité du Grand Hôtel sont légion. Quoiqu'il en soit, le Grand Hôtel sut tirer son épingle du jeu et attirer à lui quelques-uns des seize millions de visiteurs de l'Exposition : le bénéfice de l'exercice 1878 est là pour le prouver<sup>580</sup>. Sur les six mois que dure l'Exposition, l'hôtel fut complet pendant quatre, ce qui permit d'atteindre un record que le Grand Hôtel n'avait encore jamais connu : mille voyageurs par jour. L'euphorie gagne l'ensemble des hôtels parisiens, souvent obligés de refuser du monde comme en témoigne ce rapport du service des garnis de la préfecture de police de Paris : « *depuis une dizaine de jours, l'affluence des voyageurs est considérable à Paris [...] L'hôtel du Louvre logerait chaque jour 120 personnes en plus de ses locataires si la contenance de ses locaux le lui permettait* »<sup>581</sup>.

Pour finir, le Grand Hôtel réussit toujours à assumer sa fonction première, c'est-à-dire l'accueil des hauts dignitaires en visite à Paris : le Shah de Perse, le duc d'Aoste, le roi du Portugal, le prince des Pays-Bas, etc. figurent parmi les illustres hôtes à avoir dormi au Grand Hôtel pendant leur visite à l'Exposition Universelle. Pour ne rien gâcher, « *tous ces hauts personnages ont quitté le Grand Hôtel en y laissant des témoignages de leur contentement pour la manière dont ils ont été reçus et traités, et dont on a su y assurer leur bien-être et leur sécurité* »<sup>582</sup>.

Le Grand Hôtel s'était largement préparé à cet événement, en investissant. En fait, dès 1876, les administrateurs de l'Immobilière font subir une cure de rajeunissant à l'hôtel. Hormis des travaux normaux de réfection et de rénovation auxquels des fonds supérieurs à l'habitude sont attribués, le point culminant de ce programme est la révision des deux

---

<sup>578</sup> ADP, 2MI3 74 : *Bottin du commerce*, 1878.

<sup>579</sup> *Ibid.*

<sup>580</sup> ORY Pascal, *Les Expositions Universelles de Paris ...*, op. cit., p. 153.

<sup>581</sup> Rapport du service des garnis, 11 juin 1878, in LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 103.

<sup>582</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1879.

ascenseurs. Nous avons déjà eu l'occasion de voir que l'application constante des nouveaux progrès techniques fait partie de la politique commerciale du Grand Hôtel. Même lorsque les pères de cette théorie ne sont plus aux rênes de leur joyau, ce mode de pensée perdure en partie, malgré les difficultés générales de la société. Ainsi en est-il avec l'ascenseur du Grand Hôtel dont le fonctionnement se modifie considérablement en 1872, avec l'application d'un système utilisant la vapeur et réduisant les problèmes de pénurie d'eau que l'entreprise connut à sa naissance : « *la substitution de la vapeur aux systèmes hydrauliques précédemment appliqués, soustrait ce service aux interruptions fréquentes qu'occasionnaient les intermittences du service des eaux* »<sup>583</sup>. Le nouvel ascenseur du Grand Hôtel permet désormais un service « *sans temps d'arrêt depuis six heures jusqu'à une heure après minuit* ». De plus, il dessert tous les étages, permet l'ascension comme la descente, ce qui sous-entend que cela n'est pas possible auparavant. Cet ascenseur, effectue environ trois à quatre cents ascensions par jour. Devant le succès rencontré par ce type d'infrastructure, l'installation d'un second appareil est très rapidement prévue, afin de pouvoir desservir de nouvelles parties de l'immeuble<sup>584</sup>. L'amélioration des systèmes utilisant la vapeur permet aussi au Grand Hôtel de fournir de la chaleur à différents services de l'établissement : les quinze salles de bain, les laveries, les chauffe-assiettes, ... profitent de ces différents perfectionnements. La vapeur « *assure encore le service si important de l'eau chaude qui se distribue dans tous les étages de la maison* »<sup>585</sup>. Néanmoins, le fonctionnement des deux ascenseurs ne devait pas porter entière satisfaction pour qu'en 1876, les dirigeants du Grand Hôtel décident d'améliorer considérablement, notamment pour un bon fonctionnement des deux ascenseurs, l'approvisionnement en eau de l'hôtel. Précédemment, les anciens abonnements du Grand Hôtel conclus avec la Compagnie des eaux de Paris ne lui donnaient droit qu'à quatre-vingts m<sup>3</sup> d'eau par jour, « *quantité très insuffisante que cent voyages des ascenseurs par jour auraient suffi pour absorber* »<sup>586</sup>. Nous ne possédons malheureusement pas les détails du traité ou du dispositif qui est mis en place pour assurer de manière définitive l'approvisionnement en eau du Grand Hôtel. Quoiqu'il en soit, il semble que ce problème récurrent soit désormais réglé par l'apport de l'eau de la Vanne – un affluent de la Seine – fournissant vingt m<sup>3</sup> d'eau par jour à l'hôtel, de l'eau de l'Ourcq dans les mêmes proportions, par l'apport d'eau douce issu du puits creusé à soixante-quinze mètres de profondeur devant fournir 150 m<sup>3</sup> quotidiennement et enfin par l'apport de deux puits, creusés à vingt mètres,

---

<sup>583</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XII.

<sup>584</sup> *Ibid.*

<sup>585</sup> *Ibid.*

<sup>586</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 30 mai 1877.

fonctionnant alternativement et donnant chacun 540 m<sup>3</sup> d'eau par jour<sup>587</sup>. Ainsi, le Grand Hôtel dispose de 730 m<sup>3</sup> d'eau par jour alors que ses besoins, en évaluant à 600 le nombre d'ascensions des appareils élévatoires, sont estimés à 370 m<sup>3</sup>. Le problème de l'eau vient enfin d'être réglé. Mais le sort s'acharne sur le Grand Hôtel et notamment sur ses ascenseurs.

Les différents systèmes mis au point ont besoin de temps pour se parfaire et certains faits divers freinent sans doute les clients dans un enthousiasme profond vis-à-vis de la nouveauté. Le 24 février 1878, un très grave accident intervient au Grand Hôtel<sup>588</sup>. Alors que l'ascenseur doit descendre du deuxième étage vers le rez-de-chaussée, il se met à monter « avec une effrayante rapidité »<sup>589</sup>, ce qui provoque la rupture de la pièce reliant le piston à la plate-forme de l'ascenseur. Une fois cette folle ascension terminée par le choc de la cage sur le toit de l'ascenseur ce qui engendre la rupture de nombreux éléments, l'appareil se met à descendre, sans aucun frein, et la cage s'effondre violemment au rez-de-chaussée, après une chute de cinq étages. Une enquête soumet l'hypothèse d'un défaut de fabrication d'une pièce du dispositif. Les experts retrouvent en effet des bulles d'air dans la fonte de la tige du piston, et mettent, de ce fait, en exergue de graves imperfections techniques. Quoiqu'il en soit, l'accident survenu au Grand Hôtel coûte la vie à trois personnes : une cliente, un inspecteur du Grand Hôtel et l'employé chargé de la manœuvre de l'ascenseur, un liftier. Le Grand Hôtel n'est pas le premier établissement hôtelier à avoir connu pareille mésaventure avec ses ascenseurs : des systèmes à tubes défectueux ont coûté la vie « à plusieurs voyageurs en 1865 à Grosvenor Hotel à Londres, par la chute du wagon ascensionnel »<sup>590</sup>. La direction du Grand Hôtel, aux prises avec les tribunaux, prend dès lors la décision d'accorder le maximum de sécurité possible à ses systèmes élévatoires en les dotant notamment de parachutes.

Dans la même période, le Grand Hôtel connaît un nouveau fait divers, qui, ce coup-là, ne fait pas de victimes mais qui aurait pu être tout autant tragique : en août 1877, un morceau de corniche extérieure se détache d'un étage supérieur du bâtiment. Dans sa chute, la « corniche voyageuse » – titre de l'article relatant l'évènement – brise un balcon avant de s'enfoncer dans le bitume du trottoir ; « on attribue cet accident à la trépidation que font éprouver à ces immeubles les myriades de voitures qui sillonnent le boulevard. Il n'y a eu ni morts ni blessés ; mais quelle catastrophe si cette chute s'était produite avant la fermeture du Café de la Paix »<sup>591</sup>.

---

<sup>587</sup> *Ibid.*

<sup>588</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 28 mai 1878.

<sup>589</sup> BHVP, série d'actualité 77 : deux articles de journaux (nous ignorons quels titres), mars et avril 1878.

<sup>590</sup> LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions ...*, *op. cit.*, partie I, p. 49.

<sup>591</sup> BHVP, série d'actualité 77 : article du 18 août 1877 (nous ne savons pas de quel journal est issu cet article).

Enfin, et pour montrer que les liquidateurs prennent réellement à cœur leur mission, nous pouvons présenter les résultats des locations des boutiques du Grand Hôtel, de l'Hôtel du Louvre et du Scribe.

	Au 31 décembre 1872	Au 31 décembre 1873	Au 31 décembre 1874	Au 31 décembre 1875	Au 31 décembre 1876	Au 31 décembre 1877	Au 31 décembre 1878
Grand Hôtel	252 700	296 700	307 700	314 700	314 000	326 700	488 700
Hôtel du Louvre	302 800	353 800	355 800				
Maison rue Scribe, n°1	115 000	119 000	119 000	119 000	119 000	119 900	121 000

*T.10- Produits des locations des boutiques, 1872-1878 (en F)*

Ces chiffres prouvent que les liquidateurs de la Compagnie immobilière fondent beaucoup d'espoirs sur la location des boutiques de ces trois adresses pour rendre plus productive une part de l'actif de la compagnie. Nous percevons la même volonté pour l'ensemble des immeubles de la société immobilière. Ainsi, le revenu apporté par les boutiques du Grand Hôtel du Louvre et du Scribe ne fluctue que très peu : le léger accroissement provient simplement des loyers évolutifs. Par contre, pour le Grand Hôtel, les liquidateurs cherchent au maximum à louer l'intégralité du rez-de-chaussée du boulevard des Capucines et des rues Auber et Scribe. Cette volonté est très notoire pour l'exercice 1878 qui voit les loyers des rez-de-chaussée du Grand Hôtel progresser de près de 50 %. Cette très forte hausse s'explique par le fait que, à cette date, les liquidateurs judiciaires ont loué le Café de la Paix à M. Thouvenin<sup>592</sup>. Dans le même mouvement, les liquidateurs de l'Immobilière vendent pour 500 000 francs à leur nouveau locataire le matériel, le mobilier et la clientèle du Café de la Paix. Céleste Thouvenin devient ainsi propriétaire du fonds de commerce de l'enseigne. Ce bail nous donne l'occasion de connaître l'agencement intérieur qui fut établi au Café de la Paix afin de lui donner toutes les fonctionnalités d'un établissement à forte fréquentation : le sous-sol est divisé en une vingtaine de parties à savoir deux caves à vin, une cave à bière, une cave du jour et un compartiment pour l'écailler, un garde-manger, une cuisine, une pâtisserie, une laverie, une épicerie, une pièce de réserve et où est placé le calorifère, une argenterie, un water-closet, une glacière, un laboratoire, une verrerie, une cave aux alcools et une pièce de

<sup>592</sup> AN, ET/VIII/1813 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, novembre-décembre 1877 (cf. plan du rez-de-chaussée en annexes).



sommellerie. L'entresol est divisé en deux par un corridor donnant entrée à dix-huit cabinets ayant vue tant sur le boulevard que sur la place de l'Opéra et aussi à trois cabinets surplombant la cour intérieure du Grand Hôtel ; se trouvent aussi une réserve et un office, des water-closets, une lingerie et le bureau de la comptabilité. Le rez-de-chaussée est dévolu à la partie d'exploitation du café c'est-à-dire au restaurant et aux salons.

L'ensemble des facteurs que nous venons d'égrèner montre que le Grand Hôtel, malgré les séismes politiques et les troubles qu'a connus sa tête, continue sa marche en avant. Surtout, un homme incarne la tentative de rétablissement de la situation de l'entreprise ou tout du moins la volonté de la conserver la plus rentable possible : M. Van Hymbeeck<sup>593</sup>.

### *L'activité de Van Hymbeeck*

Ancien chef de service de la Banque de France – rappelons que le sénateur de Germiny fut lui-même gouverneur de la Banque de France de 1856 à 1863 et qu'à ce titre, c'est peut-être lui qui a appelé Van Hymbeeck au secours de l'Immobilière puis du Grand Hôtel – secrétaire du Cercle Impérial avant le 4 septembre 1870, Van Hymbeeck est nommé censeur de la Compagnie immobilière en décembre 1867, sans doute au titre de la surveillance des comptes de cette dernière. Début 1870, la Compagnie immobilière – qui a entre-temps changé de président – et Van Hymbeeck concluent un traité à l'effet de lui donner en charge l'exploitation du Grand Hôtel<sup>594</sup>. Il abandonne toute autre fonction pour l'Immobilière et est désormais le seul capitaine à la barre du vaisseau, à la dérive, Grand Hôtel.

Quel bilan pouvons-nous tirer de l'action de Van Hymbeeck à la tête du Grand Hôtel ? Il fut, pendant près de dix ans, un directeur actif, qui mit en place de nombreux éléments pour favoriser la reprise de l'entreprise. Van Hymbeeck signe une grande partie des documents émanant du Grand Hôtel, revendique la paternité des innovations mises en place comme pour mieux mettre en lumière de manière absolue la rupture avec l'époque Pereire, de se différencier au maximum de ce passé à la fois glorieux et douloureux. Ceci est peut-être

---

<sup>593</sup> Ou Vanhymbeeck. À quelques reprises, le nom du directeur du Grand Hôtel s'écrit en un seul tenant. Néanmoins, nous avons tranché pour l'orthographe que nous avons majoritairement rencontrée. Ceci révèle que nous ignorons beaucoup de lui. Grâce à la presse, un court portrait du directeur du Grand Hôtel nous est fourni : « *homme bien élevé, nature courtoise, esprit attentif à tout ce qui se produit et se passe autour de lui, caractère prévenant, réservé et discret, tel est le directeur du Grand Hôtel* » (BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 7). C'est bien le moins que l'on attend d'un directeur d'hôtel de renom !

<sup>594</sup> AN, F/12/6781/A : AGOE de la Compagnie immobilière, 23 mai 1870.

révélateur de la mauvaise image des deux frères pendant les premières années de la Troisième République – ils n'avaient pas non plus que des amis sous le Second Empire – et de la tentative de donner un second départ au Grand Hôtel.

Le Grand Hôtel, après les troubles de la Commune et en dépit de l'épée de Damoclès en suspens au-dessus de la tête de l'Immobilière, continue d'être un haut lieu de mondanités parisiennes, signe évident que, pendant ces dix années tumultueuses, il ne fut pas laissé à l'abandon<sup>595</sup>. Sont également mises en place de nouvelles installations comme le salon des dames. La nouvelle direction du Grand Hôtel centre surtout ses efforts sur la politique tarifaire de l'établissement ; c'est sans doute le seul levier sur lequel elle peut avoir une réelle incidence. Après la hausse constatée aux alentours de 1870, elle déploie des trésors d'ingéniosité pour garder ses clients le plus longtemps possible et érige la fixité de ses prix comme règle indéfectible<sup>596</sup>. Elle procède à une véritable nouveauté dans le domaine des tarifs puisqu'elle supprime le prix du service. Ainsi, le client sait par avance ce qu'il doit à l'hôtelier et est à l'abri d'innombrables surprises intervenant au moment du départ d'un hôtel. Les récits de voyages font massivement part de nombreux litiges et les guides essaient de mettre leurs lecteurs à l'abri : « pour échapper à des surprises, il faut se renseigner du prix des chambres, des bougies, du service, du déjeuner, etc. Les hôtels portent en compte une somme fixe pour le service. Mais cette somme est un bénéfice pour de la maison, il est d'usage de donner par exemple si l'on a demeuré une quinzaine à l'hôtel, 2 ou 3 francs au premier garçon et au concierge, 4 francs selon qu'on est content de leur service. Une pièce de 50 centimes par-ci par-là ne sera pas inutilement dépensée »<sup>597</sup>. Les tarifs « tout compris » du Grand Hôtel s'établissent de la sorte :

Chambre à coucher, un lit, une personne	à partir de 5 francs
Chambre à coucher, grand lit	à partir de 8 francs
Chambre à coucher, deux lits	à partir de 11 francs
Salons	à partir de 12 francs
Domestiques	3 francs
Lits de suppléments	3 francs
Enfants	2 francs

T.11- Tarifs du Grand Hôtel, 1874

<sup>595</sup> Nous ne dressons pas ici un inventaire des événements « mondains » s'étant déroulés au Grand Hôtel, manifestations qui se retrouvent aisément dans l'ouvrage de Pascal Boissel.

<sup>596</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XVII.

<sup>597</sup> BAEDEKER Karl, *Paris et la France du Nord ...*, op. cit., p. 3.

Comme préalablement, les entrées de prix restent accessibles et, de ce fait, « *il ne faut pas croire que les avantages de cette splendide hôtellerie ne soient réservés qu'aux grandes fortunes ; les bourses modestes peuvent, elles aussi, jouir de l'avantage des installations confortables et luxueuses. Cependant, pour éviter un accès trop facile au vulgaire, aucune chambre n'est cotée au-dessous de cinq francs* »<sup>598</sup>. Il faut que le Grand Hôtel soit abordable mais tout de même pas à n'importe qui ! Le Grand Hôtel joue en permanence sur cette ambivalence dans sa démarche commerciale. Sous la direction de Van Hymbeeck, cette démarche prend un nouveau virage avec l'instauration d'une nouvelle innovation : un système d'abonnement complet. Ce système, à prix fixes, comprend le logement, le chauffage, l'éclairage, la nourriture (trois repas par jour, vin compris) et le service. Les repas peuvent être pris dans les étages, ne subissant pas une majoration de tarifs bien que le système d'abonnement prévoit la prise des repas à la table d'hôte. Trois classes sont instaurées dans le système d'abonnement par jour, présentant de grandes diversités de prix. Les trois classes ne se distinguent entre elles que par l'étage où résident les abonnés. Le premier étage ne comprend pas d'abonnés, car jugé trop huppé par Van Hymbeeck ; la première classe loge donc au deuxième étage, la deuxième au troisième et la troisième classe au quatrième étage. De plus, la nourriture est la même pour tous les abonnés. Les repas comprennent, pour le premier déjeuner, café, thé, chocolat, pain, croissant et beurre ; pour le second déjeuner : vin de Bordeaux ou Bourgogne au choix, hors-d'œuvre, deux plats à choisir dans le menu du jour, fromage, fruits ; pour le dîner : vin de Bordeaux ou Bourgogne au choix, potage, hors-d'œuvre, trois plats à choisir dans le menu du jour, salade, entremets, fromage, fruits. La nomenclature des tarifs est intéressante pour la diversité qu'elle présente et toutes les situations qu'elle prévoit.

---

<sup>598</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 3.

Voyageurs	1 <sup>ère</sup> classe	2 <sup>nd</sup> classe	3 <sup>ème</sup> classe
1 personne seule	30	25	20
2 personnes (1 chambre, un grand lit)	45	40	35
2 personnes (1 chambre à deux lits)	52	45	38
Enfants de moins de 4 ans (sans chambre particulière)	4	4	4
De 4 à 12 ans (sans chambre particulière)	8	8	8
Au-dessus de 12 ans (sans chambre particulière)	12	12	12
Au-dessus de 12 ans (avec chambre particulière)	25	20	15
Institutrices, gouvernantes, dames de compagnie, nourrices, bonnes d'enfants, etc.	20	16	12
Domestiques	7	7	7

T.12- Tarifs quotidiens des abonnements du Grand Hôtel, 1874 (en F)

Essayons de comprendre l'intérêt d'une telle démarche : un couple, occupant une chambre premier prix avec deux lits et prenant ses deux repas à la table d'hôte du Grand Hôtel paie en 1874, sans la formule d'abonnement, 31 francs<sup>599</sup> sans compter ni le chauffage ni l'éclairage et en ayant pris comme référence, pour la chambre, le prix le plus réduit. L'intérêt pour le client d'opter pour ce système est donc peu évident, puisque, dans le cas que nous venons d'exposer, cela lui revient, tout compris et dans des conditions de séjour à peu près similaires, avec la formule d'abonnement, à 38 francs. Surtout, le gain pour le client est dans le « tout compris », ce qui signifie qu'il connaît par avance le montant de sa dépense pour l'hôtel, mais aussi pour sa nourriture, deux budgets très importants – sans oublier le coût du voyage – d'un séjour loin de chez soi. Au surplus, les compléments – domestiques ou enfants – ne font pas grimper inexorablement la note. De plus, le client peut, selon toutes vraisemblances, obtenir une réduction de sa facture en restant pour un long séjour à l'hôtel. Il est d'usage qu'un client restant deux ou quatre semaines à l'hôtel voit sa facture réduite de 20 à 25 %<sup>600</sup>. Pour l'hôtelier, l'intérêt est multiple. D'une part, cela permet au Grand Hôtel d'emplir aisément ses services de restauration et notamment sa table d'hôte. Un client ayant choisi la formule quotidienne réfléchit à deux fois avant de prendre ses repas en dehors de

<sup>599</sup>  $11 + (4 \times 2) + (6 \times 2)$ . Nous avons pris comme base de calcul le prix des repas à la table d'hôte de l'hôtel qui subissent, sous la houlette de Van Hymbeeck, une réduction : le déjeuner en coûte désormais 4 francs, le dîner 6.

<sup>600</sup> JOANNE Adolphe, *Paris illustré ...*, *op. cit.*, p. XXVI.

l'hôtel. D'autre part, le système garantit à l'hôtelier la connaissance par avance d'une part de ses recettes quotidiennes.

Van Hymbeeck utilise aussi les anciennes méthodes de la Compagnie immobilière, dont il dépend toujours, dans le domaine de la communication. Ainsi, de véritables campagnes publicitaires sont diffusées dans *L'Illustration*. Les encarts publiés font uniquement l'éloge de la table du Grand Hôtel. Les tarifs sont exposés, tout comme l'éventail des possibilités que le Grand Hôtel offre en cette matière : repas à la table d'hôte, en tables particulières au restaurant, repas à la carte ou repas de corps. Il est ajouté que la salle des fêtes peut contenir 2 000 personnes<sup>601</sup>. Cette campagne perdure pendant plusieurs numéros de l'hebdomadaire et présente une majoration des tarifs de 1 franc au cours de l'année 1874. Van Hymbeeck n'est pas à court d'idée pour vanter les mérites de la table et des caves de l'hôtel. Ainsi, affiches et prospectus publicitaires se multiplient. Sur l'un d'eux, on peut admirer une lithographie représentant trois hommes élégants, en train de déguster une bouteille avec ce dialogue : « *Mais quelle cave as-tu donc pour nous offrir pareil vin ? – Mais tout simplement la cave du Grand-Hôtel à qui je m'adresse quand je veux avoir du bon* »<sup>602</sup>. Enfin, l'outil suprême de la communication du Grand Hôtel, le *Guide de l'étranger*, tente de démontrer que le Grand Hôtel traverse, dans les années 1870, une période de prospérité. Il incite les clients à réserver par avance leurs appartements au Grand Hôtel du fait « *de la vogue dont il est l'objet* ». Surtout, il insiste sur le fait que, malgré ses installations, il est parfois dans « *l'impossibilité d'accueillir tous les voyageurs qui réclament son hospitalité* »<sup>603</sup>. L'annexion – forcée ? – du Scribe concourt à accréditer cette impression. Encore une fois, nous ne nous hasarderons pas à avaliser ou à contredire ces arguments qui laissent transparaître une argumentation avant tout commerciale. Susciter l'envie et faire croire au succès peuvent être utilisés sans vergogne pour vendre un produit.

Les dix années durant lesquelles Van Hymbeeck est à la tête du Grand Hôtel – il est réellement directeur de l'établissement jusqu'au bout de l'intérim des liquidateurs comme en témoigne une publicité d'octobre 1879, où son nom apparaît, alors que le Grand Hôtel et le Scribe sont déjà vendus<sup>604</sup> – sont donc, selon nous, des années actives où une recherche d'améliorations constantes des différents services de l'hôtel est entreprise. Néanmoins, cette

---

<sup>601</sup> *L'Illustration*, 9 mai 1874, p. 312.

<sup>602</sup> BHVP, série d'actualité 77 : publicité pour les caves du Grand Hôtel, vers 1875.

<sup>603</sup> *Guide de l'étranger dans Paris ...*, op. cit., p. XVII.

<sup>604</sup> *L'Illustration*, 11 octobre 1879, p. 239.

situation ne peut durer. Dès son application, chacun sait qu'elle est transitoire. L'Immobilière est en faillite judiciaire et il est impossible de redresser la barre tant les dettes sont abyssales. Son parc immobilier est peu à peu démantelé. Une fois le Grand Hôtel vendu, Van Hymbeeck n'en reste pas directeur et tout porte à croire qu'il se dirigea vers le sud-ouest de la France pour prendre la direction d'un autre grand hôtel, le Grand Hôtel d'Arcachon<sup>605</sup>.

## *Conclusion*

L'avènement et la situation du Grand Hôtel, quinze années après son inauguration, sont donc paradoxaux. Pierre angulaire du nouveau quartier de l'Opéra non achevé, flamboyant par sa conception, son architecture, ses décors et ses équipements, salué par un grand nombre d'observateurs, il est perdu par ses concepteurs et une chape de plomb trône au-dessus de la coupole de sa salle des fêtes et du vitrage de sa cour d'honneur. Du fait des derniers résultats que nous possédons, et des facteurs que nous venons d'énoncer, nous pensons sa situation équivoque dans le milieu des années 1870. Certes, le Grand Hôtel continue à être rentable, certes il bénéficie d'innovations autant sur le plan technique, commercial et organisationnel mais il est irrémédiablement appelé à être vendu et, de ce fait, il semble peu probable que tous les investissements dont un hôtel de ce rang et de cette taille aurait dû bénéficier soient consentis. Les futurs entrepreneurs allant au chevet du Grand Hôtel ont forcément conscience de ces difficultés – ils les mettent largement en relief au moment de sa reprise – tout comme des nombreux atouts qu'il présente. Sa situation idéale sur les boulevards, lieu de promenade par excellence, « l'endroit où le Parisien flâne tous les jours [...] là où chaque jour, devant la terrasse d'un café, on voit se jouer la comédie humaine »<sup>606</sup> lui assure un réel succès, un véritable pouvoir d'attraction auprès des Parisiens en villégiature et des touristes. Il bénéficie aussi du voisinage de l'Opéra. Le Café de la Paix, notamment, profite des sorties de spectacles depuis l'inauguration de ce dernier. Ainsi, le Grand Hôtel et le quartier de l'Opéra se trouvent dans « le triangle délimité par trois monuments emblématiques : les Tuileries, la gare Saint-Lazare et la Bourse [qui] vivait le jour avec les affaires, brillait la nuit avec les loisirs. Devenu un pôle culturel

---

<sup>605</sup> Trouvé sur <http://leonc.free.fr/legallais/leg11.htm> (consulté au printemps 2008).

<sup>606</sup> FRÉBAULT Élie, *La vie de Paris*, 1878 in OSTER Daniel, GOULEMOT Jean, *La vie parisienne, anthologie des mœurs du XIXème siècle*, Sand/Conti, 1989, p. 116.

*et mondain, l'Opéra attirait le Tout-Paris* »<sup>607</sup>. L'emplacement est d'autant plus remarquable que le Grand Hôtel se trouve à proximité des gares desservant les grandes lignes de voyageurs, c'est-à-dire la gare Saint-Lazare, point d'arrivée à Paris des voyageurs anglais et américains, ainsi que les gares du Nord et de l'Est, bien que plus éloignées de l'hôtel mais fort bien accessibles par les boulevards et la rue Lafayette. Ce réseau permet au Grand Hôtel d'être facilement joignable par une clientèle originaire de tout horizon et arrivant à Paris en de multiples points.

Surtout, il semble que les Pereire, par le Grand Hôtel du Louvre – qui souffrit terriblement de la comparaison, à tout point de vue, avec son cadet – et le Grand Hôtel ont réussi un véritable tour de force pour Paris, c'est-à-dire imposer un nouveau type de logement pour les populations en voyage. Certes, le modèle ne leur est pas propre et les touristes séjournant en ces premières années au Grand Hôtel ont sans doute déjà résidé dans les mêmes conditions en Angleterre, aux États-Unis, en Allemagne ou encore en Suisse. De plus, il existait déjà à Paris des résidences fort cossues mais de faibles dimensions. Cependant, l'importation et l'appropriation du concept sont imputables aux frères Pereire. Comme pour d'autres domaines et bien que certains aient eu l'idée avant eux de développer une nouveauté, ils ont pris les risques en premier, allant de la réussite complète – lustre du Grand Hôtel et salutations unanimes – à une déchéance qui l'est tout autant. Ne sont-ils que de simples imitateurs ? Sans doute, mais nous croyons ne pas devoir leur enlever le formidable esprit ambitieux voire courageux qu'ils ont su déployer pour imposer, à Paris et en France, cette nouveauté dans le domaine hôtelier. Ainsi, et malgré la facilité qui consisterait à noircir indéfiniment la situation du Grand Hôtel à la suite de la déroute de ses bâtisseurs, il ne faut pas, à notre sens, perdre de vue qu'il est, pour son époque de création, un concept complètement novateur, véritablement accepté, qui participe totalement au large développement du tourisme, insufflé par le changement de mentalités chez les élites internationales et par les progrès techniques constitués notamment par les chemins de fer et matérialisés par la quête du confort.

---

<sup>607</sup> ANDIA Béatrice de, « Quartier haussmannien, cité idéale », in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, *op. cit.*, p. 23.

**DEUXIÈME PARTIE**

**ENTRE REPRISE ET FONCTIONNEMENT INTERNE,  
1879-1898**



## *Introduction*

Bien que la liquidation judiciaire de la Compagnie immobilière soit prononcée en avril 1872, la plupart de ses actifs ne sont vendus qu'entre 1878 et 1882. En effet, les liquidateurs de la Compagnie immobilière attendent et parient sur une conjoncture économique plus favorable que celle de l'après Second Empire pour se séparer des derniers joyaux de l'ancien empire Pereire. « *La profonde dépréciation immobilière des années 1870 explique la prudence observée pour liquider un parc immobilier montant à 259 millions au 31 décembre 1869* »<sup>608</sup>. Certes, avant 1879, un grand nombre de propriétés de la Compagnie immobilière a été liquidé, mais souvent à perte. C'est, nous l'avons déjà évoqué, le cas de l'ensemble constitué par deux maisons de la rue Scribe et par l'Hôtel du Louvre, « *cédés en 1875 [...] pour 18,200 millions alors que leur apport dans l'inventaire se montait à 23,945 millions* »<sup>609</sup>. En ce premier temps, les liquidateurs de l'Immobilière se délestent donc d'anciennes propriétés au gré de propositions avantageuses ou tout du moins acceptables ; *a contrario*, alors que la conjoncture reste défavorable, ils décident de garder, afin d'en tirer un meilleur parti, les immeubles pour lesquels ils pensent que le temps joue en leur faveur, et qu'ils recevront ainsi des offres de plus en plus conséquentes. La vente du Grand Hôtel répond à ce schéma.

L'achat, en août 1879, du Grand Hôtel, de l'hôtel Scribe et de la Blanchisserie de Courcelles représente l'acte de naissance de la Rente foncière. Cette opération initiale est d'autant plus symbolique qu'elle est à la fois financièrement d'importance – 36,680 MF – et prestigieuse. De plus, bien qu'officiellement créée le 1<sup>er</sup> août 1879, les statuts de la société immobilière ne sont déposés que le 5 septembre 1879<sup>610</sup>. En fait, derrière la Rente foncière, se cache une jeune banque d'affaires, la Banque parisienne, qui tente de profiter de la courte période de reprise économique de la fin des années 1870 pour investir dans l'immobilier<sup>611</sup>. Néanmoins, ces différents entrepreneurs se rendent assez rapidement compte que les métiers

---

<sup>608</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier en France à l'époque contemporaine (1820-1940)*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1982, p. 281.

<sup>609</sup> *Ibid.*

<sup>610</sup> Originellement, les statuts de la Rente foncière se retrouvent à la cote ET/CVIII/1318 des AN (minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, juillet-août 1879). Bien qu'étant toujours aux AN, ils sont désormais conservés dans la réserve des documents « précieux ».

<sup>611</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Le Livre de Poche Références, 2002, p. 301. De 1876 à 1882, le secteur du bâtiment à Paris connut un net regain.

de banquier, propriétaire d'immeubles et hôtelier sont difficilement conciliables et doivent donc avoir recours à de nouvelles compétences et à des capitaux importants. Quels sont les profils des hommes s'étant intéressés au Grand Hôtel en cette période charnière de son histoire ? Quel est l'impact de l'action de chacun sur la marche et le devenir de l'hôtel ? Quelles sont les grandes orientations commerciales et d'organisation prises pour assurer son devenir ? Répondre à ces questions permet de cerner au mieux le rôle des hommes dans l'évolution de la vie de l'hôtel mais aussi de comprendre l'ensemble des rouages d'un hôtel du gabarit de celui du Grand Hôtel dans les années 1880-1900.

## **CHAPITRE 3 : DU RACHAT À LA QUÊTE DU PROFIT**

### **1- La Banque parisienne au secours du Grand Hôtel**

#### **A- Le passage entre différentes mains**

##### *Le Grand Hôtel aux enchères*

En août 1879, une part importante des actifs parisiens de la Compagnie immobilière est mise aux enchères. Le Crédit foncier de France, auprès duquel la Compagnie immobilière est largement débitrice, avait obtenu, en novembre 1872, du Tribunal de Première Instance du département de la Seine, que les saisies immobilières soient converties en vente aux enchères à son profit. La vente est fixée au 20 août 1879, lors d'une audience des criées du Tribunal civil de la Seine<sup>612</sup>. Elle se compose de trois lots : le Grand Hôtel constitue le lot n°1, le Scribe et le Grand Café, le lot n°2 et la Blanchisserie de Courcelles, située à l'angle des rues Pierre Demours et de Courcelles à Paris, le lot n°3. Chacun bénéficie d'une estimation et d'une enchère propre. Lors de la vente, bien que trois enchères aient lieu successivement, un seul et même acheteur se porte preneur des trois lots. Cela était sans aucun doute convenu lors des discussions précédant la vente. Les liquidateurs de la Compagnie immobilière y trouvent

---

<sup>612</sup> ADP, DU5 4731 : audiences du tribunal des criées du 9 mars 1878 au 30 décembre 1880.

l'avantage de vendre chaque propriété à sa juste valeur. Enfin, les liquidateurs n'avaient aucun intérêt à vendre la Blanchisserie de Courcelles de manière séparée. Si tel était le cas, elle perdait une part importante de sa valeur car elle aurait perdu ses deux principaux clients.

À l'occasion de la vente, une précision est apportée pour le deuxième lot. En effet, une estimation distincte est réalisée pour le mobilier et le matériel de l'hôtel Scribe et pour ceux du Grand Café. En fait, le Scribe n'est pas encore considéré comme un hôtel à part entière – malgré sa dénomination – mais toujours comme une maison meublée exploitée par le Grand Hôtel. La vente de 1879 met fin à cette tutelle : le Scribe est dès lors directement exploité par la Rente foncière tout en accueillant toujours à son premier étage le Jockey-Club ; il en déménage, au profit de la rue Rabelais, dans le 8<sup>ème</sup> arrondissement, en juin 1924, confirmant toujours plus le déplacement du « Paris-mondain » vers l'ouest de la capitale<sup>613</sup>. En outre, les liquidateurs de la Compagnie immobilière avait déjà aliéné le fonds de commerce et le matériel d'exploitation du Café de la Paix à Céleste Thouvenin, fin 1877, et de ce fait, le Café de la Paix est devenu une boutique du Grand Hôtel comme toutes les autres<sup>614</sup>. Ils n'avaient pas réussi, ou tenté, une opération similaire pour le Grand Café. Ainsi, l'acquéreur des trois lots devient gérant du Grand Hôtel, du Scribe et du Grand-Café, non du Café de la Paix.

Pourquoi les liquidateurs de la Compagnie immobilière décident-ils de vendre à ce moment ? Les conditions favorables que les liquidateurs attendaient sont, à leur sens, enfin réunies et, de ce fait, *« l'opportunité des réalisations est devenue plus évidente [...] par les offres nombreuses qui nous ont été faites, et qui ont elles-mêmes témoigné de la plus-value acquise par les maisons et par les terrains depuis le commencement de la liquidation »*<sup>615</sup>. Les liquidateurs ont réellement essayé d'attendre la période la plus propice pour se délester des actifs parisiens les plus importants de l'Immobilière. Ils avaient reçu précédemment de nouvelles offres mais qu'ils jugèrent inacceptables : *« A Paris, des négociations ont été engagées pour la vente de quelques-uns de nos immeubles les plus importants, et notamment de l'îlot du Grand-Hôtel, de la maison n°1, de la rue Scribe et de la blanchisserie de Courcelles. Les prix qui nous ont été offerts pour ce groupe d'immeubles ne nous ont pas paru pouvoir être acceptés. Inférieurs à ceux qu'il est permis d'espérer, ils imposeraient, dès ce moment, la liquidation, d'après les calculs les mieux établis, une diminution de revenu de plus de 300 000 fr. par an. Cette diminution serait même de plus de 600 000 fr. par an, si l'on adoptait les bases de l'une des offres qui nous a été faite. Dans ces conditions, la vente de ce groupe d'immeubles serait désastreuse pour les créanciers,*

---

<sup>613</sup> ROY Josphe-Antoine, *Histoire du Jockey-Club ...*, op. cit., p. 115.

<sup>614</sup> Voir fin du chapitre 2.

<sup>615</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1880.

*obligataires et actionnaires de la Compagnie* »<sup>616</sup>. Les circonstances économiques, le retour à la confiance dans le secteur immobilier de la fin des années 1870, le « *développement, sous toutes ses formes, de l'esprit d'entreprise* »<sup>617</sup> et les résultats des établissements industriels de l'Immobilière sont, d'après les liquidateurs, les raisons qui font que les offres se sont multipliées. Les efforts des liquidateurs pendant près de huit ans se sont d'ailleurs concentrés sur la mise en valeur de l'ensemble de l'actif de l'Immobilière, n'hésitant pas à consentir à différents travaux pour vendre plus cher les immeubles. Néanmoins, au moment où ils procèdent à la vente, nous ressentons que les liquidateurs ont besoin de la réaliser pour régler certaines dettes, pour épurer une part de leur passif vis-à-vis du Crédit foncier de France et ne peuvent ainsi plus patienter. C'est alors, peut-être bien renseignés, qu'un groupe de financiers fait une proposition que les liquidateurs jugent recevable. En juin 1879, les liquidateurs obtiennent d'un « *groupe de capitalistes* » l'engagement qu'en cas de mise aux enchères de l'ensemble Grand Hôtel, Scribe et Blanchisserie de Courcelles, elles seraient soutenues et couvertes jusqu'à des prix déterminés.

Une forte publicité est faite autour de la vente aux enchères du 20 août 1879 avec la parution de plusieurs articles, à la demande du Président du Tribunal Civil de la Seine, dans de nombreux journaux de Paris et dans divers autres étrangers<sup>618</sup>. Quarante-quatre journaux en tout, dont une trentaine de parisiens, annoncent la prochaine vente. Une certaine analyse est faite de l'état commercial des trois établissements : un vaste ouvrage est logiquement constitué rappelant les origines de la propriété des terrains et bâtiments, dressant une description précise de chacun d'entre eux, mais aussi de toutes les obligations et contrats en cours que les futurs acquéreurs doivent respecter<sup>619</sup>. Nous apprenons que le Grand Hôtel est assuré auprès de la Société d'assurances mutuelles immobilières contre l'incendie, que le mobilier, les vins, les approvisionnements, les effets des voyageurs sont assurés contre l'incendie et l'explosion du gaz pour une somme totale de 3 300 000 francs ; divers autres assurances sont contractées. De plus, l'ensemble des baux en cours est notifié avec la date d'entrée en location et le montant des loyers ; beaucoup de boutiques sont louées sous le mode de contrats à durée variable et de loyers évolutifs. Ainsi, à la date d'enchères du Grand Hôtel, vingt-deux baux sont en cours, ce qui permet au repreneur d'estimer ses prochaines entrées foncières. Quelques contrats comportent des sous-locations. De manière générale, il

---

<sup>616</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 28 mai 1878.

<sup>617</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1880.

<sup>618</sup> Nous n'en possédons pas la liste.

<sup>619</sup> Archives privées, « collection X » : état descriptif du Grand Hôtel lors de son adjudication ..., *op. cit.*

est précisé toutes les obligations auxquelles l'acheteur doit se confronter, qu'ils s'agissent de contrats de location, d'assurances, mais aussi de contrats publicitaires ou encore de maintenance.

La mise à prix du Grand Hôtel est de dix-neuf millions de francs, celle de l'Hôtel Scribe et du Grand Café est de cinq millions, alors que le prix de départ pour la blanchisserie est de 500 000 francs<sup>620</sup>. Au final, le montant des enchères pour l'immeuble du Grand Hôtel s'élève à 21 300 000 francs, celui du Scribe à 6 320 000 alors que la Blanchisserie est vendue pour 500 050 francs. Il y a donc eu une réelle lutte et diverses enchères pour l'obtention des deux bâtiments ayant façade sur la rue Scribe alors que le bâtiment industriel du XVII<sup>e</sup> arrondissement de Paris n'a pas suscité de grandes convoitises. À cette somme, l'adjudicataire, par le simple fait de l'achat, doit obligatoirement, sans négociation possible afin de devenir de plein droit acquéreur de l'établissement exploité, s'acquitter d'une somme substantielle comprenant les clientèle, achalandage (ce que nous pourrions définir par fonds de commerce), matériel et mobilier industriel qui s'élève pour le premier lot à 6 700 000 francs, pour le second à 500 000 francs, et pour le troisième à 1 300 000 francs. Au total, les acquéreurs doivent s'acquitter d'une somme de 36,680 MF, comprenant, en plus du prix effectif des bâtiments, des fonds de commerce et du matériel industriel, les différents frais inhérents à la vente aux enchères. Le prix des éléments industriels doit forcément être réglé le jour de l'entrée en jouissance alors que, pour les montants des bâtiments, les adjudicataires doivent s'entendre avec le Crédit foncier pour établir les modes et délais de paiement. Au total, cet achat constitutif de la Rente foncière figure à son bilan de décembre 1880 à hauteur de près de 37 MF, le Grand Hôtel en représentant à lui seul environ 29 MF<sup>621</sup>.

Les adjudicataires – la Rente foncière – achètent ainsi le tout, les immeubles et les fonds. Ils sont donc dans un tout premier temps dans l'obligation d'exploiter ces mêmes bâtiments ; ils en ont tous les droits, à moins de leur destiner un tout autre emploi. Il aurait été par exemple possible de démanteler les deux établissements hôteliers pour en faire des appartements de bon standing. Il n'en fut pas ainsi. De plus, les liquidateurs se félicitent, auprès de l'assemblée des actionnaires de l'Immobilière, de la réalisation des « *trois principaux immeubles de Paris, et du changement considérable et définitif qu'elle apporte dans la situation de la*

---

<sup>620</sup> *Ibid.*

<sup>621</sup> ADP, V12S1 : AGH, document relatif à l'acquisition d'août 1879.

liquidation »<sup>622</sup>. La même année, ils procèdent à la vente de onze autres maisons situées à Paris – pour un peu moins de douze millions de francs, signe de l'accélération de la liquidation de la société. Tout laisse croire que 1882 marque l'année d'épure total de l'actif parisien de la Compagnie immobilière<sup>623</sup>.

### *La renaissance de l'esprit d'entreprise : la Banque parisienne*

Le jour de l'achat du Grand Hôtel, la Rente foncière, « *actuellement en voie de constitution* »<sup>624</sup>, est représentée par la Banque parisienne, dont le siège est 7, rue Chauchat – à proximité des grands boulevards et du Grand Hôtel, ainsi que par la Banque européenne, dont le siège social est à Bruxelles, et le siège administratif est au 5, avenue de l'Opéra à Paris. Cette dernière est représentée par Simon Philippart, président de son conseil d'administration tandis que la Banque parisienne l'est par Edmond de Werbrouck, son président, et Eugène Metge, son directeur. La constitution de la Rente foncière fait donc apparaître un nouveau personnage, qui va, pendant une vingtaine d'années, animer le marché bancaire parisien : Edmond de Werbrouck<sup>625</sup>. Ses origines restent particulièrement floues. Banquier belge, il arrive à Paris aux alentours de 1870<sup>626</sup>. En août 1873, nous trouvons trace d'une première activité lorsqu'il passe un contrat d'emprunt avec M. Arnous de Rivière pour l'exploitation de mines d'argent en Bolivie<sup>627</sup>. Du fait que Werbrouck prête une somme considérable – près de 3 MF, il devient largement intéressé à la réalisation du projet. Edmond de Werbrouck « *et ses amis* » doivent dès lors occuper la moitié des sièges du conseil de la société d'extraction. Nous ne savons ni qui sont ses amis, ni si le projet eut réellement lieu. Surtout, nous ignorons comment Werbrouck peut prêter, à lui seul, une telle somme. Dans tous les mémoires relatifs au projet, Werbrouck ne représente que lui-même ; il n'est affilié à aucun établissement.

---

<sup>622</sup> AGO de la Compagnie immobilière, 29 avril 1880.

<sup>623</sup> AG de la Compagnie immobilière, 18 avril 1889.

<sup>624</sup> Archives privées, « collection X » : état descriptif du Grand Hôtel lors de son adjudication ... *op. cit.*

<sup>625</sup> Après avoir quitté la Banque parisienne, il continue sa réflexion sur le système bancaire français avec notamment la parution d'un opuscule, où il expose ses vues par rapport à la création d'une nouvelle banque, chargée de concurrencer le « *monopole* » de la Banque de France (WERBROUCK Edmond de, *La Banque nationale de France*, Paris, Albert Savine éditeur, 1891, 69 pages). Plus anecdotique pour notre sujet, Edmond de Werbrouck publie en 1898 un livre sur les non-voyants, qu'il conclut « *pauvres aveugles, pauvres martyrs, victimes obscures de l'éternelle douleur, pardonnez à notre impuissance de vous cacher ces beautés et tout ce qu'admirent nos yeux !* » (WERBOUCK Edmond de, *Aimons les aveugles !*, Paris, Flammarion, 1898, 242 pages).

<sup>626</sup> ADP, V4E 3396 : acte de mariage d'Edmond de Werbrouck, 15 juillet 1874 (8<sup>ème</sup> arrondissement). Grâce à cet acte, nous apprenons que Werbrouck divorce à Louvain en 1867.

<sup>627</sup> BNF, VP-25776 : Mémoire ayant trait à la Société générale de crédit du Pacifique aux mines d'argent de Caracallès (Chili-Bolivie) et à un prêt de 2 996 500 francs.

Le 20 août 1879, la Banque parisienne et la Banque européenne « *agissent pour le compte et l'intérêt de la Rente Foncière Parisienne, dont elles sont les fondatrices* »<sup>628</sup>. Quels sont l'importance et le poids financier de la Banque européenne dans la constitution de la Rente foncière ? Difficile à établir d'autant plus que nous n'avons trouvé trace de la présence de cette banque du puissant industriel belge qu'à une seule reprise. Simon Philippart avait eu auparavant le projet de fonder un nouveau réseau de chemins de fer en France grâce au contrôle de différents établissements financiers, notamment de l'ancien bras financier des Pereire, le Crédit mobilier – pour lequel il fut en lutte contre Haussmann pour en prendre la présidence. Après une gouvernance de quelques mois, il suscite, en mai 1875, « *un formidable tir de barrage* »<sup>629</sup> à la Bourse de Paris, ce qui entraîne, du fait également de manœuvres frauduleuses, de graves difficultés pour la Banque de Belgique et la faillite de nombreuses sociétés qu'il possède en Belgique et ainsi la ruine de nombreux porteurs<sup>630</sup>. Néanmoins, un « *refus de l'échec* »<sup>631</sup> surgit chez Philippart, d'où la création, le 3 août 1879, de la Banque européenne. Pour son nouvel établissement bancaire, Philippart compte largement sur le marché français : il achète un journal, *La Presse* et c'est ainsi que nous le retrouvons aux côtés de la Banque parisienne de Werbrouck dans la création de la Rente foncière. D'ailleurs, Philippart n'hésite pas, en septembre 1879, à annoncer aux actionnaires de la Banque européenne l'achat du Grand Hôtel, en les invitant à souscrire aux 15 000 actions de la Rente foncière réservées aux partenaires de la Banque parisienne<sup>632</sup>. L'alliance avec Edmond de Werbrouck représentait pour Philippart un atout important pour s'implanter sur la scène financière parisienne. Néanmoins, ce partenariat est de courte durée. Le 3 novembre 1879, Philippart disparaît mystérieusement : « *une fois encore, le financier n'avait pas pu résister à la tentation d'abattre ses adversaires du Crédit Mobilier à la bourse de Paris [...] Il se heurta à une spéculation à la baisse sur la Banque Européenne* »<sup>633</sup>. Il avait à nouveau joué et perdu. Fin 1879, les pertes de la Banque européenne sont déjà élevées ; pour les compenser, elle se sépare des 2 400 parts de fondateur qu'elle possède de la Rente foncière ; « *belle revanche pour Haussmann qui était appelé à la*

---

<sup>628</sup> Archives privées, « collection X » : état descriptif du Grand Hôtel lors de son adjudication ..., *op. cit.*

<sup>629</sup> KURGAN-Van HENTENRIJK Ginette, *Rail, finance et politique : les entreprises Philippart (1865-1890)*, Bruxelles, Édition de l'Université de Bruxelles, 1982, p. 253.

<sup>630</sup> KURGAN-Van HENTENRIJK Ginette, JAUMAIN Serge, MONTENS Valérie (dir.), *Dictionnaire des patrons en Belgique, les hommes, les entreprises, les réseaux*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1996, p. 505 et 506.

<sup>631</sup> KURGAN-Van HENTENRIJK Ginette, *Rail, finance et politique* ..., *op. cit.*, p. 327.

<sup>632</sup> *Ibid.*, p. 328.

<sup>633</sup> *Ibid.*, p. 338.

*présidence de la nouvelle société immobilière !* »<sup>634</sup>. La Banque parisienne est désormais seule – mais sous d'étroits contrôles – aux commandes de la Rente foncière.

La Rente foncière, « *type le plus classique et le plus sage des sociétés immobilières du cycle* »<sup>635</sup> est donc une émanation de la Banque parisienne. Cette banque d'affaires, créée en 1874, et qui devient, en 1904, du fait des nouvelles pratiques bancaires – émission et placement de titres boursiers en grandes quantités, opérations nécessitant des fonds toujours plus colossaux – la banque de l'Union Parisienne, est le symbole du développement bancaire qui s'opère à côté de la traditionnelle Haute Banque durant les premières années de la Troisième République, un acteur majeur du « *vivier de banques en ébullition* »<sup>636</sup> que connaît la période. Les fondateurs de la Banque parisienne veulent « *tirer parti de l'expansion du marché financier* »<sup>637</sup>, de la croissance économique en quête de toujours plus de capitaux et cherchent ainsi à attirer la confiance d'une bourgeoisie épargnante à qui la croissance économique a largement profité. Face à ces grands desseins, le capital social au lancement de la Banque parisienne est relativement modeste : il n'est que d'un million de francs<sup>638</sup>. Son conseil d'administration laisse transparaître que Werbrouck rassemble autour de lui des proches : se retrouvent son beau-père, le Prince Alexandre Soutzo – qui décède en 1877, Alphonse Hartog, Jean de Bojani et Joseph Mainfroy ; le siège de la banque est établi au domicile personnel de Werbrouck, c'est-à-dire au 5, rue Saint-Georges à Paris<sup>639</sup>. Les administrateurs de la banque parviennent très rapidement à étendre leur action par l'appel de nouveaux fonds. Le capital social de la Banque parisienne suit en fait une évolution en trois temps : jusqu'à 1878, il stagne à trois millions de francs, pour augmenter en 1879 à vingt millions de francs allant jusqu'à atteindre 70 MF en octobre 1881<sup>640</sup>. L'assemblée extraordinaire de mai 1881 autorise le conseil à élever, en plusieurs étapes, le capital social de la banque à hauteur de 110 MF<sup>641</sup>. Le krach de 1882-1883 ne lui en laissa pas le temps. Ce capital retombe d'ailleurs à 25 MF, chiffre stable pendant toute la fin des années 1880. L'évolution de son conseil

---

<sup>634</sup> *Ibid.*

<sup>635</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier ...*, *op. cit.*, p. 281.

<sup>636</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne (1874/1904 – 1974), histoire de la deuxième grande banque d'affaires française*, Paris, Éditions Plage, 2001, p. 7.

<sup>637</sup> *Ibid.*, p. 8.

<sup>638</sup> AGE de la Banque parisienne, 23 septembre 1880. Lors de cette assemblée, Edmond de Werbrouck retrace le parcours de son établissement bancaire et notamment l'évolution du capital social de la banque. Pourtant, un historique de la banque dressé en mars 1882 fixe à 500 000 francs (divisé en 1 000 actions de 500 F complètement libérées) le montant de ce même capital. Ainsi, une légère interrogation persiste.

<sup>639</sup> AG de la Banque parisienne, 9 septembre 1876.

<sup>640</sup> AGO de la Banque parisienne, 12 octobre 1881.

<sup>641</sup> AGE de la Banque parisienne, 24 mai 1881.



d'administration révèle cette progression : la Banque parisienne voit son conseil s'ouvrir largement à partir de 1880, date « d'envol » de l'établissement. En cette même année, le conseil d'administration se compose autour de son président Pouyer-Quertier, gros industriel du textile rouennais<sup>642</sup>, « figure de proie du courant protectionniste »<sup>643</sup>, sénateur, ancien ministre des finances, d'Edmond de Werbrouck se présentant comme administrateur de la Rente foncière, d'Ernest Barbet, notable normand, administrateur de la Caisse générale de Réassurances et des Coassurances, de Jean de Bojani, de Charles Guérinet, administrateur du Crédit Foncier de France, d'Alphonse Hartog, de Joseph Mainfroy, d'Eugène Metge et de Charles Morawitz, ancien directeur financier des chemins de fer de la Turquie d'Europe<sup>644</sup>. « Une direction stable constitue leur bras exécutif »<sup>645</sup>, Werbrouck, Metge et Othon Muller, ancien directeur des agences du Comptoir d'Escompte de Paris, sous-directeur puis directeur de l'établissement à partir de juillet 1880 en remplacement d'Eugène Metge, devenu administrateur, semblent assurer le fonctionnement de l'établissement ou en être tout du moins les membres actifs<sup>646</sup>. Edmond de Werbrouck redevient président de la banque à partir de 1883 au moment où elle connaît de graves difficultés dues principalement à la conjoncture économique qui vont même jusqu'à entraîner une réduction de moitié de son capital social<sup>647</sup>. Au début des années 1890, la banque connaît à nouveau une nouvelle période de dépréciation, et, de ce fait, sa direction se remodèle profondément, notamment du fait de l'entrée dans son capital de la Société générale de Belgique<sup>648</sup>.

À l'instar de Philippart ayant acheté *La Presse*, la Banque parisienne se tourne largement vers les journaux pour s'attirer les bonnes grâces d'un public prêt à investir en Bourse. Ainsi, dès son année de création, elle conclut avec Hippolyte de Villemessant, directeur du *Figaro*, « grande réussite du journalisme de la période »<sup>649</sup>, un traité à l'effet de composer quotidiennement la partie financière du journal. Ce traité, conclu pour douze ans, pour une somme originelle de 75 000 francs annuels, passée à 150 000 en 1879, prévoit que « la rédaction de la partie financière du Figaro est exclusivement confiée à la Société Anonyme de la Banque Parisienne : en conséquence aucun article ou entrefilet se rattachant directement ou indirectement à la Bourse,

<sup>642</sup> BARJOT Dominique (dir.), *Les patrons du Second Empire, Anjou, Normandie, Maine*, Paris, Éditions Picard, 1991, p. 53-55.

<sup>643</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne ...*, op. cit., p. 9.

<sup>644</sup> AGOE de la Banque parisienne, 23 septembre 1880.

<sup>645</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne ...*, op. cit., p. 9.

<sup>646</sup> AN, ET/CVIII/1328 : minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, août-septembre 1880, délibérations du conseil d'administration de la Banque parisienne, 23 juillet 1880.

<sup>647</sup> AGOE de la Banque parisienne, 27 octobre 1883.

<sup>648</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne ...*, op. cit., p. 9 et 10.

<sup>649</sup> *Histoire générale de la presse française de 1870 à 1940*, t. III, Paris, PUF, 1972, p. 194.

*aux fonds publics, aux établissements de crédit, aux banques, aux valeurs cotées ou non cotées, aux émissions publiques, aux affaires industrielles ou financières françaises ou étrangères ne pourra paraître dans le Figaro à moins qu'elle n'émane de la Banque Parisienne* »<sup>650</sup> ; en plus, la Banque parisienne s'est assuré le droit de disposer de 8 000 lignes de publicité gratuites par an dans le quotidien. Jusqu'en 1879, le contrat est respecté mais, à la suite du décès de Villemessant, les nouveaux dirigeants cherchent à le casser au motif qu'il nuit à l'indépendance éditoriale du journal. Surtout, ils reprochent à Edmond de Werbrouck d'avoir récemment acheté *Le Gaulois*, concurrent direct du *Figaro*. Pour finir, les trois nouveaux gérants du quotidien, Rodays, Magnard et Périvier, accusent la Banque parisienne d'avoir conseillé aux lecteurs de mauvais placements. Malgré cette tentative, le contrat, du fait d'une décision de justice, va à son terme. « *Cette affaire est loin d'être un cas isolé. En fait, en 1880 déjà, la plupart des journaux avaient aliéné leur indépendance en matière d'information financière et économique. Le mouvement se poursuit dans les décennies suivantes même après le krack de 1882-1883 qui eut, pour un temps, fortement réduit pour les journaux la manne des subventions financières* »<sup>651</sup>. D'après Werbrouck, le contrat a été prolongé et les pages financières du *Figaro* contribuent pleinement à son succès : « *Après le décès du grand journaliste M. de Villemessant, et au moment où nous contribuons cordialement à l'installation de ses successeurs, MM Magnard, de Rodays et Périvier, notre traité avec le journal le Figaro a été remanié et prolongé jusqu'à l'expiration de la Société propriétaire de cette importante publication. Nous n'avons d'autre prétention, vous le savez, messieurs, que celle d'être des hommes de bonne volonté. C'est ainsi que, par degrés, nos bulletins, nos articles, notre publicité s'améliorent et obtiennent un plus grand nombre d'adhérents et de lecteurs* »<sup>652</sup>. Werbrouck et la Banque parisienne multiplient les tentatives pour attirer à eux les économies des épargnants : ainsi n'est-il pas étonnant de voir en 1889 – même si à cette date, le contrat précité n'est plus valide – cet entrefilet, vestige du temps de gestion des lignes financières du *Figaro* par la Banque parisienne, concernant les actions de la société du Grand Hôtel : « *tout autrement devaient se porter les actions du Grand-Hôtel. Si elles ont rapporté 40 fr. en 1887, elles rapporteront 45 en 1888 et certainement beaucoup plus pour 1889 ; ajoutons qu'il s'agit de titres de 500 fr. libérés de 250 fr. seulement. D'autre part, c'est fin 1887 que les actions du Grand-Hôtel ont été introduites sur le marché, ce n'est donc qu'en 1888 que leur classement a pris une rapide extension. Du 31 décembre 1887 au 31 décembre 1888, elles ont monté de 705 à 970. Capitalisées à 5 % du dividende d'un exercice normal, elles vaudront effectivement 900 fr., d'où le cours de 1150. Nous avons été les premiers à recommander les actions du Grand-Hôtel. Nos lecteurs ne l'oublieront pas* »<sup>653</sup>. Dans de telles circonstances, le contrôle de la presse favorise l'attraction de l'épargne en faveur des valeurs du marché dont on fait la publicité. La Banque parisienne utilise très tôt ce levier et il n'est pas douteux qu'il fut employé pour la constitution de la Rente foncière

---

<sup>650</sup> *Ibid.*, p. 173.

<sup>651</sup> *Ibid.*

<sup>652</sup> AGO de la Banque parisienne, 30 septembre 1879.

<sup>653</sup> *Le Figaro*, 5 janvier 1889.

puis de la société fermière du Grand Hôtel, au moment de la forte conjoncture de 1878-1882. En 1877, la Banque parisienne avait également fondé sa propre feuille financière, intitulée *Le Capitaliste, journal de la Banque parisienne*<sup>654</sup>.

### *La fondation de la Rente foncière*

Largement liée au démantèlement de la Compagnie immobilière, la constitution officielle de la Rente foncière a lieu dans l'esprit de tous avec l'achat symbolique de « l'ensemble Grand Hôtel ». Elle doit, pour parvenir à ses fins, batailler pour acquérir cet ensemble puisque, le jour de la vente, Werbrouck – qui pourrait être l'homme qui mène les enchères aux bénéficiaires de la Rente foncière – doit faire face à « deux groupes puissants de financiers »<sup>655</sup>. Le prix d'adjudication pour le Grand Hôtel par rapport au prix de départ le confirme. De plus, à en croire Haussmann, premier président de la Rente foncière, une lutte acharnée semble s'être déroulée en vue de cette acquisition : « nous avons eu pour compétiteurs, dans l'adjudication du 20 août [...] dont la prudence ne saurait être mise en doute, non plus que l'habileté de leurs chefs et que, à 50 francs près, l'un de ces groupes a poussé les enchères aussi haut que le mandataire des fondateurs de la Rente foncière »<sup>656</sup>.

Basée sur cette conquête de prestige, l'action de la Rente foncière se borne, d'après ses statuts, à l'achat, la location ou la prise en gérance aux meilleures conditions d'immeubles déjà bâtis dans Paris. Elle s'interdit ainsi de « rechercher et d'acquérir, dans Paris, des terrains bâtis ou non [...], y édifier les constructions les mieux propres à les utiliser le plus complètement, et réaliser le double bénéfice de cette double spéculation par la revente des immeubles ainsi mis en pleine valeur »<sup>657</sup>. La Rente foncière, « voulant d'adresser à des capitaux de placements »<sup>658</sup>, cherche sans doute par ce moyen à se différencier de l'ensemble de sociétés immobilières spéculatives en cours de formation durant la même période, à se démarquer de son illustre aînée, la Compagnie immobilière et de tous les écueils qu'elle rappelle, et ainsi à attirer à elle les investisseurs à la recherche d'un placement sécurisé. D'ailleurs, au moment où la Rente foncière cherche à attirer à elle de nouveaux capitaux, elle adresse une véritable profession de foi à tous ceux voulant

---

<sup>654</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne ...*, op. cit., p. 9.

<sup>655</sup> AGE de la Rente foncière, 22 avril 1880. Haussmann ne précise pas l'identité des concurrents directs à la reprise du Grand Hôtel.

<sup>656</sup> *Ibid.*

<sup>657</sup> *Ibid.*

<sup>658</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier ...*, op. cit., p. 283.

l'entendre ; voici résumée la teneur de son programme : « rendre accessible aux capitaux petits et grands la possession fractionnelle d'immeubles, à Paris ; fournir, par les cours de la Bourse, à la propriété foncière parisienne ainsi mobilisée, des facilités constantes de réalisation, aussi bien que la constatation précise de sa valeur ; donner à la possibilité des maisons de rapport, à Paris, une fixité de revenu plus grande, par la répartition du capital entre des immeubles situés dans les divers quartiers ; augmenter graduellement le revenu par gestion commune plus économique, par l'accroissement constant des réserves et les opérations accessoires de la société »<sup>659</sup>.

Trouver la figure du baron Haussmann à la tête de la Rente foncière n'est pas une surprise. Après sa destitution de la préfecture de la Seine, Haussmann, grâce à son expérience et à l'ensemble de ses compétences, notamment dans l'art de la négociation, pense être capable de rétablir le Crédit mobilier et en prend la direction en septembre 1871<sup>660</sup>. L'ancien préfet de Paris démissionne deux ans plus tard. En 1875, il s'intéresse toujours au Crédit mobilier, mais cette fois, c'est la – brève – prise de contrôle de Philippart qui l'empêche de revenir à sa tête. Qui est réellement à l'initiative de la création de la Rente foncière ? Michel Carmona, dans sa biographie sur Haussmann, écrit que c'est à l'ancien préfet en personne, aidé de son gendre Camille Dollfus et de la Banque parisienne, que nous devons cette création<sup>661</sup>. Il est indéniable que la notoriété du personnage sert à mener à bien les négociations avec le Crédit foncier qui consent, avant même la création officielle de la Rente foncière, grâce notamment à l'appui d'Albert Christophle, ancien ministre des Travaux publics mais surtout gouverneur du Crédit foncier depuis 1878, à un traité en faveur de la Rente foncière, dit des 200 millions, le 20 septembre 1879, soit le jour de l'adjudication du Grand Hôtel : « le Crédit Foncier [...] s'engage à baisser à 4,05 % l'intérêt des prêts à la Rente Foncière jusqu'à 200 millions ; en échange de l'assurance qu'elle obtient que le Crédit Foncier ne ferait pas bénéficier d'autres sociétés du même type de conditions et d'avantages, la Rente Foncière s'engage à réserver au Crédit Foncier l'intégralité de ces emprunts », et, de ce fait, « bien que n'ayant pas participé à sa fondation, le Crédit Foncier a été par les conditions particulières faites à la Rente Foncière, l'instrument clef de sa constitution et de sa réussite initiale »<sup>662</sup>. Cette très forte dépendance à l'égard du Crédit foncier fait que, lors du krach de 1882-1883, alors que les titres de la Rente foncière voient une chute spectaculaire de leurs cours, le Crédit foncier, par l'intermédiaire de l'un de ses administrateurs, Félix Thoureau, prend la tête de la Rente foncière et pousse ainsi Haussmann

---

<sup>659</sup> BNF, 8-WZ-4287 : document émis par la Rente foncière lors de la souscription de 100 000 nouvelles actions, 12 novembre 1879.

<sup>660</sup> CARMONA Michel, *Haussmann ...*, op. cit., p. 489.

<sup>661</sup> *Ibid.*, p. 490.

<sup>662</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier ...*, op. cit., p. 283-284.

vers la sortie. Celle-ci intervient en septembre 1884<sup>663</sup>. Déjà, dès 1880, les cours de la Rente foncière ont connu une certaine fluctuation à la baisse du fait, selon Haussmann, de critiques émanant d'adversaires de la Rente foncière qui propagent, avec insistance, que l'acquisition du Grand Hôtel s'est faite à un prix trop élevé. Comme pour mieux rassurer ses actionnaires face à cette mauvaise passe passagère, le baron Haussmann argumente en montrant que l'acquisition s'est faite d'après une estimation des immeubles, réalisée par un expert du Crédit foncier, « *qui s'est rendu compte, tant de la valeur, à ce jour du sol et des constructions, que des revenus constatés, et qui a poussé le scrupule jusqu'à rechercher quels pourraient être ceux des localités occupées par le Grand Hôtel et l'hôtel Scribe, transformées en habitations particulières* »<sup>664</sup>. Toutes les éventualités sont donc évoquées et les conclusions de Haussmann semblent implacables : « *la Rente foncière est loin d'avoir acheté trop chèrement le Grand-Hôtel et ses annexes* »<sup>665</sup>.

La stratégie de la Rente foncière, pour attirer à elle l'épargne, s'appuie donc sur ces deux leviers. D'une part, est mis en avant le soutien du Crédit foncier ; d'autre part, le placement « de bon père de famille » est amplement souligné ; l'appellation donnée à la société prouve clairement cette volonté. L'association des termes « rente » et « foncier » indique le côté conservateur de cette dernière : l'investissement dans les pierres inspire toujours plus confiance que la participation dans toute autre forme de placement à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Ainsi, dans un document émanant de la nouvelle société immobilière de novembre 1879, diffusé lors de la souscription de 100 000 actions nouvelles de 500 francs, la Rente foncière insiste sur son soutien de poids et légitime son action par le fait qu'elle dispose, grâce à ce partenariat, de fonds considérables qui lui permettent de constituer une société solide et de diversifier son champ d'actions, en investissant dans tout type d'immeubles. Cette stratégie doit lui permettre de minimiser au maximum les risques : « *les capitaux considérables dont disposera la Rente foncière lui rendront possible l'acquisition d'immeubles qui, par leur prix, demeurent inaccessibles à la masse du public, et cette acquisition se fera à des conditions d'autant plus avantageuses que la Société n'aura pas à recourir au bénéfice si onéreux des facilités de paiement [...] Les risques de non-valeurs seront moins lourds, répartis en un grand nombre d'immeubles situés sur un nombre de points différents. Les frais de gérance seront diminués grâce à une direction unique [...] Chacun peut apprécier la portée de cet engagement, d'après les conditions si favorables auxquelles le Crédit Foncier vient de placer 1 800 000 obligations foncières* »<sup>666</sup>. L'absence totale de danger est largement mis en relief : « *le*

---

<sup>663</sup> AHCA, DEEF 29193 : historique de la Rente foncière, avril 1892. C'est l'ensemble du conseil d'administration de la Rente foncière qui est renouvelé à cette date.

<sup>664</sup> AGE de la Rente Foncière, 22 avril 1880.

<sup>665</sup> *Ibid.*

<sup>666</sup> BNF, 8-WZ-4287 : document émis par la Rente foncière, 12 novembre 1879 ..., *op. cit.*

*caractère essentiel de la Rente foncière est l'exclusion absolue de spéculation : la mobilisation de la fortune immobilière n'est possible qu'avec cette garantie »*<sup>667</sup>.

La première assemblée générale élit, à la présidence du conseil d'administration de la Rente foncière, le baron Haussmann ; autour de lui, se trouvent Bellonnet, ancien ministre plénipotentiaire, Bourdais, vice-président de la Société des Ingénieurs civils, architecte, Léon Bret, ancien avocat au Conseil d'État, et à la Cour de Cassation, administrateur du Crédit Foncier de France et de la Société des Forges de Chatillon et Commentry, Camille Dollfus<sup>668</sup>, ancien député, Charles Guérinet, agent de change honoraire, administrateur du Crédit foncier de France, Martenot, sénateur, président de la Caisse Générale de co-assurances et de réassurances contre l'incendie, Molinari, économiste, membre correspondant de l'Institut, Sébastien de Neufville, banquier, administrateur du Crédit Foncier de France, Vernhette, ancien préfet, administrateur de la Compagnie des chemins de fer de Bône à Guelma et enfin Edmond de Werbrouck<sup>669</sup>. Dès le début, le contrôle du Crédit foncier est étroit, avec la participation de trois administrateurs communs. Au final, l'ensemble est assez hétérogène et rassemble des personnages liés à un grand nombre de sociétés de premier plan.

Le capital social d'origine est fixé à vingt-cinq millions de francs, divisé en 50 000 actions de 500 F émises au pair et libérées de moitié. Malgré son programme de prime abord prudent, le soutien financier du Crédit foncier permet au conseil d'administration de développer rapidement ses actions et de faire de nombreuses acquisitions dans Paris. D'ailleurs, n'allant pas à contre-courant de ses obligations statutaires, elle achète des immeubles en cours de construction, les fait achever pour mieux les louer, ce que Michel Lescure qualifie « *d'interprétation assez souple* »<sup>670</sup> de ses statuts. Cette stratégie n'est en aucun point contradictoire, mais déroge quelque peu de la prudence volontairement affichée. Ainsi, au

---

<sup>667</sup> *Ibid.*

<sup>668</sup> Camille Dollfus (1826-1906), « *issu d'une famille de la haute bourgeoisie industrielle et protestante fixée à Mulhouse depuis le XVI<sup>e</sup> siècle* », est lié à la fois du côté maternel et paternel au patronat alsacien. En 1860, il se marie avec la famille du baron Haussmann. Diplômé de carrière, il devient, largement poussé par son beau-père, candidat officiel aux élections législatives de 1863 dans le Lot-et-Garonne, réélu en 1869. Durant sa mandature, « *il fait partie de la fraction la plus fidèle de la majorité, participe à de nombreuses commissions d'intérêt local et à quelques-unes d'intérêt général comme celle de 1867 sur les réunions publiques* ». Après la chute du Second Empire, « *il ne renie pas ses opinions bonapartistes et échoue aux élections législatives de 1876 et à celles de 1877* » et participe aux différentes sociétés gérées avec plus ou moins de succès par le baron Haussmann (ANCEAU Éric, *Dictionnaire des députés du Second Empire*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999, p. 126).

<sup>669</sup> AGE de la Rente foncière, 22 avril 1880. Nous rapportons les titres inscrits dans le rapport des administrateurs à l'assemblée générale.

<sup>670</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier ...*, *op. cit.*, p. 284.

bilan de la Rente foncière arrêté au 31 décembre 1880, rendu public lors de l'assemblée générale de la société, tenue dans un des salons du Grand Hôtel en avril 1881, figurent « l'ensemble Grand Hôtel » à hauteur de plus de trente-six millions de francs ainsi qu'un groupe de maisons, situées rue Le Peletier, rue de la Michodière, boulevard Haussmann, rue des Mathurins, rue Croix des petits Champs, rue Montesquieu, cloître Saint-Honoré et rue Moret, à hauteur d'un peu moins de neuf millions de francs<sup>671</sup>. Ces acquisitions montrent que la Rente foncière s'attache autant aux opérations de prestige, à proximité des grands boulevards ou du Palais-Royal qu'à l'achat d'immeubles dans des quartiers plus populaires, comme dans le XI<sup>e</sup> arrondissement, avec les immeubles de la rue Moret. De manière générale, cette stratégie fut constante.

Cependant, l'objectif premier de la Rente foncière reste bien l'achat puis la location, voire la vente, de constructions parisiennes et n'a nullement vocation à l'exploitation industrielle. Suivant ce credo, ses administrateurs cherchent à louer au plus vite leurs diverses acquisitions ; concernant le Grand Hôtel, la Rente foncière compte, en son sein, des personnages intéressés par son exploitation. Par contre, elle peine à louer les autres établissements industriels qu'elle achète en août 1879 : à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1882, le Grand Café est loué au prix de 150 000 francs<sup>672</sup> ; pour des raisons que nous ignorons, la location est résiliée à partir du 30 juin 1884 et, de ce fait, l'exploitation du Grand Café revient à la société immobilière, qui réussit finalement à le louer à nouveau en mai 1885. Ainsi, à partir de 1886, « la Rente foncière n'exploite plus elle-même que l'Hôtel Scribe et la Blanchisserie de Courcelles »<sup>673</sup>. Il est en toujours de même dans le milieu des années 1890.

## **B- La création d'une société d'exploitation du Grand Hôtel**

Pour la première fois de son histoire, le Grand Hôtel devient une personnalité juridique à part entière. Dès lors, son avenir peut être tracé par et pour lui-même : il n'est plus une simple composante « noyée » à l'intérieur d'actifs d'une puissante société, il ne dépend plus des diverses activités d'une compagnie aux préoccupations avant tout immobilières. Les grandes orientations prises par la société d'exploitation se font désormais uniquement dans le

---

<sup>671</sup> AGE de la Rente Foncière, 11 avril 1881.

<sup>672</sup> AHCA, DEEF 29193 : historique de la Rente foncière, avril 1892.

<sup>673</sup> *Ibid.*

but de conduire vers une bonne marche les différents services de l'hôtel, ce qui nous permet, pour la première fois, de comprendre au mieux certaines dynamiques de l'établissement. Comme étape préalable, il est de notre devoir de cerner le profil des hommes ayant l'ambition de prendre les rênes d'une enseigne que beaucoup décrivent comme vacillante.

### *Des banquiers au chevet du Grand Hôtel*

Lors de l'assemblée générale ordinaire du conseil d'administration de la Banque parisienne du 12 octobre 1881, Pouyer-Quertier annonce que la banque, « avec un groupe d'amis »<sup>674</sup>, a constitué une société fermière du Grand Hôtel au capital de quatre millions de francs. Edmond de Werbrouck semble être à nouveau à l'initiative de cette création. En effet, dès le 1<sup>er</sup> juillet 1880, la Banque parisienne conclut un accord avec la Rente foncière afin de prendre en location le Grand Hôtel. Par la suite, le 25 septembre 1880 sont déposés les statuts d'une société fermière du Grand Hôtel<sup>675</sup>. Un bail est rapidement conclu. Des modifications ainsi que les statuts définitifs de la société se retrouvent dans l'étude de M<sup>e</sup> Magne, les 17 mars et 2 avril 1881<sup>676</sup>. La société fermière du Grand Hôtel a été constituée sans apport en nature, tout le capital étant représenté par des actions devant être libérées en espèces<sup>677</sup>.

S'intéresser à des activités industrielles fait partie des occupations régulières de la jeune banque et constitue une part importante de son portefeuille. Ainsi, le jour où est annoncée la création de la société fermière du Grand Hôtel, est exposée la situation d'une participation à hauteur de près d'un million de francs dans une entreprise industrielle de trempe de verre, « entreprise qui n'a point donné encore les résultats espérés par ses fondateurs, ses administrateurs et ses banquiers »<sup>678</sup>. La Banque parisienne détient également diverses participations dans la constitution d'une société dite « Gaz et Eaux » ou encore dans l'acquisition du domaine de l'impératrice Eugénie à Biarritz : « qui connaît Biarritz ne doute pas de son avenir et surtout de l'avenir de notre superbe domaine, pour ainsi dire tout en bord de mer »<sup>679</sup>. Il semble même que la Banque parisienne ait acheté la villa Eugénie, qui a façade sur mer, à l'effet de la

---

<sup>674</sup> AGO de la Banque parisienne, 12 octobre 1881.

<sup>675</sup> AN, ET/CVIII/1328 : minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, août- septembre 1880.

<sup>676</sup> AN, ET/LXXVI/1015 : minutes de M<sup>e</sup> Magne, mars-avril 1881.

<sup>677</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

<sup>678</sup> AGO de la Banque parisienne, 12 octobre 1881.

<sup>679</sup> *Ibid.*



transformer en casino, devenant ainsi le Palais-Biarritz<sup>680</sup>. La Banque parisienne, ou tout du moins les membres qui sont à l'origine de sa création, croit donc de manière importante en l'hôtellerie comme placement financier intéressant. Il n'en est pas de même par la suite puisque, dès que le conseil d'administration de la Banque parisienne se renouvelle intégralement, le Palais-Biarritz est mis aux enchères, le 1<sup>er</sup> août 1892<sup>681</sup>. La Banque parisienne reste tout de même proche de son ancienne propriété puisqu'elle aide les acquéreurs de l'établissement, situé en bord de mer et à proximité des Grands Établissements des Thermes salins de Biarritz, à le transformer en hôtel de premier ordre devant bénéficier de « *la clientèle internationale et plus particulièrement aristocratique qui fréquente cette plage pendant presque toute l'année* »<sup>682</sup>. Selon toute vraisemblance, l'Hôtel du Palais ouvre durant l'été 1894. Quoiqu'il en soit, ces exemples prouvent l'étendue des domaines dans lesquels la Banque parisienne investit.

Les hommes qui prennent en exploitation le Grand Hôtel prennent-ils un risque ? Aux dires de Haussmann, une atmosphère nauséabonde entoure le Grand Hôtel et plus généralement toutes les activités de la nouvelle société immobilière. Seraient-ce les anciens adversaires du fidèle serviteur du Second Empire qui surgissent pour nuire à ses intérêts ? Il nous est impossible de trancher mais tout laisse croire, si nous suivons les paroles de l'ancien préfet de la Seine, que les pires bruits circulent contre la Rente foncière et surtout contre son achat principal, le Grand Hôtel : « *on a prétendu que le Grand Hôtel notamment ne pouvait plus donner, dans l'avenir, le même produit que par le passé, en raison surtout du tort que lui feraient de nouveaux établissements, fondés à Paris en vue de l'Exposition universelle, et qui disputent aujourd'hui, aux anciens, leur clientèle ordinaire* »<sup>683</sup>. Cette concurrence mais surtout l'ensemble de la propagande menée contre la Rente foncière – s'agit-il des mêmes qui ont bataillé aux enchères pour acquérir le Grand Hôtel ? – semblent porter ses fruits. Bien que des propositions aient été faites à la Rente foncière en vue de la location du Grand Hôtel – pour lesquelles nous ne possédons aucun détail, aucune n'a été suivie. Tous les arguments sont utilisés pour décourager les preneurs et ainsi laisser sur les bras de la Rente foncière un investissement lourd et ne demeurant que peu productif. Du fait de l'importance de l'investissement, nous pouvons même penser que la non location du Grand Hôtel aurait été, à moyen terme, jusqu'à mettre en péril la société du baron Haussmann. En plus de ces différentes propagandes, les

---

<sup>680</sup> KOSINSKI Sophie, MICHELETTI Éric, *Grands Hôtels du bord de mer ...*, op. cit., p. 58.

<sup>681</sup> AGO de la Banque parisienne, 23 septembre 1893.

<sup>682</sup> *Ibid.*

<sup>683</sup> AGE de la Rente foncière, 22 avril 1880.

circonstances ne semblent pas favorables à la location de l'établissement du 12, boulevard des Capucines : « *l'affreux hiver que nous venons de traverser, peu après notre entrée en possession, et qui a paralysé le mouvement habituel des voyageurs, semblait même justifier ces dires* »<sup>684</sup>. De plus, il s'avère que l'ensemble des attaques que la Rente foncière subit ne soit pas totalement infondé, car, afin de faciliter la location du Grand Hôtel, la Rente foncière entreprend elle-même des travaux et la restauration partielle du mobilier de l'hôtel. Par rapport aux sommes engagées, la Rente foncière cherche réellement à séduire d'éventuels repreneurs : les devis s'élèvent à 340 000 F pour le bâtiment et à 300 000 F pour le mobilier.

Le consentement à ces efforts est efficace puisque, au printemps 1880, les négociations reprennent. Les offres semblent même ravir les administrateurs de la Rente foncière puisqu'elles « *ont été graduellement élevées jusqu'à un chiffre qu'elles n'avaient pas atteints auparavant* »<sup>685</sup>, tant et si bien qu'elles aboutissent à l'accord du 1<sup>er</sup> juillet 1880, formalisé par le bail du 25 septembre 1880. Par contre, bien que la période soit, pour le secteur immobilier, une période de net redressement, les activités industrielles semblent toujours souffrir des effets de la conjoncture puisque la Rente foncière préfère un revenu fixe, au risque d'exploiter elle-même le Grand Hôtel et d'obtenir ainsi un produit plus élevé que le montant d'un loyer. Surtout, elle ne réussit pas à se dessaisir des autres établissements industriels qu'elle a acquis comme le Scribe ou la Blanchisserie de Courcelles. Dès 1882, la Rente foncière accepte l'idée d'exploiter directement cette dernière car elle développe son activité avec l'achat d'un terrain, contigu à l'usine, nécessaire pour le déploiement de séchoirs à l'air libre<sup>686</sup>. Cette acquisition fait suite à une promesse de vente obtenue par les liquidateurs de l'Immobilière<sup>687</sup>. Elle montre cependant une certaine résignation de la part des dirigeants de la Rente foncière, la volonté de développer ses activités mais surtout de donner de la plus-value à son actif dans l'espoir de s'en dessaisir par la suite ; enfin, cette démarche prouve toute l'implication de Haussmann dans la vie de la société puisqu'il est lui-même présent lors de la vente du terrain, en compagnie d'Edmond de Werbrouck.

Le pessimisme ambiant ne frappe pas tout le monde, et notamment Edmond de Werbrouck, qui devient le président de la société fermière du Grand Hôtel en septembre 1880.

---

<sup>684</sup> *Ibid.*

<sup>685</sup> *Ibid.*

<sup>686</sup> AG de la Rente foncière, 14 avril 1883.

<sup>687</sup> AN, ET/CVIII/1320 : minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, octobre-novembre 1879 : acte de vente par Mr et Mme Jeannest à la Rente Foncière, 31 octobre 1879.

Il réunit autour de lui un consortium de personnages assez disparate : en effet, le conseil d'administration se compose d'Alphonse Hartog, lui-même administrateur de la Banque parisienne, de Louis Bonnefons, ancien directeur de l'assurance l'Urbaine et administrateur des eaux de Vichy, d'Édouard Dremel, d'Alfred Langronne, d'Auguste Magnin, expert comptable auprès des tribunaux, de Léon Liais, du colonel Frédéric Aillery, officier de la Légion d'Honneur pour son rôle dans la Guerre de 1870<sup>688</sup> et de Paul Mercier<sup>689</sup>. Aucun lien direct ne semble exister entre ces différents profils. La plupart se présentent comme propriétaire rentier. À notre sens, et bien que les éléments biographiques sur chacun se font rares, ce recrutement a pour objectif la quête de compétences pouvant être utile au redressement du Grand Hôtel. L'exemple le plus tangible est celui d'Édouard Dremel, qui a acquis la nationalité belge depuis son passage au Grand Hôtel du Louvre. Il est d'ailleurs probable que les origines de Werbrouck expliquent la présence de Dremel. Au total, c'est bien la Banque parisienne qui reste largement majoritaire de l'actionnariat de la nouvelle société<sup>690</sup>.

Werbrouck Edmond de (propriétaire, Paris)	50 actions
Hartog Alphonse (propriétaire, Paris)	25
Barbet Ernest (propriétaire, Paris)	25
Magnin Auguste (rentier, Paris)	25
Durand Charles (propriétaire, Paris)	10
Mercier Paul (rentier, Paris)	25
Mainfroy Théodore (propriétaire, Neuilly)	25
Aillery Frédéric (rentier, Saint Germain)	50
Manchez Georges (propriétaire, Paris)	10
Malbronn Raymond (licencié en droit, Paris)	40
Langronne Alfred (propriétaire, Paris)	50
Lefebvre Edouard (propriétaire, Rambouillet)	20
Constant Alfred (propriétaire, Niort)	36
Dupuis Felix (propriétaire, Etampes)	3
Chédeville Emile (propriétaire, Paris)	50
Denizet François (notaire, Beaugency)	2
Denizet Gabriel (notaire, Beaugency)	2
Faure Pierre (directeur, Valence)	10
L'Epine Philibert (rentier, Vesoul)	20
Bord Claude (rentier, Paris)	60
Pinglé (propriétaire, Paris)	20
Liais Léon (rentier, Cherbourg)	50
De Richecourt (propriétaire à Angers)	20
Dremel Edouard (propriétaire à Bruxelles)	50

<sup>688</sup> AN, LH/12/40 : dossier de Légion d'Honneur de Frédéric Aillery.

<sup>689</sup> AG de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

<sup>690</sup> AN, ET/LXXXVI/1015 : dépôt des procès-verbaux des assemblées générales constitutives de la société fermière du Grand Hôtel, déclaration de souscription des actions de la société fermière du Grand Hôtel, 1881.

Bonnefons Louis (propriétaire, Paris)	50
Hamelin Célestin (rentier à Paris)	20
Banque Parisienne (7, rue Chauchat)	7 252

*T.13- Liste des premiers actionnaires de la société fermière du Grand Hôtel*

Hormis les actionnaires-administrateurs, les autres actionnaires n'ont aucun pouvoir dans la société du fait de la majorité écrasante de la Banque parisienne. D'ailleurs, ce sont Jean de Bojani et Othon Muller, respectivement administrateur et directeur de la banque, qui déposent les actes de l'entreprise, mettant un peu plus en évidence la paternité de la banque sur la société fermière du Grand Hôtel.

L'officialisation de la création de la société fermière du Grand Hôtel a lieu lors d'une séance du conseil d'administration de la Banque parisienne, en septembre 1880. Les membres présents – Werbrouck, Barbet, Bojani, Hartog, Metge et Mainfroy – établissent les statuts de la société devant exploiter le Grand Hôtel<sup>691</sup>. Le capital social est fixé à quatre millions de francs, représenté par 8 000 actions de 500 francs chacune devant être libérées de moitié lors de la souscription. Le solde peut être appelé suivant les besoins de la société, postérieurement aux versements statutaires et aux décisions du conseil d'administration. L'objet de la société est :

- 1- « l'exploitation du Grand Hôtel et à cet effet la location par bail d'une durée égale à celle de la société des portions de l'immeuble sis à Paris, 12, boulevard des Capucines où cette exploitation a lieu présentement ainsi que des autres portions de cet immeuble sur lesquelles il serait jugé opportun de l'étendre », ainsi que l'exploitation « du fonds de commerce, du matériel, du mobilier et des approvisionnements » de l'hôtel.
- 2- « L'exploitation de tous autres établissements déjà existant ou créés dont l'annexion au Grand Hôtel pourrait concourir à sa prospérité, tels que Boulangerie, Boucherie, Vacherie, Magasin de comestibles ou vins, Blanchisserie, service de transports et de publicité », etc.
- 3- « L'acquisition ou la prise à bail de tous terrains ou constructions nécessaires à ces industries accessoires et l'édification, au besoin, de constructions nouvelles sur les terrains acquis ou loués à long terme.

---

<sup>691</sup> AN, ET/CVIII/1328 : minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, août-septembre 1880, actes de la société fermière du Grand Hôtel.

- 4- « L'exploitation de tout établissement similaire par voie d'association, de fusion ou d'adjonction ou de toute autre façon ».

La durée de la société est fixée à dix ans – en mars 1881, elle est arrêtée à trente ans pouvant être prorogée par décision du conseil d'administration – et son siège social est établi au 12, boulevard des Capucines<sup>692</sup>. Les nouveaux dirigeants du Grand Hôtel s'octroient plus ou moins les mêmes prérogatives que celles que s'étaient accordées les frères Pereire, c'est-à-dire la possibilité d'exploiter des boutiques de l'édifice et de pouvoir ainsi continuer à développer la marque Grand Hôtel, mais aussi à tirer profit d'établissements extérieurs au Grand Hôtel afin de lui assurer un approvisionnement de qualité ou des services complémentaires. Les Pereire avaient peut-être déjà trouvé la bonne formule.

La suite des statuts fondateurs de la société énumère les différentes obligations inhérentes à chaque société anonyme : qualités des actions, mode de renouvellement et de désignation du conseil d'administration, fixation des compétences de ce conseil, possession minimum de cinquante actions pour tout administrateur – ramenée à vingt-cinq en 1881, convocation de l'assemblée générale, mode de nomination des commissaires en charge de présenter le rapport à l'assemblée générale des actionnaires, constitution des fonds de réserve, etc.

Malgré tout, la constitution de la société fermière du Grand Hôtel n'a lieu d'être qu'à la condition de s'être précédemment assuré l'usage de l'édifice ; c'est ce qui a été fait par un accord du 1<sup>er</sup> juillet 1880, officialisé le 25 septembre de la même année. Entre-temps, le Grand Hôtel « a été administré par la Banque parisienne pour le compte de la société Fermière qu'elle se proposait d'organiser »<sup>693</sup>. Cette administration est composée des mêmes qui créent définitivement la société fermière du Grand Hôtel.

### *Le Bail de septembre 1880*

À partir du 1<sup>er</sup> juillet 1880, la Rente foncière n'exploite plus directement le Grand Hôtel. Elle n'est donc restée aux manettes de l'établissement qu'une dizaine de mois. Nous

---

<sup>692</sup> AN, ET/LXXVI/1015 : minutes de M<sup>e</sup> Magne, mars-avril 1881, modifications des statuts de la société fermière du Grand Hôtel.

<sup>693</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

avons déjà énuméré les différentes tractations qui eurent lieu afin de pouvoir le louer. Quoiqu'il en soit, et malgré ces difficultés qui permirent peut-être aux repreneurs du Grand Hôtel de bénéficier de conditions avantageuses, la Rente foncière réussit, et c'est bien là l'essentiel pour elle, à se dessaisir assez rapidement du Grand Hôtel. Enfin, malgré la proximité existant entre les différents acteurs de la reprise de l'hôtel, le bail conclu entre les deux parties est un texte fondamental dans la mesure où il est source de nombreuses querelles dans l'avenir.

Le 25 septembre 1880, sont réunis dans le bureau du notaire de la Rente foncière et de la Banque parisienne – les deux sociétés ont toujours le même siège social – le baron Haussmann, Alphonse Hartog, se présentant comme administrateur de la Banque parisienne et Paul Mercier, tous deux administrateurs de la société du Grand Hôtel, tout nouvellement formée – dépôt des statuts le même jour. En fait, l'accord de juillet 1880 ne pouvait aboutir qu'à la condition de la formation définitive de la société d'exploitation. C'est désormais chose faite.

Les lieux loués comprennent les portions de l'immeuble « *qui servent à l'exploitation du Grand Hôtel* »<sup>694</sup>. L'enjeu majeur du bail est en fait de définir ces parties, car la Rente foncière essaie de tirer le meilleur parti de l'immeuble. Ainsi, bien que depuis la création du Grand Hôtel son administration s'était réservée l'usage de certaines boutiques donnant sur la rue Scribe ou sur le boulevard des Capucines, la stratégie de la Rente foncière n'entre plus dans la même logique. Il faut tirer profit du moindre espace de l'établissement et c'est, en suivant ce raisonnement, qu'elle loue, dès l'acte de vente du Grand Hôtel paraphé, les boutiques de la rue Scribe que le Grand Hôtel utilisait précédemment pour le Service des Courriers. La Rente foncière a, pendant le temps de son administration directe, transféré ces services à l'entresol du bâtiment afin de louer les deux travées de la rue Scribe à la Société des Wagons-Lits en mars 1880<sup>695</sup>. Ces deux boutiques, exploitées depuis vingt ans par le Grand Hôtel, sortent désormais de son giron. Les administrateurs de la société fermière du Grand Hôtel réussissent tout de même à garder la jouissance de la boutique, établie sur le boulevard des Capucines, où est situé son magasin de comestibles. Néanmoins, cette prolongation ne se fait que par l'intermédiaire d'un autre bail, et moyennant un loyer supplémentaire de 15 000 francs ; cela prouve tout de même l'attachement des nouveaux administrateurs du Grand Hôtel par rapport à cette boutique majeure du dispositif commercial de l'établissement. En outre, il est très

---

<sup>694</sup> ADP, V12S5 : AGH, bail du 25 septembre 1880.

<sup>695</sup> *Ibid.*

nettement stipulé que cet emplacement ne peut être loué qu'à la société d'exploitation du Grand Hôtel. De manière surprenante, aucune mention n'est faite du magasin des caves alors que, dans les années 1880, le Grand Hôtel dispose de deux boutiques pour son commerce de vin : une sur le boulevard des Capucines, une rue Auber<sup>696</sup>. Ces implantations résultent peut-être de prises à bail plus tardives, à moins que, pour la boutique sur le boulevard, l'appellation « vente extérieure de comestibles » sous-entende également les caves. Enfin, le droit de préférence de la société fermière sur les boutiques de l'immeuble s'applique également aux locaux du Café de la Paix dès que le bail en cours – celui avec Mr Thouvenin – se termine, c'est-à-dire en janvier 1888. La société locatrice a aussi le droit, par préférence face à tous autres commerçants, de prendre à bail d'autres boutiques de l'immeuble, en attendant évidemment l'expiration des baux en cours.

Ce droit d'option sur les magasins et boutiques dépendant de l'immeuble et occupés par des tiers est assez vite rogné. En effet, dès 1882, la société fermière du Grand Hôtel expose que « *des difficultés se sont élevées avec la société bailleuse* »<sup>697</sup>. Le premier point de litige entre les deux instances apparaît lorsqu'elles se disputent le paiement du loyer de l'appartement loué par le photographe Chambay, lui servant d'atelier. La Rente foncière tente de prouver que ce loyer doit lui revenir, argumentant qu'il s'agit d'un commerce et donc d'une boutique comme de toutes les autres alors que la société fermière prouve que cette location ne peut être considérée comme une boutique standard car elle se situe au quatrième étage de l'hôtel. De plus, aucune mention n'est faite d'un tel cas dans le bail de septembre 1880, ce qui, de prime abord, devrait laisser la jouissance de ce loyer à la société fermière. Le photographe pourrait être considéré comme un client à l'année. L'interprétation du bail met en jeu un loyer annuel de 12 500 francs. La société fermière se trouve finalement dans l'embarras, car, loin de vouloir se laisser flouer, elle ne veut pas, dès les premiers instants de location, détériorer les rapports avec son propriétaire. Au total, et afin surtout d'éviter un procès pouvant être corrosif tant du point de vue financier, relationnel que médiatique, une solution amiable est trouvée : la Rente foncière renonce à l'idée de percevoir le loyer de Chambay alors que la société fermière abandonne son droit de préférence sur les boutiques du rez-de-chaussée de l'hôtel. Hormis le magasin des caves de l'hôtel sur le boulevard des Capucines pour lequel elle garde toute jouissance, la société fermière est désormais placée au même rang que tout autre commerçant voulant s'établir au Grand Hôtel.

---

<sup>696</sup> ADP, 2MI3 86 : *Bottin du Commerce*, 1884.

<sup>697</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

Dans un deuxième temps, le bail fait état des éléments mobiliers et incorporels compris dans la location. Sont ainsi affermés « *le fonds industriel et commercial du Grand Hôtel, avec son titre, sa clientèle, son achalandage, les meubles meublants, objets et mobiliers industriels servant à son exploitation et les approvisionnements de toute nature qui existaient au jour de l'entrée en jouissance [c'est-à-dire le 1<sup>er</sup> juillet 1880], dans les différentes parties du Grand Hôtel (magasins, ateliers, économat, caves, offices et garde manger)* »<sup>698</sup>. Ni état des lieux ni inventaire ne sont dressés. Une clause est apportée au contrat donnant la capacité au locataire d'acquérir, pendant la durée du bail, les meubles meublants, objets mobiliers, le matériel et les approvisionnements loués, moyennant une somme de 2 800 000 francs. Dans le cas où cette option est levée, le loyer annuel est diminué de 175 000 francs, mais la société du Grand Hôtel se trouverait dans l'obligation de tenir les lieux loués constamment garnis de meubles et autres matériels à l'effet de pouvoir répondre à l'exécution du bail et notamment au paiement du loyer.

Le reste du bail, comme n'importe quel contrat de location, décline l'ensemble des obligations auxquelles les locataires doivent faire face comme l'entretien des lieux et des objets l'équipant, le devoir de rendre le bâtiment avec les objets meublants estimés à la même valeur que le jour de l'entrée en jouissance des lieux, le devoir d'acquiescement des contributions et de toutes les charges, l'abandon de tous les équipements réalisés au sein de l'établissement au profit du propriétaire lors de l'expiration du bail, ... Néanmoins, certaines de ces obligations sont propres à l'hôtel et aux exigences de la Rente foncière et peuvent de ce fait être un frein aux aspirations des preneurs de l'établissement. Ainsi, la société du Grand Hôtel est dans l'impossibilité de changer la destination ainsi que l'appellation du Grand Hôtel. Elle doit tenir « *le Grand Hôtel continuellement ouvert et le maintenir à l'état de premier ordre comme il est présentement* »<sup>699</sup>, elle ne peut pas rétablir, dans une cour du bâtiment, le café-billard à l'usage du public extérieur qui vient d'être récemment supprimé – elle peut par contre installer des billards dans d'autres parties de l'hôtel, elle doit prendre la suite de tous les contrats et marchés en cours, etc.

Le bail conclu entre la Rente foncière et la société du Grand Hôtel est établi, pour une durée de trente ans, à courir du 1<sup>er</sup> juillet 1880, moyennant un loyer annuel de 1 400 000 francs, payable par quart, à chaque début de trimestre au siège de la société bailleuse. La société du Grand Hôtel doit verser six mois d'avance à la Rente foncière comme garantie. Ce

---

<sup>698</sup> ADP, V12S5 : AGH, bail du 25 septembre 1880.

<sup>699</sup> *Ibid.*



n'est qu'une fois ce texte établi que la société fermière peut enfin débiter son exploitation. Elle vient de s'assurer l'usage du bâtiment pour trente ans, mais aussi du fonds et de l'ensemble du matériel d'exploitation du Grand Hôtel. La première action de la société fermière est d'ailleurs de dresser un large panorama de l'hôtel, et, de l'avis de tous, le Grand Hôtel traverse une période délicate.

### *Un hôtel au bord du gouffre ?*

Un jeu de dupes s'instaure à notre sens autour de la reprise du Grand Hôtel. Certains ont tout intérêt à le déclarer comme pratiquement en ruine alors que d'autres doivent au contraire prouver qu'il se porte bien enfin de le louer le plus facilement possible. Selon nous, la Rente foncière est la principale responsable de ces ambivalences d'autant plus que son discours, par rapport à l'hôtel, fait volte-face à six mois d'intervalle : dans un premier temps, elle décrit le Grand Hôtel comme un établissement ayant subi de nombreuses dégradations tant du point de vue des infrastructures que de son image comme pour mieux montrer qu'elle a réalisé une bonne affaire ; puis, afin de séduire un locataire, elle doit montrer tous les espoirs et les moyens de redressement dont dispose l'entreprise.

Le Grand Hôtel est-il au bord du gouffre en août 1879 ? Nous ne le croyons pas. D'emblée, nous avons vu que, pendant la période durant laquelle il fut sous la tutelle des liquidateurs de la Compagnie immobilière, le Grand Hôtel n'est pas abandonné à son sort. Des initiatives commerciales sont mises en place, des investissements sont consentis. Deuxièmement, nous avons également vu qu'il dégage toujours des bénéfices importants – cela relève peut-être d'un faible taux d'investissement. Troisièmement, nous pouvons nous demander pourquoi la Rente foncière, comme d'autres groupes de financiers, s'intéresse au Grand Hôtel si son état est si déplorable et accepte de l'acheter à un montant élevé. L'emplacement du Grand Hôtel reste une garantie face à un investissement lourd, et, de surcroît, malgré les enquêtes de la Rente foncière, il ne fut jamais réellement envisagé de le transformer en appartements privés. Le plus rentable reste bien de continuer à en faire un hôtel de demi-luxe, malgré un constat de reprise inquiétant.

En avril 1881, le baron Haussmann confirme la première tendance qui est de montrer que la valeur du Grand Hôtel s'est réduite durant les années 1870 : « *l'exploitation du Grand Hôtel et celle du Grand Café ont beaucoup souffert du mauvais état d'entretien dans lequel avait été laissés ces*

*établissements depuis plusieurs années. Le Grand Hôtel, notamment, était tenu d'une façon tellement déplorable que la clientèle riche s'en était éloignée. De plus, une foule d'abus, qu'il ne nous a pas été possible de découvrir et de réprimer immédiatement en amoindrissaient le rendement net* »<sup>700</sup>. Tous ceux ayant approché de près le Grand Hôtel semblent confirmer ce jugement : dans le bail de septembre 1880 sont évoqués des « *errements du passé* » ; en mars 1881, le commissaire en charge de dresser un bilan du Grand Hôtel en parle en ces termes : « *les évènements de 1870 et 1871 [...] ont apporté un certain trouble dans cette exploitation, les dernières années notamment ont eu particulièrement à s'en ressentir* »<sup>701</sup>. Néanmoins, l'ensemble des ces témoignages est sans doute là pour mettre en évidence les espoirs que suscite une bonne administration de l'établissement, ainsi que les efforts mis en place pour le remettre sur de bons rails. Nous avons déjà évoqué l'investissement à hauteur d'un peu plus de 600 000 francs de la Rente foncière au moment où elle l'exploite pour son propre compte mais, surtout, au moment où elle cherche à attirer un locataire.

Bien que la situation décrite soit critique, tout est fait pour prouver qu'un redressement rapide de la situation est envisageable ; déjà, du temps où la Rente foncière est encore exploitante du Grand Hôtel, des améliorations notoires sont au rendez-vous : « *c'est seulement après plusieurs mois de notre gestion que, grâce à des réformes introduites graduellement, et surtout aux travaux de restauration successivement entrepris, les produits on retrouvé leur ancien niveau* »<sup>702</sup>. Les neuf mois pendant lesquels la Rente foncière a été aux commandes de l'hôtel sont décrits comme ayant été consacrés à une réfection profonde destinée à installer le Grand Hôtel dans l'état où il devait se présenter au public. Des dépenses de réorganisation et de publicité sont également consenties. Tout l'intérêt de la Rente foncière est de démontrer que, bien qu'ayant connu des épisodes difficiles, le Grand Hôtel, par une reprise en main ferme et une administration solide, peut redevenir, à la condition qu'il ne l'était plus, un établissement de tout premier ordre : « *les études patientes que nous avons faites, de tous les services du Grand Hôtel, nous ont bien vite amenés à reconnaître qu'une administration habile, active, soigneuse du bien-être de la clientèle, aussi bien que des intérêts de la maison, secondés d'agents polis, scrupuleux et fortifiée par une contrôle efficace de toutes les dépenses, aurait bientôt fait de relever ce grand et magnifique établissement de sa déchéance apparente, et saurait en tirer bien plus que les produits moyens réalisés par le passé* »<sup>703</sup>. Le programme est vaste mais alléchant. D'ailleurs, les rapports à l'assemblée générale de la Banque parisienne confirme cette tendance ; dès octobre 1881, Edmond de Werbrouck est en mesure d'apporter de bons résultats aux actionnaires de la banque : « *chaque jour se signale par une augmentation considérable de*

---

<sup>700</sup> AGO de la Rente foncière, 11 avril 1881.

<sup>701</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

<sup>702</sup> AGO de la Rente foncière, 11 avril 1881.

<sup>703</sup> AGE de la Rente foncière, 22 avril 1880.

*produits, s'élevant jusqu'à 40 % par rapport au jour correspondant de l'année précédente. Une administration compétente, recrutée, en partie, parmi des spécialistes, déploie une activité remarquable pour conduire cet établissement, unique dans Paris par son magnifique emplacement, l'ampleur et le confortable de son installation, vers le maximum de clientèle et de recettes »*<sup>704</sup>. Le Grand Hôtel semble donc être promis à un bel avenir, à la condition que les nouveaux dirigeants de l'hôtel de la place de l'Opéra mettent en œuvre de réels efforts tant financiers que dans son organisation interne.

## **2- Le paradoxe de la Grande Dépression**

### **A- Réorganisation complète**

#### *Motiver et encadrer le personnel*

Les hommes qui prennent en main le Grand Hôtel à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1880 sont donc devant un vaste chantier. Problèmes d'image, de personnel, d'organisation, d'investissement, de matériel, etc. ne semblent pas leur être épargnés. Qui plus est, les administrateurs de la Banque parisienne ne paraissent pas, d'après leurs profils, les plus à même pour redresser la barre du paquebot tanguant. Edmond de Werbrouck a pleinement conscience que remettre sur de bons rails le Grand Hôtel nécessite des qualités spécifiques et de vraies connaissances, ce qui est assez éloigné des compétences normales d'un banquier ; lors de l'assemblée constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, le rapporteur chargé de dresser un constat de la situation de l'entreprise ne dissimule pas que la Banque parisienne ne possède pas les aptitudes requises pour rétablir les résultats de l'hôtel : « *une entreprise comme la vôtre sort du cadre des opérations habituelles d'une maison de Banque quelle que soit l'habileté de ceux qui la dirigent* »<sup>705</sup>. C'est ce qui explique la création même d'une société fermière du Grand Hôtel à l'effet d'attirer, autour d'une banque, des hommes pouvant mener à bien cette mission : « *il lui faut pour réussir pleinement avoir à sa tête, une administration spéciale, pour ainsi dire technique, au courant des affaires*

---

<sup>704</sup> AGO de la Banque parisienne, 12 octobre 1881.

<sup>705</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

*commerciales et concentrant ses efforts journaliers sur tous les rouages intérieurs, il lui faut aussi un contrôle sévère* »<sup>706</sup>.

Les premières actions se tournent largement vers ces objectifs. Les périodes de gestion directe du Grand Hôtel par la Rente foncière puis pendant l'exploitation provisoire de la Banque parisienne sont sans doute des temps où sont mis en place les premiers changements importants, où sont consentis les investissements les plus urgents mais surtout des périodes où Werbrouck dut tout faire pour parvenir à engager des hommes susceptibles de pallier les méconnaissances des administrateurs de la Banque parisienne dans le domaine hôtelier et dans la gestion d'établissements industriels. Deux profils parmi les administrateurs de la nouvelle société confirment nos hypothèses : Édouard Dremel est à coup sûr appelé par Werbrouck au conseil d'administration de la société du Grand Hôtel pour son expérience dans la grande hôtellerie ; de plus, le savoir-faire d'Auguste Magnin, expert comptable, ne fut sans doute pas de trop pour clarifier les comptes de l'entreprise et remettre de l'ordre dans l'ensemble de la maison. Au moment de la reprise, il est mentionné que les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel ont toutes les peines du monde à se rendre compte réellement de sa situation économique passée ; en effet, avant de se lancer dans cette aventure, la Banque parisienne réalise de multiples études afin d'atténuer au maximum les risques et surtout pour envisager les résultats futurs en cas de reprise réussie : « à votre assemblée générale de constitution, vous avez eu connaissance [...] des conditions défavorables au milieu desquelles l'Administration provisoire avait repris l'exploitation du Grand Hôtel [...] Malgré cette situation, l'Expert avait été amené à conclure que l'Exploitation du Grand Hôtel pouvait se traduire par des bénéfices »<sup>707</sup>.

Tous les éléments nous étant parvenus mettent l'accent sur les améliorations intervenues très rapidement au Grand Hôtel, soulignant les préoccupations majeures de ses repreneurs : « grâce aux soins assidus et constants que les administrateurs provisoires ont donné à la gestion de l'hôtel, le Grand Hôtel est sorti de la voie difficile dans laquelle il se trouvait depuis plusieurs années et il a commencé à reconquérir la faveur dont il jouissait auprès de la clientèle dans les premières années de sa création »<sup>708</sup>. Quels sont les axes sur lesquels s'appuient les administrateurs du Grand Hôtel pour le relever ? L'encadrement du personnel semble être un des soucis majeurs de Werbrouck et de ses collaborateurs. Déjà, Haussmann avait relevé des errements dans le comportement du personnel au moment de la vacance de gestion. Nous pressentons que la

---

<sup>706</sup> *Ibid.*

<sup>707</sup> *Ibid.*

<sup>708</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

rigueur du personnel et son professionnalisme sont perçus comme étant un vecteur essentiel pour que le Grand Hôtel retrouve sa notoriété d'antan. À l'inverse, un personnel non impliqué dans ses fonctions est, à court terme, un obstacle infranchissable nuisant très fortement à la réputation de l'hôtel. En ce sens, les créateurs de la société fermière pensent avoir trouvé la solution pour réussir à responsabiliser leurs salariés. Ainsi, les statuts de la société prévoient d'intéresser le personnel aux résultats de l'entreprise, afin, à n'en pas douter, d'en attendre le meilleur. Cette pratique s'inscrit bien évidemment dans le courant paternaliste de gestion du personnel caractérisé par la période. L'article 39 des statuts répartit les produits de l'entreprise<sup>709</sup>. Sur les bénéfices de l'exploitation de l'hôtel, il est prévu un prélèvement de 10 % destiné aux réserves de la société. Sur le solde, 5 % sont destinés aux actionnaires ; par la suite, l'excédent est réparti de la façon suivante : 10 % pour la Banque parisienne, 10 % pour le conseil d'administration, sur lesquels 5 % sont réservés aux deux administrateurs délégués et enfin 10 % peuvent être reversés au directeur de l'hôtel ainsi qu'au personnel. Le surplus est réparti – 70 % du premier solde – au prorata des actions. Il est donc intéressant de noter que les statuts de la société prévoient de distribuer une part des bénéfices aux salariés de l'établissement. Néanmoins, cet intéressement ne s'effectue qu'au dernier stade de la redistribution des bénéfices. Surtout, les statuts notifient, sans ambiguïté, que, contrairement aux autres obligations, cette mesure n'est qu'une possibilité ; il est du ressort et de la bonne volonté du conseil d'administration de rendre concrète cette option. Nous ne savons malheureusement pas dans quelle mesure cette possibilité fut appliquée dans un premier temps, mais il reste important de voir que les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel cherchent sans doute par cet argument à motiver et attirer auprès d'eux des hommes et des femmes concernés par la bonne marche du Grand Hôtel. Le rapport présenté aux actionnaires lors de l'assemblée constitutive de la société accentue ce dernier point : *« je dois reconnaître qu'un tel changement [les premières améliorations constatées dans la gestion de l'hôtel] n'a pu se produire et ne saurait se maintenir que par les efforts persévérants et dévoués des Administrateurs qui ont été ou qui seront à la tête de l'entreprise et le concours d'un personnel choisi, honnête et intéressé à bien faire [...] les 10 % attribués au directeur et au personnel m'ont paru représenter une juste rémunération des services et un encouragement légitime pour tous »*<sup>710</sup>. D'après les sources, l'application de cette mesure est régulière. Ainsi dès que les bilans de la société présentent des bénéfices, les 10 % sont versés au directeur et à son personnel. Nous ignorons par contre les modalités de répartition de cette somme : chaque employé touche-t-il autant ? Est-ce que la rétribution diffère en fonction de

<sup>709</sup> AN, ET/CVIII/1328 : minutes de M<sup>e</sup> Prud'homme, août-septembre 1880, statuts de la société fermière du Grand Hôtel.

<sup>710</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

l'ancienneté, du poste occupé ? Enfin, à partir de 1887, le conseil témoigne constamment de l'entière satisfaction qu'il a vis-à-vis de son personnel ; voici, par exemple, ce qu'il s'attache à ajouter aux délibérations du conseil pour l'exercice 1890 : « *en terminant, Messieurs, nous sommes heureux de constater que le Personnel du Grand-Hôtel, dont chacun des Membres reçoit une part de nos profits, remplit ses fonctions avec un zèle qui cimente de plus en plus l'union parmi nous* »<sup>711</sup>. La naissance de la culture d'entreprise est en marche.

### *Le non choix du directeur*

L'état-major de la nouvelle société a aussi un rôle prépondérant dans le rétablissement de l'entreprise. Signe de certaines hésitations dans la reprise d'un établissement hôtelier du gabarit du Grand Hôtel, une question importante se pose aux administrateurs au moment où ils entrevoient une gestion sur le long terme de celui-ci. Dans un premier temps, de juillet 1880 à avril 1881, deux administrateurs-délégués sont nommés, de manière provisoire, à la tête du Grand Hôtel. Il s'agit de MM. Hartog et Mercier<sup>712</sup>. Leurs compétences – nous pensons que Hartog est un banquier alors que nous n'avons aucune idée du métier de Mercier, leurs rôles réels ainsi que les décisions qu'ils ont dû prendre sont pour nous des énigmes. Il paraît acquis que ces deux hommes découvrent le Grand Hôtel en même temps que le métier d'hôtelier. Cependant, le rapport d'activité parle de leurs « *efforts* », synonymes de « *relèvement des recettes du Grand Hôtel* », sans plus de précision. Bien que cette gestion semble concluante, le conseil d'administration cherche à aller au-delà et s'interroge sur la manière optimale d'administrer l'entreprise. La figure du directeur d'hôtel est au centre du débat. Les créations du Grand Hôtel du Louvre, du Grand Hôtel puis du Continental coïncident en effet avec l'apparition de cette nouvelle profession dans les hôtels parisiens<sup>713</sup>.

---

<sup>711</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

<sup>712</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

<sup>713</sup> À de multiples reprises, nous évitons de généraliser nos dires à l'ensemble du territoire français, faute de preuves et de recherches, préférant cantonner nos hypothèses à Paris. Néanmoins, ce qui est vrai pour Paris l'est sans doute ailleurs, d'autant plus que, comme l'a clairement montré François Caron : « *depuis le début du 19<sup>e</sup> siècle, le développement industriel de la France se réalise en deux étapes : c'est à Paris que les nouveaux secteurs d'activité apparaissent et connaissent leur essor ; puis dans un second temps, ils se décentralisent vers la province* » (CARON François, « L'embellie parisienne à la Belle Époque, l'invention d'un modèle de consommation », in *Vingtième siècle, revue d'histoire*, n°47, juillet-septembre 1995, p. 42-43). Nous ne comprendrions pas pourquoi le secteur de l'industrie hôtelière ferait exception à la règle. Ainsi, l'ensemble des suppositions que nous émettons peut sans doute s'appliquer pour toute la France, avec, vraisemblablement, un temps de décalage.

Avant l'apparition de l'industrie des grands hôtels, du fait de la taille des établissements, les rôles du propriétaire et du directeur sont totalement assimilés. Le directeur n'existe pas en tant que tel. Les compétences qui lui sont dévolues par la suite sont précédemment du ressort du patron de l'hôtel et autre maison meublée. Ainsi, par l'usage du *Bottin du Commerce*, et bien que la méthode proposée ne puisse être intégralement fiable, il serait possible de distinguer la taille d'un hôtel à la présence explicite d'un directeur. En effet, la majorité des hôtels de Paris durant la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle – période la plus facilement étudiée car le *Bottin du Commerce* ne commence qu'en 1838, mais peut réellement être exploité pour l'analyse des hôtels parisiens qu'à partir de 1845<sup>714</sup> – mentionnent le nom des propriétaires d'établissements, qui peuvent à la fois être le cuisinier, le réceptionniste ou encore le concierge du lieu d'accueil. Avec l'apparition des hôtels « monstres », sont désormais indiqués les noms des directeurs et non plus des propriétaires des hôtels. C'est bien la confiance et la notoriété de ce personnage central qui agit sur la bonne marche et donc sur la réputation d'un hôtel. Dès son inauguration, le Continental nomme, tout en le faisant clairement savoir, E. Leguay au poste de directeur<sup>715</sup>. Le crédit accordé par le sérieux du directeur d'hôtel doit devenir un gage du succès commercial d'une société. Les directeurs d'hôtel peuvent donc désormais jouer sur leur renommée pour monnayer leurs services. Plus globalement, c'est la gestion des hôtels parisiens par des sociétés anonymes qui impose progressivement et généralise la figure du directeur dans ces mêmes établissements.

De ce fait, il est étonnant de ne pas rencontrer cette nouvelle figure des hôtels de Paris dans la rubrique du *Bottin du Commerce* pour le Grand Hôtel aux débuts des années 1880. Ceci s'explique facilement par les choix du conseil d'administration de la société fermière, choix qui se sont faits après, semble-t-il, de nombreuses interrogations : « *une question s'est posée à vos Administrateurs : l'administration de l'hôtel, la conduite de l'Exploitation générale devaient elles être confiées à un Directeur, employé toujours révocable ou à des Administrateurs auxquels le Conseil délèguerait une partie de ses pouvoirs ?* »<sup>716</sup>. Le conseil tranche finalement en faveur de la seconde option. Un argument fort l'explique : les administrateurs de la société du Grand Hôtel ne paraissent pas faire confiance, face à l'ampleur des défis étant appelés à être relevés, en un homme seul, qui plus est, non-propriétaire ou non-actionnaire de la société. Bien que le conseil ne nie pas un sentiment de devoir chez un potentiel directeur, il ne juge pas qu'il puisse être suffisamment

---

<sup>714</sup> Avant cette date, un unique *Bottin du Commerce* est émis pour l'ensemble de la France. Après 1845, il en existe un spécifique à Paris.

<sup>715</sup> ADP, 2MI3 74 : *Bottin du Commerce*, 1878.

<sup>716</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

influent pour guider un établissement comme le Grand Hôtel. Ses dimensions ne paraissent pas être un obstacle à la nomination d'un directeur ; c'est bien le fait que seul un ou plusieurs directeurs-proprétaires est, à leurs yeux, suffisamment légitime et responsable, en comparaison d'un simple chef, pour diriger, en ces temps de réorganisation complète, le Grand Hôtel.

La combinaison sélectionnée aboutit sur l'établissement de quatre délégations à l'effet d'encadrer et de diriger les différents services de l'hôtel. Chacune d'entre-elles est placée sous la tutelle d'un membre du conseil d'administration. Ainsi, nous retrouvons un département « personnel et travaux » confié à Frédéric Aillery, un autre baptisé « location et publicité » sous l'égide d'Édouard Dremel, un troisième intitulé « direction du restaurant et des caves » dirigé par Alfred Langronne et enfin le service « comptabilité et contentieux » est placé sous la responsabilité d'Auguste Magnin<sup>717</sup>. Le Grand Hôtel possède finalement quatre directeurs, quatre administrateurs-délégués ayant chacun une tâche fort précise et distincte. Quelle est la légitimité de ces hommes à gouverner ces différents services ? Les attributions de Dremel et Magnin semblent évidentes tant elles correspondent aux aptitudes de tous deux. En ce qui concerne les deux autres administrateurs, nous sommes dépourvu de tout indice nous permettant de comprendre les raisons faisant qu'ils accèdent à ces directions. Néanmoins, l'attribution de la direction du personnel au colonel Aillery pour ses qualités d'ancien militaire est tout sauf anodine. Au vu de l'affectation de Langronne mais surtout du fait qu'il devient directeur – officiellement – du Grand Hôtel dans le milieu des années 1880, nous sommes en droit de penser qu'il est issu du sérail hôtelier ou de la restauration. Ainsi, les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel opte, dans un premier temps, pour une organisation très hiérarchisée, placée sous d'étroits contrôles, dont certains traits – importance de la fonction administrative, mise en place d'un état-major quasi militaire, etc. – font fortement penser à la théorisation rationnelle de l'organisation administrative des entreprises de Henri Fayol, avec notamment la présence d'« *un général en chef omniscient* »<sup>718</sup> ; toutefois, le Grand Hôtel en possède quatre.

---

<sup>717</sup> *Ibid.*

<sup>718</sup> DAVIET Jean-Pierre, « Stratégie et structure chez Saint-Gobain : un modèle français dans les années 1930 ? », in *Entreprises et Histoire, stratégie industrielle, l'éternel retour ?*, n°1, avril 1992, p. 54. Les notions d'ordre, de discipline, d'autorité, d'organisation contrôlée sont constantes dans la pensée de Fayol. De plus, la présence d'un ancien militaire à, ce que nous nommerions de nos jours, la direction des ressources humaines, est à l'époque monnaie courante. D'ailleurs, Fayol chercha lui-même à adresser son discours aux militaires, même si, selon Jean-Louis Peaucelle, il ne trouva pas un écho favorable, essentiellement pour une raison de vocabulaire : « *chez les militaires, l'administration est le travail de bureau, travail subalterne, par opposition avec le travail noble de "commandement"* » (PEAUCELLE Jean-Louis, « Saint-Simon, aux origines de la pensée



Le fait que la figure d'un directeur réapparaisse vers 1885 – nous ne connaissons pas la date précise du fait que nous ne possédons pas les rapports aux assemblées entre 1883 et 1887 – montre que cette gouvernance extraordinaire est de courte durée. Du reste, elle est sans doute, dès son origine, instaurée pour l'application de mesures fortes et suivies, pour un rétablissement prompt et rigoureux du Grand Hôtel. Ainsi, une fois l'organisation interne remise à flot, la division quadripartite n'a, selon nous, plus lieu d'être car elle fut mise en place pour répondre à des circonstances exceptionnelles. Quoiqu'il en soit, l'objectif affiché par l'installation de ce quatuor est la recherche de « *toutes les combinaisons, toutes les mesures d'ordre et d'économie qui peuvent procurer une augmentation de recettes, une diminution de dépenses* »<sup>719</sup>. Werbrouck se réjouit de cette décision : grâce à cette organisation, le Grand Hôtel a trouvé « *un concours actif, efficace, continu, journalier* »<sup>720</sup> en vue de rétablir rapidement la marche de l'hôtel. Le commissaire aux comptes salue lui aussi le dévouement d'Aillery et Langronne. Ces deux hommes semblent donc être les plus impliqués dans la direction de l'hôtel. Dremel, par exemple, bien qu'étant en charge d'un des quatre services, habite et dirige deux hôtels à Bruxelles, le Bellevue et l'Hôtel de Flandre, ce qui, à n'en pas douter, l'empêche d'être quotidiennement à Paris. Il est à cet égard étonnant de le retrouver vice-président du conseil à la fin des années 1880<sup>721</sup>. Ce titre n'est probablement qu'honorifique mais Werbrouck s'attache à utiliser la notoriété de Dremel, personnage très reconnu dans le métier – comme le montre la presse belge de l'époque : « *Si la perfection est de ce monde, elle a certainement été atteinte dans la profession par M. Édouard Dremel* »<sup>722</sup>, pour louer la nouvelle crédibilité du Grand Hôtel. Édouard Dremel est ainsi celui qui est le plus mis en avant, pour profiter de sa réputation, se substituant d'un certain point de vue à un directeur plénipotentiaire que le Grand Hôtel ne possède pas.

En dehors des jetons de présence, les administrateurs-délégués perçoivent une allocation supplémentaire pour leur travail<sup>723</sup>. L'assemblée d'avril 1882 vote une rallonge budgétaire pour ce poste en faveur de l'exercice suivant, signe que le rétablissement de l'hôtel

---

de Henri Fayol », in *Entreprises et Histoire, Henri Fayol*, n°34, décembre 2003, p. 68). Au Grand Hôtel, les deux se rejoignent en la personne d'Aillery !

<sup>719</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

<sup>720</sup> *Ibid.*

<sup>721</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1889.

<sup>722</sup> *Journal de la Cuisine*, 14 avril 1898 in JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, *op. cit.*, p. 117.

<sup>723</sup> Pour le bilan de décembre 1881, cette allocation s'élève à 18 416,80 francs. Nous ignorons la manière dont elle est répartie entre les quatre administrateurs, bien que nous supposons que les deux administrateurs les plus impliqués dans la direction de l'hôtel, soient les mieux rétribués. Pour l'exercice de 1882, il est demandé aux actionnaires un crédit de 30 000 francs pour le même objet.

ne peut se faire que sur plusieurs semestres. Il est aussi surprenant de constater que l'allocation pour les délégations est continuellement votée au cours des années 1890 alors qu'il existe un directeur. Le système de délégations perdure pendant de longues années bien qu'il soit logiquement vidé de son sens<sup>724</sup>. À nouveau, et bien que les administrateurs de la société du Grand Hôtel ont été remplacés, nous ne savons pas comment est employée cette allocation destinée aux délégations. Enfin, autre preuve de la remise en ordre précoce de l'administration de l'hôtel, C. Durand, commissaire aux comptes de la société fermière, se félicite en 1882 de la bonne tenue des comptes de l'établissement, sous-entendant un certain laxisme par le passé. Lui-même, par rapport à l'ensemble des améliorations qu'il constate, déclare, à l'assemblée des actionnaires, toute la confiance qu'il a dans la nouvelle administration de l'hôtel.

L'installation de cette hydre à quatre têtes constitue la réforme la plus marquante et sans doute celle qui eut le plus d'effets de la prise de gérance du Grand Hôtel par la société fermière. Mais, elle est loin d'être unique.

### *Des préoccupations multiples*

Redorer le blason du Grand Hôtel, tel semble être un autre point important de la présidence Werbrouck. Il faut faire savoir que du changement intervient au Grand Hôtel. Ainsi, dans le *Bottin du Commerce*, la société fermière communique largement sur le bouleversement de direction qu'a connu l'entreprise. Son discours est d'ailleurs légèrement ambigu car elle parle sans cesse du Grand Hôtel « *soigneusement réorganisé par la Société Fermière du Grand-Hôtel* »<sup>725</sup>, sans préciser qui se cache derrière cette société fermière. Comme nous avons essayé de le prouver, la notoriété des hommes à la tête des hôtels est un atout commercial majeur. Or, du fait que les hommes reprenant le Grand Hôtel sont des inconnus du microcosme hôtelier parisien, il leur est impossible de se servir de cette réputation. Quoiqu'il en soit, la nouvelle direction du Grand Hôtel essaie de reprendre à son compte cette utilisation commerciale de la réputation de celui ou de ceux qui exploitent un hôtel, puisque la rubrique du Grand Hôtel dans le *Bottin du Commerce* énonce à son début et à sa fin – soit à

---

<sup>724</sup> Par exemple, pour 1892, Philippe Weiss est devenu administrateur-directeur et secrétaire du conseil. Pourtant, la résolution IV de l'AGO alloue au conseil, pour l'exercice suivant, 22 000 francs pour les délégations du personnel et 15 000 pour les jetons de présence (AGO de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1893).

<sup>725</sup> ADP, 2MI3 86 : *Bottin du Commerce*, 1884.

un intervalle de quelques lignes – que le Grand Hôtel est « repris et exploité par la société Fermière »<sup>726</sup>. Durant toutes les années 1880, la même démarche est appliquée et prolongée à toutes les communications du Grand Hôtel<sup>727</sup>.

Communiquer sur la transformation que connaît l'hôtel est fondamental pour attirer à nouveau la confiance de la clientèle. Cependant, le message n'est efficace que dans la mesure où le changement est probant. Dans cette optique, renouveler l'ameublement et l'aménagement des appartements devient un point crucial. Ainsi, un réel effort financier est réalisé, investissement dont l'amortissement est projeté sur plusieurs exercices afin que les premiers bilans de la société ne soient trop « dans le rouge ». Le réaménagement et la réfection de certaines salles du bâtiment sont aussi réalisés ou programmés : le nombre de chambres destinées aux voyageurs au cinquième étage est augmenté, des pièces sont aménagées dans la cage des anciens ascenseurs aux bagages aux premier, deuxième et troisième étages. Il est également prévu une sérieuse réfection des salons de lecture, des dames et de musique. En un an et demi – de juillet 1880 à décembre 1881 – 643 264, 31 francs furent ainsi dépensés afin de redonner un coup de jeune à l'hôtel mais aussi pour augmenter sa capacité locative. Un autre poste d'investissement important est consenti pour « l'annexe naturelle de l'hôtel »<sup>728</sup>, c'est-à-dire le magasin des caves. « Assurés que nous étions de l'avenir du Magasin des Caves du Grand Hôtel, forts de la réputation dont ce magasin avait joui »<sup>729</sup>, la direction accroît la valeur de leur approvisionnement afin d'étendre encore plus les ventes vers son extérieur. Au 31 mars 1882, l'inventaire des caves s'élève à la somme de 740 000 francs. Nous aurons l'occasion de revenir largement sur l'importance économique de cette branche. L'augmentation de la valeur du stock des caves de l'entreprise s'est matérialisée par l'achat de « toute la récolte de Pichon Longueville 1880, toute la récolte 1881 du Romanée St. Vivant, une grande partie des vins des Hospices de Beaune 1881. Nous avons participé au Syndicat de l'achat du Clos Vougeot 1881 ». La direction du Grand Hôtel s'est également rendue acquéreuse de quatre cuvées de Champagne, qu'elle vend sous sa propre étiquette. Werbrouck se félicite de la richesse des caves de l'hôtel en vins de toutes sortes : Bordeaux, Bourgogne, Côtes du Rhône, vins de dessert, vins d'Espagne, du Portugal ou d'Italie ; enfin les caves de l'hôtel possèdent

---

<sup>726</sup> *Ibid.*

<sup>727</sup> Par exemple in DREMEL Édouard, *Guide de Bruxelles ...*, *op. cit.*, pages publicitaires.

<sup>728</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

<sup>729</sup> *Ibid.*

« un stock magnifique d'Eaux de vie de toutes qualités » permettant ainsi de « satisfaire toutes les commandes »<sup>730</sup>.

À côté de ces divers investissements, une réelle chasse aux dépenses est ouverte pour améliorer l'exploitation de l'entreprise. Les nouveaux administrateurs cherchent à réaliser un maximum d'économies et amputent certains budgets qu'ils jugent trop élevés. La publicité est le premier poste faisant les frais de cette politique – ce qui peut paraître contradictoire : environ 22 000 francs sont ainsi économisés pour 1882 – nous ne connaissons pas son budget total. Dans un deuxième temps, les administrateurs revisitent d'anciens contrats qu'ils tentent d'optimiser à leurs profits. La publicité pour autrui dans l'hôtel est ainsi développée. Au 1<sup>er</sup> avril 1881, la société fermière du Grand Hôtel ne possède que cinq contrats produisant une recette annuelle de 9 200 francs<sup>731</sup>. Quelques mois plus tard, cette recette est multipliée par six et les administrateurs de l'hôtel tablent sur une augmentation de ces mêmes produits. Dans le domaine des économies, sont revus et corrigés au profit de l'entreprise les contrats d'entretien : le service de l'horlogerie disparaît grâce à une convention passée avec une « maison importante de Paris », évitant une dépense annuelle de 4 000 francs. Une réduction d'un montant équivalent est obtenue par la renégociation du partenariat avec la Blanchisserie de Courcelles ; des optimisations sont trouvées pour le service de stationnement des voitures dans la cour d'honneur de l'hôtel ou encore avec la Société Générale d'Electricité, tant pour améliorer l'éclairage de l'hôtel que le montage de l'eau pour les ascenseurs. Dans ces deux cas, ce ne sont pas les économies qui sont attendues mais bien un meilleur fonctionnement de différents services de l'hôtel.

Toutes ces réformes semblent porter très rapidement leur fruit : « à partir du 1<sup>er</sup> juillet mil huit cent quatre-vingt, le Grand Hôtel est sorti du marasme dans lequel il était tombé et [...] à une période de décroissance a succédé une période de vigoureux relèvement »<sup>732</sup>. Encore faut-il que cela se traduise par des résultats positifs.

---

<sup>730</sup> *Ibid.*

<sup>731</sup> Nous ignorons tout sur les contrats, leurs modalités, et sur les nouveaux « partenaires » du Grand Hôtel.

<sup>732</sup> AG constitutive de la société fermière du Grand Hôtel, 31 mars 1881.

## B- Reprise des affaires

### *Des résultats prometteurs*

L'année 1881 vient donner raison aux actionnaires de la société fermière. Alors que l'intégralité des réformes mises en place n'est pas encore opérationnelle, les recettes applicables au logement et au service sont en nette progression.

Année	Recette (en F)
1873	1 819 474,57
1874	1 795 592,29
1875	1 962 846,81
1876	1 810 297,95
1877	1 685 680,80
1878	2 327 379,90
1879	1 132 838,55
1880	1 480 250,55
1881	2 097 655,20

*T.14- Produits du logement et du service, 1873-1881*

Le nombre total de voyageurs lui-même s'est accru de plus de 27 % entre 1880 et 1881, passant de 23 369 à 29 799<sup>733</sup>. En seulement une année, le changement est donc d'importance. En ce qui concerne le logement, l'exercice 1881 avoisine celui de l'année de l'Exposition Universelle de 1878. Surtout, nous nous rendons compte que les années de transition 1879 et 1880 furent en tout point des années noires pour l'entreprise. Au total, au 31 décembre 1881, Werbrouck est capable de présenter un bilan bénéficiaire : la résolution IV de l'assemblée générale adopte la somme de 199 628,48 F au titre des bénéfices entre le 1<sup>er</sup> juillet 1880 et le 31 décembre 1881. Néanmoins, tout l'art de séduire les actionnaires – sans doute ceux de la Banque parisienne – réside dans la manière même d'exposer les chiffres : le bénéfice approuvé ne porte en fait que sur les neuf derniers mois de l'exploitation en question, c'est-à-dire d'avril à décembre 1881. L'exploitation du Grand Hôtel durant le long exercice de juillet 1880 à décembre 1881 se traduit donc en deux épisodes : les neuf premiers mois présentent une perte de 442 830 francs alors que les neuf derniers sont excédentaires. Ces pertes sont au final confondues avec les dépenses d'installation et présentées au bilan à la

<sup>733</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

rubrique « compte de 1<sup>er</sup> établissement et des Travaux »<sup>734</sup>. Tout n'est qu'histoire d'écriture comptable et il est évident que ce léger subterfuge est prodigué pour ne pas faire supporter au premier exercice les frais inhérents à l'établissement de la société et les lourds investissements consentis. Il n'est pas décidé de distribuer de revenu aux actions pour ce premier exercice ; il est jugé plus opportun d'attribuer cette somme à l'amortissement des travaux et des frais de première installation et pour éponger également une partie des pertes des neufs premiers mois. Mais ceci ne doit pas être la règle. Car, ne nous y trompons pas, « *les actionnaires du Grand-Hôtel ont l'espoir fondé de toucher de beaux dividendes après la période, à présent franchie, de réorganisation, d'amélioration et d'embellissement. Nous avons lieu de penser que nos titres [...] seront bientôt l'objet de judicieuses demandes fort au-dessus du pair. Nous entrevoyons du reste des dividendes élevés* »<sup>735</sup>.

Plus difficilement quantifiable, pour ne pas dire impossible, la direction du Grand Hôtel se targue d'avoir su restaurer l'image de l'établissement. Ainsi en est-il si l'on s'en réfère aux dires de Werbrouck : « *la réputation des cuisines du Grand Hôtel, des deux tables d'hôte du déjeuner et du dîner concert n'est plus à faire. Le restaurant prend l'extension sur laquelle nous étions en droit de compter, les recettes deviennent plus importantes ; une clientèle très sérieuse qui depuis quelques années diminuait sensiblement commence à revenir au Grand Hôtel, c'est celle des Banquets, des Dîners de Corps, Noces et Bals* »<sup>736</sup>. Le retour sur le devant de la scène semble se confirmer si nous suivons *Le Figaro* du début des années 1880 : « *Le nombre d'étrangers que le beau temps amène à Paris depuis quinze jours est considérable. C'est la semaine du Grand-Prix de toutes les années ... précédée et suivie d'autres semaines fructueuses pour la grande ville. L'endroit le plus parisien de Paris, où l'effet de ce mouvement cosmopolite se fait le plus énergiquement sentir est le Grand-Hôtel, universellement connu des voyageurs anglais, allemands, belges, américains, russes, danois, suédois, espagnols et italiens – sans compter les Français de France. On a enregistré au bureau du Grand-Hôtel le chiffre inouï de voyageurs : 824 ! La semaine dernière, on avait coté, comme on dit au palais de la Bourse, 802, 804, 805. Il est probable que le nombre quasiment fantastique de 824 voyageurs va encore s'augmenter d'ici la fin de juin. Pour l'instant, on a dû transformer les salons du Zodiaque en chambres provisoires, à cloisons mobiles, dans lesquelles les arrivants déposent leurs bagages en attendant que les précédents occupants leur aient cédé une chambre définitive. Il faut venir à Paris pour avoir une idée de ce mouvement extraordinaire d'un hôtel monstre, où non seulement huit cents voyageurs mais encore autant d'employés de tout ordre sont logés avec aisance, où tout fonctionne avec une précision mathématique, où l'étranger bien qu'étant à l'hôtel se trouve absolument comme chez lui et rencontre en un mot, les plus charmantes commodités de la vie moderne* »<sup>737</sup>. Le rétablissement du Grand

<sup>734</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

<sup>735</sup> AGO de la Banque parisienne, 12 octobre 1881.

<sup>736</sup> AGO de la société fermière du Grand Hôtel, 29 avril 1882.

<sup>737</sup> *Le Figaro*, 30 mai 1883. Il est certain qu'au vu des relations entre les administrateurs du Grand Hôtel, de la Banque parisienne et les dirigeants du *Figaro*, les écrits de ce dernier doivent être utilisés avec prudence. Néanmoins, les relations entre le journal et la banque ne sont plus les mêmes en 1883 que durant la période où

Hôtel est donc spectaculaire. Peut-être n'était-il tout simplement pas descendu aussi bas que certains l'ont affirmé. Il reste une valeur sûre du paysage hôtelier parisien. Seul l'hôtel Continental constitue une concurrence solide, ou du moins un établissement comparable au Grand Hôtel. La plupart des hôtels s'étant créés dans la perspective de l'Exposition Universelle de 1878 ne peuvent nuire par leurs installations et leurs dimensions au Grand Hôtel. D'ailleurs, s'il connaît une période difficile pendant l'après Second Empire, c'est sans doute la haute société parisienne qui en fut témoin, plus que la clientèle étrangère. Il semble de ce fait que le Grand Hôtel a toujours bénéficié de son rayonnement auprès de la clientèle internationale.

	Bénéfices (en F)	Pertes (en F)	Dividende (en F)	Nombre de voyageurs	Nombre de nuits
Exercice 1880 (six mois)		246 036,74	Sans	23 369	
1881	2 835,11		Sans	29 799	
1882	311 278,60		30		
1883	201 033,90		20		
1884		104 881,40	Sans		
1885	246 394,93		15		
1886	453 932,70		30		
1887	532 933,08		40	33 549	196 594
1888	557 601,20		45	37 246	202 920
1889	1 512 717,01		80	37 312	267 785

T.15- Résultats du Grand Hôtel, 1880-1889

La décennie 1880-1890 confirme les premières tendances. À l'exception de l'accident 1884, dû essentiellement à une épidémie de choléra, les résultats du Grand Hôtel sont en croissance constante. Le point culminant de la décennie correspond à l'Exposition Universelle de 1889. D'ailleurs, pour l'exercice 1889, ce n'est pas forcément le nombre de clients qui varie – augmentation d'une soixantaine de voyageurs par rapport à l'exercice précédent – mais plutôt le nombre de nuitées vendues. Lors des Expositions Universelles, le voyageur séjourne plus longtemps dans la ville hôte. Ainsi, un client du Grand Hôtel serait resté en moyenne 5,5 jours en 1888 contre 7,2 en 1889. Les visiteurs de l'Exposition s'attardent donc pour une plus grande durée pendant ces manifestations mais ceci n'explique pas entièrement l'importante croissance des bénéfices de l'exercice en question. Alors que le nombre de

---

Villemessant est à la tête du *Figaro*. De plus, même si en 1883 la Banque parisienne dirige toujours la rubrique financière du quotidien, elle n'a normalement aucune légitimité pour intervenir dans le reste de son contenu.

nuitées vendues s'accroît de 32 % entre 1888 et 1889, les bénéfices de l'hôtel font un bond de plus de 170 %. Comment l'expliquer ?

Les comportements des clients, lors d'une Exposition Universelle, ne semblent pas être tout à fait les mêmes que ceux des temps normaux. Cela reste une supposition mais il s'avère probable que ces clients spéciaux, à la condition qu'ils existent, dépensent plus que pendant les années sans manifestation prestigieuse : alors que le nombre de nuitées s'est accru de 32 %, les recettes du logement ont vu leurs résultats passer de 2 273 087,80 F à 3 240 532,71 F, soit une augmentation de plus de 42 %<sup>738</sup>. Celles du restaurant, de la cave et du Café-divan ont pour leur part augmenté de 28 % – 2 797 228,43 F en 1889 contre 2 180 223,77 F en 1888. Les administrateurs du Grand Hôtel soulignent également que ce ne sont pas des augmentations de tarifs qui expliquent cette hausse puisqu'ils ont décidé, avant l'ouverture de l'Exposition Universelle, d'appliquer, pendant toute sa durée, le tarif habituel du printemps, « *en n'imposant à nos voyageurs aucune augmentation sur les dépenses de table* », ce qui doit avoir pour effet de préparer « *l'accroissement régulier de notre clientèle* »<sup>739</sup>. Les dirigeants du Grand Hôtel cherchent à fidéliser une clientèle. En proposant des tarifs stables, ils espèrent que ceux étant venus à Paris pour l'Exposition et pour la première fois au Grand Hôtel, par la force des choses, choisiront à nouveau le Grand Hôtel comme lieu de résidence parisien. De plus, au détour de cette tactique, nous apprenons que les administrateurs du Grand Hôtel ont mis en place une tarification saisonnière, ayant sans doute pour but d'attirer une clientèle pour les périodes de faible affluence. Nous regrettons simplement de ne pouvoir l'expliquer au-delà. Ainsi, les clients des Expositions Universelles sont soit des êtres à plus fort pouvoir d'achat, soit des personnes gagnées par l'euphorie de l'évènement, profitant ainsi plus volontiers des plaisirs proposés par Paris, et par extension, par l'entreprise.

Quoiqu'il en soit, les résultats du Grand Hôtel pendant cette période sont bons et permettent ainsi aux administrateurs de la société et de la Banque parisienne de verser des dividendes rémunérateurs, comme l'avait pronostiqué cette même banque.

---

<sup>738</sup> AGOE de la Société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

<sup>739</sup> *Ibid.*



### *Investissements et amortissement*

En premier lieu, à la lecture des bilans de la société, il est frappant de voir l'importance économique constituée par les caves du Grand Hôtel. Comme déjà évoqué, investir massivement dans les caves, aussi bien destinées à son service qu'à la vente extérieure, est une des premières mesures prises par la nouvelle administration Werbrouck. Cet investissement se traduit par un effort financier représentant une part considérable de l'actif de la société. En 1888, le poste « caves du Grand-Hôtel » s'élève à 1 200 222,03 F sur un total avoisinant les 6 MF, soit un quart de cet actif<sup>740</sup>. De manière plus générale, entre 1887 et 1894, les caves figurent en moyenne à hauteur d'environ 22 % de ce même actif. Il est le deuxième poste par ordre d'importance de l'actif de la société, derrière la rubrique « actionnaires » de 2 MF, correspondant à la non libération de la moitié de la valeur des actions du Grand Hôtel. Le problème reste de comprendre dans quelle mesure cette cave est estimée à sa juste valeur. À cette fin, différentes initiatives sont envisagées. En 1888, un véritable inventaire des caves de l'établissement est entrepris<sup>741</sup>. Une inspection scrupuleuse des stocks est confiée à MM. Ferret et Béjot, vice-présidents de la Chambre syndicale des vins et des eaux-de-vie en gros de Paris et à M. Ruby, membre de cette même chambre, assisté d'un administrateur du Grand Hôtel, le colonel Aillery. L'inspection, exécutée en quinze séances, réalisée par le biais de nombreuses dégustations, attribuée à chaque lot, *a priori* en toute impartialité, une valeur dictée autant par la qualité des vins que par le cours du commerce en gros. Les administrateurs de l'hôtel sont vraisemblablement rassurés par l'opération : « nous avons la double satisfaction de pouvoir déclarer aux actionnaires que ce contrôle assigne à nos marchandises une valeur acquise supérieure à notre prix de revient »<sup>742</sup>. Les écritures au bilan correspondraient ainsi à la valeur réelle de leur stock. Ces écritures sont d'ailleurs séparées de celles de l'hôtel, témoignant encore mieux de l'indépendance et de l'importance de cette branche dans ses comptes. Par contre, il est regrettable qu'il ne soit jamais fait distinction, à l'intérieur des produits des caves, entre la consommation de l'hôtel et les ventes extérieures.

Les administrateurs du Grand Hôtel multiplient les initiatives et les investissements dans le but d'accroître la valeur de leurs caves. Ne disposant pas de suffisamment d'espaces boulevard des Capucines, ils louent un emplacement dans les entrepôts de Bercy. De plus, ils

---

<sup>740</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1889.

<sup>741</sup> AG de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1888.

<sup>742</sup> *Ibid.*

prennent en location un chai à Bordeaux où est emmagasiné un bon nombre de marchandises et où sont aussi établis des bureaux de gestion des caves du Grand Hôtel. Ce chai, qui apparemment n'est pas le premier dont dispose l'entreprise, peut contenir 4 000 barriques et 100 000 bouteilles<sup>743</sup>. L'administration Werbrouck se lance aussi dans de véritables efforts de communication. Ainsi en est-il avec l'opération « Clos Marathon »<sup>744</sup>. Dès le début des années 1880, la direction du Grand Hôtel s'octroie le monopole des récoltes de ce vin blanc sec grec. Aux dires des administrateurs, ce vin est très apprécié de la clientèle de l'hôtel ; « *la vente se développe d'une façon remarquable, qui dépasse nos espérances premières* »<sup>745</sup>. Le Clos Marathon obtient en 1888 la grande médaille d'honneur de l'exposition de Düsseldorf. De plus, le Grand Hôtel tente de valoriser ses caves sur le plan international, comme en atteste la présence d'un « *pavillon de dégustation du même hôtel dans l'enceinte de l'Exposition Internationale de Bruxelles de 1888* »<sup>746</sup>. Dremel, qui fait partie de l'organisation de la manifestation, y est à coup sûr pour quelque chose.

De manière plus générale, chaque hausse du chapitre « caves » au bilan signifie l'entrée d'un stock important, résultant souvent de l'acquisition de récoltes complètes. Par exemple, après les mauvaises années de 1882 à 1886 dues à la crise phylloxérique, les millésimes 1887, 1888, 1889 et 1890 sont redevenus bons, voire excellents aux dires des administrateurs du Grand Hôtel. Ceci n'est pas vrai pour l'ensemble du territoire français – le phylloxéra ayant envahi petit à petit les vignes françaises en un peu plus de vingt ans – mais les administrateurs du Grand Hôtel s'intéressent principalement aux vins du Médoc. Leur stratégie réside dans leur vieillissement puis dans leur vente au moment propice afin d'en tirer une plus-value non négligeable. Lors de l'exercice 1890, la valeur du stock des caves de l'hôtel croît de 48 % par rapport à l'année précédente. L'achat massif de crus, représentant une valeur brute de près de 500 000 F, est sans doute permis par l'importante liquidité dont dispose l'hôtel suite aux résultats extraordinairement bénéfiques, « *supérieurs à toutes nos espérances* », de l'exercice 1889<sup>747</sup>.

---

<sup>743</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

<sup>744</sup> En dehors des informations récoltées grâce aux rapports du conseil d'administration, des menus du Grand Hôtel où il fut servi et des publicités commandées par l'administration de l'hôtel, nous n'avons trouvé nulle autre trace de ce vin.

<sup>745</sup> AG de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1888.

<sup>746</sup> JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, op. cit., p. 132.

<sup>747</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

	Bénéfices de l'hôtel <sup>748</sup> (en F)	Bénéfices des caves (en F)
1888	535 612,20	48 755,33
1889	1 530 024,35	117 115,59
1890	623 952,24	119 530,12
1891	629 217,70	59 453,14
1892	451 129,20	23 687,68
1893	457 110,62	- 6 431,88
1894	543 442,81	- 7 697,67

T.16- Bénéfices hôteliers et bénéfices des caves, 1888-1894

Ces caves sont-elles rentables ? Dans un premier temps, il nous est impossible de différencier les produits des caves de ceux de l'exploitation de l'hôtel puisqu'ils sont confondus dans les bilans. Par contre, à partir de 1888, nous voyons donc que les caves rapportent de l'argent à la société. Le paroxysme arrive avec l'Exposition Universelle de 1889 et se prolonge l'année suivante. Toutefois, à partir de 1893, les comptes des caves sont déficitaires, du fait, d'après le conseil d'administration, de la crise financière<sup>749</sup>. Alors que l'exploitation hôtelière semble épargnée, les caves, dont la clientèle extérieure est forcément plus parisienne, ne réussissent pas à résister aux effets de la Grande Dépression. Néanmoins, cette mauvaise passe n'est que temporaire puisque, à partir de 1895, les revenus des caves repartent à la hausse.

Les caves ne sont pas le seul investissement d'importance de la société. Moderniser, entretenir et améliorer constamment les installations et les services de l'hôtel font partie des préoccupations des administrateurs de la société. D'ailleurs, cette politique ressemble à s'y méprendre à une stratégie commerciale et de gestion, à long terme, de l'entreprise ; en effet, ces investissements « sont un élément de sécurité pour l'avenir en même temps qu'une atténuation de dépenses au bénéfice des Exercices suivants. C'est en rendant de plus en plus confortable et somptueuse cette vaste et incomparable demeure du Grand-Hôtel que nous conserverons notre réputation et notre belle clientèle »<sup>750</sup>. Néanmoins, les investissements sont largement circonscrits à l'entretien du matériel d'exploitation que la société du Grand Hôtel loue à la Rente foncière. Ne pas faire supporter l'ensemble des rénovations lors du terme du bail, mais surtout maintenir le Grand Hôtel dans un état de bonne tenue générale est perçu comme un gage de succès commercial. Ainsi, en 1888, environ 300 000 francs sont grevés au titre des travaux d'entretien de

<sup>748</sup> Nous prenons comme référence ici le bénéfice présenté dans le compte de pertes et profits, c'est-à-dire avant tout amortissement.

<sup>749</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1894.

<sup>750</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

l'immeuble, du mobilier et du matériel, 429 411 francs pour 1889 et 552 343 francs en 1890. La fréquentation exceptionnelle de 1889 – le Grand Hôtel connut un pic de fréquentation de 1 121 personnes à loger le même jour durant l'Exposition – et l'usure qui en découle font qu'après l'évènement les dirigeants du Grand Hôtel doivent consentir à de plus larges efforts financiers pour garder l'immeuble et le matériel dans un état correct.

La perspective de l'Exposition Universelle de 1889 fut une nouvelle fois l'occasion de doter le Grand Hôtel de nouveaux équipements et de lui octroyer une cure de jeunesse. En 1888, quarante nouvelles chambres sont aménagées au cinquième étage ; début 1889, des chambres, au même étage, naguère affectées au personnel, sont transformées en chambres, « *très confortables* » pour les voyageurs. Un ravalement des façades extérieures ainsi que des cours intérieures a rendu à l'immeuble « *un magnifique aspect de propreté et d'élégance* »<sup>751</sup>. De plus, avant l'ouverture de l'Exposition Universelle, il fut entrepris de changer toutes les serrures des chambres du Grand Hôtel dans le but de donner aux locataires une sécurité exemplaire. D'ailleurs, le succès de l'Exposition Universelle de 1889 permit également aux administrateurs du Grand Hôtel d'entrevoir une plus rapide modernisation de l'établissement. Ainsi, grâce aux bénéfices de l'exercice 1889, une provision de 100 000 francs est constituée pour les travaux de réfection, qui, de ce fait, ne sont pas imputés aux exercices suivants, forcément moins fructueux. Cette somme est très largement employée dès 1890 pour la remise à neuf d'une grande partie des appartements des premier et troisième étages<sup>752</sup>. De plus, pour ce même exercice, le service « Travaux et entretien » double quasiment vis-à-vis de 1888. Il passe en effet de 292 051 F à 552 343 F. Cela s'explique par le fait que l'extrême usure de toute sorte qu'a subi le Grand Hôtel pendant l'Exposition de 1889 doit être le plus rapidement possible palliée. En investissant régulièrement, l'immeuble et son mobilier ne connaissent pas une dépréciation trop importante, qui, quoiqu'il arrive, doit être comblée à la fin du bail. Surtout, les administrateurs du Grand Hôtel sont dans l'obligation de consentir à l'ensemble de ces dépenses s'ils veulent que l'entreprise garde toute sa notoriété et son attractivité. Enfin, les bons résultats de 1889 permettent d'accélérer un chantier déjà en cours : l'installation de l'éclairage électrique. Dès 1887 – peut-être avant, des provisions sur les bénéfices sont votées ; à partir de 1890, les finances dédiées à cette installation enflent considérablement : par exemple, pour 1887, la provision s'élève à 35 000 francs, elle est de

---

<sup>751</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

<sup>752</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

105 000 pour 1890, pour un devis qui avoisine les 265 000 francs<sup>753</sup>. Ces efforts aboutissent, puisqu'à partir du 1<sup>er</sup> septembre 1891, l'éclairage électrique est en action dans tous les chambres et salons de l'hôtel<sup>754</sup>.

Bien qu'à chaque exercice les administrateurs de la société du Grand Hôtel avancent qu'ils contribuent à l'amortissement des frais d'installation de la société, ce poste reste inexplicablement stable entre 1887 et 1890. Se contentent-ils de régler les intérêts de cet emprunt ? C'est fort probable d'autant plus qu'au compte de pertes et profits, l'amortissement des frais d'installations s'élèvent continuellement à la même somme, c'est-à-dire à 32 394,68 F. C'est seulement en 1891 qu'il est décidé d'amortir considérablement ce poste, de près de 35 %. Précédemment, ne se sont-ils pas intéressés à cette mesure du fait qu'elle bénéficiait de conditions avantageuses ou n'ont-ils pas amorti afin de préserver des bénéfices importants ? Il est difficile de trancher. Quoiqu'il en soit, cet amortissement important de 1891, qui est suivi graduellement par la suite mais dans une moindre mesure, est réalisé alors que le conseil d'administration de la société du Grand Hôtel connaît d'importants changements.

Ainsi, une fois la société établie, le loyer payé, une clientèle assurée, une notoriété instituée à nouveau, l'exemple de la société du Grand Hôtel montre que les investissements sont loin, en comparaison des bénéfices, d'être colossaux et permettent une très forte rémunération du capital engagé : pour toute action de 500 F détenue en 1889, un dividende de 80 francs est versé ; l'année précédente, malgré des bénéfices deux fois moins importants, un dividende de 45 F avait été concédé. D'ailleurs, ce succès fait que les administrateurs du Grand Hôtel rêvent d'exporter leur savoir-faire.

### *Une volonté d'expansion*

Edmond de Werbrouck sait que la raison d'être de sa société du Grand Hôtel ne tient qu'à l'existence d'un bail lui assurant l'usage des lieux. Ainsi, malgré la prospérité qui se dégage en cette fin des années 1880, il souligne que la situation de la société fermière – qui a rapidement supprimé ce qualificatif – paraît contradictoirement précaire. Selon lui, elle ne peut pas réaliser de projets à long terme, ne peut investir dans l'hôtel tout en sachant que ces

---

<sup>753</sup> *Ibid.*

<sup>754</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 9 avril 1892.

investissements peuvent être perdus en 1910, date d'échéance du bail. Alors qu'il reste vingt années de bail à courir, nous sommes en droit d'atténuer cette prise de position qui a sans doute pour objectif de convaincre les actionnaires de l'entreprise de le suivre vers son nouveau projet.

Ainsi, faisant prévaloir l'article 4 de ses statuts – le droit d'exploiter tout établissement similaire par voie d'association, de fusion ou d'adjudication – la société entrevoit de s'expatrier<sup>755</sup>. À partir de 1889, les résultats de l'Exposition donnent sans doute confiance aux collaborateurs de Werbrouck pour que des pourparlers – avec qui ? – soient engagés. Après de nombreuses études, les administrateurs de l'entreprise décident d'exploiter un nouvel établissement en dehors de la ville-capitale française. Ainsi, les administrateurs du Grand Hôtel jettent leur dévolu sur trois projets : l'exploitation d'un hôtel à Londres, à Alger et au Caire. Pour convaincre ses actionnaires, Werbrouck rapporte que, malgré tout le succès de l'entreprise Grand Hôtel, elle est en danger du fait que le bail avec la Rente foncière prend fin en 1910 et qu'il serait dommageable de voir la société liquidée pour cette seule cause, perdant ainsi « *une compétence reconnue, son personnel [...] et des hommes capables, expérimentés, aptes à la [la société] servir aussi bien au loin qu'à Paris* »<sup>756</sup>. Le développement de l'industrie hôtelière passe forcément par un essor de ses activités. En outre, les administrateurs du Grand Hôtel n'entrevoient jamais d'acheter ou d'exploiter un hôtel parisien. En plus de s'appuyer sur l'expérience acquise au Grand Hôtel, Werbrouck soutient sa démonstration en utilisant les progrès de la civilisation matérielle, engendrant eux-mêmes un développement du tourisme et donc de l'activité hôtelière : « *l'augmentation de la richesse, les facilités de communication qu'ont enfantées les travaux publics et les progrès de la science, les chemins de fer, le télégraphe, les bateaux à vapeur, les tendances de déplacements selon les saisons et les climats provoquées d'ailleurs par les prescriptions médicales, développent d'année en année le nombre des touristes, et le nombre des habitants des hôtels où l'on peut trouver réunis le bien-être et le confortable à des prix modérés* »<sup>757</sup>. Les villes, sur lesquelles s'est porté l'intérêt des administrateurs du Grand Hôtel, sont, d'après eux, des destinations voyant leur flux touristique s'accroître. Werbrouck avance que les villes retenues sont des cités où l'industrie hôtelière souffre de lacunes ; nul doute que ce propos ne se rapporte pas à la capitale anglaise. Au total, le président du Grand Hôtel, avec toute son expérience bancaire, se rend compte que les rendements dans l'industrie des hôtels et des cafés, surtout si l'établissement gestionnaire est propriétaire des murs, peuvent être supérieurs à ceux de la plupart des affaires commerciales et industrielles.

---

<sup>755</sup> AGE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

<sup>756</sup> *Ibid.*

<sup>757</sup> *Ibid.*

C'est sur l'ensemble de ces considérations qu'il présente à ses actionnaires le projet d'édifier de nouvelles sociétés, dont une partie du capital doit être souscrite par la société du Grand Hôtel et l'autre par des capitalistes locaux. De cette façon, la présence sur place de personnes intéressées dans l'affaire assure un concours actif et volontaire pour mener à bien cette tentative d'internationalisation du Grand Hôtel, de création de « succursales au Grand-Hôtel de Paris » à l'étranger. Pour éviter tout écueil, et pour ne pas connaître les mêmes mésaventures qu'avec la Rente foncière, le projet de la société est bien de maîtriser l'ensemble des paramètres, d'ériger ou d'acheter des établissements tout entiers, c'est-à-dire d'avoir la possession des murs, des fonds et des matériels d'exploitation. Nous percevons à travers cette projection que la société du Grand Hôtel, avec son bâtiment en location à Paris, se sent entravée et ne peut agir comme bon lui semble ; la situation de locataire peut, dans une certaine mesure, gêner notablement sa politique d'investissement.

L'assemblée générale extraordinaire du 28 avril 1890 autorise le conseil d'administration à procéder à la création d'un hôtel à Londres, à Alger et au Caire, par toutes les voies dont elle aura besoin. Nous ne savons pas pour quel type d'hôtels les administrateurs du Grand Hôtel se sont décidés, s'il s'agit d'hôtels bâtis ou à ériger. Pour ce faire, et pour créer les ressources nécessaires d'un tel plan, il est prévu la création et l'émission d'obligations amortissables pendant toute la durée de la société. Il est également décidé d'augmenter le capital social de la société du Grand Hôtel au moyen de la création d'actions nouvelles. Enfin et afin, notamment, que leur amortissement ne soit pas trop rapide, la durée de la société du Grand Hôtel est prorogée. Son expiration est désormais fixée au 1<sup>er</sup> juillet 1940.

Bien que le conseil d'administration obtienne l'appui de la majorité de ses actionnaires, le projet multiple n'aboutit jamais<sup>758</sup>. Il semble que l'administration du Grand Hôtel ait compté sur une unanimité et non sur une simple majorité numérique. La Banque parisienne ne possède plus qu'un tiers des actions de l'hôtel et, de ce fait, une foule de petits actionnaires – à dire vrai, nous ne connaissons ni leur identité, ni leur nombre, ni leur pouvoir de vote aux assemblées – exprime sans doute leur refus. De plus, à cette date, la société du Grand Hôtel connaît d'importants bouleversements, tant au niveau de sa direction que de son actionnariat. Le projet d'expansion arrive vraisemblablement de manière trop tardive.

---

<sup>758</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

## C- Le dessaisissement de la Banque parisienne

### *Une tutelle contraignante ?*

Lorsque la Banque parisienne fonde la société fermière du Grand Hôtel, elle le présente comme un investissement sûr : « nous tenons à vous dire de la société fermière du Grand Hôtel tout le bien que nous en pensons. C'est une affaire dont l'avenir paraît assuré. Elle a procuré, pendant ces premières années, une rémunération de 10 % en moyenne aux capitaux que nous y avons engagés. L'épidémie qui a récemment désolé le Midi de la France et une partie de l'Europe, ainsi que l'établissement des quarantaines, ont ralenti momentanément le mouvement des voyageurs et le revenu de l'exercice pourra en être affecté. Sauf les conséquences de ce flux passager, nous restons autorisés à croire que, soit par l'encaissement des dividendes élevés, soit par la plus-value des actions, la Banque parisienne aura lieu de se féliciter de sa part dans cette affaire »<sup>759</sup>. En fait, en participant massivement – rappelons qu'à l'origine elle possède 7/8<sup>ème</sup> des actions – à la création de la société du Grand Hôtel, la Banque parisienne répond aux opérations normales d'une banque d'affaires de l'époque. À travers la société du Grand Hôtel, elle s'engage sur un placement à moyen terme afin de le réaliser plus tard, comptant sur une plus-value lorsque les cours des titres sont plus élevés que ceux auxquels ils ont été achetés, ou, en l'occurrence, émis. Tout l'art du banquier est de « "flairer la bonne affaire", c'est-à-dire parier sur l'essor d'une société, acquérir ses titres dans l'espoir d'un placement ultérieur fortement rémunérateur »<sup>760</sup>. La Banque parisienne fait donc la même chose avec le Grand Hôtel, elle franchit même un cap dans la mesure où elle est à l'origine de la création de la société. Néanmoins, nous percevons que les espérances de la Banque parisienne vont au-delà. Les actions du Grand Hôtel doivent représenter des valeurs refuges de son portefeuille-titres, allant même jusqu'à devenir une récompense pour ses clients, dans le cas où celle-ci est amenée à se dessaisir d'une partie de ses titres : « l'administration du Grand Hôtel, objet d'améliorations incessantes, est capable, dans des années propices, de donner des profits élevés. [...] Lorsque notre clientèle sera appelée à s'intéresser à cette affaire, les preuves de sa qualité seront abondamment établies, et, tout en obtenant un légitime bénéfice, nous procurerons à nos preneurs un placement avantageux »<sup>761</sup>. À travers son principal organe de presse, la Banque parisienne essaie aussi d'attirer l'attention du marché sur ses nouvelles actions, tout en sachant qu'elle n'est pas prête de les réaliser : « Si le Grand-Hôtel est connu du public, parisien et des visiteurs étrangers pour son confortable et sa situation exceptionnelle, par contre, les actions de la Société fermière qui exploite l'hôtel sont assez ignorées des

<sup>759</sup> AGE de la Banque parisienne, 30 octobre 1884.

<sup>760</sup> BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne ...*, op. cit, p. 12.

<sup>761</sup> AGO de la Banque parisienne, 27 octobre 1883.



*capitalistes. Il ne faudrait pas en conclure que le titre, pour être inconnu, soit moins productif. Mais les actions sont jusqu'ici entre les mains de quelques privilégiés, et nous ne pensons pas qu'elles doivent avant longtemps, en présence des progrès certains de l'exploitation, être mises en circulation dans le public. [...] Ces divers renseignements permettront de se rendre compte de l'importance de l'exploitation de la Société fermière et de ses chances de devenir* »<sup>762</sup>. Les bons résultats du Grand Hôtel et la forte rémunération qu'ils permettent doivent susciter l'intérêt des investisseurs, pariant sur les cours de la Bourse. De plus, le ralentissement général des affaires bancaires et financières des années 1882-1883 ne touche apparemment pas le Grand Hôtel, confirmant un peu plus les bonnes dispositions dans lesquelles il se trouve présenté par les dirigeants de la Banque parisienne. Ce n'est pas le cas de l'ensemble des activités de la banque. Pour seul exemple, la Banque parisienne décide en 1884, afin de réduire ses frais généraux, de fermer deux de ses trois bureaux auxiliaires, installés dans Paris. Le bureau B de la rue Turbigo – à proximité des Halles – et le C, établi au Grand Hôtel en 1881, disparaissent<sup>763</sup>. Le bureau A, le premier installé rue de Rennes, résiste dans un premier temps mais subit le même sort en 1889, tout comme les trois succursales provinciales de la banque – Périgueux, Toulouse, Vesoul<sup>764</sup>. Malgré ces temps laborieux, les bonnes nouvelles arrivent toujours du côté de la place de l'Opéra, justifiant un peu plus la stratégie de placement de la Banque parisienne ; le Grand Hôtel se porte toujours aussi bien, au grand ravissement d'Edmond de Werbrouck : « nous tenons à vous dire de la société fermière du Grand Hôtel tout le bien que nous en pensons. C'est une affaire dont l'avenir paraît assuré. Elle a procuré, pendant ces premières années, une rémunération de 10 % en moyenne aux capitaux que nous y avons engagés [...], nous restons autorisés à croire que, soit par l'encaissement des dividendes élevés, soit par la plus-value des actions, la Banque parisienne aura lieu de se féliciter de sa part dans cette affaire »<sup>765</sup>. Ce comportement permet ainsi d'entrevoir deux types de stratégie pour la Banque parisienne : soit elle garde un maximum de temps les actions du Grand Hôtel afin de s'assurer encore des revenus élevés – surtout au moment où se profile l'Exposition Universelle – soit elle les réalise, à la cote officielle, empochant au passage une plus-value importante. Par exemple, pour 1889, le cours moyen d'une action du Grand Hôtel de 500 F est de 939,67 F<sup>766</sup>.

L'importance de l'investissement de la Banque parisienne dans le Grand Hôtel marque tous les espoirs que fonde cette dernière dans les actions de l'entreprise. De ce point de vue, elle n'est pas déçue.

---

<sup>762</sup> *Le Capitaliste*, 11 avril 1883.

<sup>763</sup> AGOE de la Banque parisienne, 30 octobre 1884.

<sup>764</sup> AG de la Banque parisienne, 28 octobre 1889.

<sup>765</sup> AGE de la Banque parisienne, 30 octobre 1884.

<sup>766</sup> AHCA, DEEF 29193 : cours des actions du Grand Hôtel, septembre 1887-août 1895.

Date	Nombre de titres Grand Hôtel possédés	Montant représenté par les titres Grand Hôtel (% du portefeuille)	Montant total du portefeuille	Revenu des titres Grand Hôtel (% du revenu total)	Revenu total du portefeuille
30 juin 1883	7 097	1 774 250 (11,5 %)	15 373 983,25	202 974,20 (17,6 %)	1 151 500,13
30 juin 1884	7 027	1 756 750 (23,9 %)	7 340 164,80	131 896,79 (27,5 %)	479 933,25
30 juin 1886	7 160	1 790 000 (21 %)	8 520 750,65		
30 juin 1887	7 137	1 784 250 (10,3 %)	17 366 188,90		
30 juin 1888	4 193	1 048 250 (8,74 %)	11 992 223,80		
30 juin 1889	2 591	1 295 500 (9,8 %)	13 191 092,50		
30 juin 1890	2 546	1 273 000 (9 %)	14 117 489,70		

T.17- Les actions Grand Hôtel dans le portefeuille de la Banque Parisienne

L'importance des actions Grand Hôtel dans le portefeuille de la Banque parisienne est donc réelle. En 1883, elle représente 17,62 % du revenu de ses actions alors que le poids des actions de l'hôtel dans son portefeuille global n'est que de 11,54 %. Cette dimension est d'ailleurs croissante ; en 1884, au moment où le montant du portefeuille de la Banque parisienne s'est réduit de moitié du fait du krach, les actions du Grand Hôtel assurent 27,48 % du revenu total de son portefeuille. Par la suite, entre 1886 et 1890, alors que la banque reconstitue son portefeuille, le poids économique des actions du Grand Hôtel en représente environ 11 %. Toutefois, les actions du Grand Hôtel ne sont pas l'investissement le plus lourd de la Banque parisienne ; il s'agit plutôt des actions des Chemins de fer de l'Est de l'Espagne dont le montant figure à hauteur de plus de 3,7 MF du portefeuille de la banque<sup>767</sup>. Les déboires de la société ferroviaire sont d'ailleurs à l'origine de la perte de la Banque parisienne par l'administration de Werbrouck. En outre, avant ce revirement, le taux de rétribution des actions du Grand Hôtel confirme les aspirations de la Banque parisienne : en 1887, il est de 16

<sup>767</sup> AGO de la Banque parisienne, 27 octobre 1888.

% du capital versé, atteignant même 32 % en 1889, année de l'Exposition Universelle, chiffre assurément extraordinaire<sup>768</sup>.

Le tableau précédent montre que la Banque parisienne commence à se dessaisir de ses parts du Grand Hôtel à partir de 1888, sans doute pour disposer de liquidités afin d'investir dans d'autres affaires. Des plus-values sont à coup sûr au rendez-vous. Par contre, le désintéressement complet de la Banque parisienne s'explique lorsqu'elle connaît à nouveau d'importantes difficultés. Lors du dernier exercice présidé par Werbrouck, les suspensions de paiement dont souffre la banque, les mécomptes de la Compagnie des Chemins fer de l'Est de l'Espagne, la non-entrée d'avances faites à cette dernière, de mauvais placements en tout genre font qu'elle n'a plus guère le choix<sup>769</sup>. L'action des nouveaux dirigeants de l'établissement bancaire en 1891 confirme que, bien qu'étant un investissement rentable, la Banque parisienne ne peut plus tenir la majorité des actions du Grand Hôtel, qui doivent servir, dans une certaine mesure, à son rétablissement rapide : *« les mécomptes dont nous venons de parler ont été heureusement compensés, dans une certaine mesure, par la réalisation des actions du Grand Hôtel et de quelques autres valeurs que nous avons pu écouler avec bénéfice sur les prix d'estimation du Bilan conventionnel du 30 juin 1890 ; grâce à cette compensation, la perte du Portefeuille s'est trouvée finalement réduite à 544 251 fr. 51 »*<sup>770</sup>. À cette date, l'ensemble du conseil d'administration de la Banque parisienne – à l'exception de Barbet – est renouvelé et Werbrouck perd à la fois le contrôle de sa banque mais aussi celui de la société du Grand Hôtel. Banque parisienne et Grand Hôtel avaient donc leur destin intimement lié, même si, à partir de 1890, leurs relations s'estompent. La séparation paraît totalement consommée à partir de cet instant ; par exemple, lorsque la société du Grand Hôtel souhaite émettre des obligations afin de lever l'option d'achat du mobilier de l'hôtel, elle se tourne vers le Crédit lyonnais, ce qui étonne ce dernier : *« je [le conseiller du Crédit lyonnais] leur ai manifesté mon étonnement de ne pas les voir s'adresser à la Banque parisienne pour cette émission, Mr Reusens [nouveau président du conseil d'administration du Grand Hôtel] ne veut pas de cet intermédiaire »*<sup>771</sup>.

---

<sup>768</sup> AGOE de la Société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

<sup>769</sup> AGOE de la Banque parisienne, 29 octobre 1890.

<sup>770</sup> AG de la Banque parisienne, 12 septembre 1891.

<sup>771</sup> AHCA, DEEF 29193 : visite d'un conseiller du Crédit lyonnais à la société du Grand Hôtel, 23 septembre 1895.

### *Changement de direction*

Le désintéressement de la Banque parisienne face aux actions du Grand Hôtel, ce qui en soi représente une attitude logique pour une banque d'affaires, sonne le glas de l'administration de Werbrouck. Hartog et Dremel arrivent démissionnaires à l'assemblée générale de 1892. Le fondateur de la Banque parisienne reste au conseil pour une seule année, en tant que simple administrateur<sup>772</sup>. Seul Alfred Langronne demeure au nouveau conseil. Sa qualité d'administrateur-directeur l'explique à n'en pas douter dans un premier temps. Néanmoins, il voit son rôle considérablement diminué puisqu'il n'est plus que simple administrateur dès 1891. Il ne quitte cette fonction qu'au moment où cette nouvelle direction se voit elle aussi poussée vers la sortie, c'est-à-dire à la fin des années 1890. Ainsi, à partir de 1892, le Grand Hôtel possède un nouvel état-major. Celui-ci se compose du comte Reusens qui assure la présidence de l'assemblée, du baron Amédée de Caters, au poste de vice-président, de Philippe Weiss, qui prend en partie la place de Langronne puisqu'il devient administrateur-directeur et secrétaire du conseil, de Jean della Faille de Léverghem, lui-même administrateur-délégué et enfin d'Alfred Langronne<sup>773</sup>. Cette direction fut relativement stable durant toute la décennie précédant le changement de siècle. Elle ne subit en effet que quelques entrées et sorties, qui plus est discrètes et rapides. Par exemple, au moment de la transition entre les deux administrations, apparaissent MM. Couvreur et Aggemoglu au conseil d'administration ; le premier démissionne l'année suivante, le second décède, la même année. En 1898, le comte Reusens démissionne de sa présidence ; en avril 1899, Weiss, della Faille et Langronne présentent eux aussi leur démission, alors que le 29 mars 1899 le baron Amédée de Caters décède, entraînant obligatoirement un renouvellement complet du conseil d'administration de la société du Grand Hôtel<sup>774</sup>.

Qui sont les hommes qui prennent le relais de l'administration de Werbrouck ? Du fait que nous ne possédons ni liste de souscriptions des actions du Grand Hôtel ni celle dressant l'inventaire des actions représentées lors des assemblées générales, il est impossible de cerner qui achète les actions mises sur le marché par la Banque parisienne. De plus, nous ne pouvons pas connaître l'importance de l'actionnariat détenu par le conseil d'administration. Devant de telles lacunes, comprendre pourquoi ces quatre hommes investissent de leur temps, et sans

---

<sup>772</sup> AG de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1891.

<sup>773</sup> AG de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1893.

<sup>774</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899.

doute de leur argent, pour le Grand Hôtel s'avère être plus que délicat. Essayons tout de même de cerner leur profil. Bien qu'un doute persiste, le comte Reusens serait l'un des trois fils de Pierre-Auguste Reusens (1811-1879), créateur d'une société de commerce en nom collectif en Belgique « *disposant d'une assise financière assez large* »<sup>775</sup>. Nous pouvons supposer qu'au décès de son père, il dispose de fonds substantiels qu'il peut investir dans différentes affaires, le Grand Hôtel étant sa dernière d'importance. Il resta célibataire et sans enfant. Le parcours du baron – titre qu'il obtient en 1884 – Amédée de Caters est plus facile à établir. Né en 1839, lui aussi belge, originaire d'une famille qui bâtit sa fortune grâce à la maison de banque de Wolf, il reprend lui-même la direction de la banque avec son frère, jusqu'en 1893<sup>776</sup>. Durant sa carrière, il fut fait chevalier de l'ordre de Léopold, occupa la fonction d'administrateur de la Compagnie universelle du Canal de Suez, de président du tribunal de commerce d'Anvers et d'administrateur de la Banque parisienne<sup>777</sup>. En 1888, il fut déjà appelé, sans doute par Werbrouck, au conseil d'administration de la société du Grand Hôtel mais il en démissionna, sans explication, deux années plus tard. Au vu de la personnalité de ces deux hommes mais aussi du contexte entourant le Grand Hôtel et la Banque parisienne, nous pouvons présumer que Reusens et Caters sont proches des activités de la Banque parisienne ou tout du moins du monde des affaires franco-belges. Ainsi, au moment où la Société générale de Belgique entre massivement dans le capital de la Banque parisienne, ils sont forcément au courant des actifs de cette dernière – le baron de Caters en est toujours administrateur – et, de ce fait, nous pensons qu'ils saisissent l'opportunité d'un bon investissement. Par contre, il semble acquis qu'ils ne possèdent aucune expérience de la grande hôtellerie. Ce sentiment est renforcé par le témoignage d'un ancien administrateur de la société – que nous pensons être Philippe Weiss – défendant le bilan de l'administration du comte Reusens, alors qu'il se trouve déchu de sa fonction et désormais dans le camp des actionnaires minoritaires : « *la société du Grand Hôtel [...] était représentée par des hommes qui n'avaient pas l'expérience et peut-être toute la compétence voulue au début* »<sup>778</sup>. Justement, malgré l'importance qu'il prend au sein du conseil de la société du Grand Hôtel, l'expérience hôtelière de Philippe Weiss paraît également lacunaire. Issu du monde de la finance, Philippe Weiss, ancien associé de la maison Buxtorf-Koechlin Weiss et Cie (Comptoir d'Escompte de l'Aube, à Troyes), est

<sup>775</sup> KURGAN-Van HENTENRIJK Ginette, JAUMAIN Serge, MONTENS Valérie (dir.), *Dictionnaire des patrons en Belgique ...*, op. cit., p. 526.

<sup>776</sup> *Ibid.*, p. 155.

<sup>777</sup> AG de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1888.

<sup>778</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

un temps pressenti pour devenir administrateur de la Banque parisienne<sup>779</sup>. Néanmoins, l'entrée de fonds belges dans le capital de celle-ci annihile sa nomination. En dépit de nos recherches, nous ne possédons aucun indice sur la personnalité de Jean della Faille de Léverghem. Ainsi, et malgré nos informations parcellaires, nous pouvons envisager que les quatre entrants au conseil d'administration du Grand Hôtel présentent des profils similaires à leurs prédécesseurs. Proches du secteur bancaire, pour certains même acteurs, il se peut qu'ils entrevoient avec le Grand Hôtel un placement financier avantageux, un investissement sûr et prometteur et, de ce fait, ils s'intéressent, pour certains d'entre eux, à la société domiciliée sur le boulevard des Capucines comme point d'orgue de leur fin de carrière.

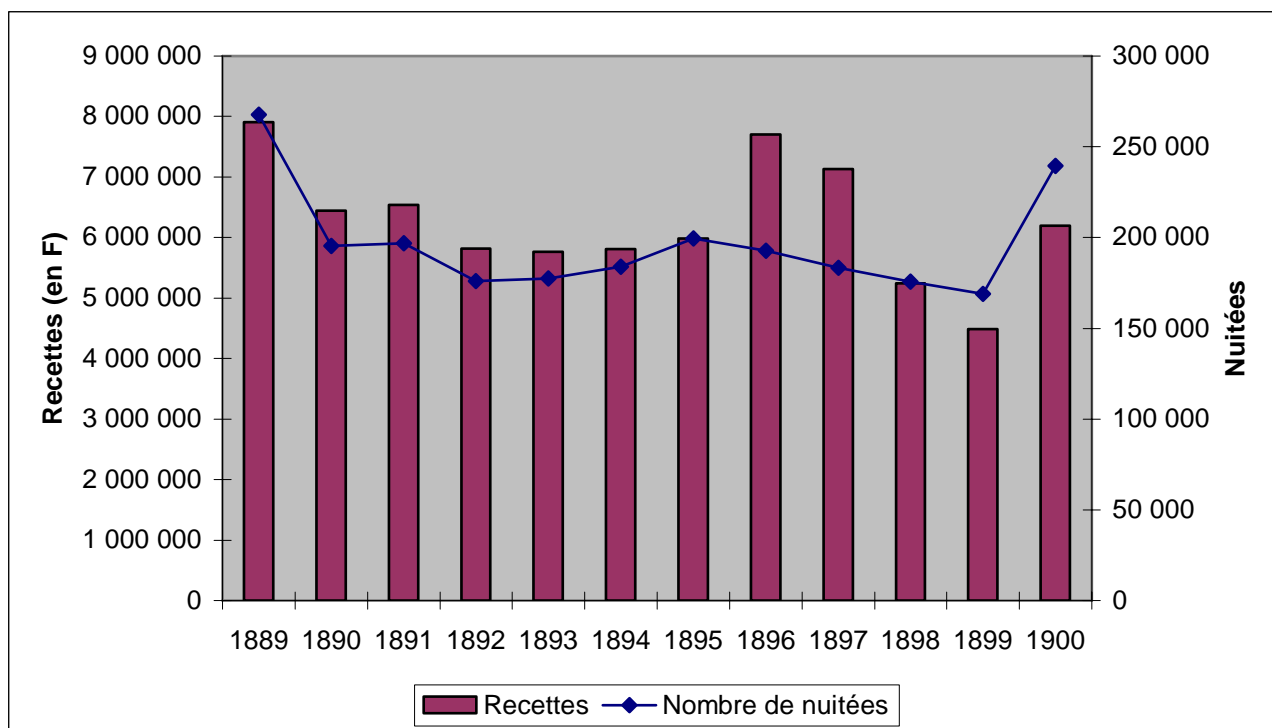
Malgré ces changements d'importance au sein du conseil de la société du Grand Hôtel, il n'est pas risqué d'affirmer que la politique de gestion de l'entreprise suit une certaine continuité : rémunération élevée du capital, maintien dans les grandes lignes de l'état de l'hôtel, volonté de pérennisation de la société. Néanmoins, ce programme doit faire face à la conjoncture des années 1890 et, de ce fait, la société du Grand Hôtel peine à maintenir le cap.

### *Entre continuité et résultats décevants*

À l'exception de 1891, année jugée comme la meilleure depuis la création de la société du Grand Hôtel par ses administrateurs, qui ne tiennent pas compte dans cette analyse de l'exercice 1889, les différents résultats du Grand Hôtel durant la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle souffrent d'une réelle inertie.

---

<sup>779</sup> AGOE de la Banque parisienne, 29 octobre 1890.



G.2- Évolution des recettes de l'hôtel et des caves par rapport au nombre de nuitées, 1889-1898

De 1891 à 1898, les résultats du Grand Hôtel stagnent. Le nombre de nuitées réalisées annuellement demeure aux alentours des 180 000 ; celui des voyageurs oscille entre 34 398 pour le minimum (1893) et 37 205 pour son maximum (1895). Ainsi, même si nous percevons une hausse des recettes pour 1896 et 1897, cela ne s'explique pas par l'activité de l'hôtel. En effet, en 1894, les administrateurs du Grand Hôtel, après, selon leurs dires, d'après négociations, reprennent l'exploitation du Café de la Paix<sup>780</sup>. La reprise effective par anticipation a lieu à partir du 1<sup>er</sup> juillet 1894. Précédemment, le Café de la Paix était géré par Gabriel Lévy, à n'en pas douter, le successeur de Céleste Thouvenin. Les administrateurs du Grand Hôtel réussissent ainsi à faire prévaloir plus tôt – l'échéance du bail entre la Rente foncière et l'exploitant du Café de la Paix était fixée en 1898 – leur droit de préférence que leurs prédécesseurs avaient négocié lors du bail de 1880. Au bilan de l'exercice, figure, à l'actif, une somme de 934 487,36 francs<sup>781</sup>, répartie de la manière suivante :

<sup>780</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1895.

<sup>781</sup> De ce total, sont retirés 84 496,34 francs, somme équivalent au compte courant du Café de la Paix au moment de la clôture du bilan.

Mobilier et lingerie	325 000
Vins	235 000
Loyer d'avance	87 500
Indemnités de reprise	350 000
Frais d'acte	21 483,70

T.18- Comptes de reprise du Café de la Paix (en F)

« L'indemnité de départ », ce que nous pourrions qualifier de fonds de commerce, de Lévy est très élevée, ce qui, sans plus d'indice, peut laisser supposer l'entier succès du Café de la Paix pour que les administrateurs du Grand Hôtel, pourtant relativement avares en dépenses, consentent à un tel investissement. De plus, à l'instar du Grand Hôtel, le Café de la Paix gèle une partie importante de son actif pour la constitution d'une cave quantitative et qualitative. L'exercice 1896 de la société du Grand Hôtel – les précédents sont destinés à amortir les frais inhérents à l'entrée en jouissance du Café de la Paix – présente un bénéfice de 90 000 francs pour le Café de la Paix. Néanmoins, et malgré cet unique résultat de prime abord satisfaisant, les administrateurs du Grand Hôtel répondent favorablement aux diverses sollicitations qu'ils ont *a priori* reçues pour reprendre l'exploitation du Café de la Paix. Cette tactique était sans doute établie dès la reprise du café de la place de l'Opéra, l'opération consistant simplement à toucher une jolie plus-value au passage. En septembre 1897, ils concluent un contrat avec Arthur Millon, « propriétaire du restaurant Ledoyen, dont la personnalité bien connue dans cette industrie nous présentait toute garantie »<sup>782</sup>, stipulant la reprise de la cave de l'établissement, un loyer annuel à hauteur de 242 000 francs, l'achat d'un fonds de commerce de 650 000 francs, du matériel et mobilier du Café de la Paix pour 150 000 francs ainsi qu'une redevance de 6 % des recettes brutes au bénéfice de la société du Grand Hôtel<sup>783</sup>. Dès lors, cette dernière loue à la Rente foncière les locaux du Café de la Paix qu'elle sous-loue avec, en prime, une redevance non négligeable.

Pour la décennie 1890, différents facteurs expliquent la non évolution des résultats du Grand Hôtel. Les administrateurs de la société, qui sans doute espéraient connaître les mêmes résultats que leur prédécesseurs, n'ont pu que « constater la fragilité endémique de ce secteur économique »<sup>784</sup> qu'est l'hôtellerie. La crise commence réellement à toucher le secteur hôtelier.

<sup>782</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

<sup>783</sup> *Ibid.*

<sup>784</sup> TISSOT Laurent, « Le Beau-Rivage Palace : son évolution économique et sociale (1861-1976) », in MAILLARD Nadja (dir.), *Beau-Rivage Palace. Histoire(s)*, Lausanne, 2008, p. 65.



Les administrateurs du Grand Hôtel avaient déjà pu le constater avec leur commerce des vins. Il en est désormais de même pour l'ensemble des services de l'entreprise. Retour du choléra et des épidémies, « exploits des dynamiteurs »<sup>785</sup> anarchistes, le développement de la concurrence, de grands événements internationaux comme l'Exposition Universelle de Chicago de 1893, des conditions climatiques défavorables – par exemple, fortes chaleurs en 1893, ... sont parmi les principaux paramètres entraînant un éloignement des touristes à Paris, et plus particulièrement au Grand Hôtel. Par exemple, les attentats anarchistes des années 1892-1894 se dirigent contre des lieux symboliques – une caserne ou la Chambre des députés – ou encore des lieux de haute fréquentation, afin de semer encore plus de terreur. Les restaurants, cafés et autres hôtels deviennent des cibles privilégiées. Cela se confirme avec l'attentat du Café Terminus, en février 1894<sup>786</sup>.

Ainsi, le chiffre d'affaires du Grand Hôtel stagne de manière dangereuse. Néanmoins, face à cette situation, et afin de garantir toujours des bénéfices importants et des dividendes juteux, la nouvelle direction opte pour une baisse des dépenses de tout ordre : « heureusement cette diminution a été compensée dans une large mesure, par les économies réalisées uniquement sur les frais d'installation, car rien n'a été négligé ni pour l'entretien, ni pour l'embellissement de l'Hôtel »<sup>787</sup>. De quelle nature relèvent exactement ces économies ? Nous ne le savons pas mais il reste évident, à la vue des taux de rétribution des actions et de la stagnation des recettes d'exploitation, que les administrateurs du Grand Hôtel, entre 1890 et 1898, sont en quête de profits en tout genre, et vivent, de manière démesurée, « sur la bête ». Comment expliquer un taux de rétribution du capital investi de 28 % pour 1896 alors que, sans tenir compte du Café de la Paix, dont l'amortissement de la prise de gérance est échelonné à long terme, le nombre de nuitées vendues est inférieur à celui de l'exercice précédent<sup>788</sup> ? Il semble bien que les administrateurs du Grand Hôtel tirent au maximum le meilleur parti des actions et de l'enseigne Grand Hôtel.

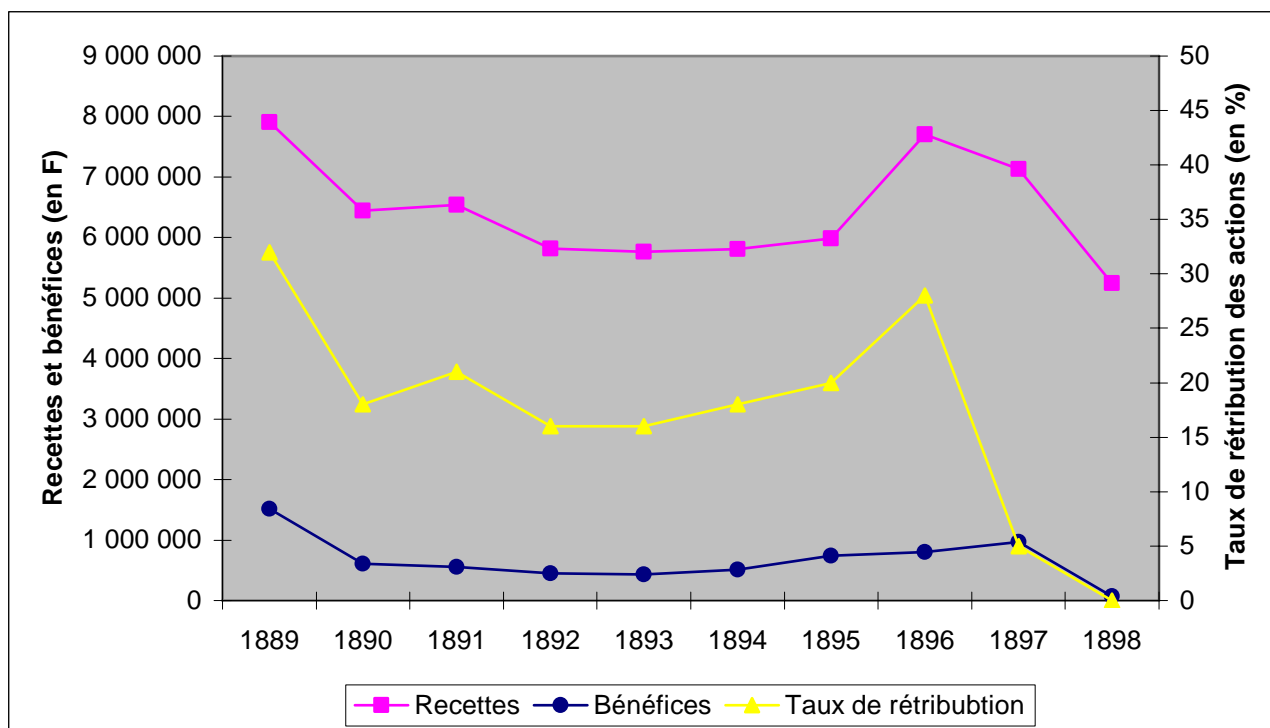
---

<sup>785</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1893.

<sup>786</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op cit., p. 110.

<sup>787</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1893.

<sup>788</sup> À chaque fois que nous parlons du taux de rétribution des actions, nous parlons des taux complets, c'est-à-dire tenant compte de l'obligation statutaire de 5 % additionnée de la décision du conseil d'administration d'allouer un second dividende aux actions.



G.3- Évolution des recettes, bénéfices et taux de rétribution des actions, 1889-1898

Il semble que le Grand Hôtel ait à pâtir de cette politique. Dès 1898, exercice transitoire tant il voit un changement complet au sein du conseil d'administration du Grand Hôtel et surtout de la manière dont est entrevue sa gestion, le taux de rémunération des actions devient nul car il faut procéder à de nombreuses dépenses pour redonner du lustre à l'hôtel. La politique des forts bénéfices et dividendes avait fait un perdant : le Grand Hôtel. Ainsi, dès la prise de fonction de la nouvelle administration, l'homme représentant le nouveau groupe d'actionnaires majoritaires, Numa Salzedo, administrateur de la Rente foncière, répond de manière forte à un actionnaire louant l'action de l'administration Reusens et n'hésite pas à accuser publiquement les anciens administrateurs de la société du Grand Hôtel – certains sont toujours au conseil au moment où il énonce ses propos, face à leur volonté de faire à tout prix de l'argent sur le dos de l'entreprise et, de ce fait, d'avoir négligé ses installations et d'avoir ainsi mis en péril sa notoriété et sa survie : « j'avais eu l'occasion de faire quelques observations, et c'était bien mon droit, sur l'entretien de l'immeuble qui ne me paraissait pas tout à fait satisfaisant et j'avais formulé très courtoisement des reproches à l'ancienne administration qui avait un peu sacrifié la propreté de l'immeuble aux dividendes des actionnaires »<sup>789</sup>. Ceci a le mérite d'être clair et confirme un peu plus les impressions laissées au regard des différents résultats du Grand Hôtel. D'ailleurs, lors cette assemblée d'avril 1898, que l'on peut supposer houleuse, des voies s'élèvent, appuyant le

<sup>789</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

jugement de Salzédo ; ainsi, le nouveau président, Albert Ellissen, qui est devenu parallèlement le président de la Rente foncière, note qu'il est urgent d'améliorer le Grand Hôtel à tout point de vue. Un actionnaire, resté anonyme, souligne que « *la propreté [du Grand Hôtel] fait défaut depuis longtemps* »<sup>790</sup> ; un autre prend la parole pour corroborer ce propos en ajoutant que la mauvaise image du Grand Hôtel est devenue de notoriété publique. Nul doute que ces prises de parole émanent du groupe d'actionnaires nouvellement majoritaires.

Ainsi, l'instigateur du changement est un homme bien connu du monde industriel français. Fils d'un « *banquier de premier plan à Francfort [ayant] quitté la Rhénanie après les violences antisémites de 1848* »<sup>791</sup>, Albert Ellissen, également né à Francfort en 1838, centralien de la promotion de 1859, ingénieur chimiste, intègre la Compagnie du gaz de Paris en 1861. Bien que « *réputé brillant technicien* »<sup>792</sup>, il fut révoqué de cette dernière à l'automne 1870. Loin de se laisser abattre, Albert Ellissen se manifeste par la création et la participation à de nombreuses sociétés gazières, comme en témoigne par exemple la fondation de la Compagnie générale pour le Gaz en France et à l'étranger, en décembre 1879<sup>793</sup>. Pendant ce temps, son frère Alexandre avait repris les rênes de la banque paternelle, ce qui, à coup sûr, fut d'une grande utilité pour ses nombreuses sociétés. Après 1880, sentant que le gaz en matière d'éclairage commence un long déclin, Albert Ellissen et son frère placent « *leurs pions dans l'industrie naissante du matériel d'éclairage. [...] Ils avaient acquis les brevets des lampes et des génératrices Edison. C'est astucieux : si l'éclairage électrique s'imposait rapidement, ils seraient en position, non seulement d'installer des réseaux de distribution qui se surimposeraient à ceux des compagnies gazières, mais en outre, ils pourraient équiper, grâce à leur avance, des producteurs indépendants de leur propre groupe. [...] Mais cette espérance fut en grande partie déçue* »<sup>794</sup>, notamment du fait de la difficile adaptation technique des brevets acquis. Après le gaz, l'électricité mais aussi le téléphone<sup>795</sup>, Albert Ellissen se tourne vers de nouveaux horizons à travers une nouvelle société industrielle qu'il crée en décembre 1896, la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger<sup>796</sup>.

<sup>790</sup> *Ibid.*

<sup>791</sup> CHADEAU Emmanuel, *L'économie du risque, les entrepreneurs ...*, *op. cit.*, p. 249.

<sup>792</sup> WILLIOT Jean-Pierre, *Naissance d'un service public : le gaz à Paris ...*, *op. cit.*, p. 298.

<sup>793</sup> BNF, 4-WZ-842 : Compagnie générale du Gaz pour la France et l'étranger, statuts 1879.

<sup>794</sup> CHADEAU Emmanuel, *L'économie du risque, les entrepreneurs ...*, *op. cit.*, p. 251-252.

<sup>795</sup> *Ibid.*

<sup>796</sup> Originellement, la société fondée par Ellissen en décembre 1896 doit se nommer la Compagnie Industrielle pour la France et l'étranger. Or, une entreprise, ayant entre autre pour objet l'exploitation forestière en France et en Roumanie, établie en 1888, porte déjà ce nom (BNF, 4-WZ-1864 : Compagnie industrielle pour la France et l'étranger) et assigne très rapidement la nouvelle compagnie d'Ellissen devant le Tribunal de Commerce de Paris. Ellissen convoque en catastrophe ses nouveaux actionnaires et fait modifier la dénomination de sa compagnie en septembre 1896 (AN, ET/LIX/909 : AGE, 26 septembre 1896). Ce nouveau nom se rapproche encore plus de celui qu'il avait donné à l'une de ces sociétés gazières, la Compagnie générale du Gaz pour la France et l'étranger.

Le renversement dans l'actionnariat du Grand Hôtel débute l'année suivante<sup>797</sup>. L'entrée au conseil d'administration de la société hôtelière de Numa Salzedo – sans doute un proche d'Ellissen – amorce le changement<sup>798</sup>. Cet avocat, administrateur de la Rente foncière, symbolise le rapprochement entre les deux sociétés à partir de cette date. Deux accords d'importance, que nous aurons l'occasion de détailler, entre la société du Grand Hôtel et la Rente foncière sont entérinés en décembre 1896. Ils ne sont pourtant qu'une étape intermédiaire. Au moment où la Rente foncière connaît également d'importants changements au sein de sa direction, des pourparlers entre propriétaire et locataire sont entamés à l'effet de vendre à la société du Grand Hôtel les murs de l'établissement. Néanmoins, la société d'exploitation ne dispose pas des fonds suffisants ; seule une prolongation importante de bail est réalisée. Ne pouvant accomplir cette vente d'importance, certains hommes reprennent les choses en main. Ainsi, le changement est réellement incarné par l'entrée au conseil d'administration du Grand Hôtel, en avril 1898, de quatre administrateurs : sont élus Albert Ellissen, en lieu et place du comte Reusens, démissionnaire durant l'exercice 1897, Jean-Jacques Schuster-Burckhardt, Pierre Bailleux de Marisy et Oscar Hauser<sup>799</sup>. Les trois premiers cités sont des administrateurs de la Rente foncière, ce qui inquiète fortement l'ancien actionnariat : *« le comte Reusens avait présidé cette société pendant de longues années et il a emporté toutes nos sympathies, mais également la représentation peut-être d'un système. [...] Je suis entré dans la société quand les actions étaient de 750 francs ou 800 francs [...] et quand Mr le comte Reusens nous a quitté ces actions étaient de 2 000 francs. [...] Pourquoi cette société qui a si bien marché depuis dix ans, qui a fait des progrès constants sous la surveillance et la conduite de ses administrateurs voit-elle son conseil d'administration augmenter de trois membres ? [...] Alors je me demande si notre société [...] n'aboutit pas justement aujourd'hui au résultat que nous voulions éviter, sans nous en rendre compte, résultat que je considérerais comme fâcheux, je le dis très sincèrement et très carrément, car la société du Grand Hôtel, dans laquelle nous sommes entrés comme des pères de famille, pour avoir uniquement un petit dividende rémunérateur et pas le moins du monde comme des boursiers, deviendrait alors une société de spéculation »*<sup>800</sup>. La différence du prix d'achat et de revente des actions du Grand Hôtel ajoutés aux dividendes perçus entre 1880 et 1897 suffisent à montrer que la société du Grand Hôtel n'est plus un investissement « de bon père de famille » mais plutôt de capitalistes, avides de forts dividendes. De surcroît, Numa Salzedo rétorque l'accusation de subordination de la société du Grand Hôtel face à la Rente foncière en montrant que le rapprochement entre les deux

---

<sup>797</sup> Sans liste des actionnaires, il est difficile de cerner avec beaucoup de précision les mouvements des actions Grand Hôtel. Néanmoins, en tenant compte des procès-verbaux des assemblées générales, nous pouvons en dégager les grandes tendances.

<sup>798</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 8 avril 1897.

<sup>799</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

<sup>800</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

sociétés ne peut être que bénéfique car elles ont désormais, surtout après les accords de décembre 1896, des intérêts communs. Par contre, ne nous y trompons pas, ce n'est pas la Rente foncière qui orchestre le changement d'état-major de la société du Grand Hôtel mais bien certains de ses administrateurs, qui semblent être, au passage, les membres les plus en vue de la compagnie immobilière<sup>801</sup>. L'état du portefeuille de la Rente foncière, pendant cette période transitoire autant de sa propre histoire que de celle du Grand Hôtel, nous indique qu'elle n'est pas entrée dans le capital de la société du Grand Hôtel au point de pouvoir inverser le rapport de force. Par exemple, en 1895, la Rente foncière ne possède que dix actions du Grand Hôtel, pour un portefeuille n'excédant pas au total 10 000 francs<sup>802</sup>. En 1900, bien que son portefeuille soit dorénavant estimé à 662 031,25 F, ne figurent à l'intérieur que vingt-cinq actions libérées du Grand Hôtel<sup>803</sup>. La Rente foncière n'a donc nullement pu faire vaciller l'administration du Grand Hôtel, mais certains de ses membres ne se sont pas privés de le faire. Une dernière hypothèse consiste en le fait que la société de tutelle de la Rente foncière soit la responsable de la chute des dirigeants en place du Grand Hôtel ... Par exemple, en 1901, Schuster-Burckhardt, ancien administrateur de la Rente foncière, de la société du Grand Hôtel et de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et l'étranger, est présenté comme un gros actionnaire du Grand Hôtel, approuvant la politique de dividendes raisonnés appliquée par le nouveau conseil d'administration, contre l'avis du parti minoritaire, contre l'avis de l'ancien actionnariat<sup>804</sup>.

En réalité, derrière ce bouleversement se cache la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger. Un seul indice – les rapports de l'époque du conseil d'administration du Grand Hôtel se gardent bien de mentionner les titres des différents administrateurs – nous indique que cette dernière devient l'actionnaire majoritaire de la société du Grand Hôtel au tournant des deux siècles : « *Quant à M Reuben Gubbay, il avait été élu en 1899 comme représentant la Compagnie Générale pour l'Industrie en France et à l'Étranger, qui était alors le plus gros actionnaire de la société du Grand Hôtel ; c'est dans la même qualité qu'il avait été réélu en 1903. – Depuis plusieurs années, la dite Compagnie n'est plus actionnaire de la Société du Grand Hôtel et les autres administrateurs qu'elle avait désignés se sont successivement retirés* »<sup>805</sup>. Ce précieux témoignage se fait au moment même où les

---

<sup>801</sup> La Rente foncière connaît à la même époque un bouleversement au sein de son conseil d'administration. Dans le milieu des années 1890, une nouvelle administration se met en place, présidée par Albert Ellissen. Peu de temps plus tard, en 1900, il démissionne, officiellement pour incompatibilité de fonctions. Dans son sillage, le conseil est complètement renouvelé avec l'entrée de huit – sur onze – nouveaux administrateurs.

<sup>802</sup> AGO de la Rente foncière, 6 avril 1895.

<sup>803</sup> AGO de la Rente foncière, 2 mai 1900.

<sup>804</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO des actionnaires de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>805</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO des actionnaires de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1909.

derniers vestiges de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger se retirent, c'est-à-dire en 1909, au moment où Gubbay ne se représente pas aux suffrages de l'assemblée.

La société fondée par Ellissen en juin 1896, société anonyme au capital de 12 MF divisé en 24 000 actions de 500 francs, a pour objectif « 1° Toutes affaires industrielles de quelque nature qu'elles soient, en France, en Russie, et dans tous autres pays ; 2° Toutes opérations financières et commerciales pouvant s'y rattacher ; 3° la création de toutes entreprises ou Sociétés dont l'objet rentrerait dans la catégorie de ceux ci-dessus indiqués, la fusion avec elles, ou la participation dans leurs travaux ou exploitation par voie d'acquisition de titres, de location d'usines, d'avances, ou de telle autre manière qu'il appartiendra ; 4° Toutes opérations financières, commerciales et de banque »<sup>806</sup>. Lors de la souscription originelle, l'actionnariat principal, composé au total de 110 porteurs, rassemble de nombreuses banques et sociétés d'origine suisse, allemande ou russe. Les cinq plus gros actionnaires de la compagnie industrielle sont Albert Ellissen en personne (détenteur de 1 180 actions), la veuve de son frère Alexandre (1 000 actions), le baron Albert Oppenheim, banquier à Cologne (1 500 actions), l'Union des Banques de Bâle et Zurich (1 500 actions) et l'Union Société d'entreprises d'Électricité, société ayant son siège à Berlin (*Union Electricitätsgesellschaft*) pour 1 950 actions<sup>807</sup>. De nombreux particuliers, qu'ils soient français, suisses, russes ou allemands – avec une préférence pour les banquiers – complètent le tableau. Les activités de la nouvelle société se portent donc dès l'origine vers le Grand Hôtel et la Rente foncière ce qui fait qu'elle s'impose au sein des deux conseils d'administration. D'ailleurs, les nouvelles têtes qui arrivent au Grand Hôtel sont pratiquement toutes des administrateurs de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger. Suivant cette logique, entamée dès 1898 avec les entrées d'Ellissen, Schuster-Burckhardt et Bailleux de Marisy, administrateurs de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, sont appelés au conseil du Grand Hôtel Abbeg-Arter, Bory d'Arnex et Reuben Gubbay en 1898<sup>808</sup> ; l'année suivante voit le décès du baron de Caters, la démission d'Abbeg-Arter et de Schuster-Burckhardt et les nominations de Henry Wiener, également administrateur de la société d'Ellissen, et de Pierre Decauville<sup>809</sup>. En 1899, Weiss, Langronne et della Faille démissionnent pour des divergences de vue. Langronne, notamment, s'insurge contre le programme de dépenses envisagé par les nouveaux administrateurs, qu'il juge

---

<sup>806</sup> BNF : 4-WZ-1864 : statuts de la Compagnie industrielle pour la France et l'étranger, juin 1896.

<sup>807</sup> AN, ET/LIX/909 : première assemblée constitutive de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, 23 juin 1896.

<sup>808</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899. Seul le dernier nommé est administrateur de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger.

<sup>809</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

excessivement élevé. Weiss conserve des actions de la société, sans pouvoir influencer sur son cours. Il devient par la suite administrateur de la Rente foncière.

### *Des mesures de transition*

Avant de cesser toute activité au Grand Hôtel, le comte Reusens marque la fin de sa mandature par deux mesures importantes : la levée de l'option II du bail de 1880 et la prolongation de ce même bail. L'achat du mobilier devait sans doute constituer un but majeur des deux directions ayant géré le Grand Hôtel après 1880. En effet, ne pas posséder le mobilier de l'hôtel tout en sachant que la société s'est engagée à le restituer au prix de sa valeur lors de la fin du bail revient à investir au profit de la Rente foncière. Par exemple, après l'Exposition Universelle de 1889, il est évident que le niveau d'usure du matériel d'exploitation du Grand Hôtel est très avancé et doit susciter, autant pour la bonne continuation de l'entreprise que dans l'optique de la résiliation du bail, de lourds investissements. Acheter purement et simplement les meubles et le mobilier industriel du Grand Hôtel permet de se libérer de cette forte contrainte. C'est ce qui est décidé en décembre 1896<sup>810</sup>. Pour ce faire, le conseil d'administration procède à l'émission, par l'intermédiaire du Crédit Lyonnais, de 5 555 obligations 4 % de 500 francs<sup>811</sup>. Afin d'atteindre la somme de 2 880 000 francs imposée par le bail, le conseil d'administration complète l'émission par l'utilisation de fonds propres. La baisse du montant du loyer de 172 800 francs, la situation de la société, le mode de remboursement des obligations, la perspective de l'Exposition Universelle de 1900 et donc de bénéfices importants font que la démarche n'engendre d'obstacles d'aucune part. La société du Grand Hôtel peut dorénavant transformer et renouveler son mobilier sans craindre un investissement profitant à autrui. Elle peut d'autant mieux entrevoir l'avenir qu'elle s'adjuge, à la même date, l'usage du Grand Hôtel pour cinquante nouvelles années. Devant aboutir en 1910, le bail du Grand Hôtel est prorogé jusqu'au 1<sup>er</sup> janvier 1947<sup>812</sup>. Néanmoins, ce prolongement ne se fait pas sans contrepartie : désormais, la société du Grand Hôtel doit s'acquitter d'un loyer supplémentaire fixe de 20 000 francs et d'un loyer variable équivalent à 25 % de la somme attribuée aux bénéfices du Grand

---

<sup>810</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

<sup>811</sup> *Ibid.*

<sup>812</sup> ADP, V12S3 : procès-verbal de l'AGE de la société du Grand Hôtel, 8 avril 1897.

Hôtel, une fois acquittés les divers prélèvements statutaires en plus du loyer fixe annuel réévalué à 1 439 200 francs, hausse relativement modeste en comparaison du loyer d'origine.

Une mesure importante vient clôturer cet épisode transitoire : la libération complète des actions du Grand Hôtel. Lors de l'assemblée générale d'avril 1898, il est résolu, malgré un bénéfice net de 970 050 F, de ne verser un dividende que statutaire, c'est-à-dire ne présentant que 5 % du solde des bénéfices, déduction faite des sommes destinées aux réserves. Ce versement minimaliste s'explique par le fait que le conseil a besoin de fonds pour libérer totalement ses actions. En suivant la présentation du conseil d'administration, les raisons de cette libération intégrale sont évidentes : *« nous n'avons pas besoin d'insister sur l'intérêt et les avantages que présente cette mesure ; elle aura pour effet, notamment, en donnant une affectation définitive à vos réserves, d'en assurer la disponibilité en vue des travaux d'améliorations nécessaires à l'approche de l'Exposition Universelle de 1900, elle fortifie la situation de votre Société en même temps qu'elle augmente la valeur intrinsèque de vos actions de fr. 250 »*<sup>813</sup>. Il est certain qu'en réalisant cet appel de liquidités, la société du Grand Hôtel se munit de ressources importantes pour faire face à la préparation de l'Exposition de 1900. Pourtant, la manière dont est financée la libération est plutôt surprenante puisque c'est la société elle-même qui puise dans ses réserves pour la réaliser. Dans le bilan de 1896, apparaît au passif un chapitre, disparaissant l'année suivante, spécialement créé dans l'optique de cette libération, intitulé « Bénéfices réservés », doté d'un peu plus d'un million de francs. En plus de cette somme, qui représente donc la moitié de ce que coûte l'opération, sont ponctionnés une partie de la réserve extraordinaire et le solde du compte de l'exercice 1897, une fois les diverses obligations statutaires déduites. Ainsi, et contrairement à ce qui aurait dû se passer, la société du Grand Hôtel finance la libération de ses propres actions, qui paye pour ses actionnaires, instaurant ainsi une forme de dividendes déguisés. Pour quel objectif ? Du fait que nous ne connaissons pas l'identité complète des actionnaires du Grand Hôtel, il est difficile de savoir à qui profite la mesure. Cependant, notre opinion est que, du fait du changement de direction qui s'observe en parallèle – en avril 1898, le comte Reusens a déjà démissionné et nous ne savons pas qui est réellement à l'initiative de l'opération, cette libération sert à faciliter le départ de l'ancienne administration, qui peut se délester plus aisément et plus rentablement des actions Grand Hôtel. S'agit-il d'un accord de transition, pour forcer l'ancien actionnariat à vendre ses parts de la société ? Nous pouvons le supposer, mais fondamentalement, nous l'ignorons.

---

<sup>813</sup> *Ibid.*



C'est sur cet ultime coup d'éclat – ce coup de force ? – que se termine définitivement l'administration du comte Reusens. Il semble clair que la société du Grand Hôtel fut, pendant les administrations Werbrouck et Reusens, largement lucrative pour ses actionnaires. Ainsi n'est-il pas étonnant de constater que, au moment de la création d'obligations pour acheter le mobilier de l'établissement, il est très difficile de trouver des actions sur le marché du fait que leur cours sont bien supérieurs à leur titre nominatif<sup>814</sup>. Pourtant, de l'aveu même d'Edmond de Werbrouck puis du comte Reusens, les actionnaires du Grand Hôtel se sont toujours interdits de tirer le meilleur profit des bénéfices de l'hôtel ; voici par exemple ce qu'énonce Werbrouck aux actionnaires de la Banque parisienne en 1887 : « *Le solde bénéficiaire de l'exercice clos le 31 décembre 1886 aurait permis la répartition d'un dividende de 45 francs par action ; mais les actionnaires se sont contentés, par extrême sagesse, d'un dividende de 30 francs, en reportant à nouveau au compte d'un dividende de 30 francs, en reportant à nouveau au compte de Profit et Pertes le surplus des profits* »<sup>815</sup> ; pour 1889, alors que le taux de rétribution des actions est fixé au record de 32 %, le constat est identique : « *il eût été possible, Messieurs, de fixer le dividende des actions pour 1889 à près de 140 francs par titre. Les principaux Actionnaires consultés ont été d'avis comme nous, qu'il fallait, dans une année aussi exceptionnellement favorisée, laisser une partie du profit en caisse pour la consolidation de notre prospérité* »<sup>816</sup>. Les bénéfices importants enregistrés grâce à l'Exposition Universelle légitiment ce record ; néanmoins, cette légitimité disparaît en partie en 1896, lorsque la très haute rétribution accordée aux actions est simplement motivée par l'incorporation, au chiffre d'affaires, des résultats du Café de la Paix. La constance des bénéfices et des taux de rétribution du capital engagé s'expliquent sans doute par le fait que, pendant cette dernière décennie, aucune dépense n'est réalisée au titre « Travaux et entretien » ou, tout du moins, présentée comme telle. Afin de confirmer encore plus notre propos, peut-être qu'une des meilleures preuves montrant le caractère fortement intéressé de cette gestion est qu'une des premières décisions de l'administration succédant à celle du comte Reusens est de supprimer le système d'allocations attribuées annuellement à certains membres du conseil d'administration pour le fonctionnement de délégations ayant en charge différents services du Grand Hôtel<sup>817</sup>. Nous avons déjà vu que ce système est mis en place à partir de 1880, au simple effet de rétablir l'organisation interne du Grand Hôtel ; de ce fait, il est fortement surprenant de le voir toujours vivace quinze ans plus tard. Peut-être, n'est-ce qu'une manière détournée, pour les administrateurs du Grand Hôtel, de s'allouer de nouvelles rétributions. De fait, cet engagement est un signal fort. Une chose est sûre : la politique des gros dividendes est

<sup>814</sup> AHCA, DEEF 29193 : visite d'un conseiller du Crédit lyonnais à la société du Grand Hôtel ..., *op. cit.*

<sup>815</sup> AGOE de la Banque parisienne, 25 octobre 1887.

<sup>816</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

<sup>817</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899.

terminée, au grand dam de certains actionnaires devenus minoritaires, « réfugiés » derrière Weiss qu'ils essaient en vain de hisser à nouveau au conseil et derrière René Vercken, « *porte-parole de la minorité* »<sup>818</sup>, fustigeant régulièrement les rapports des commissaires aux comptes qu'il ne juge pas assez détaillés, ce à quoi Henry Wiener, président du Grand Hôtel à partir d'avril 1901, répond qu'il refuse de communiquer davantage sur les résultats du Grand Hôtel « *pour des raisons d'ordre commercial qui rendraient inopportune la divulgation des renseignements* »<sup>819</sup>. Vercken, à partir de cet instant, obtient gain de cause puisque, bien qu'étant le porteur le plus réticent face au nouveau conseil d'administration, il devint commissaire aux comptes de la société. Quoiqu'il en soit, le Grand Hôtel est déjà entré dans une nouvelle ère.

---

<sup>818</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO des actionnaires de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>819</sup> *Ibid.*

## **CHAPITRE 4 : UN « GRAND HÔTEL » À L'ORÉE DU XX<sup>e</sup> SIÈCLE**

Comment fonctionne un hôtel des dimensions du Grand Hôtel aux alentours de 1900 ? Telle est la question à laquelle nous allons tenter de répondre. Néanmoins, cette approche pose, comme bien d'autres, d'innombrables problèmes, notamment de méthode, dûs essentiellement à la fragmentation des sources. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'on aborde les questions relatives au quotidien des entreprises. Le recours aux sources indirectes est donc obligatoire, même si elles ne permettent pas, et nous ne pouvons que le regretter, de dresser avec exhaustivité des pans complets de l'histoire du Grand Hôtel. Ainsi, pour réaliser ce chapitre fondamental, nous nous sommes toujours efforcé de partir de sources primaires telles que les archives du Grand Hôtel ou celles de la préfecture de police de Paris, tout en les regroupant avec divers fonds d'archives, articles de presse et autres traités relatifs à l'hôtellerie, qui commencent à se multiplier dans l'entre-deux-guerres. Ainsi, par cet usage multiple, nous avons conscience de dépasser le cadre chronologique de cette partie, mais il est selon nous obligatoire de compléter les sources primaires pour donner une vision d'ensemble du fonctionnement général d'un grand hôtel au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles.

### **1- Sources de revenu**

#### **A- La difficile étude de la clientèle**

##### *Une clientèle principalement étrangère*

Il est possible d'analyser avec détail les voyageurs notables, ayant séjourné au Grand Hôtel, pour la période 1878-1889 et pour l'année 1920. La préfecture de police conserve en effet des répertoires indiquant quotidiennement les personnages « importants » – suivant ses propres critères, que nous ignorons précisément – descendus dans les hôtels de Paris. Les hôteliers, quelque soit la nature de leur établissement, avaient l'obligation d'établir une fiche, recensant les nom, prénom, lieu d'habitation habituelle, profession, etc., de toutes les

personnes descendues dans leur hôtel. Une ordonnance de police du 15 juin 1852 confirme la pratique en précisant que les maîtres d'hôtels doivent inscrire les personnes qui couchent chez eux même pour une seule nuit. Néanmoins, dans les lignes qui vont suivre, nous ne traitons que des personnes notables inscrites par la police dans ses registres, suivant les déclarations des hôteliers. Il n'existe pas, ou plus, de registres référençant l'ensemble des voyageurs.

L'étude de deux années en particulier, en l'occurrence 1882 et 1920, permet d'en connaître plus sur le nombre de personnes qualifiées de « notables » descendues au Grand Hôtel par rapport au nombre total répertorié par la police, la provenance de ces personnes ainsi que leur état. Analyser dans le détail toute la décennie 1880 aurait été fort intéressant mais aussi terriblement chronophage et vraisemblablement redondant. Notre choix s'est donc naturellement porté sur deux années butoirs. Toutefois, ce parti pris ne nous a pas interdit d'opérer quelques intrusions dans les autres années, notamment pour 1889, date d'Exposition Universelle. De plus, d'autres études, que nous citons dans notre développement, ont été menées permettant de regrouper nos conclusions. Ainsi, grâce aux archives de la préfecture de police de Paris, nous pourrions mieux cerner la clientèle « de luxe » du Grand Hôtel à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup> siècle. Nous spécifions aussi que, dans un premier temps, nous ne parlerons que de la provenance de ces personnes, et non de leur nationalité propre, donnée inconnue que nous avons tout de même tenté d'établir pour 1920 du fait que les informations fournies le permettent avec plus de justesse. En effet, pour 1920, la police note, en plus de la provenance qui devient plus précise – contrairement à la décennie 1880 où les données inconnues sont fréquentes, la fonction exacte de l'individu, ce qui permet, comme c'est par exemple le cas avec les diplomates, d'établir avec plus de certitude la nationalité des individus.

Le dépouillement des archives de la préfecture de police de Paris est la première étape de ce travail<sup>820</sup>. Il est synthétisé de la manière suivante :

---

<sup>820</sup> APPP, B/A 340 : mouvement et arrivée des personnages marquants pour 1882. Les lignes teintées de gris représentent des sous-totaux.

Provenance	Nombre	Pourcentage
France	269	
Angleterre	51	
Allemagne	36	
Autriche	17	
Belgique	57	
Ecosse	1	
Espagne	27	
Italie	41	
Suisse	3	
Portugal	4	
Suède	1	
Hollande	7	
Danemark	1	
Europe occidentale	515	73,36
Russie	29	
Hongrie/Pologne/Roumanie	20	
Grèce	2	
Europe orientale	51	7,26
Egypte	8	
Algérie	1	
Turquie	2	
Afrique du Nord	11	1,57
Amérique du Nord	4	0,57
Amérique du Sud	3	0,43
Cuba	3	0,43
Inconnue	115	16,38
Total	702	100

*T.19- État des personnes notables descendues au Grand Hôtel en 1882  
en fonction de leur provenance*

Pour commencer, sur les 5 545 personnes que la police a classées importantes en 1882, 702 ont résidé au Grand Hôtel, soit 12,66 %. Nous notons au passage que nous n'avons nulle trace de la durée des séjours de ces personnes, nous ne connaissons avec exactitude que la date d'entrée à l'hôtel. Cette première statistique est tout de suite à comparer avec les données de 1889 puis de 1920. Pour l'année de l'Exposition Universelle, la police a recensé 7 138 personnes. Sur ce total, 759 ont résidé au Grand Hôtel, soit 10,63 % du total. Le Grand Hôtel détient toujours une large part de cette clientèle, même si son poids s'est quelque peu atténué. En revanche, son positionnement sur le marché de l'hôtellerie haut de gamme semble avoir largement baissé au lendemain de la Première Guerre mondiale. En effet, en 1920, sur 3 762 personnes notables inscrites sur les registres de la police, le Grand Hôtel en accueille 214, ce qui ne représente plus que 5,7 % des personnalités de l'époque en transit. Ce pourcentage

baisse donc dans une large mesure, ce qui peut s'expliquer tout simplement par l'émergence de concurrents directs du Grand Hôtel, c'est-à-dire la création d'hôtels de luxe et de demi-luxe durant la Belle Époque. Il est évident que le Grand Hôtel n'est plus l'hôtel le plus prestigieux de Paris comme il le fut durant près de trente ans. Dès lors, les personnalités descendent dans les établissements de création plus récente, offrant également des dimensions permettant des séjours plus paisibles : le couple royal belge ou le shah de Perse choisissent le Meurice comme lieu de résidence parisien en 1920, l'ex-roi du Portugal descend au Ritz tout comme le cousin du roi d'Espagne, le 15 décembre 1919. Winston Churchill, alors ministre de la Guerre, préfère également l'hôtel de la place Vendôme à celui de la place de l'Opéra lors d'un séjour en avril 1920<sup>821</sup>. Le Continental et l'hôtel Lotti, rue de Castiglione, occupent aussi une bonne place. Toutefois, il faut relativiser les choses puisque le Grand Hôtel accueille également des personnages de toute première importance comme par exemple des ministres arrivant de tous pays – Hollande, Uruguay, Pologne, etc. – ou encore son altesse Highners, Maharadja d'Alivar et sa suite arrivant des Indes Anglaises. On note aussi l'arrivée fréquente d'un certain Giuseppe Garibaldi, général de l'armée transalpine, arrivant de Rome. Cependant, ce dernier n'est pas le père de la nation italienne, mort depuis une quarantaine d'années ; il s'agit peut-être d'un simple descendant. Ainsi, le Grand Hôtel perd sans aucun doute sa prééminence comme lieu d'accueil premier des personnes notables avec la Belle Époque. En 1894, le Grand Hôtel est toujours en première position, devant le Continental, le Chatham et le Terminus Saint-Lazare<sup>822</sup>. Après guerre, il ne l'est assurément plus.

Hormis l'anecdote, l'étude des dignitaires en tant que telle n'est pas des plus instructives. En effet, elle souffre d'un grave écueil. Que signifie « personne notable » ? Il est, à notre sens, sûr que les fichiers de la police, qui reposent à la fois sur les critères des instances étatiques mais aussi sur les déclarations des hôteliers, ne peuvent pas être utilisés sans d'incessantes précautions. Comment peut-on savoir avec assurance que ces fichiers listent toutes les personnes importantes, si tant est qu'on réussit à y donner une définition convenable ? Qu'en est-il des voyageurs *incognito*, à supposer qu'ils en existent et qu'ils passent à travers les mailles administratives ? La police ne se concentre-t-elle pas sur tel ou tel type de personnes, soit en fonction de leur profession, soit pour assurer leur propre sécurité ou celle de l'État ? Malgré toute l'importance des archives policières et du fait de ces lacunes, nos conclusions

---

<sup>821</sup> APPP, B/A 900 : personnages descendus dans les hôtels de Paris, 1920.

<sup>822</sup> VAJDA Joanne, « Grands hôtels de gare parisiens : le Terminus Saint-Lazare et le Palais d'Orsay », in *Paris et Ile de France, mémoires publiés par la Fédération des sociétés historiques et archéologiques de Paris et d'Ile de France*, tome 54, 2003, p. 384.

doivent donc rester prudentes. En outre, n'oublions pas qu'à travers ce biais nous ne traitons, pour 1889 – nous ne possédons pas le nombre de voyageurs ayant résidé au Grand Hôtel en 1882, que de 2 % de la clientèle totale du Grand Hôtel, à peine 0,5 % pour 1920.

La provenance des personnes notables semble plus informative. Pour 1882, la France est le pays qui porte le plus de voyageurs notables<sup>823</sup> vers le Grand Hôtel, plus de 38 %. Mais, il ne s'agit pas forcément de Français, puisqu'un étranger débarquant en France au Havre est noté dans cette catégorie. Or, on se rend compte que beaucoup de clients du Grand Hôtel arrivent du Havre, de Calais, de Marseille, ports d'arrivée des paquebots, mais aussi de villes thermales comme Vichy où les visiteurs séjournent avant d'arriver à Paris. Nous n'avancons donc pas de chiffre quant à la proportion réelle de Français en provenance de France descendus au Grand Hôtel, mais il semble que, au vu des villes citées à de nombreuses reprises, cette proportion soit à minorer grandement par rapport aux chiffres bruts. Un autre pays, l'Angleterre, et sa capitale Londres, ville fréquentée autant pour le tourisme que pour les affaires, semblent aussi amener plus d'étrangers que d'Anglais au Grand Hôtel. En fait, pour l'ensemble des provenances apparaissant dans le tableau ci-dessus, nous ne sommes pas en mesure d'établir avec justesse les nationalités des notables fréquentant le Grand Hôtel. Il reste tout de même logique que les clients du Grand Hôtel arrivent en écrasante majorité de pays d'Europe. En outre, très peu de personnes arrivent directement du Maghreb, de l'Asie ou encore d'Amérique. Dans ces quelques cas – 3 % des notables répertoriés n'arrivent pas d'Europe, l'attention des autorités ou peut-être des dirigeants du Grand Hôtel semble plus intense puisque la présence de dignitaires arrivant de fort loin donne lieu à des précisions supplémentaires. Par exemple, en août 1882, plusieurs personnages importants de la ville de Hyderabad, ville située en Hindoustan, en Asie du Sud, voyageant ensemble, arrivent au Grand Hôtel dont le nabab Iglad ud Dovulah Vikar ul Omra, son médecin, quatre personnages et six domestiques. Le rapport de police du 2 août 1882 indique que « *ces étrangers ont pris des appartements au premier étage sur la place de l'Opéra ; le prix de leur location est de 282 francs par jour. Le nabab est ses quatre compagnons sont vêtus à l'européenne ; mais ils sont coiffés d'un turban armé d'une aigrette. Les domestiques portent leur costume national. On dit que cette caravane doit passer huit jours à Paris et se rendre ensuite à Cologne* »<sup>824</sup>. Ils arrivent de Londres et ont emménagé au Grand Hôtel le 1<sup>er</sup> août ; ils en sont repartis le 8 au matin en direction de Bade. Cette description, très rare, montre bien l'extraordinaire exotisme que l'on pouvait rencontrer dans les hôtels. En effet, les

---

<sup>823</sup> Nous utilisons désormais à notre compte l'expression des services de police, avec toutes les précautions que nous exposons précédemment.

<sup>824</sup> APPP, B/A 340 : mouvement et arrivée des personnages marquants pour 1882.

grands hôtels furent des lieux de découverte des civilisations du monde entier par le fait qu'ils rassemblent des personnes de toutes origines en un même espace, en un même moment. L'arrivée de ces délégations venues d'autres continents durent constamment être le théâtre de scènes d'étonnement autant pour les employés des hôtels que pour leurs autres clients. Les exemples de séjours créant la surprise et la fascination seraient faciles à multiplier, comme par exemple l'arrivée, au Grand Hôtel, d'une mission japonaise en avril 1882, d'une ambassade malgache en janvier 1887 ou encore de l'empereur du Brésil le 21 juillet 1887<sup>825</sup>. Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre deuxième chapitre, la presse se fit largement l'écho de ces spectacles. En ce qui concerne le Grand Hôtel, le phénomène s'estompe largement après 1918.

La surveillance accrue de la police fournit également quelques éléments sur le propre fonctionnement du Grand Hôtel : une lettre du 12 juin 1882, relative au séjour du baron De Kolisch venant de Vienne, célèbre homme d'affaires organisant des tournois d'échecs à travers l'Europe<sup>826</sup>, prouve l'intensité de cette vigilance tout en nous apprenant que le Grand Hôtel emploie du personnel autrichien ou germanophone : « *s'il faut en croire un de ses compatriotes, employé au Grand Hôtel, le baron de Kolisch occupait un modeste emploi en 1867 lorsqu'il se signala comme joueur d'échecs. Mr le baron de Rothschild de Vienne, se l'attacha et lui fit sa position ; le baron de Kolisch passe pour posséder aujourd'hui une fortune colossale* »<sup>827</sup>. Enfin, certains rapports permettent de saisir l'importance, tant en termes économiques qu'en termes d'organisation, que revêt l'arrivée de dirigeants d'état ou de hauts dignitaires pour le Grand Hôtel. De ce point de vue, l'arrivée du président de la République du Guatemala, en août 1882, ne passe pas inaperçue : « *le président Barrios est accompagnée de Mme Barrios, sa femme, ses deux fils et sa fille. Sa suite se compose de Mr le colonel Stevenson, aide de camp et de ses deux médecins. Mr Barrios a été reçu par Mr Médina, chargé d'affaires de la république du Guatemala à Paris. Il occupe au Grand Hôtel huit appartements du premier étage sur la rue Scribe* ». Un nouveau rapport du 30 août 1882 rapporte que le président « *a dit au directeur de cet établissement qu'il compte passer encore une quinzaine de jours. Le général Barrios reçoit peu de visiteurs, quelques compatriotes seulement. Avant-hier, le président de la république du Guatemala a reçu Mr Mollard, introducteur des ambassadeurs chargé d'une mission par Mr Jules Grévy* »<sup>828</sup>. Au final, il quitte Paris le 5 septembre pour Londres. Par ce court rapport, la connivence existant entre la police et l'administration du Grand Hôtel est manifeste puisque la police est au courant des exigences du président sud-américain pendant son séjour à l'hôtel.

---

<sup>825</sup> TULARD Jean (dir.), *Almanach de Paris de 1789 à nos jours ...*, op. cit.

<sup>826</sup> [http://fr.wikipedia.org/wiki/Ign%C3%A1c\\_Kolisch](http://fr.wikipedia.org/wiki/Ign%C3%A1c_Kolisch) (consulté le 7 juin 2009).

<sup>827</sup> APPP, B/A 340 : mouvement et arrivée des personnages marquants pour 1882.

<sup>828</sup> *Ibid.*



On mesure aussi toute l'effervescence que pouvait apporter un tel voyage dans l'hôtel par le grand nombre de personnes à loger et le soin à y apporter. L'arrivée d'un haut dignitaire signifie aussi celle d'une suite complète de personnes à servir, ce qui, bien sûr, n'est pas pour déplaire à la direction de l'entreprise puisque cela engendre une demande supplémentaire. Ces arrivées en masse se confirment avec l'arrivée, en provenance de Calais, d'un secrétaire d'État du Canada, descendu au Grand Hôtel accompagné de huit personnes. Il occupe au premier étage des appartements au prix de 200 francs, tout compris, par jour. Ainsi, et bien que les clients notables ne représentent qu'une infime partie de sa clientèle, nous sommes convaincu qu'ils sont des clients particuliers par les installations qu'ils louent – les plus onéreuses et peut-être les plus rentables – et donc par les revenus qu'ils apportent à l'hôtelier. Bien que l'arrivée de telle ou telle délégation puisse être source d'importantes gênes pour le professionnel de l'hôtellerie – attente des clients, renforcement de la sécurité, demandes répétées des services de police, etc., il ne fait guère de doute que l'accueil de ce type de clientèle soit plus que recherché, par les ressources qu'il génère mais aussi par la notoriété que cela procure à l'hôtel. En outre, on peut se demander si ces diverses présences apportent un autre type de clientèle à l'hôtel, notamment pour son bar, son restaurant ou sa table d'hôte, désireuse de croiser l'étranger en séjour. Par contre, il est certain qu'elles drainent un flot médiatique autour de l'hôtel : *« je passe devant le Grand-Hôtel où flotte un grand étendard rouge surmonté d'un croissant et orné d'une cravate tricolore, ce qui lui enlève l'emblème séditionnel et ne permet pas à M. Jaurès de croire que la Commune est proclamée. Des cuirassiers occupent la chaussée, des curieux se groupent sur le trottoir ; dans la cour et sur les escaliers du Grand Hôtel les voyageurs sont massés et attendent. C'est l'ambassade marocaine qui, solennellement reçue par le Président de la République, va tout à l'heure partir pour l'Elysée »*<sup>829</sup>.

Pour 1882, les rapports de police dispensent un autre détail sur les personnages notables descendus au Grand Hôtel. Il fut ainsi possible de dresser une classification des personnages en fonction de leur activité principale, ou tout du moins, en fonction du titre qu'ils portent ou de l'activité qu'ils déclarent.

---

<sup>829</sup> *L'Illustration*, 5 juin 1897, p. 438.

État	Nombre
Militaire	59
Politique	140
Noble	499
Autre	4
Total	702

T.20- État des personnages notables descendus au Grand Hôtel, 1882

Sans hésitation possible, l'écrasante majorité des personnes notables descendues au Grand Hôtel porte un titre de noblesse. Aucun autre motif n'est mentionné quant à leur présence à l'hôtel. Il est donc impossible de savoir la raison essentielle de leur séjour au Grand Hôtel, qu'il soit d'affaires ou de loisir. Suivant les calculs de Jean-Marc Lesur, la proportion de clients notables nobles, arrivés au Grand Hôtel, avoisine les 70 % entre 1878 et 1889, alors qu'elle baisse de manière significative pour 1894, ne représentant plus que 49 %<sup>830</sup>. L'année 1889, centenaire de la Révolution, constitue un minimum – 44, 5 %, les aristocrates ayant choisi de fuir Paris et ses célébrations. La presse, tout comme la communication du Grand Hôtel, accentue d'ailleurs ce sentiment, faisant de l'hôtel de la place de l'Opéra le logis privilégié des princes de tout horizon : « Aussi les étrangers de distinction y descendent à l'envi ; des princes, des ambassadeurs, des rois, des empereurs y ont logé ; c'est le séjour de prédilection de la haute société cosmopolite »<sup>831</sup>.

La deuxième classe la plus importante représentée au sein de cette clientèle notable est celle des « politiques ». Une nouvelle fois, nous n'en savons pas plus que pour les porteurs de titres de noblesse. En fait, le séjour à Paris pour un mandataire avait sûrement une raison professionnelle, les préfets ou sous-préfets se rendant à leur ministère de tutelle, les consuls en visite à une ambassade ou encore les députés en séance à l'Assemblée Nationale. Enfin, le nombre élevé de militaires, essentiellement des généraux, montre leur goût pour les espaces moins spartiates qu'un camp militaire et surtout leur aptitude à voyager, sans doute pour des raisons officielles. Cela prouve également l'absence de structures d'accueil spécifiques réservées aux militaires ; le Cercle national des armées, inauguré dans l'entre-deux-guerres place Saint-Augustin, y répond dans une certaine mesure.

<sup>830</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op cit., p. 163.

<sup>831</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal *Le Gil-Blas*), 4 avril 1896.

Au final, il est difficile de tirer des conclusions rigides sur ce pan important, plus en termes d'image qu'en termes économiques, de la clientèle du Grand Hôtel. Encore une fois, il est impossible de cerner l'exactitude des registres des services de police, à savoir s'ils recensent toutes les personnes « importantes » arrivées au Grand Hôtel. Notre impression tend assurément vers le négatif. De plus, ces dénombrements ne doivent absolument pas être pris pour des reflets fidèles de la clientèle complète du Grand Hôtel<sup>832</sup>. De rares indices sont, de ce point de vue, plus pertinents. Ainsi, durant les années 1880, les journaux commentent fréquemment ce qui se passe dans les hôtels parisiens, autant pour les faits divers que pour la présence d'émissaires étrangers. En janvier 1889, *Le Figaro* nous renseigne sur un élément d'une toute autre importance : la répartition par nationalités de la clientèle totale du Grand Hôtel<sup>833</sup>. Selon les renseignements du journal, sur les 37 246 voyageurs ayant séjourné au Grand Hôtel pendant l'année 1888, 14 306 sont Français, 9 006 Anglais, 3 004 Américains, 2 603 Belges, 1 189 Allemands, 940 Hollandais, 831 Espagnols, 746 Russes et Polonais, 620 Autrichiens, 617 Italiens et « *le surplus vient de tous les autres endroits de l'univers* », ce qui donne, en pourcentage, la répartition suivante :

Nationalité	Répartition (en %)	Nationalité	Répartition (en %)
Français	38,4	Espagnols	2,2
Anglais	24,2	Russes et Polonais	2
Américains	8,1	Autrichiens	1,7
Belges	7	Italiens	1,7
Allemands	3,2	Autres	9
Hollandais	2,5		

T.21- Répartition par nationalités des clients du Grand Hôtel, 1888

Il n'est pas étonnant de voir que plus de 60 % de la clientèle totale du Grand Hôtel soit d'origine étrangère. Cela conforte un peu plus l'impression laissée par tous les témoignages faisant des boulevards l'espace le plus international de Paris : « *les boulevards de Paris peuvent être considérés comme la promenade du monde. C'est le carrefour cosmopolite où se rencontrent, où se joignent à la faveur du hasard le plus inattendu, en une permanente surprise, le Chinois et l'Américain du Nord, le Japonais et le Brésilien, le Siamois et le Péruvien, l'Arabe et le Groenlandais, le nègre, le jaune et le peau-rouge, toutes*

<sup>832</sup> De ce point de vue, nous sommes en désaccord avec Jean-Marc Lesur qui utilise les données des archives de la préfecture de police de Paris pour généraliser sur l'état complet de la clientèle du Grand Hôtel : « *financiers et industriels sont extrêmement peu représentés dans la clientèle du Grand-Hôtel, faisant un peu de cet établissement un lieu de rencontre des membres du monde et du pouvoir politique plus que des intérêts économiques* » (p. 165). Il est certain que nous ne retrouvons que très rarement des personnes issues du monde économique, mais cela ne prouve pas qu'elles soient totalement absentes de la clientèle du Grand Hôtel. Cela signifie peut-être, qu'à l'époque, les patrons ne sont pas les cibles d'une surveillance policière particulière, en comparaison d'autres catégories de population.

<sup>833</sup> *Le Figaro*, 6 janvier 1889.

*les nationalités, toutes les races, y compris le rastaquouère ; c'est en un mot le kaléidoscope vivant et animé, oisif et fiévreux en même temps, de l'humanité tout entière, une sorte de zone neutre où avoisinent tous les peuples* »<sup>834</sup>. La présence du Grand Hôtel renforce assurément le spectacle, tout en l'alimentant : « *la véritable "auberge du monde", c'est le Grand-Hôtel. Il n'est point un Parisien, ni même un étranger qui puisse le contester, le superbe établissement du boulevard des Capucines répond mieux que tout autre à cette destination spéciale [...] Le Grand-Hôtel est en quelque sorte le centre, le foyer, l'âme du Paris mondain et contemporain* »<sup>835</sup>.

Après les Français, les Anglais arrivent en deuxième position des nationalités les plus clientes du Grand Hôtel. Cela confirme toujours plus l'attrait des Britanniques en faveur de la France en cette fin de siècle. La présence d'un important contingent américain – on est d'ailleurs en droit de se demander ce que signifie Américains sous la plume du journaliste du *Figaro* – souligne la multiplication des liaisons transatlantiques. Au total, on ne s'étonnera pas que les clients du Grand Hôtel soient principalement originaires de France et de ses pays limitrophes – plus de 76 %, même si les voyageurs extra européens représentent une part non négligeable de la clientèle de l'hôtel, probablement croissante.

Peut-on dégager une saisonnalité du voyage à partir des archives policières ? Les chiffres relatifs au Grand Hôtel comparés aux données globales semblent contradictoires. Pour 1882, janvier et novembre seraient les mois où les hôtels auraient accueilli le plus de clients alors que février, mars, avril et juin formeraient des *minima*. La fréquentation du Grand Hôtel n'est pas en adéquation parfaite avec ces données globales, puisqu'il aurait reçu en proportion le plus de clients notables en janvier et en juillet. Ces premiers résultats ne correspondent pas à la saisonnalité traditionnelle du voyage, qui marque le printemps et l'automne comme deux temps forts de la saison touristique pour Paris alors que l'été subit une fuite des touristes au profit des villes d'eau et côtières. Pour 1889, année d'Exposition Universelle et qui ne répond donc plus au même schéma, le constat est identique. Les chiffres totaux montrent bien l'atypie d'une année exceptionnelle : sans compter septembre, la période allant de mai à novembre est, de loin, celle durant laquelle sont recensés le plus de voyageurs notables ; ceci se calque parfaitement avec les dates d'ouverture et de clôture de l'Exposition Universelle – 6 mai et 6 novembre<sup>836</sup>. On note un net regain pour octobre, ultime mois de l'Exposition où de nombreux touristes durent accourir à Paris pour ne pas rater l'évènement. Par contre, les chiffres du Grand Hôtel sont totalement opposés. Alors que les mois d'été sont les mois les

---

<sup>834</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal *Le Gil-Blas*), 4 avril 1896.

<sup>835</sup> *Ibid.*

<sup>836</sup> ORY Pascal, *L'Expo Universelle*, Bruxelles, Éditions Complexe, 1989, p. 143.

moins fréquentés, janvier, mars et avril représentent des pics de fréquentation de clients notables au Grand Hôtel. Cela montre peut-être les effets déjà pervers des manifestations majeures. En effet, ces données tendent à prouver que les personnes notables fuient les lieux de grande fréquentation touristique, lorsque la concentration est à son paroxysme. Cependant, le Grand Hôtel voit sa fréquentation globale sur l'année largement croître. On peut dès lors penser qu'il compense dans une certaine mesure la fuite de cette clientèle « d'élite » par une clientèle nouvelle, moins riche, spécialement venue à Paris pour l'évènement, probablement du fait aussi d'une politique tarifaire modérée.

1882	Nombre de personnes notables descendues au Grand Hôtel	Ratio mensuel du Grand Hôtel (en %)	Nombre total de personnages notables référencés par les services de police	Ratio mensuel global (en %)
Janvier	86	12,3	569	10,3
Février	50	7,1	419	7,6
Mars	48	6,8	430	7,7
Avril	46	6,5	426	7,7
Mai	38	5,4	501	9
Juin	58	8,3	428	7,7
Juillet	81	11,5	451	8,1
Août	64	9,1	475	8,6
Septembre	65	9,3	459	8,3
Octobre	57	8,1	454	8,2
Novembre	53	7,5	545	9,8
Décembre	56	8	388	7
Total	702	99,9	5 545	100

*T.22- Répartition mensuelle des personnages notables arrivés à Paris et au Grand Hôtel, 1882*

1889	Nombre de personnes notables descendues au Grand Hôtel	Ratio mensuel du Grand Hôtel (en %)	Nombre total de personnages notables référencés par les services de police	Ratio mensuel global (en %)
Janvier	84	11,1	454	6,4
Février	63	8,3	421	5,9
Mars	92	12,1	543	7,6
Avril	77	10,1	527	7,4
Mai	64	8,4	676	9,5
Juin	56	7,4	763	10,7
Juillet	74	9,7	701	9,8
Août	58	7,6	674	9,4
Septembre	37	4,9	599	8,4
Octobre	42	5,6	717	10
Novembre	59	7,8	586	8,2
Décembre	53	7	477	6,7
Total	759	100	7 138	100

T.23- Répartition mensuelle des personnages notables arrivés à Paris et au Grand Hôtel, 1889

### *Évolution de la clientèle notable*

Passée la décennie 1880, seule l'année 1920 peut être étudiée par le biais des fiches de police recensant les personnages notables descendus dans les hôtels de Paris<sup>837</sup>. En comparaison de 1882, le point plus marquant est la quasi-disparition des voyageurs portant un titre de noblesse. Les députés, diplomates, consuls, généraux et sous-préfets ont pris la place des ducs, marquis et barons. Voici, par exemple, pour février 1920, l'identité des clients notables ayant séjourné au Grand Hôtel et ayant été répertoriés par la police : le général belge Mols, le général Giuseppe Garibaldi, M. Goffinet, ministre plénipotentiaire de Belgique, M. de Rosce, consul de Bolivie, M. Isenberg, consul belge, M. Revilliod, préfet de Hautes-Alpes, M. Yanacoulia, secrétaire à la Légation de Grèce, la capitaine grec Lavinos, l'officier chilien Auber Leonardo, M. Focquet, sénateur belge, la capitaine grec Nicolas Livanos, M. Morteri, vice-consul d'Italie et de Belgique, le général Philipot, M. Primez, questeur de la Chambre des députés belges, six officiers anglais (trois capitaines, trois majors), une délégation d'officiers japonais, M. Duhs, consul général suédois et M. Linderg, consul suédois<sup>838</sup>. Le

<sup>837</sup> APPP, B/A 900 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1920.

<sup>838</sup> *Ibid.*

schéma se répète pour les onze autres mois de l'année. Ainsi, les voyageurs ne portant qu'un titre de noblesse comme attribut ont presque totalement disparu laissant place, pour la majorité, à des clients porteurs d'un titre politique ou militaire. On peut expliquer ce phénomène par les événements politiques européens du début du XX<sup>e</sup> siècle qui affaiblissent considérablement cette même noblesse. La Révolution russe ou la chute de l'Empire austro-hongrois en sont des exemples majeurs. De plus, cela signifie peut-être que le prestige ou l'argent s'est déplacé en l'espace de quarante ans au profit des gens de la société civile et au détriment des rentiers ou, en tout cas, des gens de vieille fortune.

Comme écrit précédemment, les renseignements pour 1920 sont plus précis. Ainsi, il fut plus facile de déterminer les nationalités des personnages notables descendus au Grand Hôtel en 1920 ainsi que leur provenance.

Provenance	Nombre en fonction de la provenance	Ratio (en %)	Nombre en fonction de la nationalité	Ratio (en %)
France	39	18,2	16	7,5
Angleterre	24	11,2	19	8,9
Allemagne	9	4,2	5	2,3
Belgique	35	16,3	39	18,2
Espagne	16	7,5	19	8,9
Italie	23	10,7	15	7
Maghreb	3	1,4	0	0
Russie	1	0,5	4	1,9
Hongrie/Pologne/Roumanie	9	4,2	10	4,7
Autriche	0	0	4	1,9
Balkans	4	1,9	2	0,9
Hollande	8	3,7	10	4,7
Suisse	4	1,9	3	1,4
Portugal	0	0	4	1,9
Scandinavie	7	3,3	18	8,4
Grèce	9	4,2	9	4,2
Egypte	0	0	2	0,9
Asie	0	0	5	2,3
Amérique du Nord	1	0,5	11	5,1
Amérique du Sud	2	0,9	17	7,9
Cuba	0	0	2	0,9
Inconnue	20	9,3	0	0
Total	214		214	

*T.24- État des personnes notables descendues au Grand Hôtel en 1920 en fonction de leur provenance et de leur nationalité*

De la même manière que ce que nous supposions précédemment, la différence entre la nationalité des individus et leur provenance est patente. La police ou l'hôtelier prend probablement en compte la provenance concrète du client, son lieu effectif d'arrivée sur le territoire français ; il s'agit en effet, dans la majeure partie des cas, de villes portuaires. Le second modèle est celui du voyageur arrivant directement de son lieu d'habitation habituel. Ainsi, ce qui frappe le plus à la lecture de ces données est la sous représentation des Français au sein de la clientèle notable du Grand Hôtel. Ainsi, plus de 90 % de ces clients sont étrangers. La suite de l'analyse montre que ce sont une nouvelle fois les pays limitrophes qui



sont les plus pourvoyeurs en clients notables pour le Grand Hôtel. Belgique, Angleterre, Espagne, Italie et dans une moindre mesure Allemagne fournissent plus de 45 % de ces voyageurs. Additionné à l'ensemble des pays européens, ce pourcentage avoisine les 75 %. Ainsi, les clients arrivant massivement à Paris et par extension au Grand Hôtel arrivent toujours, sans surprise, de France et d'Europe. Cependant, ce poids tend à s'atténuer avec l'arrivée plus fréquente de clients des quatre coins du monde, notamment d'Amérique du Nord et d'Amérique du Sud : pour 1888, en comptant comme extra européens la catégorie « autre », environ 83 % de la clientèle totale du Grand Hôtel arrivait d'Europe, contre 75 % en 1920 pour les clients notoires. Mais encore une fois, elle ne traite que d'un échantillon de la clientèle du Grand Hôtel.

### *Une clientèle ordinaire*

Selon les critères de la police, 97 à 98 % de la clientèle du Grand Hôtel est donc une clientèle « ordinaire ». Au vu des chiffres de 1888, le trait important de cette clientèle est qu'elle est étrangère. Cela n'est pas vrai pour tous les hôtels de Paris comme en atteste le tableau ci-dessous, dressé à partir d'une étude du docteur Jacques Bertillon<sup>839</sup>. Ainsi, une vraie spécialisation, peut-être implicite, du Grand Hôtel et sans doute des grands hôtels en général vers une clientèle cosmopolite est perceptible. D'ailleurs, on mesure, grâce à ce tableau, tout le poids du Grand Hôtel dans l'hôtellerie parisienne avant l'arrivée de la génération d'établissements de luxe et de demi-luxe durant la Belle Époque. En comparant les chiffres de 1888 pour le Grand Hôtel et ceux de 1886 pour l'ensemble des hôtels parisiens, faute d'éléments plus détaillés, le Grand Hôtel accueille 5,3 % de l'ensemble des voyageurs ayant résidé à l'hôtel à Paris en 1886-1888<sup>840</sup>. Surtout, son pouvoir d'attraction auprès des étrangers se confirme puisqu'il draine 13,2 % du total des étrangers résidant dans les hôtels parisiens, contre 2,7 % de la population française en voyage.

---

<sup>839</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 15 janvier 1912.

<sup>840</sup> Ce chiffre ne tient apparemment pas compte des Parisiens ayant fréquenté les hôtels de Paris, proportion assurément marginale.

Année	Nombre d'étrangers	Nombre de Français mais non parisiens	Total
1872	96 000	262 000	358 000
1876	118 000	292 000	410 000
1881	192 528	535 342	727 870
1886	173 738	532 560	706 298
1891	223 929	557 937	780 966
1896	272 293	631 022	903 315
1901	289 890	613 227	903 117
1906	453 215	740 404	1 193 619
1908	460 709	748 805	1 209 574

T.25- Nombre de visiteurs entrés dans les hôtels de Paris, 1872-1908

Ce tableau confirme également la baisse relative du poids du Grand Hôtel dans l'hôtellerie parisienne, même s'il réussit à maintenir le cap puisque, pour 1901, 1906 et 1908, il concentre constamment environ 3,9 % des entrées totales enregistrées par les hôtels de Paris. L'arrivée massive de touristes dans la ville-capitale française explique ce bon résultat. Le développement du tourisme à la fin des années 1900 est plus que manifeste à tel point que Bertillon encourage les professionnels de l'accueil à tout faire pour que Paris continue d'être une destination privilégiée de tous : « *l'afflux des visiteurs impose à Paris le devoir d'être de plus en plus attrayant. J'ai visité toutes les capitales de l'Europe. Nous avons assurément la plus belle, la plus intéressante à tous les points de vue. Il faut conserver cette supériorité, la rendre plus incontestable encore. Elle est pour nous non seulement un sujet d'orgueil mais une source de richesse* »<sup>841</sup>. Ainsi, le sentiment général perçoit la massification du mouvement touristique, même si certains hôteliers se plaignent du fait qu'elle a engendré l'ouverture de nombreux hôtels, ce qui a pour conséquence des exigences plus aigues des voyageurs, l'impossibilité d'élever les tarifs pour conserver sa clientèle alors que les frais généraux continuent d'augmenter<sup>842</sup>. La concurrence profite au coup sûr aux consommateurs. En outre, avant 1900, le Grand Hôtel détient en quelque sorte le pouls de l'hôtellerie parisienne ; quand son taux d'occupation est bon, toute la profession s'en ressent, et vice-versa : « *le nombre des voyageurs descendus au Grand Hôtel est en ce moment considérable. C'est dans la publication de ces tableaux que le commerce parisien et l'opinion trouvent une indication sur le mouvement des affaires à Paris. Quand le Grand Hôtel a 800 voyageurs, on est sûr que le monde afflue de*

<sup>841</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 15 janvier 1912.

<sup>842</sup> *Ibid.*, 1<sup>er</sup> avril 1912.

*partout à Paris ; quand il n'y en a que 400, on devine que les affaires sont pénibles. Pour le moment, les étrangers sont à Paris en grand nombre. C'est bon signe »*<sup>843</sup>.

Décrire le quotidien des clients du Grand Hôtel s'avère être une tâche compliquée. Un moyen aisé aurait été de disposer de quelques récits de voyage, mais la chance de trouver de tels écrits étant infime, nous avons renoncé à ce type d'approche. Bien que fort restreintes en nombre, les quelques factures ayant résisté au temps sont de grand secours, même si nous ne pouvons mesurer leur degré de représentativité. Quoiqu'il en soit, du 5 au 9 janvier 1884, réside boulevard des Capucines Mr Ancel. Sa facture d'hébergement ne précise pas s'il voyage seul<sup>844</sup>. Néanmoins, il semble qu'il loue deux chambres puisque sont annotés les numéros 249 et 251 en marge de sa facture. Sur un total de 154,60 F, 125 F, soit environ 81 %, sont dépensés au titre du logement en lui-même, à raison de 25 F par nuit. Aucune distinction n'est faite entre le prix des deux appartements ; au vu de leur proximité, ils coûtent sans doute le même montant. En plus du logement, le prix du service vient naturellement se greffer à la facture : il est en l'occurrence de 3 F par jour. Ce montant nous aide à penser que la facture est dressée pour deux personnes, car, pour les premier et deuxième étages, le prix du service est de 1,5 F par jour, par personne. Dans ce qui est dénommé service, nous pouvons supposer que le chauffage est compris, car il n'est mentionné nulle part alors nous sommes en plein hiver. D'autres dépenses sont réalisées : 4 F de bougies le premier jour du séjour, 3,60 F de blanchissage, un thé quotidien valant 1 F, et enfin le dernier jour, un repas constitué de deux œufs – 1 franc – et d'un consommé coûtant 1,50 F. Le prix du couvert en chambre est bien sûr facturé à raison de 0,5 F. Une sous-carafe cassée vient étoffer la note. Au final, l'hébergement représente la part principale de cette facture : logement et service comptent pour plus de 90 % de la facture, l'éclairage 2,6 %, l'unique repas pris, loin d'être fastueux, à peine 2 %. Aucune mention n'est faite d'usage de l'espace hydrothérapique de l'entresol ou encore de la table d'hôte ; certains services de l'hôtel bénéficient d'une facturation indépendante et immédiate.

Une dizaine d'années plus tard, Mr Skipper séjourne au Grand Hôtel, du 17 au 19 mai 1897. La structure globale de la facture ne diffère pas : le nombre de personnes logées n'est pas mentionné, alors que le numéro de la chambre l'est – en l'occurrence la n°408. Chaque jour de logement est facturé 16 F, auquel il faut additionner le prix du service et de

---

<sup>843</sup> *Le Figaro*, 25 mai 1891.

<sup>844</sup> ADP, V12S88 : AGH, facture de Mr Ancel.

l'électricité, soit 3 F quotidiennement. Diverses consommations accroissent le total de la facture : des thés, trois gins, un demi siphon, deux volumes de lait et deux commandes de blanchissage s'élevant au total à 16,25 francs. Ainsi, pour cette facture d'un montant total de 91,25 F, 57 F sont consacrés au logement, service et éclairage, soit 62 % de la facture, le surplus étant constitué par les dépenses annexes. Surtout, Skipper semble être un habitué du Grand Hôtel, puisque sa note d'hôtel présente un lourd arriéré de 539,25 F. Suivant le règlement du Grand Hôtel, les dépenses doivent être réglées hebdomadairement quelle que soit la durée du séjour. Il n'est donc pas anodin que le report soit annoté sur le dernier compte. En fait, l'en-tête d'une facture type du Grand Hôtel précise, en français et en anglais, que « *les notes de dépenses sont remises à la fin de chaque semaine et doivent être payées le lendemain à la Caisse* »<sup>845</sup>. Des rappels à l'ordre durent souvent avoir lieu pour qu'un courrier-type soit adressé, par la comptabilité générale de l'hôtel, aux locataires du Grand Hôtel n'ayant pas rempli cette formalité et ayant ainsi plusieurs factures en souffrance<sup>846</sup>. Seules les factures estampillées d'un timbre fiscal, de 10 centimes dans le cas de tous nos exemples, sont valables et indiquent le passage à la caisse. D'ailleurs, figure perpétuellement au compte de pertes et profits de l'entreprise un compte « Créances douteuses sur voyages ». De 1887 à 1897, il s'élève en moyenne à environ 5 000 francs annuellement. La presse professionnelle met régulièrement en vigilance les hôteliers contre ce fléau, pour notamment dénoncer les nouveaux stratagèmes inventés par les fraudeurs pour partir, en toute quiétude, d'un établissement sans régler leur note<sup>847</sup>.

La troisième facture étudiée est un cas plus atypique puisqu'il s'agit vraisemblablement d'une note d'hébergement d'Oscar Hauser<sup>848</sup>. En effet, bien que seul le nom de famille du client soit mentionné, la réduction importante de 50 % du logement peut laisser penser qu'il s'agit de la facture du nouvel administrateur du Grand Hôtel. Ainsi, dans ce cas fort précis, l'importance du logement sur le montant total de la facture se trouve réduit, puisqu'il ne représente plus que 55 % du solde, d'autant plus que le troisième et dernier jour semble lui être offert. En prenant le cas d'une facture ordinaire, la proportion du logement serait similaire aux cas précédents, puisque avoisinant les 78 % du total. Les prix du service et de l'électricité ont aussi été minorés de moitié. Comme pour les autres exemples, diverses

<sup>845</sup> ADP, V12S88 : AGH, facture-type.

<sup>846</sup> ADP, V12S88 : AGH, lettre de la Comptabilité générale à Mr Moulin, décembre 1888. Le document est reproduit en annexes.

<sup>847</sup> Les articles de cette nature sont nombreux dans le *Bulletin du syndicat des grands hôtels de Paris* dans les années 1900.

<sup>848</sup> ADP, V12S88 : AGH, facture de Mr Hauser.

consommations viennent accroître le montant de la facture, comme par exemple un bain de siège à 0,75 F, un panier de bois pour allumer la cheminée pour 3 F, des boissons, etc.

Au total, il est difficile de tirer de larges conclusions à partir de ces trop rares exemples. Il existe en effet autant de cas différents de factures que de clients ayant séjourné au Grand Hôtel. Une constante semble tout de même émerger : la part essentielle du logement dans les recettes du Grand Hôtel. Suivant les calculs de ses administrateurs, la moyenne des dépenses par voyageur comprenant le logement, le service et l'éclairage s'élève à 11,39 F par jour en 1887, 11,75 en 1889 et en 1890, 11,83 en 1891, 11,65 en 1892 et 11,72 F en 1893. On tend donc vers une certaine amélioration de la production des chambres du Grand Hôtel, à moins que cet accroissement s'explique par la hausse des tarifs, appliquée au seuil de l'Exposition Universelle de 1889. Suivant le rapport à l'assemblée générale, le prix de location pour les chambres oscille entre 5 et 45 francs pour 1887 ; l'année suivante, les tarifs sont compris entre 4 et 60 francs<sup>849</sup>. Il est précisé que ce dernier tarif n'est appliqué qu'aux plus grands et aux plus beaux appartements. Cela révèle tout de même une stratégie commerciale des administrateurs du Grand Hôtel. À l'approche de l'Exposition, ils savent que les chambres les plus cossues de l'hôtel seront forcément louées et qu'ils pourront ainsi tirer le meilleur de ces installations, qui, en temps d'exercice normal, ne sont sans doute demandées qu'à la condition que leurs prix ne soient pas trop élevés. Assez étrangement, le prix minimal de location est réduit mais est sans doute réservé aux chambres nouvellement créées du cinquième étage. Au final, pour savoir si la hausse des tarifs est effective à l'ensemble de l'hôtel, il faudrait en avoir un aperçu global. Néanmoins, quelques observateurs signalent *a posteriori* que les Expositions Universelles furent souvent l'occasion d'inflation des tarifs hôteliers<sup>850</sup>. Malgré cette hausse, les administrateurs du Grand Hôtel proposent toujours un système d'abonnement, comprenant trois repas, le vin, le logement, le service et l'éclairage à partir de 20 francs par jour. À l'occasion des fêtes du 14 juillet 1891, ils vont même jusqu'à proposer un forfait à la semaine pour 125 francs, tout compris<sup>851</sup>. La volonté de garder le voyageur pour un plus long séjour est sous-jacente.

---

<sup>849</sup> AGO du Grand Hôtel, 29 avril 1889.

<sup>850</sup> *L'Hôtelier français, la gazette de l'hôtellerie, de la restauration, des débitants de boissons et du tourisme*, 5 mars 1944.

<sup>851</sup> *Le Figaro*, 27 juin 1891.

## **B- Des revenus multiples**

### *Les services, un complément obligatoire*

Le logement semble donc être le premier poste de revenu hôtelier. Mais il est en soi incomplet. En effet, pour garder leur standing et attirer de nouveaux clients, les grands hôtels doivent constamment proposer d'innombrables services. Essayons désormais d'en dresser une liste complète. Le service dans les appartements est le premier venant naturellement s'ajouter au logement<sup>852</sup>. Comme déjà évoqué, il est de 1,5 F pour les premier et deuxième étages, de 1 F pour les trois autres niveaux. Le système d'éclairage est le deuxième poste de dépenses, avant que l'électricité ne vienne bouleverser ce fonctionnement. Plusieurs options sont offertes au client : la bougie au prix de 1 F, la lampe Carcel pour 2 F, une veilleuse pour 60 centimes. Le panier de bois est facturé 3 francs. Le plus petit besoin est source de dépense pour le voyageur : installer un lit supplémentaire dans son appartement lui coûte 3 F, un lit d'enfant 2 francs. Enfin, une chambre de domestiques vaut 3 F, sa nourriture quotidienne 6. Les diverses alternatives de restauration, dans les appartements, constituent le dernier poste important de dépenses dans les étages : un thé, café ou chocolat coûte 1 F, avec du pain et du beurre, 2 F, la fourniture d'une bouilloire est facturée 1 F, tout comme le fait de commander deux œufs. Enfin, un déjeuner à la fourchette, boissons non comprises, est facturé 6 F, un dîner 12. Aussi, le client peut se faire monter un repas, à toute heure, servi en temps normal au restaurant à la carte.

L'établissement des bains situé à l'entresol de l'entreprise, véritable vitrine et fierté de l'hôtel, « *modèle d'hygiène et de progrès, tel que quelques hôpitaux seulement en possèdent de semblable* »<sup>853</sup>, concentre la seconde grande offre de services venant augmenter le montant des factures des voyageurs et ainsi emplir les caisses de l'hôtel. Ouvert de 7 heures du matin à 8 heures du soir, l'espace hydrothérapique fournit une large gamme de choix aux clients et clientes du Grand Hôtel :

---

<sup>852</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888.

<sup>853</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal le *Gil-Blas*), 4 avril 1896.

Bain, linge compris	3
Douche	2
Bain et douche à vapeur	3
Bain Russe et aromatique	3
Massages	3
Frictions	1,50
Frictions au savon de Naples	3
Nettoyage de la tête, œufs, rhum	2,50
Coupe de cors au bain	2
Coupe de cors dans l'appartement	3
Bain dans l'appartement	6
Bain de siège	0,75
Bain de pied	0,50
Peignoirs ou serviettes supplémentaires	0,50

T.26- Tarifs de l'établissement des bains (en F)

Des parfums, de marque Oriza-Legrand, célèbre maison parisienne située place de la Madeleine dont les produits furent très à la mode à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>854</sup>, sont également en vente au sein de l'établissement des bains. Grâce à cette grille tarifaire, mais aussi à la lecture des prix du service, on voit que toute consommation ayant lieu dans les appartements, plutôt que dans les installations prévues à cet effet – restaurant à la carte, espace hydrothérapique – est largement majorée. Par exemple, se faire couper des cors aux pieds coûte 50 % plus cher si on désire le faire faire dans l'intimité de son appartement. Le prix du bain pris dans sa chambre est grandement étoffé, pour des raisons matérielles évidentes. Vers la fin de siècle, de multiples perfectionnements sont apportés à l'établissement hydrothérapique avec la mise en place de bains turcs et russes, de douches écossaises, de massages dits « scientifiques ». Par la même occasion, est instauré un système d'abonnement à la semaine. Ainsi, sept douches ordinaires ou écossaises valent 14 F – le prix est identique si on choisit de les prendre individuellement ; un abonnement hebdomadaire pour des bains électriques coûte 48 F. Il est précisé que ces bains spécifiques sont administrés par un spécialiste. Heureusement !

Comme nous l'avons vu, le blanchissage demeure une autre composante importante des notes des clients de l'hôtel. La grille tarifaire ne comprend pas moins de vingt-neuf

<sup>854</sup> BRIOT Eugénie, « Le parfum au XIX<sup>e</sup> siècle, entre luxe et industrie », in *L'économie du Luxe en France et en Italie*, Lille, mai 2007 (consulté en mai 2009 sur <http://lodel.ehess.fr/afhe/docannexe.php?id=450>).

options pour les hommes, trente pour les femmes. Sans être exhaustif, le nettoyage d'une chemise avec col coûte 60 centimes, une cravate 20, un mouchoir brodé 10 ou encore un pantalon empesé 1,5 francs. Côté dames, donner à la blanchisserie un corsage engendre une dépense de 40 centimes, une robe de nuit simple 1 F, une chemise ouvragée 75 centimes, ... Ces tarifs ne tiennent uniquement compte que du prix du lavage et du repassage car il est précisé que « *le prix du linge ouvragé et des articles laine et soie qui sont faits à neuf par le teinturier, ne sont pas compris dans ce tarif ; ils varient selon le travail* »<sup>855</sup>. Sur demande, le linge peut être apprêté dans les 24 heures, moyennant sans doute un surplus tarifaire.

D'autres services sont proposés aux clients du Grand Hôtel, bien qu'ils bénéficient d'une facturation propre. N'ayant trouvé aucune trace de revenus directs dans les comptes de l'entreprise, nous supposons qu'ils sont sous-traités à diverses sociétés, installées directement dans le bâtiment. La société du Grand Hôtel n'est pas directement intéressée sur les recettes de ces petites entreprises, hormis par le biais de la perception d'un loyer. Ces services se concentrent essentiellement vers l'extérieur de l'hôtel, pour faciliter le voyage des clients ainsi que pour leur assurer un séjour parisien divertissant. Ainsi, le Grand Hôtel dispose d'un véritable parc de voitures, sans doute dans la cour Opéra, prêt à être loué. L'éventail des tarifs est très large tout en comprenant diverses exceptions, liées à de grands événements de la vie mondaine parisienne : par exemple, un surplus de 15 francs est demandé, en plus de la journée de location, pour se rendre à Versailles, Saint-Germain-en-Laye, Bougival et le Vésinet et sur des champs de courses autres que Longchamp et Auteuil. Se rendre les jours de courses sur ces deux hippodromes se paie plus cher. De surcroît, l'ensemble de la grille n'est pas valide pour les jours de Grand-Prix, de Grande Revue et pour les autres fêtes importantes du calendrier parisien, où les prix sont à coup sûr majorés. En outre, le voyageur désireux d'emprunter une voiture de remise doit la commander avec une heure d'avance. Au total, la grille des tarifs journaliers s'établit de la sorte :

---

<sup>855</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888, p. 12-13.



<i>Voitures de Petite remise</i>	
Coupé ou Victoria, deux places, la course	2
Coupé ou Victoria, deux places, l'heure dans Paris	2,50
Coupé ou Victoria, deux places, l'heure hors Paris	3
Indemnité de retour	1
Chaque colis	0,25
<i>Voitures de Grande remise</i>	
Coupé ou Victoria (de 9 à 12 h. ou de 14 à 18 h.)	25
Landau (de 9 à 12 h. ou de 14 à 18 h.)	30 ou 35
Coupé ou Victoria (de 9 à 18 h.)	35
Landau (de 9 à 18 h.)	40
Coupé (pour théâtre, aller et retour)	25
Landau (pour théâtre, aller et retour)	30
Valet de pied	7

T.27- Tarifs de location de véhicules (en F)

Comme autre service payant, et allant pleinement avec le service de location de voitures, le Grand Hôtel propose toujours à ses clients dans les années 1880-1890 des guides et interprètes. Leurs missions sont amplement étendues puisqu'ils peuvent autant servir de guide au sens littéral du terme que de commissionnaires. D'après la publication du Grand Hôtel, les guides et interprètes parlent toute langue et connaissent bien Paris, ce qui en soi constitue un minimum ! De plus, ils peuvent accompagner leur employeur temporaire pour des séjours en dehors de Paris mais aussi à l'étranger. Une nouvelle fois, l'éventail des propositions est très diversifié, à la hauteur de l'hétérogénéité des options offertes.

Une commission ordinaire (environ 1 kilomètre)	1
Une commission ne dépassant pas les fortifications	2
Accompagner à la gare, s'occuper des billets et des bagages	5
Chercher une famille à la gare, s'occuper de ses bagages	5
Chercher des bagages à la douane, sans formalité de douane	3
Chercher des bagages à la douane, avec formalité de douane	4
Engager un interprète à l'heure	5
Chaque heure supplémentaire	3
La demi-journée	7,50
La journée	10
La soirée	10
Accompagner au théâtre ou au concert et reprise à la sortie	6
Accompagner à Versailles	10

Accompagner à Fontainebleau	15
Accompagner en voyage, par jour	20
Accompagner en voyage, pour quinze jours	175
Accompagner en voyage, par mois	300

*T.28- Tarifs des guides et autres commissionnaires (en F)*

Comme nous l'avons déjà démontré dans notre deuxième chapitre, la présence d'agences de voyage facilite la pérégrination des touristes. Cette faculté est d'ailleurs unanimement saluée : « au Grand-Hôtel, on évite aux voyageurs les mille petits ennuis ordinaires de la vie en chemins de fer. Grâce à l'office Cook et à l'office des Wagons-lits, [...] le voyageur n'a qu'à demander des billets de chemins de fer ou de sleeping-car ou de trajets circulaires. Tel voyageur qui se rend de Paris à Mayence, ou à Londres, ou à Moscou, ou à Bordeaux, à Lisbonne, au Caire, n'a qu'à demander un ticket aux bureaux du Grand Hôtel pour se débarrasser avant le départ de cet ennui et de ce désagrément qui s'appellent : "la queue aux guichets de gare" »<sup>856</sup>. Le bureau spécial des Wagons-lits fournit aux clients, en plus de la possibilité d'enregistrer ses bagages à l'hôtel, tout renseignement lié au voyage : itinéraires, prix des transports, correspondances, tarifs des frets, etc. Dans le même ordre d'idées, le ticket-office, qui permet de réserver des places de spectacles pour bon nombre de théâtres parisiens, concourt à ce bien-être. Le bureau de change monétaire, présent dans la cour d'honneur de l'hôtel, facilite aussi grandement le séjour des touristes, en plus d'être une source, certes infime, de revenu pour l'entreprise.

Enfin, divers autres accessoires payants se trouvent directement dans le bâtiment de la place de l'Opéra. En premier lieu, se trouve le coiffeur, pouvant être appelé dans les appartements de l'hôtel. En temps normal, Mr Pascal dispose d'une boutique sur le boulevard, entre l'entrée principale et la rotonde de l'hôtel. Se faire faire la barbe chez lui coûte 1 franc, se faire couper les cheveux, 2 francs ; une coiffure ordinaire pour dame est facturée 3 francs, 1 franc pour les hommes. Enfin, la dépense la plus importante pouvant être faite au salon de coiffeur du Grand Hôtel reste la coiffure de bal ou de soirée, pour 5 francs. En outre, les bureaux de télégraphe, la boîte aux lettres et le téléphone continuent de fonctionner. Enfin, se tient dans le grand salon de lecture, latéral au grand perron, un petit dépôt des ouvrages édités par Calmann-Lévy. L'huissier de la salle de lecture est chargé de la vente des livres<sup>857</sup>.

Du fait de l'ensemble des services proposés – dont certains sont gratuits comme les ascenseurs, ce dont les administrateurs de la société se vantent amplement, le Grand Hôtel

<sup>856</sup> *Le Figaro*, 6 mai 1891.

<sup>857</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888, p. 3.

renforce l'impression d'être plus que jamais une ville dans la ville. Il fournit tout ce dont ses clients auraient besoin lors de leur séjour parisien. Le client peut quasiment vivre en autarcie par rapport au reste de la ville, ou tout du moins, régler toutes les modalités de son séjour – autant pour son logement, ses repas, ses distractions, etc. – directement à l'hôtel. Les dirigeants de l'entreprise y trouvent un double intérêt : d'une part, cela accroît le potentiel attractif de leur établissement ; d'autre part, l'ensemble des services proposés reste lucratif – nous tenterons de l'établir par la suite – pour leur société. Certains services présentent d'ailleurs des tarifs relativement élevés en comparaison du prix du logement. Les administrateurs du Grand Hôtel font le maximum pour développer ces différents commerces, avec des offres commerciales dont l'intérêt pour le client paraît à quelques reprises douteux.

### *Des installations multifonctionnelles*

Un point majeur, tant pour les recettes de l'hôtel que pour sa notoriété, reste la multiplicité de ses installations. Dès la conception du Grand Hôtel, il fut prévu de consacrer une part importante de sa surface d'exploitation à des espaces destinés à accueillir des manifestations en tout genre. Comme nous l'avons évoqué dans notre première partie, la salle des fêtes et les salons de réception firent beaucoup pour créer puis pour alimenter le mythe Grand Hôtel. Étant donné la pauvreté de la documentation, il est impossible de connaître la part de la branche « banquets et manifestations » dans les revenus totaux du Grand Hôtel ainsi que le prix de location de ces différents salons et salles. Nous n'avons en effet à aucun moment rencontré de grilles tarifaires à ce sujet. Une unique annonce indique à celui voulant louer un salon au Grand Hôtel qu'il doit « *s'entendre sur les conditions avec M le secrétaire général* »<sup>858</sup>. L'art de la négociation prenait peut-être tout son sens. Devant l'apparente réussite de la location des salons de réception du Grand Hôtel, ses administrateurs accordent des baisses de prix à ceux désirant louer, en pleine saison des rassemblements, c'est-à-dire l'hiver, des salles de l'hôtel tous les jours à l'exception du samedi, jour très prisé par les sociétés et autres corporations. De plus, il est vraisemblable que le prix de location divergeait en fonction de la consommation que l'on en faisait. Néanmoins, l'absence de sources à ce sujet ne signifie pas que ces locations n'étaient pas lucratives pour l'entreprise ; le Grand Hôtel n'est pas encore une œuvre philanthropique !

---

<sup>858</sup> *Ibid.*

Les plus grandes manifestations s'étant déroulées au Grand Hôtel sont toujours relayées et commentées par la presse des débuts de la Troisième République. Ainsi, en tenant uniquement compte du nombre de pages consacrées à l'évènement, la soirée en l'honneur de la grande tragédienne Sarah Bernhardt est la plus remarquable que le Grand Hôtel ait accueillie lors de la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle<sup>859</sup>. Elle semble mériter une telle couverture médiatique par le faste qu'elle déployait : « *Mme Sarah Bernhardt a bénéficié de la prodigalité d'une époque qui ne sait plus guère compter, ni mesurer, voilà toute la portée de l'amère constatation des grincheux* »<sup>860</sup>. En tout cas, la soirée, organisée par les amis de l'actrice, est en tout point remarquable et sa description laisse un indice quant aux réceptions les plus fastueuses que pouvait organiser le Grand Hôtel. Ce récit souligne d'autant plus le savoir-faire des maîtres d'hôtel de l'entreprise dans l'organisation de ces évènements : « *Le banquet au Grand-Hôtel fut-il trop exquis ? [...] Repas et représentation avaient coûté à chaque souscripteur 40 francs : la fête fut si bien montée que chaque convive-spectateur en eut pour plus de deux louis : ce n'est sûrement pas là matière à critique. Quand Mme Sarah Bernhardt est descendue du premier étage du Grand-Hôtel dans la salle du Zodiaque où étaient dressées les tables fleuries du banquet, les cinq cents convives qui l'attendaient ont battu des mains frénétiquement. Si vous aviez vu Sarah en robe longue blanche garnie de dentelles d'Angleterre* »<sup>861</sup>. La descente de l'escalier en colimaçon entre le salon du Zodiaque et la grande salle à manger – contrairement à ce qui est écrit dans l'article – est fortement théâtralisée<sup>862</sup>. Une seconde illustration représente le toast entre Sarah Bernhardt et Victorien Sardou. Sur un fond d'allégories grecques, le dramaturge embrasse les mains de l'actrice devant une table pleine de fleurs, de vaisselle et de carafes de vin.

Allant du plus grandiloquent au plus simple, les banquets et manifestations organisés au Grand Hôtel revêtent des aspects bien différents. Le Grand Hôtel est plus que jamais un haut lieu de la mondanité parisienne de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, « *un véritable foyer de rénovation aristocratique* »<sup>863</sup> : « *les hautes assemblées de la bienfaisance, de la politique, des lettres et des arts, les grandes cérémonies mondaines, signatures de contrats, mariages, réceptions se font au Grand Hôtel. S'agit-il de réjouissances nationales, de réceptions patriotiques à offrir aux amis de la France, l'hospitalité grandiose et princière capable dans l'esprit de nos hôtes de laisser l'inoubliable et précieux souvenir d'un grand rêve accompli dans la réalité, c'est encore le Grand-Hôtel qui offre sa somptueuse hospitalité aux étrangers que nous recevons, aux comités de la presse qui organisent ces patriotiques agapes, ces nationalités étreintes que nous*

<sup>859</sup> *L'Illustration*, 19 décembre 1896, p. 492-493 et 496.

<sup>860</sup> *Ibid.*, p. 496.

<sup>861</sup> *Ibid.*

<sup>862</sup> Nous reproduisons cette lithographie en annexe (n°27).

<sup>863</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal *Le Gil-Blas*), 4 avril 1896.

*appelons un peuple ami* »<sup>864</sup>. Cette impression est d'autant plus renforcée que certains journaux publient par moments de véritables programmes des manifestations qui vont se dérouler au Grand Hôtel. Ainsi, *Le Figaro* nous apprend, dans le même article, qu'un bal au profit de l'Œuvre de la vieillesse a lieu le 19 janvier 1889, un assaut d'armes de la Société d'encouragement de l'Escrime, le 20, le bal annuel de la Société de prévoyance des cuisiniers, sous le patronage des Grands Restaurateurs, le 24 et le banquet du Lycée Condorcet, le 28 janvier 1889<sup>865</sup>. Bien que ces divers raouts ne soient pas d'entrée libre, ce type d'annonces contribue à alimenter l'effervescence autour du Grand Hôtel. Enfin, l'administration Werbrouck chercha à développer considérablement cette branche de l'exploitation de la société, en proposant aux sociétés d'organiser leurs assemblées d'actionnaires dans l'un des salons de l'hôtel. Le ton de l'entrefilet, qui s'apparente plus à une annonce publicitaire, fait prévaloir le faible coût demandé par l'administration du Grand Hôtel : « *voici l'époque de l'année où ont lieu de nombreuses réunions d'actionnaires. Le Grand-Hôtel vient de prendre à ce sujet une initiative des plus heureuses. Il met ses magnifiques salons à la disposition des sociétés auxquelles un local suffisant fait défaut ; le Grand-Hôtel ne leur demandera aucune rétribution d'avance et se contentera de percevoir la modique somme de cinquante centimes par chaise. L'idée est évidemment très pratique en même temps que très équitable* »<sup>866</sup>.

Outre les banquets, bals et autres manifestations, les salons du Grand Hôtel sont également régulièrement transformés en véritable palais des sports, et notamment en salles de billard où les plus grands professionnels, venant du monde entier, s'affrontent. Les joueurs deviennent des stars internationales – leurs noms sont connus du public, et les matches bénéficient d'un très grand retentissement, à tel point qu'ils sont commentés dans la presse généraliste : « *jamais peut-être un match de billard n'a été joué aussi solennellement, au milieu d'un concours du monde le plus brillant de Paris, dans une salle éclairée à giorno et se prêtant fort bien à ce genre de représentation. Les combattants étaient quatre professeurs de premier ordre. M. Vignaux, le plus connu, a remporté une nouvelle victoire et consacré dans l'esprit des connaisseurs une suprématie qu'il y aurait maintenant un peu de ridicule à lui disputer. Il a joué à la perfection ; sa plus longue série a été faite samedi pendant la dernière partie contre l'Américain Daly, une série de 308 points [...] Les bandes dont on ne se sert que depuis peu permettent ces séries presque interminables* »<sup>867</sup>. En plus du commentaire sportif, les images des matches sont ajoutées à l'article comme pour mieux montrer l'intérêt suscité par de telles parties.

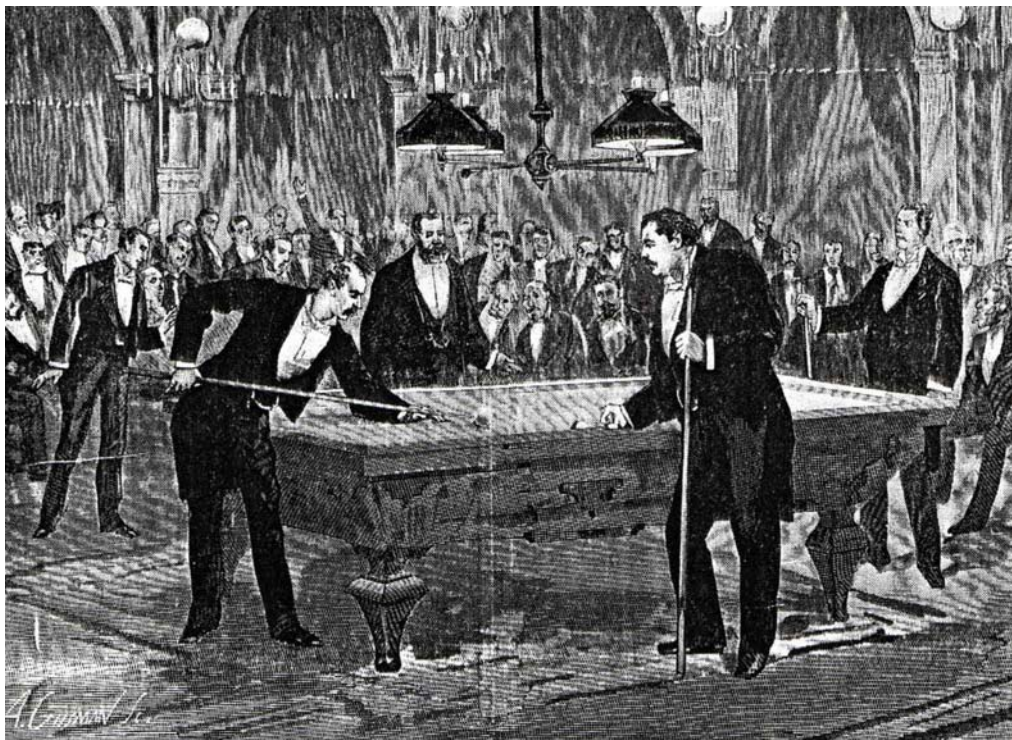
---

<sup>864</sup> *Ibid.*

<sup>865</sup> *Le Figaro*, 10 janvier 1889.

<sup>866</sup> *Le Figaro*, 2 avril 1889.

<sup>867</sup> *L'Illustration*, 17 mai 1879, p. 311.



I.17- Un tournoi de billard au Grand Hôtel

Les défis entre notables du billard se multiplient. En 1881, un nouveau match est organisé entre le champion français, Vignaux, et un champion américain. Ayant triomphé, le Français propose, non sans *fair-play*, une revanche à l'Américain l'année suivante<sup>868</sup>. L'attente, engendrée par cette confrontation, semble intense à tel point que la place de l'Opéra, où sont diffusées en temps réel les évolutions du score, est comble lors du second match ! Le chroniqueur, dépêché dans les salons du Grand Hôtel pour relater l'évènement, ne partage pas l'euphorie générale : « *Trop de billard ! C'est un noble jeu assurément. Il a, dit-on, les sympathies du chef de l'Etat [Jules Grévy], ce qui est une raison pour que je me montre révérencieux, mais ce qui n'est pas une raison pour que Paris, la ville de l'intelligence, suspende son existence et s'attoupe devant le tableau lumineux où s'additionnent une série de carambolages* »<sup>869</sup>. La déception dut être grande pour la foule puisque cette revanche vit la victoire de l'Américain !

Le Grand Hôtel fut aussi le lieu de rencontres d'un second sport noble : l'escrime. En plus d'y organiser ses banquets, la Société d'encouragement de l'Escrime utilisa régulièrement les salons et notamment la grande salle des fêtes du Grand Hôtel pour la convertir en salles d'armes. Ces rassemblements sont l'occasion de démonstrations mondaines avec présentation de différentes techniques de combat, par des amateurs ayant revêtu des

<sup>868</sup> *Le Monde Illustré*, 1<sup>er</sup> janvier 1881.

<sup>869</sup> *Le Monde Illustré*, 11 février 1882.

costumes d'époque<sup>870</sup>. Au premier rang de l'hémicycle comble, sont assises des femmes en robe, preuve du caractère solennel de ces après-midi. Le succès rencontré par ces shows est manifeste : « *La Société d'encouragement de l'escrime nous avait convié dimanche dernier à une de ses "fêtes de l'épée" qu'elle organise de temps à autre pour le régal de tous ceux qui ont la passion du contre de quarte et du culte du coup de bouton. Il faut croire qu'ils sont de plus en plus nombreux à Paris car l'immense salon de l'hémicycle, au Grand-Hôtel, suffisait à peine pour contenir la foule élégante qui avait répondu à l'invitation de la Société. La fine fleur de nos grands cercles et de nos salles d'armes les plus réputées se pressait naturellement au pied même de l'estrade élevée pour les champions dans le fond de la salle* »<sup>871</sup>. Au début des années 1900, la Société organise mensuellement des rassemblements dans les salons du Grand Hôtel, regroupant des tireurs de fleuret des différentes salles parisiennes<sup>872</sup>.

En somme, la diversité des salles du Grand Hôtel lui permet d'organiser et de recevoir des manifestations diverses et variées, cultivant toujours plus sa notoriété. Néanmoins, certains de ces espaces furent avant tout conçus pour accueillir un élément essentiel de la santé économique de l'entreprise mais aussi un organe primordial des hôtels tel qu'ils sont perçus au XIX<sup>e</sup> siècle : la table.

## C- La table et les caves

### *Table d'hôte, restaurant à la carte et bars*

Depuis sa création, le Grand Hôtel n'a pas modifié ses services de restauration. Ils se composent donc du *room-service*, du restaurant à la carte, de la table d'hôte, du Café-divan et du bar. Nous avons déjà vu que le *room-service* est, au niveau de l'offre, relativement limité, et est dûment complété par la carte du restaurant. Véritable institution, la table d'hôte du Grand Hôtel est très appréciée et correspond à l'image de lieu de rencontre que l'on se fait toujours de l'hôtel vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. La disposition de la table d'hôte du Grand Hôtel, en six grandes tablées de cinquante couverts<sup>873</sup>, incite le voyageur à prendre contact avec son voisin. La table d'hôte prend plus que jamais tout son sens en tant qu'espace fondamental de la sociabilité hôtelière. Le cadre, la grande salle des fêtes, la simplicité et la régularité du

---

<sup>870</sup> *L'Illustration*, 10 février 1894, p. 104.

<sup>871</sup> *Ibid.*

<sup>872</sup> *La Grande Revue*, n°12, 15 décembre 1903.

<sup>873</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op cit., p. 147.

service<sup>874</sup> – comme par exemple le fait de découper toutes les pièces en cuisine et non plus en salle – font beaucoup pour son succès. D’ailleurs, le Grand Hôtel joue lui-même sur ces atouts pour attirer le Tout-Paris à sa table d’hôte : « *ce qui compte pour les personnes qui vont au théâtre, c’est l’heure du dîner. Le dîner à la table d’hôte du Grand Hôtel permet à tous de se trouver dès 8 heures, sans avoir éprouvé le moindre inconvénient. L’heure fixe de la table d’hôte force les familles à venir à temps et évite les retards inévitables du restaurant. C’est donc un bon conseil aux Parisiens aussi bien qu’aux étrangers que de le dire : avant d’aller à l’Opéra ou au Théâtre-Français, dînez sans vous presser à la Table d’hôte du Grand Hôtel* »<sup>875</sup>. Les administrateurs du Grand Hôtel soulignent également, dans l’ensemble de leur communication, qu’ils disposent d’un restaurant plus traditionnel, concurrençant ainsi les autres maisons parisiennes. Il est intéressant de remarquer qu’ils tentent de démarquer leurs deux principales offres de restauration, ouvertes à une clientèle extérieure : la table d’hôte est destinée aux gens pressés, désireux de rencontrer du monde ou acceptant de dîner dans une certaine agitation, alors que le restaurant à la carte est le lieu « *où se donnent rendez-vous les gourmets qui aiment dîner tranquillement et composer leur menu à leur guise et à leur goût* »<sup>876</sup>.

Durant les décennies 1880 et 1890, les tarifs de la table d’hôte du Grand Hôtel ne subissent pas de grande fluctuation. Un déjeuner à la table d’hôte, vin, café et liqueur compris coûte 5 francs ; le dîner, vin compris, 8 francs. Les enfants au-dessous de l’âge de sept ans bénéficient d’un tarif préférentiel : 3 francs pour leur midi, 5 pour le soir. Il est précisé qu’ils n’ont droit ni au café, ni au vin, ni au cognac ! Un concert se fait entendre pendant la durée du repas. L’admission au déjeuner se fait de 11 heures à 13 heures, de 6 heures et demi à 7 heures le soir. Les horaires en soirée furent progressivement étendus. Dans le but de séduire un maximum de clients, les menus sont affichés dès le matin sur la porte principale de l’hôtel, boulevard des Capucines<sup>877</sup>. Ce panneau devait aussi avoir pour fonction d’annoncer si la table d’hôte se tenait ou non, au cas où la grande salle des fêtes était louée pour d’autres manifestations. Aux dires du conseil d’administration, la table d’hôte est très suivie, atteignant même des pics de fréquentation lors de l’Exposition Universelle de 1889 : durant la plus forte journée, 610 déjeuners et 500 dîners y furent servis<sup>878</sup>. Bien que nous ne puissions l’estimer avec précision, il est certain que la table d’hôte représentait une part majeure des repas préparés quotidiennement au Grand Hôtel. Entre 1887 et 1891, sans tenir compte de 1889, le

<sup>874</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit., p. 203.

<sup>875</sup> *Le Figaro*, 19 octobre 1891.

<sup>876</sup> *Le Figaro*, 16 mai 1891.

<sup>877</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888.

<sup>878</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.



Grand Hôtel sert en moyenne, tous services confondus, 860 personnes par jour<sup>879</sup>. Enfin, comme autre stratégie devant donner l'eau à la bouche aux Parisiens, le Grand Hôtel fait parfois publier dans *Le Figaro* les menus qui sont proposés le jour même. Ainsi, voici les menus du déjeuner du 25 juin 1891<sup>880</sup> – à gauche – et celui du dîner du 21 juin de la même année<sup>881</sup>. On remarque sans équivoque que celui du soir est nettement plus élaboré.

Hors d'œuvre variés	Tapioca au consommé de volaille
Merlans frits	Truite saumonée sauce hollandaise
Filet de maquereau sauce verte	Pommes de terre à l'anglaise
Omelette au jambon d'York	Clos Marathon 1885
Poulet sauté aux fines herbes	Filet de bœuf à la Savarin
Filet grillé aux pommes de terre frites	Ris de veau à la financière aux truffes
Tête de veau vinaigrette	Volaille fléchoise au cresson
Tournedos à la Béarnaise	Salade romaine
Saucisse au choix	Fonds d'artichauts à l'Italienne
Viande froide à la gelée	Tarte aux abricots
Rosbif au cresson	Brioche Mousseline
Epinards au beurre	Glace Bombe Dame Blanche
Fromages – Fruits	Compotiers de fruits – pâtisseries
Café – Cognac	Médoc vieux
Médoc ou Graves	

*I.18- Menus de la table d'hôte, juin 1891*

En plus de la table d'hôte, les administrateurs du Grand Hôtel tentent de lancer un nouveau concept : le souper d'après bal de l'Opéra. Pour un prix supérieur à celui du dîner normal à la table d'hôte, il doit être un rendez-vous hautement mondain entre amateurs de musique classique. Lancée en 1881, durant la saison des bals de l'Opéra, dans la salle des fêtes en lieu et place de la table d'hôte, cette innovation en matière d'offre de restauration semble rencontrer un vif succès : « *ses soupers à prix fixes, si luxueusement servis dans la Salle des Fêtes du rez-de-chaussée et dont le succès va croissant depuis trois ans, parce qu'ils sont amusants et gais sans être tapageurs. [...] Tous les mondes se croisent dans sa Salle des Fêtes et s'y amusent : c'est même là qu'on trouve le dernier reflet de la gaieté d'autrefois* »<sup>882</sup>. Nous n'avons trouvé aucune mention dans les archives du Grand Hôtel de ces soupers, mais il semble que leur réussite fut longue puisqu'ils sont toujours appréciés à la fin des années 1890. Cette réussite reposait vraisemblablement sur la proximité du Grand Hôtel et de l'Opéra mais aussi sur un tarif unique, permettant à tous ceux ayant accès au bal de l'Opéra de finir leur soirée au Grand Hôtel.

<sup>879</sup> Assemblées générales de la société du Grand Hôtel, exercices 1887, 1888, 1890 et 1891.

<sup>880</sup> *Le Figaro*, 25 juin 1891.

<sup>881</sup> *Le Figaro*, 21 juin 1891.

<sup>882</sup> *Le Figaro*, 25 janvier 1884.

À partir de la fin des années 1890, un grand changement se produit dans l'organisation de la table d'hôte. Toujours installée dans la grande salle des fêtes, elle est désormais dressée par petites tables, modulables à l'envi suivant le nombre de convives présents au sein d'un groupe désirent manger ensemble. Une disposition classique de la nouvelle table d'hôte prévoit dès lors des tables de deux, quatre ou six couverts. Les tarifs ne s'en trouvent pas modifiés et le changement ne semble pas entamer son attractivité : « *la table d'hôte dressée par petites tables dans la salle des fêtes, une des curiosités de la capitale, est une innovation des plus goûtées par les voyageurs. L'excellent orchestre qui se fait entendre pendant le dîner y remporte chaque soir un grand succès* »<sup>883</sup>. En effet, cette modification suit une évolution plus générale de la manière de concevoir l'hôtellerie, à savoir l'individualisation du séjour hôtelier ou tout du moins la recherche de plus de quiétude. Ainsi, les grandes tables d'hôte ne répondent plus à ces nouvelles aspirations et essuient les critiques les plus acerbes : « *le système du restaurant à la carte [...] permet au voyageur de choisir les mets qu'il connaît et qu'il préfère, au lieu d'être astreint au menu de la table d'hôte qui souvent ne lui convient pas. Il en est de même du service de tables séparées, qui permet aux familles de voyageurs de prendre leurs repas en particulier. La table commune, la table d'hôte, comme on l'appelait, est entièrement démodée* »<sup>884</sup>. Les hôtels créés pendant la Belle Époque optent largement pour le système de table d'hôte à tables séparées. Certains vont même jusqu'à exclure ce mode de restauration ancestral au sein de leur établissement, comme le Ritz. Néanmoins, fort du succès constant rencontré par son institution, le Grand Hôtel reste fidèle à sa table d'hôte, qui existe toujours dans les années 1920. Il semble en fait que la table d'hôte soit devenue au fur et à mesure l'apanage d'une clientèle plus modeste que celle recherchée par les établissements les plus luxueux. Par cette permanence, le Grand Hôtel revendique clairement le créneau sur lequel il s'inscrit à cette époque : « *nous avons toujours maintenu notre table d'hôte, c'est-à-dire des lunches et des dîners à prix fixes, ce qui n'existe pas dans les maisons de grand luxe. C'est là une tradition de la maison qu'une partie de notre clientèle verrait disparaître avec regret. Une notable partie de celle-ci se compose en effet d'hommes d'affaires, de chefs de maison de commerce, aussi bien de la province et de l'étranger ; ces voyageurs demandent des chambres confortables et très propres, un mobilier sérieux et un service correct, mais ils ne tiennent pas à avoir une installation par trop raffinée* »<sup>885</sup>.

<sup>883</sup> *La Vie à Paris*, n°4, 4 mai 1898.

<sup>884</sup> BAUTTE A, *À travers le monde culinaire et gourmand, critique de la cuisine et de l'administration des grands hôtels, et restaurants mondains, des familles princières et aristocratiques*, Paris, Imprimerie Nilsson, 1910, p. 17.

<sup>885</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921.

L'exemple de la table d'hôte du Grand Hôtel vient dans une large mesure contrecarrer les thèses avancées sur la création du restaurant<sup>886</sup>, qui serait d'une certaine manière une réaction vis-à-vis des désagréments de la table d'hôte, et vient balayer une partie de son image négative. En effet, dès sa création, les fondateurs du Grand Hôtel utilisent la table d'hôte comme mode de restauration principal pour leurs clients, ce qui tendrait à prouver que, même sous le Second Empire, la table d'hôte peut être un lieu mondain par excellence à la condition majeure que tous ses éléments – cadre, nourriture, service, clientèle – soient irréprochables. L'appropriation de cette institution doit être totale et dépasser le visage rigide ou trivial que certains lui ont un peu trop rapidement attribué. Il est évident que quelques maisons parisiennes devaient offrir des prestations peu séduisantes. Comme nous l'avons déjà évoqué dans notre première partie, les critiques, concernant les tables d'hôte, furent en tout point acides. Louis-Sébastien Mercier les qualifie déjà d'insupportables au motif qu'elles privent le dîneur d'intimité, qu'elles rassemblent des êtres de condition diverse à la même table, ... Les craintes vis-à-vis de ces repas communs peuvent également dépasser la simple gêne : « *Suspicion fell easily on the most recent arrival, and even if no silverware were to disappear and no brawl to erupt, the table d'hôte was not necessarily a warm or friendly experience for the person passing through Paris* »<sup>887</sup>. En fait, il semble que l'image désastreuse des tables d'hôte peut être comparée à celle des hôtels de l'Ancien Régime. Aussi, Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre auraient réussi un double tour de force, qui n'empêche tout de même pas l'irruption de quelques voix discordantes. Ce tour de force est la réhabilitation de l'hôtel et de sa table d'hôte. De surcroît, la table d'hôte reste peut-être sous le Second Empire le seul moyen de nourrir plus de 500 personnes à la fois en un même lieu. En ce sens, la dimension organisationnelle n'est pas à oublier. En somme, la pérennité de la table d'hôte du Grand Hôtel pendant plus de soixante années montre que son avenir ne fut nullement en jeu après la création du restaurant, les deux pouvant cohabiter en fonction des attentes des clients.

Enfin, le Grand Hôtel possède en son cœur un Café-divan, sorte de bar mondain, et son extension se situant sur la terrasse de la cour d'honneur. Aucun élément ne nous est parvenu sur ces divers locaux, qui furent en plus souvent modulés et réaménagés. Ainsi, c'est

---

<sup>886</sup> SPANG L. Rebecca, *The invention of the restaurant, Paris and modern gastronomie culture*, Cambridge, Harvard University Press, 2001, 325 pages.

<sup>887</sup> *Ibid.*, p. 68.

à l'occasion de l'inauguration d'un bar, dit « américain »<sup>888</sup>, que nous pouvons essayer de saisir l'atmosphère de ces espaces, par le biais d'une description journalistique. Installé dans un ancien salon du Café de la Paix, celui où les fidèles du Second Empire avaient l'habitude de se réunir, côté Auber, avec entrée indépendante sur la rue, relié à la cour d'honneur, le nouveau bar américain du Grand Hôtel suscite au départ quelques méfiances, dues à l'adaptation d'un concept non-national. En effet, le journaliste relatant l'instauration de ce nouvel équipement se plaint de voir que, dans les établissements de Paris ayant précédé le mouvement, le client n'a plus le temps de s'asseoir, consomme debout, au comptoir, une nourriture se rapprochant trop du sandwich. En un sens, le bar américain aurait importé dans ses valises une autre institution américaine : la devise « *Time is money* »<sup>889</sup>. Néanmoins, au-delà de ces sentiments légèrement nationalistes, le Grand Hôtel réussit visiblement un tour de force en adaptant le bar aux exigences de la clientèle parisienne, en y apportant notamment ce « *cachet d'élégance et de distinction* », lui permettant d'obtenir « *ses lettres de naturalisation* »<sup>890</sup>. Ainsi, véritable « *boudoir parisianisé* »<sup>891</sup>, l'atmosphère du nouveau bar séduit par le fait qu'il réussit la transition entre nouveautés et permanences. Les clients peuvent venir déjeuner, souper, prendre simplement un verre « *comme chez soi, au milieu du Paris central si animé, si fiévreux, dans une sorte d'oasis calme et reposante, à l'abri des indiscrettes curiosités du badaud, dans un cadre exquis et de bon goût, qui flatte l'œil et qui donne l'impression d'un véritable salon de société* »<sup>892</sup>. Il est certain que la transition entre l'activité du boulevard et de la place de l'Opéra et la quiétude intérieure du Grand Hôtel est toujours saisissante. Au surplus, comme pour mieux renforcer cette idée d'îlot isolé, de lieu coupé du reste de la ville bruyante, un orchestre tzigane se fait continuellement entendre et « *c'est ainsi qu'on se laisse entraîner sur les ailes du rêve par l'endiablée cadence de l'orchestre, tout en savourant de savoureux nectars* »<sup>893</sup>.

Le Grand Hôtel offre donc à sa clientèle une palette assez étendue de modes de restauration. Cette diversité est instaurée afin de séduire le plus grand nombre de clients, qu'ils dorment à l'hôtel ou non, en fonction de leur richesse ou alors de l'ambiance recherchée au cours du repas. Ces offres nécessitent à coup sûr une organisation parfaite qui nous force à essayer de comprendre ce qui se passe dans les sous-sols du Grand Hôtel.

---

<sup>888</sup> Un second reportage, parlant du même sujet, évoque la création d'un « bar japonais », tout en parlant du nouveau bar américain du Grand Hôtel (*La France Industrielle* (supplément au journal le *Gil-Blas*), 4 avril 1896).

<sup>889</sup> *La Revue illustrée*, vol. 18, juin-décembre 1894, p. 433.

<sup>890</sup> *Ibid.*

<sup>891</sup> *Ibid.*, p. 420.

<sup>892</sup> *Ibid.*, p. 434.

<sup>893</sup> *Ibid.*

### *Les sous-sols : la salle des machines du paquebot*

Les trois grands reportages dédiés au Grand Hôtel à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle insistent énormément sur cette facette cachée mais ô combien essentielle de l'entreprise<sup>894</sup>. Dans un premier temps, nous pouvons nous laisser entraîner par les aspects ayant suscité la surprise des chroniqueurs. De ce chef, l'approvisionnement quotidien du Grand Hôtel semble en tout point extraordinaire. En effet, servir tous les jours plus de 800 repas, sans compter ceux du personnel de l'hôtel, nécessite des entrées de matières premières considérables. Le service de l'économat est dès lors décrit comme un véritable « *ministère* »<sup>895</sup>. À leurs arrivées, les marchandises sont inventoriées puis emmagasinées. La responsabilité du chef de ce service est considérable puisque tout doit passer sous ses yeux et obtenir son approbation afin que les marchandises arrivent jusque dans les cuisines du Grand Hôtel et afin que le fournisseur soit réglé. Les quantités journalières consommées – l'article précédemment cité avance que le Grand Hôtel nourrit quotidiennement plus de 2 000 personnes, chiffre nous paraissant surévalué – sont difficiles à cerner avec précision. Plusieurs centaines de kilogrammes de viande, 500 poulets, des dizaines de poissons, volailles et gibier seraient ainsi consommés chaque jour, sans compter, en saison, « *des montagnes d'asperges ou autres primeurs délicates* »<sup>896</sup> ; 5 à 600 litres de lait entreraient tous les jours au Grand Hôtel.

Les cuisines deviennent un lieu mystérieux où sont transformées toutes ces marchandises. Aux dires de tous, l'hygiène y est remarquable ; les sous-sols et la cuisine seraient en effet bien éclairés et bien aérés, ce qui en soi n'assure pas une hygiène irréprochable ! Sur ce dernier point, les différents constats pouvant être réalisés suivant leurs auteurs sont étonnants : la presse est dithyrambique alors que les personnages arrivant à la direction du Grand Hôtel à la fin du siècle sont très sévères. Quoiqu'il en soit, l'équipement général des cuisines de l'hôtel impressionne les non professionnels. Le Grand Hôtel semble de ce point de vue avoir suivi une petite révolution de l'histoire de la cuisine de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à savoir l'adoption de la cuisine au gaz<sup>897</sup>. À l'instar des plus grandes maisons

---

<sup>894</sup> Nous voulons parler des numéros 18 et 20 de *La Revue illustrée* (juin-décembre 1894 et juin-décembre 1895) et de l'article d'avril 1896 de *La France Industrielle*. Ils sont largement redondants pour ne pas dire que le dernier a totalement plagié les deux autres, qui se ressemblent d'ailleurs eux-mêmes beaucoup.

<sup>895</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 264.

<sup>896</sup> *Ibid.*

<sup>897</sup> WILLIOT Jean-Pierre, « De l'innovation industrielle à l'excellence gastronomique : l'apparition de la cuisine au gaz entre la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le milieu du XX<sup>e</sup> siècle », in DROUARD Alain, WILLIOT Jean-Pierre et al., *Histoire des innovations alimentaires XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, L'Harmattan, 2007, p. 227.

parisiennes précurseurs, telles que le Fouquet's, Maxim's ou encore le Terminus Saint-Lazare, les cuisines du Grand Hôtel se convertissent à l'énergie gazière du fait des nombreux avantages qu'elle procure et ce malgré les premières réticences : « *bien que l'adoption du gaz soit recommandée pour diminuer la pénibilité du métier, les cuisiniers de restaurant y viennent plus lentement, lorsqu'il faut changer le matériel de cuisson. Certains chefs craignent une dénaturation du goût. Mais, à la Belle Epoque, le Ritz, le Grand Hôtel ou Drouant n'hésitent pas* »<sup>898</sup>. Ce bousculement des habitudes ne se fait pourtant pas sans mal. Ainsi, si l'on en croit Marie-Louise Ritz, Auguste Escoffier fut le premier à être vigilant face à l'innovation dans le domaine culinaire. La présence des nouvelles applications liées au gaz et à l'électricité semble réduite, dans les cuisines de l'hôtel de la place Vendôme, à la portion congrue : l'électricité n'est employée que pour l'éclairage, le gaz uniquement pour faire bouillir l'eau, en aucun cas pour les grillades<sup>899</sup>. Escoffier ne porte d'ailleurs pas non plus en odeur de sainteté les nouveaux matériaux comme l'aluminium et l'émail : selon lui, ils « *sont employés dans les cuisines où la main-d'œuvre fait défaut. Comme ce n'est pas le cas chez nous, nous ne visons qu'à obtenir de la cuisine parfaite* »<sup>900</sup>. En somme, les nouveautés se retrouvent partout au Ritz, sauf, peut-être, dans les cuisines d'Escoffier. Concernant le Grand Hôtel, aucune mention de l'achat de nouveaux équipements ne fut retrouvée dans ses archives. Par contre, il est certain que l'adoption du gaz dans ses cuisines ne s'est fait que graduellement, peut-être à l'instar de ce qui se passa au Ritz. Par exemple, en janvier 1904, dans les charges du département cuisine, se retrouve une consommation de 1 450 F de charbon, soit plus qu'en janvier 1903<sup>901</sup>. La conversion est donc progressive, l'innovation mettant du temps à s'imposer.

Les fournisseurs des appareils des cuisines au gaz, les frères Cubain, « *les constructeurs parisiens si connus* »<sup>902</sup>, installés dans le Marais, axent largement leur communication sur le fait qu'ils aient équipé les plus grands hôtels et restaurants parisiens<sup>903</sup>. Le Grand Hôtel en fait bien évidemment partie, à côté du Ritz, de l'Hôtel du Louvre ou du Continental. La maison Cubain fabrique des appareils monumentaux en tout genre : fourneau, rôtisserie, grilloir, table chaude, étuve à eau et à vapeur, chauffage d'eau, etc. Ils sont exécutés sur mesure, suivant les demandes des clients. Ils peuvent atteindre deux mètres de largeur, pour une longueur extrêmement variable. Les fourneaux sont généralement à double service, c'est-à-dire qu'un

<sup>898</sup> WILLIOT Jean-Pierre, « La flamme de la liberté », in *Gusto*, n°3, La table au féminin, été 2007, p. 53-54.

<sup>899</sup> RITZ Marie-Louise, *César Ritz*, Paris, Tallandier, 1948, p. 206.

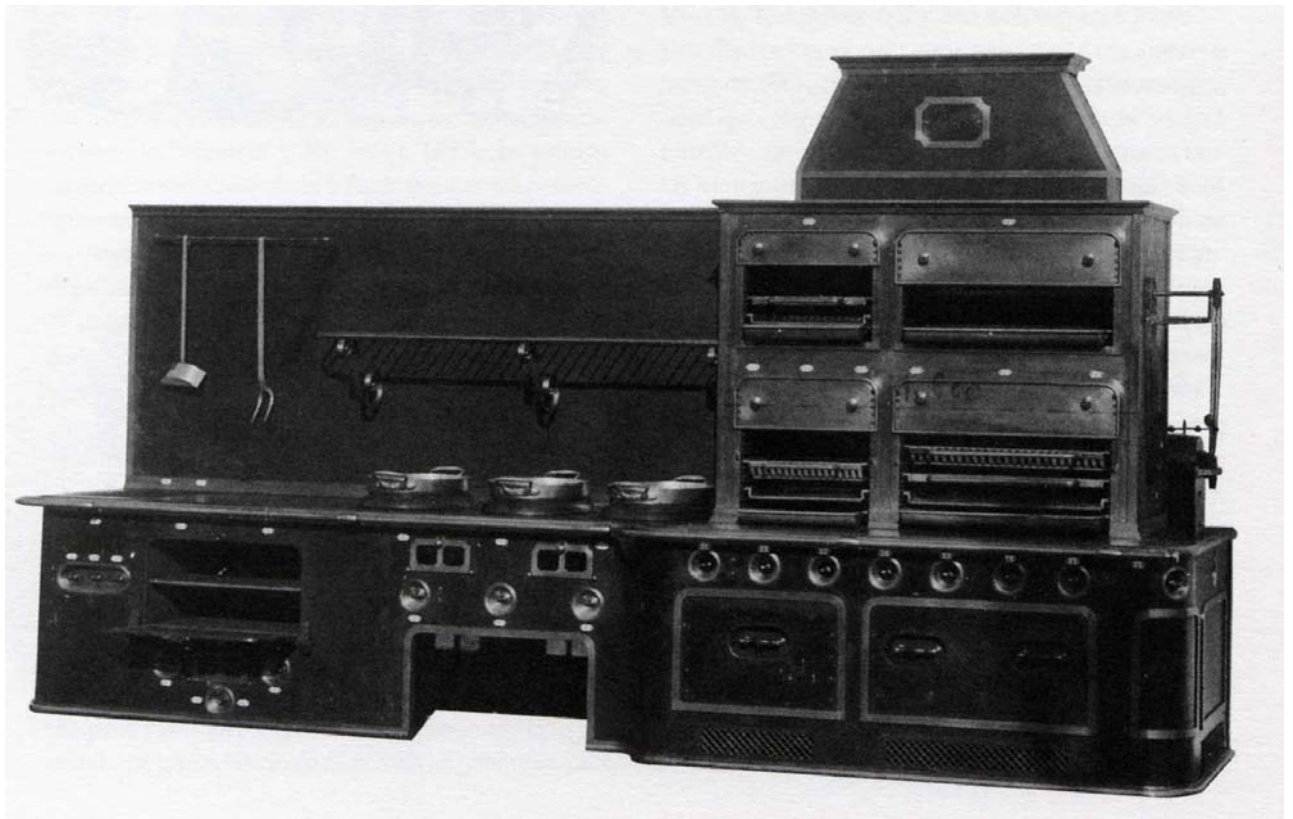
<sup>900</sup> *Ibid.*

<sup>901</sup> ADP, V12S35 : AGH, compte de gestion, 1904.

<sup>902</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 265.

<sup>903</sup> Publicité pour J. Cubain et Cie, vers 1910 in BHVP, série d'actualité 77.

seul foyer chauffe deux fours à la fois. Au-dessus, se trouvent des plaques pour les marmites et autres bouillons. Sur certains, des robinets d'eau sont installés de telle sorte que les cuisiniers puissent directement y avoir accès, sans effort superflu. Au Grand Hôtel, il semble que les Cubain aient installé des fours à pâtisserie, des fourneaux – dont nous reproduisons le type, « *les appareils les plus perfectionnés* », et enfin, l'équipement sans doute le plus surprenant, une broche sur laquelle peuvent rôtir cinquante poulets à la fois.



*I.19- Fourneaux du Grand Hôtel*



I.20- Rôtisserie pour hôtel avec mouvement vertical type Cubain

Les cuisines ne sont pas les seules à être dotées de machines perfectionnées liées à optimiser le service de l'entreprise mais, aussi, son exploitation générale. Ainsi, et comme cela était en vigueur<sup>904</sup>, l'hôtel produit lui-même son électricité – probablement intégralement : « *c'est une usine, qui, outre qu'elle alimente tous les services de l'établissement, pourrait aisément éclairer une ville tout entière* ». Des machines de production, des dynamos, des tableaux de distribution sont installés dans les sous-sols et constamment entretenus par des employés de l'hôtel<sup>905</sup>. Un dernier service spécial du Grand Hôtel est sa propre production de glace. Fabriquer soi-même sa glace semble avoir de réels avantages tant le marché parisien paraît déficient : « *le Grand-Hôtel a trop le souci de la santé de ses pensionnaires pour n'avoir point imaginé de se passer des ordinaires fournisseurs de glace à rafraîchir* »<sup>906</sup>. Ainsi, le Grand Hôtel possède ses propres machines de fabrication ; l'eau y est distillée, bouillie puis filtrée renforçant encore l'impression d'hygiène donnée par l'ensemble<sup>907</sup>. Enfin, les offices et autres laveries de l'hôtel devaient bénéficier, sans plus d'indices, d'une organisation quasi-militaire, si l'on s'en tient aux chiffres donnés par Gaston Dalivet quant à la consommation journalière de vaisselle de table : chaque service monopoliserait l'usage de 5 000 fourchettes, couteaux et cuillères, 6 000 assiettes, 5 000

<sup>904</sup> En effet, les premiers utilisateurs de l'électricité disposent de véritable usine de production, généralement dans leurs sous-sols, comme par exemple l'Opéra Garnier ou encore le Bon Marché (BELTRAN Alain, CARRÉ A. Patrice, *La fée et la servante*, Paris, Belin, 1991, p. 103-106).

<sup>905</sup> Cf. annexe n°24 : « Le Grand Hôtel vers 1890 ».

<sup>906</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 266.

<sup>907</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal le *Gil-Blas*), 4 avril 1896.



assiettes à dessert, 2 000 assiettes à potage, 2 500 verres à Bordeaux, autant pour le champagne, ...<sup>908</sup> Au total, il est regrettable que les archives du Grand Hôtel ne nous en apprennent pas plus sur le fonctionnement rationnel des sous-sols, une usine assurément indépendante au cœur de l'entreprise.

### *Menus de banquet*

Parmi les produits sortant de cette usine, les menus préparés à l'occasion des nombreux banquets organisés au Grand Hôtel en constituent une part d'importance. Les archives de l'entreprise permettent de les analyser du fait qu'elles conservent deux magnifiques recueils de menus, totalisant près de 800 cartes, préparées entre 1880 et 1895<sup>909</sup>. Différentes approches peuvent être envisagées pour traiter un tel fonds. Il aurait été intéressant et possible d'analyser la composition de ces menus sous tous leurs aspects : ordre des plats, composition des menus, quantité de plats servis, type de produits utilisés, vins proposés, ... En outre, il n'est pas lieu de refaire ce que Jean-Louis Flandrin a réalisé dans son *Ordre des mets*<sup>910</sup>, même si la richesse du corpus conservé rendrait une telle analyse d'une extrême précision possible. Un autre angle d'attaque aurait également pu être l'examen de tous ces menus à travers le prisme d'un seul et un unique produit<sup>911</sup>. Ainsi, dans le cadre de notre travail, nous avons opté pour une approche plus globale, certainement plus limitée que ce qui aurait pu être réalisé, mais qui, à notre sens, a le mérite de donner un aperçu certes restreint mais ne sortant pas des bornes de notre travail.

Les archives du Grand Hôtel conservent au total 777 menus, préparés entre 1880 à 1895. Ne possédant pas le nombre de banquets donnés annuellement au Grand Hôtel, il nous est impossible de savoir si ce corpus est exhaustif. Pour les années les plus pauvres, où le nombre de menus sauvegardé est infime, il est certain que tel n'est pas le cas. Par contre, pour les années pléthoriques, nous pourrions penser que tous les banquets ont donné lieu à la conservation de leurs menus. Par exemple, pour l'année la plus prolifique, 158 banquets auraient été organisés au Grand Hôtel en 1894. Mais encore une fois, nous ne pouvons l'affirmer.

---

<sup>908</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 265.

<sup>909</sup> ADP, V12S48 et 49 : AGH, collection de menus.

<sup>910</sup> FLANDRIN Jean-Louis, *L'ordre des mets*, Paris, Odile Jacob, 2002, 278 pages.

<sup>911</sup> Nous avons déjà réalisé une telle approche : « De la pomme de terre dans les assiettes du Grand Hôtel », in FERRIÈRE LE VAYER Marc de, WILLIOT Jean-Pierre et al., *La pomme de terre, de la Renaissance au XXI<sup>e</sup> siècle : histoire, société, économie, culture*, Tours, 2008, actes à paraître.

La structure des repas ne diverge guère d'un menu à l'autre, d'une année à l'autre. Un menu typique est composé de deux potages, de deux relevés, de trois à quatre entrées, d'un ou deux rôts, de quatre à cinq entremets, d'une glace et enfin de plusieurs desserts, tant et si bien que chaque repas présente environ une quinzaine de plats. Voici l'exemple d'un menu représentatif, en sept services, servi à l'occasion d'un mariage en janvier 1883<sup>912</sup> :

Potage	Printanier Bisque d'écrevisses
Relevés	Saumon sauces Rachel et Verte Croquettes Duchesse
Entrées	Filet de bœuf à la Savarin Poulardes de la Bresse à la Chevalière Pâté Grand Hôtel de foie gras aux truffes Sorbets au champagne
Rôts	Faisans d'Amérique bordés sur Croustades Salade
Entremets	Haricots verts à l'anglaise Artichauts Barigoule Gâteau breton, nougat historié
Glace	Bombe Vanille et framboises
Desserts	Fruits, fromages, petits fours
Vins	Marsala, Graves, Médoc Grand Hôtel, Pichon Longueville, Pommard, Champagne Grand Hôtel

*I.21- Menu de mariage, janvier 1883*

Il reste évident que les menus peuvent présenter des aspects forts différents, suivant les attentes et les demandes des clients ; toutefois, ils revêtent majoritairement cette même forme. Cependant, certains menus ne présentent pas un tel faste et sont, par moments, relativement modestes. Ainsi, un menu donné par la Presse départementale en mai 1890 offre en hors d'œuvre, précédé d'un potage printanier à la Royale, des radis, du beurre, des olives et du saucisson. Le reste du repas est similaire des menus phares du Grand Hôtel. Comment expliquer une telle dichotomie en sein du même banquet ? Il se peut que, pour atténuer la facture, les clients se privent de l'un des services. Cet exemple n'est pas unique. Aussi, peut-être faut-il trouver le vrai prestige d'un repas au nombre et à la qualité des vins proposés. En reprenant le même exemple que précédemment, seulement quatre vins furent servis : un Marsala, un Médoc, un Beaune et enfin un Ay supérieur. Bien que ces vins soient loin d'être des vins de qualité médiocre, on peut penser, au vu de leur nombre mais aussi de fait de

<sup>912</sup> ADP, V12S48 : AGH, menu de mariage, 30 janvier 1883.

l'absence de millésimes, que le banquet donné par la presse départementale ne fut pas le plus prestigieux qui se soit tenu au Grand Hôtel.

En dépit de ces nombreuses exceptions, les menus de banquets proposent assez souvent les mêmes mets. Ainsi, en schématisant quelque peu, quelques invariants gastronomiques, pour ne pas dire de réelles spécialités, dominent les repas du Grand Hôtel. En potage, le consommé printanier, le consommé de volaille ou la bisque d'écrevisses se retrouvent principalement. Le relevé est essentiellement constitué d'un plat de poissons, qu'il s'agisse de truites saumonées, de filets de sole, de bouchées à la Reine et de turbots, le tout accommodé de différentes sauces. Les entrées offrent plus de diversité. Il semble que ce soit le service où le cuisinier peut le plus librement laisser cours à son imagination. Des cuissots de gibier, filets de bœuf à la Savarin, ris de veau ou encore, côté digestif, punch à la romaine et sorbet à l'armagnac représentent régulièrement une composante des entrées. Le rôti est finalement le service le plus rigide puisqu'il est principalement composé d'une viande d'oiseau – faisans truffés ou bardés, perdreaux, poulardes farcies, bécassines, gélinottes, canetons, ... – accompagnée de salades, voire, pour les banquets les plus fastueux, de foie gras ou de cascades de homard. Le service suivant est celui des entremets où fonds d'artichauts, haricots verts, flageolets, petits pois, timbales de fruit, gâteaux napolitains sont rois. Après un repas si copieux, les glaces et desserts paraissent presque modestes, dans leur dénomination, en comparaison des plats précédents : divers types de glace – bombe, sorbet, glace aux fruits, différents compotiers de fruits et autres petites pâtisseries viennent clore le repas non sans champagne de marque Grand Hôtel et autres liqueurs. Il est évident que ces grandes règles ne sont qu'une vulgarisation de la diversité et de la complexité des menus du Grand Hôtel. Toutefois, le schéma se retrouve à maintes occasions, même s'il n'est pas immuable. À quelques occasions, la simplicité l'emporte comme par exemple lors de ce souper donné par la Colonie austro-hongroise<sup>913</sup>. Dans le menu, aucune distinction n'est faite entre les différents services : il est composé d'un consommé de volaille, d'un filet de bœuf chasseur, de galantine de volaille, de jambon à la gelée, de poulet froid, de pâté de foie gras, de salade russe, et de desserts. Nous voyons donc que les cuisines du Grand Hôtel étaient capables de sortir une grande palette de mets et ainsi de pouvoir proposer des menus divers et variés. Cette capacité a sans doute pour objectif d'atteindre une plus large gamme de clientèle et de ne pas seulement toucher la plus haute société parisienne.

---

<sup>913</sup> ADP, V12S49 : AGH, menu de bal, 24 janvier 1891.

Un aspect toujours fascinant des menus est l'objet en lui-même. En dehors des exceptions aux décors fastueux, deux grands modèles sont régulièrement employés. Le premier est d'apparence simple. Ouvert vers le client, imprimé sur ses quatre faces, le carton est plié en deux comme un toit de maison de telle sorte que, lorsqu'il se met à table, le client n'est pas en mesure de lire la composition du menu mais perçoit uniquement la décoration extérieure de la carte. Ce décor peut présenter le nom de la personne hôte, qui n'est pas toujours mentionné, ainsi qu'un dessin pouvant représenter une mosaïque de style Empire où les initiales G et H sont largement mises en valeur. Au dos, se trouve une petite scène figurée qui représente régulièrement un dîner. Le second modèle est plus fréquent. Plus grand que le précédent, il est plié en deux dans le sens de la hauteur, contrairement au premier modèle, la composition du menu figurant une nouvelle fois à l'intérieur de la carte. Le verso du frontispice est vierge, tout comme la « quatrième de couverture ». La première page présente une scène romantique, celle d'un couple de jeunes amoureux avec un petit ange à leurs pieds ayant lui-même une flèche en main. L'ange active un feu dont les fumées se répandent autour des amoureux telles des rubans. Enfin, l'encadrement de la scène retient l'attention. Il s'agit de l'entrée d'un temple ou de belles maisons romaines, avec colonnes corinthiennes où le sigle de l'établissement, un GH d'or entremêlé, est mis en évidence. Les contremarches donnant accès à ce temple sont agrémentées du nom du Grand Hôtel comme pour mieux montrer que le dîneur est sur le point d'entrer dans un moment de délice. En bas de cette page, est prévu un emplacement pour noter le nom de l'accueillant, ou du convive, mais il est souvent vide. Du fait de la personnalisation de ces deux menus standards, on peut envisager que c'est le Grand Hôtel lui-même qui propose les maquettes des différents menus, en accord avec sa clientèle.

Cette offre ne se limite pas à ces deux modèles ; de nombreux autres sont plus élaborés, plus décorés. Ils n'ont d'ailleurs rapport avec la société qui organise le repas que dans de très rares cas. Par exemple, *The continental medical society* organise un banquet au Grand Hôtel en octobre 1891. Le menu est pour l'occasion décoré avec des animaux de chasse ou encore des instruments de musique. Un autre cas est celui d'un repas organisé par la presse républicaine départementale, en mai 1891, où le menu offre un aspect médiéval : devant la devanture d'une auberge, se trouve le maître de maison avec à ses pieds un panier plein, comme s'il était de retour de la cueillette aux champignons ou du jardin, ainsi que diverses victuailles comme des lapins, canards, homards, amphores et un tonneau où est inscrit « caves du Gd Hostel ». En haut de l'auberge, pend l'inscription de l'établissement, le Grand Hostel, en très larges caractères. Au-dessus du cuisinier, sur la façade du colombage,

s'ouvre une fenêtre par laquelle on peut apercevoir des gens de la haute société, vraisemblablement des aristocrates – on change d'époque ! – devant une table raffinée. Il y a ainsi un réel décalage entre le luxe des habits de ces dîneurs et le raffinement de leur table et l'aspect jovial du cuisinier. Cette mise en scène est usitée pour mettre en avant l'excellence de la cuisine et des produits proposés au Grand Hôtel, comme en atteste la taille, exceptionnelle, du homard, devant le maître queux. Les exemples de scène de ce genre, confondant les époques historiques seraient faciles à multiplier. Une chose est certaine, l'enseigne Grand Hôtel est constamment mise en avant.

La dissemblance entre décor du menu et corporation donnant le banquet n'est pas toujours vraie. Dans le cas des repas donnés par les écoles militaires, le Grand Hôtel semble avoir créé un type de menu spécial. Ainsi, lors d'un banquet de l'École Saint-Cyr de février 1893, chaque menu est doté de la figure d'un militaire français de différentes époques : le premier rappelle les guerriers gaulois, un autre un soldat en armure lourde complète, viennent ensuite des soldats de la Renaissance puis des soldats de Napoléon 1<sup>er</sup>. Le dernier modèle semble être totalement contemporain de la promotion célébrée, c'est-à-dire celle de 1855-1857. L'en-tête de chaque menu est flanqué d'attributs guerriers tels des oriflammes, des étendards, des fusils, des trompettes, etc. Le modèle n'est pas exclusif pour Saint-Cyr et fut employé à d'autres reprises, pour d'autres organisations militaires.

Ainsi, le Grand Hôtel offre à sa clientèle une large gamme de modèle de menus. Cette dernière en avait largement le choix, suivant ses propres volontés. Les scènes bucoliques, de nature avec un escargot sur une tige de fleur ou encore de héron ayant les pieds dans l'eau semblant guetter son repas, succèdent aux scènes mythologiques. Un autre archétype est entièrement orienté à la gloire du Grand Hôtel, avec vues de l'établissement depuis la place de l'Opéra et de la cour d'honneur. Enfin, il existe aussi toute une gamme de menus très simples, sans doute les moins chers, que l'on retrouve le plus souvent à l'occasion de banquets de noces.

Il y aurait donc beaucoup à dire sur les menus du Grand Hôtel. Par contre, ces derniers souffrent, pour l'historien, d'un grave écueil : alors que la date du banquet est presque constamment indiquée, le nom du client ne l'est qu'en de trop rares occasions. De plus, aucune mention n'est faite ni de la salle où le banquet eut lieu, ni du nombre de convives qu'il rassemblait – ce qui en soi peut paraître logique ! Ainsi, malgré leur richesse pour certains aspects, les menus ne peuvent être de grand secours pour nous éclairer sur la clientèle complète des banquets du Grand Hôtel. Nous pouvons simplement en déduire que les

particuliers devaient figurer dans une proportion non négligeable. Ils se retrouvent principalement dans les menus de mariage. De plus, les corporations et autres associations personnifient beaucoup plus leurs menus. Ainsi, au sein de cette branche de clientèle, quatre grandes catégories semblent se dessiner : il s'agit en premier lieu des associations professionnelles comme la presse départementale, les fabricants de papier, les journalistes parisiens, la Société de chirurgie de Paris, les agriculteurs de France, des notaires, huissiers, etc. En deuxième lieu se retrouvent les grandes écoles, les banquets d'anciens élèves, comme Saint-Cyr, Saint-Louis, le collège de Juilly ou le lycée Condorcet. Troisième point, les associations, de type sportif, comme le Cercle de la voile de Paris, l'Union des yachts français ou encore la Société d'encouragement pour l'Escrime. Enfin, le quatrième grand type de corporations à organiser ses banquets au Grand Hôtel réunit les associations nationales comme la Société helvétique de bienfaisance, la Société austro-hongroise, les ministres des USA, ... Hormis cette énumération, nous nous interdisons toute évaluation quant à savoir qui sont les clients principaux des banquets du Grand Hôtel. Par contre, ces menus sont une nouvelle preuve de l'importance d'une dernière branche de l'exploitation du Grand Hôtel : ses caves.

### *Les caves*

Comme nous l'avons déjà évoqué, les caves du Grand Hôtel constituent une part considérable de l'actif de la société lors des dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle. De 1887 à 1898, elles forment pour près de 20 % de l'actif total de l'entreprise. Aussi, on peut imaginer qu'elles disposent d'une organisation propre et considérable. Leur agencement dans les sous-sols du Grand Hôtel fascine tout autant que les cuisines voisines, à tel point qu'elles font l'objet d'un reportage complet, dans *La Revue Illustrée*, leur étant entièrement consacré<sup>914</sup>. Ce qui frappe de prime abord est l'espace considérable occupé par les caves. Elles sont placées au rang de département délimité par des avenues, d'« empire du dieu Bacchus ». Les caves du Grand Hôtel deviennent également une nouvelle curiosité du Paris souterrain, au même titre que les catacombes, les égouts, les champignonnières, les canalisations d'eau ou de gaz, ... Éclairées grâce à l'électricité depuis les environs de 1890, les caves de l'hôtel sont divisées en plusieurs parties, suivant des destinations bien précises. Ainsi, outre les lieux normaux de stockage, divers espaces sont dévolus à des tâches bien spécifiques, qui font que les caves du

---

<sup>914</sup> *La Revue Illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 299-303.

Grand Hôtel sont « *une entreprise à elle seule, féconde et prospère* »<sup>915</sup>. Par ordre de traitement, l'atelier de rinçage recycle les bouteilles de retour de consommation. En outre, des ouvriers du Grand Hôtel seraient en mesure de réfectionner eux-mêmes des flacons endommagés. Sur une photographie accompagnant le reportage, on voit quatre hommes occupés à ce service, entourés de milliers de bouteilles prêtes à être remplies. Une fois cette étape achevée, les bouteilles sont acheminées vers le local d'embouteillage du vin. Cette activité occupe une nouvelle fois plusieurs personnes, ayant chacun une besogne à accomplir. Un employé emplit les bouteilles directement du fût, un deuxième les bouchonne à l'aide d'une machine à manivelle – certaines bouteilles sont coiffées d'un chapeau-capsule en feuille de plomb et d'étain ; enfin, un troisième ouvrier est sans doute préposé au rangement et au transport des bouteilles, dans des paniers d'osier, vers la salle d'étiquetage et d'emballage. Ce nouveau service a pour objet premier de préparer au mieux les commandes faites au Grand Hôtel, notamment vers son extérieur. On y voit six hommes, vraisemblablement en train de préparer des commandes à expédier. Un grand soin est pratiqué dans cette tâche puisque les bouteilles sont emballées dans du papier puis rangées dans des caisses de bois. Aux alentours, l'ordonnement des casiers et des flacons renforce cette impression, de telle sorte que « *partout règnent le même ordre, la même discipline, la même activité féconde* »<sup>916</sup>. Enfin, le quatrième atelier, et non des moindres, à avoir retenu l'attention du reporter est celui de dégustation. Ce secteur, sans doute fondamental dans l'organisation globale des caves du Grand Hôtel, détient un rôle majeur dans la sélection et l'achat des crus, en accord avec le conseil d'administration. En outre, on peut penser que les chefs sommeliers s'accordaient avec les cuisiniers et les maîtres d'hôtel pour mettre au point la carte quotidienne, voire même le prix de chaque élixir. Cette organisation permet au Grand Hôtel d'acheter par tonneaux, par récolte complète certains crus et de les servir sous sa propre bannière. Ainsi, n'est-il pas étonnant de retrouver des champagnes ou des médocs Grand Hôtel dans les menus de l'établissement. Par ailleurs, les livreurs du Grand Hôtel, au volant de leurs estafettes, durent devenir des figures communes des boulevards parisiens.

En définitive, les caves du Grand Hôtel devaient être le théâtre d'une activité constante, quelque soit les heures de la journée, afin de satisfaire tous les services dont l'hôtel recelait : « *on n'est point inactif, dans ce ministère des boissons – et l'on n'a guère le loisir de l'être aussi bien, car les ordres, les appels, les instructions se succèdent sans interruption. Le téléphone, le porte-voix*

---

<sup>915</sup> *Ibid.*, p. 300.

<sup>916</sup> *Ibid.*, p. 301.

*fonctionnent constamment. Allo ! Allo ! C'est la table d'hôte qu'il faut alimenter, le maître d'hôtel s'impatiente, il ne faut point que les dîneurs attendent. [...] Puis c'est le café-divan, le restaurant, les différents et importants services d'étage, les repas et fêtes quotidiennes, qui réclament de nouveaux approvisionnements au service des caves. C'est enfin l'important service du dehors, des livraisons à domicile à Paris et dans la banlieue qu'il ne faut pas négliger* »<sup>917</sup>. Aussi, le mouvement est perpétuel, autant pour les sorties que pour les entrées. Le nombre de salariés dédiés à cette manutention doit suivre en proportion. De plus, la comptabilité attachée à ce service doit être des plus minutieuses. L'ensemble de ces efforts semble récompensé puisque les caves du Grand Hôtel acquièrent la réputation d'être parmi les meilleures sinon la meilleure de Paris, par la diversité et la qualité qu'elles offrent, mais aussi par le fait qu'elles ne sont pas élitistes, c'est-à-dire qu'elles proposent des vins pour tous, à tout type de prix : « *c'est, au dire des gourmets, la plus importante bibliothèque des vins que l'on a connaissance à Paris [...] Les vins les plus rares et les plus estimés deviennent ainsi sa propriété sous forme de lots si importants que c'est là, et là seul, qu'il faut s'adresser pour se procurer en toute occasion des crus introuvables partout ailleurs [...] Les caves du Grand-Hôtel peuvent être à bon droit jalouses d'avoir su grouper cet énorme faisceau de la consommation, où les clients de la plus modeste bourgeoisie apportent une note pittoresque et sincère* »<sup>918</sup>. Pour obtenir une telle notoriété, les administrateurs du Grand Hôtel avaient réellement mis en œuvre les moyens de leurs ambitions. Aussi, en plus des caves et du magasin du boulevard des Capucines, le Grand Hôtel occupe à Bordeaux un entrepôt entier ainsi qu'un emplacement au parc Nicolaï de Bercy. De plus, et bien que ceci ne fut jamais mentionné dans les archives de la société, le Grand Hôtel posséderait divers dépôts dans des grandes villes françaises et étrangères. Il est simplement certain que la société détient un entrepôt à Neuilly-sur-Seine, qu'elle cesse d'occuper en janvier 1899 alors qu'elle en fait de même avec l'entrepôt bordelais en mars 1896<sup>919</sup>.

Pour terminer, le Grand Hôtel essaie réellement de développer son commerce de vins vers son extérieur. Aussi, réussit-il visiblement un tour de force en s'imposant comme le fournisseur privilégié des dîners mondains parisiens de la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle : « *c'est une mode, maintenant à Paris, de charger les Caves du boulevard des Capucines d'alimenter les dîners bourgeois* »<sup>920</sup>. Le client y trouve *a priori* un réel intérêt. En effet, plutôt que de posséder chez soi une cave complète, le consommateur peut, dès qu'il le souhaite, commander tout un assortiment de vins, de champagne, de liqueurs, etc., qu'il se fait directement livrer à

---

<sup>917</sup> *Ibid.*

<sup>918</sup> *Ibid.*, p. 302.

<sup>919</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé en septembre 1893.

<sup>920</sup> *La Revue Illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 303.



domicile. Aussi, les caves du Grand Hôtel se font fortes de reprendre les flacons non entamés, ce qui, aux dires du journaliste, est très apprécié par la clientèle.

## **D- Répartition des revenus**

Les sources de revenus sont donc multiples pour le Grand Hôtel. Aussi, il semble pertinent d'établir le poids économique de chacune de ces branches dans le chiffre d'affaires de l'entreprise. Est-ce le logement qui charrie le plus d'encaissement ? Les caves méritent-elles de tels investissements ? Les efforts publicitaires principaux réalisés par les administrateurs du Grand Hôtel se traduisent-ils par une part plus importante de revenus pour telles ou telles branches de l'exploitation ? Nous allons tenter de répondre à ces questions grâce aux comptes de gestion et aux journaux de comptabilité quotidienne de l'hôtel, globalement conservés pour les années allant de 1881 à 1904. Néanmoins, ces registres ne sont pas complets. Certains fournissent une comptabilité quotidienne alors que d'autres n'offrent que des résumés mensuels. De plus, beaucoup ont disparu, ce qui fait que pour certaines années, nous ne possédons d'informations que pour un semestre, voire moins. Loin de nier la richesse d'un tel fonds, nous avons pratiqué un traitement par coupe, similaire entre années sélectionnées. Aussi, cette méthode permet de mettre en évidence certaines informations d'un grand intérêt quant à la conduite et la marche quotidienne du Grand Hôtel.

### *Vers un certain équilibre logement/restauration*

Il est évident qu'avec de telles données, seule une étude sélective est envisageable. De manière générale, nous avons décidé d'étudier de près les exercices butoirs conservés par les archives du Grand Hôtel. Néanmoins, nous avons toujours tenu à doubler notre analyse, pour mieux la légitimer. Cette vaste étude, pouvant se faire à partir d'une vingtaine de registres, soit des comptes de gestion annuels, soit les grands journaux de la société – journaux de comptabilité quotidienne, commence avec le premier exercice entier écoulé sous l'administration d'Edmond de Werbrouck<sup>921</sup>. Notifions en premier lieu que ce premier tableau

---

<sup>921</sup> ADP, V12S30 : AGH, compte de gestion, 1881.

ne tient pas compte des frais généraux de l'entreprise, mais seulement des charges par service, ce qui permet d'établir un taux de rentabilité pour chacun d'entre eux.

	Produits (en F)	Ratio (en %)	Bénéfices (en F)	Ratio (en %)	Taux de rentabilité (en %)
Logement	2 264 530,10	44,19	1 876 201,28	80,37	82,85
Restaurant	1 784 954,23	34,83	220 241,14	9,43	12,34
Cave	827 956,54	16,16	165 117,60	7,07	19,94
Café-Divan	76 134,05	1,49	47 487,85	2,03	62,37
Caves du Grand Hôtel	98 537,06	1,92	-4 144,15	-0,18	-4,21
Bains	29 077,35	0,57	12 923,26	0,55	44,44
Voitures	11 077,59	0,22	9 795,69	0,42	88,43
Produits divers, change	5 425,40	0,11	4 930,75	0,21	90,88
Agence théâtrale	810,75	0,02	810,75	0,03	100
Publicité	25 617,30	0,50	1 197,19	0,05	4,67
Total	5 124 120,37	100	2 334 561,36	100	

*T.29- Compte de gestion d'exploitation, 1881*

Le logement constitue donc l'apport principal de ressources pour le Grand Hôtel. Toutefois, son hégémonie est loin d'être totale. Par exemple, la même étude pour 1884 montre que logement et restauration sont très proches, représentant, pour le premier, 39,81 % des produits d'exploitation de la société, pour le second, 34,72 %<sup>922</sup>. Par contre, lorsque est abordée la question des bénéfices, il est indéniable que le logement est la branche d'exploitation qui rapporte, et de très loin, le plus à l'entreprise. La différence de charges entre les deux activités l'explique. En effet, alors que les fournitures – personnel, chauffage, éclairage, blanchissage – pour le logement ne représentent que 17,15 % du chiffre d'affaires de cette branche, celles pour la restauration en représentent près de 88 %. La quantité de denrées alimentaires, un personnel nombreux et mieux rétribué que celui des étages car non en contact avec la clientèle, l'achat de combustible pour les fourneaux, le blanchissage du linge d'exploitation, ... concourent à une plus faible rentabilité de la restauration. Le logement, une fois les installations réalisées, n'entraîne plus de frais quotidiens importants, alors que la dépense est perpétuelle pour le département des cuisines. Du reste, les investissements consacrés au logement ne se retrouvent pas dans les charges de la branche, mais bien dans certains frais généraux, voire même dans des financements et des placements de la société à plus long terme.

<sup>922</sup> « Collection X » : compte de gestion de la société du Grand Hôtel, 1884.

Pour ce qui est des autres branches, on s'étonne de la faible proportion représentée par certaines d'entre-elles. Ainsi, les bains ne fournissent que 0,57 % du chiffre d'affaires d'exploitation de la société, moins de 0,55 % des bénéfices. Surtout, en données brutes, le chiffre d'affaires de l'espace hydrothérapique est extrêmement faible. Rapporté à une moyenne quotidienne, ce montant ne donne que 79,66 F. Or, ce total tient compte à la fois des bains mais aussi des ventes de parfum, ce qui à coup sûr, réduit encore plus les recettes des bains en elles-mêmes. Quoiqu'il en soit, en tenant compte des données brutes, qu'il faudrait à notre sens légèrement minorer, le service hydrothérapique du Grand Hôtel ne fonctionne pas de manière effrénée ! En effet, au prix de 3 F, cela ne ferait que vingt-six bains vendus par jour ; à 2 F, le service hydrothérapique ne dispenserait qu'à peine quarante douches quotidiennement. Le compte de gestion de 1884 marque exactement la même tendance quant au faible apport de l'espace hydrothérapique dans le chiffre d'affaires d'exploitation de la société. Les autres comptes ne comportent guère de grande surprise, autant pour leur participation au chiffre d'affaires que pour leur taux de rentabilité. Change, Café-divan ou encore agence des théâtres présentent des taux de rentabilité excellents, du fait qu'ils ne nécessitent aucune charge lourde une fois leur exploitation lancée, au contraire par exemple des bains, mais plus encore des caves, où les achats des précieux élixirs se font forcément ressentir dans leur rentabilité.

Il nous est permis d'affiner certains de ces comptes, en premier lieu celui du logement. La location des appartements représente une proportion écrasante de l'ensemble des revenus du logement. De plus, le service, qui est obligatoire, compte pour près de 8 % du total. Au regard des notes d'hébergement conservées, on s'étonnerait presque que le chauffage, l'éclairage et le blanchissage ne représentent que si peu du chiffre d'affaires du logement. Il faut aussi remarquer que les repas pris dans les étages ainsi que les bains sont comptabilisés dans d'autres chapitres, accroissant d'autant plus l'importance du logement en lui-même.

	Produit (en F)	Ratio (en %)
Logement	1 949 591,70	86,09
Service	197 770	8,73
Chauffage	38 132,45	1,68
Eclairage	68 739,70	3,04
Blanchissage des voyageurs	10 296,45	0,45
Total	2 264 530,10	100

T.30- Les revenus du logement, 1881

L'analyse des revenus de la cuisine est plus complexe. Apparaît en effet un compte assez déroutant, intitulé « nourriture du personnel ». Que peut-il se cacher derrière cette rubrique ? Nous n'en savons rien. Nous présumons simplement qu'une certaine catégorie du personnel, la mieux rétribuée et ne disposant pas d'avantages en nature, payait sa nourriture. Normalement, elle est comprise dans les émoluments salariaux, en tant qu'avantage et il est donc étonnant qu'elle figure comme une source de revenu pour l'entreprise. Nous y reviendrons au moment d'aborder la question de la rétribution des employés du Grand Hôtel, mais on est en droit de penser que cette concession n'est pas accordée à tous les salariés. Du reste, son poids au sein du chiffre d'affaires des cuisines est conséquent. Le reste du tableau indique l'importance de chaque service de restauration. Le *room-service* représente une part d'importance du département restauration, puisqu'il se situe à hauteur d'un cinquième du chiffre d'affaires dégagé par les cuisines du Grand Hôtel. En outre, on mesure mieux tout le poids de la table d'hôte, puisqu'elle représente 43,67 % de ce même total. La table d'hôte du soir est d'ailleurs plus lucrative, ce qui ne signifie qu'elle est mieux fréquentée mais bien que les tarifs adoptés y sont plus étoffés. Enfin, et pour mieux démontrer ce que nous affirmions précédemment, la branche des banquets est loin d'être la plus rémunératrice. Certains services du Grand Hôtel agissent pour sa notoriété, d'autres pour sa rentabilité.

	Produit (en F)	Ratio (en %)
Carte	292 433,65	16,38
Table d'hôte matin	289 399,65	16,21
Table d'hôte soir	490 197,60	27,46
Etages	371 304,95	20,80
Noces soirées	99 348,26	5,57
Nourriture du personnel	212 261	11,89
Divers	30 001,19	1,68
Total	1 784 954,23	100

T.31- Les revenus de la restauration, 1881

Plusieurs traits émanent donc de cette première analyse. Ces tendances sont en grande partie confirmées par l'étude du compte de gestion de 1884. D'une part, le logement s'affirme, en termes de bénéfices, comme la branche essentielle de l'exploitation du Grand Hôtel. Une fois installées, les chambres ne subissent pas de frais exorbitants et présentent de ce fait des taux de rentabilité confortables. D'autre part, certaines branches semblent plus être des sources de revenus en terme d'image qu'en terme économique. L'exemple des bains est à notre sens flagrant ; on pourrait également ajouter à ce cas, dans une moindre mesure, celui des cuisines, voire des caves. Il est surtout intéressant d'essayer de comprendre si le discours et les actions des administrateurs se traduisent dans le chiffre d'affaires de la société. N'étant qu'en début de mandat, nous ne serons pas trop sévère avec Werbrouck, Aillery, Dremel et compagnie. Par contre, pour ce qui est de la Belle Époque, il est beaucoup plus facile de comprendre que les décisions des dirigeants du Grand Hôtel engendrent une forte évolution quant à la marche de la société, et, de ce fait, quant à la répartition de ses sources de revenu.

### *Vers une meilleure rentabilité*

Nous avons adopté exactement la même démarche que précédemment, c'est-à-dire que nous sommes parti des journaux de l'entreprise, quotidiens et récapitulatifs, pour mieux analyser le poids de l'ensemble des branches de l'exploitation du Grand Hôtel. Une nouvelle fois, le choix de 1904 repose sur le fait qu'il s'agit de l'année la plus extrême que les archives du Grand Hôtel permettent d'étudier<sup>923</sup>. Toutefois, nous avons procédé à différentes enquêtes pour d'autres exercices.

<sup>923</sup> ADP, V12S35 : AGH, compte de gestion, 1904.

	Chiffre d'affaires (en F)	Ratio (en %)	Bénéfice par service (en F)	Ratio (en %)	Taux de rentabilité (en %)
Logement	2 557 427,80	55,78	2 327 485,13	74,97	91,01
Cuisine	1 184 393,90	25,83	338 477,68	10,90	28,58
Cave	329 697,90	7,19	166 994,38	5,38	50,65
Café-divan	4 662,60	0,10	4 662,60	0,15	100
Salon de coiffure	53 277,20	1,16	11 082,92	0,36	20,80
Pâtisserie	4 673,50	0,10	-1 147,98	-0,04	-24,56
Bar	39 167,20	0,85	14 814,60	0,48	37,82
Magasin des caves	165 778,45	3,62	22 514,73	0,73	13,58
Bains	31 338,35	0,68	25 413,46	0,82	81,09
Glacière	17 614,20	0,38	17 061,05	0,55	100
Change	9 448,75	0,21	8 378,10	0,27	88,67
Publicité	113 824,65	2,48	106 956,06	3,45	93,97
Produit des capitaux	56 002,05	1,22	54 726,85	1,76	97,72
Produit des voitures	8 361,38	0,18	5 933,55	0,19	70,96
Divers	8 990,00	0,20	1 185,09	0,04	13,18
Total	4 584 655,80	100	3 104 478,69	100	

T.32- Compte de gestion d'exploitation, 1904

La répartition du chiffre d'affaires d'exploitation du Grand Hôtel varie de manière importante entre les années 1880 et le début des années 1900. Alors qu'en 1884, le logement ne représentait que 45 % de l'ensemble, il en représente désormais plus de 56 %. Pour 1906, la tendance se confirme puisque le logement représente 63 % du chiffre d'affaires d'exploitation de l'entreprise<sup>924</sup>. En outre, le chiffre d'affaires d'exploitation a baissé entre 1904 et 1881 ; ceci n'a rien d'exceptionnel et traduit le mouvement des affaires pour la période, la réelle reprise économique ne se faisant sentir qu'à partir du milieu des années 1900. Bien qu'il faudrait aussi tenir compte des effets de l'inflation, accentuant d'autant plus la réduction du chiffre d'affaires de l'entreprise, nous comprenons que la société devient de plus en plus rentable. Le taux de rentabilité global de l'exploitation est là pour le prouver : il atteint 18,25 % pour 1904, 16,34 % pour 1906 alors qu'il n'est, en conservant la même méthode de calcul<sup>925</sup>, que de 1,32 % pour 1881, négatif pour 1884. Pris individuellement, il est patent que chaque service bénéficie de cet essor ; on tend donc vers une importante optimisation de l'exploitation du Grand Hôtel. Le logement obtient un taux plus que confortable de 91,01 % ; surtout, l'exploitation de branches importantes a été

<sup>924</sup> « Collection X » : Grand journal de la société du Grand Hôtel, 1906.

<sup>925</sup> Nous avons pris comme base les comptes de gestion de la société et non les chiffres votés en assemblées générales, qui ne tiennent pas exclusivement compte des performances de l'entreprise.

considérablement améliorée, comme les cuisines ou encore les caves. De plus, la nouvelle administration se mettant en place à partir de 1901 recentre ses activités vers les plus lucratives. Nous aurons l'occasion de voir quel sort ces nouveaux dirigeants réservent aux activités non intéressantes, comme la pâtisserie. Par contre, bien qu'il soit manifeste que divers efforts soient consentis pour optimiser l'exploitation de certaines branches d'activités du Grand Hôtel, quelques-unes, pourtant importantes dans la communication de l'hôtel, restent indéfectiblement faibles dans les ressources qu'elles apportent à l'entreprise. L'exemple le plus probant reste celui des bains. Enfin, certains postes apparaissent, au premier lieu desquels la glacière. Certes, il ne représente qu'une part infime du chiffre d'affaires d'exploitation du Grand Hôtel, mais réduit considérablement les frais généraux de l'entreprise et lui assure un approvisionnement constant. De plus, la mini usine du Grand Hôtel est excédentaire au niveau de sa production, ce qui lui permet de vendre une partie de celle-ci. Arthur Millon est le client exclusif de la glace produite par l'hôtel, à hauteur de 3 278 F pour 1902. Il achète également de l'électricité à son puissant hôte, tout comme d'autres boutiques du rez-de-chaussée de l'établissement<sup>926</sup>. L'administration présidée par Wiener reprend également en main d'autres services, auparavant sous-traités comme celui des voitures, et cherche aussi à améliorer les performances de pôles ne concernant pas directement l'exploitation hôtelière, comme le placement de ces capitaux disponibles ou encore le développement de la publicité dans l'hôtel. Bien que non comptabilisés dans le compte de gestion, nous pourrions ajouter à cela la perception de loyers de divers locaux que la société cesse de gérer, faute de résultats probants. Par exemple, en 1906<sup>927</sup>, elle touche le loyer et la redevance du Café de la Paix, le loyer de l'imposante boutique située sur la rotonde de l'hôtel, occupée par Old England, magasin de *nouveautés*, celui de la Compagnie Générale Transatlantique, sur le boulevard des Capucines et enfin ceux de Lemoine, et Stangen et Schenker and Cie, agence de voyages internationaux, côté Auber<sup>928</sup>. Ces deux derniers emplacements étaient précédemment réservés à la pâtisserie et à une succursale du magasin des caves.

À l'instar de 1881, il est intéressant de détailler les deux comptes importants de l'exploitation de l'hôtel : le logement puis les cuisines.

---

<sup>926</sup> ADP, V12S24 : AGH, Grand journal, 1902.

<sup>927</sup> « Collection X » : Grand journal de la société du Grand Hôtel, 1906.

<sup>928</sup> ADP, 2MI3 141 : *Bottin du Commerce*, 1905.

	Produits (en F)	Ratio (en %)
Location	2 493 195,95	97,49
Fêtes et réunion	43 105,10	1,69
Eclairage	345,75	0,01
Chauffage	8 362,00	0,33
Blanchissage	11 585,75	0,45
Divers	683,25	0,03
Total	2 557 427,80	100

T.33- Les revenus du logement, 1904

Désormais, service et logement sont confondus, ce qui fait que la location représente une part écrasante des produits totaux de la branche logement. En outre, certains postes ont considérablement diminué d'importance, au premier rang desquels se trouve l'éclairage. La raison en est simple : l'installation totale de l'électricité à partir du début des années 1890 fait que les clients ne sont plus dans l'obligation d'acheter des chandelles ou de louer des lampes. Le coût de l'éclairage est désormais inclus dans le prix de location. Seuls quelques nostalgiques doivent encore être consommateurs de moyens alternatifs à l'électricité. En proportion, un autre poste a grandement été réduit : celui du chauffage. L'optimisation de l'installation complète du chauffage central l'explique. De plus, ces revenus ne se concentrent que sur un nombre réduit de mois : décembre, janvier et février sont bien évidemment les mois les plus lucratifs pour ce poste. Enfin, le blanchissage est resté exactement dans les mêmes proportions. Seul le chapitre « fêtes et réunions », nouvellement créé et représentant la location des salons des étages, empêche le poste « location » de détenir pour près de 100 % des revenus du logement.

	Produits (en F)	Ratio (en %)
Restaurant à la carte	320 712,30	27,08
Table d'hôte	290 095,75	24,49
Etages	422 432,80	35,67
Fêtes	148 361,45	12,53
Limonade	2 789,45	0,23
Total	1 184 393,90	100

T.34- Les revenus de la restauration, 1904

La structure du chiffre d'affaires des cuisines a aussi profondément été revue. D'une part, disparaît la nourriture du personnel, fruit sans doute d'une nouvelle politique de gestion



de la main-d'œuvre. D'autre part, deux postes ont, en proportion, très nettement progressé. Il s'agit des recettes du restaurant à la carte et celles du *room-service*. Selon nous, les deux peuvent se comprendre communément. Comme écrit plus haut, les attentes des clients de la grande hôtellerie changent lors de la Belle Époque. À l'occasion d'un séjour à l'hôtel, l'intimité est de plus en plus recherchée et, dès lors, il n'est pas étonnant que les deux offres du Grand Hôtel en matière de restauration offrant le plus de confort et de tranquillité voient leurs chiffres d'affaires s'étoffer au dépend de la table d'hôte. Son produit s'est d'ailleurs vertigineusement effondré. Quoiqu'il en soit, les comptes de gestion traduisent très explicitement les évolutions du métier d'hôtelier. Ils permettent de mettre aussi en lumière les impulsions données par les administrateurs de la société. En effet, comme nous le démontrerons dans notre prochain chapitre, les développements de certaines branches et sous-branches de l'exploitation du Grand Hôtel, notamment le logement ou encore le restaurant à la carte, s'expliquent par les décisions des dirigeants de l'entreprise.

### *Une activité fondamentalement rythmée*

Les comptes de gestion et grands journaux peuvent également être employés pour comprendre s'il existe bien une temporalisation de l'activité hôtelière, et, si elle existe, si elle se traduit dans les revenus de la société. Une nouvelle fois, les résultats sont éloquents.

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
Logement	7,32	7,65	9,13	11,73	15,61	11,81
Restaurant	5,33	9,9	9,64	13,32	15,62	11,09
	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Logement	5,15	3,64	6,79	8,82	6,27	6,09
Restaurant	3,12	1,86	7,23	10,94	6,71	5,25

*T.35- Ratios des branches logement et restaurant, par mois, 1884 (en %)*

La fin de l'hiver et le printemps représentent manifestement la haute saison de l'activité du Grand Hôtel alors que juillet et août sont clairement boudés par les touristes. Nous en avons déjà donné les raisons. Ainsi, mars, avril, mai et juin constituent, pour 1884, environ 48 % des revenus du logement de l'entreprise, mai en représentant un pic majeur<sup>929</sup>. Les revenus de la restauration suivent dans une proportion similaire avec près de 50 % du

<sup>929</sup> « Collection X » : compte de gestion de la société du Grand Hôtel, 1884.

revenu global annuel pour la même période. La haute saison hôtelière forme donc un moment important de l'année, période à ne pas rater, qui devait sans doute se traduire par l'emploi temporaire de nombreux extras. Une petite reprise est à noter pour octobre, mois qui voit le départ des touristes des stations balnéaires et côtières et leur retour dans les grands centres urbains. De surcroît, le quotient de la branche restauration est supérieur à celui du logement pour octobre. On peut l'expliquer pour le retour des grands banquets au Grand Hôtel. En dépit de ce qu'affirme le conseil d'administration du Grand Hôtel, un regain des banquets lors de la saison d'hiver n'est pas à déplorer dans les chiffres. Novembre, décembre et janvier ne forment pas en soi des périodes de suractivité pour cette sous-branche. La même étude menée pour 1899 donne exactement les mêmes tendances quant au rythme saisonnier de l'activité du Grand Hôtel<sup>930</sup>. Par la suite, le schéma se poursuit, même si apparaissent quelques nuances. En premier lieu, s'opère un relatif rééquilibrage. En effet, pour 1904, juillet et août représentent toujours deux minimums de l'exercice en termes de ressources pour la société, mais ces limites sont moins marquées : les deux mois d'été constituent 12 % du produit total du logement contre 8,8 % en 1884<sup>931</sup>. De la même manière, le poids de mai s'est atténué. Ainsi, le rythme saisonnier reste plus que jamais de vigueur, mais il s'est modéré. Les dirigeants de l'entreprise ne peuvent que s'en réjouir du fait qu'ils vont désormais faire front à une activité plus continue, moins saccadée, engendrant une gestion plus facile mais surtout plus lucrative ! En outre, une grande nouveauté apparaît : la prédominance d'octobre, par rapport à mai, confirmant le retour des flux touristiques à Paris en automne mais surtout un plus fort échelonnage des arrivées. En 1906, mai retrouve sa première place sur le podium des mois rapportant le plus en termes de logement, talonné de près par octobre, juin et septembre<sup>932</sup>. Enfin, cette saisonnalité ne s'applique pas qu'au Grand Hôtel. Toutes les industries fortement liées au tourisme souffrent de ces cadences. Ainsi, en est-il par exemple si l'on s'en tient au chiffre d'affaires du Café de la Paix, que nous avons pu reconstituer pour la période allant d'octobre 1897 à décembre 1904<sup>933</sup>. Sur les sept années complètes, octobre, mai, avril, juin, septembre, constituent, dans l'ordre, les mois les plus rémunérateurs de la

---

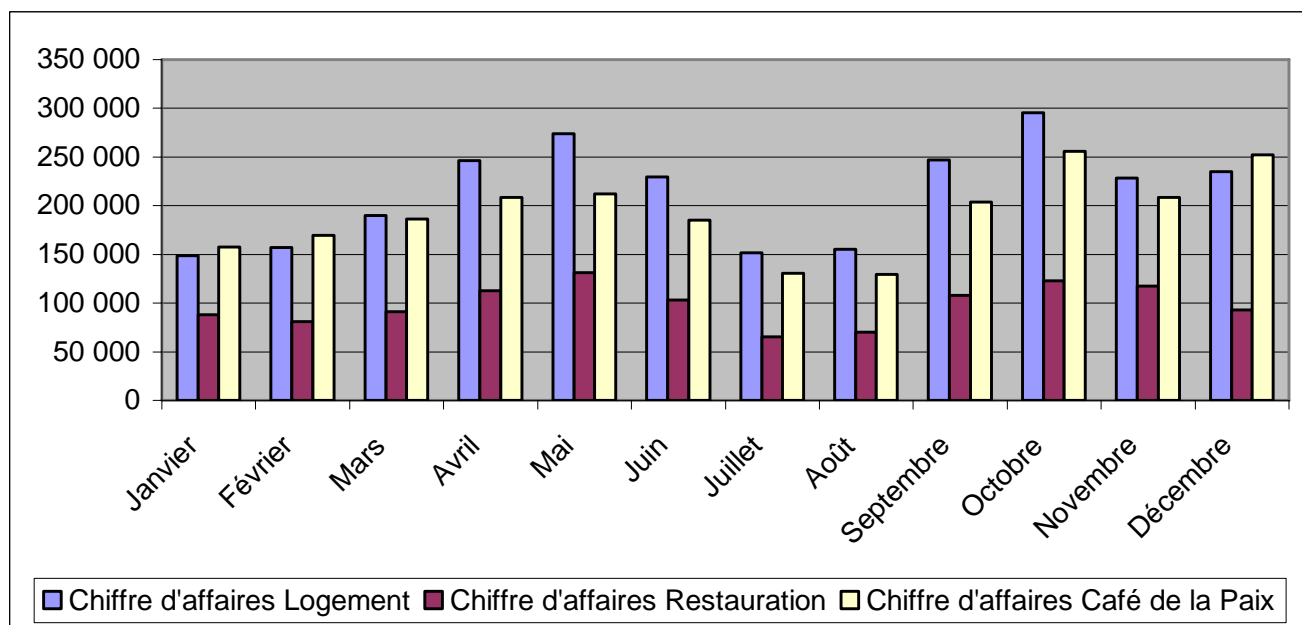
<sup>930</sup> « Collection X » : compte de gestion de la société du Grand Hôtel, 1899.

<sup>931</sup> ADP, V12S35 : AGH, compte de gestion, 1904.

<sup>932</sup> « Collection X » : Grand journal de la société du Grand Hôtel, 1906.

<sup>933</sup> ADP, V12S28 : AGH, recettes journalières du Café de la Paix. Ce registre, établissant la comptabilité quotidienne du Café de la Paix, ne porte aucun indice permettant de discerner au premier coup d'œil de quel établissement il est issu, tant et si bien qu'il est classé au milieu des archives du Grand Hôtel. Néanmoins, du fait de l'absence de concordance avec les grands journaux de la société, des différentes sources de revenus annotées mais aussi des dates – octobre 1897 marque en effet l'entrée en jouissance d'Arthur Millon au Café de la Paix, nous en avons déduit que ce registre concentrait les recettes quotidiennes du Café de la Paix.

prestigieuse enseigne de la place de l'Opéra, avec un chiffre d'affaires mensuel moyen de 175 117 francs.



G.4- Chiffre d'affaires mensualisé du logement et restauration du Grand Hôtel et du Café de la Paix, 1904 (en F)

Pour terminer, les journaux de comptabilité quotidienne permettent de mettre en évidence un dernier point : une éventuelle temporalisation journalière de l'activité hôtelière. Continuons avec 1884 où nous avons étudié de près les quinze derniers jours de septembre et les quinze premiers d'octobre<sup>934</sup>.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Encaissement du jour	12 486,17	12 342,41	9 343,67	7 866,00	7 348,48	7 929,80	10 981,76
<b>Restaurant</b>							
Restaurant à la carte	682,03	685,83	602,16	712,48	764,99	673,74	661,38
Table d'hôte du matin	759,28	733,54	768,04	747,85	704,55	714,20	712,28
Table d'hôte du soir	582,80	624,40	677,65	838,75	622,25	677,58	1 203,60
<b>Cave</b>							
Restaurant à la carte	205,90	188,45	215,51	224,13	234,06	193,63	200,50
Table d'hôte du matin	114,68	123,13	120,03	125,98	129,58	122,88	108,89
Table d'hôte du soir	121,80	126,50	141,45	189,31	139,25	132,81	253,26
<b>Voyageurs</b>							
Paiement du jour	8 438,26	6 663,15	5 448,86	3 499,63	3 673,79	4 189,26	7 478,51

T.36- Recettes moyennes par jour de différentes branches d'exploitation, 15 septembre-15 octobre 1884 (en F)

<sup>934</sup> ADP, V12S13 : AGH, Grand journal, 1884.

Les recettes quotidiennes du logement restent difficilement analysables. En effet, bien que, sur cet échantillon, les lundis, mardis et dimanches soient les jours de plus fort encaissement, cela ne signifie pas qu'ils forment les jours principaux d'entrée ou de sortie des voyageurs. On peut tout de même envisager que la règle instaurée quant au paiement hebdomadaire des notes d'hébergement soit en partie respectée. Toutefois, nous ne sommes pas dans un monde parfait et dès lors, il est difficilement envisageable de pouvoir extraire de ce tableau un jour d'activité supérieure en ce qui concerne le logement. Pour ce qui est de la restauration, où l'encaissement est immédiat, le constat est tout autre. L'activité semble constante d'un jour à l'autre. Aucune grande variation n'apparaît entre les jours, à la notable exception de la table d'hôte du dimanche soir. Pour le reste de la semaine, on voit que la fréquentation de la table d'hôte et du restaurant à la carte est stable ; elle se situe pour la table d'hôte aux alentours des 150 repas servis le midi, 85 le soir. Par contre, ce chiffre double presque pour le dimanche soir. On peut penser que la table d'hôte du dimanche soir du Grand Hôtel constitue le point d'aboutissement de la promenade sur les grands boulevards des Parisiens, après leur unique journée de repos hebdomadaire.

La même étude réalisée pour octobre 1896 fournit plus ou moins les mêmes constats<sup>935</sup>. En ce qui concerne le logement, les fins de semaine et les lundis pourraient être les jours de plus fort mouvement des clients. Pour le reste, les recettes du restaurant à la carte ne souffrent pas de fortes fluctuations. Il en est tout autre pour la table d'hôte, qui semble très fréquentée le midi, aux alentours des 200 repas. On voit ainsi son succès décupler lors de la fin des années 1890. Celle du soir semble nettement moins attractive. Eu égard de ces données, ce sont celles du mardi et du mercredi qui rapportent le plus, suivies de près par celle du dimanche. Néanmoins, les premières impressions sont trompeuses puisque le fort revenu des mardis et mercredis s'explique du fait de deux soirées exceptionnelles, les mardi 6 et mercredi 7 octobre, où l'encaissement fut respectivement de 2 560 francs et 1 726 francs. À l'exception de ces deux dîners – pour lesquels nous ne connaissons pas la cause de ce grand succès momentané, les recettes de la table d'hôte des mardis et mercredis soir ne sortent plus de l'ordinaire, laissant à nouveau la primauté au dimanche, dont les recettes sont, pour l'occasion, constantes.

---

<sup>935</sup> ADP, V12S21 : AGH, Grand journal, second semestre 1896.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
Restaurant à la carte	661,94	981,25	860,40	693,60	774,15	698,22	887,34
Table d'hôte matin	1 080,50	1 116,75	1 120,63	942,05	1 028,80	928,60	1 070,62
Table d'hôte soir	763,01	1 127,00	982,15	840,77	698,42	620,74	1 158,05
Logement	16 643,45	7 382,95	9 481,98	7 853,78	8 195,95	9 929,21	18 960,42

*T.37- Recettes moyennes par jour de différentes branches d'exploitation, octobre 1896 (en F)*

Il est donc évident que le logement constitue la branche d'activité vitale du Grand Hôtel, par les ressources qu'elle apporte mais également du fait d'un taux de rentabilité imposant. Son chiffre d'affaires ne s'est que peu accru en une vingtaine d'années, au contraire de ses bénéfices. Cela prouve une évolution globale du métier hôtelier, qui se concentre de plus en plus vers le logement au détriment d'autres branches, et notamment de la restauration. Nous aurons l'occasion de voir, dans le cas du Grand Hôtel, que cette stratégie est totalement volontaire et s'affirme toujours plus. Une autre évolution majeure est la baisse de l'importance de la table d'hôte au sein du département restauration ; restaurant à la carte et *room-service* sont désormais plus rémunérateurs que cette illustre institution. Une nouvelle fois, l'explication vient certainement de l'évolution générale des attentes des voyageurs vers une individualisation du séjour à l'hôtel et confirmant ainsi les critiques générales auxquelles les tables d'hôte durent faire front, même si les administrateurs du Grand Hôtel semblent y être attachés, non pour des raisons sentimentales mais bien économiques. Nous verrons, dans notre chapitre suivant, la conception, en matière d'hôtellerie, qu'ont les nouveaux patrons du Grand Hôtel au début de la Belle Époque pour comprendre comment les réformes successives qu'ils vont entreprendre se traduisent dans la répartition générale du chiffre d'affaires de la société. Avant cela, faisons une escale vers un rouage essentiel de l'entreprise : son personnel.

## 2- Les hommes

Le nombre exact de salariés de l'entreprise reste difficile à établir. Nous pouvons simplement avancer avec certitude qu'au 31 juillet 1914 le Grand Hôtel employait 427 hommes et femmes<sup>936</sup>. Ce chiffre, avancé par le conseil d'administration, est mis en relief pour montrer une des premières conséquences qu'eut le début des hostilités de la Première Guerre mondiale sur la gestion de l'entreprise. Hormis cela, les dirigeants de la société ne fournissent aucun indice quant au nombre de salariés qu'ils emploient. Précédemment, les seules estimations dont nous disposions étaient celles fournies par les reportages journalistiques, dont l'exactitude peut paraître douteuse, d'autant qu'elles avancent toujours des chiffres ronds. Elles peuvent tout de même rester de bons baromètres. Pour ce qui de la période que nous traitons dans ce chapitre, nous disposons de deux registres, énumérant les nom, prénom, date d'entrée et de sortie, poste ainsi que les appointements mensuels de chaque salarié de l'entreprise. Le premier débute au 1<sup>er</sup> septembre 1893 et est achevé au 1<sup>er</sup> avril 1901<sup>937</sup> ; le second reprend à cette dernière date mais semble avoir été bien vite abandonné<sup>938</sup>. Aussi, en dépit de ces deux mines d'informations, il serait présomptueux d'avancer un chiffre net et définitif de salariés à une date donnée. Nous pouvons simplement indiquer qu'à la date de clôture du premier livre du personnel, 318 noms ne sont pas barrés, les rayés étant les salariés à avoir quitté la société. Le second registre, pouvant être achevé une petite année plus tard, liste 350 noms du même type. Voici pour un aperçu global quantitatif. Par ailleurs, la structure même de ces deux répertoires nous indique un autre élément d'importance de l'organisation générale de la société : la très forte hiérarchisation du personnel hôtelier.

### A- Une organisation fortement hiérarchisée

#### *Un personnel nombreux, encadré et fluctuant*

Comme toute société anonyme, le Grand Hôtel est dirigé par son conseil d'administration. Ce dernier possède en quelque sorte les pleins pouvoirs sur la direction générale de l'entreprise. Dans le cas des grands hôtels, et plus particulièrement dans celui du

---

<sup>936</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

<sup>937</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

<sup>938</sup> ADP, V12S39 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> avril 1901.

Grand Hôtel, le conseil délègue assez rapidement ses pouvoirs à un directeur qu'il nomme lui-même. Cette dualité s'estompe lorsque le directeur de l'hôtel accède au conseil d'administration, ce qui se produit au Grand Hôtel entre 1880 et 1898 avec Langronne puis Weiss. De manière générale, le directeur est un cadre salarié, le personnage central de l'organisation d'un grand hôtel, comme en atteste le schéma ci-dessous. Signe de la reprise et d'une tendance à une professionnalisation de l'exploitation du Grand Hôtel, le conseil d'administration, présidé par Ellissen puis Wiener, engage rapidement un directeur, qui reste sans cesse en dehors du conseil d'administration. Sur décision de ce dernier du 13 janvier 1899, Louis Casenave est recruté pour diriger le Grand Hôtel<sup>939</sup>. Il débute son service au 1<sup>er</sup> avril. Ses appointements mensuels s'élèvent à 1 500 francs, représentant ainsi un salaire annuel de 18 000 francs. Aucune indication n'est donnée sur un quelconque intéressement supplémentaire au-delà de celui prévu par les statuts de la société. Nous ne connaissons malheureusement rien de l'itinéraire et des états de service de Casenave. Pour être appelé en ces temps de reprise, il est très probable qu'il est loin d'être un novice et a déjà dirigé d'autres hôtels d'importance. Par ailleurs, il n'arrive pas seul au Grand Hôtel ; sa femme s'installe à ses côtés, accompagnée de leur enfant et d'un domestique. Surtout, sa femme prend une grande importance dans la hiérarchie de la société puisqu'elle devient gouvernante des étages. Elle est donc sous la tutelle de son mari, mais dirige un service majeur de l'entreprise. Au vu du registre du personnel, il semble qu'elle ne touche pas de salaire, celui de son mari compte peut-être pour les deux. En outre, Casenave, sa femme, leur fils et leur domestique sont nourris, logés et blanchis.

Comme nous le voyons très bien sur la figure qui suit, le rôle du directeur est en tout point central, son pouvoir dans la société considérable. Seul le conseil d'administration le supervise, constitue un contre-pouvoir. Une gestion irréprochable ainsi que des bonnes performances lui sont directement attribuées. À l'inverse, une mauvaise tenue et de mauvais résultats peuvent lui être imputés sans ambages. Casenave en fera la triste expérience. Le choix réalisé par le conseil d'administration quant au recrutement de son directeur est donc fondamental. Avant la Première Guerre mondiale, il ne semble pas y avoir de profil type de directeur. Chacun possède sa propre trajectoire, et l'on arrive sans doute au niveau suprême qu'après avoir goûté aux différentes tâches de l'hôtellerie, une fois sa propre expérience dans plusieurs établissements constituée. Le mythe de l'employé ayant débuté à 14 ans à la plonge

---

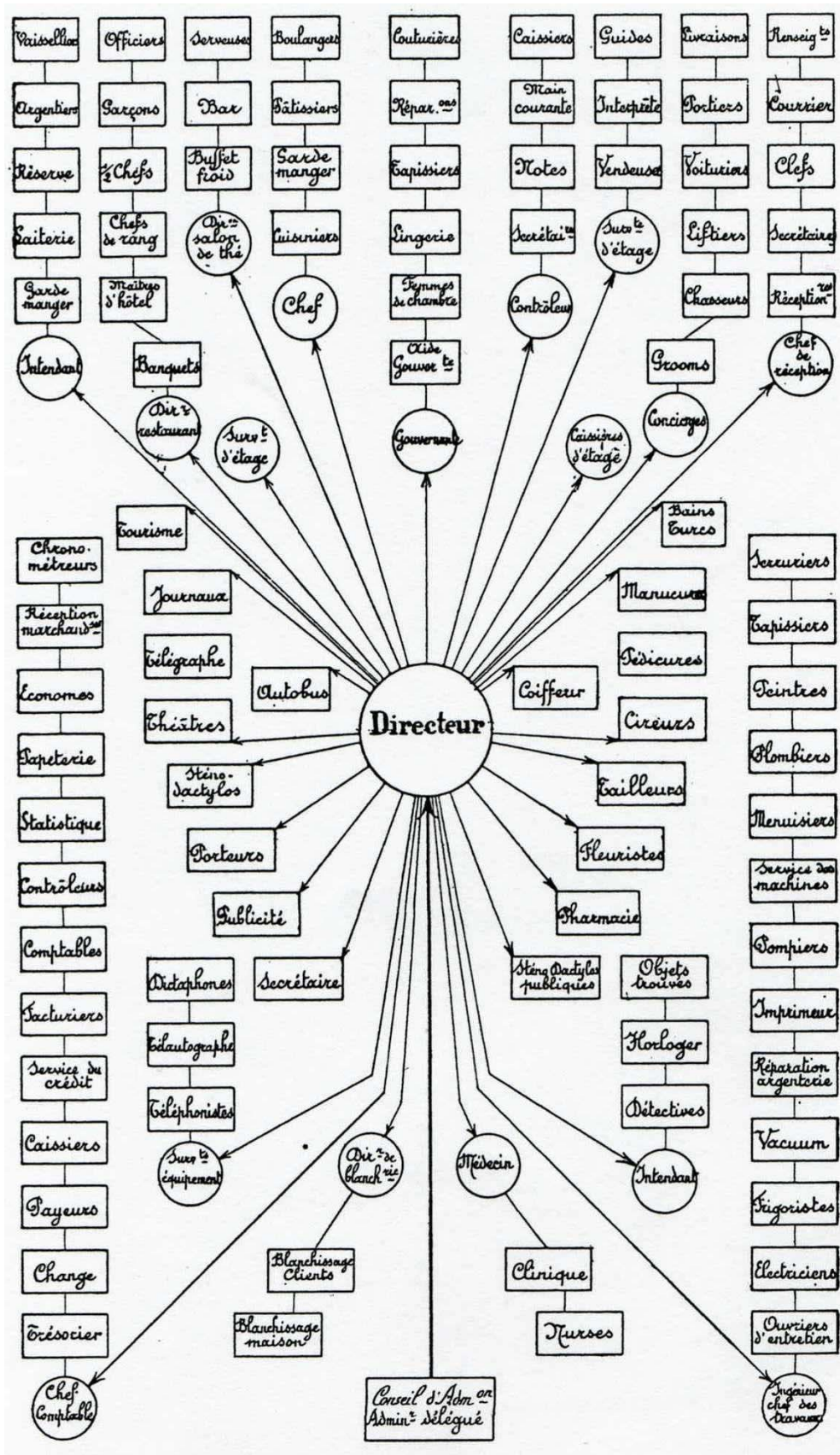
<sup>939</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

puis, trente ans plus tard, arrivé sur la plus haute marche de la hiérarchie hôtelière après avoir gravi tous les échelons du métier n'est sans doute pas qu'illusoire. Certains peuvent posséder une formation plus solide, voire universitaire, mais ceci est loin d'être la règle. Du reste, dans l'entre-deux-guerres, se forme à Paris un syndicat des directeurs d'hôtels, ayant pour but « *de sauvegarder les droits des [directeurs] nationaux et de limiter l'ingérence des étrangers dans l'industrie hôtelière* »<sup>940</sup>. Cette initiative répond d'une certaine manière à l'absence de formation des professionnels de l'hôtellerie en France jusqu'au lendemain de la Grande Guerre.

---

<sup>940</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 299.





I.22- L'organisation d'un grand hôtel<sup>941</sup>

<sup>941</sup> GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique*, Paris, Librairie Dalloz, 1932.

Cet organigramme appelle plusieurs remarques. Sans hésitation possible, on retrouve la figure centrale du directeur. Il contrôle tout et l'ensemble des services est directement placé sous son autorité. Il détient son pouvoir des administrateurs mais semble être pleinement le maître à bord de la société. L'organisation type d'un grand hôtel repose donc sur une structure très centralisée et très hiérarchisée, correspondant en quelque sorte au modèle théorisé par Henri Fayol, même si celui-ci est en premier lieu tourné vers les grandes usines : « *l'un des points notables est que Fayol a une conception de l'organisation centrée sur le chef* »<sup>942</sup>. Par ailleurs, la structure complète de l'organisation d'un grand hôtel est divisée en de nombreux services, placés sous l'autorité d'un sous-chef ou, directement, du directeur lorsque ce service comporte un nombre réduit de subordonnés. Au Grand Hôtel, le nombre de sous-divisions varie, dans une faible mesure, d'une période à une autre. Cette différence s'explique par la création ou l'éradication de services. D'une façon générale, aux alentours de 1900, le Grand Hôtel est partagé en trente-quatre sections. Il s'agit de la comptabilité, la caisse, l'économat, la lingerie, la réception, les surveillants, les grooms, les équipiers, les étages, les valets de chambres, les femmes de chambres, les bagages, l'alimentation, les caissières, la salle à manger, le restaurant à la carte, la cuisine, la grande office, le réfectoire, l'argenterie, le Café-divan, le service des travaux, l'éclairage et les gaziers, les gardes meubles, l'électricité lumière, la glacière, les caves du Grand Hôtel, les bains, l'agence de théâtre, la machine à écrire, la pâtisserie, les ouvriers, le bar et enfin le garage à bicyclettes. Par cette nomenclature, on apprend, pour la première fois, que le Grand Hôtel dispose de bicyclettes, « *objet aristocratique par excellence sous le Second Empire* »<sup>943</sup>, en voie de démocratisation à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, qu'il loue sans doute à sa clientèle. Toutefois, ce service n'occupe qu'un seul garçon, aux émoluments fort réduits. Au contraire, certains services disposent d'un grand nombre de salariés, notamment ceux des cuisines, des grooms, des étages, des valets et femmes de chambres. Pour tous ces services, ainsi que pour de nombreux autres, une nouvelle hiérarchie est instaurée. Chaque chef de service, clairement mis en relief sur le graphique puisque encadré à l'aide de ronds, est au plus près des affaires et bénéficie de ce fait d'une vraie autorité, voire même d'une réelle autonomie dans la gestion de sa branche. Il décide sans doute en accord avec le directeur ou le sous-directeur, du recrutement mais aussi du renvoi des salariés. Enfin, et même si par nature un organigramme reste théorique, on s'étonne de l'absence complète de synergie entre services. Cette logique renforce l'impression que chacun dispose d'une réelle indépendance, dans la gestion de son personnel, dans son fonctionnement

---

<sup>942</sup> DAVIET Jean-Pierre, « Stratégie et structure chez Saint-Gobain ..., *op. cit.*, p. 54.

<sup>943</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ..., op. cit.*, p. 356.

propre, dans ses approvisionnements, ... Un grand hôtel regrouperait donc une multitude de branches plus ou moins importantes – la structure ci-dessus laisse penser qu’elles sont toutes égalitaires, ce qui ne se confirme pas dans la réalité – dont l’assemblage fournirait toute la richesse et toute la complexité d’une entreprise de ce type.

Il est certain que le directeur d’un grand hôtel doit posséder un grand nombre de qualités : maîtrise de plusieurs langues, tenue irréprochable, autorité juste et sévère envers les employés qu’il a sous sa direction, ... « *Avant tout, il faut qu’il assure le bien-être des clients* »<sup>944</sup>. Néanmoins, ses missions et autres champs de connaissance sont bien plus élargis : il assure un approvisionnement régulier à tous les services de l’hôtel, veille au bon fonctionnement de chacun d’entre eux, règle les problèmes quotidiens de gestion et de personnel, garde un regard sur le recrutement général de l’entreprise, ... « *En résumé, le rôle du directeur est si complexe que, dans un hôtel très important, il lui est pratiquement impossible d’assumer dans tous les détails* »<sup>945</sup> toutes les tâches qui lui sont dévolues. Dans le cas du Grand Hôtel, du fait de ses dimensions, nul doute qu’il délègue un grand nombre de ces missions à des sous-chefs, ayant chacun la responsabilité d’un service. Dès lors, la qualité de ces hommes et femmes de confiance est primordiale et c’est généralement au directeur que revient la responsabilité de leur recrutement. Ainsi, pour mener à bien ses fonctions, le général doit savoir s’entourer de bons capitaines. De surcroît, du fait de la taille du Grand Hôtel, son directeur dispose d’un adjoint, appelé sous-directeur, aux appointements mensuels de 600 francs. Enfin, il serait intéressant de savoir, mais malheureusement impossible, l’implication des administrateurs dans la gestion de la société. Ne sont-ils là que pour donner des impulsions, des ordres et des budgets ou s’engagent-ils réellement dans la conduite quotidienne de l’hôtel ? Après 1901, du fait du profil de certains d’entre eux, on peut penser que quelques administrateurs, comme Arthur Millon, Oscar Hauser ou Alexandre Emery, ont été des dirigeants très présents dans le quotidien de la société. Parfois, il est déploré que la présence des administrateurs soit trop intense et entrave l’action du directeur salarié<sup>946</sup>.

La gestion du personnel semble se faire sans ménagement ; par exemple, un commis aux écritures fut renvoyé en avril 1899. Les motifs de son licenciement sont loin d’être équivoques puisque, dans le registre du personnel, est noté qu’il est paresseux, indiscipliné et

---

<sup>944</sup> *Ibid.*

<sup>945</sup> *Ibid.*, p. 302.

<sup>946</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, *op. cit.*, p. 151.

que l'on ne peut « *rien en tirer* »<sup>947</sup>. Un autre, travaillant à l'économat, fut remercié pour insubordination et paresse. L'autorité des chefs envers leur personnel paraît donc très importante. D'ailleurs, dans la pensée de Fayol, l'ordre et la discipline sont incessants. Appliquant à la lettre ces principes, les chefs du Grand Hôtel ont recours à d'innombrables licenciements. Bien que les motifs ne soient pas toujours mentionnés, on se rend rapidement compte, à l'étude des registres du personnel, que le taux de personnes remerciées est très important. En dehors des exemples précités, revient souvent le motif de la désobéissance et de l'indélicatesse, sans doute à l'égard des clients. La direction du Grand Hôtel engage elle-même sa clientèle à la prévenir dans le cas où son personnel se serait comporté de mauvaise manière ou ne leur aurait pas apporté entière satisfaction : « *sur une plainte fondée, émanant des voyageurs ou de l'administration, l'employé désigné sera congédié immédiatement* »<sup>948</sup>. La négligence en service ou encore le fait de s'être battu engendre inmanquablement un renvoi de la société.

Ainsi, ce qui frappe à la lecture des deux registres du personnel – surtout le premier du fait qu'il concentre une dizaine d'années de gestion, c'est le très fort mouvement des salariés du Grand Hôtel. En effet, pour la période allant de 1893 à 1901, le recueil recense plus de 2 600 noms<sup>949</sup>. Or, comme nous l'avons déjà souligné, il semble que les effectifs de l'entreprise ne s'élèvent qu'aux environs de 350 éléments en 1901. Cela signifie donc, qu'en huit années, plus de 2 600 hommes et femmes auraient travaillé au Grand Hôtel, pour un besoin de seulement 350 places. L'instabilité du personnel est donc majeure, posant inmanquablement de forts problèmes de gestion. En outre, cette inconstance s'observe à tous les échelons de l'entreprise et frappe tous les services. Ainsi, l'un des plus hauts postes de l'entreprise est plus que jamais touché : celui du chef de cuisine. En une dizaine d'années, ce ne sont pas moins de quatre chefs qui se sont relayés aux commandes des grandes cuisines du Grand Hôtel : entré le 27 juillet 1893, Jules André démissionne le 17 juin 1894, ses appointements mensuels s'élevaient à 600 francs. Henri Thourand le remplace, le 1<sup>er</sup> novembre 1894. Il touche alors 800 francs par mois mais démissionne à son tour le 23 mars 1898. Une semaine plus tard, Philippe Legrand coiffe la toque de chef des cuisines de l'hôtel. Son salaire mensuel est ramené à 700 francs. Il démissionne le 25 mars 1900. Enfin, Eugène Desmarets pallie la vacance de direction. Il était au préalable chef des cuisines du restaurant à

---

<sup>947</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

<sup>948</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs.

<sup>949</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

la carte. À la date de clôture du registre, il est toujours le maître-queux des cuisines du Grand Hôtel, bientôt remplacé par Prosper Montagné ...

Des besoins temporaires, comme par exemple lors de la haute saison, peuvent expliquer une part infime du phénomène. On retrouve à quelques reprises des mentions « d'extra terminé », mais ce motif est loin d'être le plus fréquent. En revanche, les cas de démission sont omniprésents ; la plupart des employés du Grand Hôtel partent d'eux-mêmes. Par exemple, un groom, aux appointements de 10 F mensuels, entre au Grand Hôtel le 15 avril 1901, il en démissionne le 1<sup>er</sup> juin de la même année ; un valet de chambre ne reste à l'hôtel qu'un mois, du 21 mars au 24 avril 1901, ... Le record, si l'on peut dire, est détenu par un garçon du restaurant à la carte resté huit jours en octobre 1898 ! Les cas seraient faciles à multiplier tant les démissions au bout d'un ou deux mois de service sont fréquents. Il ne faut pas perdre de vue non plus que le Grand Hôtel se trouve, entre 1898 et 1901, en phase de restructuration, ce qui peut expliquer cette extraordinaire instabilité. Nous pensons tout de même pouvoir la généraliser à d'autres établissements, et ainsi en faire une caractéristique importante du métier vers 1900.

À l'inverse, les modèles d'employé fidèle existent, et se retrouvent principalement dans le cas de postes à responsabilité. Un contrôleur de la comptabilité, arrivé au Grand Hôtel en avril 1874, est toujours en place en avril 1901 ; un second contrôleur fut embauché à l'hôtel en 1878 et y travaille toujours à la date de clôture du registre du personnel. Dans le même ordre d'idée, le rédacteur du Grand Journal de la société est en place depuis 1895, le chef de la comptabilité est resté vingt ans et est parti de l'hôtel pour cause de maladie. Toutefois, le parangon de l'employé fidèle occupant un emploi à haute qualification est loin d'être exclusif, puisque l'on retrouve, entre autres, une femme de chambre ayant plus de onze années d'ancienneté en avril 1901, un chef plongeur entré au Grand Hôtel en 1884 ou encore un graisseur d'ascenseurs, Séraphin Chabert, employé depuis janvier 1883, et y travaillant toujours dix-huit ans plus tard. Le cas du chef plongeur est intéressant car il a vu ses appointements évoluer tout au long de sa carrière. En avril 1901, son salaire est de 140 francs par mois ; en comparaison, son collègue, possédant le même grade, ne touche que 70 francs, avec une seule année d'ancienneté.

Ainsi, l'instabilité du personnel hôtelier est une réalité. Elle s'observe surtout auprès des emplois ne nécessitant aucune formation. Les va-et-vient sont perpétuels, le mouvement

considérable, entravant à coup sûr une exploitation rationnelle de l'entreprise et engendrant de graves dysfonctionnements. Il reste tout de même difficilement imaginable que plus de 2 500 personnes soient passées par le Grand Hôtel en une petite dizaine d'années. Les motifs de départ sont massivement les démissions, puis, dans une moindre mesure, les licenciements, les congés, les maladies, les suppressions de poste, par exemple lorsqu'une machine vient remplacer le travail humain, les accidents du travail, surtout chez les employés machinistes des sous-sols, ... On retrouve également de nombreux cas de départ au service militaire, ce qui indique que certains postes du Grand Hôtel, comme les valets de chambre ou les garçons de salle, étaient occupés par des personnes jeunes. Plus anecdotique, quelques ouvriers passent du Grand Hôtel au Café de la Paix. Enfin, un dernier point, et non des moindres, est le fait qu'il existe une très forte mobilité au sein même de l'entreprise : l'adjoint devient le chef, un employé aux écritures est passé de l'économat à la comptabilité, un sommelier ou un valet de chambre a simplement changé d'étage, un garçon de salle est passé aide sommelier, un commis saucier est passé chef rôtiisseur, etc. Ces très nombreux cas soulignent donc une très forte fluidité entre services, mais démontrent également qu'elle est loin d'être exceptionnelle. Le poste nouvellement occupé est proche du précédent : on change de statut au sein du service ou on va exercer le même métier dans un service différent. Nous n'avons relevé aucun cas d'ascension fulgurante. Elle peut sans aucun doute se faire, mais en plusieurs et longues étapes, non dans une seule impulsion.

Voyageons désormais à travers les services pour y découvrir les innombrables professions dont est composé le personnel d'un grand hôtel.

### *Rez-de-chaussée et services généraux*

Le sommet de la pyramide est bien évidemment constitué par le directeur et son bras droit. Les deux hommes forment un binôme ayant la tutelle sur l'ensemble des composantes de l'entreprise et auquel les différents chefs de service doivent constamment rendre des comptes. En descendant d'un échelon, la comptabilité demeure un service important dans l'organisation complète de la société. Elle est dirigée par un chef aux appointements très confortables. Débutant à 666,55 francs par mois, le chef comptable du Grand Hôtel atteint un mensuel de 833,35 francs, dix-neuf années plus tard. Vraisemblablement du fait de la charge de travail, un second chef est employé, aux appointements nettement moins étoffés ; toutefois, sans doute sous l'effet de la restructuration, le poste du premier est purement et simplement

supprimé en 1899. Un personnel assez nombreux, que l'on peut estimer à une vingtaine d'éléments en permanence, compose l'intégralité du service. La hiérarchie est une nouvelle fois très marquée : sous-chef comptable, contrôleur, garçon de recettes, commis aux écritures, ... De manière assez déroutante, un employé porte le grade de « machine à écrire », dont la particularité est que la machine lui appartient, son salaire n'en est que légèrement supérieur à celui de ses collègues. Assez proche de la comptabilité, se situe la caisse, au personnel réduit en nombre, plus ou moins trois personnes, mais ayant des salaires intéressants, sans doute du fait qu'ils manipulent eux-mêmes une part importante de recettes de l'hôtel. Un caissier touche environ 300 francs, son aide, un tiers de cette somme. Enfin, même s'ils ne sont pas placés directement sous l'égide de la comptabilité centrale, plusieurs postes de comptable se retrouvent dans de nombreux services de l'hôtel comme l'économat, les caissières de la table d'hôte ou du restaurant à la carte et les caves.

La réception reste un élément crucial de l'organisation d'un grand hôtel. Cela se traduit par les salaires de ses dirigeants. Ainsi, le chef de réception perçoit 350 F par mois, le secrétaire général la même somme, le chef du bureau de réception 225 francs. Le chef de réception est un des personnages majeurs de l'hôtellerie, au même titre que le chef des cuisines. Les vertus qu'il doit posséder sont innombrables : il doit être « *un homme dont la tenue, la correction parfaite impressionne favorablement dès leur arrivée* »<sup>950</sup>. Le portrait-robot du chef de réception idéal ne s'arrête pas en si bon chemin puisqu'il doit maîtriser plusieurs langues, être « *intelligent, plein de tact et de finesse* ». En outre, il est en quelque sorte l'image de marque de l'hôtel car il accueille les clients et leur donne une première impression. Parfois, il les peut escorter jusqu'à leur chambre. Ainsi, il doit avoir une parfaite connaissance de l'hôtel et de ses installations<sup>951</sup>. Il peut également se souvenir « *des goûts particuliers des habitués de l'hôtel, il tient à les prévenir et à tout disposer d'avance conformément à leurs habitudes, afin que les clients aient immédiatement l'impression du "chez soi", impression particulièrement agréable* »<sup>952</sup>. Ce rôle est, en temps normal, attribué aux concierges, qu'assez curieusement nous ne retrouvons pas dans le registre du personnel du Grand Hôtel, à l'exception d'une seule mention, pour un surveillant concierge. Plusieurs explications peuvent être avancées : le Grand Hôtel pourrait ne pas disposer d'un service de concierge à part entière ; du fait de ses dimensions, les aptitudes habituelles des concierges dans des hôtels de moyenne taille reviendraient, au Grand Hôtel, à

---

<sup>950</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 302.

<sup>951</sup> *Ibid.*

<sup>952</sup> LEOSPO Louis, *Traité d'industrie hôtelière*, Paris, Flammarion, s.d., p. 246.

plusieurs corps de métier tels que les membres du bureau de renseignements, les portiers ou les surveillants. Nous pourrions également penser que le registre consulté est incomplet ou encore, fait unique, que les concierges ne percevaient aucun émolument fixe et ne seraient rétribués qu'avec les pourboires des clients. Du fait que nous ne possédons que trop peu d'indices, nous ne saurons trancher, même s'il semblerait étonnant que le Grand Hôtel se prive de ce personnage ô combien important. En temps normal, le concierge organise le service de la porte. C'est pourquoi, il a sous ses ordres un personnel nombreux et divers comme les conducteurs, les grooms, les chasseurs, les portiers, ...<sup>953</sup> Polyglotte, il doit connaître la ville dans laquelle il travaille pour pouvoir conseiller ses clients sur les bonnes adresses concernant les restaurants ou encore les pièces de théâtre en représentation. Il peut aussi se comporter en véritable agent de prêt : les clients peuvent réaliser diverses emplettes dans les magasins de la ville, en laissant le soin aux commerçants d'envoyer les notes à l'hôtel où ils résident. Le concierge règle cette note, avance en quelque sorte ces divers montants aux clients ; en fin de séjour, après avoir réglé sa note d'hébergement à la Caisse, le client passe à la loge pour y régler son débours<sup>954</sup>. Enfin, le concierge doit être, en quelque sorte, physionomiste pour interdire l'accès à l'hôtel aux personnes indésirables. Il est aidé dans cette tâche par les nombreux surveillants de l'hôtel, dont l'organisation semble quasi militaire ; pour preuve, le chef de ce service porte le grade de brigadier. On est en droit de penser que d'anciens militaires occupaient ce poste.

Un contingent très important présent dans le hall du Grand Hôtel est celui des grooms. Sur la période que nous étudions, il semble que plus de 130 garçons ont exercé cette charge ; on peut estimer à seulement une vingtaine le nombre de grooms y travaillant en permanence. Dès lors, cette tâche est parmi les plus volatiles. À l'intérieur de ce service, il existe différentes précisions. Il y a en effet les grooms guides, les grooms voyageurs, un groom directeur aux émoluments égaux à ceux de ses subalternes, un groom à l'administration et enfin un groom au secrétariat. En fait, il semble que cette dénomination qualifie, au Grand Hôtel, plusieurs types d'employés : par exemple, en l'absence de mention de liftiers – employé ayant en charge la mise en action de l'ascenseur, ne devant, sous aucun prétexte laisser « *les clients en faire usage seuls* »<sup>955</sup> – on peut penser que cette fonction est assumée par un groom. De même, les grooms guides et voyageurs désignent sans doute les employés que les

---

<sup>953</sup> *Ibid.*, p. 258.

<sup>954</sup> Entretien réalisé avec Gilles Harrault, chef-concierge du Grand Hôtel de 1990 à 2008.

<sup>955</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 324.



clients peuvent louer pour les accompagner dans Paris. Hommes à tout faire, les grooms ou chasseurs – la frontière paraît assez floue, les deux auraient, théoriquement, la même fonction mais les premiers agiraient dans l'hôtel alors que les seconds le font en dehors, ce qui, au Grand Hôtel, n'est pas établi – sont généralement « *jeunes, alertes, débrouillards ; plus leur physique est agréable, plus ils font honneur à l'hôtel dont ils portent la livrée. Outre les services de nettoyage, ils sont affectés aux courses et aux commissions des clients. Ils doivent être munis d'une bicyclette leur appartenant et bien connaître les quartiers de la ville et les grands magasins* »<sup>956</sup>. À proximité des concierges, grooms, portiers et autres chasseurs, doivent également se positionner les bagagistes, constamment prêts à décharger les voitures arrivant à l'hôtel puis à monter les valises dans les appartements réservés par les clients. Enfin, bien que ces derniers n'apparaissent pas dans la nomenclature des salariés du Grand Hôtel, il se peut qu'il dispose de pisteurs. Ces employés, très particuliers, étaient chargés de rapatrier les clients, notamment à la descente des trains, dans l'hôtel qui les emploie. En fait, la pratique est interdite dans les halls de gare et c'est pourquoi certains n'hésitent pas à le faire directement dans les trains, « *en montant à la station d'avant l'hôtel pour lequel ils travaillent [...] Des dames, à l'air respectable, font d'excellentes "pisteuses"* »<sup>957</sup>. Du fait que le Grand Hôtel possède ses propres véhicules attendant ses clients à la sortie de la gare, mais surtout du fait qu'il a une vraie réputation à préserver, il est probable qu'il pouvait se passer de ces pratiques opérées par des hôteliers peu scrupuleux. Toutefois, si des pisteurs sont en action pour le compte du Grand Hôtel, il n'est guère étonnant qu'ils soient absents du registre du personnel et que sa direction cherche à les dissimuler.

Enfin, salle à manger et restaurant à la carte emploient eux aussi un grand nombre de salariés. Leur composition est à peu près similaire. La salle à manger est placée sous la tutelle d'un ou plusieurs maîtres d'hôtel. Le maître d'hôtel doit en permanence gérer sa salle et son équipe, porter satisfaction aux attentes des clients, ne pas hésiter à remplacer au pied levé l'un de ses subordonnés, veiller à la mise en place de la salle, assurer sans cesse une bonne coordination avec la cuisine, ... D'ailleurs, la rivalité avec les cuisines ne semble pas vaine si l'on en croit Antonin Carême : « *Rien n'est plus pénible pour un bon cuisinier que de se voir sous la domination d'un maître d'hôtel. Les maîtres d'hôtel sont généralement orgueilleux et sans talent ; ils prétendent que l'honneur d'un dîner leur revient personnellement* »<sup>958</sup>. Chacun essaie en effet de tirer la couverture sur son propre travail. Cependant, la réussite d'un repas ne peut se faire sans une parfaite entente entre les deux partis. Encore une fois, de multiples qualités sont requises pour

---

<sup>956</sup> *Ibid.*, p. 324-325.

<sup>957</sup> *Ibid.*, p. 289.

<sup>958</sup> *Ibid.*, p. 307.

constituer un bon maître d'hôtel, comme la connaissance de la cuisine, de l'œnologie, de plusieurs langues, des bonnes manières, du soin, de la précision, ... Pour l'aider dans sa besogne, le maître d'hôtel est assisté par un second, appelé second maître d'hôtel, puis par des sommeliers, des chefs de salles, des garçons de salle, des garçons, des officiers et des huissiers. Ces derniers ont principalement la charge d'ouvrir et fermer les portes et n'auraient qu'un rôle « *décoratif* ». La distinction entre certaines tâches de la table d'hôte est parfois floue, mais existe. Par exemple, un garçon de salle perçoit un salaire plus important qu'un simple garçon. Est-ce que le premier possède une expérience plus étoffée ou n'ont-ils tout simplement pas exactement la même fonction au sein de la salle à manger ? Les deux explications paraissent plausibles.

L'organisation du restaurant à la carte est relativement proche, même si, du fait du service proposé, quelques divergences apparaissent. Les maîtres d'hôtel forment toujours l'élite de la salle de repas mais ils sont désormais épaulés par des chefs de rang. Ce nouveau personnage a la charge d'un nombre restreint de tables, pouvant largement différer suivant le nombre de convives qu'elles contiennent. Il dirige lui-même les commis en charge de débarrasser et servir les clients. Il est en quelque sorte une garantie de bon service pour chacune des tables sur lesquelles il doit exercer son autorité. Il prend aussi les commandes des clients, les temps de cuisson désirés, les conseille par rapport aux vins et leur explique la carte, ... À l'instar de la salle à manger, commis, commis omnibus – vraisemblablement en charge de transporter les plats ou les vins, sommeliers, officiers, ... fourmillent au sein du restaurant pour assurer son service. On trouve également des argentiers, dont la fonction principale est de nettoyer et gérer le stock des pièces d'argenterie, ce qui indique que le service du restaurant est plus soigné que celui de la table d'hôte.

Le personnel agissant au rez-de-chaussée du Grand Hôtel est donc, par sa composition, très divers. Qui plus est, nous n'avons pas fait mention d'un nombre important de salariés du Grand Hôtel pour lesquels il nous semblait que des explications relatives à leurs différentes missions ne s'imposaient pas, du fait, entre autres, qu'il ne s'agissait pas de personnels typiques d'un grand hôtel. Nous pensons ici au barman ou encore aux serveurs du Café-divan, aux réceptionnistes, aux agents du téléphone, aux vendeurs du ticket-office, ... Loin de les ignorer, ils constituent, avec tous ceux que nous venons d'énumérer, un personnel numériquement important et dont l'uniforme avait sans doute un grand rôle pour que le client puisse les différencier. Mais cette bigarrure ne s'arrête pas au rez-de-chaussée et se retrouve également dans les autres étages du Grand Hôtel.

*Les étages*

Le rez-de-chaussée du Grand Hôtel constitue l'espace où l'on retrouve le plus de salariés et surtout une très grande diversité de fonctions. De ce point de vue, les étages sont moins riches mais voient également un grand nombre de travailleurs s'activer. La gouvernante des étages est la personne qui règne sur ce vaste monde. Dans le cas du Grand Hôtel, il s'agit de l'épouse du directeur, à partir d'avril 1899, mais ceci est loin d'être la règle. Principale interface avec les clients en cas de litige, la gouvernante d'étages doit toujours veiller au confort de chacun d'entre eux. Pour ce faire, elle rédige le règlement d'étage que chaque valet ou femme de chambre doit respecter. Elle inspecte chaque jour s'ils font correctement leur travail, si chaque chambre est irréprochable. Elle dirige d'autres services attenants à la bonne tenue des installations comme par exemple la lingerie. « *En résumé, la gouvernante d'étage doit réaliser le type idéal d'une femme de tête, d'une maîtresse femme* »<sup>959</sup>. La gouvernante d'étages a donc sous ses ordres un grand nombre de salariés. En ce qui concerne les valets et femmes de chambre, 350 noms sont annotés sur le registre du personnel pour la période allant de 1893 à 1901 ; un effectif constant est très difficile à préciser avec justesse. La femme de chambre a en charge l'entretien des chambres et de manière générale de toutes les installations dont disposent les étages. Elle doit aussi se tenir prête pour satisfaire les attentes des clients, brosser et secouer le linge laissé dans la chambre, apporter à la buanderie le linge que le client désire faire blanchir. Ainsi, « *la tâche de la femme de chambre est assez lourde ; mais elle est généralement bien dédommée de ses peines par la générosité des voyageurs en contact immédiat avec elle* »<sup>960</sup>. De manière générale, les femmes de chambre constituent le groupe de salariés où la femme est la plus représentée au Grand Hôtel. Sa présence est également presque exclusive dans le service de la lingerie. De surcroît, on retrouve un grand nombre de femmes, en tant que caissière, poste où une femme peut percevoir le plus important salaire au Grand Hôtel.

Poste très similaire à celui de la femme de chambre, le valet de chambre nettoie quotidiennement les chambres, veille constamment à leur propreté et à leur bonne tenue. En outre, « *il cire et nettoie les chaussures déposées sur le seuil des chambres et les rapporte ensuite à leur place ; puis il commence le balayage des passages du couloir et des escaliers. Les clients hommes leur donnent parfois leurs habits, lorsqu'un coup de fer est nécessaire* »<sup>961</sup>. Une petite subtilité s'exerce au Grand Hôtel puisque apparaissent deux types de valets de chambre : le valet de chambre classique et le valet de chambre habillement, le second étant mieux rétribué que le premier. L'écart de

---

<sup>959</sup> *Ibid.*, p. 329.

<sup>960</sup> *Ibid.*, p. 330-331.

<sup>961</sup> *Ibid.*, p. 331.

fonction entre les deux semble malgré tout ténu, le valet de chambre habillage étant probablement destiné à s'occuper, sous diverses formes, des vêtements des clients. Enfin, il n'était pas rare que femme de chambre et valet de chambre travaillent ensemble et forment un couple au travail comme à la vie.

En dehors des chambres, une autre équipe s'affaire de manière importante : celle dénommée « étages ». Placé sous la responsabilité d'un chef d'étages, ce service est principalement en charge du *room-service*, c'est-à-dire du service des repas et consommations pris dans les appartements. Sommeliers et aide sommeliers sont les premiers à œuvrer à cette besogne. Le mot semble avoir suivi une très nette évolution, puisqu'il ne désigne pas un employé en charge de présenter puis de servir le vin. Il serait ce qu'on appelle aujourd'hui un serveur. Les traités relatifs à l'hôtellerie mettent en lumière ce point : en Allemagne, le mot sommelier est utilisé pour désigner la plupart des fonctions hôtelières, jusqu'à celle de gérant d'un hôtel dans le cadre d'un premier sommelier<sup>962</sup>. Cet amalgame n'empêche pas non plus de faire du sommelier le spécialiste du vin d'un hôtel ou d'un restaurant. L'appellation d'une seconde fonction vient également poser problème : celle d'omnibus. En l'occurrence, elle est absente de tous les traités dédiés à l'hôtellerie. Nous pouvons penser qu'il agit en duo avec le sommelier ou l'aide sommelier et est l'employé poussant le chariot de service jusque dans les appartements. Ce qualificatif d'omnibus fut peut-être adopté au Grand Hôtel du fait de ses dimensions ! Par ailleurs, des employés sont aussi disposés dans les différents offices des étages pour accueillir les repas sur les monte-plats. Enfin, un fumiste, chargé de chauffer les calorifères, est aussi rattaché au service des étages.

En plus de nous éclairer sur les salariés œuvrant dans les étages, le registre du personnel nous permet également de comprendre la manière dont s'emboîtaient le fonctionnement de l'hôtel dans ses parties supérieures. Chaque étage est divisé en trois secteurs, le Scribe, l'Opéra et le boulevard, désignant ainsi le lieu où le salarié travaillait précisément. D'ailleurs, il existe un fort mouvement entre ces différents espaces. Les cas de salariés passés d'un étage ou d'un secteur à l'autre sont récurrents : un aide sommelier 1<sup>er</sup> étage Scribe devient sommelier 3<sup>ème</sup> Opéra ; une femme de chambre passe du 5<sup>ème</sup> boulevard au 1<sup>er</sup> Opéra, ... De plus, il existe probablement une hiérarchie en fonction du lieu où

---

<sup>962</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit., p. 181.

l'employé travaille puisque, par exemple, un omnibus peut percevoir 15, 30, 40 ou 50 francs, suivant son étage de rattachement.

### *Sous-sols et cuisines*

Comme nous l'avons déjà évoqué, les sous-sols forment un monde à part du Grand Hôtel, une usine au sein de l'entreprise. La composition du personnel travaillant dans cet espace souterrain renforce cette impression. À la veille du basculement de siècle, le Grand Hôtel dispose de nombreux équipements, ascenseurs, machines dynamoélectriques, glacière, ... l'obligeant à employer un personnel très spécifique. Nous retrouvons donc des mécaniciens, des conducteurs, des gaziers, des électriciens, des électriciens sonneries, des ouvriers chargés de l'entretien des ascenseurs, des gardes meubles, des chauffeurs, des fumistes, un dessinateur, ... Il est évident que tous ces hommes œuvrent dans l'ensemble de l'hôtel mais leur point de rattachement demeure les sous-sols. Le service des travaux requiert donc une grande importance. On peut mesurer celle-ci, par poste, en fonction du nombre d'employés. Par exemple, vers 1900, trois noms sont listés – en comptabilisant les rayés et les non rayés – pour la partie éclairage gaz, alors que l'électricité lumière n'en compte pas moins d'une cinquantaine<sup>963</sup>. Les grands hôtels, par la multiplicité de leurs installations mais également du fait qu'ils doivent répondre instantanément aux moindres problèmes techniques, ont le devoir de posséder un personnel aussi divers, aux compétences si étendues. De plus, tant qu'ils fabriquent leur énergie, intégralement ou en partie, les grands hôtels ont l'obligation de recruter des ouvriers très spécialisés chargés de faire fonctionner constamment les machines de production installées dans leurs sous-sols.

D'autres services importants se situent dans les sous-sols du Grand Hôtel, comme le réfectoire, l'argenterie ou le grand office. Le premier est commandé par un chef et emploie de nombreux garçons, sans doute en charge du service et du débarrassage, le deuxième est dirigé par un chef argentier qui a sous ses ordres de nombreux ... argentiers ainsi que des couteliers. Enfin, la grande office fournit une plus large diversité de compétences : officiers, commis, vaisseliers, essuyeurs de vaisselle, plongeurs mais aussi cafetiers, glaciers, fournisseurs ou fruitiers sont employés au grand office. Certains postes ne s'arrêtent donc pas à la simple fourniture d'un matériel irréprochable pour les cuisines et les salles à manger mais se

---

<sup>963</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

prolongent à plusieurs aspects inhérents aux repas comme la fabrication du pain, de certaines glaces et du café ou encore la composition des corbeilles de fruit. Les caves, sur lesquelles nous nous sommes déjà largement étendu, emploient un personnel conséquent composé d'un chef d'exploitation, d'un comptable, de cavistes, de livreurs, de commis, ...

Toutefois, le contingent le plus important des sous-sols demeure avec certitude celui des cuisines. Au Grand Hôtel, une césure a lieu, au moins dans la répartition des tâches, entre les grandes cuisines et une autre spécifique au restaurant à la carte, car nous retrouvons dans le registre du personnel une double organisation, celle des grandes cuisines étant à l'évidence quantitativement la plus puissante. En employant la même méthode que précédemment, plus de 500 personnes seraient passées par les cuisines du Grand Hôtel entre 1893 et 1901, ce qui en fait l'un des services les plus instables au niveau de son personnel.

Le chef de cuisine détient entière autorité sur tous les détails de sa cuisine et sur chaque élément de sa brigade : « *Dans sa cuisine, le chef est le maître absolu : chefs de partie, aides et garçons de cuisine lui doivent le plus grand respect et l'obéissance ; cette obéissance doit plutôt être de l'aménité, des prévenances qu'une soumission passive et involontaire* »<sup>964</sup>. Cet univers est assurément et exclusivement masculin, comme le prouvent les identités du personnel et l'intitulé de leurs titres. Le chef est entouré d'un second et aidé par de nombreux chefs de partie comme le chef potager, le chef garde-manger, le chef entremettier, le chef rôtiisseur, le chef saucier, le chef du commun, le chef pâtissier et le chef glacier. Outre son ou ses chefs, chaque partie regroupe un grand nombre d'aides et de commis. Une organisation parfaite du travail et un ordonnancement adéquat des tâches forment la clef du bon fonctionnement quotidien des cuisines de l'hôtel, qui, on peut l'imaginer, étaient en action une grande partie de la journée, voire de la nuit. Le chef des cuisines assure que son royaume répond en permanence aux demandes des étages supérieurs. Lors de la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle, le chef des cuisines du Grand Hôtel percevait un salaire de 700 francs par mois, son second moitié moins. Après 1900, un grand nom de la cuisine française vient occuper ce poste : Prosper Montagné. Né à Carcassonne, le 14 novembre 1865, Prosper Montagné, malgré un passage au petit séminaire de sa ville natale, des études dans un lycée de Toulouse et en dépit d'une passion déclarée par la peinture et l'architecture, s'orienta vers la cuisine, presque obligé par son père, lorsque ses parents reprirent en main une ancienne maison meublée de Toulouse, renouant

---

<sup>964</sup> GARLIN Gustave, *Le cuisinier moderne*, 1887 in DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, CNRS édition, 2004, p. 74.

ainsi avec la tradition familiale<sup>965</sup>. « Dire que ce fut le coup de foudre pour la vocation culinaire, il ne le semble pas »<sup>966</sup>. Pour cause de mauvais résultats, l'hôtel familial ferme assez rapidement et Montagné est envoyé en apprentissage à Cauterets, dans un hôtel cossu détenu par un cousin. Pour parfaire son apprentissage, il monte à Paris où il travaille aux Ambassadeurs<sup>967</sup> puis au Grand Hôtel. Par la suite, il prolonge sa carrière à Luchon, Monte-Carlo et au Grand Hôtel de Bruxelles pour la durée de l'Exposition du Cinquantenaire de la Belgique. Alors que sa notoriété commence à émerger, il revient à Paris pour y diriger successivement les cuisines du pavillon d'Armenonville, du pavillon Ledoyen et enfin celles du Grand Hôtel, « qu'il quitta en 1907 pour se consacrer uniquement à son violon d'Ingres : la littérature culinaire »<sup>968</sup>. En effet, après avoir mené quelques expériences de cuisine centrale durant la Première Guerre mondiale, « curieux de tout ce qui touche à la table »<sup>969</sup>, il se consacra entièrement à une certaine forme de théorisation de la cuisine et à la rédaction de nombreux ouvrages, comme *Le festin occitan*, *La cuisine fine* ou *Le Larousse gastronomique* ; il donna également de nombreuses conférences et cours de cuisine. Avant toute chose, il avait complété *Le Livre de cuisine* de Jules Gouffé. Toutefois, dans les années 1920, il avait ouvert un restaurant à Paris, près du Louvre où la « cuisine est exceptionnelle. Prosper Montagné vient souvent terminer ses préparations en face des clients et converser avec eux. Malheureusement, sa gestion est catastrophique et il doit fermer l'établissement après dix ans »<sup>970</sup>. Il décéda le 22 avril 1948.

Tout porte à croire que c'est Arthur Millon, gérant du pavillon Ledoyen, qui engage dans un premier temps Montagné dans son restaurant du bas des Champs-Élysées, avant de le faire venir au Grand Hôtel, pour y diriger ses cuisines. Ce transfert se réalise dès que Millon joue un rôle au sein du conseil d'administration de l'hôtel, dont l'organisation générale est parallèlement fortement restructurée. En outre, pendant qu'il dirige les cuisines du Grand Hôtel, Prosper Montagné produit un livre, vraisemblablement de commande, entièrement dédié à l'utilisation de la végétaline<sup>971</sup>. Ce traité, édité par la maison fabricante du produit,

<sup>965</sup> LAMOISE Roger, *La vie et l'œuvre de Prosper Montagné*, Malakoff, Éditions Jacques Lanore, 1995, p. 14.

<sup>966</sup> *La revue culinaire*, juin 1948.

<sup>967</sup> Ce restaurant se situe avenue Gabriel, à proximité de la place de la Concorde et des Champs-Élysées (ADP, 2MI3 111 : *Bottin du Commerce*, 1895). Les Ambassadeurs sont absents des principaux guides de l'époque et cette dénomination fut reprise par le Crillon pour désigner son restaurant, sans doute après que ce premier établissement originel ait disparu.

<sup>968</sup> *La revue culinaire*, juin 1948.

<sup>969</sup> MONTAGNÉ Prosper, *Le festin occitan*, Atelier du Gué, 1929, Villelongue d'Aude, 1999, 119 pages.

<sup>970</sup> POULAIN Jean-Pierre, NEIRINCK Edmond, *Histoire de la cuisine et des cuisiniers, techniques culinaires et pratiques de table, en France, du Moyen-Âge à nos jours*, Paris, Éditions LT Jacques Lanore, 2004, p. 108.

<sup>971</sup> MONTAGNÉ Prosper, *La « végétaline », ses origines, son emploi, recettes de cuisine*, Marseille, Rocca Tassy et de Roux, 1906, 117 pages.

explique la manière dont est obtenue la végétaline puis en dicte toutes les utilisations. Montagné teste lui-même le produit, et par extension, les clients du Grand Hôtel : « *ses recettes, dont tous les clients du Grand-Hôtel et des grands restaurants parisiens peuvent certifier l'excellence, montrent que la " végétaline" est destinée à rendre les plus grands services dans la cuisine savante aussi bien que dans la cuisine ménagère* »<sup>972</sup>. À la fin de l'ouvrage, figurent les noms de quelques grands chefs de cuisine parisiens utilisant la végétaline comme M. Hugonnet, chef des cuisines de Ledoyen, le chef du Café-restaurant de la Régence, du Continental, ... Par ailleurs, une fois le maître retiré, on peut penser que ce sont des élèves de Montagné qui prirent à leur tour les rênes des cuisines de Ledoyen et du Grand Hôtel. Par exemple, le chef des cuisines du Grand Hôtel au début des années 1920 se nomme Gustave Ninlias. Or, Ninlias succéda à Prosper Montagné comme chef-poissonnier de l'Hôtel de Paris de Monte-Carlo, où il se plaisait à raconter « *l'intransigeance de Montagné quant à la perfection du travail* »<sup>973</sup>. Nul doute que Ninlias suivit de près la trajectoire de son maître. Enfin, Prosper Montagné aurait été le premier cuisinier à faire découvrir à ses clients parisiens et au Grand Hôtel un plat appelé à bénéficier d'une grande renommée : « *D'après le journaliste Félix Benoit, c'est en 1903 au Grand Hôtel que Prosper Montagné sert pour la première fois à Paris, une omelette norvégienne. Ce mets inattendu plongea les convives dans un véritable délice. Pressé de questions, il fait connaître à l'assistance qu'il n'a fait qu'appliquer à cette omelette fourrée de glacée et flambée, les principes du physicien américain Thomson Runford (1753-1814), illustre théoricien de la chaleur ; il démontre, en recouvrant d'une couche de blancs d'œufs fouettés, qu'il est possible ainsi d'arrêter la chaleur de l'omelette. Il estime que le mérite de cette nouveauté culinaire doit revenir à Thomson Runford* »<sup>974</sup>. La manière de créer ce dessert laisse présager la conception globale qu'avait Montagné de l'art culinaire.

La personnalité du chef reste donc essentielle au bon fonctionnement d'une cuisine, surtout lorsqu'elle atteint la taille de celle du Grand Hôtel. Les chefs de partie ont également un rôle majeur. Comme son nom l'indique, le chef saucier a pour responsabilité la confection des diverses sauces. Il semble que ce soit un emploi de grande renommée puisqu'on ne peut arriver à ce poste qu'à la condition d'être passé par tous ceux composant une cuisine<sup>975</sup>. Du reste, le chef saucier peut être appelé à remplacer temporairement le grand chef<sup>976</sup>. Le chef entremettier prépare les consommés, les œufs, les légumes et les entremets. Il a un grand rôle dans l'art du dressage. Le rôti est chargé « *de la broche, de la grillade et des fritures en général ...*

---

<sup>972</sup> *Ibid.*, p. 3.

<sup>973</sup> *La revue culinaire*, juin 1948.

<sup>974</sup> LAMOISE Roger, *La vie et l'œuvre de Prosper Montagné ...*, *op. cit.*, p. 24.

<sup>975</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, *op. cit.*, p. 318.

<sup>976</sup> DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France ...*, *op. cit.*, p. 75.



[il] doit connaître exactement le temps nécessaire à la cuisson des pièces de toutes les grosseurs ; le degré de délicatesse que chacune de ces pièces possède et le degré de cuisson qu'elles réclament »<sup>977</sup>. En dépit de l'installation progressive du gaz dans les cuisines de l'hôtel, il a plus que jamais, dans les années 1900, une fonction incontournable. Le chef du garde-manger a pour sa part une attribution bien plus large. Il veille en effet à l'entrée effective des nombreuses denrées dans les réserves de l'hôtel, fournit aux chefs de partie les produits dont ils ont besoin, et suivant les cuisines, est susceptible de se muer en véritable boucher puisqu'il peut désosser, dépecer, vider, brider les viandes et volailles. En l'absence de boucher officiel au Grand Hôtel et du fait du nombre de garde-manger, on peut penser qu'ils y effectuaient toutes ces tâches. Enfin, la pâtisserie a, cela s'entend, la charge de la fabrication de tous les gâteaux, glaces et autres desserts. Du fait de l'ampleur des cuisines du Grand Hôtel et du nombre de repas en sortant quotidiennement, une « armée » de commis et d'aides prête main forte aux chefs de partie. Au vu de ses émoluments, le commis semble plus formé, plus expérimenté et compétent que l'aide, vraisemblablement le premier grade des cuisines au Grand Hôtel. Nous n'avons retrouvé qu'un seul et unique apprenti, ne percevant aucun salaire, puisque la règle est encore qu'il doit lui-même payer son maître d'apprentissage<sup>978</sup>. En comparaison, les plongeurs et un homme de peine – dont le titre démontre bien à quoi il était utilisé, peut-être aussi à l'alimentation des foyers – semblent mieux lotis, malgré la difficulté de leur besogne. D'ailleurs, pour réellement comprendre le traitement réservé à chacun des employés du Grand Hôtel, dressons dès à présent une grille des salaires qui y était pratiquée, pour en connaître un peu plus sur le quotidien de ces hommes et femmes.

## **B- Salaires et recrutement**

### *Un fixe rémunérateur ?*

Dans un premier temps, concentrons notre étude sur une nomenclature des principaux salaires du Grand Hôtel. Il est évident qu'avec plus de 2 600 entrées, nous avons largement réduit cet inventaire, tout en conservant la structure du registre mère. Les tableaux ci-dessous sont donc divisés par grands groupes et par services et mentionnent les principaux postes

---

<sup>977</sup> GARLIN Gustave, *Le cuisinier moderne*, 1887 in DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France ...*, *op. cit.*, p. 75.

<sup>978</sup> DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France ...*, *op. cit.*, p. 58.

composant ceux-ci. Dans le cas où plusieurs salaires existeraient pour une même fonction, nous avons opté pour une moyenne, ou tout du moins, pour celui nous paraissant, en nombre, le plus représentatif.

<b>Comptabilité</b>		<b>Economat</b>	
chef comptable	833,35	comptable économe	200
sous-chef comptable	300	économe	175
contrôleur	200	groom	20
comptable	75	réception des marchandises	130
aide contrôleur	55	employé aux écritures	150
commis aux écrits	30	employé aux écritures	30
employé	30	<b>Direction</b>	
garçon de recettes	100	sténographe	150
<b>Caisse</b>		secrétaire des fêtes	300
chef caissier	350	directeur	1 500
aide caissier	90	secrétaire de la direction	175
commis	30	huissier	75

T.38- Émoluments mensuels moyens du personnel administratif, vers 1900 (en F)

<b>Cuisine</b>			
chef de cuisine	700	chef du commun	200
second	300	aide du commun	30
secrétaire	100	commis du commun	30
chef potager	250	garçon de cuisine	60
chef garde manger	250	chef pâtissier	250
comptable à l'économat	40	1 <sup>er</sup> commis pâtissier	100
économat cuisine	30	glacier pâtissier	250
aide garde manger	90	chef pâtissier	250
commis du garde manger	70	aide pâtissier	20
chef entremets	300	commis pâtissier	50
commis entremets	80	apprenti cuisinier	
aide à l'entremets	40	garçon de cuisine	50
commis entremets	20	chef plongeur	180
chef rôtiisseur	300	plongeur	120
commis rôtiisseur	70	garçon de cuisine	40
chef saucier	250	aide plongeur	40
aide saucier	60	plongeur	110
commis saucier	70	homme de peine	70

T.39- Émoluments mensuels moyens du personnel des cuisines, vers 1900 (en F)

Deuxième partie : entre reprise et fonctionnement interne, 1879-1898

<b>Lingerie</b>		<b>Etages</b>	
maîtresse lingère	150	chef des étages	350
comptable	150	fumiste	100
garçon	80	sommelier	60
lingère	40	aide sommelier	40
<b>Valets de chambres</b>		omnibus	40
valet de chambre	35	monte-plats	80
valet de chambre (habillement)	50	<b>Femmes de chambre</b>	
		femme de chambre	30

T.40- Émoluments mensuels moyens du personnel des étages, vers 1900 (en F)

<b>Service des travaux</b>		<b>Grande office</b>	
chef	350	chef fournier	90
chef des travaux	166	officier fruitier	80
dessinateur	200	chef officier	100
fumiste	100	officier	60
chef mécanicien	300	commis fournier	30
mécanicien	125	chef vaisselier	120
chauffeur	140	vaisselier	60
ajusteur	130	essuyeur à la vaisselle	70
ascenseur	40	<b>Réfectoires</b>	
électricien	150	chef	75
<b>Eclairage gaziers</b>		garçon	60
chef gazier	150	omnibus	50
gazier	100	aide	30
<b>Garde meubles</b>		<b>Argenterie</b>	
garde meuble	100	chef argentier	150
<b>Electricité lumière</b>		coutelier	60
chef électricien	250	argentier	60
chauffeur	130	<b>Caves du Grand Hôtel</b>	
conducteur mécanicien	180	chef d'exploitation	333
<b>Glacière</b>		caviste	90
mécanicien	140	livreur	90
conducteur	145		
glacier	130		

T.41- Émoluments mensuels moyens du personnel des sous-sols, vers 1900 (en F)

<b>Réception</b>		<b>Café Divan</b>	
chef de réception	350	caissière	100
chef du bureau de réception	225	garçon	
employé	150	omnibus	40
employé	125	officier	50
chasseur perron	60	<b>Bagages</b>	
chasseur boulevard	80	chef des bagages	35
<b>Surveillants</b>		Bagagiste	35
brigadier surveillant	125	<b>Equipe</b>	
surveillant	100	chef d'équipe	70
<b>Grooms</b>		équipier	50
groom voyageur	20	<b>Bar</b>	
groom	10	barman	150
<b>Caissières</b>		pointeur	100
caissière	110	officier	70
<b>Restaurant à la carte</b>		limonadier	50
garçon	50	<b>Salle à manger</b>	
chef de rang	50	garçon de salle	50
chef de salle	100	maître d'hôtel	300
maître d'hôtel	150	chef de salle	150
commis	50	huissier	100
sommelier	150	officier	60
chasseur	30	<b>Bains</b>	
chef officier	90	caissière lingère	50
officier	70	maître baigneur	150
argentier	80	baigneuse	150
<b>Agence des théâtres</b>		garçon baigneur	50
employé	150	aide baigneur	50
		garçon de bains	50

T.42- Émoluments mensuels moyens du personnel du rez-de-chaussée et de l'entresol, vers 1900 (en F)

Au regard de ces inventaires<sup>979</sup>, quelques traits communs apparaissent. On peut déceler en effet l'émergence de fonctions que l'on pourrait considérer comme « nobles » et d'autres qui le seraient moins, rien qu'à travers ces salaires fixes. Même entre chefs de service, de véritables divergences se forment : chef argentier et chef officier ne sont pas placés à la même enseigne que les chefs des autres principales branches de l'hôtel comme celle des travaux, de

<sup>979</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

la réception, de la caisse, ... De plus, la haute rétribution de trois personnages prouve l'importance de leur fonction au sein de l'entreprise : le directeur, le chef de la comptabilité et le chef des cuisines, avec respectivement des appointements mensuel de 1 500, 833 et 700 francs. À côté de cela, nous pourrions presque nous étonner de la faiblesse de certaines rétributions eu égard à l'importance de quelques postes : de ce point de vue, les 333 francs mensuels perçus par le chef des caves pourraient passer pour maigres.

Il est évident que les postes à forte responsabilité sont les mieux rémunérés, engendrant ainsi de fortes disparités entre chefs et subalternes : le chef saucier perçoit en moyenne 250 francs, son aide cinq fois moins. Cette proportion est à peu près constante. Un autre trait important est le fait que les salariés en contact direct avec de l'argent perçoivent des salaires relativement élevés ; on peut penser que, par ce biais, les administrateurs de l'hôtel tentent de contrecarrer toute velléité de vol. Aussi, on retrouve une relative constance des émoluments fixes. À fonction identique, salaire égal. Cela est quasiment vrai pour la plupart des activités. Par exemple, tous les surveillants touchent 100 F par mois, les grooms sans qualification particulière 10 F, les femmes de chambre 30 F, les valets 35 F, etc. Il semble donc qu'il n'y ait pas ou peu d'espoir pour tous ces salariés de voir leurs rétributions augmenter, en fonction de leurs qualités, de leurs compétences ou de leur ancienneté. Seule une promotion, d'un poste à un autre, permet d'entrevoir une revalorisation salariale. Quelques cas viennent perturber nos conclusions, mais ils ne sont qu'infimes, pour ne pas dire insignifiants : certaines femmes de chambre arrivent à avoir un supplément de salaire de 5 F par mois. Par contre, dans un service très important du Grand Hôtel, cette règle d'égalité n'est pas en vigueur : les cuisines. En effet, il existe à charge égale une vraie disparité entre les salaires. Par exemple, un aide saucier perçoit 70 F alors que son collègue n'en touche que 20. Nous pouvons attribuer cette inégalité à l'expérience, aux responsabilités ou bien à l'ancienneté de chacun des membres de la brigade. N'usant pas d'une hypertrophie des titres, les cuisiniers se distinguent dès lors par leurs émoluments, la distinction par le titre ne venant que progressivement. Il reste tout de même certain que cette différence s'explique et devait se faire ressentir au jour le jour, dans la marche quotidienne des cuisines. Le chef de partie devait se reposer plus volontiers sur ce personnel mieux rétribué, même si, officiellement, les titres sont égaux.

Selon le conseil d'administration, deux grandes catégories de salariés forment la main-d'œuvre du Grand Hôtel : ceux qui ont un contact direct avec le client, et ceux qui n'en ont

pas. Dès lors, une différence notable de salaires s'explique par le fait que c'est aux clients de récompenser directement les salariés grâce aux pourboires. Nous aurons prochainement l'occasion de voir le débat que soulève cette question. Quoiqu'il en soit, la faiblesse de certains salaires, comme ceux par exemple du petit personnel d'étages, ne s'explique pas autrement. Cette règle est très perceptible dans l'esprit des dirigeants de l'entreprise. Ainsi, lorsqu'un exercice ne permet pas d'honorer la distribution, prévue par les statuts de la société, de 10 % du solde du compte de profits et pertes après prélèvements pour les réserves, le conseil demande à ses actionnaires l'autorisation d'une ponction exceptionnelle de ce compte pour un certain type de personnel. C'est ce qui se passe lors de deux exercices étant destinés à remettre la société à flot, c'est-à-dire en 1898 et 1899 : « nous vous demandons à faire un prélèvement de fr. 10.083 – pour pouvoir donner à certains employés, qui n'ont que leur appointement fixe, un témoignage de satisfaction qui leur était attribué d'ordinaire sur les 10 % mis, par les Statuts, à la disposition du Conseil pour la Direction et le Personnel »<sup>980</sup>. Cet intéressement exceptionnel est donc perçu comme un palliatif au pourboire ; ainsi, lorsque la société ne peut pas verser, pour cause de difficultés ponctuelles, cette prime, les administrateurs se trouvent dans le devoir moral de faire un effort pour une certaine catégorie de son personnel, celle qui n'est pas en contact avec la clientèle. Les autres doivent se contenter de la générosité de ces mêmes clients. Avant ces deux exercices transitoires, et durant toute la décennie 1890, l'intéressement statutaire eut toujours lieu : il coûte en moyenne chaque année, de 1890 à 1897, 47 065 francs à l'entreprise. À la condition que sa distribution soit égalitaire – ce dont nous pouvons douter, et en prenant comme base le chiffre de 350 salariés, cela fait en moyenne 135 francs chaque année pour chaque employé du Grand Hôtel. Cela représente un mois de salaire pour certains, cinq mois pour d'autres ; mais encore une fois, nous ne savons pas comment cette prime est partagée. En outre, comme pour mieux légitimer cette allocation, le conseil félicite sans cesse l'ensemble du personnel du Grand Hôtel pour les bons résultats obtenus et tient à ce que cela soit clairement ajouté au procès-verbal de l'assemblée générale : « En terminant, Messieurs, nous nous plairons à rendre hommage au zèle et au dévouement du Personnel de la Société du Grand-Hôtel »<sup>981</sup>. La seule autre forme d'intéressement qui fut décelée dans les archives du Grand Hôtel est celle concernant le chef du magasin des caves, qui, en plus de ses appointements fixes de 330 F mensuels, peut percevoir 1,5 % du chiffre d'affaires de son magasin dès qu'il dépasse 500 000

---

<sup>980</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899.

<sup>981</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 8 avril 1897.

francs<sup>982</sup>. En dehors de ça, aucune forme de paternalisme ou de soutien financier à la main-d'œuvre ne fut détectée grâce aux archives de l'entreprise.

Toutefois, et en dehors de cet intéressement, certains salaires restent inextricablement bas. On peut penser notamment à ceux des commis et des aides de cuisines, qui, en plus, ne touchent aucun pourboire. L'exemple du Grand Hôtel ne déroge pas de ce point de vue avec les conditions difficiles que connaissent les petites mains des grandes cuisines à cette même époque<sup>983</sup>. D'ailleurs, ces très faibles salaires et ces rudes conditions de travail – pas ou peu de vacances, ni de jours de congé payé, longue journée de travail, etc. – font qu'apparaissent de multiples doléances à l'encontre des patrons hôteliers. Voici, par exemple, ce que répond le syndicat des hôteliers de Paris à un article paru dans *L'Humanité* en février 1910 concernant les conditions de travail des garçons de café : « *Le métier d'employé d'hôtel est dur, pénible mais il comporte de généreuses compensations. C'est le gain relativement élevé que des employés obtiennent au début sans aucun apprentissage. Ces jeunes gens, certes fort vigoureux, désireux de bien travailler mais ne connaissant rien ou presque de Paris, arrivant des champs gagnent 50, 60, 90 francs par mois. Ils sont nourris, logés, blanchis. Un comptable, un ouvrier ayant fini son apprentissage gagnera beaucoup moins en réalité parce que la nourriture et le logement constituent déjà un important salaire à Paris* »<sup>984</sup>. Les patrons hôteliers se défendent donc en plusieurs points. D'une part, ils se disent employant un personnel non qualifié, « arrivant des champs », qu'ils emploient aussi rapidement qu'ils gagnent Paris, ce qu'aucune autre branche industrielle ne semble pratiquer. Surtout, ils insistent sur les avantages en nature qu'ils fournissent à leurs salariés : la nourriture, le logis et le blanchissage. Ils avancent même que de tels bénéfices offrent, au final, un traitement conséquent, surtout à Paris, où la vie est, rien que sous l'aspect du logement, plus onéreuse qu'ailleurs. Ce schéma peut-il se calquer à ce qui est pratiqué au Grand Hôtel ? Sans doute pas, même si nous n'avons aucun indice nous permettant de connaître le nombre de salariés de l'entreprise y dormant. Il est vraisemblable, du fait de la spécialisation du cinquième étage durant le Second Empire, qu'un grand nombre y loge. Par la suite, du fait du développement constant des installations destinées aux clients à cet ultime niveau, il semble de moins en moins probable que la plupart de ses travailleurs habitent au Grand Hôtel. Malheureusement, il est impossible de l'évaluer. D'autre part, en ce qui concerne nourriture et blanchissage, les comptes de la société nous prouvent que ces postes coûtent pratiquement autant à l'entreprise que les appointements. En effet, pour août 1885, les appointements forment 54,09 % des frais

<sup>982</sup> ADP, V12S38 : AGH, registre du personnel, commencé au 1<sup>er</sup> septembre 1893.

<sup>983</sup> DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France ...*, op. cit., p. 82.

<sup>984</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 16 juin-30 juin 1910.

salariaux contre 44,67 % pour la nourriture et le vin<sup>985</sup>. La même étude pour mars 1902 fait ressortir que les salaires mensuels représentent 58,02 % des salariaux, contre 37,6 % pour la nourriture et le vin<sup>986</sup>. On peut y voir là une certaine augmentation des salaires. Les frais de blanchissage ont disparu pour 1902, entrant probablement désormais dans les charges de chaque service. La manière dont est comptabilisé le blanchissage prouve qu'il s'agit du linge de service, des uniformes et non du linge personnel des employés, ce qui tend à prouver qu'ils n'habitent pas au Grand Hôtel.

	Appointements (en F)	Nourriture (en F)	Vin (en F)	Blanchissage (en F)	Total (en F)	Ratio (en %)
Services généraux	7 061,65	3 472	572,24	241	11 346,89	28,02
Logement	2 557,70	4 402	693,6	206	7 859,30	19,41
Cuisine	7 433,35	5 022	1 028,75	40	13 524,10	33,40
Cave	935	310	41,85	6	1 292,85	3,19
Service des travaux	2 225	992	194,85	6	3 417,85	8,44
Bains	260	186	38,25	5	489,25	1,21
Cave	1 050	372	51,75		1 473,75	3,64
Café-divan	90	310	69,75		469,75	1,16
Voitures		62	13,95		75,95	0,19
Electricité lumière	290	186	69,75		545,75	1,35
Total	21 902,70	15 314,00	2 774,74	504	40 495,44	100
Ratio (en %)	54,09	37,82	6,85	1,24	100	

T.43- Frais salariaux, août 1885

Cette masse salariale totale donne également un indice non négligeable quant au poids réel de chaque service au sein de l'entreprise. Ainsi, dans l'hôtellerie, ce n'est pas forcément le département qui emploie le plus grand nombre qui constitue le pôle le plus élevé de la masse salariale, mais celui dont les employés ne sont pas en contact direct avec la clientèle. Ainsi, les cuisines, dont le contingent devait rester impressionnant, représentent plus d'un tiers des dépenses mensuelles de la société en ce qui concerne les salaires et autres avantages en nature. Le logement, dont on peut penser qu'il employait le même nombre d'hommes et de femmes que les cuisines, coûte pratiquement deux fois moins. On voit également toute l'importance que revêt déjà le service des travaux. Pour 1902, un léger basculement a lieu puisque les services généraux – qui englobe l'administration, la réception, la comptabilité, etc. – compte pour un tiers de la masse salariale globale, les cuisines pour 26 %, le logement pour

<sup>985</sup> ADP, V12S14 : AGH, Grand Journal, 1885.

<sup>986</sup> ADP, V12S24 : AGH, Grand Journal, 1902.



19 % et le service des travaux pour près de 10 %. Le changement est donc d'importance et signifie sans doute un recentrage de la société vers l'accueil des clients, au détriment des cuisines, constituant un signal important du début de restructuration de la société.

Malgré tout et en dépit de la défense des patrons hôteliers, les plus bas salaires, correspondant généralement aux tâches les plus ingrates, sont très faibles. Par exemple, pour la période qui nous concerne, « *le salaire moyen des hommes atteint 6 francs par jour, celui des femmes restant à 2 francs 50* »<sup>987</sup> chez Christofle ; le salaire journalier moyen d'un ouvrier du textile à Elbeuf se situe aux alentours de 3,50 francs en 1884, 4 francs vers 1900<sup>988</sup>. Ramené à une moyenne journalière et en ne comptant qu'un jour de repos hebdomadaire – ce qui n'est pas légalement obligatoire avant 1906, le salaire moyen quotidien d'un valet de chambre habillage s'élève, vers 1900, à 1,9 F, celui d'un électricien à 5,5 francs. Certes, le niveau de compétences d'un commis omnibus ne peut être comparé à celles d'un ouvrier tisseur ou d'un ouvrier doreur. De plus, le paiement au mois, et non à l'heure, entraîne sans doute certaines dérives au détriment de la main-d'œuvre. Cette faiblesse des salaires rencontrée pour une grande partie de la main-d'œuvre du Grand Hôtel fait que les frais de personnel – nous comptons les appointements et les avantages en nature – ne représentent que 13,70 % en 1904 des charges totales de la société<sup>989</sup>. Les personnels administratifs et des cuisines représentent à eux deux près de 73 % de la masse globale salariale. Si l'on descend à l'intérieur des charges de chaque service, on se rend compte que les frais de personnel ne constituent aucunement le poste de dépense le plus élevé pour chacun d'entre eux. Pour le logement, les frais de personnel comptent pour 40,1 % des charges globales du service contre 40,6 % pour le blanchissage et les fournitures de linge. Le faible impact des coûts salariaux est encore plus tangible dans les cuisines : émoluments, vin et nourriture ne constituent que 21 % des charges totales du service ; le poste de dépenses le plus important étant composé par les marchandises, à hauteur de 67,45 %. Au total, cette faiblesse des émoluments rend à coup certain le pourboire obligatoire et entraîne une vie difficile pour tous ceux n'en percevant pas.

---

<sup>987</sup> FERRIÈRE LE VAYER Marc de, *Christofle, deux siècles d'aventure industrielle ...*, op. cit., p. 215.

<sup>988</sup> DAUMAS Jean-Claude, *L'amour du drap, Blin & Blin, 1827-1975, histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999, p. 167.

<sup>989</sup> ADP, V12S35 : AGH, compte de gestion, 1904. Dans charges totales, nous incluons les frais généraux et les charges par service.

### *Le pourboire : entre bienfaits et méfaits*

Le pourboire a toujours suppléé le salaire d'un employé d'hôtel. Il peut même parfois se muer en rétribution unique, comme nous le soupçonnons avec les concierges du Grand Hôtel. Il est en tout cas dans l'esprit des patrons un bon moyen pour attendre le meilleur de ses employés, qui cherchent ainsi à être les plus prévenants possible auprès de la clientèle si l'on en croit ce joli portrait de la profession de portier : « Rien que sa façon de toucher ou de soulever sa casquette galonnée vous fixe sur l'opinion qu'il a des gens. Sa pierre de touche, c'est le pourboire. Son contact avec des habitants de toutes les parties du monde lui a appris la géographie dans des conditions à pouvoir l'enseigner »<sup>990</sup>. Bien que totalement « entré dans les mœurs », le pourboire, qui permet à l'hôtelier de ne pas rémunérer entièrement son personnel et de laisser « à la discrétion des clients le soin de former le complément de salaire que valent les services rendus »<sup>991</sup>, demeure une question épineuse, suscitant de plus en plus de débats, notamment lors de l'entre-deux-guerres.

Dans les années 1920 – vraisemblablement avant mais il s'agit d'une décennie où on assiste à un développement des études et des combats dans l'hôtellerie, le pourboire devient un objet de lutte entre syndicats et patrons. Les premiers accusent les seconds de sous-payer leurs employés et d'utiliser cette carotte pour mieux les exploiter. Certains n'hésitent pas, à l'occasion de l'évocation de cette question cruciale, de rappeler une origine plausible de la pratique qui veut que « le seigneur et le bourgeois-gentilhomme lançaient, d'un geste dédaigneux, quelques pistoles aux auxiliaires des taverniers, aux postillons des chaises de poste, aux quelconques manants dont ils voulaient récompenser les services »<sup>992</sup>. Nul doute que la femme de chambre recevant une pièce de 10 francs pour avoir tiré à quatre épingles les appartements d'un riche client ne perçoit plus le même sentiment. D'ailleurs, R-H Didaret, secrétaire général de la Fédération Nationale Confédérée des Syndicats de Travailleurs de l'Alimentation, proche de la Confédération Générale du Travail, ne dénigre pas le pourboire dans sa forme originelle : pour lui, il était « véritablement, comme son appellation l'indique, un pourboire, c'est-à-dire une gratification, un merci matériel de la part du client vis-à-vis de l'employé qui a rendu un service ; c'était le complément de salaire [...] il était véritablement facultatif »<sup>993</sup>. Or, selon la CGT, les patrons, du fait de leur avarice et de leur cupidité, ont aliéné ce principe noble en véritable obligation. Ils ont vu dans le pourboire un

---

<sup>990</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 322.

<sup>991</sup> GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique ...*, op. cit., p. 191.

<sup>992</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 347.

<sup>993</sup> DIDARET R.-H., *Le pourboire dans les Hôtels, Cafés et Restaurants, Les mauvais effets du Pourboire-Salaire, Comment faire disparaître le Pourboire et garantir le Salaire*, Paris, Fédération Nationale Confédérée des Syndicats de Travailleurs de l'Alimentation, 1922, p. 11.

moyen de sous-payer leurs salariés et donc une source de profits pour eux-mêmes, à tel point que le pourboire serait devenu « *un mode de rétribution immoral, portant atteinte à la dignité des travailleurs, injuste et ne permettant pas la juste rétribution des employés selon leurs capacités et incertain ne reposant que sur la bonne volonté, la fantaisie ou les caprices des consommateurs* »<sup>994</sup>. Aussi, du fait d'une indemnisation en fonction des journées travaillées et du nombre de clients servis, cela engendre une suractivité de l'employé, favorisant les journées longues, négligeant les jours de repos. Cette tyrannie du chiffre, en quelque sorte, entraînerait également une véritable rivalité entre collègues, chacun essayant de servir le plus de clients possibles, de s'attribuer les meilleures tables de l'établissement et de constamment se rapprocher des clients fidèles laissant le montant le plus élevé en fin de consommation. Une des conséquences les plus pernicieuses du système serait donc qu'il engendre un fort chômage, car l'arrivée de tout nouveau collègue représente un danger pour le personnel déjà en place. En ce sens, « *la disparition du pourboire-salaire, c'est plus de stabilité dans les emplois, c'est la suppression du trafic, la diminution des placeurs, l'application du repos hebdomadaire et la possibilité de ne travailler que huit heures par jour* »<sup>995</sup>.

À l'occasion du plaidoyer de Didaret, l'attitude des patrons est bien évidemment pointée du doigt. Elle est en tout point jugée immorale. Par exemple, bien que, dans différents hôtels, le service soit compté en plus du prix des consommations ou des locations, ce montant ne reviendrait jamais dans les poches des salariés, mais dans celles des patrons, « *ce qui consiste pour lui un bénéfice acquis au détriment de ses employés* ». Aussi, le client, qui paie le service en plus de sa note, ne se croit plus obligé de laisser un pourboire. Ceci aurait pour conséquence de nombreuses altercations entre clients et salariés. L'ouvrier se plaint de la pingrerie du client, ou tout du moins, qu'il ne l'ait pas récompensé, ce à quoi « *le client, avec juste raison, résiste, ayant payé le service à la direction* ». Nous avons vu que le prix du service disparaît pour le logement au Grand Hôtel au début des années 1900, favorisant peut-être la perception des pourboires pour les employés de ce service. Une pratique encore plus délétère des patrons de l'hôtellerie et de la restauration serait de faire supporter à leurs salariés les frais de casse et de perte de matériel. Pour cela, ils obligent leurs salariés à verser dans un tronc commun tous les pourboires, qu'ils redistribuent, lorsqu'ils le font, non sans en avoir ponctionné une certaine somme. Pour remédier à ce problème, une loi de juillet 1933 oblige les patrons à laisser à

---

<sup>994</sup> *Ibid.*, p. 5.

<sup>995</sup> *Ibid.*, p. 29.

leurs salariés l'intégralité de leur rémunération annexe<sup>996</sup>. Le directeur du Grand Hôtel, officiant durant la Belle Époque, confirme, au *New York Times*, à l'occasion d'une grève des garçons de café ne touchant que peu les grands hôtels de Paris en 1907, que ces mêmes grands hôtels appliquent déjà cette mesure et que le pourboire fait partie intégrante des revenus d'une partie importante des salariés de l'hôtellerie et de la restauration : « *it is well known that the hotels pay their staffs in addition to leavings them their entire earnings from tips* »<sup>997</sup>. Du reste, il est certain que notre analyse s'appuie avant tout sur un texte syndical, ce qui est décrié n'est pas forcément la règle. Néanmoins, nous pensons que de telles pratiques avaient sans doute cours dans de nombreux hôtels et restaurants, propriétés de patrons peu scrupuleux. À l'inverse, il est acquis que certains d'entre eux respectaient leurs salariés et ne mettaient pas en application des règles si préjudiciables.

Suivant l'accusation de Didaret, la pratique du pourboire est devenue un méfait car il a perdu son caractère facultatif : il ne serait plus un « pour boire » mais un « pour manger ». De surcroît, il engendre concurrence entre collègues, rivalité avec les clients : les cas de litiges entre salariés et clients pour cause de pourboire insignifiant sont récurrents, ce qui a pour conséquence de nombreuses querelles, aboutissant parfois au renvoi de l'employé. De plus, il est injuste car il ne dépend pas uniquement des compétences des agents. En effet, le salarié ne peut maîtriser l'humeur du client, qui, selon cette dernière, devient plus ou moins généreux ; surtout, il est assujéti à la fréquentation de l'établissement pour lequel il travaille. Du fait de toutes ces causes, le salarié ne peut savoir en fin de mois ce qu'il va réellement toucher, ne peut rien prévoir. En outre, le pourboire rendrait le client « *tyrannique et odieux* » et, du fait de l'Épée de Damoclès qu'il agite au-dessus du scalp du serveur, se croit en droit d'attendre tout et n'importe quoi de la part de ce dernier, jusqu'à adopter une attitude abjecte : le pourboire « *oblige tous les travailleurs d'une vaste corporation à tendre la main, à faire des bassesses, des platitudes, à subir des humiliations, des vexations de la part des clients grincheux, maniaques, malades, autoritaires, grossiers, etc. ; tout cela dans le but de ne pas déplaire aux clients, de ne pas donner prétexte à ceux qui sont enclins à ne pas donner de pourboire de la faire* »<sup>998</sup>. Les femmes, surtout, auraient à se plaindre du comportement de bon nombre de consommateurs masculins.

Les arguments patronaux, justifiant des salaires fixes infimes, ne convainquent en rien les syndicalistes. Les avantages en nature ne peuvent justifier la faiblesse des salaires d'autant

---

<sup>996</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 194.

<sup>997</sup> *The New York Times*, 23 avril 1907.

<sup>998</sup> DIDARET R.-H., *Le pourboire dans les Hôtels, Cafés et Restaurants ...*, op. cit., p. 15.

plus lorsque ces avantages, comme la nourriture – le logement semble abandonné, signe que la pratique s'estompe – ne sont visiblement pas luxuriants. La nourriture est jugée infâme, quantitativement insuffisante et renchérit l'impression d'avilissement de l'employé vis-à-vis de son patron. Didaret assimile en effet l'employé d'hôtel à l'animal à qui on distribue chaque jour sa pitance pour les services rendus<sup>999</sup>. Surtout, aucun effort ne semble consenti pour valoriser l'alimentation des salariés, arrivant même jusqu'à certaines situations abominables : « *c'est aussi les entames de rôti. Enfin, c'est le bœuf en salade et le hachis parmentier, préparation très spéciale dans laquelle passent tous les arlequins et les rossignols impossibles à servir aux clients [...]* Nous pourrions indiquer des grand (sic) hôtels où le personnel a été soumis pendant de longs jours aux haricots à la paille de fer ... *Du riz au pétrole, des macaronis aux crottes de souris, etc... ça n'en finirait plus* »<sup>1000</sup>. De surcroît, Didaret réprovoque le lieu commun voulant que, sans pourboire, il serait impossible d'obtenir un bon service de la part des employés. Au contraire, « *le pourboire favorise l'exploitation patronale* »<sup>1001</sup> puisque « *le travail ne se récompense pas ; il se paie* ». Enfin, les pourboires exceptionnels, multipliant par dix le salaire fixe des employés, seraient une légende et, au contraire, du fait de l'inflation grandissante à partir de 1914, les conditions de vie des salariés de la restauration et de l'hôtellerie se seraient dégradées car les montants des pourboires n'auraient pas suivi dans les mêmes proportions le coût de la vie.

Plus que sa suppression, le syndicat des employés de l'industrie hôtelière milite pour un retour à ce qu'était le pourboire originellement et donc à une hausse importante des salaires. Néanmoins, ne se bornant pas seulement à constituer un groupe contestataire, et ne pensant pas qu'il soit possible de passer sans transition à une formule de salaire fixe unique sous risque de retour en arrière, le syndicat propose un système de pourcentage avec un minimum de garantie. Cette combinaison, déjà en place en Italie, en Allemagne – le pourboire serait aboli dans ces deux pays – et dans certains grands hôtels français – lesquels ?, ferait que les employés percevraient un pourcentage du chiffre d'affaires du service dans lequel ils travaillent. Ce pourcentage, marqué par la direction sur les notes des clients, décidé en accord avec les salariés selon les tâches et les compétences de chacun, assure un salaire en proportion avec les performances de l'entreprise. Il ne devient dès lors plus terriblement aléatoire et encourage tous les salariés à tirer dans le même sens, car ce n'est plus la production d'un salarié qui assure ses propres émoluments, mais bien celle de tous. Le pourboire retrouve sa nature première et rend le salarié à la condition d'employé et non plus de « *laquais* ». Enfin, un

---

<sup>999</sup> *Ibid.*, p. 34.

<sup>1000</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>1001</sup> *Ibid.*, p. 22.

minimum doit être garanti, négocié entre patrons et salariés, pour préserver des rétributions décentes, lors, notamment, de la morte-saison. Malheureusement, nous ne savons pas dans quelle mesure ce système fut appliqué, ni si le Grand Hôtel suivit cette évolution majeure dans le mode de rétribution des employés de l'hôtellerie et de la restauration, ni la politique salariale qu'il appliqua. Suivant Jacques Régli, le directeur du Grand Hôtel durant la Belle Époque, les grands hôtels de Paris, à l'exception d'un ou deux cas, traitent honnêtement leurs salariés<sup>1002</sup>. Du reste, un autre point fondamental synonyme d'un certain retard de l'hôtellerie par rapport à d'autres industries est la question de la formation de sa main-d'œuvre et notamment de ses dirigeants.

### *Formation et nationalités*

Consciente de ses lacunes en matière de formation, la corporation des grands hôtels parisiens ne commence à cerner le problème que tardivement. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, quelques initiatives avaient tenté de répondre à cette absence mais elles restèrent sans lendemain ou n'atteignirent pas les objectifs affichés<sup>1003</sup>. Par contre, vers 1905, M. Graterolle, fondateur du journal *L'hôtellerie française*, propriétaire d'un établissement aux alentours de Paris, présente un projet d'école d'hôtellerie, qu'il soumet au président du Syndicat des Grands Hôtels de Paris, Paul Brunel<sup>1004</sup>. Il est lui-même prêt à accueillir la future structure. Toutefois, le décès de Brunel retarde l'exécution du projet. Ainsi, le 6 mars 1908, a lieu au Grand Hôtel une réunion entre Graterolle, Henry Wiener et M. Boland, le nouveau président du Syndicat des Grands Hôtels de Paris, au sujet de cette importante question. Le poids du Grand Hôtel dans l'univers parisien des grands hôtels explique peut-être pourquoi son président est contacté en premier lieu. Quoiqu'il en soit, Boland déclare réserver son opinion et affirme que « *la main-d'œuvre étrangère était suffisante* »<sup>1005</sup>. Finalement, la première école spéciale d'hôtellerie en France ne fut inaugurée que le premier lundi d'octobre 1910, par le Syndicat des Grands Hôtels de Paris. Le siège de l'école se confond avec celui du syndicat, c'est-à-dire qu'il est établi rue Jean-Jacques Rousseau. La nouvelle structure « *a pour but de donner aux jeunes gens [...] les connaissances multiples que doivent posséder aujourd'hui ceux qui se destinent*

---

<sup>1002</sup> *The New York Times*, 23 avril 1907.

<sup>1003</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, op. cit., p. 205.

<sup>1004</sup> *Ibid.*, p. 206.

<sup>1005</sup> *Ibid.*

à la carrière d'hôtelier »<sup>1006</sup>. L'apprentissage est divisé en deux parties : la première est plutôt théorique, enseignée directement au siège du syndicat alors que la seconde est pratique et est dispensée dans les hôtels, par les membres du syndicat. *A priori*, l'enseignement se fait sur deux années, la première étant plus pratique que la seconde. Les hôtels doivent se porter volontaires pour accueillir les jeunes gens, sans doute de bonne condition – c'est en tout cas un objectif avoué – voulant embrasser la carrière hôtelière. Par exemple, six mois après l'inauguration de l'établissement scolaire, quatorze élèves sont accueillis dans les hôtels de Paris. Le Grand Hôtel en accepte deux, le Chatham trois, tous les autres hôtels volontaires, comme le Régina, en recueillent un. Le programme d'enseignement est très varié ; par exemple, le 5 janvier 1911 a lieu une conférence sur l'électricité, le mois suivant sur les moteurs, ... L'ambition des hôteliers est bien de sensibiliser les futurs dirigeants d'hôtels à tous les détails que comportent les plus grandes entreprises. De plus, cette première initiative est orientée vers la formation des prochains cadres des hôtels et compense peut-être l'idée que le métier d'hôtelier ne nécessitait aucune formation préalable à son exercice. D'autres professions, ayant partie prenante dans les hôtels, avaient déjà leur propre circuit d'enseignement ; on peut penser aux cuisiniers, aux comptables, aux mécaniciens ... Il faudra encore attendre l'entre-deux-guerres pour voir un réel essor des écoles hôtelières touchant à toutes les strates d'une organisation d'un grand hôtel. Ce développement n'est peut-être qu'une conséquence lointaine de la Première Guerre mondiale, puisque a lieu, après 1918, dans l'esprit de certains, un devoir de nationaliser l'industrie hôtelière française, « *une nécessité de franciser l'hôtellerie* »<sup>1007</sup>.

Rappeler les circonstances de la création de la première école hôtelière en France, quelques années après la fin des hostilités de la Première Guerre mondiale, est tout sauf innocent. En effet, les auteurs du traité que nous avons abondamment utilisé sont explicitement germanophobes. Graterolle souligne son propre rôle dans cette affaire, comme pour mieux montrer qu'il avait raison et qu'il fut entravé par de mauvaises volontés vraisemblablement conspiratrices. Par exemple, il affirme que, sans le décès de Paul Brunel, qui retarda de fait l'exécution de son projet, « *l'hôtellerie en France, depuis vingt ans, serait entièrement nationale* »<sup>1008</sup>. L'infiltration allemande des hôtels de Paris, permettant ainsi au gouvernement allemand d'être le mieux informé possible en vue de la préparation de la

---

<sup>1006</sup> *Bulletin officiel du syndicat général de l'industrie hôtelière France et colonies*, organe et propriété du syndicat général de l'industrie hôtelière et des grands hôtels de Paris, mars 1911.

<sup>1007</sup> RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière ...*, *op. cit.*, p. 198.

<sup>1008</sup> *Ibid.*, p. 206.

guerre, ne repose donc que sur les épaules de la mort du président des Grands Hôtels de Paris ou peut-être sur l'incompétence des gens ayant pris sa succession ! Du reste, notifier clairement la présence de Wiener, qui est d'origine autrichienne, lors de la réunion déclarant que la main-d'œuvre étrangère était largement suffisante pour parvenir aux besoins de l'hôtellerie française, présente certains signes calomnieux.

La présence massive des employés germaniques dans les hôtels parisiens est-elle une réalité historique ? Les impressions laissées par différents commentateurs semblent le confirmer. Le conflit de 14-18 marquerait, sous cet angle, une césure importante dans la composition du personnel des grands hôtels français. Ainsi, avant la Première Guerre mondiale, la main-d'œuvre hôtelière serait principalement étrangère, et composée en grande majorité d'Allemands et de Suisses. Certaines sources contemporaines, allant clairement dans le sens d'une colonisation germanique de l'industrie hôtelière française, avancent qu'à Paris, sur 10 000 employés d'hôtel, 4 000 seraient allemands<sup>1009</sup>. Après 1918, à Paris, les grands hôtels n'emploieraient plus que 13,8 % d'employés étrangers<sup>1010</sup>. Le retournement se retrouve également dans les nationalités représentées puisqu'il s'agirait surtout d'Italiens, de Suisses et de Tchécoslovaques. Pour des raisons évidentes, la prédominance allemande aurait disparue. Pourquoi, avant 1914, le personnel hôtelier serait-il si massivement étranger ? Les raisons avancées donnent un portrait légèrement prosaïque du caractère français. D'une part, les Français seraient très peu mobiles ce qui fait qu'ils n'ont aucune connaissance des langues étrangères ; d'autre part, ils conserveraient une mauvaise image de l'hôtellerie, « *industrie qui ne chôme pas, qui réclame de grands sacrifices quant aux loisirs* »<sup>1011</sup>. Un traité allemand de 1877 confirme que les Français ne se prêtent guère à l'apprentissage des langues étrangères et souffrent d'un léger retard dans la perception même du développement du tourisme, au contraire d'autres nations comme la Suisse et l'Allemagne : « *dans les contrées où les étrangers affluent de toutes parts, on n'a pas tardé à reconnaître que la connaissance des diverses langues était précieuse, voire même nécessaire ; en conséquence on y a attaché toujours plus de prix et on s'est de plus en plus préoccupé de progresser dans ce sens. Les bords du Rhin et la Suisse ont longtemps donné sous ce rapport le bon exemple ; la France et l'Angleterre ne l'ont guère suivi, ce qui fait qu'on trouve beaucoup d'Allemands et de Suisses en possession de bons hôtels à l'étranger, tandis qu'il est peu de Français et d'Anglais établis hors de*

---

<sup>1009</sup> DARMON Pierre, *Vivre à Paris pendant la Grande Guerre*, Paris, Fayard, 2002, p. 160. Toutefois, comme le note bien l'auteur que nous citons : « *Si l'espionnage allemand existait avant guerre, son importance n'en a pas moins été exagérée dans l'exaltation du moment* » (p. 161). On peut penser qu'il en fut de même pour cette estimation de la colonisation allemande présumée.

<sup>1010</sup> GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique ...*, op. cit., p. 288.

<sup>1011</sup> *Ibid.*



chez eux en qualité de maîtres d'hôtel »<sup>1012</sup>. À l'occasion d'une grève de 1907 des garçons de café, le directeur du Scribe confirme que le personnel hôtelier est, dans de larges proportions, étranger et qu'il ne craint aucunement un arrêt de travail de ses salariés, car, auquel cas, il songerait à employer des salariés suisses, ce qui sous-entend que ces derniers sont nettement moins enclins à venir contester leurs conditions de travail : « *in case of a strike there would be no difficulty in replacing the discontented ones. A few telegrams to Switzerland would bring trainloads of new and capable hands* »<sup>1013</sup>. En outre, les préjugés sur les qualités attribuées aux divers caractères nationaux s'exercent à tous les plans. Par exemple, aux Etats-Unis, une autre forme de ségrégation aurait lieu puisque tout le personnel de seconde catégorie serait noir, la première étant constituée d'Américains, d'Anglais ou d'Allemands. Cette discrimination s'exercerait également contre les immigrés irlandais, jugés moins intelligents et moins sûrs que la population noire, et donc absents des grands hôtels américains<sup>1014</sup>.

Qu'en est-il pour le Grand Hôtel ? Les registres du personnel ne fournissent pas les nationalités de chacun des employés de l'entreprise. De plus, à la lecture des patronymes, nous nous interdisons de toute évaluation allant en ce sens, même si des noms à consonance suisse, allemande ou italienne peuvent se retrouver, tout comme des noms à consonance française ! Aussi, le meilleur indice, même si les effets du contexte international se font peut-être déjà ressentir, est une nouvelle fois fourni par le conseil d'administration à l'occasion de son assemblée générale pour l'exercice 1914. Voici dès lors, la composition, par nationalités, du personnel du Grand Hôtel.

	Nombre
Français	299
Alsaciens	6
Suisses	49
Italiens	24
Autrichiens	20
Allemands	14
Divers	15
Total	427

T.44- Composition du personnel du Grand Hôtel  
par nationalités, 1914

<sup>1012</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit., p. 156.

<sup>1013</sup> *The New York Times*, 23 avril 1907.

<sup>1014</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit., p. 156.

La précision des administrateurs du Grand Hôtel contredit les lieux communs. En effet, l'écrasante majorité du personnel de l'hôtel de la place de l'Opéra est de nationalité française, plus de 70 %. La deuxième nationalité, en nombre, est représentée par les Suisses, pour 11,5 %. Ainsi, même en y incluant les Alsaciens, les germanophones ne représentent que 9,4 % du personnel total du Grand Hôtel. Les pires accusations lancées pendant le conflit et après l'armistice de Rethondes ne peuvent pas se vérifier et, dans le cas du Grand Hôtel et à la condition que les Allemands n'aient pas déjà quitté les lieux, ne correspondent en rien à une réalité historique. Par contre, pour ce qui est des administrateurs des plus grands hôtels de Paris, la situation pourrait se renverser ...

En dépit des limites que nous avons tenté de surmonter, l'étude du personnel hôtelier est en tout point passionnante. *Primo*, elle montre un univers où cohabite un grand nombre de métiers, où le mécanicien croise un collègue cuisinier, concierge ou valet de chambre. En ce sens, et contrairement aux apparences laissées par ses murs infranchissables, l'hôtel est une entreprise de production, comme les autres, nécessitant le recours à de nombreuses et multiples compétences. *Secundo*, la question des salaires est en tout point centrale lorsqu'on aborde cette thématique. Au-delà de la division standard de la main-d'œuvre hôtelière faite par les administrateurs du Grand Hôtel et par bon nombre d'observateurs, il semble plutôt que trois catégories de personnel hôtelier se distinguent : le salarié en contact avec le client, touchant des émoluments fixes plus ou moins importants et comptant sans cesse sur la générosité des clients pour arrondir ses fins de mois, le salarié qui n'a pas contact avec le client mais qui perçoit un salaire décent, ce que l'on retrouve avec les postes administratifs ou les chefs des cuisines, et enfin, la troisième catégorie est composée des salariés n'ayant contact ni avec les clients, ni, le plus souvent, avec la lumière du jour, n'ayant droit qu'à des appointements réduits. Encore une fois, dans ce dernier cas, leurs conditions de vie paraissent réellement difficiles. *Tertio*, la Première Guerre mondiale marque réellement une étape cruciale pour l'histoire de l'hôtellerie parisienne. D'une part, elle chasse des hôtels les employés germanophones, et, dans une moindre mesure, étrangers ; d'autre part, elle encourage les patrons français à développer – pour ne pas dire créer – la formation hôtelière.

### **3- Des politiques commerciale et de communication dynamiques**

Dans notre volonté de décrire au plus près toutes les strates du fonctionnement interne et quotidien du Grand Hôtel, nous devons nécessairement faire une escale vers la politique commerciale de l'entreprise, et plus généralement sur les modes de communication mis en œuvre, autant pour attirer un nombre croissant de voyageurs que pour régir le fonctionnement de l'hôtel et satisfaire toujours plus la clientèle de l'entreprise.

#### **A- Au service du client**

##### *Règlement intérieur*

Au Grand Hôtel, les voyageurs sont astreints à un grand nombre de règles. Nous avons déjà vu que la première d'entre-elles est d'acquitter la note d'hébergement hebdomadairement. Cette mesure n'est pas propre au Grand Hôtel. Il est aisé de comprendre que l'entrée régulière de fonds pour l'entreprise permet de disposer d'une liquidité permanente, autant pour payer les factures quotidiennes que pour ne pas se comporter comme banque auprès de ses clients. En outre, la bonne tenue de cette exigence permet un meilleur contrôle du fonctionnement interne de l'hôtel, et minimise le risque de fraude, de clients partant sans payer. L'opuscule, distribué à tous les clients à leur arrivée à l'hôtel ou en consultation dans les chambres et appartements, mentionne sans ambiguïté cette obligation : « *les notes sont remises à la fin de chaque semaine ; elles devront être payées à la caisse de l'Hôtel le lendemain de leur remise et porter le visa du caissier pour que l'acquit soit valable* »<sup>1015</sup>. De surcroît, il est demandé aux voyageurs de bien vouloir venir réclamer leur note au moins une heure avant leur départ effectif de l'hôtel, pour éviter toute confusion. Enfin, la facture doit sans doute être établie en double, sur un livre de souche. Un exemplaire est destiné au client, l'autre est conservé par l'administration de l'entreprise de telle sorte qu'aucune modification ne peut être réalisée sur les factures, notamment des réductions, une fois retirées de la caisse. Cette précédente mise en garde n'est valable que pour la branche hébergement ; divers

---

<sup>1015</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888, p. 3.

services, comme ceux de restauration, en dehors du *room-service*, possèdent leur propre comptabilité et sont réglés sitôt le service consommé. Par ailleurs, comme pour mieux mettre en exergue que la procédure est d'importance, elle est traduite en anglais, ce qui n'est pas le cas pour tout le contenu de l'opuscule.

Les horaires d'arrivée et de départ des voyageurs sont également très encadrés. En effet, tout client prenant possession de sa chambre avant six heures du matin doit régler le montant de la nuit précédente. Aussi, les clients sont dans l'obligation de rendre leurs chambres avant six heures du soir. Cet horaire, qui pourrait de nos jours nous paraître très tardif, est en fait adapté au mode de voyage des clients, car il est calqué sur ceux des trains de nuit, mode de transport *a priori* amplement utilisé par les visiteurs des grands hôtels. Dans l'attente de leur départ, les clients peuvent déposer leurs bagages au magasin prévu à cet effet et utiliser les salons du Grand Hôtel. Durant des absences prolongées, les clients de l'hôtel peuvent y laisser en dépôt leurs bagages, « *aux conditions d'un tarif modéré* »<sup>1016</sup>. De plus, à leur arrivée, les clients ont la possibilité de remettre leurs objets précieux à la caisse centrale. Seuls ces derniers sont placés sous la responsabilité du Grand Hôtel, qui en décline par contre toute autre forme en ce qui concerne les valeurs laissées dans les appartements. Les recommandations données aux voyageurs en matière de sécurité sont également très strictes. En quittant leur appartement, ils doivent donner leur clé au bureau de leur étage où elle demeure jusqu'à une heure du matin. Passé cet horaire, les clefs sont descendues au bureau des surveillants, situé dans la cour d'honneur. Les instructions laissées aux voyageurs précisent qu'ils ne doivent aucunement laisser leur clé sur la porte de l'appartement – pour que cela soit précisé, il est possible que cela soit d'usage dans certains établissements – et qu'ils doivent se renfermer de l'intérieur lorsqu'ils se couchent. Ces consignes prouvent la grande préoccupation des hôteliers contre toute forme d'effraction.

En arrivant à l'hôtel, les clients sont invités à laisser lisiblement leurs nom et prénom au bureau de renseignements, afin de faciliter le service du courrier. Cela permet également à l'hôtelier d'établir plus aisément ses fiches destinées à la police. Un casier est attribué à chaque client, au bureau de poste et de renseignements, où sont déposés, dans la journée, les lettres et journaux reçus. Les voyageurs sont priés de jeter en entrant et sortant de l'hôtel un coup d'œil à leur casier. Par contre, toute communication arrivée au Grand Hôtel avant 9

---

<sup>1016</sup> *Ibid.*, p. 9.

heures du matin est directement montée dans les étages et remis en main propre au voyageur. Si le voyageur ne se trouve pas dans sa chambre, les lettres sont redescendues et placées dans leur casier. Un avis de passage est tout de même laissé dans la chambre de l'hôte. Par ailleurs, les personnes désirant rendre visite à un client du Grand Hôtel sont dans l'obligation de s'adresser au bureau de poste et de renseignements. L'employé en place demande, par le biais d'un porte-voix, au service des étages si le client est dans sa chambre. L'étranger est autorisé à accéder aux étages à la seule condition que la personne visitée se trouve chez lui. Enfin, le règlement intérieur de l'entreprise rappelle que les domestiques ainsi que les employés du Grand Hôtel n'ont pas le droit de vendre quoique ce soit dans les couloirs de l'entreprise. Les voyageurs doivent rester vigilants devant ces pratiques et ont la faculté de s'en plaindre auprès de la direction du Grand Hôtel. En outre, dans un souci perpétuel de veiller un bien-être de ses visiteurs, le Grand Hôtel met à leur disposition, au secrétariat général de l'hôtel, un livre destiné à recevoir leurs observations. Les administrateurs de la société se disent enclins à « *les examiner et d'y donner satisfaction* »<sup>1017</sup>.

L'organisation intérieure du Grand Hôtel est donc très réglementée. Il ne fait pas de doute que pour que fonctionne de manière cohérente un établissement de cette dimension, son fonctionnement intérieur doit être à la fois efficace et respecté. Néanmoins, tout ce que nous venons d'exposer reste théorique, et il aurait été intéressant de savoir, si de la théorie à la pratique, il n'y a qu'un pas ! À travers un témoignage louant « *la puissante organisation du Grand Hôtel* », il semble que les systèmes d'administration du Grand Hôtel soient efficaces ; voici, par exemple, la manière dont est perçu le service de renseignements et des courriers vers 1895 : « *attendez-vous un ami, un correspondant ? A peine êtes-vous installé que votre fiche est établie au rez-de-chaussée, au bureau de renseignements ; on peut venir vous demander, et l'on vous trouvera sans peine, et sans erreur possible. – M.X..., tel étage, tel escalier, tel numéro ! [...] Ce n'est pas tout. Il y a le service de la poste, de la correspondance. Quatre employés y sont affectés et leur besogne n'est point une sinécure. Chaque courrier apporte en moyenne plus de cinq cents lettres [...] S'il s'agit d'une missive pressée, d'une dépêche ou de tout autre avis urgent, un groom le monte aussitôt* »<sup>1018</sup>.

Le fait que les administrateurs du Grand Hôtel consentent à tant d'efforts pour que les divers services fonctionnent efficacement reste évocateur de l'attention portée à la marche quotidienne du Grand Hôtel. Faire cohabiter, sans heurts, plus de 1 500 personnes – entre salariés et visiteurs, les jours de grande affluence, en un même espace renfermé, repose à coup certain sur un corpus de règles et une gestion stricte, pratiquement scientifique. L'opuscule

---

<sup>1017</sup> *Ibid.*, p. 10.

<sup>1018</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 263.

que nous venons de commenter y concourt à n'en pas douter, même s'il n'a pas que cette unique fonction. Il doit aussi être un outil de communication, devant inciter les clients de l'hôtel à profiter de l'ensemble des plaisirs mis à leur disposition. En plus de tous les services que nous avons détaillés, figurent en bonne place des annonces pour les caves et la table de l'hôtel. De surcroît, le manuel de conduite du Grand Hôtel ne se borne pas à vanter ses mérites puisque diverses publicités complètent les dernières pages de l'ouvrage<sup>1019</sup>. De nombreux hôtels, plus de 200, qualifiés d'« hôtels correspondants du Grand-Hôtel », sont évoqués. Il ne s'agit bien évidemment que d'hôtels provinciaux et européens. Pour Bruxelles, seuls les hôtels Bellevue et de Flandre sont cités ... Une manufacture de tissus, tapis d'ameublement et de passementeries, fournisseuse du Grand Hôtel, fait aussi sa réclame tout comme la Banque parisienne qui liste l'ensemble de ses opérations : change, chèques sur Londres et autres places, comptes de chèque, ordres de Bourse, paiement de coupons, avances sur titres, location de coffres-forts, escompte et recouvrement d'effets, renseignements gratuits sur toutes les valeurs et sur tous les tirages, etc. Edmond de Werbrouck, président à la fois de la banque et de l'hôtel, met clairement en avant son nom<sup>1020</sup>.

### *La vie à Paris*

Du point de vue de la communication, les époques se suivent et se ressemblent. Ainsi, dès que le Grand Hôtel est racheté par la Rente foncière, ses nouveaux administrateurs font paraître une nouvelle formule de *La Gazette des Étrangers*, intitulée *La vie à Paris*. Le premier numéro sort le 24 mars 1880, alors que la société du Grand Hôtel n'est pas encore formée<sup>1021</sup>. Du reste, ce premier spécimen resta sans suite, puisque aucun autre numéro ne fut découvert avant celui du 11 avril 1898, qui, en plus, est numéroté en tant que premier<sup>1022</sup>. La fin de gestion directe du Grand Hôtel par la Rente foncière à la mi 1880 constitue à n'en pas douter la raison faisant que l'initiative resta sans lendemain.

Bien que n'ayant pas eu de prolongement, ce premier numéro de *La vie à Paris* est très intéressant, surtout lorsqu'on se rend compte qu'il présente de grandes similitudes avec ce que faisait le Grand Hôtel quinze années auparavant et avec ce qu'il fera quinze années plus tard.

---

<sup>1019</sup> Nous ne possédons malheureusement pas un exemplaire complet, tant et si bien que nous ignorons son format global.

<sup>1020</sup> ADP, V12S88 : opuscule distribué aux voyageurs, mai 1888, p. 18.

<sup>1021</sup> *La vie à Paris*, 24 mars 1880, 1<sup>ère</sup> année, 1<sup>er</sup> numéro.

<sup>1022</sup> *La vie à Paris*, journal du Grand Hôtel, n°1, 11 avril 1898.

Ainsi, *La vie à Paris* – ce titre fut utilisé à de nombreuses reprises pour diverses publications – se veut être avant tout un journal mondain. Distribué gratuitement à tous ses clients, le nouveau journal interne du Grand Hôtel recueille un grand nombre de rubriques, soit pratiques, soit associées au monde du divertissement parisien. Dans la première catégorie, sont ainsi présents les cours de change d'une dizaine de monnaies – notamment anglaises, allemandes, italiennes, espagnoles, russes, autrichiennes, américaines, les horaires d'arrivée et de départ des paquebots, des renseignements utiles concernant le fonctionnement interne du Grand Hôtel comme par exemple les modalités de réception et de levée du courrier, les horaires des chemins de fer, les tarifs des voitures, les valeurs de la Bourse, les adresses des ambassades, ... À l'intérieur de la seconde catégorie, se retrouvent les programmations, distributions et horaires des théâtres, de l'Opéra, de la Comédie-Française, de l'Opéra-Comique, les chroniques de la vie parisienne, de ce qu'il y a de remarquable à voir dans la capitale, des publicités pour tout type de produits, qui restent haut de gamme voire de demi-luxe, la liste des romans parus chez Dentu, etc. Les traits avec *La Gazette des Étrangers* sont donc indéniables et très peu d'évolutions, hormis dans le format du journal, sont à dénoter.

La nouvelle édition de *La vie à Paris*, relancée en 1898, ne diffère pas non plus fondamentalement, au moins sur le fond. La forme est par contre plus soignée, plus étoffée. Le journal contient désormais seize pages et repose sur du papier glacé, la maquette est plus raffinée, les enluminures ont remplacé les simples cadres. La publication se rapproche plus du magazine élégant que du simple journal d'informations. Du reste, le premier spécimen est largement orienté à la gloire du Grand Hôtel : « *cet hôtel, qui constitue l'une des curiosités de la capitale, est installé avec tous les perfectionnements modernes, il occupe la plus merveilleuse situation de Paris* »<sup>1023</sup>. La page centrale du magazine égraine par la suite le faste et le confort des installations du Grand Hôtel ainsi que la richesse des services qu'il propose à ses clients, points sur lesquels les dirigeants de l'entreprise ont constamment accentué leur communication. Sans vouloir reprendre l'essentiel de cette stratégie, voici par exemple la notice réalisée pour la Salle des Dépêches : « *située dans la cour d'honneur du Grand Hôtel, [elle] donne heure par heure le résultat des courses, les pronostics, les courses du lendemain, les cours de la Bourse, etc. On peut y retenir à l'avance des places pour tous les théâtres, concerts, fêtes, expositions, etc.* »<sup>1024</sup>. La dernière page est réservée à une vue de l'hôtel depuis la place de l'Opéra. En fait, le nouveau journal du Grand Hôtel devient de plus en plus un instrument publicitaire de l'entreprise.

---

<sup>1023</sup> *La vie à Paris*, numéro spécimen.

<sup>1024</sup> *Ibid.*

Dans son deuxième numéro, ses administrateurs mettent en relief les préparatifs déjà en cours en vue de l'Exposition Universelle de 1900, et incitent les clients à retenir dès à présent leurs chambres : « *le Grand-Hôtel commence sa toilette pour l'Exposition Universelle. Tous les appartements vont réellement être remis à neuf. Les salons du rez-de-chaussée vont être agrandis et transformés pour être mieux appropriés aux convenances des voyageurs [...]* La Cour d'Honneur qui est, on peut le dire, le rendez-vous du monde entier, dont le va-et-vient est une des attractions de Paris, va être embellie et aménagée [...] La position de ce splendide établissement, qui est sans rival au monde, permet d'y réunir la gaîté, la distraction constante qu'on ne trouve que dans les hôtels de cette importance et aussi le confortable et la tranquillité que les familles sont heureuses de retrouver »<sup>1025</sup>. La qualité de la table et de l'approvisionnement des caves est également soulignée. Chose nouvelle, paraissent de petits comptes-rendus de certains dîners s'étant déroulés au Grand Hôtel, comme pour mieux démontrer que l'établissement possède tous les atouts nécessaires à l'organisation de soirées exceptionnelles. De plus, quelques tarifs, des installations ou des caves, sont mentionnés, prouvant encore fois la nature de la nouvelle publication.

Quelques semaines plus tard, la conception du périodique évolue. La place dévolue au Grand Hôtel dans les colonnes de *La vie à Paris* se résorbe de manière importante au profit de la publicité. Dès lors, le magazine devient plus un journal mondain, élégant qu'une réelle réclame pour le Grand Hôtel. Le journal hebdomadaire, qui reprend la forme classique d'un périodique, contient dorénavant le programme de toutes les manifestations se déroulant à Paris, des monuments à visiter, des dessins humoristiques, des chroniques sur la mode parisienne, un carnet du *sportman* ... Tous les articles sont traduits en anglais sur la partie droite de chaque page. Certaines publicités sont même rédigées en trois langues, comme par exemple celle pour le coiffeur du Grand Hôtel, en français, anglais et espagnol<sup>1026</sup>. En juillet, la une change : le Grand Hôtel disparaît au profit d'un groupe de femmes fort bien habillées et très raffinées<sup>1027</sup>. À partir de ce moment, la première page varie régulièrement. Seule la deuxième page – puis la dernière à la fin de son existence – du magazine reste consacrée à la publicité générale pour l'hôtel et ses services. La publication prend le sous-titre de *Guide hebdomadaire franco-anglais édité par le Grand Hôtel*. Le reste de son contenu voit l'apparition de nouvelles rubriques comme la chronique de l'élégance, une revue théâtrale, une notice intitulée « des choses et autres », un guide-programme de la semaine, les échos parisiens, etc., le tout saupoudré de nombreuses pages publicitaires. Par exemple, un espace

---

<sup>1025</sup> *La vie à Paris*, n°2, 20 avril 1898.

<sup>1026</sup> *La vie à Paris*, 28 mai 1898.

<sup>1027</sup> *La vie à Paris*, 9 juillet 1898.



est désormais entièrement dédié à « des maisons recommandées », avec de petits encarts publicitaires géométriques, au contraire des anciennes, vastes et monumentales annonces, présentes dans les premiers numéros, ce qui dénote une évolution totale du journal vers une affectation de plus en plus publicitaire. Cette transformation n'empêche pas certaines maisons de s'octroyer toujours une page complète du journal comme par exemple Louis Vuitton<sup>1028</sup>.

Ce changement de cap semble s'expliquer par le fait que *La vie à Paris* coûte cher à la société. En intégrant de plus en plus de publicités et, de ce fait, en minorant la place réservée au Grand Hôtel, on cherche à restreindre les coûts de cette publication se voulant fondamentalement haut de gamme. La pratique n'est en soi pas nouvelle, comme nous l'avons par exemple vu avec le *Guide de l'étranger*, et est appelée à connaître des jours heureux. Néanmoins, ce renversement ne semble pas convaincant, puisque la publication est purement et simplement abandonnée en mars 1899, moins d'un an après sa première parution. En à peine une année d'exploitation, le journal du Grand Hôtel compte une perte sèche de 41 161 francs<sup>1029</sup>. Le conseil d'administration se tourne désormais vers un système plus classique de communication et axe ses efforts sur un petit objet dont il semble très fier.

## **B- L'offensive commerciale**

### *L'invention du plan-tarif*

À l'approche de l'Exposition Universelle de 1889, l'administration du Grand Hôtel annonce à ses actionnaires qu'elle a mis sur pied un nouveau système d'informations, destiné à sa clientèle, qu'elle baptise « plan-tarif ». Ce principe, qualifié d'innovant par les administrateurs du Grand Hôtel, doit permettre, une fois pour toutes, d'en finir avec les nombreuses surprises que les clients pouvaient subir en arrivant dans leur lieu de résidence, tant au niveau du confort de celui-ci, qu'au niveau de ses tarifs : « *L'innovation d'après laquelle un plan-tarif, renseignant par avance sur le coût de location pour chaque saison comme pour chaque chambre, et mis à la disposition du public, contribuera à améliorer encore nos rapports avec les personnes sérieuses qui ne veulent pas être exposées dans leurs dépenses à aucune surprise* »<sup>1030</sup>. Les dirigeants du Grand Hôtel se

---

<sup>1028</sup> *La vie à Paris*, 16 juillet 1898.

<sup>1029</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

<sup>1030</sup> AGOE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1890.

placent donc comme des précurseurs dans cette tentative d'harmonisation et de normalisation des relations entre l'hôtelier et ses clients. Sont-ils réellement les inventeurs de ce nouvel outil commercial ? Nous ne le savons pas. Il faudrait en effet, pour pouvoir l'affirmer en toute quiétude, disposer d'études parallèles sur d'autres grands hôtels français, voire européens. Quoiqu'il en soit, les journalistes renforcent l'impression donnée par Edmond de Werbrouck : « *l'administration du Grand-Hôtel a imaginé un moyen fort heureux autant que fort ingénieux, - c'est ce qu'elle appelle son Plan-Tarif* »<sup>1031</sup>. Ils louent les mêmes mérites que ceux avancés par la direction du Grand Hôtel quant à l'utilité d'un tel opuscule : « *avant même de s'embarquer dans une gare ou dans un port, les étrangers ne savent-ils pas qu'ils y trouveront tout ce qu'ils désirent ? Grâce à l'ingénieux plan-tarif, un opuscule qui a fait beaucoup d'imitateurs, partout répandu dans les deux mondes, ils peuvent par avance faire un choix judicieux parmi les huit cents chambres de l'hôtel ; toutes les dépenses y étant prévues jusqu'aux plus infimes détails* »<sup>1032</sup>. À la lumière de ces témoignages, on se rend compte qu'avant la mise en service d'un tel système, planifier les dépenses lors d'un voyage, établir un budget s'apparente à un chemin de croix. Surtout, grâce à une notification claire et sans ambivalence possible, l'hôtelier ne peut plus, au moment du règlement de la note, ajouter une série de suppléments, permettant d'autant plus au client de se sentir en sécurité, au moins économiquement, lorsqu'il aborde son séjour. Enfin, une telle mesure peut développer un nouveau pan de clientèle pour le Grand Hôtel, peut-être moins aisée que sa clientèle de prédilection, qui pourra, dorénavant et de chez elle, savoir ce que peut lui coûter un séjour au Grand Hôtel.

Le plan-tarif est envoyé gratuitement, aux quatre coins du monde, sur simple demande. Il s'agit sans doute d'une des premières fois dans l'histoire qu'un hôtel use d'une publicité aussi massive et géographiquement si étendue. En plus de disposer de tous les tarifs proposés par l'établissement, pour le logement, la nourriture, les différents services, l'ensemble des petits extras pouvant être nécessaires lors d'un voyage, cet « *agent d'attraction extrêmement précieux* »<sup>1033</sup> permet aux visiteurs de réserver directement l'appartement qu'ils souhaitent. Les habitués du boulevard ou des cours intérieures choisissent précisément l'installation qu'ils désirent louer.

Les exemplaires conservés dans les archives du Grand Hôtel montrent la diversité de ses installations, et, de fait, la disparité de ses tarifs. D'ailleurs, l'illustration qui suit associe

---

<sup>1031</sup> *La Revue illustrée*, vol. 20, juin-décembre 1895, p. 262.

<sup>1032</sup> *La Revue illustrée*, vol. 18, juin-décembre 1894, p. 416.

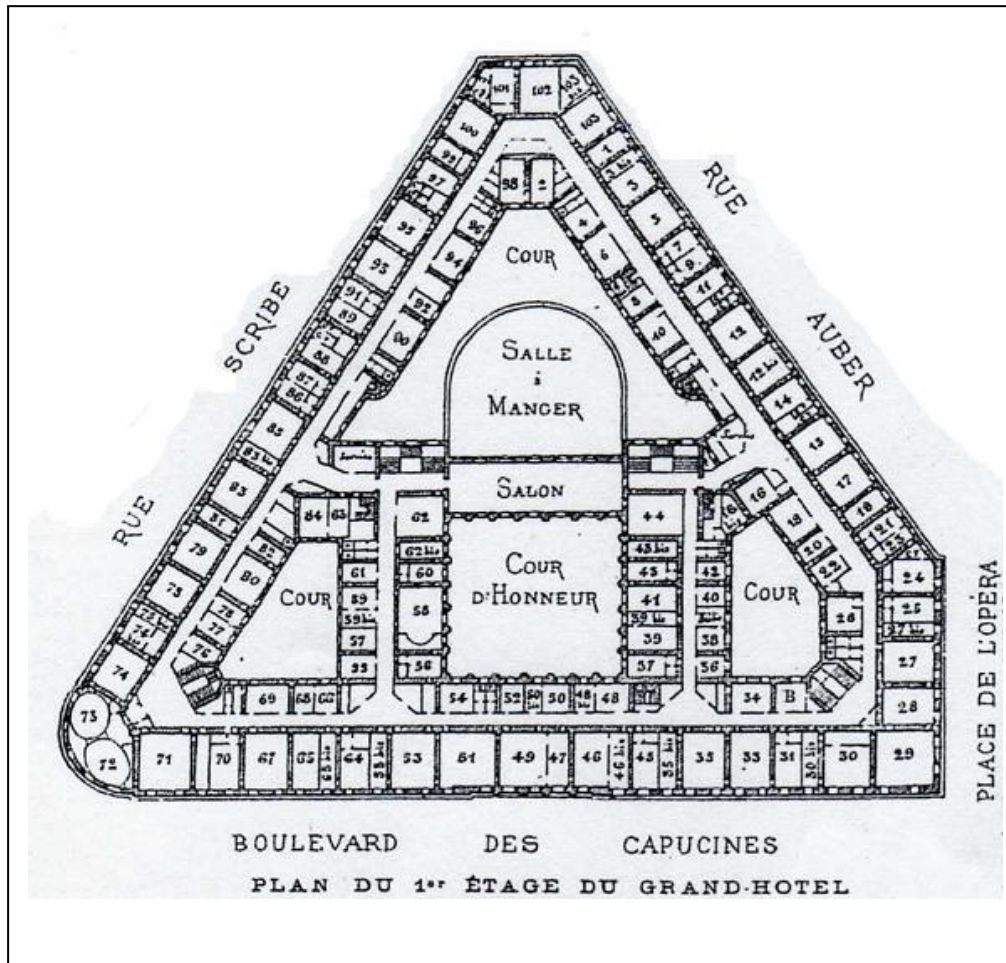
<sup>1033</sup> *Ibid.*

un plan français et une nomenclature tarifaire en anglais<sup>1034</sup> ; nous n'avons pas retrouvé d'exemplaires en d'autres langues, mais il paraît probable qu'ils existaient. De plus, le plan-tarif est extrêmement précis puisqu'il indique pour chaque chambre, à l'aide de son numéro, son emplacement sur le plan de l'étage annexé et son prix de location. Dans le milieu des années 1890, les salons les plus chers, et visiblement les plus spacieux – si l'on s'en tient au format du plan – sont ceux, du premier étage, situés sur l'angle de la place de l'Opéra et au-dessus de l'entrée monumentale du boulevard des Capucines. De manière générale, les angles, les pièces du boulevard et celles situées sur la cour d'honneur proposent les installations les plus étendues et les plus onéreuses. De surcroît, le plan-tarif nous renseigne sur une double tarification, liée aux saisons. En effet, du 15 mars au 30 juin et du 1<sup>er</sup> septembre au 15 novembre, est appliqué un barème de haute-saison, qui, en moyenne, est supérieur de 20 % à celui de basse-saison. Enfin, l'instauration du plan-tarif permet une uniformisation des moyens de communication de l'entreprise à l'attention de ses clients. Que ce soit en dehors ou à l'intérieur du Grand Hôtel, le client y trouve dorénavant tous les renseignements utiles à son séjour : règlement intérieur, services et tarifs, etc. Le principe séduit puisqu'il fut longtemps en action et qu'il devient, au fur et à mesure, de plus en plus soigné<sup>1035</sup>.

---

<sup>1034</sup> Le plan-tarif en anglais se retrouve dans la série 77 de la BHVP.

<sup>1035</sup> Voir annexe n°30.



### Price of Apartments — 1<sup>st</sup> FLOOR

Prices printed in green letters are applicated } From 9ber 15th to March 14th  
 Prices printed in red letters are applicated } From July 1st to August 31st  
 } From March 15th to June 30th  
 } From September 1 to November 15th

PARLOURS			PARLOURS			ROOMS WITH DOUBLE BEDS			SINGLE ROOMS			SINGLE ROOMS		
Numbers	Fr.	Fr.	Numbers	Fr.	Fr.	Numbers	Fr.	Fr.	Numbers	Fr.	Fr.	Numbers	Fr.	Fr.
5	35	40	58	35	40	3 and 3 bis	26	32	1	16	20	53 bis	15	20
12 bis	35	40	67	35	40	11 C. T.	22	26	4	10	12	55	10	12
17	35	40	72	30	35	14 C. T.	22	26	7	16	20	58	14	16
28	40	45	73	30	35	16	20	25	8	10	12	57	10	12
29	50	60	85	30	35	16 bis (1 Large)	20	25	9	16	20	61	10	12
33	35	40	93	30	35	16 bis (Small bed)	20	24	10	16	20	68	10	12
49	35	40	102	35	40	24 C. T.	26	32	20	10	12	66	10	12
51	40	50				25	22	26	21	16	20	68	10	12
						30	22	26	22	10	12	71 bis	15	20
						31	35	40	23	16	20	74 bis	15	20
						38 and 38 bis	16	20	27 bis	15	20	75 bis	15	20
						42	14	18	30 bis	15	20	78	10	12
						45	22	26	35 bis	15	20	77	10	12
						47	22	26	37	10	12	78	10	12
						50	18	24	40	14	16	81	16	20
						50 bis (1 Large)	18	24	41	10	12	82	10	12
						50 bis (Small bed)	18	24	43	14	16	86	16	20
						54	18	20	43 bis	14	16	87	16	20
						59 and 59 bis	16	20	48	12	14	91	16	20
						60	14	16	48 bis	12	14	92	10	12
						63	12	16	52 bis	12	14	99	16	20
						64	22	26						
						65 and 65 bis	30	35						
						70	22	26						
						84	20	25						
						85 C. T.	30	35						
						98	20	24						
						100 C. T.	30	35						
						103 and 103 b	40	45						

DOUBLE ROOMS		DOUBLE ROOMS	
Numbers	Fr. Fr.	Numbers	Fr. Fr.
2	20 24	69	20 24
6 and 6 bis	24 28	71	35 40
10	20 24	74	35 40
12 C. T.	30 35	75	30 35
15 C. T.	30 35	79	30 35
18	20 24	80	20 24
26	20 24	83 and 83 b	40 45
27	35 40	90	20 24
34	20 24	94	20 24
35	35 40	95 C. T.	30 35
39 and 39 bis	25 30	98	20 24
44	20 25	100 C. T.	30 35
46 and 46 bis	40 45	103 and 103 b	40 45
53	35 40		
62 and 62 bis	25 30		

1 <sup>st</sup> FLOOR	
Supplementary bed . . . . .	fr. 4
Child's bed . . . . .	— 3
Servant's room 5 <sup>th</sup> floor . . . . .	— 3
Service and light per person . . . . .	— 2
1 Candle . . . . .	— 1
1 lamp . . . . .	— 2
1 Night Lamp . . . . .	— 60
1 Basket of wood . . . . .	— 3

N. B. — The dressing rooms (N° bis) adjoining to corresponding numbers are let with those rooms.  
 They can put extra beds in them.  
 The indication C. T. means dressing room of Smaller Size.

I.23- Plan-tarif du Grand Hôtel, tarifs du 1<sup>er</sup> étage, vers 1895

En une dizaine d'années, le plan-tarif du Grand Hôtel est tellement accepté et reconnu d'une grande utilité qu'on lui attribue directement une part du succès de l'entreprise : « *Le plan-tarif est donc pour une part sensible dans le succès et la prospérité du Grand-Hôtel, - et il est assez piquant d'enregistrer l'influence puissante d'une simple feuille imprimée !* »<sup>1036</sup>. La direction du Grand Hôtel a donc très rapidement compris tout l'intérêt et toute l'importance de la publicité, « *ce grand agent des transactions modernes* », dans la réussite commerciale d'une entreprise. Le lien de confiance créé entre le client et l'hôtel, principale vertu concédée au plan-tarif, est d'ailleurs unanimement relevé : « *pas d'aléa, pas de surprises, - et rien à redouter, comme on dit aujourd'hui au point de vue de "l'estampage" traditionnel de tant d'hôteliers sans scrupules* »<sup>1037</sup>. Néanmoins, la direction du Grand Hôtel ne s'arrête pas en si bon chemin.

### *Un recours massif à la presse*

Comme sous l'ère Pereire, les dirigeants du Grand Hôtel durant la Grande Dépression, mais aussi lors de la Belle Époque, se tournent largement vers la presse pour chanter les louanges de la société et ainsi attirer un nombre croissant de clients. Nous avons déjà eu l'occasion de voir que Werbrouck et la Banque parisienne sont très proches du *Figaro* lors des années 1880, et c'est pourquoi, nous y trouvons un nombre appréciable d'articles et d'entrefilets dédiés au Grand Hôtel. Nous n'avons pas procédé à un dépouillement exhaustif du journal. Toujours est-il qu'il est clair que la fréquence avec laquelle des billets sur le Grand Hôtel apparaissent marque un fort lien entre les dirigeants du quotidien et de l'hôtel. Par exemple, en 1891, un entrefilet, simplement intitulé « Grand-Hôtel », est publié tous les jours, sans exception. Il se retrouve sans cesse à la même page – la 6 le mercredi lorsque le journal contient huit pages et la 3 le reste de la semaine quand *Le Figaro* n'est composé que de quatre pages – et sous le même format. Ces divers papiers font, sans y paraître, réclame de tous les services du Grand Hôtel. Par exemple, et comme nous l'avons déjà rencontré, les menus des tables d'hôte sont régulièrement annoncés, tout comme, à quelques reprises, le programme du dîner-concert se jouant le soir même<sup>1038</sup>. Des menus exceptionnels, comme par exemple celui du dîner de Carnaval 1887, sont également édités<sup>1039</sup>. D'autres publicités pour les services de restauration du Grand Hôtel, et notamment sa table d'hôte, axent leurs propos sur le succès

---

<sup>1036</sup> *La Revue illustrée*, vol. 18, juin-décembre 1894.

<sup>1037</sup> *Ibid.*

<sup>1038</sup> *Le Figaro*, 4 juin 1891.

<sup>1039</sup> *Le Figaro*, 20 février 1887.

qu'ils rencontrent : lors de la rentrée parlementaire de février 1892, le Grand Hôtel aurait refusé du monde à sa table d'hôte du déjeuner du fait de la fréquentation exceptionnelle des députés<sup>1040</sup>. D'autres billets vantent les vertus du plan-tarif de la société<sup>1041</sup> ou mettent en lumière le mouvement des voyageurs, comme pour mieux donner le tournis aux lecteurs du quotidien face à cet aperçu des fluctuations touristiques s'exerçant au Grand Hôtel<sup>1042</sup>.

Toutefois, plus de la moitié des billets est consacrée à la publicité des caves de l'établissement. Certains se présentent comme une grille tarifaire, d'autres mettent des coups de projecteur sur des opérations commerciales sporadiques : par exemple, une annonce propose de remplacer, comme cadeaux, les œufs de Pâques par des caisses de vin<sup>1043</sup> ! La plupart incitent les Parisiens à venir faire leurs emplettes vinicoles aux caves du Grand Hôtel, en soulignant l'arrivée d'un approvisionnement – comme c'est par exemple le cas avec le Clos Marathon en provenance directe du Pirée<sup>1044</sup>, ou, le plus souvent, en accentuant sur la diversité et la qualité du magasin du boulevard des Capucines. D'une certaine manière, l'effort publicitaire pour les caves du Grand Hôtel est en corrélation parfaite avec les efforts financiers, les investissements décidés par les administrateurs de la société. Du fait de la fréquence avec laquelle ils paraissent, quelques articles se retrouvent à l'identique dans un intervalle de quelques jours, comme par exemple celui conviant les Parisiens à passer aux caves du Grand Hôtel avant leur départ pour leur maison de campagne en été, pour s'y faire livrer leurs vins<sup>1045</sup>. Enfin, tous les arguments sont bons pour faire la réclame des caves du Grand Hôtel, jusqu'à certaines considérations médicales : « *en dehors de ceux qui préfèrent le vin blanc au vin rouge, bien des personnes sont obligées d'en faire usage pour obéir aux prescriptions de leur docteur. Les Caves du Grand-Hôtel fournissent, outre les Chablis, le Graves, le Marathon, un excellent vin blanc d'Algérie, provenant des environs d'Alger, et qui peut être livré au prix de 1 franc la bouteille (forme Saint-Galmier). Ce vin, dont le goût est très agréable, constitue, mélangé aux eaux minérales, une boisson parfaite* »<sup>1046</sup>.

Les caves constituent donc un des axes centraux du dispositif de communication de la société du Grand Hôtel. À l'instar du plan-tarif, ses administrateurs font paraître un petit

---

<sup>1040</sup> *Le Figaro*, 17 février 1892.

<sup>1041</sup> *Le Figaro*, 10 juin 1891.

<sup>1042</sup> *Le Figaro*, 5 juin 1891.

<sup>1043</sup> *Le Figaro*, 27 mars 1891.

<sup>1044</sup> *Le Figaro*, 15 février 1890.

<sup>1045</sup> Le même article paraît par exemple dans *Le Figaro* du 6 et 8 juin 1891.

<sup>1046</sup> *Le Figaro*, 29 juin 1891.

guide, entièrement dédié aux caves de l'hôtel<sup>1047</sup>. Outre un inventaire de tous les élixirs en vente, se trouvent de nombreux conseils liés à la dégustation et à la conservation des vins achetés au Grand Hôtel. Cette petite brochure, intitulée *Le vin, conseils d'un amateur*, suggère au consommateur de remuer les bouteilles avec délicatesse, afin de ne pas troubler le vin, de disposer la bouteille debout une à deux heures avant de la servir, afin que tout le dépôt s'amasse dans son fond, de la déboucher sans secousse puis de la transvaser délicatement dans une carafe à décantation, afin de laisser ce dépôt dans la bouteille. Des recommandations relatives aux températures de service sont également faites. La notice contient également les renseignements nécessaires pour mettre en adéquation le vin avec le menu composé, « car le menu le mieux ordonné perd toute sa saveur si la qualité des vins n'est pas exactement en rapport avec les mets apportés sur la table »<sup>1048</sup>.

L'utilisation quotidienne du *Figaro*, qui au final s'avère être un mode de communication imposant, commence dès la moitié des années 1880 et semble s'achever lors de la cessation de l'administration Werbrouck.

La parution de ces innombrables entrefilets ne constitue pas le seul recours à la presse qu'ont eu les différentes administrations du Grand Hôtel. D'un format irrégulier, de nombreuses publicités fleurissent dans divers journaux parisiens et nationaux, comme en atteste par exemple la réclame qui suit, datant de 1900<sup>1049</sup>.

---

<sup>1047</sup> ADP, V12S88 : AGH, brochure relative aux caves du Grand Hôtel.

<sup>1048</sup> *Le Figaro*, 30 octobre 1890.

<sup>1049</sup> *L'Illustration*, 24 février 1900.



I.24- Publicité parue dans *L'Illustration*, février 1900

La démarche est désormais beaucoup plus claire, la volonté commerciale et publicitaire totalement revendiquée. D'ailleurs, cette publicité paraît au milieu des annonces de *L'Illustration*. Elle reprend les grands axes sur lesquels la direction du Grand Hôtel oriente désormais sa communication : gigantisme de ses installations, confort de son agencement intérieur et diversité des services proposés. À cette époque, le chiffre avancé de mille chambres paraît plausible puisque, comme nous le verrons prochainement, de nombreuses chambres ont été créées au cinquième étage de l'établissement. Les innovations apportées depuis peu de temps, comme le téléphone, les nouvelles salles de bains, le plan-tarif, voire même les trois ascenseurs, sont aussi soulignées.

Aux environs de 1900, ces quatre points forgent constamment la communication de l'entreprise, comme en atteste, par exemple, une page complète de *L'Évènement*, achetée par la direction du Grand Hôtel<sup>1050</sup>. Ainsi, les mille chambres et appartements, les salons et grandes salles de réception, la table d'hôte, l'adoption exclusive de l'électricité comme mode d'éclairage, les trois ascenseurs, le service hydrothérapique, le ticket-office, le plan-tarif, etc.

<sup>1050</sup> BHVP, série 77 : publicité pour le Grand Hôtel dans *L'Évènement*. Nous ne connaissons pas la date exacte de cette publicité mais il est certain qu'elle se situe entre 1898 et 1903 puisque la direction de l'hôtel est toujours assurée par Casenave.



sont clairement mis en avant. Du reste, les arguments, déjà utilisés sous le Second Empire, perdurent, comme la localisation parfaite de l'hôtel au sein de la cité ou encore le fait d'être la résidence des princes : « *cet Hôtel monumental, qui constitue l'une des curiosités de la capitale, est installé avec tous les perfectionnements modernes. Il occupe la plus merveilleuse situation de Paris [...] Il a hébergé les plus grands personnages, des souverains, des empereurs, des rois, des altesses, des princes du Continent et de l'Asie, toutes les célébrités du monde, artistes, savants, diplomates et hommes d'État, et son livre d'or témoigne de l'estime universelle où les grands de la terre viennent goûter son hospitalité* »<sup>1051</sup>. Ainsi, le Grand Hôtel tente d'entretenir sa notoriété et joue déjà sur son histoire, ce que les hôtels naissants du début de la Belle Époque ne peuvent pas faire. Toutefois, le Grand Hôtel cherche à être, au moins dans le discours, un établissement proposant un confort parfait, quasi luxueux, sans pour autant être ostentatoire, dans le but de ne pas se fermer à une clientèle plus modeste, sans doute celle qui le fait vivre : « *le Grand-Hôtel a su mériter cette faveur enviée et atteindre cette renommée par des efforts répétés, des sacrifices incessants, destinés à assurer à ses hôtes ce qu'ils y viennent chercher, c'est-à-dire un séjour élégant, un bien-être de tous les instants, un confort luxueux et cependant point onéreux* »<sup>1052</sup>. Ce confortable, pour employer un terme de l'époque, est, selon de nombreux observateurs, obligatoire pour assurer la réussite d'un hôtel. Trop de luxe effraie le client, et coupe l'hôtelier d'un potentiel important de clientèle. L'hôtel n'est plus perçu, en cette fin de siècle, comme un musée ou la réplique d'un château royal ; il doit désormais correspondre au mode de vie du client qui semble rechercher la nouveauté en voyage mais aussi le réconfort et la permanence à l'hôtel. La chambre d'hôtel doit demeurer « *l'illusion du chez soi* » ; aussi, « *qu'on se garde toutefois d'un excès de luxe ; car un ameublement somptueux exige que tout soit à l'unisson pour la faire valoir* »<sup>1053</sup>. Cela est d'autant plus facile lorsque, dès sa création, l'hôtel se tourne vers cette ligne entrepreneuriale. Ainsi, le Grand Hôtel, ne bénéficiant pas d'une clientèle captive et ne se spécialisant pas vers un type très défini de clientèle, joue en permanence sur cette ambivalence : la maison des rois accessible au plus grand nombre. En définitive, le discours, en matière de communication, reste fondamentalement le même.

Communiquer sur le changement fait aussi partie des stratégies logiques d'une entreprise. C'est ainsi, qu'à partir de 1901, la nouvelle direction du Grand Hôtel accentue ses efforts sur la reprise en main dont bénéficie l'hôtel. Néanmoins, il ne faut pas balayer tout d'un revers de main et réussir à entretenir la notoriété du Grand Hôtel : « *Bien que, depuis sa fondation, le Grand Hôtel n'ait jamais cessé de se recommander à l'attention de sa clientèle par son excellente*

---

<sup>1051</sup> *Ibid.*

<sup>1052</sup> *Ibid.*

<sup>1053</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ..., op. cit.*, p. 130.

organisation, la préoccupation de sa direction est de tenir la maison au niveau de tous les progrès modernes accomplis dans le domaine du confort, du bien-être et de l'hygiène »<sup>1054</sup>. Les problèmes et les nombreuses perturbations qu'a connues la société doivent rester en coulisse. Ainsi, en plus de la traditionnelle communication de l'entreprise – la combinaison gigantisme/confort/services/innovations, un nouveau point important éclot au sein du discours de l'entreprise : l'hygiène, domaine dans lequel le Grand Hôtel souffre d'un certain retard face aux nouveaux hôtels. Les transformations faites en ce sens, comme le chauffage central ou le décuplement des salles de bain – autant de points que nous aborderons dans notre prochain chapitre, sont nettement soulignées. Aussi, les grandes transformations, apportées au bâtiment au milieu des années 1900, sont également largement mises en évidence. Par exemple, le plan-tarif de 1905 contient une photo du tout nouveau jardin d'hiver de l'hôtel, qui, pourtant, n'est pas à louer ! De grands articles, notamment dans *L'Illustration*, annoncent ces multiples changements. D'ailleurs, le procédé tente peut-être de dissimuler le but publicitaire de ces annonces : elles sont réalisées sur une page complète, sont signées d'un certain Marcillac et sont réalisées à la manière d'un article journalistique. Mais, ne nous y trompons pas ; d'une part, elles paraissent dans la rubrique annonces de l'hebdomadaire, et, d'autre part, elles sont à n'en pas douter diligentées et financées par la direction du Grand Hôtel : le texte est sensiblement identique d'une annonce à l'autre et ne se renouvelle que pour annoncer les nouvelles réformes apportées par la nouvelle direction à l'entreprise<sup>1055</sup>. Le but affiché est bien de démontrer qu'un vent de modernité souffle sur le Grand Hôtel, lui permettant désormais de pouvoir totalement concurrencer la nouvelle génération d'établissements : « Or, la comparaison, le GRAND HOTEL peut la soutenir victorieusement, car la parfaite organisation de tous ses services, sa cuisine dirigée par un des meilleurs chefs de Paris, ses caves si justement appréciées, son personnel stylé et empressé, réalisent toutes les conditions du bien-être, de la tranquillité, du confort moderne et du luxe de bon aloi, répondant à tous les desiderata, en font, en un mot, un établissement moderne, qui justifie pleinement sa réputation universelle »<sup>1056</sup>. La pratique est toujours en vigueur à la fin de la Belle Époque<sup>1057</sup>. En outre, le Grand Hôtel bénéficie d'un atout important dont le Ritz, le Régina ou encore le Terminus Saint-Lazare ne peuvent pas encore se glorifier : son histoire.

---

<sup>1054</sup> *L'Illustration*, 21 février 1903.

<sup>1055</sup> *L'Illustration*, 3 janvier 1903, 21 février 1903, 12 mars 1904, ...

<sup>1056</sup> *L'Illustration*, 21 février 1903.

<sup>1057</sup> ADP, V12S10 : AGH, *L'Illustration*, 29 février 1908 et 29 avril 1911.

## *Conclusion*

Les vingt dernières années du XIX<sup>e</sup> siècle furent donc, pour le Grand Hôtel, une période relativement instable. En effet, de 1879 à 1898, ce ne sont pas moins de quatre directions différentes qui se sont succédées à la tête de l'entreprise. Certes, la Rente foncière n'exerce son pouvoir que durant une dizaine de mois, alors qu'Ellissen ne se met en place qu'en avril 1898. Cette fragilité générale s'explique directement par la possession du capital de la société. Tant que la Banque parisienne détient la majorité des actions de l'entreprise qu'elle a aidé à créer, Edmond de Werbrouck et ses collaborateurs n'avaient rien à craindre quant à leur avenir. Par contre, dès que cette dernière connaît de graves difficultés, les sociétés directement placées sous son égide se trouvent dans une situation inconfortable allant jusqu'à leur perte pure et simple par leurs créateurs. Un mouvement d'actions explique à n'en pas douter le même phénomène pour 1898, bien qu'il soit malaisé de le saisir. Cette page de l'histoire du Grand Hôtel est plus que jamais passionnante et incarne à merveille que, bien que difficiles, les affaires restent actives lors de la Grande Dépression. D'ailleurs, l'empressement de certains à se jeter dans une industrie qui n'en était encore qu'à ses balbutiements est remarquable. Ces hommes d'affaires ont vu en l'hôtellerie un secteur industriel dynamique, très intéressant et très lucratif. Mais cette optique, cette politique de l'investissement réduit à la portion congrue et d'une rétribution excessive du capital, était sans lendemain et ne pouvait perdurer. De ce point de vue, la transition de 1898 est, pour la pérennité de l'entreprise, essentielle.

En dépit des changements de direction, l'entreprise hôtelière continue une relative marche en avant : il aurait été plus qu'intéressant de comprendre si cette instabilité trouble le fonctionnement quotidien de l'hôtel. Bien que la pauvreté de la documentation empêche de l'établir, notre sentiment tend assurément vers le fait que l'entreprise ne peut traverser l'orage sans essayer quelques gouttes. Malgré tout, un certain nombre de perfectionnements est mis en place : quelques innovations émergent dans le domaine de la communication, d'autres sont apportées au bâtiment, alimentant d'autant plus l'illusion que la Grand Hôtel a gardé toute sa splendeur. Néanmoins, ces rideaux de fumée s'envolent rapidement, dès que le Grand Hôtel doit souffrir la comparaison avec les hôtels de la Belle Époque.

**TROISIÈME PARTIE**

**LA DYNASTIE MILLON, 1898-1972**

## *Introduction*

En une quarantaine d'années, le Grand Hôtel a connu d'importants bouleversements au sein de son leadership. Les quatre principales directions qui se sont succédées à sa tête n'ont finalement régné chacune que durant une dizaine d'exercices. Les causes de ces bouleversements sont bien diverses selon leurs acteurs : ils furent subis dans deux cas – les Pereire et Edmond de Werbrouck, en partie assumés dans les deux autres. Aussi, au moment où l'enseigne commence à pâtir sérieusement de la nouvelle concurrence qui s'est développée à partir de 1889, l'entreprise retrouve un nouveau souffle grâce aux hommes qui intègrent son administration. Ils dressent un bilan sans complaisance de la situation et de la position du Grand Hôtel par rapport à un marché en ébullition et axent leurs efforts pour inscrire plus que jamais le doyen des grands hôtels parisiens au niveau de ses nouveaux adversaires. Pour la première fois de son histoire, l'entreprise est reprise en main par des professionnels de l'hôtellerie qui comprennent ses lacunes tout comme ses atouts. Une gestion dynamique, faite de profondes réformes, est instaurée dans le but de retrouver une entreprise concurrentielle, rentable et pérenne. Quelles sont les principales décisions prises par ce regroupement d'hôteliers pour remettre le Grand Hôtel sur de bons rails ? Quels sont les angles d'attaque privilégiés par ces hommes pour garantir un avenir à l'entreprise ? Répondre à ces questions permet de saisir les nouvelles facettes et les transformations importantes que connaît la grande hôtellerie parisienne au début du XX<sup>e</sup> siècle ainsi que les vecteurs du développement de cette même industrie.

Aussi, une large place doit être consacrée aux parcours de ces entrepreneurs. Surtout, l'un d'entre eux mérite une longue étude tant son destin est exceptionnel et tant il marque à jamais l'histoire du Grand Hôtel. En effet, Arthur Millon, parangon du *self-made man*, bâtit en un peu plus d'une décennie un empire dans le monde de la restauration et de la grande hôtellerie parisienne et lègue à son fils André un héritage qu'il se fit fort d'étendre. Ainsi, au-delà de l'histoire d'une entreprise, c'est l'histoire d'une dynastie impliquée dans la grande hôtellerie parisienne pour plus de soixante-dix ans qui doit être relatée.

## **CHAPITRE 5 : LE GRAND HOTEL AUX MAINS ... D'HOTELIERS**

### **1- L'exceptionnel destin d'Arthur Millon**

Comme nous l'avons déjà signalé, l'histoire générale du Grand Hôtel souffre de quelques approximations, voire de réelles inventions : influence de Napoléon III dans la construction du Grand Hôtel et décoration et architecture du bâtiment dues à Charles Garnier figurent parmi les plus célèbres. Cela répond à une pratique ancestrale qui consiste à romancer l'Histoire. Celle du Grand Hôtel ne déroge pas à la règle. Néanmoins, dans le cas d'Arthur Millon, il semble que pour une fois, la légende, la tradition familiale, qui veut, entre autres, qu'il soit arrivé de sa Bourgogne natale à Paris en sabots, semble largement épouser la réalité.

#### **A- De Bernouil à Ledoyen**

##### *Des origines fort modestes*

Germain Arthur Millon – de son nom complet – est né le 7 mars 1852 à Bernouil, dans le nord-est du département de l'Yonne<sup>1058</sup>. Bernouil, au début du Second Empire, n'est alors qu'un petit village de 230 habitants. Aucune industrie n'y est recensée<sup>1059</sup>. Il s'agit sans doute d'une bourgade typique du monde rural, qui connut d'ailleurs un net déclin démographique entre 1836 et 1850<sup>1060</sup>.

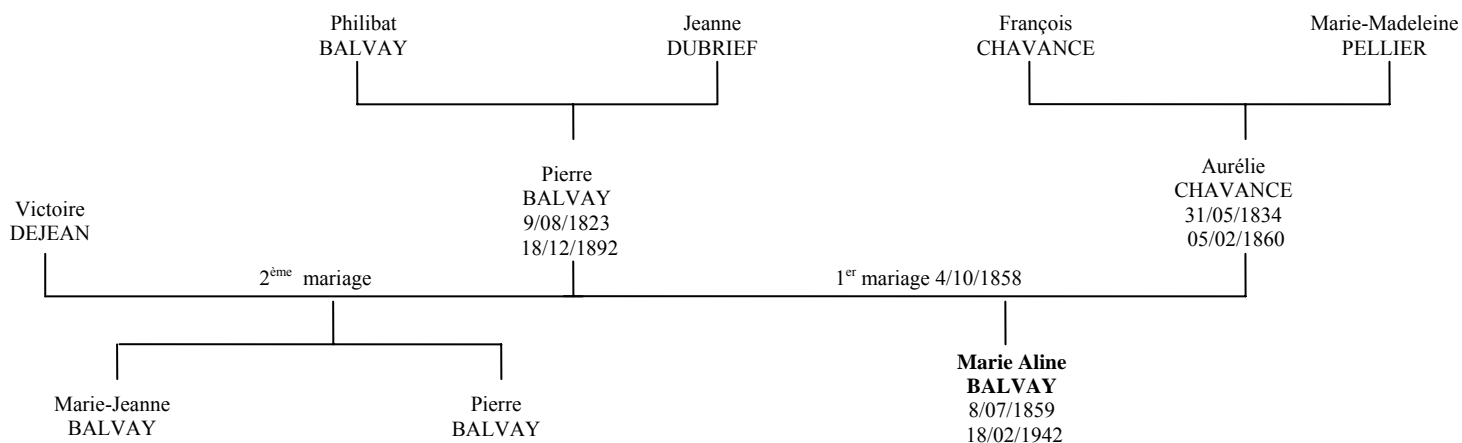
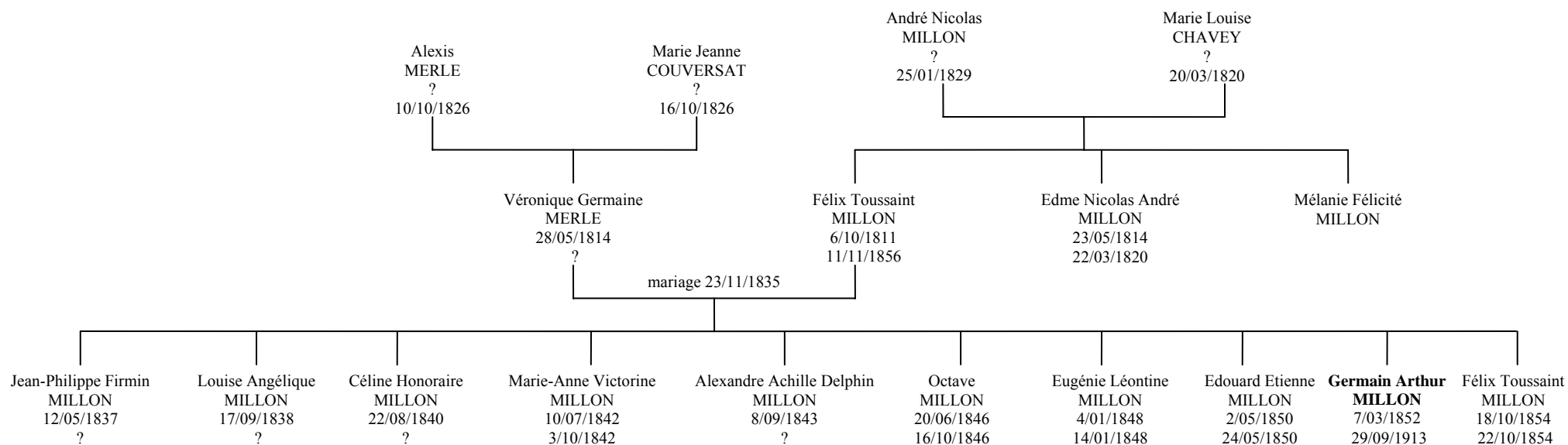
---

<sup>1058</sup> ADYo, 5MI 148 : acte de naissance de Germain Arthur Millon, 7 mars 1852 (Bernouil).

<sup>1059</sup> ADYo, 6M3 11 : situation industrielle, états trimestriels, 1857-1870.

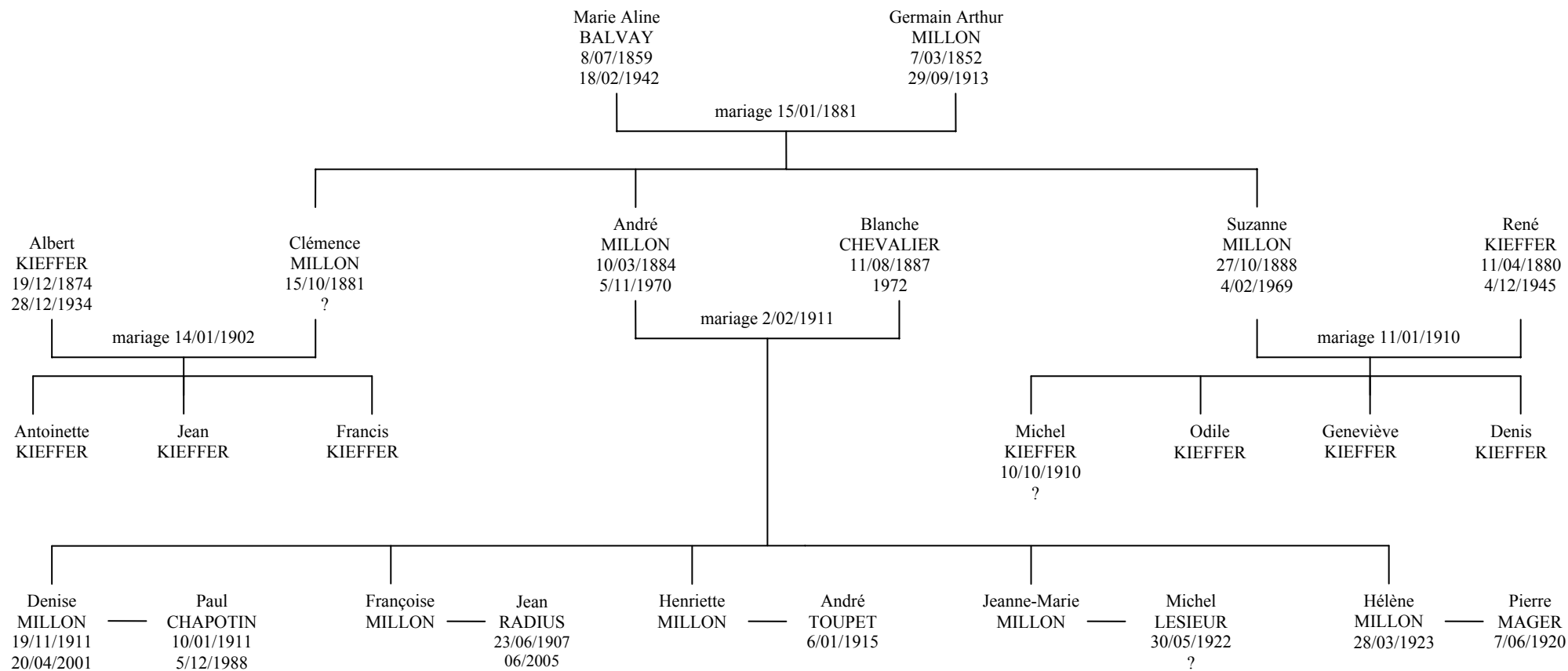
<sup>1060</sup> ADYo, 7M2 43 : recensements de la commune de Bernouil, 1836 et 1851. En 1836, la commune compte 250 habitants ; en 1851, elle n'en compte plus que 233. Ce déclin se confirme par la suite car la commune ne possède plus que 207 habitants en 1872.

## La dynastie Millon, 1898-1972



*G.5- Ascendance d'Arthur Millon et d'Aline Balvay*

## La dynastie Millon, 1898-1972



*G.6- Descendance d'Arthur Millon et d'Aline Balvay*



Arthur Millon est le neuvième enfant d'une fratrie de dix. Il est le fils de Félix Toussaint Millon, né dans la même commune en 1811, et de Véronique Germaine Merle, née en 1814 à Dyé, village distant de cinq kilomètres. Une nouvelle fois, il semble que nous sommes dans le cas typique d'une famille rurale de la fin de la Monarchie de Juillet et du début du Second Empire : union entre familles géographiquement et socialement proches ; de plus, sur les dix enfants du mariage, cinq décèdent avant leur première année, voire dans leurs quinze premiers jours. La mortalité infantile est alors très importante : entre 1841 et 1845, cette mortalité infantile est de 156 ‰<sup>1061</sup>. Ce chiffre connaît une hausse importante pendant le Second Empire, puisqu'il passe en moyenne à 179 ‰, du fait notamment de l'utilisation croissante de l'allaitement artificiel. Les épidémies en tout genre sont également très meurtrières<sup>1062</sup>. D'après les recensements étudiés, le père d'Arthur est, en 1836, tisserand, en 1851, tisserand-cultivateur. Sur les actes de naissance de ses enfants, il se déclare tisserand. Son père l'est également<sup>1063</sup>. D'après ces informations et au vu de son inventaire après décès<sup>1064</sup>, il s'agit probablement d'un paysan unissant son activité première, les travaux agricoles, à une activité d'appoint, des travaux industriels à domicile, couramment qualifiés de proto-industrie. Dans cette organisation, des entrepreneurs, des marchands-fabricants, fournissent aux paysans les matières premières et reprennent ensuite les produits finis pour les vendre directement au marché. Ainsi, ces paysans « *mêlent travaux agricoles et artisanaux, selon le rythme des saisons et de la journée* »<sup>1065</sup>. À son décès, Félix Toussaint possède deux métiers à tisser, estimés, avec leurs accessoires, à quarante francs pour l'ensemble ; nous retrouvons également un rouet et un dévidoir. Comme l'a montré Didier Terrier, bien qu'analysant l'exemple du Saint-Quentinois, on assiste lors de la première moitié du XIX<sup>e</sup> siècle au second âge proto-industriel qui voit une « *rupture entre le proto-ouvrier d'une part, la propriété et l'exploitation de la terre d'autre part* »<sup>1066</sup>. Le cas de Félix Toussaint Millon correspond totalement à cette description : à son décès, survenu en 1856 à l'âge de quarante-cinq ans, ce dernier ne possède que peu de terre. Son inventaire après décès rapporte une situation très compliquée pour la veuve. Les dettes, principalement dues à la maladie de son mari, sont supérieures au montant de la prisée du mobilier du foyer, s'élevant à 350 francs<sup>1067</sup>. C'est ainsi que se confirme le modèle établi par Didier Terrier qui montre que « *la prolétarianisation du travailleur rural à domicile*

<sup>1061</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 63.

<sup>1062</sup> *Ibid.*

<sup>1063</sup> ADYo, 5MI 379 : acte de mariage de Félix Toussaint Millon et Véronique Merle, 23 novembre 1835 (Dyé).

<sup>1064</sup> ADYo, 3E25 91 : inventaire après décès de Félix Toussaint Millon, 15 décembre 1856.

<sup>1065</sup> BONIN Hubert, *Histoire économique de la France depuis 1880*, Paris, Masson, 1988, p. 11.

<sup>1066</sup> TERRIER Didier, *Les deux âges de la proto-industrie, les tisserands du Cambrésis et du Saint-Quentinois, 1730-1880*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, p. 188.

<sup>1067</sup> ADYo, 3E25 91 : inventaire après décès de Félix Toussaint Millon ... op. cit.

*passa ainsi fréquemment par son exclusion progressive du rapport à la terre* »<sup>1068</sup>. Pour finir, le père d'Arthur Millon fit, pour une raison que nous ignorons, un bref séjour aux écrous de la maison d'arrêt de Tonnerre, durant l'été 1847, ce qui nous permet d'obtenir son signalement : « *un gros nez retroussé, 1,65 mètre, grande bouche, menton large, visage ovale, teint coloré, cheveux châtain foncé, sourcils de même couleur, un front rond, des yeux bruns* »<sup>1069</sup>. Lors de son entrée en prison, il est vêtu d'une chemise en toile, d'une paire de souliers, d'un pantalon bleu, d'une blouse, d'un gilet et d'une casquette.

Au décès de Félix Millon, la situation matérielle de la famille est difficile : la mère, avec ses cinq enfants à charge, compte vraisemblablement sur l'entraide familiale – elle-même est issue d'une famille de vignerons – pour réussir à nourrir ses enfants. Arthur n'a alors que quatre ans. Il est par la suite difficile de suivre précisément son parcours. Nous le retrouvons simplement en 1872. Il est alors âgé de vingt ans et est affecté au 2<sup>nd</sup> régiment des Dragons de Joigny, toujours dans l'Yonne<sup>1070</sup>. Ainsi, nous savons qu'il passe l'ensemble de son enfance dans sa Bourgogne natale. Par contre, il semble acquis que la famille ait quitté Bernouil puisqu'à cette date, aucun Millon n'apparaît sur le recensement de la commune<sup>1071</sup>. De plus, malgré nos recherches, nous ne sommes pas en mesure de préciser où sa mère habite, ni si elle est toujours en vie à cette date. Quoiqu'il en soit, la carrière militaire d'Arthur, qu'il effectue principalement en Bourgogne, montre qu'il arrive à Paris aux alentours de 1880. En effet, il est brigadier en septembre 1874, maréchal des logis l'année suivante, est envoyé en congé en 1877, en réserve l'année suivante, puis effectue deux périodes d'exercice auprès des Dragons en mai 1879 et mars 1881<sup>1072</sup>. Il se voit accorder à cette occasion un certificat de bonne conduite. Par contre, du 28 octobre au 10 novembre 1885, il accomplit une période d'exercices auprès du 9<sup>ème</sup> régiment des Cuirassiers de Versailles. Son dossier militaire indique qu'il est passé dans la subdivision de la Seine, à sa propre demande, pour cause de changement de domicile, le 18 janvier 1881, jour de son mariage à la mairie du 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Il déclare le 14, boulevard Saint-Denis, à Paris, comme lieu de résidence. Son avenir se joue désormais dans la capitale.

---

<sup>1068</sup> TERRIER Didier, *Les deux âges de la proto-industrie ...*, op. cit., p. 188.

<sup>1069</sup> ADYo, 6Y34 : registre des écrous de la maison d'arrêt de Tonnerre.

<sup>1070</sup> ADYo, 1R475 : bureau d'Auxerre, classe 1872.

<sup>1071</sup> ADYo, 7M2 43 : recensements de la commune de Bernouil, 1872.

<sup>1072</sup> ADYo, 1R475 : bureau d'Auxerre, classe 1872.

*L'arrivée à Paris*

Selon la tradition familiale, Arthur Millon serait arrivé à Paris sans le sou et sans métier, puis fit rapidement ses preuves dans le monde des cafetiers parisiens. Tentons de confirmer ou d'infirmer la vulgate. À l'adresse qu'Arthur Millon déclare à l'administration de l'armée pour sa mutation de domicile, se trouve à la même époque un restaurant. Il s'agit du restaurant Maire, situé au carrefour du boulevard Saint-Denis et du boulevard de Strasbourg<sup>1073</sup>. Ce restaurant est donc placé au cœur des grands boulevards. L'établissement est recensé dans les guides de la fin des années 1870 : le *Guide Joanne* le classe parmi les « bons restaurants à la carte »<sup>1074</sup>, alors que le *Baedeker* le mentionne à la rubrique des restaurants des boulevards tout en faisant l'apologie de ses « good wines »<sup>1075</sup>. La littérature sur les grands restaurants de Paris le mentionne, avec plus ou moins de mythologie, à de multiples reprises<sup>1076</sup>.

Bien évidemment, nous ne possédons aucune preuve attestant qu'Arthur Millon débute un jour en tant qu'apprenti ou employé au restaurant Maire et tout ce que nous énonçons ne sont qu'hypothèses. Néanmoins, un second indice fait que cette première impression est sans doute la bonne : en effet, lors de son mariage, à l'occasion duquel il se déclare toujours résident au boulevard Saint-Denis, Arthur Millon choisit comme témoin Louis Auguste Paillard, lui-même restaurateur, habitant au 16, boulevard Saint-Denis<sup>1077</sup>. Or, Paillard a repris les rênes du restaurant Maire<sup>1078</sup>. Nous pouvons ainsi penser, avec un degré de certitude avancé, qu'il s'agit d'un ancien collègue ou de l'ancien patron d'Arthur Millon. Toutefois, savoir exactement où Arthur Millon travaille à la date de son mariage répondrait à un bon nombre de nos interrogations. En janvier 1881, alors qu'il est « employé », nous pouvons

<sup>1073</sup> ADP, 2MI3 80 : *Bottin du Commerce*, 1881.

<sup>1074</sup> JOANNE Adolphe et Paul, *Paris-Diamant en 1878*, Paris, Hachette, 1878, p. XXXVII. Parmi les établissements mentionnés, ceux jouissant d'un quelconque renom, la typologie des restaurants au sein du *Joanne* suit une triple hiérarchie : il y a en premier lieu les restaurants à prix fixes. Dans un deuxième temps, sont indiqués les bons restaurants à la carte parmi lesquels le Restaurant Maire, mais aussi le Café de la Paix ou Ledoyen. Enfin, au sommet, se trouvent les « restaurants d'un ordre exceptionnel, ceux où l'on ne doit entrer qu'avec l'intention de dîner sérieusement, sans se préoccuper du montant de l'addition ». Sont ainsi cités les restaurants de la proximité de la place de l'Opéra et du boulevard des Italiens – comme le Café Bignon, la Maison Dorée, le Café Riche, le Café anglais, le restaurant du Grand Hôtel ; ceux du Palais-Royal avec le Véfour puis divers autres, notamment dans le secteur des Champs-Élysées.

<sup>1075</sup> BAEDEKER Karl, *Paris and its environs*, Leipzig, Karl Baedeker, 1881, p. 13.

<sup>1076</sup> Comme par exemple BODET R., *Toques blanches et habits noirs, L'hôtellerie et la restauration autrefois et aujourd'hui*, Paris, Dorbon-Ainé, 1939, p. 70 ou COURTINE Robert, *La vie parisienne, cafés et restaurants des boulevards, 1814-1914*, Paris, Perrin, 1984, p. 24-30.

<sup>1077</sup> ADP, V4E 3456 : acte de mariage d'Arthur Millon et de Marie Aline Balvay, 18 janvier 1881 (8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris).

<sup>1078</sup> ADP, 2MI3 80 : *Bottin du Commerce*, 1881.

penser qu'il œuvre déjà au pavillon Ledoyen. Sans cela, il est difficile de comprendre pourquoi il conclut cette alliance matrimoniale heureuse.

Arthur Millon ne reste que peu de temps boulevard Saint-Denis. Dès octobre 1881, lors de la naissance de Clémence, premier enfant du couple, Arthur Millon et son épouse, Aline Balvay, habitent avenue d'Antin<sup>1079</sup>. L'installation du jeune couple à proximité de la résidence paternelle n'est que temporaire. Rapidement, il est domicilié place de la Concorde, au n°8, plus précisément au pavillon Ledoyen. Ainsi, le deuxième enfant du couple, André, puis la seconde fille, Suzanne, y naissent, respectivement en mars 1884<sup>1080</sup> et en octobre 1888<sup>1081</sup>.

Ainsi, notre hypothèse est que Pierre Balvay, exploitant du pavillon Ledoyen, donne la main de sa fille à l'un de ses ouvriers, sans doute l'un des plus compétents, ou tout du moins celui qu'il juge le plus apte à poursuivre l'exploitation du restaurant du bas des Champs-Élysées. Arthur Millon a vraisemblablement débuté sa carrière parisienne sur les grands boulevards, au plus bas de l'échelle, avant d'entrer chez Ledoyen. Cette embauche doit peut-être son explication aux origines de la famille Balvay. Existe-t-il une solidarité bourguignonne, au même titre qu'il en existe une bretonne ou auvergnate ? C'est fort possible. Le fait qu'à la fois Pierre Balvay et sa première femme Aurélie Chavance sont bourguignons permet de le penser. Pierre Balvay est né en 1823 à Prissé, petite commune du sud de la Saône-et-Loire<sup>1082</sup>. Ses parents sont « tisseurs en toile ». Par la suite, en 1858, il épouse Aurélie Chavance, fille de marchands de chevaux, née à Beaumont, commune située au nord d'Auxerre<sup>1083</sup>. De cette union, naît l'année suivante Marie Aline. La naissance de cette fille unique du couple a lieu en 1859 à Appoigny, toujours à proximité d'Auxerre<sup>1084</sup>. Quel est le parcours exact de Pierre Balvay entre Prissé, le canton d'Auxerre puis Paris ? Nous ne le connaissons pas exactement, mais il reste certain qu'il se trouve à Paris pour prendre en exploitation le pavillon Ledoyen à partir du 1<sup>er</sup> mai 1858. Il est ainsi à coup sûr parisien avant cette date. D'ailleurs, les heureux parents d'Aline sont déjà domiciliés au

---

<sup>1079</sup> ADP, V4E3455 : acte de naissance de Clémence Thérèse Millon, 15 octobre 1881 (8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris). L'avenue d'Antin fut rebaptisée en 1918 avenue Franklin-D-Roosevelt (HILLAIRET Jacques, *Dictionnaire historique des rues ...*, op. cit., t.1, p. 555) ; le jeune couple habite ainsi à proximité du pavillon Ledoyen.

<sup>1080</sup> ADP, V4E6066 : acte de naissance d'André Millon, 10 mars 1884 (8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris).

<sup>1081</sup> ADP, V4E6079 : acte de naissance de Suzanne Émilie Jeanne Millon, 27 octobre 1888 (8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris).

<sup>1082</sup> AD Saône-et-Loire, 5E360 6 : acte de naissance de Pierre Balvay, 9 août 1823 (Prissé).

<sup>1083</sup> ADYo, 5MI 137 : acte de naissance de Clémence Chavance, 31 mai 1834 (Beaumont).

<sup>1084</sup> ADYo, 5MI 70 : acte de naissance de Marie Aline Balvay, 8 juillet 1859 (Appoigny).

pavillon Ledoyen lors de sa naissance ; Pierre Balvay n'est pas présent pour l'occasion, sans doute trop occupé dans son restaurant parisien. Il ne l'est pas plus pour assister au décès de son épouse six mois plus tard. En effet, Aurélie Balvay meurt, vraisemblablement en visite auprès de sa sœur, en février 1860<sup>1085</sup>. L'ensemble de l'inventaire après décès est réalisé au pavillon Ledoyen, ce qui tend à prouver qu'il s'agit de leur seule résidence parisienne, mais aussi qu'ils avaient coupé tout lien, au moins foncier, avec la Bourgogne<sup>1086</sup>. Pierre Balvay se remarie avec Victoire Dejean, elle-même veuve en premier mariage d'Alfred Rivet. Elle avait eu un enfant, prénommé Georges ; le couple gère sa succession jusqu'à sa majorité<sup>1087</sup>. De plus, il ne prit aucune part dans l'exploitation du restaurant détenu par sa mère et son beau-père et décéda, prématurément, en novembre 1882, à Genève<sup>1088</sup>. Les deux enfants du couple reconstitué, Marie-Jeanne et Pierre, semblent également ne pas avoir été impliqués dans la gestion des affaires de Ledoyen, même si le mari de Marie-Jeanne, Eugène Gros, était restaurateur<sup>1089</sup>. Il avait pris la succession du Weber, « *restaurant et comestibles anglais* »<sup>1090</sup> au 21, rue Royale, au début des années 1890. Quoiqu'il en soit, concernant le pavillon Ledoyen, Pierre Balvay avait sans doute trouvé en la personne d'Arthur Millon son successeur idéal.

Devant cette brève généalogie, nous pouvons penser que l'arrivée d'Arthur Millon au pavillon Ledoyen n'est pas fortuite, et pourrait s'expliquer par les origines de Balvay et de Millon et donc par une forme de fraternité régionale. Néanmoins, au-delà de ces sentiments, c'est bien le mérite d'Arthur qui tend à expliquer la confiance que lui témoigne son futur beau-père. Le mariage entre Arthur Millon et Aline Balvay a lieu le 18 janvier 1881 à la mairie du 8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris<sup>1091</sup>. Trois jours plus tôt, un contrat de mariage avait été conclu<sup>1092</sup>. Les époux adoptent le régime de la communauté des biens. La future épouse apporte en dot, au-delà de ses effets personnels, représentant une valeur de 4 000 francs, les droits sur la succession de sa mère et une somme de 100 00 francs donnée par son père. Plus étonnant est le fait qu'Arthur Millon apporte « *en mariage et se constitue en dot : ses habits, linges, hardes et bijoux à son usage personnel, des deniers comptants et des valeurs de bourse étant en sa possession, le*

---

<sup>1085</sup> ADYo, 5MI 70 : acte de décès de Clémence Chavance, 5 février 1860 (Apoigny).

<sup>1086</sup> AN, ET/LXXXIX/1408 : inventaire après décès de Clémence Chavance Balvay, 19 mars 1860.

<sup>1087</sup> AN, ET/LXXXIX/1679 : décharge par Georges Rivet au couple Balvay, 6 septembre 1881.

<sup>1088</sup> ADP, DQ7 12250 : déclaration de succession de Pierre Balvay, 3 juin 1893.

<sup>1089</sup> *Ibid.*

<sup>1090</sup> ADP, 2MI3 111 : *Bottin du Commerce*, 1895.

<sup>1091</sup> ADP, V4E 3456 : acte de mariage d'Arthur Millon et de Marie Aline Balvay, 18 janvier 1881 (8<sup>ème</sup> arrondissement de Paris).

<sup>1092</sup> AN, ET/LXXXIX/1663 : contrat de mariage de Germain Arthur Millon et de Marie Aline Balvay, 15 janvier 1881.

*tout provenant de ses gains et économies, d'une valeur de vingt mille francs or* »<sup>1093</sup>. D'où provient cette somme ? Comment se l'est-il constituée ? Impossible pour nous de répondre à ces questions cruciales. Il paraît tout de même étonnant qu'un simple employé de restaurant puisse épargner en quelques années de travail un tel montant. Est-il déjà doué pour les affaires et parie-t-il en Bourse comme le laisse croire son apport à l'union ? Nous préférons penser que cette dot est en très large partie apportée par son beau-père.

### *Le tremplin Ledoyen*

La confiance dont jouit Arthur auprès de son beau-père se retrouve également dans le fait que, le jour même de la signature du contrat de mariage, sont déposés les statuts d'une société en nom collectif, entre Pierre Balvay et Arthur Millon, pour l'exploitation du fonds de commerce du pavillon Ledoyen<sup>1094</sup>. La société est contractée pour onze années, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1881. Le fonds social est fixé à 200 000 francs. Pierre Balvay apporte à la société le fonds de commerce et le droit d'exploitation du restaurant. Aucune estimation de ces éléments n'est réalisée. Il met aussi dans la balance le droit au bail du terrain sur lequel est élevé le pavillon qu'il a obtenu de la Ville de Paris ainsi qu'une somme de 100 000 francs, composée de marchandises et deniers comptants. De son côté, Arthur Millon fournit à la société une somme de 100 000 francs, à n'en pas douter la dot de sa femme. Devant cette logique, Pierre Balvay, lorsqu'il accorde une telle somme à sa fille et à son gendre, sait qu'elle est appelée à rester dans les affaires familiales. En outre, le reste des statuts prouve bien que Pierre Balvay garde la mainmise sur la nouvelle société. En effet, malgré cet apport d'apparence égalitaire, Pierre Balvay a droit aux deux tiers des bénéfices du restaurant alors que les pertes devront être supportées dans les mêmes proportions par les deux associés. De plus, la responsabilité de la bonne tenue des livres de comptes revient à son gendre. Surtout, il doit consacrer l'intégralité de son temps aux bons soins de la société alors que Balvay est « *libre de concourir à cette administration comme bon lui semblera, sans être tenu à cet égard à aucune obligation* »<sup>1095</sup>. La tutelle de son beau-père est omniprésente même si Arthur devient le gérant principal de l'établissement. De plus, il est étonnant de voir ajoutée aux statuts l'obligation faite à Arthur Millon de faire coopérer sa femme à l'exploitation du restaurant. Il semble en fait qu'Aline

---

<sup>1093</sup> *Ibid.*

<sup>1094</sup> AN, ET/LXXXIX/1663 : statuts de la société Balvay Millon pour l'exploitation du pavillon Ledoyen, 15 janvier 1881.

<sup>1095</sup> *Ibid.*, article 12.

Balvay était active au sein du pavillon avant son mariage puisqu'elle est reconnue « caissière » à cette occasion. Néanmoins, le reste des statuts montre une certaine forme d'égalité entre les deux associés et le fait que Pierre Balvay apporte l'ensemble des éléments constitutifs de la société peut légitimer les quelques avantages qu'il s'octroie. La fin des statuts expose différentes situations, au cas où l'un des deux associés venait à trépasser avant la date d'échéance de la société. Ces diverses perspectives ne furent jamais appliquées puisque Pierre Balvay décède peu de temps après la fin théorique de la société. Il meurt le 18 décembre 1892 à Nice, après avoir sans doute laissé définitivement Arthur Millon aux commandes du restaurant des Champs-Élysées et ainsi avoir pu passer les derniers instants de sa vie sous le soleil de la Côte d'Azur<sup>1096</sup>. Son premier gendre est présent pour signer son acte de décès.

Par son mariage, Arthur Millon se retrouve donc à la tête d'une enseigne de grand renom. Le pavillon Ledoyen fut créé sous la Révolution. « *On conte qu'un jour Robespierre offrit un dîner à quelques-uns de ses amis au rez-de-chaussée de l'établissement, tandis que Tallien avec les siens déjeunait au premier étage. La rencontre est curieuse quand on sait que Tallien fut un de ceux qui préparèrent le 9 Thermidor et qui envoyèrent Robespierre à l'échafaud* »<sup>1097</sup>. Durant la Restauration et le Second Empire, il bénéficie toujours d'une réputation excellente : « *c'est le pendant du Moulin-Rouge, de l'autre côté de l'avenue des Champs-Élysées. On déjeune et on dîne aussi bien chez Balvez (sic) que chez Lourdin ; c'est pour ainsi dire la même cave et la même cuisine. Seulement, on ne craint pas de venir s'enfermer ici, en cabinet particulier, avec sa femme. Une nuance !* »<sup>1098</sup>. En fait, l'auteur compare les deux établissements qu'il juge similaires du point de vue qualitatif mais il reproche au Moulin-Rouge d'être trop souvent le rendez-vous des couples illégitimes. L'établissement, situé à proximité de la place de la Concorde, à gauche en remontant les Champs-Élysées, jouit d'une grande réputation autant pour son service, sa cave, sa cuisine que pour son cadre verdoyant. Il est également célèbre du fait qu'il accueille régulièrement des artistes en vue de différentes époques<sup>1099</sup>. D'ailleurs, Zola y fait manger certains de ses protagonistes, sortant du Palais de l'Industrie, après avoir visité l'exposition du Salon<sup>1100</sup>. Durant la Restauration, le pavillon Ledoyen bénéficie du large remaniement de la place de la Concorde. Jacques-Ignace Hittorff réaménage la place à partir de 1834, avec, entre autres, le positionnement en son centre de

---

<sup>1096</sup> AD Alpes-Maritimes : acte de décès de Pierre Balvay, 18 décembre 1892.

<sup>1097</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire du restaurant en France*, Paris, Editions de la Journée Vinicole, 1955, p. 177.

<sup>1098</sup> DELVAU Alfred, *Les plaisirs de Paris, guide pratique et illustré ...*, op. cit., p. 113.

<sup>1099</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire du restaurant en France ...*, op. cit., p. 177.

<sup>1100</sup> ZOLA Émile, *L'Œuvre*, 1886, Paris, Le Livre de Poche, 2007, p. 410 et 416.

l'obélisque offert par l'Égypte<sup>1101</sup>. Grâce à l'ensemble de ce chantier, ce sont tous les Champs-Élysées qui voient poindre un nouveau développement. Il est même probable que le pavillon Ledoyen soit redessiné durant cette période par le célèbre architecte. De plus, une loi d'août 1828 « rend la ville de Paris propriétaire de la place de la Concorde et des Champs-Élysées, y compris les constructions qui appartenaient à l'État, jusqu'au pied de la terrasse des Tuileries »<sup>1102</sup>. C'est désormais avec elle qu'il faut négocier pour obtenir la concession des lieux.

Un rapport de mars 1800 mentionne que le citoyen Desmasures était propriétaire « d'un grand pavillon bâti en maçonnerie dans le premier quarré des Champs-Élysées qu'il a loué au citoyen Doyen »<sup>1103</sup>. Il avait été autorisé à construire à cet emplacement pour « dédommagement de deux pertes qu'il a éprouvées par l'ordre qui lui a été donné de démolir une petite construction qu'il avait sur le quai de l'Infante, ainsi qu'une autre près le pavillon de Flore, palais des Thuileries (sic) »<sup>1104</sup>. À l'origine le pavillon fait environ cinquante-trois m<sup>2</sup>, reposant sur un terrain en faisant cinq fois plus. En 1841, une nouvelle construction est établie et une concession est accordée, par la ville, à Edme Drouhin pour une durée de trente-six ans. Le terrain atteint désormais la superficie de 486 m<sup>2</sup> et il revient à Drouhin de faire élever lui-même la construction. Il est prévu qu'à la fin du bail, le locataire doit enlever le bâtiment dans le cas où la ville ne voudrait pas s'en rendre acquéreuse. En 1848, sa veuve le sous-loue à un certain Mr Grossetête. En 1858, Pierre Balvay reprend donc l'affaire : il achète le fonds de commerce à la veuve Drouhin, pour un montant de 115 000 francs et s'acquitte toujours auprès d'elle du loyer de la concession<sup>1105</sup>. Un arrêté de la préfecture de Paris de mars 1864 substitue le locataire des lieux : Pierre Balvay traite désormais directement avec la ville. Diverses prolongations de bail font que Balvay puis Balvay et Millon s'assurent l'usage des lieux ; ces allongements de durée de jouissance sont toujours accompagnés de multiples requêtes. Déjà, lors de l'arrêté de mars 1864, Pierre Balvay avait obtenu l'augmentation du terrain du pavillon<sup>1106</sup>. En 1872, la ville consent à garantir à Pierre Balvay l'usage de Ledoyen à condition qu'il renonce « à tout recours et à toute action contre la ville à raison des dommages éprouvés par lui pendant la guerre et l'insurrection »<sup>1107</sup>. La concession échoit désormais en 1892, moyennant un loyer annuel de

<sup>1101</sup> CARMONA Michel, *Haussmann ...*, op. cit., p. 307.

<sup>1102</sup> *Ibid.*, p. 306.

<sup>1103</sup> ADP, D4K3 8 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 20 avril 1887. Le rapport en question serait le rapport dit Aubert, datant du 28 ventôse an VIII.

<sup>1104</sup> *Ibid.*

<sup>1105</sup> AN, ET/LXXXIX/1408 : inventaire après décès de Clémence Chavance Balvay, 19 mars 1860.

<sup>1106</sup> ADP, D4K2 83 : arrêté préfectoral du 15 mai 1872 (direction de l'administration générale, 1<sup>ère</sup> division).

<sup>1107</sup> *Ibid.*



10 000 francs. Une nouvelle prolongation est accordée en 1887 par la ville de Paris<sup>1108</sup>. La société en nom collectif sait dès à présent qu'elle peut garder son restaurant jusqu'en 1907 ; le loyer a tout de même augmenté de 50 %, en passant à 15 000 francs. De manière générale, Pierre Balvay puis Arthur Millon n'attendent pas l'échéance du contrat locatif pour prendre les devants et pour proposer à la ville de nouveaux engagements. Après la mort de Pierre Balvay, Arthur Millon poursuit la même logique : en 1902, alors qu'il reste cinq années de bail à courir, il brigue un nouveau mandat auprès de la préfecture de Paris, pour quinze nouvelles années<sup>1109</sup>. Celle-ci acquiesce. Arthur Millon complète sa demande en émettant le souhait d'entreprendre de larges travaux au sein du pavillon. Il obtient l'accord de la Ville à condition que ces travaux n'excèdent pas une valeur de 45 000 francs, qu'ils soient exécutés dans les deux années à venir et que les plans et devis satisfassent l'administration de la ville. En 1905, Arthur Millon revient à la charge pour, cette fois-ci, obtenir l'approbation de la préfecture quant à l'installation d'une nouvelle véranda entourant l'établissement<sup>1110</sup>. Celle-ci doit nécessiter une emprise supplémentaire de terrains. Une fois de plus, Arthur Millon reçoit un avis favorable. À cette date, et ce jusqu'à l'échéance du bail, le loyer est fixé à 25 000 francs. En outre, les inondations de janvier et février 1910 donnent à nouveau à Arthur Millon l'occasion de se manifester auprès de la mairie. Le pavillon Ledoyen semble avoir souffert des grandes inondations de la Seine. Il est en effet situé à environ 200 mètres du fleuve, et il n'est pas risqué d'affirmer qu'il eut pendant ce temps les pieds dans l'eau, pour ne pas dire plus. Ainsi, Arthur réclame et reçoit une diminution de loyer de 2 100 francs, en raison de la privation de jouissance du restaurant qu'il a subie<sup>1111</sup>. Enfin, au soir de sa vie, Arthur Millon assure à ses descendants l'usage du pavillon. En juin 1913, Arthur Millon est autorisé à se désister au profit de son premier gendre, Albert Kieffer, pour l'exploitation de Ledoyen. Arthur Millon vend également à son gendre le fonds de commerce du restaurant<sup>1112</sup>. Le couple Millon reste tout de même solidaire « pendant toute la période du bail en cours, de la parfaite exécution par leur cessionnaire de toutes les clauses et conditions dudit bail et notamment du paiement du loyer annuel de 25 500 francs »<sup>1113</sup>. Tout est donc fait pour que le pavillon demeure dans la famille.

La famille eut un rôle majeur dans le parcours d'Arthur Millon. Lui-même mit en place des alliances matrimoniales pour accroître sa mainmise sur le microcosme des cafés,

---

<sup>1108</sup> ADP, D4K3 8 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 20 avril 1887.

<sup>1109</sup> ADP, D4K3 23 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 11 juillet 1902.

<sup>1110</sup> ADP, D4K3 26 : délibération du Conseil municipal de Paris, 7 juillet 1905.

<sup>1111</sup> ADP, D4K3 32 : délibérations du Conseil municipal, 14 décembre 1911.

<sup>1112</sup> Étude LXXXIX : acte de vente du fonds de commerce du pavillon Ledoyen à Albert Kieffer par Arthur Millon, 22 février 1913 (acte toujours conservé à l'étude que nous n'avons pas consulté).

<sup>1113</sup> ADP, D4K3 34 : délibérations du Conseil municipal, 9 juin 1913.

restaurants et hôtels de Paris et pour assurer la pérennité de son œuvre. C'est ainsi qu'il marie ses deux filles à deux frères, Albert et René Kieffer. Originaires d'Alsace qu'ils fuient après l'annexion de la région par les Allemands, les parents d'Albert et René Kieffer, nés respectivement en 1874 et en 1881, sont limonadiers, installés rue Saint-Honoré<sup>1114</sup>. Ils travaillent très probablement au célèbre Café de la Régence, qu'ils prennent en exploitation après Pierre Catelain à la fin des années 1880<sup>1115</sup>. Les parents Kieffer sont donc sans doute employés de la Régence avant d'en être les tenanciers. Établissement fondé sous l'Ancien Régime – il aurait été nommé ainsi du fait que le Régent du royaume de France sous Louis XV aurait été sensible aux charmes de la gérante – le Café de la Régence était connu pour être le quartier général des plus grands joueurs d'échecs à travers les époques<sup>1116</sup>. De surcroît, Diderot, Robespierre, Napoléon Bonaparte, Victor Hugo, Gérard de Nerval, Théophile Gautier ou encore Alfred de Musset auraient fréquenté les lieux. Installé à l'origine sur la place du Palais-Royal, il doit déménager du fait des grands travaux de Haussmann, « *au grand chagrin des joueurs d'échecs, obligés de transporter leurs pénates d'ivoire à cinquante mètres de là, rue Saint-Honoré* »<sup>1117</sup>. Il est rouvert en 1855 à cette dernière adresse. La famille Kieffer gère probablement l'établissement une vingtaine d'années. Si l'on s'en tient aux écrits de Pierre Andrieu, Albert Kieffer, qui a donc repris la succession de ses parents pour la gestion de la Régence, l'aurait cédée en 1903 au profit d'un certain M. Lévy. Le *Bottin du Commerce* nous conforte dans cette voie car il met Lucien Lévy aux commandes de l'établissement de la rue Saint-Honoré au début des années 1900<sup>1118</sup>. Albert Kieffer étant marié, son beau-père l'a déjà destiné à l'exploitation d'un autre établissement, le pavillon Ledoyen<sup>1119</sup>.

Arthur Millon procède de la même manière avec le frère d'Albert, René. Il lui donne la main de sa seconde fille, Suzanne, en 1910<sup>1120</sup> et, lors du partage de la succession du natif de Bernouil, René Kieffer et sa femme se voient attribuer la propriété d'un appartement au 23, rue Royale et la partie servant à l'exploitation du restaurant Weber, situé à la même adresse<sup>1121</sup>. Nul doute qu'ils étaient déjà aux commandes du restaurant puisque, à la date du décès d'Arthur, ils habitent au 21. En janvier 1914, a lieu la vente d'un fonds au profit de

<sup>1114</sup> ADP, V4E2513 : acte de naissance d'Albert Kieffer, 19 décembre 1874 (1<sup>er</sup> arrondissement).

<sup>1115</sup> ADP, 2MI3 78 : *Bottin du Commerce*, 1880.

<sup>1116</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire du restaurant en France ...*, *op. cit.*, p. 163.

<sup>1117</sup> DELVAU Alfred, *Les plaisirs de Paris, guide pratique et illustré ...*, *op. cit.*, p. 88.

<sup>1118</sup> ADP, 2MI3 141 : *Bottin du Commerce*, 1905.

<sup>1119</sup> ANDRIEU Pierre, *Histoire du restaurant en France ...*, *op. cit.*, p. 163.

<sup>1120</sup> AM Paris (8<sup>ème</sup> arrondissement) : acte de mariage de René Kieffer et Suzanne Millon, 11 janvier 1910.

<sup>1121</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.

René Kieffer<sup>1122</sup>. Nous pouvons, sans prendre trop de risque, penser qu'il s'agit-là du fonds de commerce du Weber. Une nouvelle fois, Arthur Millon « récupère » sans doute le Weber d'un héritage familial. Au décès de Pierre Balvay, fin 1892, sa veuve habite au 23, rue Royale ; sa seconde fille, à côté, au 21 où son mari, Eugène Gros, exerce le métier de restaurateur. Le *Bottin du Commerce* indique que Gros a pris la succession de J. Weber à la tête, au début des années 1890, de « *la taverne anglaise* » éponyme<sup>1123</sup>. Ainsi, Arthur Millon reprend en main l'enseigne située entre la Concorde et la Madeleine à la même époque que le Café de la Paix<sup>1124</sup>. Pour quelles raisons Gros abandonne-t-il la gestion du Weber ? Cela reste une énigme. Par contre, le Weber reste sous la direction directe d'Arthur jusqu'à son décès. Par ailleurs, Arthur Millon fit du 23, rue Royale – il obtient ainsi également l'appartement de la seconde femme de Balvay, la belle-mère de sa femme – son appartement principal jusqu'à son décès, habitant ainsi en mitoyenneté avec sa seconde fille. Enfin, André Millon, l'unique fils d'Arthur, ne se trouva nullement lésé lors de la succession de son père puisqu'il prend la tête du Café de la Paix, et de bien d'autres activités ...<sup>1125</sup>

À la fin des années 1890, Arthur Millon se retrouve donc à la tête de trois établissements de grande réputation, fréquentés par des célébrités du monde des intellectuels et du divertissement<sup>1126</sup>. Par exemple, dans *Salons et Journaux*, Léon Daudet parle du Weber comme lieu de réunion des hommes de lettres et des artistes<sup>1127</sup>. Vers 1908, Arthur Millon, ouvre un quatrième établissement au carrefour de l'avenue Niel et de l'avenue des Ternes<sup>1128</sup>. À son décès, il possède toujours un appartement – d'une valeur de 2 MF – à cette même adresse, mais il n'est nullement fait mention d'autres éléments<sup>1129</sup>. En fait, Arthur s'est

<sup>1122</sup> Étude LXXXIX : acte de vente à René Kieffer, 23 janvier 1914 (acte toujours conservé à l'étude que nous n'avons pas consulté).

<sup>1123</sup> ADP, 2MI3 1895 : *Bottin du Commerce*, 1895.

<sup>1124</sup> En 1895, Eugène Gros est le gérant du Weber (ADP, 2MI3 111 : *Bottin du Commerce*, 1895) alors que deux années plus tard, l'exploitant du restaurant anglais est Arthur Millon (ADP, 2MI3 117 : *Bottin du Commerce*, 1897).

<sup>1125</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.

<sup>1126</sup> Concernant les artistes fréquentant le Café de la Paix, il est facile d'utiliser : BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix, ..., op. cit.*

<sup>1127</sup> FOSCA François, *Histoire des cafés de Paris ..., op. cit.*, p. 190.

<sup>1128</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1129</sup> En dehors des éléments administratifs, il existe un second moyen de connaître le parcours et ainsi la fortune d'Arthur Millon à son décès, les documents notariaux. Ainsi, la succession d'Arthur Millon se présente, devant notaire, en deux temps. Un inventaire après décès est dressé le 7 octobre 1913 devant M<sup>e</sup> Ploix, document de quatre pages que nous nous sommes procuré et qui ne réalise pas la prise des possessions d'Arthur Millon. Ce document ne présente en soi que peu d'intérêt et c'est pour quoi, nous fumes obligés de consulter la liquidation et le partage de la communauté entre Arthur Millon et sa femme. Cet acte nous éclaire un peu plus sur la fortune d'Arthur Millon et nous confirme les données recueillies par le biais des documents administratifs, déclaration de succession en l'occurrence. Ainsi, nous apprenons qu'Arthur Millon achète, à partir de 1906, diverses bâtisses au 1, avenue Niel et 32, avenue des Ternes, qu'il fait démolir pour mieux y édifier « *une grande maison de*

rapidement séparé de cet établissement ; cependant, il l'a une nouvelle fois confié à un membre de sa famille, en l'occurrence Félix Augouvernaire, témoin du mariage d'André Millon, en qualité de cousin de ce dernier<sup>1130</sup>. Augouvernaire gère toujours le restaurant de l'angle de l'avenue Niel et de l'avenue des Ternes dans les années 1920<sup>1131</sup>.

Néanmoins, et malgré toute l'occupation que ces établissements devaient lui procurer, même s'il se fait seconder par ses enfants et ses gendres, ils ne suffisent pas à satisfaire l'appétit grandissant d'Arthur Millon qui se lance, notamment, à la conquête de la grande hôtellerie parisienne.

## **B- Une carrière fulgurante**

### *La prise de possession du Grand Hôtel*

Le pavillon Ledoyen sert donc de tremplin à la carrière d'Arthur Millon. Nous pensons qu'à travers cette réussite – qu'il nous est impossible de quantifier – Arthur Millon développe rapidement ses activités : dans un premier temps, dans le monde des cafés de Paris, puis, dans le secteur parisien de l'hôtellerie de luxe.

Nous avons déjà évoqué qu'Arthur Millon reprend l'exploitation du Café de la Paix en septembre 1897. Au vu de la redevance – 6 % de ses recettes brutes en plus du loyer – qu'il verse annuellement à la société d'exploitation du Grand Hôtel, il semble que le succès soit au rendez-vous.

---

*rapport ayant son entrée sur l'avenue Niel* ». Nul doute ainsi qu'Arthur Millon se transforma en promoteur immobilier et garda uniquement l'un des appartements bâtis.

<sup>1130</sup> AM Neuilly-sur-Seine : acte de mariage d'André Millon, 2 février 1911. Nous ne connaissons pas la filiation exacte entre Augouvernaire et la famille Millon. Néanmoins, au vu de nos recherches, notre hypothèse principale tend vers le fait que Augouvernaire est issu de la branche Balvay.

<sup>1131</sup> ADP, 2MI3 205 : *Bottin du Commerce*, 1920.

Année	Bénéfice Café de la Paix (en F)
1897 (quatre mois)	21 321,35
1898	130 045,85
1899	135 673
1900	173 571,15
1901	164 083,22
1902	161 152,75

T.45- Bénéfice du Café de la Paix dans les comptes du Grand Hôtel

Bien que ce tableau reste difficile à analyser<sup>1132</sup>, il montre une vraie amélioration des performances du Café de la Paix. Au total, il semble que, en tenant non compte des loyers payés par Arthur Millon au Grand Hôtel ou par le Grand Hôtel à la Rente foncière pour les locaux du Café de la Paix, la redevance de 6 % sur les recettes brutes du Café de la Paix entre 1897 et 1902 atteint en moyenne 93 000 francs<sup>1133</sup>, ce qui signifierait que le chiffre d'affaires annuel sur la même période du Café de la Paix aurait été de 1 550 000 francs.

Cette impression de résultats convaincants du Café de la Paix est renforcée en 1902 au moment où l'administration du Grand Hôtel – dans laquelle Arthur Millon joue déjà un rôle – renégocie le contrat de 1897. Soulignons au passage que l'administration du Grand Hôtel doit gérer ainsi bon nombre d'obligations prises par l'ancienne administration, qui, à maintes occasions, l'entravent dans ses aspirations. Ainsi, dans le grand mouvement de réformes, d'investissements et de réorganisations insufflé à partir de 1898, la direction du Grand Hôtel pense modifier profondément son restaurant à la carte, située sur l'aile Auber du bâtiment, qui ne donne aucun résultat concluant. Le conseil d'administration voit grand puisque, selon lui, c'est le local en lui-même où est installé le service qui est déficient. Une simple révision serait insuffisante : « *il sera indispensable de l'agrandir au moyen d'une marquise vitrée à établir sur l'emplacement de la terrasse du restaurant, dans la cour d'honneur et [...] en outre, il faudrait réunir la salle du rez-de-chaussée avec l'entresol situé immédiatement au-dessus, ce qui non seulement nous donnerait un local haut de plafond et de belles dimensions, mais encore un jour bien meilleur, notamment pour la partie de la salle*

<sup>1132</sup> En effet, dans les bilans de l'entreprise, ne figure que le bénéfice reçu par la société locatrice au titre du Café de la Paix. Or, ce montant doit à la fois tenir compte du loyer payé par la société du Grand Hôtel à la Rente foncière, du loyer payé par Arthur Millon au Grand Hôtel ainsi que de la redevance de 6 % versée par Millon à la société du Grand Hôtel en vertu de l'accord de septembre 1897. Le problème réside dans le fait que nous n'avons pas connaissance du loyer payé par la société du Grand Hôtel à la Rente foncière pour les locaux du Café de la Paix. Le locataire précédent s'acquittait d'une somme de 175 000 francs annuels ; tout laisse croire que cette somme contractée en 1877 a connu une sensible progression.

<sup>1133</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGE de la société du Grand Hôtel, 19 juillet 1902.

*qui donne sur la cour de l'Opéra* »<sup>1134</sup>. Pour réaliser ce vaste programme, l'administration du Grand Hôtel ne peut agir sans l'assentiment d'Arthur Millon puisque la moitié de l'entresol située au-dessus du restaurant fait partie du Café de la Paix. Arthur Millon, qui fait partie des administrateurs souhaitant ce développement – est-il à l'origine de cette réforme pour modifier ses engagements face à la société du Grand Hôtel ou pour tout simplement voir, en tant que professionnel de la restauration, le restaurant à la carte du Grand Hôtel donner des résultats convenables ? – approuve la décision du conseil d'administration du Grand Hôtel, « *désireux de contribuer au développement de la prospérité de l'hôtel* »<sup>1135</sup>. En plus de cette cession de surface à titre gracieux, il est prévu un échange de locaux dans les sous-sols pour faciliter l'exploitation des deux établissements. Bien que se trouvant dans une position ambivalente, Arthur Millon approuve les demandes du conseil d'administration mais cherche à tirer profit – ce qui semble au final logique – de la situation. Il propose en effet de modifier le montant de la redevance qu'il doit annuellement à la société du Grand Hôtel. En remplacement d'une taxe aléatoire et dépendante des résultats du Café de la Paix, il projette une redevance fixe, égale aux deux tiers de la moyenne de ce qu'il a payé depuis 1897, c'est-à-dire 60 000 francs annuels. Il motive sa proposition « *en faisant valoir que s'il a réussi à développer la clientèle du Café de la Paix au-delà de toute prévision, c'est grâce à l'abaissement excessif de ses prix ; son bénéfice sur une partie de son exploitation est si minime, qu'il ne comporte pas le prélèvement de 6 % prévu par le bail. M Millon se verrait donc obligé, à défaut d'une entente avec nous sur ce point, de modifier le mode d'exploitation du Café de la Paix, en relevant ses prix, ce qui diminuerait son chiffre d'affaires tout en lui laissant un bénéfice net au moins aussi élevé. C'est pour éviter cette éventualité qui réduirait la somme revenant de ce chef au Grand Hôtel, que M Millon a élaboré la proposition que nous avons résumée plus haut. Nous avons fait ressortir auprès de M Millon que l'année de l'Exposition nous avait valu 115 000 francs, l'année 1901, qui était une année normale, 107 000 francs* »<sup>1136</sup>. La demande d'Arthur Millon paraît donc d'importance. Il faut éviter le conflit d'intérêts, surtout en ces temps où l'actionnariat minoritaire est toujours sur le qui-vive pour accuser le conseil d'administration de la manière dont il conduit l'entreprise.

Cette première proposition minimaliste d'Arthur Millon est peut-être une mise en scène élaborée par lui-même et les membres amis du conseil d'administration de la société du Grand Hôtel pour prouver aux yeux de tous que la nouvelle administration de l'entreprise garde une main ferme et concourt avant tout à sa bonne gestion. Arthur Millon appuie tout de même cette première demande en montrant qu'une redevance fixe avantage notablement la

---

<sup>1134</sup> *Ibid.*

<sup>1135</sup> *Ibid.*

<sup>1136</sup> *Ibid.*

société du Grand Hôtel car elle percevra dans le futur une somme égale lors des années favorables tout comme lors des années qui le sont moins. Néanmoins, la diminution de redevance réclamée est trop importante, et Arthur Millon accepte de l'élever, après, selon le procès-verbal du conseil d'administration, de vives négociations, à la somme de 85 000 francs annuels. Il donne également son accord pour laisser la jouissance au Grand Hôtel, en cas d'exceptionnels besoins, de la cour Opéra, comme « *annexe du restaurant* ».

Ainsi, la perte d'une partie de l'entresol du Café de la Paix – à quoi servait-elle ? – est compensée par une économie d'environ 10 000 francs annuels au seul profit du restaurateur bourguignon. Arthur Millon semble même monter au créneau pour défendre cet accord et montrer, malgré les apparences de prime abord désavantageuses pour la société du Grand Hôtel, qu'il est « *convaincu que la diminution du paiement annuel [...] sera non seulement compensée mais largement dépassée par l'augmentation des bénéfices que nous réaliserons dans le restaurant et par suite dans l'exploitation de l'Hôtel en général* »<sup>1137</sup>. Pour défendre sa propre chapelle, Arthur Millon montre que sa politique des prix bas – qui visiblement lui apporte un grand succès de fréquentation – ne peut être supportable qu'à la condition que les aspirations du Grand Hôtel ne soient pas trop élevées ce qui mettrait alors en péril le chiffre d'affaires du Café de la Paix, entraînerait une hausse des prix des consommations, une baisse de fréquentation et donc une baisse de la redevance perçue par le Grand Hôtel. C'est donc d'un savant équilibre que doit accoucher cette renégociation.

Aucune voix dans l'assemblée générale ne s'élève contre le nouveau contrat trouvé avec Arthur Millon. Il semble d'ailleurs qu'Arthur, du fait de sa formation sur le tas et de sa connaissance des métiers de la restauration, soit un membre très apprécié du nouveau conseil : « *Le dévouement aux intérêts du Grand Hôtel que M. Millon montre en toutes circonstances depuis qu'il est devenu notre collègue, sa compétence en ces matières, enfin le travail personnel considérable qu'il veut bien nous consacrer nous inspire la plus grande confiance dans la justesse de ses appréciations et votre Conseil a été unanime à approuver le principe et les détails de l'entente* »<sup>1138</sup>. Le nouvel engagement trouvé n'est appliqué qu'à partir de 1904 du fait de difficultés chroniques avec la société propriétaire, la Rente foncière. Lors des premières années de la prise de gérance de la nouvelle administration, les relations entre les deux sociétés sont des plus tendues et ne s'apaisent qu'après 1903. Nous aurons l'occasion de revenir autant sur ces vicissitudes que sur le programme complet de transformations du Grand Hôtel datant de la même période.

---

<sup>1137</sup> *Ibid.*

<sup>1138</sup> *Ibid.*

L'entrée d'Arthur Millon au conseil d'administration de la société du Grand Hôtel laisse présager le même sentiment que précédemment décrit, c'est-à-dire l'adhésion, à son égard, de la plupart des actionnaires. Pourtant, au moment de son entrée, le conseil d'administration qui se met en place est toujours secoué par des vents tumultueux émanant du groupe d'actionnaires devenu minoritaire. Malgré tout, voici comment un de ses membres, M. Govare, qui formule certaines critiques sur la nouvelle marche du Grand Hôtel, qualifie l'arrivée au conseil d'Arthur Millon : « *il approuve hautement le choix, comme administrateur de l'hôtel, de M. Millon, propriétaire du Café de la Paix, qui a donné toutes preuves absolues de sa compétence et à qui on devrait même voter des remerciements [...] Il ajoute qu'il considérerait comme déplorable d'écarter son nom* »<sup>1139</sup>. Lors de cette assemblée, trois nouveaux administrateurs doivent être élus ou réélus, Albert Ellissen ayant décidé de ne pas se représenter, Bory d'Arnex arrivant à l'expiration de son mandat et les précédents départs n'ayant pas tous été comblés. Preuve de l'ambiance détestable au sein de l'assemblée, un premier vote a lieu à main levée dont le verdict est jugé douteux et aisément contestable. Les actionnaires présents procèdent à un vote à bulletin secret. Le résultat plébiscite pratiquement Arthur Millon : il obtient 381 suffrages, Alexandre Emery 354, Bory d'Arnex 318, Philippe Weiss quatre-vingt-un alors que G. Lévy – sans doute Gabriel, l'ancien tenancier du Café de la Paix – est gratifié de deux voix<sup>1140</sup>. Il semble ainsi que les actionnaires minoritaires le soient vraiment – ils n'arrivent pas à placer Weiss une nouvelle fois au conseil – et qu'Arthur Millon fasse l'unanimité.

Arthur Millon n'a jamais été président de la société du Grand Hôtel. Il reste, pendant douze ans, jusqu'à son décès, simple administrateur. Vers la fin, il hérite tout de même du poste de secrétaire du conseil. Par contre, son poids dans l'actionnariat ne cesse d'être croissant. Lors de l'assemblée ayant vu son élection, il occupe l'un des deux postes de scrutateur en tant que plus gros actionnaire présent dans l'assemblée. Il est par la suite impossible d'utiliser ce levier pour suivre son parcours du fait de son élection. À son décès, il détient 10 933 actions du Grand Hôtel, dont 250 nominatives<sup>1141</sup>. À cette date, le capital de la société du Grand Hôtel étant toujours de quatre millions de francs, fractionné en 40 000 actions de 100 francs ; Arthur Millon possède donc plus de 25 % du capital de la société. L'unique feuille de présence des actionnaires à l'assemblée générale rescapée des archives du Grand Hôtel symbolise cette mainmise d'Arthur Millon sur la société du Grand Hôtel : en 1919, sa veuve détient 10 239 actions de la société, son fils André – mandaté par sa mère pour

---

<sup>1139</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>1140</sup> *Ibid.*

<sup>1141</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.



la gestion de cet actif – 179<sup>1142</sup>. Surtout, nous nous rendons compte que l'administration instituée à partir de 1900 contrôle complètement la société ; Arthur Millon, toujours dans sa politique de gestion familiale des affaires, y est pour beaucoup : Albert Kieffer possède 673 actions, les autres membres du conseil, qui, nous le pensons, étaient devenus des proches d'Arthur Millon et sous aucun prétexte des dissidents au sein de ce même conseil, complètent le monopole gouvernemental de la société du Grand Hôtel : Henry Wiener, avec son épouse, possède 568 actions, Alexandre Emery 2 700, Oscar Hauser 2 155. De plus, comme pour mieux mettre en exergue que le capital de la société du Grand Hôtel est détenu d'une seule et même main, beaucoup de petits actionnaires absents de l'assemblée de 1919 mandatent le premier gendre d'Arthur Millon pour exprimer leurs voix.

En 1919, la famille Millon possède donc 11 901 actions, les autres administrateurs étant au conseil depuis le début des années 1900, 5 968 actions, ce qui au total fait que ce petit groupe d'actionnaires-administrateurs détient près de 50 % du capital de la société du Grand Hôtel et qu'il faudrait un formidable tir de barrage et une alliance improbable pour le mettre en minorité. De plus, il n'est pas à douter que parmi le reste des actionnaires, beaucoup soient en accord complet avec la politique des membres du conseil d'administration. Nous aurons également l'occasion d'y revenir.

Ainsi, Arthur Millon, depuis à notre sens le moment où il exploite le Café de la Paix, prit petit à petit une part incontournable dans le capital du Grand Hôtel et insuffla un vent de stabilité au sein de ce même conseil par son objectif de succession. Le succès rencontré dans les affaires le pousse probablement à ne pas s'arrêter au seul établissement hôtelier du boulevard des Capucines et à redynamiser une ancienne enseigne hôtelière de prestige, l'hôtel Meurice.

### *L'hôtellerie et les industries liées à la restauration*

Il n'est pas dans notre intention de procéder à une histoire exhaustive de l'hôtel ayant façade sur le jardin des Tuileries. Néanmoins, il est impossible de passer totalement sous silence cet épisode important de la carrière d'Arthur Millon tant il montre son caractère et un fort esprit d'initiatives. Ainsi, en juin 1905, Arthur Millon et Henry Wiener constituent la

---

<sup>1142</sup> ADP, V12S5 : AGH, liste de présence à l'AGO des actionnaires, 26 Avril 1919.

Société de l'hôtel Meurice<sup>1143</sup>. Son capital social d'origine est de 3,5 MF. Pour constituer un hôtel de luxe, disposant de 200 chambres, ils achètent, à la famille Carnot, descendants de l'ancien président de la République, divers bâtiments, constituant l'hôtel en lui-même plus ses dépendances, compris entre les rues de Rivoli et de Mont-Thabor. Le montant total de l'acquisition s'élève à un peu plus de deux millions de francs, dont 38 000 francs, ce qui est très peu, de fonds de commerce, achalandage et enseigne<sup>1144</sup>. Après deux années de rénovation conduite sous la direction de Henri-Paul Nénot, célèbre architecte sur lequel nous reviendrons par la suite, les deux associés sont en mesure de procéder à la réouverture de l'hôtel, en mai 1907, ce qui, comme pour tout exercice similaire, attire les éloges les plus dithyrambiques. Une description de cette inauguration, relevée par Pascal Boissel, parle du « palais du luxe et du confortable », d'« élégante galerie », de restaurant « qui promet d'être un des plus courus de Paris », flatte l'agencement de l'hôtel, sa décoration dans un style tantôt Louis XVI, tantôt Empire, et encore sa terrasse fleurie « d'où le coup d'œil embrasse un merveilleux panorama »<sup>1145</sup>. Wiener et Millon confient l'exploitation du Meurice au Suisse Frédéric Schwenter, que l'on retrouve administrateur-délégué de la société de l'Hôtel Meurice dans les années 1930<sup>1146</sup>, mais aussi actionnaire du Grand Hôtel en 1919 – il ne possède que cinquante-deux actions – puis administrateur de ce dernier, en remplacement d'Albert Kieffer, à partir de 1935<sup>1147</sup>. À son décès, Arthur Millon détient plus de 27 % du capital de la société de l'hôtel Meurice. Du reste, il entreprit la même démarche de succession que pour le Grand Hôtel<sup>1148</sup>.

Au détour de la carrière d'Arthur Millon, nous percevons le rôle majeur qu'y eut Henry Wiener. La parfaite collaboration entre les deux hommes semble totale au point qu'il est, à de multiples reprises, impossible d'attribuer la paternité de tel ou tel projet à l'un des deux, et c'est pourquoi, tout laisse supposer qu'ils agissent indéfectiblement comme un véritable duo. D'ailleurs, leur soutien mutuel est manifeste et public, comme en atteste, par exemple, l'intervention d'Arthur Millon lors de la réélection, « dans un fauteuil », de Henry Wiener à la présidence du conseil d'administration de la société du Grand Hôtel en 1905 : « *M Millon demande la parole pour dire à l'Assemblée que M Wiener a rempli ses fonctions avec trop de*

---

<sup>1143</sup> Archives privées, « collection X » : document notarié passé devant M<sup>e</sup> Cotelle et M<sup>e</sup> Fontana, 12 juillet 1905.

<sup>1144</sup> *Ibid.*

<sup>1145</sup> BOISSEL Pascal, *Hôtel Meurice ...*, *op. cit.*, p. 31.

<sup>1146</sup> Syndicat général de l'Industrie Hôtelière de Paris, *Les hôtels de la France, colonies et étranger*, Paris, s.e., 1933.

<sup>1147</sup> AGH : AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1935.

<sup>1148</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.

*dévouement et de compétence pour que son mandat ne lui soit pas renouvelé et il est persuadé que l'Assemblée saura reconnaître les services rendus par son Président – Applaudissements. M Wiener remercie son collègue, M Millon, des paroles très flatteuses qu'il vient de lui adresser et ajoute qu'il espère que les circonstances lui permettront de travailler à l'avenir comme par le passé pour le bien de la société »*<sup>1149</sup>.

Henry Wiener est né à Vienne, en Autriche en 1853. Il est probable que l'ensemble de la famille – son père, Samuel, était directeur d'un collège de garçons à Vienne – de confession israélite arrive à Paris à la fin du Second Empire<sup>1150</sup>. Le frère de Henry, de deux ans son aîné, Charles, s'installe tout comme lui dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. Il fut consul général de France puis ministre plénipotentiaire, symbole de la réussite de la famille<sup>1151</sup>. D'ailleurs, il n'est pas douteux que les relations et le soutien d'un parent aussi bien placé dans la hiérarchie étatique puissent être de bon recours lorsque Henry Wiener – et par extension Arthur Millon – voulut développer certaines de ses activités, notamment celles qui nécessitaient l'approbation de l'administration publique. Ce soutien haut placé peut aussi se retrouver dans les procédures expéditives attribuant la nationalité française à son frère en août 1889<sup>1152</sup>. Les autres membres de la famille Wiener ne semblent pas en reste puisque les deux fils du frère cadet de Henry furent admis à l'École Polytechnique et à l'École des Mines ; à ce titre, ils servirent comme officiers d'artillerie dans les rangs français durant la Première Guerre mondiale<sup>1153</sup>.

Henry Wiener se marie quelques jours après avoir obtenu la nationalité française avec Mathilde Rosenfeld, de quinze ans sa cadette, originaire tout comme lui de l'est de l'Europe. Six enfants naquirent de cette union, entre 1890 et 1904. Bien que Mathilde Rosenfeld soit née à Paris, ses parents se sont mariés à Prague<sup>1154</sup>. Son père, natif de Prosnitz en Autriche, Jules Rosenfeld, réussit en outre une belle carrière en France puisqu'il fut décoré de la Légion

---

<sup>1149</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AG de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1150</sup> AN, BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener. Ce même dossier indique que Henry Wiener est arrivé à Paris en 1868. Il a alors quinze ans, c'est pourquoi nous pouvons penser que c'est l'ensemble de la famille qui émigre.

<sup>1151</sup> AN, LH/2756/34 : dossier de Légion d'Honneur de Charles Wiener. Né le 25 août 1854 à Vienne, il obtient la nationalité française par décret du 10 août 1878. À cette date, il est professeur au Lycée Fontanes et a obtenu le grade de chevalier de l'ordre de la Grande Chancellerie en décembre 1877. Il fut donc par la suite ministre plénipotentiaire (de deuxième classe), sa carte personnelle l'annonce en tant que ministre de France en mission. Cette haute fonction l'emmena vers diverses destinations – Pérou, Bolivie – et c'est sans doute lors de l'une d'entre elles qu'il décède, le 9 décembre 1913, à Rio-de-Janeiro. D'ailleurs, il est systématiquement absent à la naissance de ses enfants, Charlotte (en septembre 1897) et Claude (en janvier 1900). L'oncle Henry est là pour épauler sa belle-sœur et reconnaître les enfants (ADP, V4E 10166 et V4E 10214). Charles fut fait officier de la Légion d'Honneur par décret du ministère des Affaires étrangères, 13 juillet 1908.

<sup>1152</sup> AN, BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener. Henry Wiener demande officiellement la naturalisation par une lettre en date du 20 juillet 1889 ; le décret de naturalisation est signé le 5 août de la même année. La démarche fut tout autant rapide lors de sa demande d'admission à domicile : alors qu'il en fait la demande le 20 juin 1885, la décision présidentielle arrive le 30 août 1885.

<sup>1153</sup> *Ibid.*

<sup>1154</sup> ADP, V4E 1044 : acte de naissance de Mathilde Rosenfeld, 7 décembre 1868 (9<sup>ème</sup> arrondissement).

d'Honneur en tant qu'officier de l'Instruction publique<sup>1155</sup>. De plus, et comme autre indice de la réussite de la famille, le frère de Mathilde Rosenfeld est juge au tribunal de la Seine. À notre regret, aucun contrat de mariage ne fut établi à l'occasion des noces des deux époux<sup>1156</sup>, tant et si bien que nous ne connaissons au final que peu sur les origines de Henry Wiener, et, de ce fait, il est difficile de comprendre l'importance de ses compétences, de ses relations, de ses réseaux ou de sa fortune personnelle. La tradition veut qu'il soit banquier, et bien qu'il existe un *Wiener Bankverein* à Vienne, nous n'avons décelé aucun lien direct entre cette banque et Henry Wiener<sup>1157</sup>. De plus, eu égard à la carrière de Henry Wiener, cette thèse nous paraît difficile à avaliser.

Selon nous, Arthur Millon et Henry Wiener se sont rencontrés au Grand Hôtel, du fait qu'Arthur était actionnaire et locataire de la société du Grand Hôtel et que Henry était déjà administrateur du Grand Hôtel – il est scrutateur lors de l'assemblée d'avril 1898, ce qui indique son poids dans l'actionnariat à cette date<sup>1158</sup> – en passe de devenir président de la société. Henry Wiener entre au Grand Hôtel à travers la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger – il est administrateur de cette dernière, secrétaire du conseil et détenteur de 100 actions<sup>1159</sup> – et est le seul à y rester de manière durable<sup>1160</sup>. Au regard de sa carrière professionnelle, il peut être qualifié d'administrateur professionnel. Il siégea en effet à un nombre important de conseils d'administration. Les conseils auxquels il participa appartiennent à des sociétés de secteurs d'activité aussi variés que la banque, l'énergie, l'industrie d'extraction ou de transport<sup>1161</sup>. Il semble donc que, à l'instar de l'administration présidée par le comte Reusens, des personnages issus de diverses industries s'intéressent de

---

<sup>1155</sup> AN, LH/2383/13 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Rosenfeld. Ce dernier obtient le grade de Chevalier par décret du ministère des affaires étrangères, le 26 décembre 1885. Il décéda à Versailles en mai 1914.

<sup>1156</sup> ADP, V4E 6223 : acte de mariage entre Henri Wiener et Mathilde Rosenfeld, le 14 août 1889 (9<sup>ème</sup> arrondissement).

<sup>1157</sup> KURGAN–Van HENTENRYK Ginette, *Gouverner la Générale de Belgique, essai de biographie collective*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1996, p. 128 et 139.

<sup>1158</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

<sup>1159</sup> AN, ET/LIX/909 : assemblée constitutive de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, 23 juin 1896.

<sup>1160</sup> Certains administrateurs communs entre les deux sociétés, imposées même dans un premier temps par la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, comme Reuben Gubbay, sont restés quelques années au sein du conseil d'administration du Grand Hôtel, mais sans s'être impliqué au point de Henry Wiener.

<sup>1161</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : faire-part de décès de Henry Wiener, janvier 1922. Sans être exhaustif, et en dehors de l'activité hôtelière, Henry Wiener fut administrateur de la Banque de Tunisie, de la Société française des Chemins de fer de l'Indo-Chine, de la Société du Port de Beyrouth, de la Société financière de transport et d'entreprises industrielles à Bruxelles, président de la Société d'exploitation minière en Serbie, administrateur de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, de la société allemande d'électricité, etc. Il semble qu'il ait commencé sa carrière comme secrétaire de la Compagnie des Chemins de fer orientaux.

près à la grande hôtellerie, et voient, du fait du développement inexorable de l'activité touristique mais aussi du taux de rémunération important du capital proposé pendant cette dernière période, un secteur judicieux – voire juteux – d'investissement. D'ailleurs, il est certain que Henry Wiener n'est pas issu du sérail hôtelier. Sa prise de responsabilité au Grand Hôtel est la première dans le secteur et se fait dans le sillage de la société industrielle d'Ellissen. La deuxième se fait en compagnie d'Arthur Millon au Meurice, compagnon qui, à notre sens, l'entraîne vers d'autres activités mêlant les capacités de l'un et de l'autre. À partir de 1900, « *l'industriel* »<sup>1162</sup> Henry Wiener semble tout de même avoir été séduit par le dynamisme d'Arthur Millon, comme en témoignent leurs nombreuses collaborations, mais aussi par le secteur hôtelier. Il laisse ainsi la main de sa seconde fille, Marthe, à un hôtelier marseillais, qui dirige un établissement à proximité du Vieux-Port, où Henry Wiener décède en janvier 1922<sup>1163</sup>. De surcroît, à son décès, sur une fortune estimée à un peu plus de trois millions de francs, exclusivement constituée d'actions et d'obligations de sociétés touchant à tout type d'industrie, pratiquement la moitié est représentée par des actions des sociétés de l'hôtel Meurice – 1 697 actions – et du Grand Hôtel – 698 actions. L'inventaire dressé six mois après son décès prouve également que Wiener avait investi dans d'autres hôtels, sans toutefois pouvoir influencer, seul, sur le cours de ces différentes entreprises : il possède 445 actions du Majestic, vingt-cinq parts de fondateur de cette même société, quarante-huit actions du Régina, et également cinquante et une actions au porteur de la société du Biarritz Hôtel, 100 actions de la société anonyme du Trianon Palace Hôtel de Versailles ou encore dix actions nominatives de la société anonyme de l'Impérial Hôtel Paris<sup>1164</sup>. Il ne resta pas un simple actionnaire de ces diverses enseignes puisqu'il fut président de la société de l'Hôtel Carlton à Biarritz, et également administrateur-délégué du Trianon-Palace à Versailles et de l'Hôtel de Savoie, à Fontainebleau<sup>1165</sup>, preuve de toute l'implication du personnage dans le secteur hôtelier durant la seconde partie de sa carrière.

À titre personnel, tout comme Henry Wiener et sans doute en sa compagnie, Arthur Millon investit dans un troisième hôtel parisien : le Majestic. En 1905, Léonard Tauber, fondateur de l'hôtel Régina<sup>1166</sup>, acquiert le Palais de Castille situé avenue de Kléber – une des

---

<sup>1162</sup> Comme il est qualifié lors de sa déclaration de succession (ADP, DQ7 35880).

<sup>1163</sup> ADP, DQ7 35880 : déclaration de succession de Henry Wiener, juillet 1922.

<sup>1164</sup> *Ibid.*

<sup>1165</sup> AN, BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener.

<sup>1166</sup> Hôtel de 300 chambres ouvert le 1<sup>er</sup> mars 1900, situé place de Rivoli – place des Pyramides de nos jours (ADP, 2MI3 140 : *Bottin du Commerce*, 1905).

douze avenues donnant sur le rond-point de l'Étoile – pour la somme de 2 800 000 francs<sup>1167</sup>. Peu de choses restèrent de l'ancien palais de la Reine Isabelle d'Espagne, et, en trois années, Tauber, à l'aide de son architecte Sibien, dévoile son nouvel « *hôtel aristocratique sans rival* » à Paris. Si l'on s'en tient à la publication diligentée par la direction de l'entreprise à l'occasion de la naissance du Majestic, c'est bien la diversité des installations ainsi que leur confort qui doivent faire tout le succès du nouvel hôtel : « *"Majestic" comprend quatre cents appartements ou chambres, chacun avec antichambre et salle de bain. Dans tous, le faux luxe, le faux confortable, le brillant extérieur ont été proscrits au profit du style et du goût. Et ce qui est remarquable, c'est qu'il n'en est pas un qui soit exactement semblable à l'autre, pas un qui n'ait été le but d'une recherche spéciale de disposition, de décoration, d'ameublement. L'un offre à la femme élégante qui l'habitera le plus complet jeu de glaces qu'elle puisse rêver pour s'habiller et la penderie la plus pratique pour ses nombreuses toilettes. L'autre séduira l'homme par sa simplicité artistique et son confortable [...]"Majestic" est donc à la fois, par ses dimensions et sa beauté, le plus américain et le plus parisien des hôtels. Tout y a été conçu pour que le voyageur y trouve le maximum de joie et de confort. Si on ajoute que les prix y sont très raisonnables, on peut affirmer que toutes les familles aisées, de passage à Paris, y trouveront des avantages qu'elles ne peuvent rencontrer dans aucun autre hôtel de premier ordre* »<sup>1168</sup>. Comme il est désormais d'usage, Léonard Tauber crée une société anonyme de l'hôtel Majestic. Arthur Millon ne fut jamais administrateur de cette dernière et sa déclaration de succession prouve qu'il ne possède aucune part de fondateur. Néanmoins, il s'est intéressé de près à l'hôtel situé à proximité de l'Arc de Triomphe, puisqu'il possède à la fin de sa vie 1 084 actions du Majestic de 100 francs entièrement libérées, 1 416 actions nominatives de la même société libérées de 25 francs ainsi que 506 obligations 5 % émises par le Majestic au capital de 500 francs<sup>1169</sup>. Arthur Millon fut donc attentif et intéressé à la concurrence. Mais, il n'est pas le seul à agir de la sorte. Ainsi retrouvons-nous Léonard Tauber comme actionnaire très minoritaire du Grand Hôtel ; il possède cinquante actions en 1919. Il est plus intéressant de constater qu'il est mandaté par un grand nombre d'actionnaires absents à l'assemblée générale de la société du Grand Hôtel d'avril 1919. Est-il une force d'opposition au sein de l'actionnariat de l'entreprise ? Du fait du nombre infime de voix représentées, nous préférons supposer que de petits actionnaires se regroupent sous la tutelle d'un grand nom de l'hôtellerie parisienne pour exprimer leurs suffrages et qu'il existe une sorte d'entente cordiale entre ces grands noms de l'hôtellerie de luxe parisienne. Nous aurons l'occasion de voir par la suite que ces relations se sont largement développées. Après avoir

---

<sup>1167</sup> *Hôtel Majestic*, Paris, Imp. Draeger frères, s.d., 38 pages.

<sup>1168</sup> *Ibid.*

<sup>1169</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.

fondé le Régina et le Majestic, Léonard Tauber se lança, dans l'entre-deux-guerres, dans la création du Raphaël, toujours avenue Kléber<sup>1170</sup>.

Ainsi, le fait que Millon et Wiener achètent des parts du Majestic et que Tauber entre dans l'actionnariat du Grand Hôtel, même de manière marginale, tend à prouver que le microcosme de l'hôtellerie haut de gamme parisien entretient des relations étroites. De quelle nature relève ces liens ? Nous pouvons penser qu'à l'instar de toute autre industrie, « *les relations inter-entreprises sont intenses. Le fonctionnement de l'industrie parisienne repose sur un ensemble de réseaux au sein desquels circulent les hommes, les capitaux, les connaissances et les informations* »<sup>1171</sup>. L'entente cordiale entre les grands hôtels de la capitale est également perceptible lorsque, par exemple, les sociétés du Grand Hôtel et du Continental attaquent, ensemble, l'administration de l'hôtel d'Orsay pour concurrence déloyale<sup>1172</sup> ou encore lorsque le conseil d'administration du Grand Hôtel engage le chef de la comptabilité du Continental comme commissaire de ses propres comptes<sup>1173</sup>.

Ces diverses alliances et contributions aux affaires des concurrents mettent en lumière les relations qui pouvaient s'exercer entre les patrons de la grande hôtellerie parisienne durant la Belle Époque. Ces bons rapports, ces soutiens mutuels d'entreprises voisines mais rivales, sont consacrés par la création, à l'initiative de Léonard Tauber, de l'Union hôtelière parisienne<sup>1174</sup>. En décembre 1906, le fondateur du Régina et du Majestic constitue une société anonyme, au capital de 2 MF, divisé en 20 000 actions de 100 francs, ayant pour objet, entre autres, « *1° L'exploitation des fonds de commerce de l'Hôtel de Calais, situé à Paris, rue des Capucines, n°5 (1<sup>er</sup> arrondissement) [...] 2° La création, l'acquisition, l'exploitation de tous autres hôtels meublés à voyageurs ou sans voyageurs en France ou hors de France et l'achat d'actions, parts de fondateur, obligations et autres titres de toutes Sociétés françaises ou étrangères se rattachant directement ou indirectement à l'industrie hôtelière* »<sup>1175</sup>. De manière générale, les statuts permettent à la nouvelle société de se développer largement, en édifiant, louant, achetant ou vendant des immeubles destinés à l'exploitation hôtelière, directe ou indirecte. Léonard Tauber apporte à la société l'hôtel mentionné dans ses statuts, à savoir l'Hôtel de Calais ainsi que son fonds de commerce. Il

---

<sup>1170</sup> ETIENNE Bernard, GAILLARD Marc, *Palaces et grands hôtels ...*, *op. cit.*, p. 145.

<sup>1171</sup> CARON François, « L'embellie parisienne à la Belle Époque ... », *op. cit.*, p. 55.

<sup>1172</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AG de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1173</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AG de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903. D'ailleurs, un actionnaire s'émeut de la présence du comptable et craint que cette situation privilégiée nuise au Grand Hôtel. Pour ne pas créer de polémique, le comptable du Continental, M. Mathieu, se retire, au profit d'un autre comptable professionnel, Eugène Léautey.

<sup>1174</sup> BNF, 4-WZ-12342 : Union hôtelière parisienne, statuts de 1906.

<sup>1175</sup> *Ibid.*, article 5 des statuts.

ajoute à cet apport mille actions nominatives de 100 francs de la Société anonyme dite Hôtel Régina-Paris, mille actions de 100 francs de la Société dite Hôtel Majestic-Paris, mille actions de la Société de l'Hôtel Meurice, au capital de 100 francs ainsi que mille actions de la Société des Hôtels de l'Étoile, ayant son siège à Paris, au 47, avenue de Friedland, société ayant pour but l'exploitation de divers hôtels. À l'exception des actions du Régina, aucune n'a encore produit de revenu ; ces sociétés – c'est pour le moins certain pour le Majestic et le Meurice – sont trop jeunes pour avoir pu rétribuer leur porteur. Par exemple, à la date de fondation de l'Union hôtelière parisienne, le Majestic doit « *incessamment* » ouvrir. Le premier associé de Tauber, Jean Wetzel, apporte de son côté le fonds de commerce de l'Hôtel Vendôme, situé 1, place Vendôme. La nouvelle société a donc pour but l'exploitation de ces deux établissements hôteliers dont les tenanciers ne sont que locataires des murs mais propriétaires des fonds de commerce. Du fait des deux apports, Tauber et Wetzel s'octroient 6 000 actions chacun, de telle sorte que l'un et l'autre possèdent 30 % de l'Union hôtelière parisienne. À la date de dépôt des statuts, les 8 000 actions vacantes ont trouvé preneurs et c'est ainsi qu'Arthur Millon et Henry Wiener accèdent au conseil d'administration de la société dès son premier exercice<sup>1176</sup>. Ils souscrivent chacun à 150 actions et possèdent tous les deux 360 parts de fondateur<sup>1177</sup>. Le reste du conseil d'administration est complété par des proches de Tauber, à savoir Arthur Geissler, président de la Société des Hôtels de l'Étoile, E. Charvet, H. Weigel, J. Wetzel, administrateurs du Régina et du Majestic et de Constant Baverez, administrateur du Régina. L'Union hôtelière parisienne ne mit jamais à profit l'étendue des possibilités que ces statuts lui donnaient. Son exploitation resta cantonnée, jusque dans les années 1960, aux hôtels de Calais et de Vendôme<sup>1178</sup>. Par contre, il est certain que cette société fut employée par Tauber pour épauler ses propres entreprises : en 1924, le capital social de la société est doublé au moment même où Tauber double celui de la société du Régina – il passe de 1,4 MF à 2,8 MF – et surtout lorsqu'il crée la société d'exploitation du Raphaël, au capital de 4 MF. D'ailleurs, l'Union hôtelière parisienne souscrit de manière non négligeable au nouveau paquebot de la flotte Tauber : elle achète 9 280 actions du Raphaël de 100 francs, libérées de vingt-cinq francs<sup>1179</sup>. À cette époque, André Millon a pris la place de son père et de Henry Wiener auprès de Tauber. De tout temps, le conseil d'administration fut très stable. Dans les

---

<sup>1176</sup> BNF, 4-WZ-12342 : AGO de l'Union hôtelière parisienne, 28 mars 1908.

<sup>1177</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon et ADP, DQ7 35 880 : déclaration de succession de Henry Wiener.

<sup>1178</sup> BNF, 4-WZ-12342 : AGO de l'Union hôtelière parisienne, 27 juin 1961.

<sup>1179</sup> BNF, 4-WZ-12342 : AGO de l'Union hôtelière parisienne, 31 mars 1925.



années 1960, André Millon est toujours administrateur de l'Union hôtelière parisienne, que J. Wetzelschlag préside.

Ce bref historique met une nouvelle fois en lumière les liens étroits existants entre divers propriétaires de grands hôtels de Paris. Ces relations paraissent ambivalentes à interpréter. Au vu de la faible participation réciproque des différents protagonistes au sein des affaires des uns et des autres, nous sommes en droit de nous interroger pour comprendre s'il s'agit de surveiller ou de soutenir, de contrôler ou d'épauler ces diverses initiatives. Il est difficile de trancher. Dans un contexte voyant Paris se doter d'un nombre grandissant d'hôtels haut de gamme et où se développe une concurrence importante, la tentation de superviser la santé économique des uns et des autres paraît attrayante. Néanmoins, nous comprendrions mal comment les dirigeants du Grand Hôtel, du Meurice, du Régina, du Majestic, ... pourraient être des concurrents hostiles alors que Tauber accueille au sein de sa nouvelle société, l'Union hôtelière parisienne, Millon et Wiener. En outre, nous savons que l'élection de ces deux derniers au conseil d'administration de l'Union hôtelière parisienne ne se fait pas dans le but de faire entrer des capitaux dans ses caisses. Il est donc certain qu'un marché important s'étoffe à Paris – les premiers concernés sont les premiers à l'amplifier – lors de la première décennie du XX<sup>e</sup> siècle et que ces alliances ne sont peut-être en définitive qu'un groupement de bonne intelligence tendant à s'organiser contre une rivalité effrénée, voire même, en amplifiant nos impressions et en ne les concentrant que sur un adversaire, à bâtir un front anti-Ritz<sup>1180</sup>. Toutefois, il semble clair que, dès leurs créations, ces différents établissements ne s'inscrivent pas sur le même créneau et qu'une bataille s'opère à différents niveaux, suivant le rang auquel ces différents hôtels tentent de se greffer. Il est évident qu'il est impossible de mettre sur un pied d'égalité le Ritz et le Grand Hôtel. Par contre, Ritz et Meurice semblent être bien plus proches et, de ce fait, bien plus concurrents. Ainsi, le marché de la grande hôtellerie parisienne existe bien durant la Belle Époque, mais il est plus subtil que cette simple généralité. En étudiant les installations, le confort, les dimensions, les tarifs, les politiques de communication de toutes ces enseignes, nous nous rendrions rapidement compte que, dès la Belle Époque, la grande hôtellerie parisienne n'est pas une entité globalement homogène et qu'elle répond à des demandes bien distinctes.

---

<sup>1180</sup> Comme autres hôtels créés durant la Grande Dépression et surtout pendant la Belle Époque, nous pouvons citer, sans être exhaustif, les hôtels de gare comme le Terminus Saint-Lazare (1889) et l'Hôtel d'Orsay (1900), l'Élysée-Palace (1899), le Crillon (1909), le Carlton (1909), le Lutetia (1910), ...

Les activités et les réflexions sur son temps poussent également Arthur Millon à animer un marché, qui *a priori* souffrait d'un manque évident de concurrence, celui du froid parisien. Arthur Millon était aux premières loges pour constater ces absences avec la gestion de ses trois cafés-restaurants. Il achète par exemple lui-même mensuellement de la glace au Grand Hôtel pour le Café de la Paix<sup>1181</sup>. En 1903, il crée les Glacières de l'Alimentation, basées dans le sud du 15<sup>ème</sup> arrondissement de Paris – 112 à 122 avenue Félix Faure. Avant cette date, « *le commerce de glace à Paris était sous le coup d'un monopole de fait ; une seule société l'exerçait. Plusieurs sociétés importantes s'étaient créées de 1875 à 1900, aucune n'avait pu soutenir la concurrence et subsister. La qualité des produits, la régularité dans les livraisons, les prix de vente se ressentaient naturellement de l'absence de concurrence. Les consommateurs de glace, tout le monde à Paris en l'espèce souffrait de cet état de chose qu'à plusieurs reprises personne n'avait pu changer* »<sup>1182</sup>. Au départ, la production de la société destinée aux cafés et restaurants parisiens est plutôt modeste : environ 24 000 kilos de glace par jour pour atteindre, vers 1912, 290 000 kilos. Pour produire de telles quantités, la société dispose de bâtiments qui suivent eux aussi, en superficie, les progressions de la production : alors qu'ils couvrent 3 400 m<sup>2</sup> à l'origine, l'usine est étendue sur 17 500 m<sup>2</sup> dans le début des années 1910. En tout cas, le rédacteur de la notice sur les Glacières de l'Alimentation – sans doute un employé ou le directeur de cette même société – est élogieux par rapport aux bienfaits engendrés par la nouvelle société et par la qualité des produits proposés : « *Les produits sont fabriqués suivant les procédés les plus perfectionnés, les différents laboratoires officiels de l'État et de la Ville l'ont reconnu. La société est devenue d'année en année plus puissante et plus prospère ; les dépenses qu'elle a engagées successivement pour son extension (un peu plus de trois millions), sont payées. Elle a réussi à établir à Paris, dans ce commerce important et indispensable, la libre concurrence qui n'existait pas. Elle a mis les consommateurs de glace à l'abri des difficultés de toute sorte, auxquelles ils étaient obligés de se soumettre. Paris consomme annuellement 140 000 tonnes de glace, le prix de vente par suite de la concurrence a subi une baisse de 25 %, s'est établi normalement à 10 francs de moins la tonne [...] En résumé, la concurrence a fait ce qu'elle fait toujours : progrès dans la fabrication, régularité des livraisons et baisse dans les prix de vente* »<sup>1183</sup>.

En 1908 ou 1909, « *toujours pour soutenir la régularité du marché* », les Glacières de l'Alimentation développent leurs activités en installant notamment une fabrique d'eaux gazeuses. À la même époque, la société fonde une filiale, les Frigorifiques de l'Alimentation, « *société exclusivement composée de commerçants des professions de l'alimentation* »<sup>1184</sup>, qui reprend un frigorifique installé rue du Louvre, sous la Bourse du Commerce, depuis 1901. Tout comme

---

<sup>1181</sup> ADP, V12S24 : AGH, livre de comptes, 1902.

<sup>1182</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1183</sup> *Ibid.*

<sup>1184</sup> *Ibid.*

pour la société mère, les Frigorifiques semblent utiliser les dernières innovations en matière de froid, à tel point que son installation de la Bourse devient un « *modèle du genre, que toutes les personnes qui s'intéressent à ce genre d'industrie, viennent visiter et qui rend les plus grands services aux commerçants de l'alimentation, et par suite à la population parisienne qui profite des progrès faits pour l'approvisionnement [...] Un établissement de ce genre manquait à Paris, qui s'était laissé devancer dans cette industrie par plusieurs villes étrangères* »<sup>1185</sup>. Arthur Millon se penche donc sur les problèmes de son temps et de sa profession initiale. Il semble, au vu de son dossier de Légion d'Honneur, qu'il réussit en partie à combler certains manques de l'industrie cafetière parisienne. Néanmoins, il ne s'arrête pas en si bon chemin et porte désormais ses intérêts vers un chantier considérable.

### *La Société de la rue Édouard VII*

En 1910, Wiener et Millon se lancent dans un projet encore plus démesuré : la création d'une rue. La proximité de l'Opéra, l'attrait du quartier, l'activité du boulevard des Capucines font que certains entrepreneurs commencent à s'intéresser au secteur et ainsi à vouloir tirer meilleur parti des vieux immeubles, datant de l'époque pré-haussmannienne, se situant encore sur la rue Basse-du-Rempart – l'avènement de la rue Édouard VII fait disparaître les derniers vestiges de cette enceinte royale – et sur des « *parcelles demeurées en retrait par rapport au nouvel alignement du boulevard* »<sup>1186</sup>. Un premier projet de galerie ouverte, à l'endroit où fut construite la rue Édouard VII, est intervenu en 1888, mais il resta *ad vitam aeternam* à l'état de projet. Selon le conseil d'administration de la société du Grand Hôtel, il semble également que les études d'implantation d'un nouvel hôtel soient multiples au cœur de la Belle Époque : « *diverses possibilités avaient essayé de créer au coin de la rue Scribe et du boulevard des Capucines un grand hôtel, absolument moderne. La plus importante de ces tentatives a été faite il y a environ trois ans et elle était bien près d'aboutir. L'établissement projeté, de vastes dimensions, aurait été pour notre société un concurrent sérieux et votre Conseil a été heureux de constater que, au dernier moment, ce projet en présence de certaines difficultés, a été abandonné* »<sup>1187</sup>. Ainsi, et pour ne pas voir de nouvelles tentatives au grand jour, les deux associés prennent les choses en main, tout en désirant faire un hôtel dissemblable du Grand Hôtel, pour ainsi ne pas lui faire d'ombre : « *l'hôtel, de dimensions moyennes, [...] sera exploité de manière à ne pas faire concurrence au Grand Hôtel. En effet, il ne sera pas de la même catégorie et*

---

<sup>1185</sup> *Ibid.* En dépit de nos recherches, nous ne sommes pas en mesure d'apporter plus d'éléments sur ces créations et sur ces sociétés, qui mériteraient pourtant des développements attentifs.

<sup>1186</sup> GUIGNARD M., PASQUIER C., FRANC J.-C., « Un îlot parisien » in LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra ...*, op. cit., p. 99.

<sup>1187</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGE de la société du Grand Hôtel, 22 avril 1911.

*ne s'adressera pas au même public* »<sup>1188</sup>. Si un hôtel doit se bâtir sur la rue Édouard VII projetée, autant en avoir le contrôle ! La création de la Société de la rue Édouard VII par Wiener et Millon est donc une réaction contre une tentative de mise en concurrence du Grand Hôtel. Mais ils ne s'arrêtent pas en si bon chemin. En effet, ils profitent de l'occasion pour aller encore plus loin et pour devenir ainsi promoteurs immobiliers, métier auquel ils ne s'étaient pas encore essayés.

Il est aussi certain qu'ils ont parfaitement conscience de tout le potentiel représenté par cet espace idéalement placé entre l'Opéra et la Madeleine, entre le Grand Hôtel et l'Olympia, inauguré depuis quelques années. Ainsi, Arthur Millon et Henry Wiener ne se contentent pas de bâtir un nouvel hôtel, mais s'occupent intégralement de l'ouverture de la nouvelle rue. Son percement entre le boulevard des Capucines et la rue Caumartin est confiée à leur architecte fétiche, Henri-Paul Nénot, qui crée pratiquement « *une ville à l'intérieur de l'îlot, [...] une ville sur la ville* »<sup>1189</sup>. La Société de la rue Édouard VII – le nom de la rue fut donné en hommage au souverain anglais très admirateur de Paris – prévoit la construction de boutiques au rez-de-chaussée en façade sur le boulevard et sur la nouvelle rue, d'un hôtel de luxe, dans les étages, sur la partie adossée à la rue Scribe, de locaux de grande superficie, de l'autre côté de la rue, dotés des équipements les plus modernes permettant ainsi de les louer à des sociétés qui doivent y trouver « *des conditions de commodités jusqu'ici inconnues en France* »<sup>1190</sup>. Dans le fond de la ruelle, sur la place intérieure où trône une statue du roi anglais décédé en 1910, est implanté un théâtre portant son nom. Les concepteurs de la rue, Millon, Wiener et Nénot, n'ont pas hésité à transgresser les règles imposées par la ville de Paris pour donner encore plus de valeur à leurs constructions<sup>1191</sup>. Ils ont en effet donné aux bâtiments une hauteur non réglementaire, eu égard à la largeur de la rue. Pour ne pas craindre des démolitions, la société « *accepte de considérer la rue comme une cour* »<sup>1192</sup> et doit, de ce fait, placer des grilles de clôture aux extrémités de la rue, boulevard des Capucines et rue Caumartin, de telle sorte que la circulation automobile n'y soit plus permise. Cette mesure ne fut jamais appliquée avant 1920 ! Au final, la rue est conçue d'un seul tenant dans le plus pur style haussmannien : pierre de taille en façade, alignement rectiligne, colonnades corinthiennes aux étages – comme dans l'ensemble du quartier, etc. « *Cet ensemble s'exprime comme une réduction du phénomène urbain, une*

---

<sup>1188</sup> *Ibid.*

<sup>1189</sup> GUIGNARD M., PASQUIER C., FRANC J.-C., « Un îlot parisien ..., *op. cit.*, p. 99.

<sup>1190</sup> BIDAULT DES CHAUMES A., *Le percement de la rue Édouard VII*, Paris, Publications du journal *Le génie civil*, 1912, p. 8.

<sup>1191</sup> ADP, VO11 1086 : permis de construire de la rue Édouard VII.

<sup>1192</sup> *Ibid.*

*ville en miniature, luxueuse, mettant un terme à la cohabitation des types sociaux et architecturaux, refusant la différence. Elle est aussi ville intérieure, enveloppe renversée, qui se concentre sur sa rue et sa place* »<sup>1193</sup>.

Pour réaliser un tel programme, Arthur Millon et Henry Wiener créent une société anonyme de la rue Édouard VII, au capital de six millions de francs, divisé en 12 000 actions de 500 francs, aux prérogatives très étendues. Elle a en effet pour objet : « 1- l'acquisition par voie de vente, échange ou autrement d'immeubles bâtis ou non bâtis situés en France et notamment d'un groupe d'immeubles situé à Paris, boulevard des Capucines (ancienne rue Basse-du-Rempart), rue Caumartin et impasse Sandrié. 2- la mise en valeur de ces immeubles par voie d'édification, modifications, démolitions ou autrement. 3- la location [...] de tous immeubles et d'une manière générale leur exploitation directe ou indirecte. 4- la création, l'acquisition et l'exploitation directe ou indirecte de tout fonds de commerce ou industries exploités dans ces immeubles [...] 6- la participation directe ou indirecte de la Société dans toutes opérations immobilières, commerciales et industrielles, pouvant se rattacher à un des objets précités par la création de sociétés nouvelles »<sup>1194</sup>. La société est établie pour cinquante années. En plus de l'aval et de la volonté municipale, la société se forme sur la base de quatre promesses de vente que Wiener et Millon avaient obtenues : la première est consentie par la Compagnie générale des Voitures de Paris, « qui y logeait 500 chevaux et 200 fiacres »<sup>1195</sup>. Ils achètent également trois autres propriétés privées, représentant au total plus de 8 000 m<sup>2</sup> de surface. Pour leurs bonnes œuvres, Millon et Wiener s'octroient 2 500 parts de fondateur chacun. De plus, pour financer leurs travaux, les nouveaux promoteurs immobiliers, en plus du capital de base de la société, font largement appel à l'emprunt : « pour créer des ressources nécessaires à notre entreprise [...] nous avons passé avec le Sous-Comptoir des Entrepreneurs et avec l'Industrie Foncière des contrats d'emprunt pour 15 000 000 et 6 000 000 francs. Le premier de ces prêts nous est consenti à court terme pour être repris plus tard par le Crédit Foncier de France. Le second comporte une durée de trente ans, avec faculté de remboursement anticipé. Nous nous sommes en outre assurés des ouvertures de crédit pour faciliter notre trésorerie »<sup>1196</sup>. Enfin, Millon et Wiener entraînent avec eux des personnages bien connus de leur entourage, et notamment du Grand Hôtel, puisque figurent au conseil d'administration de la société immobilière Alexandre Emery et Oscar Hauser, tous deux hôteliers suisses, administrateurs du Grand Hôtel<sup>1197</sup> ainsi qu'une nouvelle figure, Jules Dollfus. Ingénieur civil, né à Paris en 1842, décédé à son domicile de Neuilly-sur-Seine en juin 1919, Jules Dollfus fut administrateur de très nombreuses sociétés ; il fut entre autres président du conseil d'administration de la Compagnie des Ports de Tunis, Sousse et Sfax et président de la

<sup>1193</sup> GUIGNARD M., PASQUIER C., FRANC J.-C., « Un îlot parisien ..., *op. cit.*, p. 99.

<sup>1194</sup> Statuts de la Société de la rue Édouard VII, article 3, 1910.

<sup>1195</sup> GUIGNARD M., PASQUIER C., FRANC J.-C., « Un îlot parisien ..., *op. cit.*, p. 99.

<sup>1196</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 20 avril 1912.

<sup>1197</sup> Nous revenons plus en détail sur ces deux personnages dans le déroulement de ce chapitre.

Société nationale des travaux publics lors de sa création<sup>1198</sup>. Il participa donc à de grands chantiers à l'étranger et dans les colonies françaises. Ainsi, il séjourna à Berne pendant la durée des travaux du grand souterrain des Alpes bernoises, fit exécuter des lignes de chemins de fer entre Oran et Alger, entre Bucarest et Galatz, ainsi que dans les Alpes bernoises, travailla à l'aménagement des ports de Beyrouth, d'Oran, de Tunis, à la construction d'un bassin au port de Bizerte, ...<sup>1199</sup> Il œuvra également à l'extension du port de Montevideo, en Uruguay, à travers un groupement d'entrepreneurs basé à Paris sous le nom d'Arcada, qui allait devenir, en 1919, la Société nationale de travaux publics<sup>1200</sup>. Pendant le temps où Dollfus vécut en Algérie, il fut premier adjoint au maire d'Oran et créa un important vignoble à Tlemcen. Il fut de retour à Paris en 1896<sup>1201</sup>. Au total, c'est donc un homme à la très haute expérience dans le secteur des travaux publics qui rejoint Wiener et Millon dans cette aventure, qui, à la vue de la carrière de Jules Dollfus, pourrait presque paraître ordinaire.

Les travaux de la rue Édouard VII débutent le 17 janvier 1911 par des démolitions et des fouilles. Les travaux semblent très actifs du fait notamment « *de la mise en place des grandes toitures vitrées abritant le chantier* »<sup>1202</sup>, « *d'immense Parapluie-Abri* »<sup>1203</sup>, permettant un travail plus rapide. Grâce à eux, on se dégage des aléas climatiques, ce qui entraîne une dépense supplémentaire pour la société, surtout l'hiver pour l'électricité. Malgré toutes ces précautions et ces concessions, les travaux prennent un certain retard et la tranche principale n'est achevée qu'en mai 1913. À partir de cette même date, les dernières démolitions ne sont qu'entreprises, côté Caumartin<sup>1204</sup>. Les administrateurs de la société se montrent prudents devant les retards enregistrés dans leur objectif de location, d'autant plus que l'aspect du chantier n'encourage pas à l'optimisme : l'établissement des « parapluie-abris » fait que les nouveaux immeubles

---

<sup>1198</sup> AN, LH/785/12 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Dollfus. Il fut fait chevalier par décret du 10 juin 1896 en qualité d'ingénieur civil et entrepreneur de travaux publics et officier du même ordre par décret du ministère des Affaires étrangères le 1<sup>er</sup> janvier 1908.

<sup>1199</sup> Voir sur l'ensemble de ces réalisations l'ouvrage de Dominique Barjot (*La Grande Entreprise Française de Travaux Publics (1883-1974)*, Paris, Economica, 2006, 940 pages) et plus particulièrement les passages dédiés à la création des tunnels alpins (p. 89-90) et au port de Bizerte (p. 163-166). De plus, bien que l'auteur ne mentionne pas l'existence de Jules Dollfus, il marque la présence d'une maison Dollfus ayant participé au creusement du tunnel du Loetschberg (p. 89) et à un concours pour obtenir la construction du port de commerce de Rosario (p. 175). Nous pouvons seulement supposer que Jules Dollfus est acteur, pour ne pas dire plus, de la société de construction éponyme.

<sup>1200</sup> BARJOT Dominique, *Travaux publics de France, un siècle d'entrepreneurs et d'entreprises (1883-1992)*, Paris, Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées, 1993, p. 61.

<sup>1201</sup> AN, LH/785/12 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Dollfus.

<sup>1202</sup> BIDAULT DES CHAUMES A., *Le percement de la rue Édouard VII ...*, op. cit., p. 8.

<sup>1203</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 20 avril 1912.

<sup>1204</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 26 avril 1913. Ces dernières constructions retardées, en raison de litiges avec les locataires occupant ces immeubles, sont achevées en octobre 1914.

« *apparaissent sombres [et] empêche d'apprécier le caractère architectural* »<sup>1205</sup> de la future rue. Toutefois, « *à mesure que le public pourra se rendre mieux compte du futur aspect de notre rue et de notre place et de la valeur du quartier nouveau à la fois très commerçant et très luxueux que nous ouvrons ainsi en plein boulevard, les demandes de renseignements qui nous sont journallement adressées depuis longtemps deviendront évidemment encore plus nombreuses et aboutiront, nous avons tout lieu de le croire, à des locations avantageuses* »<sup>1206</sup>.

En dépit de ces quelques vicissitudes, les pronostics de Henry Wiener et Arthur Millon se réalisent : « *actuellement, nous traitons chaque fois que nous le pouvons le faire à de bonnes conditions, et les demandes sont devenues plus nombreuses depuis que la chaussée et les trottoirs de la rue et de la Place sont établis* »<sup>1207</sup>. En effet, dès qu'ils ouvrent la location, leurs locaux, destinés à « *des Industries de luxe, des Administrations, des Sociétés financières* »<sup>1208</sup>, commencent à trouver preneurs. Ce succès de prime abord provient peut-être du fait que les entrepreneurs tiennent compte des demandes des locataires pour agencer l'intérieur des bureaux. En avril 1913, les administrateurs de la société sont également tout heureux d'annoncer à leurs actionnaires la location d'un emplacement important de la rue : le sous-sol, le rez-de-chaussée et l'entresol situé sur la place Édouard VII qui doit être aménagé en « *Théâtre cinématographique, extrêmement élégant, entouré de vestibules, de foyers, de salons luxueux. Cette entreprise se trouve entre les mains d'un homme d'affaires américain des plus avisés, propriétaire des brevets du Kinémacolor. Elle semble destinée à un plein succès* »<sup>1209</sup>. La Société de la rue Édouard VII compte donc sur des locations rapides mais surtout à prix élevés. Les facilités accordées aux locataires vont en ce sens. Selon un article du *Génie Civil* de 1912, une boutique ayant sept mètres de façade sur la rue et une superficie totale d'environ soixante-dix m<sup>2</sup> peut se louer entre 35 000 et 50 000 francs. Les deux boutiques placées aux angles de la rue Édouard VII et du boulevard sont cotées à environ 1 000 francs le m<sup>2</sup> ; et « *il ne semble pas que les commerçants s'en trouvent plus mal. A chaque expiration de bail, ces loyers sont relevés et pourtant la demande reste supérieure à l'offre* »<sup>1210</sup> ; *L'Illustration* abonde en ce sens – l'article du *Génie Civil* plagie allègrement celui de *L'Illustration* – puisqu'il est précisé que les prix des boutiques du Grand Hôtel ont subi en quelques années une très forte inflation, justifiant ainsi les attentes considérables en matière de loyers de la Société de la rue Édouard VII : « *Les magasins installés dans l'immeuble du Grand Hôtel qui se louaient en moyenne 15 000 francs il y a vingt ans, en valaient 18 000 cinq ans plus tard. Il y a six ans, on obtenait*

<sup>1205</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 20 avril 1912.

<sup>1206</sup> *Ibid.*

<sup>1207</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 26 avril 1913.

<sup>1208</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 25 avril 1914.

<sup>1209</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 26 avril 1913.

<sup>1210</sup> BIDAULT DES CHAUMES A., *Le percement de la rue Édouard VII ...*, op. cit., p. 10.

25 000 francs ; aujourd'hui on se les dispute à des prix parfois presque doubles »<sup>1211</sup>. Enfin, l'hôtel Édouard VII débute son exploitation dans le courant de 1913 ; tout comme pour les locations des boutiques, le constat paraît satisfaisant : « grâce à une installation bien réussie, et à une gestion compétente, l'Hôtel a su mériter, dès le début, la faveur du public, et les résultats obtenus jusqu'ici répondent complètement à nos attentes »<sup>1212</sup>. Pour ce premier exercice, l'hôtel – qui comprend au total 240 chambres – a accueilli 7 685 voyageurs, représentant 53 467 nuits vendues. D'après Henry Wiener, « ces bons résultats, obtenus malgré la concurrence de plus en plus ardente qui se produit de tous côtés, s'expliquent par l'emplacement de notre Hôtel en plein centre élégant de Paris et jouissant cependant d'un grand calme, en raison même de sa situation toute particulière dans une rue et sur une place peu bruyantes »<sup>1213</sup>. Au moment où il énonce ces paroles, l'un des deux fondateurs de la société n'est plus à ses côtés.

Une nouvelle fois, notre but n'était pas de dresser une histoire complète de la Société de la rue Édouard VII, ni même de son hôtel mais bien de présenter ce vaste projet dans lequel Arthur Millon fut totalement engagé. Cette trop courte description a toutefois le mérite de prouver le formidable esprit d'entreprise que possédait Arthur Millon, lui le natif de Bernouil d'origine modeste, de formation inexistante ou tout du moins « sur le tas », comme employé de restaurant, se muant en grand hôtelier puis en véritable promoteur immobilier. À son décès, Arthur possède un peu plus de 20 % du capital de la société immobilière. C'est d'ailleurs son premier gendre, Albert Kieffer, qui prend sa place au conseil d'administration. Par la suite, la Société de la rue Édouard VII rencontre une période de circonstances exceptionnelles qui est plus que défavorable aux affaires. Pour seul exemple, l'hôtel fut fermé à partir de septembre 1914, pour trois mois, du fait d'un nombre de clients réduit, de la « menace des avions » et de la mobilisation sous les drapeaux de la majeure part des employés. Il fut rouvert pour accueillir à son dernier étage de nombreux réfugiés mais aussi quelques clients anglais et américains. De plus, le patriotisme des administrateurs et la vacance de nombreux locaux font qu'ils offrent, pendant la Première Guerre mondiale, à titre philanthropique certaines installations à des œuvres de charité et humanitaires : « nous avons mis des boutiques et des appartements aux étages à la disposition d'œuvres s'occupant des blessés, des prisonniers, des victimes civiles de la guerre » tant et si bien que « l'Hôtel Edouard VII et la rue Edouard VII dans son ensemble devenaient une sorte de centre où se rencontraient tous ceux qui, soit sur les champs de bataille, soit par leur aide aux

---

<sup>1211</sup> *L'Illustration*, 15 avril 1911, p. 282.

<sup>1212</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 25 avril 1914.

<sup>1213</sup> *Ibid.*



*blessés ou aux autres victimes de la guerre, concouraient à la lutte pour la victoire finale* »<sup>1214</sup>. De surcroît, dès fin 1914, les pourparlers quant à la location de nouveaux locaux sont rompus et les loyers commencent à ne plus être encaissés ; enfin, le théâtre, dont le début d'exploitation ne se fait que le 6 novembre 1916, souffre des graves circonstances et l'administration de la société consent à restreindre ses participations sur son chiffre d'affaires pour ne pas l'obliger à fermer<sup>1215</sup>. Alors que l'armistice de Rethondes fait naître de grands espoirs et se traduit très rapidement par des reprises de pourparlers de locations, la direction de la compagnie immobilière doit déchanter puisque son hôtel est réquisitionné, du 1<sup>er</sup> janvier 1919 au 29 février 1920, au profit de l'Ambassade d'Italie. Nouveau coup d'arrêt pour l'hôtel Édouard VII : « *L'année 1919 a été marquée par une grande affluence de voyageurs qui a permis aux Hôtels parisiens non réquisitionnés de réaliser des recettes exceptionnellement élevées. L'Hôtel Edouard VII n'a pas été en mesure de participer à ce mouvement* »<sup>1216</sup>, qui dure jusqu'à la mi-1920, car, après le passage des diplomates transalpins, il faut remettre en état bon nombre de chambres et de mobilier.

En 1921, les actionnaires de la Société de la rue Édouard VII abandonnent leurs titres et cèdent la société. L'ensemble du conseil d'administration est intégralement renouvelé<sup>1217</sup>. Il n'est guère étonnant de ne retrouver aucune action ni même de part de fondateur dans l'héritage de Henry Wiener<sup>1218</sup>. Pourquoi un tel bouleversement ? Nous pouvons supposer que les fondateurs de la société se dessaisissent de leurs actions à l'effet d'empocher au passage une plus-value intéressante et préfèrent recadrer leurs actions, sur leur propre domaine, l'hôtellerie, notamment à une période où beaucoup commencent à prendre de l'âge – Millon et Dollfus sont décédés, Wiener meurt l'année suivante. En fait, la Société Générale prend le contrôle de la société immobilière, avec son président en tête, Henri Guernaut<sup>1219</sup>. Joseph Simon, qui devint président de la Société Générale dans les années 1930, entre aussi au conseil de la Société de la rue Édouard VII. Une des premières décisions des nouveaux dirigeants de la société est la fermeture de l'hôtel – un hôtel du même nom ouvre ses portes quelques mois plus tard, avenue de l'Opéra<sup>1220</sup> – pour lui donner une nouvelle affectation, celle de locations de bureaux ou d'appartements. La nouvelle direction présente sans ambiguïté la nouvelle orientation donnée à la Société de la rue Édouard VII : « *nos opérations se*

---

<sup>1214</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 30 avril 1915.

<sup>1215</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 28 avril 1917.

<sup>1216</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 29 avril 1920.

<sup>1217</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 13 avril 1921.

<sup>1218</sup> ADP, DQ7 35880 : déclaration de succession de Henry Wiener, juillet 1922.

<sup>1219</sup> BONIN Hubert, *Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935)*, vol. 1, *L'apogée de l'économie libérale bancaire française*, Paris, Éditions Plage, 2000, p. 146.

<sup>1220</sup> ADP, 2MI3 230 : *Bottin du Commerce*, 1925.

sont bornées à mettre en valeur nos immeubles, de façon à assurer le meilleur rendement »<sup>1221</sup> ; ou encore : « la situation de votre Société échappera ainsi désormais aux fluctuations d'une exploitation commerciale pour bénéficier d'un rendement immobilier ne présentant pas les mêmes aléas »<sup>1222</sup>. Certains banquiers n'aiment visiblement pas le risque !

### *L'engagement syndical*

Arthur Millon tenta aussi de développer la représentativité et la défense des intérêts du monde des cafés, des restaurants et des hôtels parisiens. Ainsi, il devient président de la chambre syndicale des Restaurateurs et limonadiers (juin 1910), président du comité des élections consulaires (1911-1912) – organisation ayant pour objet de proposer des candidats aux élections consulaires pour les fonctions de président et juge au tribunal de commerce de Paris et juge au Conseil des Prud'hommes<sup>1223</sup>, vice-président du comité de l'union des intérêts économiques et surtout président du Comité de l'Alimentation parisienne. Ce comité, formé par vingt-cinq syndicats<sup>1224</sup>, comprend environ 30 000 membres lorsque Arthur Millon le dirige. Arthur Millon avait succédé au créateur de cette représentation syndicale, Jean-Nicolas Marguery, autre « *self-made man* »<sup>1225</sup>. Bourguignon né en 1834, simple ouvrier lors de son arrivée à Paris, Marguery gravit tous les échelons de la hiérarchie du restaurant dans lequel il travaille – restaurant Champeaux – pour en devenir en quelques années le directeur<sup>1226</sup>. Il prit possession ensuite d'un second restaurant, le restaurant Lecomte, situé boulevard Bonne-nouvelle, établissement qu'il dirigea plus de cinquante ans. C'est sans doute devant la cacophonie engendrée par le nombre important de syndicats du petit commerce alimentaire parisien qu'il crée, avec succès, le Comité de l'Alimentation parisienne. La succession de Marguery est compliquée à assumer du fait du charisme et des qualités de l'homme : il est

---

<sup>1221</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 27 avril 1923.

<sup>1222</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 7 avril 1922.

<sup>1223</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1224</sup> Syndicats des Beurre et Œufs ; Boucherie de Paris et du département de la Seine ; Boulangerie ; Cavistes de Paris (Syndicat général) ; Charcutiers de Paris ; Commerçants titulaires du Pavillon 5 (Charcuterie) ; Corporation des marchands de Vins ; Crémiers ; Dames détaillantes du Pavillon de la Marée ; Débitants de Vins et Liqueurs ; Épiciers en détail ; Épicerie française ; Expéditeurs de Paris ; Fruits frais et primeurs ; Fruits et Légumes (Détaillants des pavillons 7 et 8) ; Hôteliers de Paris ; Industrie hôtelière ; Marchands de charbon en détail ; la Parisienne (chambre syndicale des Bouillons, Restaurants de Paris et de Banlieue ; Pâtisseries de Paris ; Restaurateurs et limonadiers ; Triperie de Paris ; Union syndicale des Vins et Liqueurs ; Volailles et Gibiers. Arthur Millon est donc président d'une de ces vingt-cinq composantes lorsqu'il prend la direction du comité central.

<sup>1225</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : article de *La Gazette*, sans référence (sans doute fin 1913). Cet article rédigé à l'occasion du décès d'Arthur Millon confirme d'ailleurs ses origines modestes et son arrivée à Paris « *en sabots* ».

<sup>1226</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1<sup>er</sup> mai-15 mai 1910.

présenté comme un orateur modèle et entraînant, un défenseur des causes toujours louables, comme par exemple la protection des vieux travailleurs<sup>1227</sup>. De plus, faire l'unanimité auprès des vingt-cinq organisations peut sembler inconfortable ; ce sont en effet les syndicats qui proposent un candidat, puis intervient une élection entre les délégués des vingt-cinq chambres. À l'occasion de la mort de Marguery, en avril-mai 1910, un portrait de son successeur idéal est brossé dans un des journaux des multiples chambres syndicales du petit commerce alimentaire de Paris : ainsi, pour représenter le comité fédérateur, son président ne doit ni faire de politique, ni en être issu ; il doit être désintéressé et non ambitieux, doit défendre tous les commerçants de manière indépendante et énergique et enfin sa situation personnelle doit être aisée afin qu'il n'occupe pas le poste suprême pour ses propres intérêts et également pour se prémunir contre toutes manœuvres frauduleuses<sup>1228</sup>. De manière plus large, le Comité porte comme credo « *la défense des intérêts de l'Industrie, du Commerce et du Travail parisien* »<sup>1229</sup>, la liberté commerciale pour l'ensemble des professions. Arthur Millon semble donc, du fait de sa carrière exceptionnelle et de son assise financière conséquente, le plus à même pour mener à bien ces diverses missions dont les attributions sont très étendues. Surtout, il fut un collaborateur de Marguery dès 1894 et fut même vice-président de l'organisation à partir de 1899.

En tant que président du Comité central pour l'Alimentation parisienne, Arthur Millon se fait fort de défendre de toutes ses forces les intérêts du commerce alimentaire parisien. Il essaie aussi de travailler avec l'ensemble des corporations qu'il représente. Ainsi, dès son élection (mi 1910), il regroupe chez Ledoyen les plus proches collaborateurs du comité pour un repas durant lequel il « *a prononcé un excellent discours qui a produit la meilleure impression. Il a tracé le devoir des élus vis-à-vis des représentants des chambres syndicales de l'Alimentation défendant les intérêts des petits commerçants parisiens* »<sup>1230</sup>. De surcroît, à la lecture de certains de ses discours, nous en comprenons plus sur le caractère et la personnalité d'Arthur Millon. Par exemple, lors d'un banquet de la chambre syndicale des hôteliers, il prononce un discours, qui *a priori* divertit largement l'assemblée : « *la Ville de Paris est ce soir particulièrement bien représentée à votre fête et si*

---

<sup>1227</sup> Arthur Millon en personne parle de son prédécesseur comme d'un homme « *qui a laissé, chez tous ceux qui l'ont entendu, le souvenir d'un orateur aussi brillant que sincère* », et craint de ce fait de ne pas être à sa hauteur (Archives familiales, « fonds Chapotin » : Comité central d'études et de défenses fiscale, réunion du 28 novembre 1910).

<sup>1228</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1<sup>er</sup> mai-15 mai 1910.

<sup>1229</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1<sup>er</sup> avril-15 avril 1910.

<sup>1230</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1<sup>er</sup> novembre-15 novembre 1910. Dans cet article, la table du pavillon Ledoyen est largement louée : « *on dînait chez Ledoyen, cela devrait suffire, menu savamment composé, exécuté à la perfection : vins exquis, tables somptueusement dressées* ».

*tout le Conseil Municipal n'est pas venu, c'est parce que la salle n'aurait pas été assez grande pour le contenir (rires), et il est très probable que ses membres ont tiré au sort pour savoir ceux qui auraient l'honneur de s'asseoir à votre table* »<sup>1231</sup>. À cette même occasion, il incite l'ensemble des hôteliers à se syndiquer, égratigne poliment l'Assemblée nationale qui, à son sens, prend des décisions sans consulter ceux qui sont appelés à les appliquer et souligne enfin l'importance de l'hôtellerie dans l'économie locale : « *Les hôteliers sont associés à la grandeur de Paris* »<sup>1232</sup>. D'ailleurs, Arthur Millon eut constamment à l'esprit la défense de tous les commerçants, notamment en réaction aux nouvelles lois votées par les députés. Ainsi, lors d'un grand rassemblement organisé par le Comité central d'Études et de Défense fiscale où sont présents, salle Wagram, son président, le président de l'Union des Intérêts économiques, le président du Comité de l'Alimentation parisienne (Arthur Millon) parlant à ce titre, un membre du Comité de l'Union textile, parlant au nom de l'industrie, le Président de l'Union du Sud-Est des syndicats agricoles, et enfin Raymond Poincaré, Arthur Millon prononce un discours durant lequel il s'insurge, à la grande joie de l'assemblée, contre toute forme d'entraves à la liberté d'entreprendre et contre le projet d'impôt sur le revenu, « *dangereux par le bouleversement qu'il apporte au fonctionnement normal de nos maisons de commerce* ». De manière générale, il dénonce l'impôt et, surtout, la manière dont la nouvelle taxe doit être perçue, qui, selon lui, mettrait en péril la liberté de chacun : « *Nous protestons avec la plus grande énergie contre l'inquisition fiscale que l'on veut installer dans notre magasin, ou dans notre bureau, et aussi, lorsqu'on veut nous transformer en agents du fisc par la délation du salaire de nos collaborateurs (Applaudissements). Disposé à accepter toutes les réformes fiscales dans l'ordre, la liberté et la prospérité, le commerce veut bien continuer à être une des mamelles de la France, mais se refuse à être une vache à lait (Applaudissements) ; nous voulons la liberté de travailler, indispensable au fonctionnement normal de nos maisons, pouvant seule assurer la prospérité du commerce et contribuer ainsi à la grandeur du pays* »<sup>1233</sup>. Enfin et toujours devant une salle acquise à ses idées, l'actionnaire principal du Meurice et du Grand Hôtel montre son approbation face à la nouvelle loi, « *humanitaire* », sur le repos hebdomadaire, mais se révolte une nouvelle fois devant son application systématique et un peu rigide par des fonctionnaires au « *zèle parfois excessif* ». Ainsi, Arthur Millon participe aux combats de son temps et de sa corporation, et regrette que les requêtes des patrons du petit commerce ne reçoivent que « *de belles paroles* », sans lendemain. Devant l'activité et l'engagement d'Arthur Millon dans ces tâches, sa

---

<sup>1231</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1<sup>er</sup> janvier 1912.

<sup>1232</sup> *Ibid.*

<sup>1233</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : Comité central d'études et de défenses fiscale, réunion du 28 novembre 1910.

succession est difficile<sup>1234</sup>. Parallèlement, Arthur Millon fut membre du comité de direction du Syndicat des grands hôtels de Paris, qui devient, en 1909, le Syndicat général de l'industrie hôtelière et des grands hôtels de Paris<sup>1235</sup>. Le Meurice et le Grand Hôtel sont adhérents de ce dernier, tout comme l'ensemble des grands hôtels parisiens. À la lecture de son organe officiel, les centres d'intérêt du syndicat se concentrent essentiellement sur la formation du personnel, l'application de la législation se mettant progressivement en place, la responsabilité hôtelière, des questions générales liées au développement du tourisme ... mais aussi sur la reconnaissance de la profession et son assistance. Ainsi, le Grand Hôtel accorde, en janvier 1909, 100 francs pour la caisse de récompense du syndicat, qui regroupe au total près de 2 000 francs, devant valoriser le travail de certains employés, souvent fidèles, des grands hôtels de Paris. En outre, Arthur Millon donne, en son nom personnel, à la caisse de secours patronale, qui aide les membres adhérents du syndicat depuis au moins dix ans, éprouvant de réelles difficultés. Ces secours peuvent par exemple être versés aux veuves et aux enfants des adhérents décédés<sup>1236</sup>.

L'engagement d'Arthur est donc certain. De plus, à travers ces quelques exemples, nous pouvons percevoir un peu mieux le caractère de ce personnage premier du monde du commerce alimentaire et hôtelier de Paris. D'apparence modeste, il se présente lui-même comme un contestataire de tout ce qui est contraire à la justice ; il est en un sens libéral, songeant avant tout aux intérêts de sa corporation. De surcroît, la notice de la Préfecture de police de Paris ajoutée à son dossier de Légion d'Honneur précise que ses sympathies sont toutes « *acquises aux institutions républicaines* »<sup>1237</sup>. L'ensemble de ces activités fut aussi couronné de nombreux prix : il fut chevalier du Mérite agricole et eut un grand prix lors de l'Exposition franco-britannique de Londres en 1908<sup>1238</sup>.

### *Maire d'Evécquemont*

Pour terminer, comme tout entrepreneur ayant réussi dans ses affaires – les exemples sont en ce sens pléthoriques, Arthur Millon se tourne vers une carrière politique qui tend plus

---

<sup>1234</sup> Un article de fin 1913 de *La Gazette*, dresse un portrait acide de Étienne-Léopold Mourier, fondateur de la Mutuelle des Cuisiniers et restaurateur lui-même, qui se déclare candidat à la succession d'Arthur Millon.

<sup>1235</sup> *Bulletin du syndicat des grands hôtels de Paris*, février 1909.

<sup>1236</sup> *Ibid.*

<sup>1237</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1238</sup> *Ibid.*

vers l'évergétisme que vers de réelles ambitions gouvernementales. En effet, il est élu maire d'une petite commune de Seine-et-Oise, Evecquemont, située en bordure des méandres de la Seine, dans le nord des Yvelines actuels. Arthur Millon y avait trouvé refuge et y avait acheté, en 1907, un château, entouré de quatre hectares de bois et d'une maison<sup>1239</sup>. Néanmoins, cet habitat ne ressemble en rien aux grandes propriétés bâties par les Parisiens fortunés ; le château d'Evécquemont ne peut être comparé au château de Ferrières de James de Rothschild ! Il est en effet estimé à la faible valeur de 200 000 francs, y compris « *ses dépendances, ferme et bois* », soit dix fois moins que le montant de son appartement rue Royale ou encore de celui avenue Niel<sup>1240</sup> ; la maison ne semble valoir que 23 000 francs, le mobilier du château 10 000 francs. N'ayant aucune racine dans la commune, Arthur Millon choisit sans doute cet endroit pour son calme, pour sa proximité reposante des bords de Seine, lui rappelant peut-être les tranquillités de sa Bourgogne natale. Il mourra d'ailleurs dans son château. De plus, Evécquemont présente l'avantage de se trouver à proximité de Paris – quarante-cinq kilomètres, distance que Millon devait parcourir fréquemment au volant de sa Panhard. Néanmoins, Arthur Millon ne souhaite pas être le châtelain d'Evécquemont et se présente aux suffrages des administrés de la commune en mai 1908. Son élection est une formalité<sup>1241</sup>. Il est réélu une nouvelle fois, dans un fauteuil, en 1912. À cette occasion, il obtient neuf suffrages au sein du conseil municipal, composé de dix membres ; on peut supposer que l'unique suffrage manquant est sa propre voix. Le reste du conseil municipal est composé de personnes actives de la petite commune telles un cultivateur ou encore l'épicier local.

Les cinq années durant lesquelles Arthur Millon fut maire de la commune de Seine-et-Oise furent marquées par une politique de grands travaux – que l'on ne peut tout de même pas comparer à celle de Paris durant la préfecture de Haussmann ! En effet, à l'initiative d'Arthur Millon, des opérations de voirie sont entreprises, des travaux de restauration de l'église et de la mairie sont réalisés, ... Surtout deux grands projets sont mis en exécution. Dans un premier temps, l'école mixte communale est rénovée. Les besoins étaient vraisemblablement criants : « *l'ancienne très vieille [école] était défectueuse sous tous les rapports trop petite, trop humide, mal éclairée ; les enfants s'y trouvaient dans des conditions hygiéniques désastreuses* »<sup>1242</sup>. De plus, outre cette rénovation, Arthur Millon décide de créer une nouvelle classe en achetant une maison et un

---

<sup>1239</sup> Liquidation et partage de la communauté de Mr et Mme Millon, passé devant M<sup>e</sup> Ploix les 5 et 7 janvier 1914, acte non encore déposé aux AN.

<sup>1240</sup> ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914.

<sup>1241</sup> ADYv, 5Edépôt 39 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont.

<sup>1242</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

terrain jouxtant les anciens bâtiments de l'école<sup>1243</sup>. Le projet est déclaré d'utilité publique ce qui donne droit à la commune à une subvention étatique. Néanmoins l'allocation accordée ainsi que les ressources de la commune ne sont pas suffisantes pour permettre la création de la nouvelle classe. De ce fait, le patron du Grand Hôtel ajoute 8 000 francs sur ses propres deniers pour mener à bien le projet. Est-ce une revanche de l'enfant Arthur dont on ne sait pas s'il a fréquenté un jour les bancs de l'école publique – si tant et qu'elle existe – de Bernouil ? L'éducation de ses jeunes administrés est donc une préoccupation importante d'Arthur Millon : il fit rénover le logement de l'instituteur et il contribua chaque année à la constitution de livrets d'épargne remis aux enfants de l'école le jour de la distribution des prix. Là encore, l'existence de ces gratifications dépend de la donation d'Arthur puisqu'il verse soixante francs sur les 130 que requiert l'opération<sup>1244</sup>.

En plus de l'école, un meilleur approvisionnement en eau de la commune est la seconde grande préoccupation du maire hôtelier. Chaque année, Evécquemont manque d'eau. Pour y remédier, est décidé le forage d'un grand puits. Ainsi, Arthur Millon fait entreprendre des études de captage d'eau potable et ajoute une nouvelle fois une somme personnelle – somme qui dépasserait 20 000 francs pour compléter la subvention de l'État – pour doter Evécquemont de machines élévatoires, de réservoirs, de réservoirs de canalisation, de bornes fontaines, etc., une fois le forage réalisé<sup>1245</sup>.

La mandature d'Arthur Millon fut aussi marquée par une unilatérale levée de bouclier contre l'installation d'une boyauderie sur le territoire de la commune. Selon le conseil municipal, ce projet « *serait absolument funeste pour la contrée dont la belle situation, le pittoresque du village, ainsi que la pureté de l'air attirent chaque année un grand nombre de riches propriétaires, qui font construire des villas, achètent et louent d'importantes propriétés et pendant les longs séjours qu'ils font chaque saison contribuent dans une large mesure à la richesse de la région, les maisons de commerce, les ouvriers de tous les corps d'état trouvent une source de bénéfices dans cette situation privilégiée qui cesserait complètement si une industrie réputée à juste titre comme dangereuse et insalubre venait à s'y installer. [le conseil] Proteste énergiquement contre ce projet qui serait pour la contrée une cause de ruine et cela au moment où la commune est décidée à faire des sacrifices pour attirer à elle des villégiatures de plus en plus nombreuses* »<sup>1246</sup>. La suite ne dit pas si la boyauderie put s'établir, usine qui visiblement mettrait en péril la cité prisée des riches Parisiens.

---

<sup>1243</sup> ADYv 2083 : activités du conseil municipal d'Evécquemont, 1912.

<sup>1244</sup> ADYv, 5Edépôt 7 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont, 1912.

<sup>1245</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1246</sup> ADYv, 5Edépôt 7 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont, séance extraordinaire du 22 novembre 1908.

Enfin, Le village d'Evécquemont, ou tout du moins son conseil municipal, semble fier d'avoir un maire de la prestance et de la notoriété d'Arthur Millon. Ainsi, quand celui-ci obtient le grade de chevalier de Légion d'Honneur – décret du 25 juillet 1912, les conseillers municipaux d'Evécquemont saluent chaleureusement cette nomination et expriment dans une large mesure leurs félicitations face à cette décoration « *si bien méritée grâce aux qualités de travail et d'activités inlassables déployées dans ses diverses et absorbantes fonctions. Les membres du conseil profitent en outre de cette heureuse circonstance et se faisant les interprètes de la population d'Evécquemont, expriment à Monsieur Millon la reconnaissance et les remerciements qui lui sont dus pour le dévouement dont il fait preuve comme maire et pour les bienfaits qu'il répand dans cette commune au grand profit de l'intérêt général, avec la simplicité modeste qui est également appréciée* »<sup>1247</sup>. Le préfet de Seine-et-Oise ajoute également qu'Arthur Millon « *jouit de la considération publique de sa commune* »<sup>1248</sup> et appuie ainsi sincèrement sa nomination. L'hommage est toujours aussi vibrant lors de son décès : « *la commune perd en Monsieur Millon un administrateur actif, capable et tout dévoué aux intérêts généraux et un bienfaiteur désintéressé, généreux et serviable, créant ou essayant de créer des œuvres d'inappréciable utilité. [La population d'Evécquemont] gardera longtemps le souvenir de cet homme de bien, trop tôt disparu, dont les qualités d'esprit et de cœur attiraient et retenaient les sympathies de tous ceux qui le connaissaient et l'appréciaient* »<sup>1249</sup>. Evécquemont vient de perdre son mécène.

Comme pour toutes les autres occupations d'Arthur Millon, son unique fils André reprit le flambeau puisqu'il est élu maire de la commune en novembre 1913. Néanmoins, il est certain, par la force des choses, qu'il s'impliqua moins dans la vie du village : il est mobilisé dès 1914. André Millon fut maire jusqu'en 1919, date à laquelle il semble ne pas s'être représenté. Il participa tout de même de manière significative – pour la commune, non en comparaison de sa fortune – à la souscription publique pour ériger le monument aux morts d'Evécquemont. André Millon se sépara aussi rapidement du château acquis par son père.

La trajectoire d'Arthur Millon est donc exceptionnelle à plus d'un titre. Véritable *self-made man*, il arrive à la fin d'une vie pleinement remplie – il meurt à soixante et un ans, de l'avis de tous du fait d'une activité incessante – à la tête d'une fortune considérable. Il est incontestablement une figure centrale du monde des cafés et des hôtels de la première décennie du XX<sup>e</sup> siècle parisien. De plus, son investissement personnel dans des combats qu'il croyait justes montre une facette importante de son caractère. Toutes proportions gardées, les exemples dans l'Histoire de personnages partant d'aussi bas et arrivant à de tels sommets –

---

<sup>1247</sup> ADYv, 5Edépôt 7 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont, séance du 1<sup>er</sup> août 1912.

<sup>1248</sup> AN, F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

<sup>1249</sup> ADYv, 5Edépôt 7 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont, séance du 29 septembre 1913.



tant au niveau de la fortune que de la notoriété – ne sont peut-être pas aussi nombreux que cela. Arthur Millon a plus que dépassé les limites de l'ascension sociale vertigineuse, de la réussite complète. La fortune d'Arthur Millon à la fin de sa vie est estimée à la valeur de 20 MF : sur cette somme, environ 5 MF équivalent à des valeurs immobilières et mobilières<sup>1250</sup>, 1,5 MF sont constitués d'actions et d'obligations de valeurs en tout genre auxquelles Arthur Millon ne prit jamais part – actions de chemins de fer, obligations au porteur de la Ville de Paris, emprunts russes, etc. Le solde, soit environ 13 MF, est investi dans ses hôtels, ses restaurants et ses sociétés.

Les hommages qui pleuvent à sa mort, après une longue maladie, sont à la mesure du formidable destin d'Arthur Millon. Voici un extrait de celui adressé par ses pairs, les restaurateurs et limonadiers de Paris :

*« Depuis dix mois M. Millon luttait, avec l'énergie qu'on lui connaissait, contre le mal qui vient de l'emporter. Il y a peu de jours encore il se croyait vainqueur dans le terrible combat qu'il avait soutenu et il nous disait sa joie. Il élaborait de vastes et puissants projets, il envisageait avec confiance un nouvel avenir d'activité utile et de réalisation. Aujourd'hui, tout est fini, et c'est avec une douleur profonde que nous adressons à la mémoire de notre si cher et si regretté Président l'hommage d'affection bien sincère que chacun de nous avait vouée à cet homme d'incomparable énergie, de droiture et de cœur. M. Millon fut incontestablement celui dont on pouvait dire qu'il était "le meilleur à la meilleure place" »*<sup>1251</sup>.

À la suite de ce vibrant hommage, une liste impressionnante de plus de mille noms, s'associe au deuil de la famille, alors que les témoignages de sympathie s'accumulent, preuve, s'il en était encore besoin, de l'immense réputation dont Arthur Millon jouissait.

Après ce large portrait, revenons au Grand Hôtel pour comprendre comment l'administration qui se met en place en deux temps oriente et modifie considérablement la marche de l'entreprise et pour cerner la manière dont les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel, parmi lesquels Arthur Millon, essaient de le faire redevenir une société de premier plan.

---

<sup>1250</sup> 2,5 MF pour l'appartement rue Royale, 2 MF pour l'appartement avenue Niel, 250 000 F pour les propriétés d'Evécquemont, 13 000 F pour les objets et meubles meublants l'appartement de la rue Royale, 10 000 F pour le château (ADP, DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, 27 avril 1914).

<sup>1251</sup> *Journal de restaurateurs et limonadiers, Organe officielle de la chambre syndicale*, 7 octobre 1913. L'intégralité de l'hommage se retrouve en annexes.

## 2- La remise au goût du jour

### A- La longue mise en place d'une nouvelle direction

#### *Un constat accablant*

La presse de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et du XX<sup>e</sup> siècle est toujours aussi dithyrambique au sujet du Grand Hôtel. Les témoignages de journalistes vantant les mérites des installations, de la décoration, du service sont légion. En voici un seul exemple : « *le Grand-Hôtel de Paris réalise à vrai dire le modèle-type des établissements où l'hospitalité française se montre sous ses aspects les plus aimables, sous ses dehors les plus séduisants. C'est le kaléidoscope puissant et suggestif des progrès accomplis dans ce siècle de confort et de luxe, pour entourer le voyageurs de tout le bien-être que l'on recherche et de toutes les jouissances que l'on ambitionne [...] c'est en effet le foyer élégant et somptueux de la vie parisienne du boulevard et du monde dans son aristocratique essence* »<sup>1252</sup>. Il semble en fait que le Grand Hôtel vit toujours sur son capital « réputation » accumulé depuis quarante ans, allant jusqu'au risque de ne plus répondre aux aspirations de la clientèle : « *le maintien de ces auberges monumentales n'est pas chose aisée. Pour s'être endormie sur sa vogue primitive, telle ancienne maison s'est vue peu à peu démodée, abandonnée, contrainte à disparaître* »<sup>1253</sup>. Quelques voix s'élèvent, corroborant le point de vue des administrateurs arrivant à la direction du Grand Hôtel : « *La situation du Grand-Hôtel est et restera unique, et défie toute concurrence, à condition que l'hospitalité offerte aux voyageurs soit à la hauteur de ce que ceux-ci trouvent partout ailleurs. Or, il fallait bien avouer que l'installation du Grand-Hôtel est non seulement bien vieux jeu mais encore qu'elle n'offre pas les conditions d'hygiène et de bon entretien qu'on exige aujourd'hui* »<sup>1254</sup>. L'auteur de cet article en profite pour largement égratigner les anciens dirigeants de l'hôtel : « *certains administrateurs ne songeaient guère qu'à émarger à la caisse sous diverses espèces, laissant pour le surplus l'affaire aux mains de subordonnés [...] Tous les services d'ailleurs souffrent du relâchement général qui s'établit dans les affaires où la direction de tête est incompétente et inactive* »<sup>1255</sup>. Néanmoins, le journaliste tient à conclure son papier par une note d'optimisme : « *l'avenir du Grand-Hôtel est illimité avec des hommes de méthode, de travail et d'initiative* »<sup>1256</sup>.

---

<sup>1252</sup> *La Revue Illustrée*, Vol. 20, juin-décembre 1895, p. 261.

<sup>1253</sup> AVENEL Vicomte Georges d', *Le mécanisme de la vie moderne, 5<sup>ème</sup> série, les grandes hôtelleries. La Bourse. Les transports urbains (omnibus, tramways, métropolitain). Porcelaines et faïences. Tapis et tapisseries*, Paris, Armand Colin, 1905, p. 32-33.

<sup>1254</sup> *Paris-Capital*, 26 janvier 1898.

<sup>1255</sup> *Ibid.*

<sup>1256</sup> *Ibid.*

Ainsi, comme nous l'avons évoqué à la fin de notre troisième chapitre, la politique des gros dividendes perpétrée entre 1880 et 1898 – avec une propension encore plus magistrale lors de la dernière décennie – fait que le Grand Hôtel, le bâtiment tout comme ses équipements, semble être, au début du XX<sup>e</sup> siècle, dans un état indigne de son rang. Il a ainsi perdu sa place de leader du secteur de l'hôtellerie haut de gamme à Paris. C'est donc bien la politique envisagée par ses dirigeants qui est responsable d'une telle situation. En plus des exemples énoncés, et bien qu'il faille utiliser les guides avec précaution – du fait de l'absence de réactualisation des informations<sup>1257</sup> et d'un certain manque d'objectivité pour certains critères, le *Guide Joanne* de Paris pour 1901 porte un jugement de valeur positif sur la clientèle des hôtels de la rue de la Paix et de la place Vendôme et par extension sur les hôtels en eux-mêmes : la première possède la « riche clientèle étrangère ; ce sont les hôtels les mieux fréquentés de Paris » quand bien même les hôtels de la seconde sont fréquentés par une « clientèle princière et aristocratique »<sup>1258</sup>. Bien que le Grand Hôtel soit présent dans le guide par le biais d'une large notice, il ne bénéficie pas d'un tel traitement.

Un rapport du début des années 1900, véritable état des lieux de reprise de la société, dénonce les innombrables éléments laissés à l'abandon depuis de nombreuses années<sup>1259</sup>. L'état des sous-sols paraît plus que préoccupant : les odeurs des cuisines ne sont pas totalement absorbées par la ventilation tant et si bien que certaines remontent dans la salle des fêtes placée juste au-dessus, les monte-plats ne sont pas assez performants, ce qui a pour conséquence que les mets n'arrivent pas à bonne température aux étages, « les Waters-closets et urinoirs affectés au personnel sont en mauvais état et dégagent des odeurs incommodantes qui peuvent se répandre dans l'hôtel »<sup>1260</sup>. De plus, les rédacteurs du rapport soulignent un manque d'optimisation des locaux : une pièce spéciale pour la laiterie et la fromagerie est absente, du matériel utile aux fêtes et banquets est disséminé en divers endroits du sous-sol, obstruant parfois certaines issues, engendrant un risque maximum en cas d'incendie. Pour remédier à ce dernier point, on songe à louer un local extérieur au Grand Hôtel. En outre, une cave voûtée n'est plus destinée à sa fonction première du fait qu'elle est encombrée de malles et caisses laissées en souffrance par les voyageurs. Au rez-de-chaussée et dans les étages, les points faisant défaut s'accumulent : l'ensemble de l'hôtel peut profiter des bruits de pas des chevaux entrant dans la cour d'honneur du fait que son sol n'a jamais été insonorisé, la publicité

---

<sup>1257</sup> L'édition citée affirme toujours que le Scribe est l'annexe du Grand Hôtel en 1901 !

<sup>1258</sup> GUIDES JOANNE, *Paris en 1901*, Paris, Hachette & Cie, 1901, p. XVII.

<sup>1259</sup> ADP, V12S10 : rapport sur l'état du Grand Hôtel, vers 1900.

<sup>1260</sup> *Ibid.*

présente dans ce même espace est vraisemblablement inesthétique, l'éclairage est de manière générale inadapté, les escaliers présents à l'intérieur de la salle des fêtes, qui servent de tribune lors de quelques manifestations, sont apparemment dans un état déplorable, faisant craindre une chute des interlocuteurs à tout instant, il n'y a pas de coffres-forts, etc. La défaillance générale de l'hôtel, au niveau de la sécurité, est également soulignée. Ainsi, sans aller dans les plus infimes détails, il semble bien que le Grand Hôtel fut quasiment laissé à son propre sort lors de la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle. Il est surtout intéressant de constater que les administrateurs prenant en main son exploitation ont conscience de toutes ces difficultés, et pensent à y remédier très rapidement. Un plan d'actions est déjà bâti.

Le Grand Hôtel avait donc les moyens, tant en termes financiers qu'en termes d'adaptabilité de l'immeuble, de moderniser, de suivre le mouvement insufflé par la nouvelle génération d'hôtels afin de rester toujours sur ce podium virtuel des meilleurs hôtels de Paris. Les premiers administrateurs de la société du Grand Hôtel en ont décidé autrement et, au vu des constats dressés par Ellissen et Salzédo puis par Wiener et Millon, tout porte à croire que le Grand Hôtel a vraiment été déchu de sa place première. Néanmoins, et malgré ces difficultés – à la limite, rénover un hôtel est sans aucun doute plus facile que d'attirer à nouveau la confiance de clients déçus lors de leurs derniers séjours, les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel prennent la situation à bras le corps et cherchent réellement à le repositionner à la place qu'il occupait lors de sa création. Le défi est de taille mais n'effraie en rien l'administration Ellissen puis Wiener. D'ailleurs, à une vision purement financière, de rentabilité sur le court terme, le Grand Hôtel passe entre les mains de professionnels de l'hôtellerie, ce qui nous permet ainsi de saisir la manière « normale » de gestion d'un hôtel du type de celui du Grand Hôtel à partir de 1900.

La réappropriation des lieux par les propriétaires s'explique sans doute par un constat qui met en lumière les carences de la gestion de l'ancienne administration : « *le Grand Hôtel ne remplit pas les conditions d'un hôtel qui a, dans Paris, la première situation. Il n'est pas à la hauteur du confort. Les réserves ont été jusqu'ici favorisées aux dépens de l'amélioration de l'hôtel* »<sup>1261</sup>. Les administrateurs arrivant laissent supposer que tout fut abandonné. Étant largement évoqués dans notre troisième chapitre, nous ne revenons ni sur les différents résultats du Grand Hôtel durant la

---

<sup>1261</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

décennie 1890 ni sur la politique d'investissement des prédécesseurs d'Ellissen et Salzedo<sup>1262</sup>. Au-delà de ces indices, d'autres éléments nous montrent qu'effectivement le Grand Hôtel s'est laissé dépasser par la nouvelle génération d'hôtels, s'inscrivant sur le même créneau du haut de gamme, voire du luxe. Ainsi en est-il par exemple avec l'éclairage électrique. Alors que le principal concurrent du Grand Hôtel avant l'éclosion des hôtels nés dans le sillage du Ritz, le Continental, opte pour la fée électricité dès 1878<sup>1263</sup> – année de son ouverture, le Grand Hôtel ne dote totalement ses chambres et salons qu'en septembre 1891, faute d'avoir consenti aux investissements suffisants. Ceci tranche radicalement avec la volonté originelle des créateurs du Grand Hôtel, les frères Pereire, voulant faire constamment de leurs établissements hôteliers des vitrines technologiques, gage, selon eux, de réussite commerciale. Le Grand Hôtel mit donc un certain temps à se mettre totalement à l'électricité<sup>1264</sup> ; ce changement d'importance traîna d'autant plus en longueur qu'il utilisait de manière importante le gaz comme force motrice. Néanmoins, suivant le cours des événements, il se convertit presque totalement à la fin du siècle : alors qu'il consomme environ 300 000 m<sup>3</sup> annuels avant l'arrivée électrique et les inventions d'Edison, il « *n'en brûlait que le dixième au tournant des deux siècles. A cette date, l'électricité s'est bien substituée au gaz, là où quelques années auparavant il était seul symbole de bien être* »<sup>1265</sup>. De surcroît, l'électricité n'est pas le seul domaine en lequel le Grand Hôtel réagit plus qu'il n'agit. L'accès à l'hygiène et à l'intimité reste, comme le prouve le nombre restreint de salles de bains, plus que difficile. Les exemples allant en ce sens sont nombreux et nous les évoquerons lorsque les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel tentent d'y répondre. Le Grand Hôtel est toujours un logis du Second Empire lorsque arrive Ellissen à la présidence de sa société d'exploitation ; il n'est plus un hôtel pionnier copié par ses *outsiders* ; la situation s'est, de ce point de vue, totalement inversée.

<sup>1262</sup> Nous incitons sur le fait qu'Ellissen et Salzedo agissent de manière collégiale. Certains éléments renforcent cette impression : par exemple, il semble qu'Ellissen ne soit que peu impliqué dans la conduite de l'hôtel. Par exemple, lors des questions des actionnaires de l'assemblée d'avril 1899, bien que présent, il laisse la parole à Salzedo (ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGE de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899).

<sup>1263</sup> WILLIOT Jean-Pierre, « Le discours et la stratégie des compagnies gazières face à l'introduction de l'électricité en France de 1878 à 1913 : comment passer du conflit à l'arbitrage », in BOUNEAU Christophe, LUNG Yannick (dir.), *Les territoires de l'innovation, espaces de conflit*, Pessac, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2006, p. 98. Les Magasins et l'Hôtel du Louvre furent également des précurseurs puisqu'ils choisirent l'électricité comme moyen d'éclairage dès janvier 1878.

<sup>1264</sup> À sa décharge, les deux hôtels qui le devancent en ce domaine font soit l'objet de grandes rénovations – le Louvre – ou de création – le Continental, ce qui bien évidemment facilite l'installation de nouveaux équipements électriques.

<sup>1265</sup> WILLIOT Jean-Pierre, *Naissance d'un service public : le gaz à Paris ...*, op. cit., p. 532.

### *L'intermède Ellissen*

Avant même de s'être totalement affranchis de tous les membres de l'ancienne administration, Ellissen et Salzédo n'hésitent pas à les accuser publiquement des torts qu'ils ont causés au Grand Hôtel et à sa notoriété. D'ailleurs, nous pouvons présumer qu'ils entreprennent un tel bouleversement au sein du directoire de l'hôtel du fait qu'ils ont conscience qu'il est entre des mains qui négligent son entretien et qui, de ce fait, nuisent aux intérêts de la société immobilière propriétaire du bâtiment et présidée par Albert Ellissen. On peut également supposer que la Rente foncière ne se satisfait plus du bail de 1880 et désire tirer un meilleur parti de son hôtel en plaçant à sa tête certains de ses proches. De surcroît, durant cette période où l'on se rend compte que l'investissement dans le logement social est un échec, « *la Rente Foncière ne doit de conserver sa supériorité sur les autres sociétés qu'à la productivité de ses établissements industriels : la location du Grand Hôtel et l'exploitation de l'Hôtel Scribe lui assurent respectivement un revenu net de 6,47 et 5,26 %* »<sup>1266</sup>. C'est pourquoi, Ellissen fait intervenir l'une de ses sociétés, la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, qui devient, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'actionnaire majoritaire de la société du Grand Hôtel<sup>1267</sup>.

Le fait qu'Ellissen et la majeure part des administrateurs entrant avec lui au conseil d'administration du Grand Hôtel n'y restent que trois ans peut signifier que, dès leur engagement, ils savent qu'ils ne le font qu'à court terme. Existe-t-il une volonté de mettre en place une nouvelle administration, orchestrée par Ellissen et diligentée par de nouveaux arrivants désirant entrer de manière plus durable au Grand Hôtel ? Est-ce qu'Ellissen et ses fidèles ne restent au final que trois années, le temps de laisser totalement place nette à des personnages plus compétents, à des professionnels de l'hôtellerie ? C'est plausible ; sans cela, il est difficile de saisir pourquoi un tel entrepreneur ne s'engage que pour si peu de temps, pour y mener, dès l'origine, une politique offensive, pour donner dès 1898, un nouveau souffle et surtout une nouvelle orientation entrepreneuriale au Grand Hôtel. Cette stratégie de mainmise puis de passation de pouvoirs déguisée est peut-être mise au point dès qu'a lieu le retournement de l'actionnariat et l'engagement de la Compagnie générale pour l'Industrie en

---

<sup>1266</sup> LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier ...*, op. cit., p. 456.

<sup>1267</sup> Nous ne savons pas quel est le poids réel de la société créée par Ellissen en 1896 dans le capital du Grand Hôtel, mais il semble qu'il fut suffisamment conséquent pour pouvoir faire évoluer le cours des choses, comme le montre, par exemple, le changement radical de direction et d'orientation de la société.

France et à l'étranger dans le capital du Grand Hôtel<sup>1268</sup>. Une faillite de la société d'Ellissen n'est toutefois pas totalement à exclure. Nous pouvons également admettre que d'étroites relations existent entre Ellissen et Wiener, ce qui explique l'accession à la présidence de la firme de ce dernier en 1901. Surtout, le fait que de nouvelles figures, de surcroît hôtelières comme Oscar Hauser, entrent au conseil d'administration du Grand Hôtel dès l'arrivée d'Ellissen à sa présidence, montre que cette initiative est préparée et qu'elle ne veut pas être une tentative de reprise sans lendemain. L'arrivée d'un grand hôtelier suisse peut tirer son explication par le fait que, parmi les actionnaires et les administrateurs de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, se retrouvent de nombreux Suisses et notamment des banques et banquiers – Union des Banques de Bâle et Zurich, Jean-Jacques Schuster-Burckhardt, banquier bâlois<sup>1269</sup> – faisant peut-être appel à leur carnet d'adresses et à leurs clientèles pour les intéresser à cette nouvelle aventure. Pour terminer, l'hommage que rend Henry Wiener à l'ancien président du Grand Hôtel pourrait constituer une dernière preuve qu'il n'existe pas de putsch contre Ellissen en faveur de Henry Wiener en 1901 : « *M. Ellissen a apporté depuis trois ans à notre société la collaboration personnelle la plus active et la plus dévouée ; nous avons à cœur de lui en exprimer, au nom de la société, nos plus vifs remerciements. Il a prêté à la réorganisation du Grand Hôtel, en vue de cette laborieuse période de l'Exposition, le concours le plus intelligent et le plus éclairé et cet exercice nous permet déjà d'en constater les heureux résultats* »<sup>1270</sup>.

Que cette situation soit volontairement transitoire ou non, dès que la société industrielle d'Ellissen est en position de force au sein de l'entreprise, se mettent réellement en place de grandes réformes et un vrai projet sur le long terme quant à la conduite du Grand Hôtel. Tout ceci doit atteindre un seul et même objectif : redorer le blason de l'établissement et le hisser à nouveau au sommet des hôtels de Paris : « *L'Hôtel de haut en bas sera remis à neuf. [...] En un mot, aucun sacrifice n'aura été épargné pour assurer à nos voyageurs le maximum de confort que l'on puisse demander à un hôtel. Le Grand Hôtel est considéré par tous les gens compétents comme le modèle*

---

<sup>1268</sup> Tout ceci reste – et restera, nous le craignons – hypothèse. Néanmoins, nous préférons nous tourner vers cette idée du fait de plusieurs indices. D'une part, il n'y a pas de rupture entre l'administration Ellissen et celle de Wiener, la seconde ne fait qu'accélérer les réformes ébauchées. D'autre part, Ellissen offre sur un plateau d'argent la direction du conseil d'administration à Henry Wiener en 1901. Enfin, nous envisagerions mal pourquoi Ellissen, au vu de sa carrière, prend la direction d'une société seulement pour trois exercices si cela n'avait pas un objectif plus accompli, d'autant plus que le motif avancé à sa sortie – « *incompatibilité de fonctions* » – semble léger. À l'inverse, nous pourrions émettre l'hypothèse qu'Ellissen et la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger se retirent très rapidement car cette dernière aurait connu d'importantes difficultés, ce que nous n'avons pas pu vérifier. En effet, en dépit de nos recherches – notamment aux AN, à la BNF et également aux AHCA, nous n'avons pu mettre la main sur des documents de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger postérieurs à septembre 1896.

<sup>1269</sup> AN, ET/LIX/909 : première assemblée constitutive de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, 23 juin 1896.

<sup>1270</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

*du genre, il était opportun de mettre son installation à la hauteur de son universelle notoriété. Ce sera bientôt chose faite* »<sup>1271</sup>. Ce vaste programme commence par les mesures les plus urgentes, qui consistent, *a fortiori*, en un grand nettoyage de l'hôtel ; mais ceci ne reste qu'un infime préliminaire au vue de l'ampleur que l'on veut donner à la restructuration : « *Les ascenseurs devront être modifiés, le restaurant devra être mis à même de rivaliser avec les autres. [...] D'ici un an à deux ans, nous aurons un hôtel propre, convenablement meublé. Cela coûtera cher, car tout ne peut rester dans l'état actuel. Nous nous efforcerons par la propreté, par les soins donnés aux voyageurs, par l'excellence du restaurant de rappeler au Grand Hôtel tous ceux qui n'y viennent plus* »<sup>1272</sup>.

Pour mener un programme aussi audacieux, Albert Ellissen insiste longuement sur le fait qu'il est possible de l'entrevoir car la société locatrice a obtenu l'allongement de la durée de sa concession, condition *sine qua non* à la pérennisation de la société d'exploitation du Grand Hôtel. Ainsi, il légitime peut-être, à demi-mot, l'immobilisme de l'ancienne administration qui ne pouvait investir au profit d'autrui ; néanmoins, cette prolongation, tout comme la levée de la clause relative à l'achat du mobilier de l'hôtel, a lieu lorsque l'état-major de la Rente foncière se renouvelle totalement. Ainsi, la prise de contrôle de la Rente foncière par la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger est une étape préalable à celle du Grand Hôtel, permettant ainsi un début de gouvernance rempli d'espoirs. Nous supposons aussi qu'Ellissen appuie sur la longueur de la durée du bail en cours pour démontrer que tous les investissements qui s'apprêtent à être consentis peuvent être amortis sur le long terme, ne mettant ainsi en danger ni la solvabilité de l'entreprises ni la teneur des dividendes : « *le grand avantage que nous avons, c'est que nous avons aujourd'hui un bail à terme et que nous avons la possibilité de faire ces travaux dans 50 années. L'année dernière, on ne pouvait pas faire ses travaux, parce qu'on était obligé de les exécuter en très peu de temps, ce qui aurait coûté cher. Tandis que si l'on a 50 années devant soi, ces travaux coûteront très peu à l'exploitation* »<sup>1273</sup>.

Enfin, et juste avant de céder la place à l'administration présidée par Henry Wiener, Albert Ellissen et tous les membres du conseil d'administration accomplissent une disposition importante : la division des actions du Grand Hôtel<sup>1274</sup>. La loi du 1<sup>er</sup> août 1893 permet de créer des actions d'une valeur nominale de 100 francs alors que celle du 24 juillet 1867, loi libéralisant les sociétés anonymes, ne permettait pas d'émission d'actions d'une valeur inférieure à 500 francs. Cette nouvelle autorisation n'est accordée qu'aux sociétés anonymes

---

<sup>1271</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899.

<sup>1272</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

<sup>1273</sup> *Ibid.*

<sup>1274</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGE de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.



ayant un capital social de plus de 200 000 francs. Le Grand Hôtel est bien sûr concerné. D'après le président Ellissen, « *Le législateur a estimé que des actions d'une valeur nominale de Fr. 100 seraient une facilité accordée à la petite épargne pour s'intéresser dans des Sociétés dont elle avait, jusqu'alors, été tenue à l'écart par suite de la valeur attribuée à leurs titres* »<sup>1275</sup>. En effet, depuis l'existence des sociétés anonymes, il était largement de vigueur de maintenir les actions à des valeurs importantes. Par exemple, jusqu'en 1855, les actions de la Compagnie des Messageries Maritimes sont d'une valeur de 5 000 francs, largement détenues par un « *actionnariat familial traditionnel* »<sup>1276</sup> ; ainsi, lorsque est décidée la conversion des actions à la valeur de 500 francs, cet ancien actionnariat craint « *la dispersion du capital et son ouverture à des spéculateurs* », réduisant d'autant plus son pouvoir lors des assemblées. Néanmoins, comme le montre bien Marie-Françoise Berneron-Couvenhes, et pour revenir à l'exemple des Messageries Maritimes, les craintes émises par les actionnaires classiques ne se réalisent pas et « *Tout se passe comme si l'ouverture du capital à un nombre plus grand d'actionnaires confortait le pouvoir d'un noyau dur, qui n'a finalement, étant donné la dispersion générale de l'actionnariat, plus réellement besoin de détenir une proportion très importante du fonds social pour faire prévaloir ses décisions* »<sup>1277</sup>. Les « *gros capitalistes* » peuvent donc trouver du bon dans l'émission des actions de valeur plus réduite : leur pouvoir au sein des sociétés ne diminue pas alors que ces mêmes sociétés réussissent à attirer dans leur trésorerie de nouveaux fonds, qui étaient jusqu'à présent – avant les décisions des conseils d'administration ou avant les changements de loi – inaccessibles. En fait, avant la loi d'août 1893, l'unique moyen pour les sociétés anonymes de drainer la petite épargne était de proposer des actions non entièrement libérées, permettant ainsi au plus grand nombre de régler totalement le montant de l'action en plusieurs échéances, au moment où la société par actions émet les différents appels de fonds. Nous avons par exemple déjà rencontré ce modèle lorsque Edmond de Werbrouck crée la société fermière du Grand Hôtel<sup>1278</sup>.

L'exemple des sociétés anonymes antérieures à la loi de juillet 1867 n'a plus cours au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles ; et c'est bien la double volonté d'attirer la venue d'un nouvel actionnariat et d'améliorer l'échange des cours du Grand Hôtel sur le marché boursier qui incite les administrateurs du Grand Hôtel à proposer à l'assemblée des actionnaires de scinder en cinquième la valeur de leurs titres. En tout cas, Ellissen le justifie de la sorte : « *la division de vos actions actuelles aura pour effet d'alléger les titres, ce qui, pensons-nous, donnera plus*

<sup>1275</sup> AGOE de la Société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

<sup>1276</sup> BERNERON-COUVENHES Marie-Françoise, *Les Messageries Maritimes, L'essor d'une grande compagnie de navigation française ...*, op.cit., p. 252.

<sup>1277</sup> *Ibid.*

<sup>1278</sup> Voir chapitre 3.

*d'ampleur aux échanges, et en tout cas, les rendra plus faciles* »<sup>1279</sup>. L'insistance d'Ellissen sur une plus grande fluidité des transactions boursières peut également être révélatrice du fait que cette mesure dissimule l'arrivée massive de nouveaux actionnaires, facilitant ainsi le départ de ses propres hommes. Ainsi, en avril 1900, l'article 5 des statuts de la société du Grand Hôtel, qui n'avaient pas été modifiés depuis vingt ans, rappelle que le capital de la société est toujours de quatre millions de francs, mais qu'il est dorénavant divisé en 40 000 actions de 100 francs, entièrement libérées. L'article 16 se voit aussi modifié et fait obligation aux administrateurs de posséder au minimum 125 actions – contre 25 auparavant – pendant toute la durée de leur mandat. Les autres modifications statutaires concernent les articles 27 et 29 : le premier rappelle les nouvelles règles relatives à la composition de l'assemblée générale – l'AG « *se compose de tous les titulaires ou porteurs de 50 actions au moins. Toutefois les propriétaires de moins de 50 actions pourront se réunir pour former ce nombre et se faire représenter par l'un d'eux* »<sup>1280</sup> – alors que le second précise que les délibérations lors des AG se font à la majorité des voix des membres présents et « *chacun d'eux a autant de voix qu'il possède de fois 50 actions, sans toutefois qu'aucun actionnaire puisse avoir plus de 100 voix* »<sup>1281</sup>. Au final, rien n'est réellement révolutionnaire dans ces différentes rectifications puisque tout est divisé par cinq, à l'instar de la valeur des actions. Par ailleurs, pour procéder à la division des actions, l'assemblée décide de créer des actions au capital de 100 francs qui seront tout simplement échangées contre les anciennes, dans des proportions strictement égales.

Ainsi, cette division des actions en cinquième a pour objectif affiché la multiplication et l'amélioration des échanges des titres Grand Hôtel. Au moment où nous présumons qu'il se passe un nouveau revirement dans l'actionnariat du Grand Hôtel, il est évident que cette mesure est tout sauf anodine et qu'elle a bien pour but ultime la mise en place d'un nouvel actionnariat, stable, et, de ce fait, d'un conseil d'administration qui doit tout autant l'être.

### *La constitution d'un conseil d'administration durable*

Comme déjà évoqué, le passage de témoins entre Ellissen et Wiener se passe dans la douceur. *A priori*, Albert Ellissen est présent lors de l'assemblée générale de sa fin de mandat, et sachant qu'il ne se représente pas, il laisse lui-même la présidence de la séance à Henry

---

<sup>1279</sup> AGEO de la Société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

<sup>1280</sup> *Ibid.* Résolution IV de l'AGE.

<sup>1281</sup> *Ibid.* Résolution V de l'AGE.

Wiener, secrétaire du conseil lors des assemblées précédentes<sup>1282</sup>. Les archives permettant de dresser avec clarté l'identité des actionnaires font défaut et nous nous trouvons largement dépourvu au moment d'aborder ces questions et notamment, celle, cruciale, du rapport de force au sein de l'actionnariat et des conflits pouvant s'y dérouler. C'est pourquoi, nous avons tendance à exploiter au maximum le peu d'éléments étant conservés. Le poste de scrutateurs – au nombre de deux – de l'assemblée est de ce point de vue non négligeable. Entre 1898 et 1901, il a régulièrement évolué du fait que les deux personnages, les deux plus gros actionnaires représentés dans la salle, sont généralement élus au conseil en fin de réunion. Ainsi en est-il par exemple en 1898 lorsque Wiener et Gubbay accèdent au conseil. Du fait que les anciens administrateurs partent les uns après les autres, le conseil du Grand Hôtel a besoin de nouvelles énergies. L'accession en 1901 d'Arthur Millon répond à cette logique. De plus, comme pour mieux mettre en exergue que la compagnie industrielle d'Ellissen est largement impliquée dans le capital du Grand Hôtel au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, l'autre scrutateur aux côtés d'Arthur Millon est H. Rosenheim, actionnaire initial de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger<sup>1283</sup>.

Par la suite, la stabilité l'emporte puisque, entre 1903 et 1910, trois noms reviennent uniquement pour occuper les postes de scrutateur : il s'agit de MM. Massip, Chanteprie et Albert Kieffer. Arthur Millon a donc placé certains de ses proches dans l'actionnariat du Grand Hôtel. Nous retrouvons ainsi son premier gendre. De plus, bien que ne sachant rien sur M. Massip, il est à n'en pas douter un membre du cercle familial ou amical de la famille Millon puisqu'il figure, en compagnie de sa femme et de sa fille, sur le faire-part du service funèbre d'Arthur Millon<sup>1284</sup>. Ainsi, à partir du début des années 1900 et dès que la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger « retire ses billes » du capital du Grand Hôtel, son actionnariat devient quasi-familial, et, de ce fait, l'entreprise est contrôlée de manière suffisante par les administrateurs et leurs proches pour ne craindre aucune fronde lors des assemblées de telle sorte que « *les administrateurs sont moins là pour rendre des comptes aux actionnaires que pour valider et cautionner leur gestion* »<sup>1285</sup>. Ils semblent totalement maîtres à bord du paquebot Grand Hôtel.

---

<sup>1282</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>1283</sup> AN, ET/LIX/909 : première assemblée constitutive de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, 23 juin 1896.

<sup>1284</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : faire-part de décès d'Arthur Millon.

<sup>1285</sup> BERNERON-COUVENHES Marie-Françoise, *Les Messageries Maritimes ...*, op.cit., p. 256.

Lors de la première décennie du XX<sup>e</sup> siècle, la composition du conseil d'administration du Grand Hôtel suit une triple logique : la première consiste en un désengagement progressif des anciens administrateurs de la compagnie industrielle d'Ellissen, la deuxième préserve un siège à la société propriétaire du bâtiment et enfin, la troisième réside en l'entrée de compétences hôtelières<sup>1286</sup>. En ce qui concerne la première évolution, nous avons déjà évoqué que la non candidature de Reuben Gubbay scellait une page de l'histoire de l'actionnariat du Grand Hôtel. Il reste tout de même un nom de cette ancienne représentativité au conseil du Grand Hôtel, en l'occurrence son président, Henry Wiener, mais il n'est plus perçu comme un ancien de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, mais bien comme un membre actif et totalement intégré de la société du Grand Hôtel. À partir de 1897, la prise de contrôle de la société du Grand Hôtel par la société industrielle d'Ellissen avait vu l'arrivée massive d'administrateurs communs aux deux sociétés ; de manière logique, lorsque la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger se déleste de ses titres, le processus inverse se produit<sup>1287</sup>.

La deuxième ligne directrice relative à l'élection d'administrateurs au Grand Hôtel est la réservation tacite d'un siège pour un administrateur, et de préférence son président, de la Rente foncière. Pendant des années, c'est Salzédo qui fait l'interface entre les deux sociétés. Il semble d'ailleurs que ce rôle soit particulièrement ingrat à partir du moment où la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger n'exerce plus son contrôle sur la société immobilière<sup>1288</sup>. Entre propriétaire et locataire, les points de litige s'accumulent. La Rente foncière s'oppose principalement contre le projet de suppression du plafond entre le rez-de-chaussée et l'entresol dans le restaurant du Grand Hôtel du simple fait qu'elle réclame des sommes supérieures, à la société du Grand Hôtel, concernant le loyer supplémentaire que la société locatrice doit lui verser. Du fait qu'à partir de 1898 les bénéfices sont affectés à la rénovation du Grand Hôtel, le mode de calcul de ce loyer supplémentaire fait que la société locatrice ne verse plus, à la société propriétaire, que les 20 000 francs annuels résultant de l'accord de 1897, ce que la Rente foncière conteste. Ainsi, Salzédo, qui porte une double casquette, doit affronter les critiques des nouveaux administrateurs du Grand Hôtel du fait de

---

<sup>1286</sup> Un ou deux passages viennent ici contredire l'exactitude des logiques suivies : par exemple, Bory d'Arnex, dont nous ignorons tout hormis qu'il est parisien, entre au conseil en 1901. Il n'y effectue qu'un unique mandat. Il possède tout de même 850 actions du Grand Hôtel en 1919, soit 2,1 % du capital, proportion non négligeable.

<sup>1287</sup> Par exemple, Schuster-Burckhardt démissionne dès 1899 ; Pierre Bailleux de Marisy fait de même en 1903.

<sup>1288</sup> Du fait de la démission d'Ellissen de sa présidence et du grand chamboulement que connaît son conseil, nous pensons qu'après 1900, la Rente foncière n'est plus contrôlée par la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger ; de ce fait, ses relations avec le Grand Hôtel deviennent plus que tendues.

ces tensions, qui vont même jusqu'à une assignation de la société du Grand Hôtel devant les tribunaux<sup>1289</sup>. Salzédo essaie tout de même d'apaiser la situation, en se rangeant derrière les actionnaires du Grand Hôtel – peut-être fait-il de même lorsqu'il redevient administrateur de la Rente foncière et qu'il doit ainsi rendre des comptes à ses actionnaires : il « *espère, comme administrateur du Grand Hôtel, que la société propriétaire finira par renoncer à son opposition et ajoute que, d'accord avec l'Assemblée, il comprend absolument le rôle dont il est investi comme une mission de paix et se considère comme appelé à former un trait d'union entre les deux sociétés* »<sup>1290</sup>. Le fait que l'assemblée lui renouvelle sa confiance montre qu'est toujours espéré le recours à une solution amiable pour les divers différends existant entre les deux sociétés. Ce rôle d'intermédiaire porte ses fruits. Dans « *un esprit mutuel de conciliation* », les pourparlers reprennent, en mai 1903, entre le propriétaire et son locataire à l'effet d'éviter un procès. De plus, l'administration du Grand Hôtel est pressée d'initier son grand programme de transformations, ce qui nécessite, comme étape préalable, l'approbation de la Rente foncière. Devant ces raisons, mais aussi du fait que « *la haute direction [de la Rente foncière] vient d'être confiée à des mains particulièrement habiles* »<sup>1291</sup>, le Grand Hôtel règle une partie du loyer supplémentaire réclamée par la Rente foncière. Les relations entre les deux sociétés se réchauffent à partir de ce moment. L'année suivante, Salzédo démissionne du conseil d'administration du Grand Hôtel – et vraisemblablement aussi du conseil de la Rente foncière ; pour maintenir les excellentes relations qui viennent de se réinstaurer, le Grand Hôtel accepte la proposition de la Rente foncière qui consiste à élire son nouveau président, Pierre Marquès de Braga, conseiller d'État honoraire, au conseil d'administration du Grand Hôtel<sup>1292</sup>. Il démissionne, le 17 décembre 1906<sup>1293</sup>, mais la même stratégie que précédemment instituée perdure : la Rente foncière soumet son propre candidat et fait accéder, au conseil du Grand Hôtel, Georges Ardillier, son nouveau président<sup>1294</sup>. Ainsi, un siège du conseil d'administration du Grand Hôtel est implicitement réservé à la Rente foncière, poste, bien utile, servant à arrondir les angles et qui a aussi pour fonction de prévenir toute controverse entre les deux parties.

Enfin, la troisième règle, sans doute la plus significative, consiste en l'appel de compétences professionnelles au sein du conseil d'administration, fait quasi nouveau.

---

<sup>1289</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1290</sup> *Ibid.*

<sup>1291</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1904.

<sup>1292</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1293</sup> Une nouvelle fois, le conseil d'administration de la Rente foncière est complètement bouleversé entre les exercices 1906 et 1907.

<sup>1294</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1907.

L'arrivée d'Arthur Millon est justifiée de la sorte et il n'est pas étonnant que la grande réforme du restaurant s'accélère et se fait dès que Millon possède un réel pouvoir décisionnel au Grand Hôtel. Mais cette logique avait eu un précédent : l'élection d'Oscar Hauser en 1898. Bien des questions relatives à l'actionnariat du Grand Hôtel et ainsi à la composition de son conseil d'administration demeurent sans réponse. L'entrée d'Oscar Hauser fait partie de ces incertitudes. Comme nous l'avons mentionné, il est probable que l'entrée de capitaux suisses dans la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger puisse expliquer, par un effet de dominos, l'arrivée d'Oscar Hauser au conseil de l'entreprise. En dépit de ses limites, et excepté le fait que cette entrée soit le fruit, assez peu probable, d'une initiative personnelle, cette explication paraît la plus vraisemblable<sup>1295</sup>. Lorsqu'il arrive au Grand Hôtel, Oscar Hauser est propriétaire de l'Hôtel Schweizerhof de Lucerne. Bâtiment construit à partir de 1844, le Schweizerhof semble avoir été acquis par la famille Hauser en 1861<sup>1296</sup>. Oscar Hauser prit donc le relais de la gestion familiale. Un témoignage de la fin des années 1870 place le Schweizerhof parmi les meilleurs : « *Le Schweizerhof de Lucerne, hôtel urbain et entouré d'autres établissements, prenait rang dès l'abord comme établissement de premier ordre et à ce titre se perfectionnait constamment au fur et à mesure des progrès de l'industrie hôtelière* »<sup>1297</sup>. À l'exception de son investissement dans le Grand Hôtel – en 1919, Oscar Hauser possède en son nom 2 155 actions du Grand Hôtel soit 5,4 % de son capital, nous n'avons pas trouvé trace de pareil engagement pour d'autres établissements hôteliers. Cependant, en dehors de la gestion du Schweizerhof et de celle du Grand Hôtel – que nous présumons active du fait qu'il est vice-président du conseil d'administration durant une trentaine d'années, Oscar Hauser prend de grandes responsabilités sur le devant de la scène hôtelière européenne. Par exemple, il devient administrateur de la Société internationale des hôteliers, dont la trente-troisième assemblée générale, qui voit son élection, se tient à Genève, en juin 1904<sup>1298</sup>. Cette société, qui regroupe 1 400 membres au moment où Hauser accède à son conseil, traite lors de ses rassemblements des grands problèmes de la profession et des lignes directrices devant être données à la gestion des grands hôtels partout en Europe. Par exemple, lors de cette réunion, sont présents des congressistes arrivant des quatre coins du continent, notamment d'Italie, d'Autriche, de Hongrie, de Suède, de Norvège, de Belgique, ... Les grands points abordés à cette occasion

---

<sup>1295</sup> De plus, nous avons suivi quelques pistes de recherches pour en connaître plus sur Oscar Hauser, qui se sont souvent avérées infructueuses. Nous avons par exemple essayé de contacter le Schweizerhof pour savoir s'il possédait des archives, d'autant plus qu'il semble que la famille Hauser le gère toujours de nos jours.

<sup>1296</sup> [http://www.schweizerhof-luzern.ch/en/01\\_hotel/history.asp?navId=2](http://www.schweizerhof-luzern.ch/en/01_hotel/history.asp?navId=2) (consulté à l'été 2008).

<sup>1297</sup> GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit., p. 36.

<sup>1298</sup> *Bulletin du syndicat des grands hôtels de Paris*, 1<sup>er</sup> juillet 1904. Même si, dans l'article étudié, le prénom de Hauser commencerait par un W, il ne fait pas de doute pour nous qu'il s'agit bien de Oscar Hauser puisqu'il est mentionné qu'il gère le Schweizerhof de Lucerne.

sont l'application de la loi sur le repos hebdomadaire ou encore le projet de création d'une école pour apprentis<sup>1299</sup>. En outre, Oscar Hauser fut vice-président de la Fédération universelle des sociétés d'hôteliers, fondée en 1906, « dans le but de discuter et de résoudre, au mieux des intérêts de tous, les questions nombreuses et communes qui intéressent hôteliers et voyageurs de tous les pays du monde »<sup>1300</sup>.

Un second grand hôtelier suisse vient compléter le conseil d'administration du Grand Hôtel en ce début de XX<sup>e</sup> siècle : Alexandre Emery. Une nouvelle fois, nous ne connaissons pas la nature des relations qu'entretient Emery avec d'autres membres du conseil et c'est pourquoi il est impossible de savoir réellement pourquoi Emery arrive au conseil de l'hôtel. Est-ce Hauser qui le fait participer à la gestion du Grand Hôtel ? Nous ne le savons pas. Quoiqu'il en soit, le Grand Hôtel a à nouveau réussi à attirer une grande figure de l'hôtellerie helvétique. Né le 9 mars 1850 à Yverdon – commune située sur le bord du lac de Neuchâtel, à proximité de la frontière avec le Jura français, Alexandre Emery ne se prédestine pas dans un premier temps à la carrière hôtelière bien que son père soit propriétaire d'un hôtel, l'hôtel de Londres, dans sa ville natale<sup>1301</sup>. Pourtant, les cinq enfants du patriarche font de l'hôtellerie leur profession. Après son mariage, Alexandre Emery s'installe à Montreux, ville située à l'extrémité est du Lac Léman, qui « vit alors en pleine effervescence touristique »<sup>1302</sup>. En 1884, il y achète l'hôtel du Cygne ; puis, comptant sur « les retombées de l'ouverture prochaine du tunnel du Simplon, qui allait créer une liaison directe, passant par Montreux, entre Londres, Paris et l'Italie »<sup>1303</sup>, il fait construire son propre hôtel, le Montreux Palace, dont l'inauguration eut lieu en mars 1906. Mise à part son activité de chef d'entreprise, Alexandre Emery s'investit largement, comme nombre de professionnels de l'accueil à l'époque, dans le développement du tourisme local<sup>1304</sup>. Il fut ainsi président de la Société des hôteliers de Montreux et membre du Comité central de la Société suisse des Hôteliers. Une fois ces affaires bien lancées, Alexandre Emery est littéralement parti à la conquête d'hôtels européens et notamment français. Il fut ainsi président des conseils d'administration du Golf Hôtel à Hyères, des hôtels Splendid et Europe d'Aix-les-Bains, fut administrateur de la Compagnie hôtelière de Marseille et Riviera, du Majestic et du Riviera Palace de Nice, tant et si bien qu'un ancien chauffeur du Montreux

---

<sup>1299</sup> *Ibid.*

<sup>1300</sup> *Bulletin du syndicat des grands hôtels de Paris*, janvier 1913.

<sup>1301</sup> *Le Montreux Palace*, Montreux, Éditions Montreux Palace SA, 2006, p. 36.

<sup>1302</sup> *Ibid.*

<sup>1303</sup> *Ibid.*, p. 38.

<sup>1304</sup> Nous pensons notamment à Édouard Dremel pour Bruxelles (voir, sur ce point, JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905)...*, *op. cit.*, p. 108-113).

Palace « évoquait l'époque lointaine où [...] il devait tôt matin conduire M. Emery en Suisse allemande, à Paris, Cannes ou Nice, où le grand patron était convoqué en séance du conseil de l'un ou l'autre des grands hôtels dont il était l'administrateur »<sup>1305</sup>. À Paris, Emery fut effectivement actionnaire – il possède 2 700 actions en 1919, soit 6,75 % du capital – et administrateur du Grand Hôtel à partir de 1901. De plus, tout comme Oscar Hauser, Alexandre Emery participe aux autres sociétés créées par Arthur Millon et Henry Wiener à Paris, puisqu'il fut administrateur de la société de l'Hôtel Meurice et de la Société de la rue Édouard VII<sup>1306</sup>.

Ainsi, après quelques tergiversations et un certain laps de temps nécessaire à cette mise en place, le Grand Hôtel se dote d'une direction apte à relever le défi de son renouveau. En outre, il vient *grosso modo* de trouver sa direction pour les soixante-dix années à venir.

Sitôt installés, les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel, ces « spécialistes en matière d'hôtellerie et d'alimentation »<sup>1307</sup>, ne semblent pas perdre de temps, étudient « sans retard et avec le plus grand soin l'organisation de tous les services de l'Hôtel »<sup>1308</sup> et procèdent rapidement aux premiers changements. Le chantier s'annonce colossal.

## **B- Une renaissance en trois temps**

### *Parer au plus pressé*

Dès qu'Ellissen arrive à la présidence du Grand Hôtel, est projeté un vaste plan de rénovation qui a comme premier mot d'ordre le nettoyage de l'hôtel, ce « qui est la chose la plus urgente »<sup>1309</sup>. On s'étonne que le Grand Hôtel puisse être tombé si bas. Ensuite, les dirigeants de l'entreprise tentent de réorganiser profondément les services de l'établissement, en spécialisant les locaux à diverses fonctions. Ainsi, les salons du rez-de-chaussée se situant sur l'aile Auber sont désormais exclusivement destinés à l'accueil des noces et des banquets avec

---

<sup>1305</sup> *Le Montreux Palace ...*, op. cit., p. 40. Nous regrettons de fournir un portrait d'Alexandre Emery qu'à partir de l'ouvrage commémoratif du Montreux Palace. L'usage de ce type de livre, ayant toujours tendance à enjoliver la vérité, reste périlleux pour l'historien. Ainsi, en est-il par exemple lorsque nous lisons que c'est à Alexandre Emery « que l'on demanda de réorganiser le Grand Hôtel » (p. 40). Certes, il y participe mais il est loin d'être seul ! Qui plus est, son rôle exact resterait à définir.

<sup>1306</sup> AGO de la société de la rue Édouard VII, 1912-1922. Emery et Hauser siègent tous deux durant toute la période durant laquelle la société est présidée par Henry Wiener. Ils se retirent au même moment que ce dernier.

<sup>1307</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1308</sup> *Ibid.*

<sup>1309</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.



entrée spécifique sur la rue de telle sorte que les autres services du Grand Hôtel ne soient plus dérangés par les va-et-vient des convives lors de ces manifestations<sup>1310</sup>. Par ailleurs, deux importantes modifications sont esquissées : d'une part, on cherche à améliorer le fonctionnement des ascenseurs, dont la marche trop lente était de manière récurrente critiquée. D'autre part, est lancé, dès 1898, un large programme d'installations de nouvelles salles de bains. Certains appartements se voient même dotés de leurs propres équipements, « très appréciés de la clientèle »<sup>1311</sup>. Les nouveaux dirigeants du Grand Hôtel se hâtent de le moderniser et d'essayer ainsi de le mettre à un niveau concurrentiel face aux nombreux hôtels voyant le jour à Paris. Cependant, cette perspective n'est pas sans déconvenue sur la marche quotidienne de l'entreprise. L'équipe d'Ellissen en a conscience et tient à en informer ses actionnaires : « cet exercice, Messieurs, doit être considéré comme anormal [...] Il a été traversé par les circonstances les plus défavorables et consacré à la restauration du Grand-Hôtel [...] Mr le président rappelle que l'entreprise traverse une période transitoire et il demande que l'on fasse crédit au conseil d'administration jusqu'à l'achèvement des travaux de réfection »<sup>1312</sup>. N'oublions pas que le nouveau conseil d'administration essuie toujours les attaques du groupe d'actionnaires devenu minoritaire et doit ainsi fortement se justifier devant la hausse des dépenses, la baisse des bénéfices et surtout l'effondrement du taux de rétribution des actions. Une fois le nouveau conseil installé et le nouvel actionnariat constitué, c'est-à-dire vers 1901-1902, les administrateurs ont enfin les mains libres et une seule et unique voix, toujours favorable, se fait entendre lors des assemblées.

Pour tenter de réduire au maximum les désagréments du programme de rénovation de l'hôtel, tant du point de vue des résultats que pour le confort des clients, les administrateurs procèdent aux travaux, par étapes, pendant la morte saison, sans jamais interrompre l'exploitation de l'entreprise. Il est probable que certains secteurs soient immobilisés par période et interdits aux clients. Il est difficile en effet de concilier l'accueil normal des voyageurs avec les travaux de réfection d'autant plus lorsque ceux-ci affectent les chambres, appartements, couloirs, salons, comme c'est le cas durant les quelques mois précédents l'Exposition Universelle de 1900<sup>1313</sup>. En dépit de l'ensemble des précautions mises en place, de sérieux dérangements ont lieu, mais l'essentiel est assuré – réorganisation des services de restauration, nouveaux ascenseurs à marche plus rapide et moins bruyante, cour d'honneur en « état de parfaite propreté », etc. – afin que le Grand Hôtel puisse répondre à l'affluence et aux

---

<sup>1310</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1899.

<sup>1311</sup> *Ibid.*

<sup>1312</sup> *Ibid.*

<sup>1313</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

exigences de la clientèle à l'occasion de l'Exposition Universelle. D'ailleurs, cet événement marque une pause dans le programme des administrateurs du Grand Hôtel qui comptent sur le dégagement d'une forte liquidité grâce à la manifestation, pour reprendre la rénovation de l'hôtel dès 1901<sup>1314</sup>.

À partir de cette date, une nouvelle étape est franchie. Les améliorations projetées, « *de première nécessité si nous voulons que le Grand-Hôtel tienne parmi les hôtels de premier ordre le rang qu'il doit occuper* »<sup>1315</sup>, reposent sur un plan en sept axes majeurs. La révision du chauffage en constitue un élément primordial. En fait, le système global de l'hôtel n'a pas été corrigé depuis sa création à tel point qu'il est toujours en vigueur de se chauffer, dans les chambres, grâce aux cheminées. Le problème est d'autant plus important qu'il porte un rude coup à l'attractivité de l'établissement. Sur ce point, le constat des nouveaux administrateurs du Grand Hôtel est édifiant : « *Tous les hôtels créés à Paris pendant les dernières années, suivant en cela l'exemple qui leur a été donné par les maisons de premier ordre des autres capitales sont chauffés à la vapeur, et ce chauffage, exigé par la clientèle étrangère comme une mesure de confort indispensable est devenu une nécessité telle que les hôtels d'origine plus ancienne, procèdent, l'un après l'autre, à son installation. C'est ainsi qu'en cours de l'hiver dernier, nous n'avons pu retenir bon nombre de nos clients qu'en leur promettant de doter l'hôtel pour l'hiver prochain du chauffage à la vapeur dans toutes les parties* »<sup>1316</sup>. Cette citation est très révélatrice de la situation du Grand Hôtel et de l'état d'esprit des gens qui en prennent le contrôle au début des années 1900. Pour commencer, l'archaïsme des installations, qui n'ont subi aucune transformation lourde depuis le Second Empire, est une nouvelle fois mis en relief. De ce fait, le Grand Hôtel n'est plus en situation de concurrencer ses adversaires. Il ne l'a d'ailleurs jamais été puisqu'au moment où il est le leader de la scène hôtelière parisienne, il en est pratiquement le seul acteur. La situation de long déclin, si elle est appelée à se poursuivre, entraîne à coup sûr la mort de l'entreprise. Pour preuve, les clients commencent à bouder l'établissement du boulevard des Capucines au simple fait qu'il ne sut pas innover ou tout du moins suivre le mouvement innovant des différentes époques qu'il traversa. Henry Wiener, avec l'aide des autres administrateurs de la société, en a pleinement conscience et y remédie rapidement. Se mettre au niveau des concurrents devient un *leitmotiv* pour ces nouveaux dirigeants. Au final, le chauffage à vapeur à basse pression fonctionne dans

---

<sup>1314</sup> *Ibid.* et ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>1315</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1316</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

l'ensemble du Grand Hôtel à partir de 1902<sup>1317</sup>. La distribution d'eau chaude à tous les étages accompagne ce progrès.

Les autres points abordés dès 1901 sont nettement moins ambitieux même s'ils sont absolument nécessaires et prouvent surtout la volonté des administrateurs du Grand Hôtel d'attirer à nouveau une clientèle fidèle par un embellissement complet du bâtiment et une amélioration des services proposés. En ce sens, l'exemple le plus tangible est celui des salles de bains privées. Alors que celles installées en 1899 « ont été très appréciées », on juge leur nombre insuffisant et on choisit ainsi d'en créer une trentaine. Outre les chambres, couloirs, salons et cour d'honneur, une nouvelle pièce de l'immeuble voit poindre les peintres et autres doreurs : la grande salle à manger. N'ayant connu aucune rénovation depuis vingt ans, il semble urgent de procéder à une remise à neuf du joyau du Grand Hôtel. On profite aussi de l'occasion pour compléter et améliorer l'éclairage électrique de la salle de réception. Comme pour cette dernière, le mobilier et le matériel d'exploitation du Grand Hôtel n'ont bénéficié d'aucun investissement depuis de trop longues années, et, de ce fait, ne donnent plus satisfaction : « le mobilier du Grand Hôtel est ancien et [...] nous serons obligés, pour donner satisfaction à la clientèle élégante qui occupe les appartements du premier et deuxième étages de rajeunir peu à peu l'ameublement des salons et des chambres, de renouveler les rideaux et les tapis »<sup>1318</sup>. Par contre, au vu de l'ampleur des dépenses à consentir, le renouvellement complet du mobilier industriel du Grand Hôtel ne peut se faire qu'à moyen terme ; les appartements les plus chèrement loués en sont les premiers bénéficiaires. Le calendrier est, de ce point de vue, très échelonné. Par exemple, pendant l'hiver 1907, est abordée la question du cinquième étage dont le mobilier est jugé vieux et démodé. Toutes les chambres, même celles de petites dimensions, doivent être remaniées et remeublées à neuf. Surtout, Wiener, Hauser, Millon et Emery décident de mettre fin à une pratique qui consistait à meubler les chambres du cinquième à l'aide des meubles qui n'étaient plus jugés assez bons pour équiper les chambres des premier et deuxième étages. Du fait de la hiérarchisation et de l'asymétrie des chambres du Grand Hôtel, cette pratique faisait que les chambres du cinquième niveau étaient garnies de meubles souvent usés et parfois encombrants. On espère tout de même qu'il était toujours possible de tourner autour des lits ! Cependant, ce temps est révolu, les anciens meubles sont remplacés par des lits en cuivre et « par des mobiliers simples mais coquets et de dimensions appropriées ». De ce fait, « nous avons augmenté la valeur locative de ces chambres. La somme investie dans cette réfection

---

<sup>1317</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1318</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

*constituera donc un très bon placement* »<sup>1319</sup>. Concernant les autres étages, les tapis et les rideaux sont changés, des armoires à glace de deux ou trois portes sont achetées ainsi que divers autres meubles, lustres et tableaux, l'argenterie du restaurant et de la table d'hôte est renouvelée, etc.

Rendre plus attractif et ainsi rentable le restaurant à la carte est le cinquième point du programme mis en action à partir de 1901. En plus d'une profonde rénovation du local, il est décidé de fortement l'agrandir. Néanmoins, ces intentions ne sont applicables qu'une fois l'accord de la Rente foncière obtenu. Par contre, dès le feu vert de la société propriétaire acquis, les travaux ne tardent pas, tant et si bien que « *la nouvelle salle, haute, claire, aérée et fort élégante, a réuni tous les suffrages et a fait augmenter la recette du restaurant dans une proportion telle que nous pouvons considérer comme un excellent placement la dépense, fort importante à la vérité, que nous avons engagé de ce chef. La cuisine que nous avons installée au-dessous de cette salle est non moins réussie que le restaurant lui-même, et a singulièrement favorisé la qualité et la rapidité du service qui donnent actuellement entière satisfaction* »<sup>1320</sup>. Par ailleurs, les nouveaux dirigeants du Grand Hôtel s'intéressent à l'aspect extérieur du bâtiment. Balcons, balustrades et toiture sont ainsi largement nettoyés, réparés et repeints alors que la façade bénéficie d'un ravalement. Alors qu'il en incombe normalement au propriétaire des locaux, la société du Grand Hôtel doit financer ces ouvrages bien qu'elle essaie de faire supporter à la Rente foncière le poids de ces différentes dépenses<sup>1321</sup>. Toutefois, un certain équilibre est adopté car un arbitrage attribue 15 000 francs au crédit de la société locatrice et oblige la Rente foncière à financer elle-même les derniers travaux devant relier le Grand Hôtel au tout-à-l'égout. Une loi de 1894 oblige en effet « *les propriétaires d'immeubles parisiens à se brancher sur le tout-à-l'égout* »<sup>1322</sup>. Cependant, la société locatrice engage les premiers travaux à partir de 1898, et c'est à ce titre que la Rente foncière est condamnée à dédommager son locataire et à achever les canalisations<sup>1323</sup>.

C'est sur ce septième et dernier point que s'achève ce premier programme. Les grandes lignes sont tracées. Certains éléments sont réalisés sans tarder ; d'autres – comme le renouvellement du mobilier ou l'installation d'un nombre satisfaisant de salles de bains – sont progressifs, principalement du fait de l'importance des investissements à faire mais aussi

---

<sup>1319</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1907.

<sup>1320</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1904.

<sup>1321</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1322</sup> GOUBERT Jean-Pierre, *La conquête de l'eau, L'avènement de la santé à l'âge industriel*, Paris, Robert Laffont, 1986, p. 244.

<sup>1323</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

parfois du fait des refus et des obstacles dressés par la Rente foncière. Une fois ces difficultés levées, la société du Grand Hôtel adopte un projet de rénovation encore plus conséquent, devant inscrire l'hôtel dans le XX<sup>e</sup> siècle, dans le cercle concurrentiel croissant, dans la modernité. Jamais le Grand Hôtel n'avait connu pareille évolution.

### *La grande rénovation de 1904-1905*

Comme pour la réhabilitation du restaurant à la carte, la société du Grand Hôtel doit attendre l'aval de la Rente foncière pour procéder à son ambitieux plan tant et si bien que nous ignorons le moment où l'idée a réellement germé dans l'esprit de Wiener, Millon ou Hauser pour revoir l'agencement complet du rez-de-chaussée du Grand Hôtel. Toujours est-il qu'il est annoncé en avril 1903. Encore une fois, c'est bien la volonté de proposer les mêmes services que les autres hôtels haut de gamme parisiens et de pouvoir ainsi mieux les concurrencer qui guide la direction du Grand Hôtel : « nous ne cessons de nous préoccuper de toutes autres améliorations qu'il pourrait être intéressant d'apporter au Grand Hôtel et, à cet effet, nous étudions dans les plus beaux hôtels de création récente, tant en France qu'à l'étranger, les innovations et aménagements qui semblent répondre au goût du public et que le succès a consacrés »<sup>1324</sup>. Dans cet ordre d'idée, une réflexion est élaborée autour de la transformation de la cour d'honneur en jardin d'hiver, « ce qui entraînerait l'interdiction de cette cour aux voitures et l'établissement, du côté de la rue Scribe, de l'entrée et de la sortie des voitures pour l'arrivée et le départ des voyageurs »<sup>1325</sup>. Ainsi, cette mutation du rez-de-chaussée, qui a comme objectif d'accroître « la vogue de notre Maison », doit se faire en deux parties distinctes : la nouvelle entrée rue Scribe et la création d'un jardin d'hiver dans la cour d'honneur. Elle nécessite des travaux conséquents, d'autant plus que les administrateurs profitent de ce bouleversement total pour réaménager d'autres pièces de l'hôtel, notamment au sous-sol où sont créés une salle de billard et un bar. Le rez-de-chaussée n'est pas en reste puisque, dans le salon situé au-dessus de ces deux créations, côté Auber, est ouvert un fumoir. Les nouveaux dirigeants du Grand Hôtel tentent donc de dynamiser et de multiplier les offres de services à sa clientèle et, de ce fait, élargissent la partie d'exploitation directe de l'hôtel : on rogne sur les espaces fonctionnels dans le but d'augmenter le chiffre d'affaires de l'entreprise.

---

<sup>1324</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1325</sup> *Ibid.*

Durant tout le temps où la Rente foncière pose son veto à la transformation du rez-de-chaussée de l'hôtel ainsi que du restaurant à la carte, les actionnaires du Grand Hôtel fustigent régulièrement son attitude qui empêche, à leur sens, l'entreprise d'« *aller de l'avant* »<sup>1326</sup>. Par contre, dès que les relations entre les deux sociétés se réchauffent, les administrateurs du Grand Hôtel ne tardent pas et lancent à l'automne 1903 un concours d'architectes. Selon le conseil d'administration, celui-ci a réuni un grand nombre de concurrents qui leur a fourni des idées nouvelles dont il n'avait peut-être pas conscience en lançant cet appel de projets. Malgré tout, le conseil, qui porte ses propres exigences dans la conception des projets, n'est pas entièrement satisfait des propositions qui lui sont faites et promulgue un second appel<sup>1327</sup>. Au final, ce sont les architectes L. et A. Lacau, père et fils, qui obtiennent le chantier. Les deux hommes sont réellement les maîtres d'œuvre de la transformation, à la fois de l'aile Scribe et de la cour d'honneur. Ils dressent le cahier des charges que les entrepreneurs choisis doivent supporter. Il est en ce sens drastique du fait que le chantier se passe au milieu des clients et qu'il doit, de ce fait, être le plus hâtif et le moins nuisible possible au confort des voyageurs : « *nous comptons réaliser au cours des années 1904-1905, en procédant avec toute la prudence que comportent des travaux de cette envergure et en nous préoccupant aussi bien de la parfaite exécution que de la nécessité de les terminer rapidement, de manière à n'occasionner que le moins de gêne possible aux habitants de l'Hôtel* »<sup>1328</sup>. Une dépense considérable est prévue ; « *mais elle n'excédera pas nos moyens* ».

Pour ce faire, le devis descriptif des deux architectes mentionne que l'entrepreneur est dans l'obligation d'achever les travaux – les bâtiments doivent être livrés avec les plâtres terminés et les carrelages posés – dans un délai de trois mois à dater du jour de leur commencement. Des pénalités sont prévues en cas de non respect. En outre, les gros travaux, susceptibles de produire le plus de bruit, doivent être exécutés dans les soixante premiers jours<sup>1329</sup>. Enfin, pour les besoins du service de l'hôtel, qui ne cesse d'être ouvert, l'entrepreneur doit, avant de commencer les travaux, établir différentes clôtures, dans le but de dissimuler en partie le chantier, le plus souvent avec des carreaux plâtre ou des planches de bois décorées. Les travaux de menuiserie artistique, de décoration, de peinture, de sculpture ou encore de miroiterie ne sont pas compris dans le premier devis et incombent donc par la suite à la direction de l'entreprise<sup>1330</sup>. Au final, les délais imposés semblent avoir été respectés

---

<sup>1326</sup> *Ibid.*

<sup>1327</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.

<sup>1328</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1904.

<sup>1329</sup> ADP, V12S10 : AGH, devis descriptif et cahier des charges des travaux et gros œuvres dressé par MM. LC. et A. Lacau.

<sup>1330</sup> *Ibid.*

puisque Lacau père, en personne, se félicite d'avoir pu livrer l'entrée dans le temps imparti : « en ayant pris possession du chantier le 20 juin, nous avons pu, le 18 septembre [1904], livrer le passage aux invités d'une noce qui inaugurerait ainsi la nouvelle entrée rue Scribe »<sup>1331</sup>. L'architecte se targue également de ne pas avoir dû pousser le chantier à un rythme effréné – le repos dominical fut respecté – tout en ajoutant qu'à la date de livraison les peintures ne sont pas réalisées, les stucs non séchés ; ils le sont quinze jours plus tard, à l'aide d'un système artificiel. Pour le bon déroulement des travaux, les deux architectes se sont entourés de nombreux corps de métier, qu'ils tiennent à saluer au moment où *L'Architecture* accorde un vaste article à la rénovation de l'hôtel<sup>1332</sup>. De son côté, l'administration de l'entreprise semble être satisfaite du travail accompli. Pour preuve, elle fait toujours confiance aux Lacau pour œuvrer dans l'ancienne cour d'honneur.

La nouvelle entrée sur la rue Scribe est découpée par deux larges arcades, donnant sur un porche permettant ainsi la descente des voyageurs à l'abri. Une marquise, de vingt-quatre mètres de long sur 3,40 mètres de large, commandée, livrée et posée en trois semaines, est également installée sur la rue pour prémunir les piétons arrivant à l'hôtel ou les clients descendant des voitures sur le trottoir des moindres désagréments<sup>1333</sup>. Un important désaccord s'instaure alors entre la direction du Grand Hôtel et la préfecture de Paris au sujet des portes-revolver placées aux deux entrées de la rue Scribe. En effet, la préfecture milite pour des portes normales, « par crainte des poussées furibondes, des entassements, des grappes humaines, qui s'y produiraient et en arrêteraient le tournoiement, en cas de panique »<sup>1334</sup>. À l'opposé, les administrateurs du Grand Hôtel – à la lecture des quelques sources sur le sujet, il semble bien que Millon, Wiener, Emery et Hauser, ainsi que le directeur du Grand Hôtel, Régli, aient eu un grand rôle dans la conception des nouvelles installations – souhaitent adopter ce système de portes tournantes du fait qu'elles évitent les courants d'air « funestes aux branches de sa clientèle ». Une solution intermédiaire est trouvée : les portes-revolver sont établies tout comme des portes supplémentaires, sur les côtés du porche. À l'intérieur, une grande galerie met en communication la nouvelle entrée et le vestibule de l'escalier Scribe<sup>1335</sup>. Elle fournit un accès direct à l'ensemble des services proposés précédemment dans la cour d'honneur : la réception,

---

<sup>1331</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.

<sup>1332</sup> « Cette rapidité d'exécution, nous nous plaisons à le dire, nous l'avons due aux excellents collaborateurs que nous avons rencontré dans nos entrepreneurs ». S'en suit une large liste de tous les intervenants du chantier (*L'architecture*, 6 mai 1905).

<sup>1333</sup> Une photographie de la nouvelle entrée est présentée en annexe sous le titre « le Grand Hôtel après rénovation, vers 1910 ».

<sup>1334</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.

<sup>1335</sup> ADP, V12S7 : AGH, plans de la rénovation de 1904.

les renseignements, les bureaux de correspondance, la caisse, l'office des théâtres et des Wagons-lits y sont installés. Ainsi, lorsqu'un client arrive au Grand Hôtel, il est tout de suite pris en charge. Il passe forcément devant les lieux utiles à son séjour. Il est en un sens plus canalisé qu'il ne l'était lorsque l'entrée principale se faisait sur le boulevard des Capucines, dans la cour d'honneur, espace par nature plus ouvert. Les bagages subissent le même traitement car leur réception se trouve à côté de celle des voyageurs. Enfin, divers locaux fonctionnels se situent dans la grande galerie Scribe : le bureau du directeur, celui des surveillants, des lavabos et WC pour dames et messieurs, un vestiaire pouvant héberger les effets de 1 500 personnes, ...<sup>1336</sup> Sur cette portion de bâtiment, l'entresol se voit aussi complètement modifié et devient presque entièrement dévolu à l'administration de l'hôtel. La salle du conseil, avec salle d'attente, un bureau du chef de la comptabilité, un autre pour les employés placés directement sous sa férule, des pièces destinées aux dépôts des archives, un bureau des travaux, etc. y sont aménagés<sup>1337</sup>.

L'idée première de l'installation de l'entrée principale rue Scribe est bien le dégagement de la cour d'honneur, espace de plus de 550 m<sup>2</sup> jugé mal utilisé. Ainsi, tous les espaces fonctionnels sont rapatriés côté Scribe. La cour d'honneur peut désormais être employée à part entière et fournit plus d'ampleur – et donc plus de recettes – à un service proposé dans tous les jeunes hôtels de Paris, du fait, entre autres, de l'anglophilie ambiante : le *five o'clock tea*. Pour cela, « il faut [...] exclure de la cour d'honneur les chevaux et leur crottin ; les automobiles et leur pétrole »<sup>1338</sup> ! Par ailleurs, bien que cet argument ne soit jamais évoqué, nous pouvons supposer que l'arrêt de l'entrée des voitures en tout genre sur le boulevard des Capucines correspond au développement de la circulation automobile mécanique et évite de nombreuses difficultés aux sorties du Grand Hôtel sur le boulevard. Avec un léger temps d'adaptation, l'administration de l'entreprise comprend que la traction animale est obsolète et est appelée progressivement à disparaître : « entre 1905 et 1913, la traction mécanique progresse de 92 % tandis que la traction animale accuse une baisse de 46,3 % »<sup>1339</sup>. Pour des raisons évidentes, le Grand Hôtel ne pouvait accueillir en son cœur les nouvelles automobiles et leur moteur à explosion. À la veille de la Première Guerre mondiale, il n'existe plus de transport en commun tracté par des chevaux à Paris ; le badaud peut toujours observer des voitures

---

<sup>1336</sup> ADP, V12S10 : AGH, devis descriptif et cahier des charges des travaux et gros œuvre dressé par MM. LC. et A. Lacau.

<sup>1337</sup> ADP, V12S7 : AGH, plans de la rénovation de 1904.

<sup>1338</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.

<sup>1339</sup> BOUCHET Ghislaine, *Le cheval à Paris ...*, op. cit., p. 194.



particulières même si elles se font de plus en plus rares : en 1913, elles sont deux fois moins nombreuses qu'en 1905<sup>1340</sup>.

Le Grand Hôtel suit donc, de manière contemporaine, cette évolution majeure. Côté Capucines, l'ancienne sortie est principalement réaménagée en boutique. Les administrateurs du Grand Hôtel ne tardèrent pas à se l'accaparer pour y placer leur commerce des vins. De plus, un désaccord intervient entre les dirigeants de l'hôtel et les deux architectes pour que, par l'entremise du directeur du Grand Hôtel, il soit fait appel à Henri-Paul Nénot pour finaliser le projet du jardin d'hiver. Membre de l'Institut, Grand Prix de Rome en 1877, passé par la Villa Médicis, Henri-Paul Nénot (1853-1934), « *l'un des maîtres de l'architecture contemporaine en France* »<sup>1341</sup>, obtient le premier prix du concours international pour le monument en hommage à Victor-Emmanuel, à Rome, en 1882<sup>1342</sup>. Le jeune architecte décroche donc un concours de tout premier ordre avec l'érection de cet imposant bâtiment, symbole de l'unité italienne, situé au cœur de sa capitale ; toutefois, « *Sa nationalité ne lui permet pas d'être chargé de l'exécution, mais il reçoit la prime prévue de 50 000 francs or* »<sup>1343</sup>. La même année, « *il prenait part au très important concours ouvert à Paris pour la reconstruction de la Sorbonne et remportait également le 1er Prix [...] Ce double succès, remporté dès ses débuts d'Architecte, lui valut une grande réputation, et les constructions qui lui furent confiées tant par des particuliers que par des organismes financiers, des sociétés immobilières, et des sociétés hôtelières sont extrêmement nombreuses* »<sup>1344</sup>. Le chantier de la Sorbonne l'occupa pendant un grand nombre d'années puisque l'achèvement complet des travaux eut lieu en juillet 1901<sup>1345</sup>. Ces deux réalisations de très grand prestige lui valent aussi l'obtention du grade de chevalier de la Légion d'Honneur dès 1885. Les nominations au titre d'officier (1895), commandeur (1901) puis de grand officier de la Légion d'Honneur (1922) suivirent<sup>1346</sup>. C'est donc un architecte à la très grande notoriété qui vient au secours de la cour d'honneur du Grand Hôtel. Cependant, Nénot accepte de relever le défi à la condition que les Lacau deviennent ses collaborateurs pour le reste du chantier et qu'ils demeurent surtout les architectes du Grand Hôtel.

---

<sup>1340</sup> *Ibid.*

<sup>1341</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1342</sup> *La construction moderne, revue hebdomadaire d'architecture*, n°32, 17 juillet 1938, p. 527.

<sup>1343</sup> RIVÉ Philippe (dir.), *La Sorbonne et sa reconstruction*, Lyon, La Manufacture, 1987, p. 81.

<sup>1344</sup> *La construction moderne, revue hebdomadaire d'architecture*, n°32, 17 juillet 1938, p. 527.

<sup>1345</sup> RIVÉ Philippe (dir.), *La Sorbonne ... op. cit.*, p. 145.

<sup>1346</sup> AN, LH/1981/8 : dossier de Légion d'Honneur de Paul-Henri Nénot.

Le plus grand dilemme de la cour d'honneur réside en fait dans la véranda qu'on voulut y placer. Nénot, par toute son expérience, mais aussi grâce à des études menées dans la grande nef du Grand Palais, opte pour une solution devant à la fois masquer la structure métallique de l'installation tout en supprimant l'étoffe du vélum : « *remplacer l'étoffe par le verre était une hardiesse qui devait tenter un artiste aussi habile et un praticien aussi expérimenté* »<sup>1347</sup>. Sans exposer de manière exhaustive les aspects techniques de la nouvelle construction – qui se retrouvent très facilement dans l'article de *L'Architecture* que nous citons, la prouesse paraît d'autant plus importante que Nénot met au point un système permettant un nettoyage facile du plafond vitré. Outre ce dernier, dont l'objectif majeur était de donner un aspect lumineux et de légèreté au jardin d'hiver, Nénot dessine lui-même le mobilier devant embellir le nouveau salon de thé. Comme déjà évoqué, cette première collaboration avec Wiener et Millon fait des émules puisque Nénot est régulièrement appelé sur les différents chantiers auxquels les deux hôteliers s'attelèrent. À la fin de sa carrière, Nénot est toujours très actif puisqu'il remporte le premier prix, avec d'autres architectes, pour la construction du Palais de la Société des Nations de Genève<sup>1348</sup>.



I.25- Le nouveau jardin d'hiver

<sup>1347</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.

<sup>1348</sup> *La construction moderne, revue hebdomadaire d'architecture*, n°32, 17 juillet 1938, p. 528.

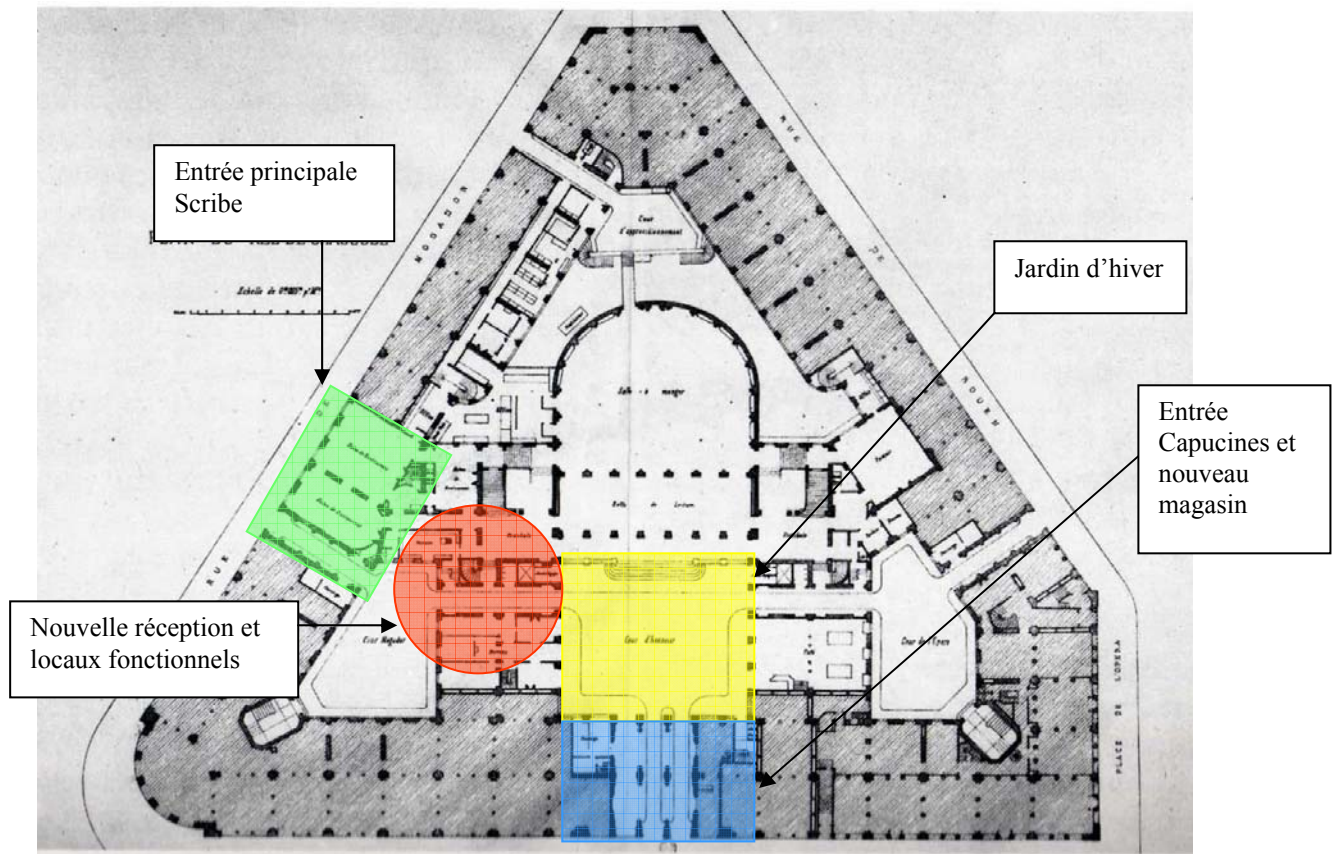
Commencés en janvier 1905, les travaux de la cour d'honneur s'achèvent en juin de la même année. Le résultat semble une nouvelle fois heureux. De style Directoire et Louis XVI, le jardin d'hiver est « *un hall vaste, gai, luxueux, qui aura, croyons-nous, un très vif succès* »<sup>1349</sup>. Les anciens locaux fonctionnels trouvent une nouvelle affectation : l'ancien bureau de réception est aménagé en salon de lecture. Sitôt cette inauguration achevée, les espérances de la société du Grand Hôtel se réalisent puisque, aux dires du conseil d'administration, les recettes du restaurant, de la table d'hôte et du thé de cinq heures sont en nette progression<sup>1350</sup>. La grande rénovation de 1904-1905 marque donc un tournant important dans l'histoire du Grand Hôtel. Celle-ci affecte définitivement le bâtiment en lui-même. De plus, outre le faisceau de détails que nous venons d'énoncer, nous aurions pu exposer, au risque de devenir fastidieux, toutes les modifications engendrées par une telle rénovation comme la disposition des escaliers, des monte-charges et autres ascenseurs, les systèmes de chauffage, d'éclairage, ... Plus intéressant est le fait de relever la démarche des administrateurs de la société. Le Grand Hôtel, vaste place ouverte, « *que les jeunes et modernes concurrents traitent volontiers de "vieillot"* »<sup>1351</sup>, ne correspond plus aux impératifs de l'hôtellerie moderne, aux attentes des clients qui cherchent de plus en plus l'intimité et le repos au contraire des fastes des temps impériaux. Ainsi, selon le modèle des hôtels concurrents, mais aussi de leur propre possession – nous pensons notamment à Oscar Hauser et Alexandre Emery bien que, en dépit de nos recherches, nous ne connaissons pas le confort de leurs propriétés – les administrateurs du Grand Hôtel le remettent au goût du jour. L'hôtel devient en ce sens moins un lieu de fêtes et d'exposition de l'individu ; il doit répondre aux nouvelles demandes des clients. C'est pourquoi cette rénovation a avant tout comme objet le recentrage du bâtiment sur le client, la restitution de l'hôtel au voyageur.

---

<sup>1349</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1350</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1906.

<sup>1351</sup> *L'architecture*, 6 mai 1905.



I.26- Schéma des principales transformations du rez-de-chaussée

### *Proposer toujours mieux*

Les administrateurs du Grand Hôtel ne s'arrêtent pas là. La réalisation du programme général de modernisation se poursuit avec une attention toute particulière donnée aux étages. De nombreuses salles de bains sont créées, pourvues d'eau chaude et d'eau froide. Le parquet présent dans les cabinets de toilette est progressivement remplacé par du carrelage. Les murs sont faïencés de telle sorte que l'entretien des lieux se trouve facilité. L'hygiène est globalement améliorée. À la suite de la création d'un grand nombre de salles de bains, les patrons du Grand Hôtel procèdent au remplacement des canalisations d'eau chaude, dont le débit était devenu insuffisant. Ce besoin est d'autant plus important lorsque est mis en marche le chauffage à air chaud jusqu'au cinquième étage de l'immeuble, ce qui n'est pas le cas avant 1910<sup>1352</sup>. De plus, une réelle innovation est appliquée aux couloirs du Grand Hôtel. Pour des raisons hygiéniques, mais surtout dans un souci d'assurer la tranquillité des voyageurs, il est décidé de carreler les couloirs<sup>1353</sup>. On peut aisément s'imaginer les désagréments engendrés

<sup>1352</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 22 avril 1911.

<sup>1353</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

par le bruit du roulement des chariots à bagages. Le confort des clients devient une vraie préoccupation : les murs et portes des appartements sont de plus en plus insonorisés.

Par ailleurs, signe des temps qui changent, les administrateurs du Grand Hôtel décident de réduire la superficie de certaines chambres et appartements. Deux raisons l'expliquent : d'une part, le développement des salles de bains fait que certains appartements sont amputés. De plus, les grands appartements et salons ne répondent plus aux attentes de la clientèle. Les dirigeants du Grand Hôtel se rendent compte qu'ils se louent difficilement, sans doute du fait de leur prix élevé, face aux chambres de dimensions plus modestes. Ainsi, dès 1905, deux grands salons du premier étage sont transformés en chambres d'un nouveau type avec entrée, alcôve, cabinet de toilette et chambre pouvant également servir de salon<sup>1354</sup>. Le Grand Hôtel ne perd pas de surface d'exploitation : les salles de bains, qui ne se louent pas directement mais qui accroissent l'attractivité de l'hôtel, ne nuisent pas à ses revenus puisque le nombre de chambres se stabilise, voire augmente, par la division des anciens salons et autres grands appartements. Aux dires des administrateurs du Grand Hôtel, cette nouvelle disposition « a été accueillie avec beaucoup de ferveur par [les] voyageurs »<sup>1355</sup>, ce qui l'encourage à poursuivre dans cette voie. La transformation du salon du Zodiaque en chambres répond à cette même attente, bien qu'elle souligne le fait que le conseil d'administration privilégie, sans ambiguïté possible, le logement et le confort des clients au détriment des banquets : « nous estimons devoir d'une part nous attacher à tout ce qui peut contribuer au confort et au bien-être de cette clientèle fondamentale [celle du logement], et, d'autre part, éviter tout ce qui peut la déranger et l'importuner. C'est pourquoi, renonçant aux petits banquets, aux fêtes particulières, aux noces, etc., qui avaient lieu généralement dans le salon du Zodiaque et dont, non sans raison, les voyageurs se plaignaient souvent, nous comptons à l'avenir ne plus admettre dans l'hôtel que certains grands bals et banquets importants, composés d'un public d'élite, qu'il y a un intérêt réel à conserver et qui ne sont pas assez fréquents pour occasionner des perturbations justifiant des plaintes de la part de notre clientèle de voyageurs »<sup>1356</sup>. La ligne entrepreneuriale est clairement dictée. Ainsi, l'ancien salon de réception du premier étage, qui avait son accès direct dans la grande salle à manger mais qui était de moins en moins utilisé, est divisé en quatre chambres, deux salles de bains et un couloir transversal devant servir à faciliter la liaison entre les quartiers Opéra et Scribe<sup>1357</sup>. Le même effort se prolonge par la

---

<sup>1354</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1355</sup> *Ibid.*

<sup>1356</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1906.

<sup>1357</sup> *Ibid.*

suite lorsque des appartements ou des chambres de grandes dimensions sont parfois divisés en deux au moment de leur rénovation<sup>1358</sup>.

L'agencement des chambres n'est pas l'unique préoccupation des dirigeants du Grand Hôtel. L'équipement intérieur compte aussi pour beaucoup et c'est ainsi qu'après la grande rénovation, se produit une réelle accélération du mouvement de renouvellement complet des meubles et décorations. Alors que l'on commence à connaître les premiers résultats bénéfiques de la mutation du rez-de-chaussée, Henry Wiener met en relief que le Grand Hôtel ne doit pas s'endormir sur ses lauriers et doit ainsi continuer son œuvre de modernisation : « *Il reste un pas fort important à faire : il s'agit du renouvellement, tout au moins partiel, du mobilier garnissant l'Hôtel, qui est vieux et démodé ; quelques dépenses ont été engagées pour ce renouvellement ; mais il faut donner maintenant une vigoureuse impulsion à ces achats et, lorsque le Grand Hôtel sera doté d'un mobilier moderne, de bon goût et bien approprié, on peut espérer qu'il redeviendra ce qu'il a été autrefois, le premier Hôtel de France* »<sup>1359</sup>. Le long déclin dont a souffert le Grand Hôtel est très présent dans l'esprit des administrateurs. De plus, Wiener surenchérit et insiste sur cette obligation de modernisation en ancrant le Grand Hôtel dans son contexte concurrentiel. Par ce biais, il montre que ces gros investissements deviennent un enjeu pour la survie de l'entreprise : « *ce n'est pas au moment où une dizaine d'hôtels de premier ordre, bien situés, conçus dans l'esprit le plus moderne, équipés de tous les perfectionnements du luxe et du confort, sont en constitution ou en reconstruction dans les beaux quartiers de Paris, que nous pourrions songer à ralentir nos efforts. Bien au contraire, ceux-ci devront redoubler, puisqu'il faudra que nous soyons à même de soutenir, au point de vue de l'élégance et du bien-être, la lutte avec nos concurrents* »<sup>1360</sup>. Ainsi, et ce jusqu'en 1912, terme du programme lancé en 1901, toutes les chambres bénéficient d'un large embellissement, que ce soit pour les meubles ou leurs décorations.

Le renouvellement complet du mobilier d'exploitation du Grand Hôtel pose un problème important aux comptes de la société. En effet, il avait été acheté, à la Rente foncière, à peine dix ans plus tôt. Il faut donc le remplacer alors que le financement choisi, l'emprunt obligataire, n'est toujours pas remboursé. Le conseil du Grand Hôtel a conscience de ce paradoxe. Néanmoins, il le justifie pleinement en montrant que la levée de clause de 1897 est en fait un cadeau dissimulé à la Rente foncière, qui fut exclusivement consenti pour la prolongation de bail. Wiener sous-entend qu'il s'agissait d'un chantage exercé par la société immobilière pour accorder la prorogation. Quoiqu'il en soit, aux yeux des nouveaux administrateurs du Grand Hôtel, la somme qui fut exigée est très supérieure « à la valeur réelle

<sup>1358</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

<sup>1359</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1360</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1907.

*de ce mobilier fatigué par trente-cinq années d'usage continu et, de plus, démodé [...] Il n'en est pas moins vrai que le jour où cette vente a été conclue, la Rente Foncière a fait une excellente affaire et la société du Grand Hôtel une opération fort onéreuse* »<sup>1361</sup>. Dans leur souci de rénovation et de modernisation, les administrateurs de l'hôtel ne peuvent s'arrêter à cette lourde contrainte.

Les lieux de réception, que les dirigeants de l'entreprise choisissent de conserver, sont également l'objet de remaniement. La grande salle des fêtes en est la première bénéficiaire. Les mêmes hiatus que ceux observés au niveau des chambres se retrouvent et c'est ainsi que l'on décide de la moderniser. D'une part, les deux escaliers donnant dans l'ancien salon du Zodiaque n'ont plus de raison d'exister ; d'autre part, les administrateurs veulent lui donner un coup de jeune. En 1912, la décoration et l'éclairage de la salle des fêtes sont totalement revus, « *afin d'en faire un local clair et gai, de style Louis XVI, avec plafonds lumineux, répondant pleinement au goût du jour* »<sup>1362</sup>. En outre, le salon de lecture est plus richement décoré, celui de coiffure agrandi car n'étant plus de dimensions suffisantes pour répondre à la demande<sup>1363</sup>.

Au-delà de ces nombreuses rénovations, les dirigeants de l'entreprise cherchent à optimiser les différentes machines de leur bâtiment, dans le souci constant de satisfaire toujours plus la clientèle. Dès 1907, ils n'hésitent pas à revoir le système de ventilation du jardin d'hiver. Par la suite, sont installés dans toutes les chambres et salons des appareils téléphoniques, « *aux désirs même des clients, [...] permettant, au moyen d'un standard central de communiquer directement avec la Ville, la Province et l'Étranger* »<sup>1364</sup>. En outre, des chaudières à basse pression sont installées au détriment d'anciennes, dites timbrées à douze atmosphères, du fait que le rendement des premières est bien plus avantageux et économique. Toujours dans le but de réaliser de substantielles économies, c'est tout l'ensemble des ascenseurs et monte-charges qui est rectifié. Alors que les anciens appareils, au fonctionnement extrêmement coûteux, nécessitaient le maintien de chaudières à haute pression et obligeaient un arrêt nocturne du service, le conseil du Grand Hôtel décide de les supprimer au profit de quatre nouveaux appareils électriques<sup>1365</sup>. La nouvelle batterie d'ascenseurs permet au surplus une notable économie en termes énergétiques. Surtout, ils améliorent grandement le service : l'attente des clients se trouve résorbée, un ascenseur peut désormais être en fonction toute la nuit, sans que pour cela soit requis l'installation de nouvelles machines ou l'emploi d'un personnel plus

---

<sup>1361</sup> *Ibid.*

<sup>1362</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 20 avril 1912.

<sup>1363</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

<sup>1364</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 20 avril 1912.

<sup>1365</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 22 avril 1911.

conséquent, ... La mise en place de ce grand progrès n'est pas sans inconvénient mais le conseil d'administration félicite largement le personnel de l'hôtel pour avoir minimisé l'impact des travaux : « nous tenons à rendre hommage à la bonne volonté et au dévouement du personnel dont tout le monde a fait preuve en ne ménageant ni son temps, ni sa peine »<sup>1366</sup>. Les bagagistes, entre autres, durent attendre avec impatience le retour de la force mécanique pour monter les valises dans les étages !

En 1912, le premier programme de rénovations importantes de l'entreprise arrive à son terme, soit une dizaine d'années après sa mise en œuvre. Toutefois, les dirigeants de la société hôtelière démontrent que, même si le plan est achevé, les investissements et les embellissements doivent être suivis. Une amélioration constante des performances de l'hôtel est recherchée. Ainsi, en 1912 et 1913, trente-six nouvelles salles de bains et quatre cabinets de toilette sont inaugurés, on songe à installer des baignoires dans certaines d'entre-elles, le cinquième étage est toujours le fruit d'amples réflexions pour accroître son rendement, des couloirs sont repeints<sup>1367</sup>, ... signe que le chantier est perpétuel ou que tout du moins, toutes ces dépenses ne sont efficaces sur le long terme qu'à la condition qu'elles soient régulièrement renouvelées. « À la suite de la longue période de défaut d'entretien qui avait précédé »<sup>1368</sup>, les administrateurs relèvent largement le défi, édictent une nouvelle ligne de direction à l'entreprise et ancrent le Grand Hôtel dans le nouveau marché hôtelier parisien. Pour cela, le bâtiment se doit d'être irréprochable à tous les niveaux. Une grande attention aux exigences et aux aspirations de la clientèle est accordée ainsi qu'aux évolutions techniques permettant de maintenir le Grand Hôtel au zénith de la modernité. En un sens, il se rapproche de ce qu'il était quarante ans auparavant. Au surplus, une évolution majeure émerge : l'hôtel se tourne principalement vers la fonction d'accueil des voyageurs. Faut-il y voir une évolution de la société, moins friande de grands banquets, ou tout simplement une impulsion donnée par les administrateurs du Grand Hôtel qui voient dans le logement un secteur à la rentabilité plus intéressante ? Notre opinion tend vers la seconde explication.

Les administrateurs du Grand Hôtel lui donnent donc une seconde jeunesse. Ils se retrouvent à la tête d'un hôtel pouvant lutter sur un marché de plus en plus concurrentiel. Ainsi, il nous appartient de comprendre comment les dirigeants de l'entreprise financent sa

---

<sup>1366</sup> *Ibid.*

<sup>1367</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1914.

<sup>1368</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.



remise au goût du jour et quels résultats ont ces divers chamboulements sur sa marche en avant et surtout sur ses comptes d'exploitation.

### **3- Stratégies de gestion, d'investissement et d'amortissement**

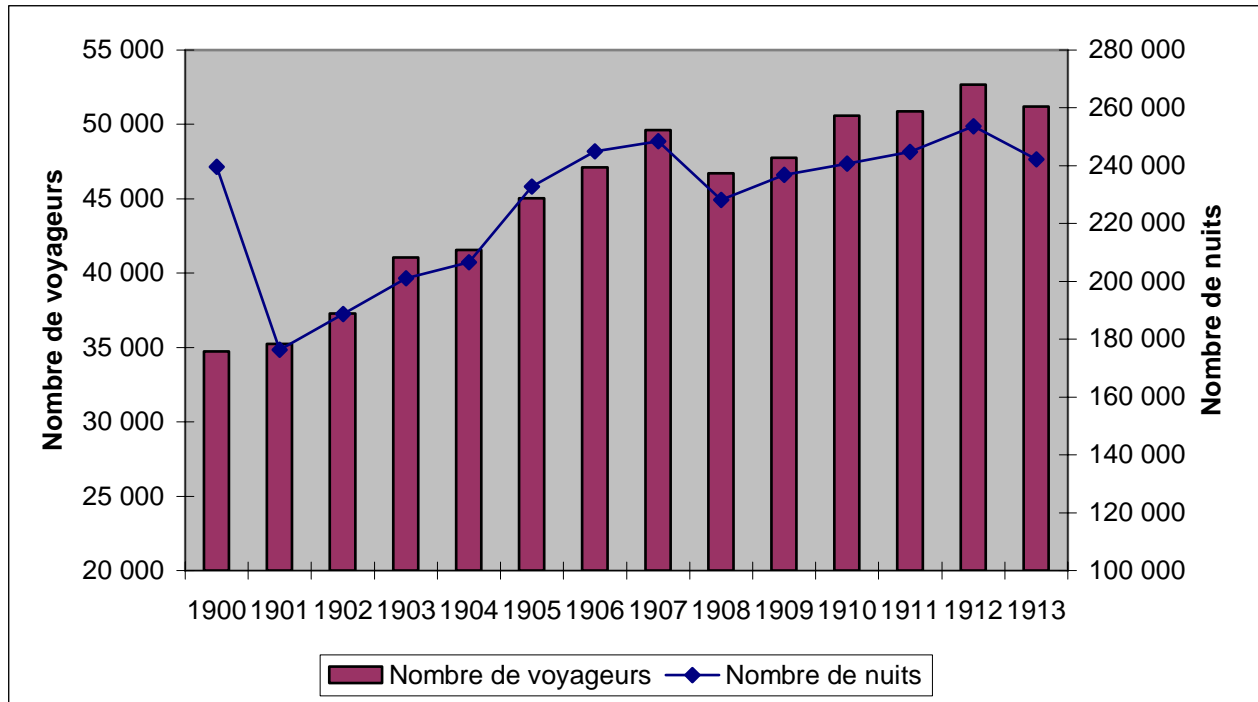
#### **A- Une conjoncture des plus propices**

##### *Une affluence en nette hausse*

Concernant le Grand Hôtel, la Belle Époque ne porte pas son nom en vain. L'euphorie économique qui débute sitôt la fin de la Grande Dépression est très palpable sur ses résultats. Elle est surtout constante, au contraire d'autres industries qui doivent attendre 1904, après « *une courte période d'intense activité, qui précède l'exposition de 1900* »<sup>1369</sup>, pour connaître un vrai regain de croissance. Alors que pour la dernière décennie du XIX<sup>e</sup> siècle, la moyenne annuelle des clients ayant séjourné est de 35 470 et celle des nuits vendues de 184 853, les dix premières années du XX<sup>e</sup> siècle balayent ces chiffres dont certains étaient déjà des records. En effet, la moyenne des voyageurs arrivés à l'hôtel entre 1900 et 1909 s'élève à 42 615. Le nombre de nuitées suit largement cette progression puisqu'il atteint 220 344 par an en moyenne. Ce développement de l'activité se poursuit jusqu'à la veille de la Première Guerre mondiale comme le montre notre graphique. L'évolution est d'ailleurs continue tout au long de la décennie élargie, en dépit de quelques accidents.

---

<sup>1369</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 541.



G.7- Évolution du nombre de voyageurs et de nuitées, 1900-1913

En premier lieu, le phénomène d'Exposition Universelle perd, lors de cette première décennie du XX<sup>e</sup> siècle, son caractère totalement exceptionnel. Certes, il reste, comme en 1900, le moteur d'un exercice. Toutefois, l'évènement de 1900 est tout sauf hors norme en terme de fréquentation puisqu'il n'atteint pas les résultats de 1889 : l'hôtel enregistre une baisse de fréquentation de plus de 2 500 voyageurs ; la différence entre les exercices 1889 et 1900 est de 28 000 nuitées. Pourtant, une Exposition Universelle n'a jamais attiré autant de visiteurs – environ cinquante millions<sup>1370</sup>. L'entreprise paie sans doute là les frais de sa mauvaise réputation ou de la concurrence qui s'est développée à Paris depuis 1889. À coup sûr, les deux explications nuisent à l'attractivité du Grand Hôtel. En revanche, la recette totale du logement, y compris le chauffage, le service et l'éclairage est supérieure de 80 000 francs pour 1900. La moyenne de recette par journée de chambre occupée ressort ainsi à 13,87 F pour 1900 contre 12,1 F en 1889 ; la dépense moyenne par client précise cette évolution : en 1889, un client dépense environ 86,85 F pour son logement, ce chiffre passe à 95,63 F en 1900. Cela atténue légèrement le déclin du Grand Hôtel mais met en relief une très faible progression de sa rentabilité. De surcroît, le phénomène d'exposition se dissipe peu à peu. Alors que cela n'était encore jamais arrivé, les résultats d'exercices, que nous pouvons qualifier de normaux comme 1910, 1911 et 1912, deviennent supérieurs en terme de fréquentation à ceux d'un exercice d'Exposition Universelle. L'évènement se marginalise

<sup>1370</sup> ORY Pascal, *Les Expositions Universelles de Paris ...*, op. cit., p. 153.

sans doute au profit d'un développement plus régulier du tourisme. L'hôtelier ne peut que s'en réjouir. Néanmoins, le professionnel de l'hôtellerie attend toujours un événement de cette importance de pied ferme. Il sait que le client est sans doute plus disposé à consommer : en tenant compte de toutes les recettes de l'hôtel, un client dépense en moyenne, lors de son séjour complet, en 1900, 173 F contre 106 F en 1910. À l'occasion des grands événements, ce sont sans doute tous les services de l'hôtel qui en profitent et non seulement le logement.

Autre indice de l'accroissement de clientèle, le Grand Hôtel accueille de plus en plus de monde. Le nombre de nuitées suit, mais dans une proportion moindre. Les progrès des transports entraînant une légère baisse du temps de voyage permettent aux touristes d'écourter leurs séjours. De plus, se disant que le périple devient de moins en moins aventureux, la pratique même du tourisme s'en trouve transformée : on ne se sent plus obligé de rester pour un long séjour en un point donné du fait que l'on sait que l'on peut y retourner dans des conditions s'améliorant au fil des progrès techniques que connaissent les transports. Ainsi, le temps de séjour à l'hôtel décline progressivement.

	Nombre de clients	Nombre de nuitées	Ratio de temps de séjour moyen (en jour)
1887	33 549	196 594	5,86
1892	33 563	175 979	5,24
1897	36 606	183 407	5,01
1902	37 289	188 752	5,06
1907	49 616	248 524	5
1912	52 677	253 559	4,81

*T.46- Temps de séjour moyen des clients, 1887-1912*

Les résultats du Grand Hôtel s'accroissent donc de manière importante entre 1900 et 1914. Cependant, cette décennie est, comme les précédentes, marquée par certains éléments conjoncturels qui entraînent de manière sporadique des pauses dans cet essor. 1901 semble être un exercice périlleux du fait que la clientèle anglaise fait défaut<sup>1371</sup>. Pour corroborer nos propos, le conseil n'invoque plus la raison des exercices post-exposition pour expliquer ces mauvais chiffres. La conjoncture internationale a remplacé des phénomènes structurels. Ainsi, l'absence de la clientèle anglaise en 1901 s'explique par le climat tendu, existant entre les gouvernements français et anglais, résultant autant de l'accord, quasi anti-britannique, conclu

<sup>1371</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

entre la France et la Russie en 1900 que des souvenirs de l'affaire de Fachoda (1898)<sup>1372</sup>. Cependant, les dissentiments cessèrent assez rapidement – ils furent tout de même symbolisés par le refus de la reine Victoria de procéder à l'inauguration de l'Exposition de 1900 – et aboutirent à l'Entente cordiale de 1904. Le Grand Hôtel – ainsi que tous les hôtels parisiens – peut retrouver son flot de clientèles anglaises habituelles. D'ailleurs, le Grand Hôtel a l'honneur de recevoir le maire de Londres, en visite officielle en octobre 1906, ce qui peut représenter un indice important de son renouveau<sup>1373</sup>.



I.27- Le carrosse du Lord-maire de Londres devant l'entrée Scribe

D'autres évènements politiques ou internationaux viennent par intermittence freiner la courbe de progression de fréquentation du Grand Hôtel. L'écueil de 1908 s'explique par « *un concours de circonstances défavorables, et notamment de la crise américaine, de l'élection présidentielle des Etats-Unis et de l'Exposition franco-anglaise de Londres* »<sup>1374</sup>. Une nouvelle fois, c'est toute la profession qui semble en avoir subi les conséquences. Malgré tout, la croissance des chiffres de fréquentation du Grand Hôtel est tangible, malgré les travaux continuels. On peut s'étonner qu'en dépit de ces nombreuses transformations, il semble que l'attractivité du Grand Hôtel n'ait eu guère à en pâtir. Enfin, d'autres évènements, *a priori* néfastes, entretiennent les résultats à la hausse. Par exemple, le Grand Hôtel ne souffre pas des inondations de la Seine de janvier 1910<sup>1375</sup>. D'une part, il ne subit aucun dégât. D'autre part, bien que la crue ait éloigné bon nombre de voyageurs provinciaux ou étrangers, des familles parisiennes, « *dont les*

<sup>1372</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 580.

<sup>1373</sup> BOISSEL Pascal, *Le Grand Hôtel, 1862-1992, 130 ans*, Le Grand Hôtel Intercontinental Paris, 1992, p. 15.

<sup>1374</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1909.

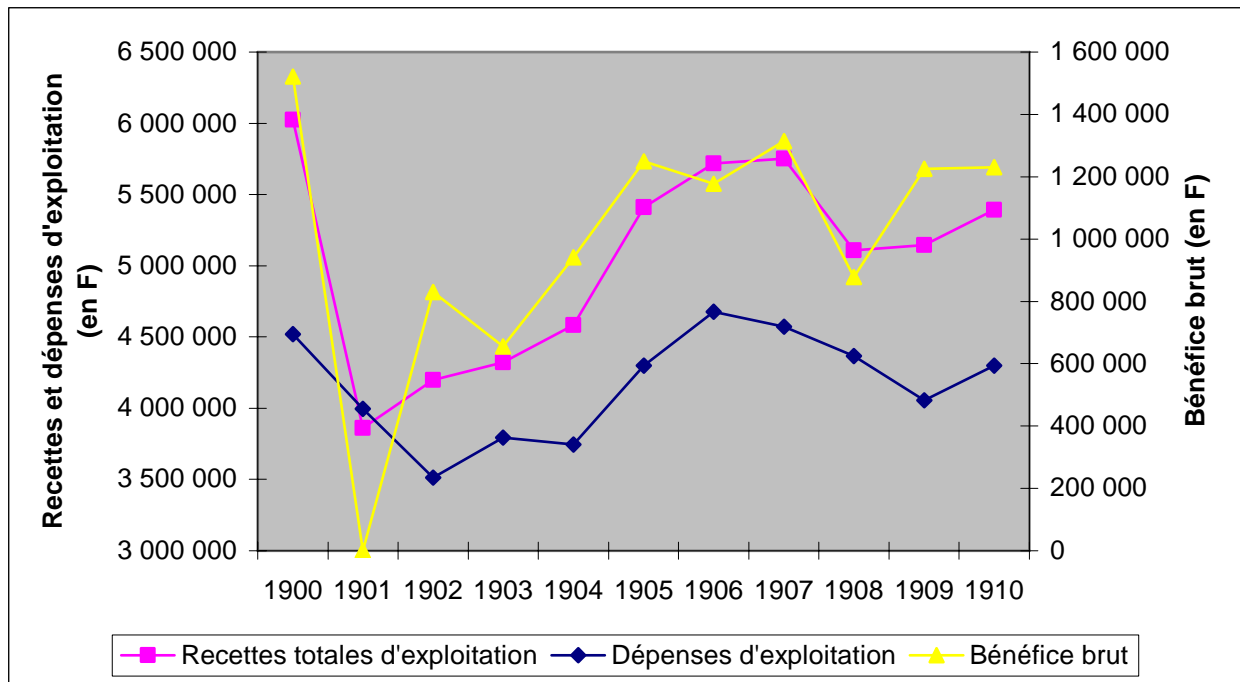
<sup>1375</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

*maisons ont été touchées par le fléau* », se réfugient dans les hôtels de la capitale, permettant ainsi au Grand Hôtel de maintenir le cap de la croissance.

### *La belle époque des bénéfices*

Au-delà des chiffres de fréquentation, cette croissance se retrouve bien évidemment dans les comptes d'exploitation. Le graphique se trouvant ci-dessous exprime cette tendance. Un point méthodologique s'impose avant toute analyse. Nous l'avons réalisé à partir des rapports aux assemblées générales. Nous ne sommes pas en mesure d'aller au-delà de 1910 car, à partir de cette date, le résumé général des recettes et dépenses fait défaut. Concernant les chiffres nous étant parvenus, nous avons tenu uniquement compte des recettes d'exploitation de l'hôtel, c'est-à-dire qu'elles comprennent les recettes de l'hôtel, du magasin des caves et de toutes autres activités pouvant lui être liées. Par contre, sont exclus les bénéfices directement issus du Café de la Paix, qui s'élèvent à environ 165 000 francs entre 1900 et 1903 puis à 137 000 francs annuels. 1904 marque en effet la date d'entrée en jouissance de l'accord entre Arthur Millon et la société du Grand Hôtel quant à l'utilisation d'une partie du restaurant à la carte de l'hôtel situé dans les locaux du Café de la Paix ; elle signifie donc l'entrée en application de la réduction de redevance due par le locataire du Café de la Paix. Cette date correspond de fait au réchauffement des relations entre la Rente foncière et le Grand Hôtel, permettant ainsi le début des grands travaux.

Sans plus de détail, les dépenses totales doivent correspondre à l'ensemble des frais inhérents à l'exploitation. Le bénéfice brut est quant à lui beaucoup plus variable, du point de vue de son calcul. Il s'apparente ici au solde du compte de pertes et profits. Il est bien évidemment la différence entre les recettes et les dépenses. Mais il faut y ajouter les loyers du Café de la Paix, tenir compte des fluctuations du portefeuille de la société, y ajouter ou en déduire des montants exceptionnels, qui peuvent être, dans le sens positif, des recouvrements de créances arriérées ou encore, à l'inverse, des amortissements d'anciens comptes, le recouvrement des créances douteuses ou encore la dépréciation de valeurs de l'actif, les approvisionnements de l'économat ou des caves, ... Néanmoins, le bénéfice présenté n'est pas encore celui distribué aux réserves ou aux actionnaires. Tous les amortissements n'ont pas encore été entrepris.



G.8- Recettes, dépenses d'exploitation et bénéfices bruts, 1900-1910

Ce graphique montre donc, qu'en dépit de l'ensemble des travaux et des investissements réalisés au cours de la décennie, le Grand Hôtel reste globalement rentable. La rentabilité du Grand Hôtel est donc patente, même si nous ne sommes pas en mesure de la calculer car nous ne connaissons pas le chiffre d'affaires net de l'entreprise. Les recettes totales du Grand Hôtel sont constituées avant toute chose du logement. Ce pôle, incluant les recettes de chauffage, service et éclairage des chambres et appartements, représente plus de 57 % des recettes totales du Grand Hôtel entre 1900 et 1910. Nous avons vu que les administrateurs du Grand Hôtel veulent le spécialiser au profit de ce type de recettes. Ce choix est clairement assumé et lisible sur les recettes de l'entreprise. Par exemple, en 1901, 53,32 % des recettes sont assurés par le logement, 57,22 % en 1905, 59,15 % en 1910. La tendance est claire et confirme les décisions des entrepreneurs ; les revenus des bals et banquets, « qui étaient une gêne pour les voyageurs habitant l'hôtel »<sup>1376</sup>, baissent de manière régulière. Elle n'atteignent plus que 90 000 francs pour l'exercice 1908 contre 134 000 en 1906.

Les travaux entrepris dès 1898 et dans une plus large mesure à partir de 1901 portent donc leurs fruits. La rapidité avec laquelle ces différents résultats augmentent est notoire. Henry Wiener en a parfaitement conscience : « Cette prospérité s'affirme [...] Il ne faut pas perdre de

<sup>1376</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

*vue que les circonstances ont été particulièrement favorables, l'affluence des voyageurs s'étant constamment développée depuis quelques années. [...] le Grand Hôtel, grâce à ses dispositions et à sa situation exceptionnelle peut, à juste titre, envisager l'avenir avec confiance* »<sup>1377</sup>. Ce ne sont pas les quelques contraintes d'ordre structurel qui vont faire bouder leur plaisir aux dirigeants de l'entreprise. Ainsi, à la suite de la loi sur le repos hebdomadaire obligatoire votée en juillet 1906, les administrateurs du Grand Hôtel sont obligés d'augmenter le nombre de leurs employés, entraînant forcément une dépense supplémentaire<sup>1378</sup>. De surcroît, la hausse des prix de matières premières, surtout pour l'alimentation, qualifiée de syndrome de la « vie chère »<sup>1379</sup>, accroît irrémédiablement les frais généraux. De ce point de vue, la relative flambée des cours est très nette pour les exercices 1906 et 1907.

### *L'investissement et son financement*

À l'exception de 1901, les hausses des prix et la concurrence de plus en plus acerbée n'empêchent en rien le Grand Hôtel d'être lucratif. En revanche, la rentabilité à tout prix ne semble pas être un objectif majeur du conseil d'administration. Faire du Grand Hôtel une entreprise pérenne est un but nettement plus affiché. Ainsi, dès 1900, alors que le conseil d'administration est encore en pleine mutation, on profite de l'exercice exceptionnel de l'Exposition Universelle pour assainir les comptes de l'entreprise. Il est en ce sens remarquable de voir que, alors qu'Ellissen est encore président du Grand Hôtel, une politique de dividendes raisonnés et d'autofinancement est mise en place : « *étant donnés les résultats exceptionnels d'une année d'Exposition Universelle, nous vous demandons, par mesure de sage et prévoyante administration, de doter largement nos comptes de réserves et d'amortissements* »<sup>1380</sup>. Ainsi, l'excédent des recettes de plus de 1,5 MF est utilisé pour amortir d'anciens comptes : 391 000 F sont destinés à amortir totalement le compte de frais d'installation, une provision de 25 000 F est bloquée pour le règlement d'un contentieux, 75 000 F sont mis de côté pour prévoir d'éventuelles fluctuations de portefeuille, 100 000 F servent à amortir le compte des caves, enfin, 300 000 F sont affectés à l'amortissement de compte « Travaux neufs »<sup>1381</sup>. Ainsi, le bénéfice net, que les administrateurs de l'entreprise s'approprient à distribuer, tant aux réserves qu'aux actions comme les articles 39 et 40 des statuts de la société le répartissent, ne s'élève

---

<sup>1377</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1906.

<sup>1378</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

<sup>1379</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 535.

<sup>1380</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1901.

<sup>1381</sup> *Ibid.*

plus qu'à 629 335, 78 F, soit un peu plus de 41 % du bénéfice brut. Cette somme n'est pas entièrement répartie : le dividende ne s'élève qu'à dix francs, pour une action de 100 francs, laissant 230 000 F à reporter au nouveau solde. En comparaison, le taux de rétribution des actions pour 1889 atteignait 32 %. Un vent nouveau vient vraiment de souffler sur le Grand Hôtel.

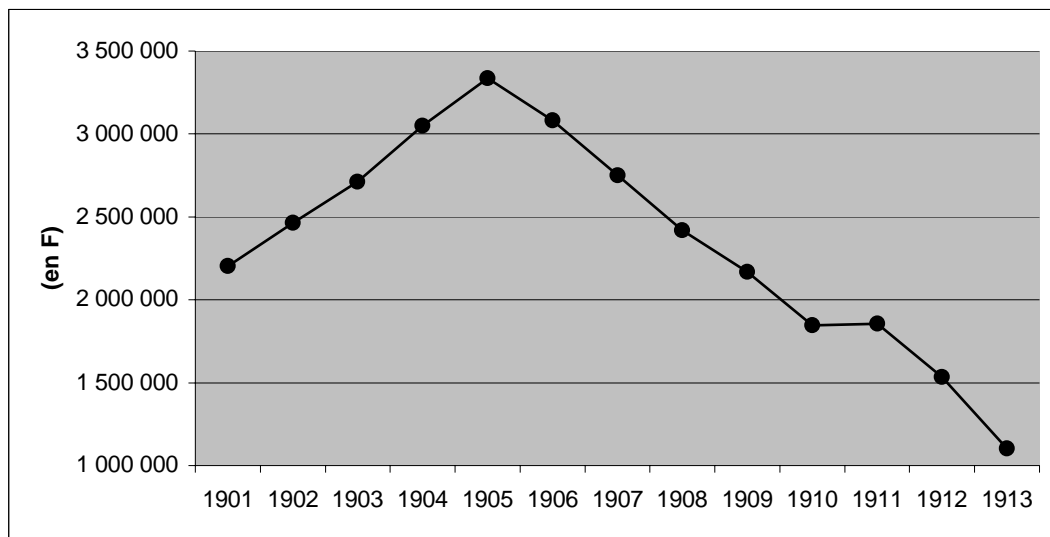
Par la suite, l'amortissement paraît l'instrument exclusif de l'autofinancement. Les administrateurs du Grand Hôtel comptent sur les bons résultats de l'entreprise pour financer leurs grands travaux. Nous avons déjà vu que le programme de rénovation du Grand Hôtel se fait progressivement, par paliers, et que la prudence semble être de mise face aux dépenses. Néanmoins, dès que les caisses le permettent, aucun frein n'est donné à l'effort de modernisation. L'investissement prime sur le dividende. Les rapports et résolutions du conseil d'administration présentent ainsi trois bénéfices : le brut, soit l'excédent des recettes d'exploitation en comparaison des dépenses – celui que nous avons jusqu'ici utilisé, un deuxième que nous qualifions d'intermédiaire qui tient, notamment, compte des revenus du Café de la Paix mais aussi des fluctuations du portefeuille, et enfin le bénéfice net. C'est d'ailleurs le bénéfice intermédiaire qui est adopté lors des résolutions. Le bénéfice net est, selon nous, plus révélateur de la démarche entrepreneuriale des administrateurs du Grand Hôtel. En effet, il est sans interruption la différence entre le bénéfice intermédiaire et un compte d'amortissement de travaux.

Année	Bénéfice intermédiaire	Bénéfice net	Amortissement du compte de travaux
1902	829 510,78	629 510,78	200 000
1903	655 448,53	446 918,88	446 918,88
1904	940 490,44	701 681,94	238 808,50
1905	1 248 603,47	947 591,52	301 011,95
1906	1 177 090,33	845 763,68	331 326,65
1907	1 314 544,74	983 218,09	331 326,65
1908	877 200,90	627 200,90	250 000
1909	1 224 955,95	903 629,30	321 326,65
1910	1 230 864,41	909 537,76	321 326,65
1911	1 251 814,26	930 487,61	321 326,65
1912	1 310 407	879 080,35	431 326,65
1913	1 126 264,64	744 937,99	381 326,65

T.47- Bénéfices intermédiaire, net et amortissement des travaux, 1902-1913 (en F)



Ainsi, les revenus des exercices doivent financer l'investissement : « aucune nouvelle somme n'a été portée au compte de Travaux Neufs et de Réfection. Nous avons estimé, en effet, qu'il était désirable de faire supporter dans la plus large mesure possible à chaque exercice les dépenses de cette nature »<sup>1382</sup>. Il reste difficile pour nous de quantifier avec exactitude ces dépenses. En effet, les rapports du conseil ou des commissaires aux comptes sont trop souvent incomplets pour permettre de réaliser un inventaire exhaustif. De plus, utiliser les bilans reste périlleux du fait que le compte Travaux neufs, réfection et achat de matériel a déjà subi les effets de l'amortissement. Surtout, certaines dépenses sont, pour des raisons diverses, passées dans les frais généraux, tant et si bien que nous nous interdisons ce recours pour évaluer les investissements faits par le Grand Hôtel au titre de sa rénovation. Nous pouvons tout de même essayer d'en dégager les grands mouvements. De 1898 à 1900, les dépenses de première urgence sont considérables. Sur les trois exercices, environ 3,5 MF ont été déboursés au titre des travaux neufs et réfection et achat du mobilier. Un compte « réfection et travaux neufs » est ajouté à l'actif du bilan en 1898, un autre « réfection et achat de mobilier et matériel » en 1899 ; ces deux comptes fusionnent en 1901 pour ne donner plus que « Travaux neufs, Réfection et Achat de Matériel et Mobilier ».



G.9- Évolution du compte « Travaux neufs, réfection et achat de mobilier », 1901-1913

L'étude de cette courbe marque bien les étapes de la rénovation du Grand Hôtel et des dépenses réalisées. Ainsi, 530 000 francs sont déboursés en vue de la préparation de l'Exposition Universelle, le programme en sept points lancé en 1901 avoisine les 600 000 francs, les devis relatifs à la transformation de l'entrée de la rue Scribe et celle de la cour d'honneur s'élèvent à un minimum de 500 000 francs chacun, la restructuration du salon du

<sup>1382</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

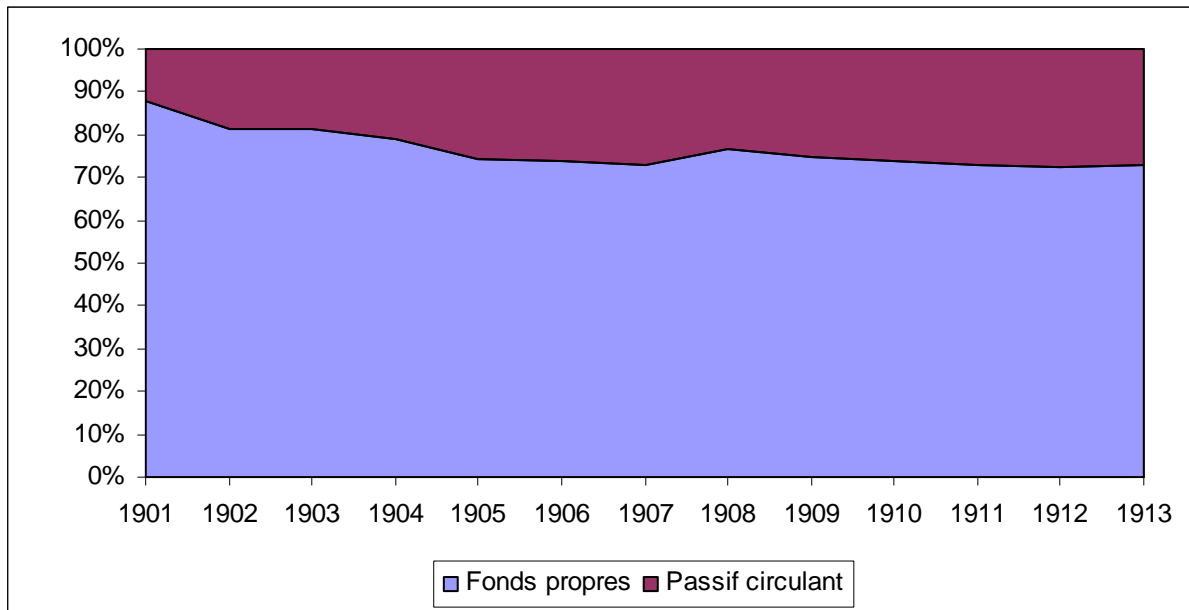
Zodiaque occasionne une dépense de 50 000 francs, la rénovation du restaurant à la carte coûte 150 000 francs, etc. Après le pic de 1905-1906, le détail de ces investissements fait défaut ; néanmoins, face aux innovations apportées à l'entreprise et par les quelques éléments nous étant parvenus, nous nous apercevons que les efforts restent soutenus. En 1911, les travaux neufs et d'entretien de l'hôtel coûtent au Grand Hôtel plus d'un million de francs<sup>1383</sup> ; les deux tiers sont soldés par les bénéfices de l'exercice, le tiers restant devant être réparti sur les trois exercices à venir.

Hormis le poste « travaux », les administrateurs du Grand Hôtel tentent, dès que leurs finances le permettent, d'amortir au plus vite d'autres comptes. Avant 1901, le compte « Mobilier » de l'actif, contrebalancé au passif par « les obligations Grand Hôtel », n'avait connu aucune variation. Les commissaires aux comptes s'en émeuvent et les administrateurs agissent en débutant son remboursement : entre 1900 et 1913, il est réduit d'environ 1,5 % par an. L'amortissement devient dès lors un vrai cheval de bataille, il est perçu comme un outil de prospérité ou, tout du moins, de pérennisation de la société : « *les comptes montrent donc que la situation de votre société continue à être prospère et qu'elle va d'année en année en s'affermissant, à raison des amortissements que ne cesse de faire votre conseil et des réserves qui augmentent* »<sup>1384</sup>. Cette affirmation doit être en partie tempérée. En effet, bien que les amortissements en tout genre progressent, les réserves, ordinaires et extraordinaires, sont développées de manière linéaire, en suivant rigoureusement les statuts de la société. On ne peut investir, amortir et mettre des fonds en réserve à la fois. Au final, la structure du passif est relativement stable, tendant doucement vers une augmentation du passif circulant au détriment des fonds propres. Cela s'explique par le fait que la part de bénéfice inscrite au passif augmente plus rapidement que les réserves, alors que la proportion des dettes dans le total du bilan, les obligations, tend à s'estomper, en passant de 33 % du total en 1901 à 22 % en 1913. La dette s'en trouve en proportion fortement réduite, la situation de la société consolidée.

---

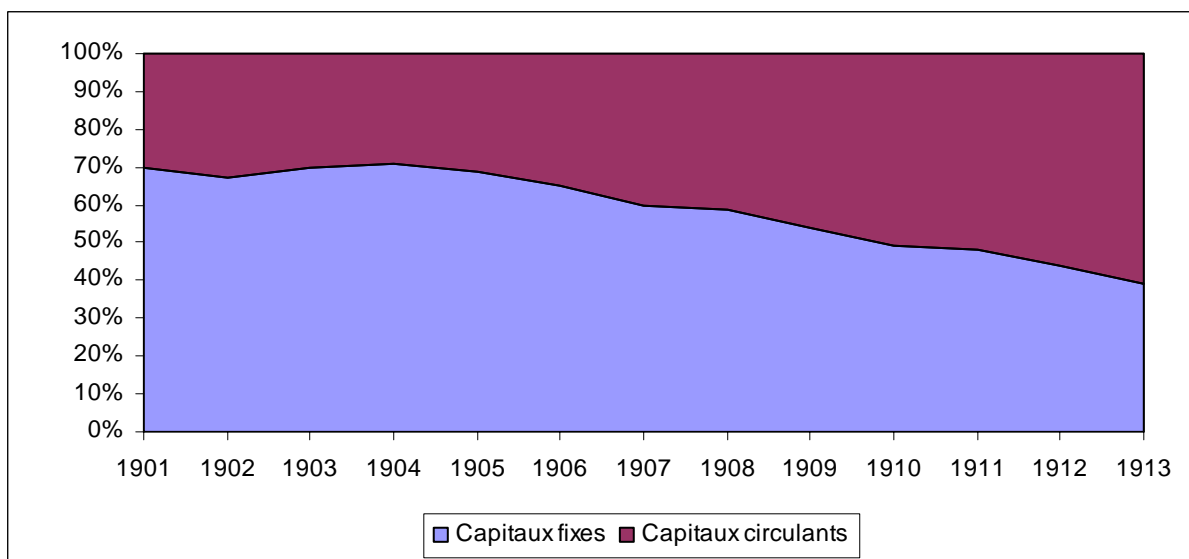
<sup>1383</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 20 avril 1912.

<sup>1384</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1907.



G.10- Structure du passif, 1901-1913

Le ratio de liquidité de l'actif laisse entrevoir les mêmes conclusions : il passe de 2,3 pour l'exercice 1901 à 1,5 en 1907. Pour l'exercice précédent la Grande Guerre, il atteint un minimum de 0,66. D'après l'étude de la structure de l'actif, on voit bien que la société dispose de plus en plus de liquidités : d'une part, sont, comme évoqué plus haut, amortis deux postes majeurs des valeurs immobilisées – le mobilier et les travaux neufs – mais surtout le poste « Caisse et banque » du bilan explose avec une augmentation de près de 133 % entre 1901 et 1913, montrant toute l'activité de la société. Dans le même temps, le total du bilan ne s'est accru que de 26,77 %. En 1901, les capitaux fixes représentent 70 % de l'actif contre 40 % en 1913.



G.11- Structure de l'actif, 1901-1913

Enfin, la volonté de pérennisation de l'entreprise, d'amortissement relativement hâtif des travaux et des divers investissements, n'interdit pas aux administrateurs du Grand Hôtel de rétribuer correctement les actions de la société. À l'exception de l'exercice déficitaire de 1901, un dividende est régulièrement adopté lors des résolutions de l'assemblée générale. Cette rétribution des actions profite grandement aux administrateurs du Grand Hôtel grâce à leur détention du capital de l'entreprise. Au surplus et d'après les statuts, les administrateurs touchent 10 % du solde du bénéfice une fois prélevés l'amortissement du compte de travaux, l'intérêt à 5 % des actions et divers autres prélèvements exceptionnels. D'après nos calculs, chaque administrateur perçoit, annuellement, en moyenne, 10 815 F entre 1908 et 1913 à ce titre<sup>1385</sup>. De plus, les jetons de présence cessent d'être adoptés en assemblée générale à partir du moment où Henry Wiener est président du Grand Hôtel mais continuent à être distribués. Par exemple, pour 1904, 30 000 francs sont au total consacrés à cette dépense<sup>1386</sup>. À cette date, le conseil se compose de sept administrateurs, faisant ainsi un revenu de 4 285 francs chacun au titre de leurs fonctions.

	Dividende		Dividende		Dividende
1900	10	1905	13	1910	15
1901	0	1906	15	1911	15
1902	9	1907	18	1912	16
1903	10	1908	15	1913	16
1904	11	1909	15		

*T.48- Dividende, 1900-1913 (en F)*

## **B- Logiques de gestion**

À chaque reprise en main du Grand Hôtel, l'administration se mettant en place fustige ouvertement la manière dont était gérée l'entreprise lors des exercices précédents. Elle se place ainsi en sauveuse ou tout du moins en réformatrice. L'administration Wiener ne déroge pas à la règle mais, comme démontré plus haut, elle franchit le cap de la simple critique de

<sup>1385</sup> À partir de 1908, le conseil d'administration se réduit numériquement, accroissant d'autant plus la rétribution des administrateurs. Il ne se compose plus que de cinq membres. De surcroît, le même prélèvement est accordé aux directeur et salariés de l'entreprise. Entre 1908 et 1913, ce montant s'élève en moyenne à 54 000 F par an, non plus à diviser par cinq mais vraisemblablement par 400 !

<sup>1386</sup> ADP, V12S35 : AGH, compte de gestion, 1904.

gestion. L'ensemble de l'hôtel est bouleversé tout comme la manière dont est entrevue la direction de l'entreprise.

### *Une direction ferme et réactive*

Les réformes s'enchaînent à partir du moment où l'administration du Grand Hôtel se transforme. En plus de l'ensemble des éléments déjà évoqués, le personnel est une préoccupation majeure des nouveaux dirigeants de l'hôtel. Tout laisse penser que divers ajustements sont réalisés afin de préparer au mieux l'afflux de clientèle lors de l'Exposition Universelle de 1900 : « *Le personnel, tel qu'il est composé aujourd'hui, répond à toutes les exigences de bonne tenue, d'empressement envers les voyageurs et de dévouement aux intérêts de votre société* »<sup>1387</sup>. Deux ans plus tard, le son de cloche est radicalement opposé. Les nouveaux administrateurs du Grand Hôtel ne se satisfont plus du personnel en place et opèrent d'importants changements dans sa composition : « *après avoir essayé, mais en vain, d'obtenir des améliorations radicales avec les éléments dont nous disposions, nous avons reconnu la nécessité d'opérer de notables changements dans le personnel* »<sup>1388</sup>. La pauvreté des archives rend caduque toute tentative de mesure de l'ampleur des changements annoncés. Néanmoins, une figure majeure de l'organisation de la société est remplacée : le directeur. Par cet exemple, on comprend à nouveau l'importance du rôle joué par le directeur, véritable pierre angulaire de l'organisation d'une entreprise hôtelière. Les mauvais résultats de 1901 sont clairement attribués à la compétence – ou plutôt l'incompétence – du directeur en place : « *le conseil avait transmis ses pouvoirs à un directeur ; [...] ce directeur étant mauvais, la gestion ne pouvait être que mauvaise* »<sup>1389</sup>. L'avis est plutôt sec. Le directeur remercié, Louis Casenave, part avec une indemnité, sans doute contractuelle, de 21 166,65 francs. Aussi, dès que le nouveau directeur, Jacques Réglé, est en fonction, en août 1901, sa compétence et son expérience donnent très rapidement satisfaction à ses nouveaux patrons. Avec l'appui de certains membres du conseil – sans doute les professionnels de l'hôtellerie et de la restauration, soient Millon, Hauser et Emery, Réglé réorganise les différents services de l'établissement. Les réformes adoptées donnent très rapidement des résultats probants : alors que les trois premiers trimestres de 1901 se soldent sur des résultats déficitaires, le quatrième est positif. Les résultats jugés « heureux » se multiplient par la suite au grand plaisir des administrateurs du Grand Hôtel, qui retrouvent un pan essentiel de leur clientèle, des

---

<sup>1387</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

<sup>1388</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1389</sup> *Ibid.*

voyageurs fidèles : « nous avons eu la satisfaction de constater que beaucoup de nos clients que l'attrait des maisons de création récente avait séduits momentanément, nous reviennent peu à peu, ramenés au Grand Hôtel par la bonne tenue de notre maison et par l'excellente qualité de la cuisine et des caves »<sup>1390</sup>. Le rôle de Prosper Montagné n'est pas non plus à minorer dans le renouveau de l'entreprise. Une fois le nouveau directeur installé, les administrateurs du Grand Hôtel ne s'expriment plus sur le personnel que pour louer ses mérites. Jacques Régli fut directeur de l'entreprise jusqu'en 1913 et nous ignorons les raisons de l'arrêt de cette collaboration, même si nous aurons l'occasion de voir qu'il eut quelques conséquences inattendues. Il est surtout intéressant de saisir toute l'importance du directeur dans la réussite d'une entreprise hôtelière : on lui attribue directement les torts ou les mérites de l'exploitation. De plus, se pose à nouveau la question fondamentale de son recrutement. Malheureusement, nous ne savons rien sur Régli. Par contre, suivant les dires de Wiener, ce sont bien son expérience et ses compétences qui ont convaincu les administrateurs du Grand Hôtel de l'employer. Régli n'est donc pas un néophyte du secteur hôtelier mais vraisemblablement une connaissance de l'un des administrateurs. D'ailleurs, et bien que nous ne possédons aucun indice nous permettant d'abonder en ce sens, on peut laisser penser qu'il est d'origine suisse et que de ce fait, c'est l'un des deux administrateurs helvétiques du Grand Hôtel, Oscar Hauser ou Alexandre Emery, qui l'a fait venir à Paris. La perle rare ne se trouvait peut-être pas dans la capitale française, ou était déjà occupée dans un autre établissement. Dans ces conditions, cela pourrait sous-entendre une certaine pénurie des grands professionnels de l'hôtellerie à Paris durant la Belle Époque.

Une fois les bons hommes placés aux bons endroits, les administrateurs du Grand Hôtel songent à changer et à améliorer perpétuellement la rentabilité de tous les services proposés par l'entreprise. Ainsi, par manque de résultats suffisants, ils décident de sous-louer les deux boutiques qu'ils occupent sur la rue Auber ; la première, sous-louée dès 1902, était dédiée à l'un des deux magasins des caves, la seconde à la pâtisserie du Grand Hôtel<sup>1391</sup>. Le magasin des caves est dans un premier temps transféré dans la cour d'honneur – il n'y a donc plus de loyer à payer – puis est regroupé dans la travée comprise entre les deux portes d'entrée, pour piétons, située sur le boulevard des Capucines, travée laissée libre par l'ouverture de l'entrée principale rue Scribe. Le boulevard des Capucines étant plus passager que la rue Auber et le magasin plus attrayant, les dirigeants sont certains de leur succès

---

<sup>1390</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1904.

<sup>1391</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

prochain : « c'est là un emplacement bien en vue qui nous a attiré de nouveaux clients et nous permet de prévoir une augmentation de notre chiffre d'affaires »<sup>1392</sup>. La réduction des frais généraux est devenu un invariant de la gestion de la nouvelle administration. Dès que de bonnes conditions se présentent – demande de location à un bon prix de la part d'un commerçant, on cherche également à se débarrasser de la pâtisserie, qui ne présente pas assez d'intérêt économique. Cette fermeture programmée intervient définitivement à partir du moment où son commerce souffre terriblement de l'instauration du *five o'clock tea*. La pâtisserie est fermée le 15 mars 1904, pour n'en être que mieux sous-louée<sup>1393</sup>.

Pour terminer, le conseil d'administration n'hésite pas à se déjuger afin d'optimiser toujours plus son exploitation. Ainsi, dès 1909, le *five o'clock tea* du jardin d'hiver est purement et simplement supprimé au prétexte que son produit annuel est trop faible, environ 150 000 francs, mais surtout à cause des inconvénients qu'il présente « en terme de tranquillité et de bonne tenue de l'hôtel »<sup>1394</sup>. La volonté de spécialisation de l'offre hôtelière en faveur du logement s'affirme toujours plus. Ainsi, le savoir-faire hôtelier réside vraisemblablement en cette capacité à remédier à ce qui ne va pas – comme tout entrepreneur, mais surtout à s'adapter constamment et immédiatement aux attentes des clients et aux évolutions de la société. Du fait que le Grand Hôtel se prédestine à l'accueil des voyageurs, tout doit être entrepris pour parfaire cette branche de l'exploitation, même si cela doit entraîner l'arrêt de certains services. De toute façon, les chiffres de hausse perpétuelle de fréquentation du Grand Hôtel sont là pour conforter les administrateurs dans cette voie.

### *Une gestion plus rigoureuse des comptes*

Avec l'arrêt de l'utilisation des deux boutiques de la rue Auber et la suppression du *five o'clock tea*, les administrateurs du Grand Hôtel se lancent dans une véritable chasse aux économies. Un autre poste est très préoccupant à leurs yeux : les caves et la gestion de leur stock. Quand Ellissen arrive à la présidence du Grand Hôtel, l'inventaire des marchandises des caves inscrit à l'actif de la société est évalué à la somme mirobolante de 1 225 730,37 F soit près de 12 % du bilan<sup>1395</sup>. Cet inventaire avait même atteint 1,7 MF au début des années

---

<sup>1392</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1906.

<sup>1393</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1904.

<sup>1394</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

<sup>1395</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1898.

1890. Dès le changement de direction, la volonté de réduction de cet actif est manifeste. Ainsi, au 31 décembre 1900, le stock des vins en cave figure au bilan pour 549 334 F, ce qui est toujours trop au goût de Wiener, d'autant plus qu'il semble que ce montant falsifie en partie les comptes de la société : il est en effet parfaitement irréalisable. Une expertise minutieuse des stocks révèle que le montant inscrit au bilan est largement surévalué, bon nombre de millésimes ayant périclité. Ainsi, « pour ramener le stock à sa valeur effective »<sup>1396</sup>, le conseil d'administration décide, en 1900, de le diminuer de 100 000 francs, directement prélevés sur les bénéfices de l'exercice. Outre cette réévaluation, le conseil s'applique à se défaire des vins qui sont, selon lui, susceptibles de s'abîmer ou trop vieux pour être vendus au Grand Hôtel. De surcroît, on se débarrasse de vins que l'on juge proprement inutilisables, comme des eaux-de-vie de Marathon. Ce désintéret se solde par une perte sèche de 33 000 francs. L'année suivante, la réduction des approvisionnements en vins se poursuit : au 31 décembre 1902, il ne s'élève plus qu'à 274 955 francs. Dès lors, le conseil d'administration oriente les achats vers des approvisionnements à l'écoulement plus facile, proposant ainsi un catalogue moins dispendieux et moins étoffé : « notre stock se compose de vins de consommation courante, de vins de qualité supérieure que nous devons conserver en cave pendant quelques années pour les amener à leur pleine valeur ; enfin, d'une certaine quantité de grands crus dont une maison comme la nôtre doit être pourvue »<sup>1397</sup>. L'inventaire de 1902 marque un minimum dans l'approvisionnement des caves. Il oscille, jusqu'à la veille de la Première Guerre mondiale, aux environs de 500 000 francs. Les approvisionnements se font désormais suivant les besoins de la demande, au gré d'achats au moment où les cours sont les plus avantageux. Sont également achetés des vins jeunes destinés à être mûris un à deux ans dans les caves de l'hôtel dans le but d'en tirer le meilleur rendement. Les administrateurs de l'entreprise sont satisfaits de cette réorientation et des ventes des caves vers l'hôtel mais aussi vers son extérieur : « nous possédons actuellement un assortiment très complet des sortes courantes et des crus réputés qui est de nature à contenter les plus difficiles. Aussi nos fournitures sont-elles de plus en plus appréciées par la clientèle, et, alors que tout le monde se plaint de la mévente des vins, avons-nous eu la satisfaction de voir notre chiffre d'affaires dépasser [celui] de l'exercice précédent »<sup>1398</sup>. Les administrateurs du Grand Hôtel tentent également d'optimiser d'autres postes de l'exploitation : ainsi mettent-ils en concurrence la Blanchisserie de Courcelles, avec laquelle ils ont un droit de préférence, avec un autre industriel afin de baisser la facture de laverie<sup>1399</sup>.

---

<sup>1396</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1397</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1398</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

<sup>1399</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.



Le portefeuille-titres devient aussi géré de manière plus consciencieuse. Lors de l'entrée en fonction de Henry Wiener, il est principalement composé d'obligations 2,5 et 3 % des grandes compagnies de chemins de fer français et de rentes françaises. La société possède également mille actions de la Compagnie des Voitures du Grand Hôtel ainsi que cent actions de la Rente foncière<sup>1400</sup>. Ce portefeuille donne alternativement de petites plus-value ou moins-value, sans réelle conséquence sur le bénéfice de la société. Toutefois, les administrateurs se délestent d'actions dont les cours se sont effondrés. Ainsi en est-il, par exemple, avec la Compagnie des Voitures du Grand Hôtel. D'ailleurs, il n'est guère étonnant de voir le Grand Hôtel se désintéresser de cette dernière, fondée en 1899, avec l'accord des administrateurs de l'hôtel, qui a pour objet le transport des clients du Grand Hôtel à l'extérieur de l'établissement – vraisemblablement de la gare à l'hôtel<sup>1401</sup>. Le Grand Hôtel sous-traite donc certaines de ses activités. Pour s'octroyer l'accord de ses dirigeants, les créateurs de la société leur concèdent mille actions de cent francs chacune, entièrement libérées ainsi que cent parts de fondateurs donnant droit à 20 % des bénéfices. Néanmoins, l'accord ne dure que peu de temps : le conseil du Grand Hôtel assigne celui de la Compagnie des Voitures du Grand Hôtel devant le tribunal de Commerce de la Seine et demande la résiliation des accords de 1899 au motif que la société de transport avait cédé ses droits à une autre, sans l'assentiment du Grand Hôtel<sup>1402</sup>. Ce dernier en profite probablement pour reprendre en mains ce commerce, puisque nous avons retrouvé, dans les investissements du milieu des années 1900, l'achat d'une voiture<sup>1403</sup> ; nul doute que cet achat complète un parc automobile déjà existant.

Par la suite, les administrateurs diversifient leur investissement en misant sur diverses obligations et autres fonds d'État. Néanmoins, le rendement proposé par ces placements ne satisfait pas Wiener. Il estime, qu'entre 1904 et 1906, le portefeuille et les placements financiers temporaires ont rapporté un produit moyen de moins de 3 %. C'est pourquoi, il propose à l'assemblée un investissement d'un type nouveau, qui doit à la fois profiter aux finances du Grand Hôtel mais aussi aux engagements de certains de ses actionnaires. Ce placement, « *plus avantageux tout en offrant une sécurité parfaite* »<sup>1404</sup>, n'est rien d'autre qu'une avance faite à la société de l'hôtel Meurice, ne pouvant dépasser 1,5 MF, et rétribuant le capital moyennant un taux net de 5 %. Le Grand Hôtel se comporte donc en véritable

---

<sup>1400</sup> *Ibid.*

<sup>1401</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1900.

<sup>1402</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1403</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1905.

<sup>1404</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1908.

établissement bancaire en ouvrant un compte courant sur ses propres fonds au Meurice. L'avantage paraît double : le Grand Hôtel voit son capital mieux rémunéré, le Meurice trouve de l'argent facilement et peut moduler à l'envi son emprunt au Grand Hôtel. Le Meurice utilise largement cette facilité suivant ses besoins : en juin 1908, son compte au Grand Hôtel atteint la somme de 950 000 francs. Un an après, le même montant est prêté par le Grand Hôtel ; en fin d'année 1909, il ne s'élève plus qu'à 400 000 francs<sup>1405</sup>. En mai 1910, ce compte a quasiment atteint son maximum. La même année, un système identique est instauré avec la Société de la rue Édouard VII, mais cette dernière en fit moins usage que le Meurice, dont le compte courant au Grand Hôtel est soldé au 31 décembre 1913 ; celui avec la société immobilière doit l'être un an plus tard<sup>1406</sup>. Le Grand Hôtel sert donc réellement de base à l'empire hôtelier Millon-Wiener : il est d'une part à n'en pas douter un modèle dont on s'inspira largement – autant pour ses aspects positifs que pour corriger certains éléments. D'autre part, il constitue une véritable assise financière pour ces deux sociétés au moment toujours délicat de leurs fondations.

À travers tous ces exemples, nous voyons donc que la gestion quotidienne du Grand Hôtel devient de plus en plus rigoureuse, à tous les niveaux. Les commissaires aux comptes s'en font l'écho. Après avoir constaté un certain laxisme, ils se félicitent de la bonne tenue des livres de comptes et sont en adéquation avec les propositions du conseil d'administration. Leurs conclusions paraissent d'autant plus crédibles que leurs inspections sont draconiennes : *« nos opérations ont consisté, comme l'année dernière, à procéder à la vérification matérielle de la caisse, du portefeuille, des existences en cave, de l'économat, etc. Nous avons même cru devoir demander au directeur de nous faire visiter un certain nombre de chambres dans les différents étages de l'hôtel. Nous avons constaté ainsi l'exactitude parfaite de la comptabilité, l'efficacité du contrôle, les améliorations considérables résultant des travaux qui ont été effectués en cours de l'exercice »*<sup>1407</sup>. Au-delà de ces constantes approbations, nous discernons le ralliement, qui plus est rapide, de l'un des plus farouches opposants à la nouvelle administration : René Vercken, devenu commissaire aux comptes sous l'ère Ellissen. Il loue régulièrement les mérites des administrateurs du Grand Hôtel et de leur gestion, qui fait de surcroît l'unanimité. De toute façon, au vu de la répartition du capital, il serait étonnant qu'il en soit autrement !

---

<sup>1405</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

<sup>1406</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1914.

<sup>1407</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

### *Un œil attentif à la concurrence*

La Belle Époque coïncide véritablement avec le développement, à Paris, de l'industrie hôtelière haut de gamme, voire de luxe. Une bonne dizaine d'hôtels, qui, par la suite, bénéficient d'un grand renom, voient le jour<sup>1408</sup>. En ayant déjà cité quelques-uns, nous n'y revenons pas. Par ailleurs, nous avons déjà vu que cette concurrence est un moteur pour la métamorphose du Grand Hôtel. Voir ce qui se fait ailleurs, ce que proposent les autres hôtels devient primordial pour ne pas dire existentiel. L'engagement d'Arthur Millon et Henry Wiener vis-à-vis de divers hôtels s'inscrivant sur le même créneau que le Grand Hôtel peut mettre en lumière cette tactique.

Une autre consiste à lutter de manière moins conventionnelle contre certains hôtels naissants. En effet, les dirigeants du Grand Hôtel s'allient à ceux du Continental à l'effet d'attaquer en justice, devant le Tribunal de Commerce de la Seine, la Compagnie d'Orléans qui avait établi en façade de la gare d'Orsay un hôtel, exploité par la Compagnie des Grands Magasins du Louvre<sup>1409</sup>. Selon les administrateurs du Grand Hôtel, il y a lieu là à une concurrence déloyale, « abusive », du fait que l'hôtel de gare jouit de conditions exceptionnelles qui empêchent une lutte égalitaire avec les autres hôtels parisiens. L'Hôtel d'Orsay, inauguré en juin 1900, bénéficierait ainsi de charges réduites, notamment en termes de loyer, ce qui lui permettrait d'attirer « la clientèle des bals, fêtes, repas de corps, noces, etc. » à des prix fort réduits. De plus, toujours suivant les administrateurs attaquants, un hôtel de gare n'est pas fait pour accueillir de telles manifestations, mais doit bien rester un hôtel de transit uniquement pour les clients de la compagnie ferroviaire : « l'Hôtel du Quai d'Orsay [...] ne doit être qu'un hôtel de passage pour les voyageurs, lui interdisant d'exploiter la branche spéciale des fêtes et banquets pour laquelle il n'a pas été créé »<sup>1410</sup>. Le procès se passe en plusieurs actes et c'est d'ailleurs la chambre syndicale des grands hôtels et maisons meublées de Paris qui allume la première mèche, bien avant qu'ait lieu l'inauguration de l'hôtel<sup>1411</sup>. De plus, le conseil municipal de Paris était opposé au projet<sup>1412</sup>. Un premier arrêt de la Cour de Paris est favorable aux administrations des deux grands hôtels, adhérents du syndicat précité : il condamne la Compagnie d'Orléans « pour abus de monopole » alors que la société du Louvre « est mise hors de

---

<sup>1408</sup> Cf annexes n°40 pour retrouver une carte des grands hôtels de Paris.

<sup>1409</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 12 avril 1902.

<sup>1410</sup> *Ibid.*

<sup>1411</sup> *Bulletin du syndicat des Grands Hôtels et maisons meublées de Paris*, 1<sup>er</sup> avril et 1<sup>er</sup> juillet 1898.

<sup>1412</sup> VAJDA Joanne, « Grands hôtels de gare parisiens ..., *op. cit.*, p. 352.

cause »<sup>1413</sup>. Néanmoins, cet arrêt est rapidement cassé par la Cour d'appel de Paris, en février 1903. Il autorise à nouveau l'hôtel d'Orsay à exploiter la branche banquets de son exploitation. Les administrateurs du Grand Hôtel restent fortement remontés contre ce verdict qui, selon eux, peut avoir « *des conséquences préjudiciables pour les hôtels, mais encore pour bien d'autres industries, en donnant des facilités et des avantages excessifs aux concessionnaires de l'État* »<sup>1414</sup>. De ce fait, les administrations du Continental et du Grand Hôtel se pourvoient en cassation. Leur principal argument réside dans le fait que « *les repas de noces, les bals de l'Épicerie française ou de l'Association amicale des électriciens, n'étaient d'aucune utilité aux voyageurs arrivés par le chemin de fer* » ; l'autre camp « *faisait valoir que ces fêtes "rendaient plus facile et plus agréable l'arrivée des groupes nombreux de clients, désireux de demeurer ensemble et de réunir leurs amis"* »<sup>1415</sup>. Au final, la Compagnie d'Orléans et la Société du Louvre obtiennent gain de cause, le pourvoi en cassation du Grand Hôtel et du Continental ayant été rejeté. Wiener tente de minimiser cette défaite en montrant que le Grand Hôtel fut jusqu'au-boutiste dans cette action par simple esprit de solidarité avec l'hôtel Continental, car, du fait de la spécialisation de l'offre du Grand Hôtel en faveur du logement, « *l'issue de ce procès n'a plus qu'un intérêt secondaire* »<sup>1416</sup>, façon habile de dissimuler le camouflet. Le débat fut tout de même animé et montre que l'entente entre les patrons et propriétaires des grands hôtels de Paris lors de la Belle Époque est loin d'être totalement cordiale.

Un second élément vient corroborer notre analyse : les bruits de vente du Grand Hôtel à la fin des années 1900. Une rumeur persistante monte à partir de 1909 sur la vente prochaine de l'immeuble du Grand Hôtel, par la Rente foncière, afin de lui donner une toute autre destination<sup>1417</sup>. Cette fausse nouvelle semble avoir été déployée massivement dans la presse française et internationale<sup>1418</sup>. Le conseil d'administration du Grand Hôtel s'empresse de démentir l'information par les mêmes procédés que ses détracteurs. Il insiste sur la durée du bail qu'il possède – il arrive à échéance en 1947, et met en avant l'ensemble des investissements réalisés aux cours des dernières années. Si on investit, pourquoi vouloir cesser l'exploitation aussi rapidement ? Malgré ces multiples rectifications, la fausse nouvelle réapparaît à plusieurs reprises dans la presse. D'où peut venir cette tentative de

---

<sup>1413</sup> *Ibid.*, p. 358.

<sup>1414</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 17 avril 1903.

<sup>1415</sup> VAJDA Joanne, « Grands hôtels de gare parisiens ..., *op. cit.*, p. 375.

<sup>1416</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1906.

<sup>1417</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

<sup>1418</sup> Nous avons effectué quelques recherches ciblées, dans le but d'en trouver quelques exemples, mais ceci ne fut pas couronné de succès.

déstabilisation ? Il est impossible de répondre à cette question. Les administrateurs du Grand Hôtel n'ont pas non plus connaissance des origines de ce mensonge. Quoiqu'il en soit, on peut présumer que cette action est entreprise par des gens mal intentionnés, pourquoi pas par des concurrents du Grand Hôtel, agissant de la sorte pour effrayer les clients de l'établissement du boulevard des Capucines, qui, en pensant que leur hôtel habituel est sur le point de fermer ses portes, iront dans un autre hôtel parisien où le service sera forcément plus suivi. Les administrateurs du Grand Hôtel ont conscience du danger en gestation et réagissent : « *nous continuerons à lui [la rumeur] opposer les démentis les plus catégoriques, de manière à faire savoir à notre clientèle qu'elle trouvera toujours notre maison ouverte et plus disposée que jamais à faire les plus persévérants efforts dans le but de donner satisfaction à ses fidèles habitués, et d'une manière plus générale, au public qui voyage* »<sup>1419</sup>. Malgré ces contre-attaques, la rumeur a tout de même trouvé un certain écho auprès des fidèles du Grand Hôtel. Un nombre important de lettres d'habitués, résidant en province et à l'étranger, arrive sur le bureau du directeur du Grand Hôtel en demandant la confirmation ou l'infirmité de l'information. En réponse, une circulaire de démenti est envoyée et on profite de la correspondance pour détailler les travaux qui viennent d'être réalisés, pour montrer que le Grand Hôtel peut désormais largement souffrir la comparaison avec les autres hôtels de création récente. Les administrateurs s'interrogent également sur la pertinence d'attaquer en justice le « corbeau », mais y renoncent du fait des difficultés à le démasquer. Ils dédouanent également les journaux de toute responsabilité dans cette affaire puisqu'ils furent aussi prompts à diffuser la rumeur que les démentis de l'hôtel. Au final, la direction du Grand Hôtel se réjouit presque de cette campagne en indiquant que cela fait parler du Grand Hôtel et de sa rénovation<sup>1420</sup> ! Néanmoins, cette anecdote peut quand même mettre en évidence le climat tendu dans lequel s'exerce la concurrence entre grands hôtels parisiens pendant la Belle Époque.

Pour lutter contre les effets de cette concurrence, Arthur Millon et Henry Wiener semblent avoir trouvé un autre moyen : diversifier l'offre. Par cette stratégie, bâtie sur la gestion de trois hôtels – Grand Hôtel, Meurice puis Édouard VII, les deux hôteliers proposent, sous diverses enseignes, une large palette d'installations, de services et de tarifs. Les liens plus qu'étroits existants entre les trois hôtels favorisent à coup sûr leur exploitation, chacun se spécialisant vers un type plus défini de clientèle. Le Grand Hôtel, par ses larges dimensions, reste tout de même l'établissement le plus « ouvert », le plus flexible de l'empire Millon. Par

---

<sup>1419</sup> *Ibid.*

<sup>1420</sup> ADP, V12S3 : AGH, procès-verbal de l'AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1910.

exemple, l'édition allemande du *Baedeker* pour Paris en 1912 indique que le prix des chambres du Meurice commence à partir de 12 francs – 25 pour celles dotées de salle de bains en sachant que le Meurice dispose de 200 chambres et de 175 salles de bains – contre 8 F pour le Grand Hôtel ; le petit déjeuner coûte 2,5 F à l'hôtel de la rue de Rivoli contre 1,75 F à celui du boulevard des Capucines<sup>1421</sup>. L'Édouard VII n'est nullement mentionné ; il ne l'est pas plus dans l'édition du *Joanne* de la même époque<sup>1422</sup>. À la veille de la Grande Guerre, le Grand Hôtel reste parmi les hôtels de grand standing les moins chers de Paris, comme en atteste ce tableau réalisé à partir du *Baedeker* de 1912.

	Nombre de chambres	Nombres de salles de bains	Prix de base d'une chambre	Petit déjeuner	Déjeuner (tout compris)	Dîner (tout compris)	Pension complète
Grand Hôtel	800		8	1,75	5	8	20
Ritz	93	61	15	2,5	Carte	Carte	
Meurice	200	175	12	2,5	Carte	Carte	
Crillon	250	120	10	1,5	6	8	
Majestic	400	200	10	2	4	6	18
Astoria	230	100	8	2	Carte	Carte	
Vendôme	70		10	2	5	8	
Régina	400	100	6	2	4	6	12
Continental	600	300	8	1,5	5	8	20
Carlton	125		15	2	Carte	Carte	
Elysée Palace	300		8	2	6	10	20

T.49- Indices des tarifs de quelques grands hôtels de Paris, 1912 (en F)

<sup>1421</sup> BAEDEKER, *Paris nebst einigen routen durch das nördliche Frankreich*, Leipzig, Karl Baedeker, 1912, p. 3-4.

<sup>1422</sup> Guides Joanne, *Paris Versailles, Saint-Germain, Saint-Denis, Chantilly, Fontainebleau*, Paris, Hachette, 1913, 235 pages (env.). En comparaison avec le *Baedeker*, les tarifs du Grand Hôtel varient du simple au double ! La chambre de base coûte désormais 5 francs, nouvelle preuve que l'usage des guides reste un exercice périlleux pour l'historien. Seuls les prix des repas sont identiques à savoir 5 francs pour le déjeuner et 8 pour le dîner. Pour simple comparaison, le guide coûte 2,5 francs !

La Belle Époque est donc une phase cruciale de l'histoire du Grand Hôtel. Elle marque l'arrivée à sa tête de nouveaux dirigeants, de professionnels de l'hôtellerie qui l'inscrivent, en une dizaine d'années, dans un marché en plein essor. Bien qu'il ne soit pas de notre ressort de nous substituer en diseuse de bonne aventure, nous percevons mal comment le Grand Hôtel se serait sorti de la situation qui était la sienne à l'aube du XX<sup>e</sup> siècle si aucune réforme, aucun changement profond n'avait été institué dans la gestion de l'entreprise. Du fait d'une concurrence de plus en plus intense, il semble peu probable que le Grand Hôtel aurait pu rester une société économiquement viable ; ses anciens administrateurs n'ont sans doute pas perçu le retard grandissant qu'il prenait face à cette nouvelle concurrence. En ce sens, Wiener, Millon, Emery et Hauser jettent les bases d'une nouvelle réussite, d'un second souffle. Le passage dans le XX<sup>e</sup> siècle, si périlleux et incertain qu'il soit, est accompli avec succès. Ce virage peut d'ailleurs être incarné par la nouvelle orientation donnée à l'exploitation du Grand Hôtel, à savoir la prédestination du logement au dépend des bals et banquets. Par cette seule preuve, il est manifeste que le Grand Hôtel se tourne vers le futur, cherche à satisfaire les nouvelles aspirations de la clientèle et suit ainsi cette évolution majeure de l'industrie hôtelière.

Un des grands artisans de cette rénovation, Arthur Millon, décède au moment où celle-ci est sur le point de s'achever. Ce drame n'affecte en rien l'avenir de l'entreprise. De façon très naturelle, son fils accède au conseil d'administration pour le remplacer<sup>1423</sup>. Il n'y a donc aucune crise de succession. Jusqu'à cette date, André Millon semble officiellement absent de la gestion de l'entreprise. Néanmoins, il est quasiment acquis qu'il en est proche – il est sans doute déjà impliqué dans la gestion du Café de la Paix – puisque, dans l'ensemble de ses documents officiels, il déclare le 12, boulevard des Capucines comme domicile<sup>1424</sup>. Aussi, la répartition du capital social de l'entreprise – à son décès, Arthur Millon possède plus de 25 % du Grand Hôtel – fait que la stabilité l'emporte et que la nomination de son unique fils s'impose d'elle-même. Du fait de la permanence des principaux cadres du conseil, qui, à n'en pas douter, facilite le passage de témoin entre ancienne et nouvelle génération, le poids des héritages triomphe dans le mode de gouvernance de la société. La continuité managériale est en ce sens manifeste et ce sont bien des circonstances exceptionnelles, telles que celles de la Première Guerre mondiale, qui vont bouleverser la marche en avant de l'entreprise et non le décès de son principal actionnaire.

---

<sup>1423</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1913.

<sup>1424</sup> Comme par exemple lors de son mariage en février 1911 (AM Neuilly-sur-Seine : acte de mariage d'André Millon, 2 février 1911). Par la suite, il prend comme domicile officiel le boulevard des Capucines ainsi que le 2, rue du Cirque (AN (site de Fontainebleau), LH/19800035/831 : dossier de Légion d'Honneur d'André Millon).

## CHAPITRE 6 : LE TEMPS DES HÉRITIERS

### 1- Le Grand Hôtel à l'épreuve de la Grande Guerre

Le déclenchement de la Première Guerre mondiale est, comme pour beaucoup d'autres sociétés, une épreuve pour le Grand Hôtel. Tout semblait lui réussir lors des dernières années : recettes et bénéfices étaient largement sur une pente ascendante, le nombre de clients reçus annuellement ne cessait de croître, les administrateurs de l'entreprise entreprennent de larges investissements pour lutter toujours mieux contre la concurrence et pour maintenir le Grand Hôtel au niveau de ses jeunes adversaires. C'est pourquoi, dès que la guerre est engagée, l'euphorie laissa rapidement place à la consternation, puis à l'inquiétude, du fait notamment de l'enlisement du conflit.

#### A- L'avenir s'assombrit

##### *Le choc imprévu*

La rupture entre la Belle Époque et la Première Guerre mondiale est réellement vécue de manière brutale. L'hôtellerie étant une industrie très sensible aux moindres fluctuations conjoncturelles, le contrecoup est immédiat. Le conseil d'administration du Grand Hôtel ne s'en cache nullement : « *Après une longue série d'années dont presque chacune marquait un progrès sur sa devancière, l'exercice dont nous avons à vous rendre compte ressemble fort peu aux douze exercices qui l'ont précédé* »<sup>1425</sup>. Surtout, la violence avec laquelle le retournement de situation se produit semble en avoir surpris plus d'un. Les administrateurs du Grand Hôtel expriment en effet que ce n'est seulement qu'à partir de juillet 1914 que les tensions internationales commencent à se répercuter sur les affaires. Ainsi, même si le premier semestre de 1914 présente des résultats inférieurs en comparaison de ceux de la même époque pour 1913, rien ne semblait réellement alarmant. Toutefois, dès que les bruits de guerre imminente se propagent et, à plus fortes raisons, après le début du conflit de début août, l'entreprise commence à tourner au ralenti.

---

<sup>1425</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.



Avant cela, lors du premier semestre 1914 et malgré la montée des périls, les administrateurs du Grand Hôtel procèdent, non sans risque, à leur programme régulier d'investissement et de rénovation de l'hôtel. Ces travaux neufs, opérés comme chaque année lors des trois premiers mois de l'exercice, « *c'est-à-dire à une période où rien ne faisait prévoir la crise qui a éclaté plus tard* »<sup>1426</sup>, est une nouvelle fois source de dépenses importantes. Comme à son habitude, le conseil fait supporter à l'exercice en cours ces investissements, ce qui fait qu'au final, le solde d'exploitation du Grand Hôtel pour 1914 est déficitaire : alors que les sept premiers mois de l'année avaient produit un bénéfice de 689 054,50 F, les cinq derniers sont déficitaires à hauteur de 718 477,99 F. Ce n'est qu'en incluant le produit stable du Café de la Paix – 136 647,20 F – que l'entreprise peut présenter un bilan légèrement positif. D'ailleurs, cette réalité empêche la société de procéder à l'amortissement normal du programme de travaux lancé en 1911, qui devait normalement être réglé en trois annuités de 110 000 F, directement pris sur les bénéfices. Étant donnée la situation comptable de l'entreprise, l'amortissement est différé, jusqu'au moment où la société retrouve ses performances habituelles.

Durant ces premiers mois de conflit, les administrateurs du Grand Hôtel partagent l'état d'esprit général faisant que le conflit sera violent mais prompt : « *nous pensions, comme tout le monde au début des hostilités, que la guerre durerait quatre ou cinq mois au plus* »<sup>1427</sup>. Néanmoins, cet espoir s'estompa rapidement et se transforma en réelle inconnue quant au terme des hostilités. Voici par exemple les paroles de Henry Wiener lors de l'assemblée générale des actionnaires d'avril 1917 : « *Cette guerre, qu'on croyait devoir être dure, mais forcément courte, s'est prolongée au-delà des prévisions les plus pessimistes qu'on aurait pu concevoir ; aujourd'hui même, personne ne peut dire quand interviendra la fin du conflit* »<sup>1428</sup>. L'optimisme de l'été 1914 est bel et bien envolé. La mobilisation est l'un des premiers effets du début des hostilités sur la marche normale de l'entreprise. Au 31 juillet 1914, le Grand Hôtel salarie 427 employés. Au 31 décembre de la même année, la main-d'œuvre de l'entreprise ne se compose plus que de 123 hommes et femmes. On peut d'ailleurs penser que ce sont majoritairement les femmes et les travailleurs les plus âgés qui ont pu rester en poste. La ventilation de ces 123 agents donne quatre-vingt-sept Français, dix-neuf Suisses, dix Italiens et huit employés de nationalités diverses. Une grande partie du personnel français a été appelée sous les drapeaux, de nombreux Suisses ont été mobilisés. Outre l'obligation patriotique, la forte réduction du personnel, - 71 %, fut sans

---

<sup>1426</sup> *Ibid.*

<sup>1427</sup> *Ibid.*

<sup>1428</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

doute décidée par les dirigeants du Grand Hôtel eux-mêmes pour compenser la sous activité dont souffre l'hôtel. Le volume du personnel fut, de manière évidente, ajusté sur les variations de l'activité. Procédant de la sorte, le nombre de salariés de l'entreprise augmente légèrement début 1915 du fait d'un léger retour de la fréquentation. Ainsi, la réduction importante de la main-d'œuvre n'entrave en rien le service normal de la maison car, plus que le personnel, ce sont bien les clients qui ont fui le Grand Hôtel et plus généralement tous les hôtels de Paris. Le nombre de clients est descendu à trente au 14 septembre 1914, seuil sous lequel ce même nombre n'était jamais tombé de toute l'histoire du Grand Hôtel d'après ses dirigeants. Sur l'année complète, 33 262 voyageurs, représentant 151 240 nuits, sont descendus au Grand Hôtel. Pour 1913, l'entreprise avait accueilli 51 196 clients-logement et vendu 242 254 nuits. La baisse est donc de 35 % pour le nombre de voyageurs, de 38 % pour celui des nuitées. Nul doute que les deux premiers trimestres de l'année compensent encore d'une certaine manière l'effritement de la fréquentation. Du reste, toutes les branches d'exploitation du Grand Hôtel pâtissent du début des hostilités : le chiffre d'affaires du magasin des caves est réduit de 29 % entre 1913 et 1914, le stock de ce même magasin est comprimé à 647 580,60 F du fait que tout achat est gelé.

La question de la fermeture temporaire du Grand Hôtel se pose immanquablement, surtout lorsque les quelques produits d'exploitation de la société ne suffisent plus à couvrir ses frais généraux. Néanmoins, les administrateurs du Grand Hôtel décident de ne pas se résoudre à cette dernière éventualité : « nous avons cru devoir continuer l'exploitation parce qu'il nous a paru qu'un hôtel aussi ancien, aussi connu et aussi bien achalandé que le Grand-Hôtel devait rester ouvert quoi qu'il arrive [...] Nous avons estimé que le voyageur Français ou étranger devait être sûr d'être accueilli au Grand Hôtel »<sup>1429</sup>. Les raisons faisant que l'entreprise reste ouverte sont donc plus liées à une vraie idéologie qu'à un pari entrepreneurial. Le Grand Hôtel doit être plus fort que les circonstances et suffisamment solide pour pouvoir traverser cette épreuve. Son passé atteste de cette robustesse. De plus, cette stratégie s'inscrit dans un climat où l'on pense toujours que la guerre doit être de courte durée, permettant au Grand Hôtel de pouvoir « repartir de plus belle » lorsqu'une solution de paix sera trouvée, du fait notamment que l'entreprise aura conservé un personnel actif et que sa production ne fut jamais au point mort. Ce choix n'est pas partagé par tous, loin de là. Le conseil du Grand Hôtel avance même que la plupart des hôtels de Paris ont rapidement fermé leurs portes. C'est par exemple l'optique prise par le

---

<sup>1429</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

Ritz qui resta fermé pendant quelques mois, lors de l'hiver 1914-1915<sup>1430</sup>. Les administrateurs de la Société de la rue Édouard VII, c'est-à-dire une grande partie de l'administration du Grand Hôtel, décident de procéder de même pour leur nouvel hôtel, qui reste clos durant le dernier trimestre de 1914<sup>1431</sup>.

Le conseil d'administration du Grand Hôtel fut lui aussi touché par la mobilisation. En effet, deux de ses éléments partent à la guerre dès ses premières heures : il s'agit de Georges Ardillier et d'André Millon. Au début de la guerre, Ardillier se trouve à Madagascar où il exécute son service. Du fait de son éloignement et du prolongement de la guerre, il ne se représente pas aux suffrages de l'assemblée générale de mai 1915 alors que son mandat arrive à expiration. Du reste, il dut en faire de même pour la Rente foncière puisqu'il n'en assure plus la présidence. À sa place, est logiquement élu le nouveau président de la Rente foncière, le comte de Férol. De retour sur le front occidental, le capitaine Georges Ardillier meurt au combat, « à la tête de sa Compagnie »<sup>1432</sup>, le 25 septembre 1915 dans le Pas-de-Calais, devant Brétencourt<sup>1433</sup>. De son côté, André Millon est mobilisé dès le commencement des hostilités et est tout de suite envoyé sur le front. Il intègre rapidement l'état-major du général Édouard de Castelnau, où il se prit de sympathie avec Pierre Laguionie, directeur des magasins du Printemps – situés boulevard Haussmann à Paris, à proximité du Grand Hôtel – qui fut lui-même le chauffeur de Castelnau dès 1914<sup>1434</sup>. Ainsi, il semble qu'André Millon – nous ignorons son rôle exact auprès de Castelnau, le biographe du célèbre général ne le mentionne à aucune reprise – suivit de près les diverses actions que Castelnau dirigea, comme par exemple la défense de Nancy en août-septembre 1914. Du reste, c'est Castelnau en personne qui parraine André Millon pour sa nomination au grade de chevalier de la Légion d'Honneur en octobre 1923<sup>1435</sup>. André Millon resta fasciné par cet épisode de sa vie, à tel point qu'il fit réaliser une tapisserie d'une vingtaine de mètres de longueur pour en rappeler le souvenir<sup>1436</sup>. Rédigée en « latin de cuisine », cette fresque est totalement inspirée de la tapisserie de Bayeux. Par contre, au lieu de décrire les faits relatifs à la conquête de l'Angleterre par Guillaume le Conquérant en 1066 ainsi que les événements clefs de cette invasion, cette

---

<sup>1430</sup> RITZ Marie-Louise, *César Ritz ...*, op. cit., p. 192 et 282.

<sup>1431</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 30 avril 1915.

<sup>1432</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1916.

<sup>1433</sup> [http://www.memoiredeshommes.sga.defense.gouv.fr/lib\\_memh/php/fiche\\_popup.php?Base=MPF1418&Lg=fr&Fiche=fixCVDhQVgMocvUWjmCoEQ=&C=3948953585](http://www.memoiredeshommes.sga.defense.gouv.fr/lib_memh/php/fiche_popup.php?Base=MPF1418&Lg=fr&Fiche=fixCVDhQVgMocvUWjmCoEQ=&C=3948953585) (consulté le 23 juillet 2009).

<sup>1434</sup> GRAS Yves, *Castelnau ou l'art de commander*, Paris, Denoël, 1990, p. 145.

<sup>1435</sup> AN (site de Fontainebleau), LH/19800035/831 : dossier de Légion d'Honneur d'André Millon.

<sup>1436</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : tapisserie de la Grande Guerre d'André Millon. La fresque originale appartient à Mme Véronique Mager, petite-fille d'André Millon.

tapisserie représente les grands épisodes de la Première Guerre mondiale ainsi que la guerre vécue par André Millon. La fresque commence par la présentation des belligérants, notamment des membres de la Triple Alliance quelque peu caricaturés. On y distingue nettement un Allemand, un Autrichien et un Italien partant au combat. Ensuite, est illustrée la mobilisation des contingents français ainsi que leur départ sur le front, accompagnés de fleurs lancées par des femmes le long de la route. Par la suite, la bataille débute avec en premier lieu les combats ayant lieu en Alsace et en Lorraine puis avec l'arrivée de l'aide britannique. La fresque s'est voulue être facilement lisible, n'hésitant pas à utiliser des symboles forts comme par exemple les costumes traditionnels alsaciens afin de faire comprendre l'épisode décrit. Les séquences suivantes évoquent la résistance belge, l'approche de Paris par les Allemands ainsi que les fameux taxis de la Marne. La plupart des principaux événements du conflit furent réalisés sur la toile : la bataille de la Marne, les premiers bombardements aériens, l'enlèvement des tranchées, l'aide matérielle américaine, les nombreux exodes de réfugiés, l'utilisation de gaz asphyxiants, le bombardement de Paris par la Grosse Bertha et pour finir la victoire française. Ainsi, une vue d'ensemble de la guerre est proposée. Mais, et c'est peut-être là le plus important, la fresque, voulue et commandée par André Millon, semble évoquer dans une certaine mesure sa propre guerre bien qu'il n'apparaisse en personne qu'à une seule reprise, dans la dernière image, de surcroît accompagné de son fidèle chien<sup>1437</sup>. Il n'est pas à douter qu'André Millon ait connu certains de ces épisodes, notamment les horreurs du front qui sont décrites sans ambiguïté – gaz asphyxiants, flammes dans les tranchées, bien qu'il ne fut jamais réellement en première ligne. Sa participation active au conflit lui valut la Croix de Guerre. En fin de conflit, il fut nommé officier d'artillerie. Aux dires de ses compagnons d'armes, il fut toujours saisissant de constater le courage et le flegme d'André Millon face aux dangers de la guerre. Surtout, il semble s'être comporté à la guerre comme à la vie normale, adoptant une rigueur et une prestance d'hôtelier notamment lorsqu'il devait accompagner une personnalité à proximité des combats. Un diplôme délivré par ses frères d'armes à l'occasion de sa remise de Croix de Guerre loue son « *flegmatique sang-froid* », son courage et sa ténacité<sup>1438</sup>.

Pendant toute la durée de la guerre, les administrateurs du Grand Hôtel apportent leur soutien moral et formel à leur collègue bloqué au front et le rappellent annuellement aux

---

<sup>1437</sup> Nous retrouvons en annexes une photographie où André Millon pose en soldat en compagnie de ses amis Pierre Laguionie et Paul Lesieur et de son chien.

<sup>1438</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : diplôme délivré à l'occasion de l'obtention de la Croix de Guerre d'André Millon, 20 janvier 1917.

quelques actionnaires présents lors des assemblées de la société : « [André Millon] est toujours mobilisé et retenu sur le front ; cette situation ne changera sans doute pas, tant que dureront les hostilités »<sup>1439</sup>. De surcroît, ce soutien ne s'arrête pas à leur collègue appelé sous les drapeaux mais se généralise à tous les salariés du Grand Hôtel partis à la guerre. Le conseil d'administration s'associe ainsi chaque année au courage et au sacrifice de leurs anciens employés : « beaucoup de nos agents sont sous les drapeaux où ils font bravement leur devoir. Nous leur envoyons notre meilleur salut. Notre pensée va à ceux qui sont tombés ; nos soldats qui sont revenus ou qui reviendront mutilés peuvent être assurés de toute notre sollicitude »<sup>1440</sup>. À mesure que la guerre se prolonge, la direction du Grand Hôtel rappelle le souvenir de leurs anciens salariés tombés au champ d'honneur. La proximité entre patrons et salariés semble réelle en ces temps d'horreur : les permissionnaires rendent visite à leurs anciens patrons lorsqu'ils le peuvent ; quelques lettres de poilus arrivent au Café de la Paix ou au Grand Hôtel<sup>1441</sup>. De plus, dès que les permissionnaires ou les premières gueules cassées reviennent du front, les administrateurs du Grand Hôtel affirment qu'ils mettront tout en place pour réintégrer leurs anciens salariés, même si ces derniers aient eu à souffrir de graves blessures : « nous avons eu à déplorer, depuis le début de la guerre, la mort de plusieurs d'entre eux ; nombreux sont ceux qui ont été blessés plus ou moins grièvement et dont certains resteront mutilés. Nous ferons de notre mieux pour utiliser les services de ces derniers dans l'Hôtel, en tenant compte de leurs aptitudes physiques, et nous tâcherons de placer ailleurs ceux qui ne seront plus en état de fournir un travail utile dans notre établissement »<sup>1442</sup>. Nous ne pouvons pas savoir dans quelle mesure cet engagement fort se concrétise, mais, au vu des circonstances exceptionnelles et du fait de l'état d'esprit des administrateurs du Grand Hôtel, nous ne devons pas, à notre sens, douter de l'honnêteté de cette promesse. Selon les dires de Henry Wiener, les employés du Grand Hôtel mobilisés rentrent peu à peu, après la signature de l'armistice de Rethondes. Ils sont tous, sans exception, réintégrés à la société et à leurs anciens postes<sup>1443</sup>. De plus, le Grand Hôtel accorde une indemnité exceptionnelle aux démobilisés à l'occasion de leur retour à l'hôtel<sup>1444</sup>. Cent dix-neuf salariés du Grand Hôtel bénéficient de cette gratification qui oscille entre 51 et 400 francs. Cette dotation est déterminée à partir d'un calcul prenant en compte le nombre de mois de service, la date d'entrée au Grand Hôtel, le nombre d'enfants à charge, la gravité des blessures subies, etc. Néanmoins, avant ce retour, le Grand Hôtel dut traverser de nombreuses péripéties.

---

<sup>1439</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

<sup>1440</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1916.

<sup>1441</sup> ADP, V12S37 : AGH, lettres de salariés du Café de la Paix mobilisés.

<sup>1442</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

<sup>1443</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1919.

<sup>1444</sup> ADP, V12S37 : AGH, gratification exceptionnelle de guerre aux démobilisés.

### *La guerre acceptée*

Nous utilisons une expression de François Caron qui montre bien l'esprit de la population française après qu'elle ait compris que la guerre se prolongerait<sup>1445</sup>. Cette sorte de résignation s'installe également auprès de la direction du Grand Hôtel. Toutefois, on essaie tant bien que mal de s'adapter à la crise. Dès l'hiver 1914, les dirigeants du Grand Hôtel consentent à une baisse globale des tarifs. Cependant, rien ne peut y faire : tous les indicateurs économiques sont au rouge et toutes les prévisions vont dans le même sens : « *même pendant les premiers mois de la présente année, le nombre de voyageurs était inférieur à la moitié du nombre habituel, et la recette n'atteignait pas le tiers de la recette normale. Dans la bonne saison, cette proportion, par rapport à une année moyenne, deviendra encore plus défavorable* »<sup>1446</sup>. Les causes de ce ralentissement complet de l'activité et des difficultés importantes liées à l'exploitation des entreprises reposent sur les conséquences directes du conflit : les flux touristiques se sont brutalement arrêtés, le fléchissement de la production nationale et les réquisitions militaires entraînent une hausse importante du prix des matières premières. Par exemple, aux débuts des hostilités, la direction du Grand Hôtel achète la tonne de combustible 40 F ; dès mai 1915, ce même prix est passé entre 90 et 95 francs. L'inflation est donc galopante – « *De 1913 à 1918, la hausse se chiffre à 240 % (prix de gros) et 107 % (prix de détail)* »<sup>1447</sup> – et ne touche pas que l'énergie : l'alimentation mais aussi tous les éléments destinés à l'entretien et l'ameublement de l'hôtel subissent les mêmes effets collatéraux. Dès lors, les charges explosent alors que le chiffre d'affaires se réduit de manière vertigineuse. En dépit de toutes les mesures adoptées, de toutes les économies pouvant être réalisées, l'exploitation du Grand Hôtel en temps de guerre ne peut être que déficitaire. De manière plus générale, ce sont tous les hôtels parisiens qui souffrent de ces circonstances : l'Hôtel Terminus ne couvre pas ses frais généraux, les recettes du Ritz auraient baissé de plus de 40 %, la fréquentation du Régina aurait chuté des trois quarts en comparaison de 1913, le Continental perdrait annuellement plus d'un million de francs et le nombre de ses locataires serait passé de 500 à 150 par jour, l'Hôtel du Louvre serait passé de 300 à quatre-vingts clients quotidiens<sup>1448</sup>. Les grands restaurants parisiens connaissent les mêmes difficultés : les plus grandes maisons des Champs-Élysées connaissent une chute de 50 à 70 % de leur chiffre d'affaires.

---

<sup>1445</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 614.

<sup>1446</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

<sup>1447</sup> BONIN Hubert, *Histoire économique de la France depuis 1880 ...*, op. cit., p. 53.

<sup>1448</sup> APPP, B/A 1614 : rapport du 23 juin 1918.

Même ralenties et laborieuses, les affaires se poursuivent tant bien que mal. En 1915, le Grand Hôtel enregistre l'arrivée de 18 271 voyageurs, soit 97 290 nuits. Cela reste inférieur d'environ 2,5 fois par rapport à la moyenne des entrées durant la Belle Époque. On est en droit de s'interroger sur le profil de ses clients de période de sinistrose. Le conseil d'administration du Grand Hôtel ne laisse que trop peu d'indices permettant de cerner ces populations voyageuses en temps de guerre. Par contre, l'hôtel Édouard VII bénéficie de l'afflux de voyageurs anglais et américains<sup>1449</sup>. Surtout, les officiers, qu'ils soient de nationalité anglaise, belge ou française, de retour du front ou prêts à y partir, constituent une composante non négligeable de la clientèle de l'hôtel en ces temps si particuliers<sup>1450</sup>. Pour l'exercice 1917, les administrateurs du Grand Hôtel mentionnent que les officiers anglais et américains rentrent dans une part notable du nombre total de clients ayant été reçus<sup>1451</sup>. Par contre, le Grand Hôtel accueille un nouveau type d'hôtes, dont l'arrivée à Paris est directement imputable aux malheurs de la guerre : les réfugiés belges et du nord de la France. Ces populations ne sont sans doute pas comptabilisées dans les chiffres de fréquentation de l'entreprise. À partir de 1915, le Grand Hôtel met gratuitement à disposition de ces réfugiés, privés « *de leurs moyens habituels d'existence* »<sup>1452</sup>, la partie Opéra du cinquième étage de l'établissement, soit près de quatre-vingts chambres. Combien sont-ils ? Quelles formalités doivent-ils remplir pour pouvoir être accueillis au Grand Hôtel ? Nous ne le savons pas. Par contre, il est certain que cette occupation dura plusieurs années, puisque le cinquième étage du Grand Hôtel sert toujours d'asile à quelques réfugiés en avril 1919. Par l'intermédiaire d'une lettre de septembre 1917, adressée à Mme Blanche Millon, la femme d'André, qui semble avoir eu un grand rôle dans l'accueil de ces réfugiés et dans la gestion du Café de la Paix durant l'absence de son mari, deux familles belges, représentant au total une dizaine de personnes, la remercient largement ainsi que la direction du Grand Hôtel pour l'accueil dont ils ont pu bénéficier durant trois années<sup>1453</sup>. Ces familles ont été chassées de chez eux par l'offensive allemande. Ce sont principalement des personnes âgées ou des enfants, les hommes ayant probablement été mobilisés. Outre l'expression de leur reconnaissance, ce message a surtout pour objectif de convaincre l'administration de l'entreprise de maintenir le don que faisait l'hôtel aux réfugiés de leur offrir un repas quotidiennement. Il semble donc que, à partir de septembre 1917, tout en continuant d'accueillir gratuitement des réfugiés,

---

<sup>1449</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 29 avril 1916.

<sup>1450</sup> AGO de la Société de la rue Édouard VII, 30 avril 1915.

<sup>1451</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1918.

<sup>1452</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1916.

<sup>1453</sup> ADP, V12S37 : AGH, lettre de réfugiés belges à l'attention de Mme Millon, septembre 1917.

Mme Millon, le Grand Hôtel ou le Café de la Paix décident de ne plus consentir à cet effort, du fait, notamment, de la cherté des prix. Cette mesure est d'autant plus préjudiciable pour les réfugiés, qui, en plus de disposer de ressources trop inférieures pour pouvoir s'approvisionner sur le marché alimentaire parisien, ont reçu l'obligation de ne pas faire de cuisine dans les chambres mises à leur disposition. Nous ne savons pas si cette requête eut une issue favorable, mais elle met en relief les terribles difficultés auxquelles certaines populations furent soumises durant la Première Guerre mondiale. Enfin, Grand Hôtel et Café de la Paix manifestent également leur solidarité en offrant des bouteilles de vin à la mairie du 9<sup>ème</sup> arrondissement à l'occasion du Noël 1915. Ces bouteilles, sans doute envoyées au front, doivent servir à apporter « *un peu de réconfort et de douceur à [...] nos chers absents* »<sup>1454</sup>.

Par la suite, la fréquentation du Grand Hôtel s'élève quelque peu. Ce sont majoritairement les officiers alliés qui permettent cette légère progression. Ainsi, le Grand Hôtel accueille 22 706 clients en 1916, 32 382 en 1917 et 40 126 en 1918. Bien que ces derniers chiffres se rapprochent de ceux de l'avant-guerre, le nombre de nuits fait largement ressortir une réduction de la durée des séjours et donc une baisse de la production et du chiffre d'affaires du Grand Hôtel : en 1916, il est occupé durant 105 306 nuits, 139 332 en 1917 et enfin 153 124 nuits en 1918. Les produits du magasin des caves suivent les mêmes tendances. Ainsi, l'obligation de prix bas et la cherté soudaine du coût de la vie entraînent fatalement les résultats de la société vers le bas. Une seule solution est trouvée : faire le dos rond et laisser passer tant bien que mal l'orage.

### *Ne pas sombrer*

Très tôt, les administrateurs du Grand Hôtel adoptent une stratégie défensive destinée à ne pas mettre en péril l'avenir de la société : « *afin de traverser sans encombre la crise qui s'est déclarée [...] nous avons besoin de toutes nos liquidités* »<sup>1455</sup>. Cet objectif est d'autant plus difficile à tenir que l'incertitude de la situation empêche le pronostic de toute date de reprise économique. Dès 1914, la direction de l'hôtel décide de prendre plusieurs mesures exceptionnelles afin de ne pas amaigrir de manière dangereuse sa trésorerie : arrêt du programme de modernisation, amortissement du compte « travaux » différé, limitation des

---

<sup>1454</sup> ADP, V12S37 : AGH, lettre de Mme Millon à la mairie du 9<sup>ème</sup> arrondissement, 20 décembre 1915.

<sup>1455</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.



frais d'entretien, non distribution de dividende, réalisation d'économies de toutes sortes, etc. Ce programme souffre tout de même de quelques entorses. Ainsi, les travaux jugés absolument nécessaires sont réalisés tout en restant très modestes. On peut penser qu'il ne s'agit que de simples réfections, ne demandant pas l'achat de matières premières excessives. Surtout, le remboursement des obligations, décidé au tirage au sort, se poursuit. Sur les quatre années de la guerre, leur décroissance suit globalement le même rythme annuel que durant la Belle Époque. Les administrateurs du Grand Hôtel pensent probablement que cette mesure renforce la situation de l'entreprise, et qu'un gel de cet amortissement nuirait encore plus à ses intérêts. Elle possède surtout toujours les moyens de le faire.

Utiliser les réserves et une partie de la trésorerie disponible fut également employé pour pallier l'effondrement de certains comptes. Par exemple, en 1914, une ponction de 200 000 francs est directement faite sur la réserve extraordinaire pour compenser les fluctuations du portefeuille. Par la suite, bien que les transactions se fassent des plus rares, les administrateurs du Grand Hôtel tiennent à évaluer leur portefeuille à sa juste valeur, aggravant d'autant plus le solde du compte de pertes et profits. Ainsi, pour dresser le bilan de 1915, on ramène les anciennes valeurs à leur estimation réelle, qui enregistre une chute de près de 20 % par rapport à leur dernière inscription. Cet effondrement est d'autant plus spectaculaire que les administrateurs de la société avaient pris le pari d'estimer ce même portefeuille, lors de la présentation du bilan de 1914, à sa valeur au 31 juillet 1914 et non au 31 décembre, pensant toujours que la guerre serait brève. Plus d'un an après le début des hostilités, cette illusion a disparu. Par contre, toujours au 31 décembre 1915, le portefeuille de la société est comptabilisé à une valeur proche de celle inscrite lors de la présentation du bilan de 1914, grâce à l'achat pour environ 750 000 F de valeurs de la Défense Nationale<sup>1456</sup>. De surcroît, le reliquat des bénéfices des exercices d'avant-guerre sert à éponger les pertes successives de l'entreprise. Le compte « reliquat des bénéfices antérieurs » disparaît du bilan dressé en décembre 1916. Au final, même si les comptes sont dans le rouge, la situation économique de la société n'a jamais nécessité l'emploi de toutes ses réserves.

Un levier important utilisé par les dirigeants du Grand Hôtel consiste à ne pas payer en totalité le loyer qu'ils doivent à la Rente foncière. Plusieurs décrets autorisent les sociétés locatrices ayant à souffrir des circonstances de la guerre à ne pas verser l'intégralité de leurs

---

<sup>1456</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1916.

loyers. Le conseil le justifie simplement en montrant que, du fait d'un encaissement plus que restreint, l'entreprise est dans l'impossibilité de régler totalement son loyer sous peine de mettre en péril sa survie. Elle transforme dès lors ces arriérés en dette à moyen terme : « *Obligés, pour la sauvegarde des intérêts qui nous sont confiés, de ne pas nous démunir des fonds indispensables pour assurer la marche de l'hôtel, nous n'avons pu acquitter que partiellement le loyer dû à la Rente Foncière et nous avons fait, à l'échéance de chaque terme, l'effort que nous permettaient les résultats des mois précédents* »<sup>1457</sup>. Le règlement de ces arriérés entraîne de vives tensions entre propriétaire et locataire. Le Grand Hôtel n'est pas le seul à user de ce *moratorium* ; elle-même doit en subir les conséquences puisque ses quelques locataires, comme par exemple le Café de la Paix, utilisent cette faculté pour reporter le paiement de leurs loyers.

Ne pas faire sortir trop d'argent des caisses de l'entreprise est donc l'objectif majeur de ces temps difficiles. Aussi, la société du Grand Hôtel demande dès l'automne 1914 à la Société de la rue Édouard VII de ne pas user de tous ses droits par rapport à l'utilisation du compte courant mis à la disposition de la société foncière en 1910 et qui devait, sauf imprévu, être soldé au 31 décembre 1914. De fait, la gouvernance des deux sociétés n'est jamais éloignée de la schizophrénie. Ainsi, pendant toute la durée de la guerre, le solde du compte courant ouvert en faveur de la Société de la rue Édouard VII reste invariablement élevé à la somme de 439 300 francs. Ce compte est clôturé sitôt la guerre achevée. La collaboration entre les trois sociétés sœurs permet aussi de réaliser des économies pour leur approvisionnement quotidien. Ainsi, Meurice, Société de la rue Édouard VII et Grand Hôtel achètent en commun charbon, vins et tapis. Nul doute que ces achats groupés offrent aux trois sociétés des tarifs intéressants. À partir de 1916, le Grand Hôtel développe aussi ses liens avec le Café de la Paix. Ainsi, le conseil d'administration du Grand Hôtel conclut un bail avec André Millon, pour vingt-sept années, à l'effet d'occuper une partie des caves qu'il a lui-même fait construire à Levallois-Perret, dans le nord-ouest parisien<sup>1458</sup>. Bien que mobilisé, André Millon reste largement au fait de ses affaires parisiennes. Le transfert des vins entre les entrepôts de Bercy et de Levallois-Perret constitue, selon le conseil d'administration, un atout important du fait qu'il rapproche le nouveau lieu de stockage de l'hôtel mais surtout de la clientèle de prédilection de ses caves. En effet, il semble qu'une carte de la clientèle parisienne du magasin des caves du Grand Hôtel se dessine entre la Madeleine et Passy-Auteuil, c'est-à-dire dans l'ouest parisien. En localisant le point de départ des livraisons à

---

<sup>1457</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1916.

<sup>1458</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

proximité de sa clientèle, le Grand Hôtel espère réaliser bon nombre d'économies. On peut également penser que la location de ce nouvel entrepôt se fait dans des conditions avantageuses, du fait de la proximité entre les deux enseignes ...

Ainsi, dès l'été 1914 et ce durant toute la durée de la guerre, l'administration du Grand Hôtel cherche à multiplier les parades pour maintenir les comptes de la société au-dessus de la ligne de flottaison. Néanmoins, ces diverses actions ne sont que des activités financières ou annexes de la société, elles ne sont qu'indirectement liées à son exploitation. Aussi, les administrateurs du Grand Hôtel sont bien désarmés pour agir concrètement sur l'activité générale de l'entreprise. En cette période si particulière, ils n'ont que peu d'emprise sur la demande. De ce fait, les résultats d'exercice sont indéfectiblement négatifs, même si les pertes restent, à notre sens et au vu des circonstances générales, relativement encadrées : en tenant compte des fluctuations du portefeuille, le déficit total d'exploitation s'élève à 1 468 420,53 F au 31 décembre 1918<sup>1459</sup>. Néanmoins, ce compte doit être réévalué d'un peu moins de 800 000 francs, car, en 1917, les administrateurs décident d'amortir une partie des pertes en utilisant le reliquat des bénéfices des exercices antérieurs<sup>1460</sup>. Au total, le Grand Hôtel a perdu environ 2,3 MF lors de la Première Guerre mondiale. Surtout, la division de cette perte est plus qu'intéressante car on remarque que ce sont singulièrement les baisses de la valeur du portefeuille qui plombent les résultats du Grand Hôtel. Par exemple, pour 1916, les pertes entre portefeuille et exploitation générale de la société sont assez proches : le Grand Hôtel en tant que tel a perdu 596 990,40 F alors que le portefeuille a vu une déflation de ses cours d'environ 684 000 F. L'année suivante, l'importance des pertes du portefeuille est, proportionnellement, encore plus conséquente, puisque sur un total de 464 823,46 F de pertes, près des trois quarts sont imputables à la faillite des emprunts russes et autres valeurs hôtelières possédées par l'entreprise. Les administrateurs aux commandes du Grand Hôtel en ces temps si particuliers ont donc réussi à limiter considérablement les dégâts, ce qui permet à l'entreprise de redémarrer sans trop d'obstacles – si ce n'est les arriérés de loyers – lorsque la paix est de retour. Les choix entrepris par les patrons de la société sont d'autant plus judicieux que cela ne leur a pas interdit d'accomplir une action patriotique à laquelle ils ont tout de suite adhéré.

---

<sup>1459</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1919.

<sup>1460</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

## B- La transformation en hôpital militaire

### *Un devoir patriotique*

Le bouleversement engendré par la déclaration de guerre sur l'exploitation des hôtels de Paris fut spectaculaire. D'une part, le début du conflit perturbe considérablement l'activité quotidienne des entreprises hôtelières du fait qu'il stoppe brutalement les flux touristiques ; d'autre part, vraisemblablement de leur propre volonté, beaucoup se trouvent transformés en hôpital militaire, prêt à accueillir les blessés de retour du front. En effet, dès les premiers jours de la guerre, « *l'expression d'un magnifique entraînement patriotique* »<sup>1461</sup> se manifeste, ce qui fait que les autorités en charge de créer de toutes pièces le plus grand nombre possible d'hôpitaux complémentaires ou auxiliaires n'auraient eu que l'embarras du choix. En août 1914, une commission chargée de visiter les diverses installations proposées, dite « *d'examen des locaux* », sillonne Paris pour répondre aux nombreuses sollicitations. Les critères retenus par le comité, dirigé par le professeur Lejars, médecin en chef de l'hôpital militaire de Villemin, professeur de clinique chirurgicale à la faculté de médecine de Paris, peuvent se résumer de la sorte : « *Cubage, aération, éclairage, chauffage, ordonnance réciproque des pièces, escaliers ou ascenseurs, apport d'eau et de gaz, faculté d'improviser une salle de pansements ou même de créer une salle d'opérations, état des lits et de la literie, locaux annexes, lingerie, pharmacie, nombre de lits à prévoir, pour malades ou blessés, pour grands moyens ou petits blessés, et toute une série d'autres questions* »<sup>1462</sup>. Les hôtels offrent des installations de tout premier choix, mais il semble que le moindre recoin d'immeuble ait été proposé à la commission en ces temps d'extrême solidarité. Quoiqu'il en soit, le Grand Hôtel répond très rapidement à l'appel des autorités militaires. Henry Wiener insiste sur le fait que c'est l'entreprise elle-même qui se déclara volontaire : « *Nous avons, dès le début des hostilités, mis à la disposition du Ministère de la Guerre, une importante partie de deux étages du Grand-Hôtel pour y installer une ambulance* »<sup>1463</sup>. À l'inverse, de nombreuses structures ont été réquisitionnées. Du reste, le Grand Hôtel n'est pas le seul hôtel parisien à avoir été converti momentanément en hôpital militaire. Pour seul exemple, prenons le témoignage de la propriétaire du Ritz : « *dès le début de la guerre, l'Hôtel Ritz de Paris mit à la disposition du gouvernement tout le premier étage de l'immeuble de la place Vendôme pour servir d'ambulance aux officiers blessés. Ces salles s'emplirent si*

---

<sup>1461</sup> LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin, 1914-1919*, Paris, Masson et Cie, 1923, p. 97.

<sup>1462</sup> *Ibid.*

<sup>1463</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

rapidement qu'on dut transformer en hôpital l'annexe rue Cambon tout entière »<sup>1464</sup>. L'aveu de la veuve de César Ritz correspond totalement à l'une des critiques principales faites par Lejars aux établissements accueillant des hôpitaux militaires, qui insistaient pour recevoir des officiers, et même « des officiers supérieurs de préférence »<sup>1465</sup>. Il se créa ainsi une réelle effervescence autour des hôpitaux militaires de la part du public resté à l'arrière. La présence de grands officiers, de retour du front, remplace dans l'imaginaire collectif celle des aristocrates. De ce fait, les hôtels accueillants ces structures médicales restent bien vivants, bien que « Les blouses des infirmières remplacèrent les riches toilettes »<sup>1466</sup> : « La présence du colonel Repington au Ritz excitait bien plus d'intérêt que celle de l'ex-roi Manoel [...] Il n'était plus question de bals, mais les ventes de charité organisées au profit de armées recevaient l'appui enthousiaste du Tout-Paris »<sup>1467</sup>. Enfin, Paris n'est pas la seule ville où les hôtels se transforment en hôpital militaire ; à Nice le Negresco, le Winter Palace ou encore le Grand Hôtel sont également transformés en hôpitaux complémentaires<sup>1468</sup>.

Quelques mois après que les dirigeants du Grand Hôtel aient manifesté leur solidarité vis-à-vis de l'effort de guerre, son hôpital militaire est inauguré. Durant toute la durée de son existence, il fut placé sous l'autorité de l'hôpital militaire de Villemin. À l'époque, Paris compte quatre hôpitaux militaires : le Val-de-Grâce, Villemin, Bégin et Dominique Larrey à Versailles. Couvent créé par Marie de Médicis, transformé en hospice pour les incurables par la Convention puis en hôpital militaire par un décret impérial du 25 août 1860, l'hôpital Saint-Martin, appelé de la sorte par sa situation, fut déclassé en juillet 1892 du fait d'installations vétustes. Bien que ne devant fonctionner qu'à titre provisoire et malgré ses équipements obsolètes, l'hôpital continua d'accueillir des patients, en gardant ses 556 lits et en réalisant un peu moins de 3 000 hospitalisations annuelles à l'aube de la Première Guerre mondiale<sup>1469</sup>. Du reste, il fut rebaptisé hôpital de Villemin en 1913, du nom de Jean-Antoine Villemin (1827-1892), le savant qui découvrit la contagiosité de la tuberculose, bien que celui-ci n'y officia jamais<sup>1470</sup>. Malgré le déclassement, une salle d'opérations aseptique fut créée. Toutefois, l'hôpital reste largement arriéré lorsque commence la Première Guerre mondiale puisque l'électricité n'y est toujours pas installée. Elle ne l'est qu'en fin de conflit, après que

<sup>1464</sup> RITZ Marie-Louise, *César Ritz ...*, op. cit., p. 282.

<sup>1465</sup> LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin ...*, op. cit., p. 102.

<sup>1466</sup> RITZ Marie-Louise, *César Ritz ...*, op. cit., p. 282.

<sup>1467</sup> *Ibid.*, p. 282-283.

<sup>1468</sup> Archives du Service de Santé des Armées (Limoges).

<sup>1469</sup> CRISTAU Pierre, WEY Raymond (dir.), *Les hôpitaux militaires au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le cherche midi, 2006, p. 58.

<sup>1470</sup> AHSSA (Val-de-Grâce), 8C/3071 : hôpital militaire de Villemin, Paris.

Clemenceau soit venu rendre hommage à un médecin-chef, décédé dans les jardins de l'hôpital à la suite de l'éclat d'un obus de la Grosse Bertha<sup>1471</sup>.

La situation privilégiée de Villemin, située à proximité des gares du Nord et de l'Est, fait que l'hôpital aux dimensions considérables – près de 30 000 m<sup>2</sup> – retrouve une activité pleine dès que la guerre débute. Les autorités militaires en font principalement « *un hôpital d'accueil, de triage et de traitement de première importance* »<sup>1472</sup>. D'août 1914 à juin 1919, 30 546 hospitalisations y furent enregistrées, 847 militaires y meurent. Surtout, Villemin semble avoir été un premier lieu de transit pour les soldats de retour du front nécessitant d'être hospitalisés. En ce sens, de nombreuses structures d'accueil lui sont rattachées : vers 1916, dix-neuf hôpitaux complémentaires et vingt-quatre hôpitaux auxiliaires dépendent directement de Villemin<sup>1473</sup>, parmi lesquels se trouvent le lycée Chaptal, le lycée Voltaire, une caserne, un asile, ... et le Grand Hôtel<sup>1474</sup>.

L'hôpital complémentaire numéro 33, celui installé au Grand Hôtel, ne fut pas seulement un lieu de repos pour les soldats hospitalisés ou opérés dans un premier temps à Villemin. Il fut un hôpital complet à part entière. Placé sous l'autorité d'un médecin-chef, « *un des grands chirurgiens de Paris* », de médecins militaires et d'un gestionnaire, l'hôpital complémentaire du Grand Hôtel est totalement séparé du reste de l'hôtel, de telle sorte que les clients ne peuvent avoir aucun contact avec la nouvelle infrastructure<sup>1475</sup>. Du reste, elle possède sa propre entrée, sur la rue Auber. Un escalier et un ascenseur lui sont totalement consacrés. Au final, les administrateurs du Grand Hôtel fournissent environ 120 chambres, réparties aux deuxième et au troisième étages, côté Opéra, disposant au total de 180 lits. Des salles où sont aménagés des réfectoires, une pharmacie et une salle d'opérations sont aussi mises à disposition.

Du 15 janvier 1915 au 10 octobre 1917, l'hôpital complémentaire de Villemin n°33 accueillit 2 503 soldats – 600 en 1915, 1 203 en 1916, 700 en 1917<sup>1476</sup>. Sur ce total, vingt-six y sont décédés. À la lecture des trois registres listant les entrées de soldats au Grand Hôtel, on comprend que l'hôpital n'a pas de spécialisation : tout type de soldats y entre, quelque soit la

---

<sup>1471</sup> *Ibid.*

<sup>1472</sup> CRISTAU Pierre, WEY Raymond (dir.), *Les hôpitaux militaires au XX<sup>e</sup> siècle ...*, op. cit., p. 59.

<sup>1473</sup> LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin ...*, op. cit., p. 115.

<sup>1474</sup> AHSSA (Val-de-Grâce) : Direction du service de santé du gouvernement militaire de Paris, *Établissements hospitaliers situés sur le territoire du gouvernement militaire de Paris*, s.d.

<sup>1475</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

<sup>1476</sup> AHSSA (Limoges) : registres des entrées de l'hôpital complémentaire n°33 de Villemin.

gravité de leurs blessures ; de nombreuses amputations s’y déroulèrent. De manière générale, les soldats décédés au Grand Hôtel n’y sont entrés que depuis peu de temps ; ils arrivent sans doute dans un état déjà jugé désespéré et ne supportent pas les suites de l’opération qu’ils ont subie. Par exemple, un soldat de 2<sup>ème</sup> classe, né en décembre 1894, entre au Grand Hôtel le 11 mai 1915 et décède le lendemain d’une plaie par balles au poumon, sur laquelle s’est greffée une pneumonie. Les causes des décès au Grand Hôtel mettent d’ailleurs en évidence les souffrances supportées par les mobilisés : plaies au crâne ou sur l’ensemble des parties du corps du fait de l’éclat d’un obus, amputations s’étant infectées, cas de gangrènes, nombreuses plaies à la poitrine ayant entraîné des hémothoraxs ou des septicémies<sup>1477</sup>.

Ainsi, beaucoup de soldats ont transité par le Grand Hôtel. Il s’agit dans une très large proportion de non gradés. Tout type de blessures y fut soigné, allant des plus terribles, engendrant la mort ou l’amputation, jusqu’aux morsures du froid, comme les gelures aux pieds. Comme pour mieux montrer que le Grand Hôtel fut réellement utilisé comme une antenne chirurgicale, de nombreux soldats sont dans l’incapacité de signer le registre d’entrée. De plus, la longueur de leur séjour au Grand Hôtel dépend grandement de la gravité des blessures de chacun. Ceux ayant subi les dommages les plus atroces y restent le plus longtemps. L’objectif est sans doute de les stabiliser et d’attendre une cicatrisation suffisante pour pouvoir les transférer. En ce sens, il est rare de trouver des soldats étant restés plus de six mois au Grand Hôtel. De plus, à la suite de leur hospitalisation, dans la plupart des cas, les soldats sortants du Grand Hôtel sont transférés, soit dans un autre hôpital parisien, comme Vaugirard ou Clignancourt, peut-être pour les patients les plus critiques, soit vers un hôpital de leur région d’origine. À la suite de leur passage au Grand Hôtel, beaucoup se trouvent réformés. On peut donc penser que l’hôpital militaire du Grand Hôtel rendit de grands services à l’administration militaire, même si cette collaboration s’acheva à l’automne 1917.

### *Un poids de plus en plus insurmontable*

Lorsque l’entreprise transforme deux de ses étages en hôpital militaire, ses dirigeants consentent à prendre en charge le coût de l’électricité et du chauffage. Néanmoins, et très rapidement, les instances militaires se font plus pressantes et demandent au Grand Hôtel que

---

<sup>1477</sup> AHSSA (Limoges) : registre des décès de l’hôpital complémentaire n°33 de Villemin, 15 janvier 1915-10 octobre 1917.

soit également fournie la nourriture pour les blessés, moyennant un prix qui, selon les dirigeants du Grand Hôtel, « *en raison du renchérissement de certaines denrées, ne couvre pas entièrement nos débours* »<sup>1478</sup>. Quoiqu'il en soit, ils se plient aux exigences du ministère de la Guerre. De plus, bien qu'ils n'aient que peu le choix, ils tiennent à montrer qu'ils accomplissent parfaitement leur devoir : « *En agissant ainsi nous avons rempli un devoir patriotique et nous sommes certains que vous approuverez notre attitude* »<sup>1479</sup>.

Cette ligne de conduite ne diffère pas durant tout le temps où le Grand Hôtel fut occupé. Toutefois, à mesure que le conflit perdure et que l'inflation grandit, les administrateurs du Grand Hôtel s'inquiètent du coût représenté par un tel sacrifice, coût qu'ils n'avaient assurément pas estimé lorsque l'ambulance s'installa. La hausse du prix des matières premières engendre de fortes dépenses que les traités passés avec l'autorité militaire, notamment pour la nourriture des blessés, ne suffisent pas à couvrir. Dès 1916, l'hôpital pèse donc de tout son poids sur les comptes de l'entreprise. Cette situation pousse les administrateurs de la société à faire part de leurs craintes quant à la santé économique de leur société auprès du ministère de la Guerre. Cette démarche a sans doute pour but de réévaluer l'accord relatif aux dédommagements des frais de nourriture ou tout du moins d'obtenir certains allègements<sup>1480</sup>. Cette tentative constitue la seconde grande critique faite par le professeur Lejars à l'encontre des structures ayant accueilli des hôpitaux, qui s'en servirent « *comme ressource de temps de guerre* »<sup>1481</sup>.

Quoiqu'il en soit, la requête du Grand Hôtel est loin de trouver un écho favorable. En effet, « *malgré la grande modération de nos propositions* »<sup>1482</sup>, aucune entente n'est trouvée entre les deux partis et les autorités militaires décident tout simplement de démonter l'ambulance installée au Grand Hôtel pendant presque trois années. Au 31 octobre 1917, le transfert total de l'hôpital provisoire du Grand Hôtel est achevé. Les malades sont transportés vers une installation déjà en place. Le Grand Hôtel n'est pas le seul hôpital à avoir fermé ses portes avant la fin du conflit ; à mesure que la guerre se prolonge, l'intérêt des services de secours aux blessés s'est porté vers une concentration des structures, afin de ne pas éparpiller les moyens mis en œuvre tout en disposant d'un nombre de lits suffisants<sup>1483</sup>. Bien que l'arrêt du fonctionnement de l'hôpital militaire soit sans doute synonyme d'un important soulagement au vu des circonstances, les administrateurs laissent supposer qu'ils regrettent qu'aucune

---

<sup>1478</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 10 mai 1915.

<sup>1479</sup> *Ibid.*

<sup>1480</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1917.

<sup>1481</sup> LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin ..., op. cit.*, p. 102.

<sup>1482</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1918.

<sup>1483</sup> LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin ..., op. cit.*, p. 102.



solution amiable n'ait été trouvée et tiennent à souligner leur désintéressement et leur sollicitude durant tout le temps où l'hôpital fut en action : « *notre Société a fourni gratuitement les locaux avec toutes leurs installations, le mobilier, la literie, les couvertures, le chauffage, l'éclairage, l'eau chaude et l'eau froide et le gaz. Elle n'a reçu de ses divers chefs aucun paiement et elle a, de plus, assuré la nourriture des blessés moyennant une indemnité qui, au début, couvrait à peine ses frais et qui, dans la suite, est restée très sensiblement inférieure à nos dépenses réelles* »<sup>1484</sup>. Toujours dans un souci de se dédouaner vis-à-vis d'une possible accusation de non collaboration à l'effort national, les administrateurs du Grand Hôtel placent leurs actionnaires juges de leur action : « *Vous constaterez, Messieurs [...] que notre Société a rempli, comme elle le devait, son devoir vis-à-vis de nos chers blessés* ». Du reste, la direction du Service de santé des armées conforte les dirigeants du Grand Hôtel dans leur opinion, puisqu'elle exprime tous ses remerciements à l'entreprise lors de la fermeture de l'hôpital<sup>1485</sup>.

Le Grand Hôtel fut également le théâtre d'un rassemblement, en octobre 1915, des professionnels de l'hôtellerie désireux de s'entretenir au sujet de cette épineuse question<sup>1486</sup>. À cette occasion, de nombreux petits hôteliers, dont les établissements ont été réquisitionnés, partout en France, expriment leur mécontentement face à la modicité des indemnités qu'ils perçoivent. Du fait du profil des plaignants, nous ne pensons pas que le Grand Hôtel s'inscrive dans cette démarche. Quoiqu'il en soit, les hôteliers demandent une réévaluation des indemnisations d'occupation, que des baux soient conclus avec le Service de santé des armées, pour leur garantir un revenu et qu'une indemnité de restitution des locaux soit prévue<sup>1487</sup>. Cette dernière devrait tenir compte de cinq points : la remise en état de l'immeuble et des agencements ; le renouvellement du matériel et du mobilier usagés ; la désinfection de l'immeuble et des objets mobiliers ; les frais de réinstallation (demande de trois mois de plus de l'indemnité d'occupation) ; le préjudice causé à l'exploitation (perte de clientèle à plus long terme). Le porte-parole des hôteliers appuie sa démonstration en montrant que les patrons français se sont toujours bien comportés vis-à-vis de l'effort national ; surtout, il insiste sur le fait que le gouvernement doit tout mettre en œuvre pour ne pas nuire aux intérêts de l'hôtellerie, qui serait, suivant Lequime, l'expression même de la puissance d'un pays. Nul doute qu'en 1915 les autorités aient des préoccupations plus pressantes, bien que, malgré ce lourd contexte, des initiatives sont prises, notamment par l'Office National du Tourisme, dès

---

<sup>1484</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1918.

<sup>1485</sup> *Ibid.*

<sup>1486</sup> LEQUIME F., *La réquisition des hôtels par le Service de santé militaire*, Clermont-Ferrand, Imprimeries typographiques et lithographiques G. Mont-Louis, 1915, 24 pages.

<sup>1487</sup> *Ibid.*, p. 17-18.

1915, pour faire du tourisme « *une arme essentielle dans la reconstruction du pays de l'après-guerre* »<sup>1488</sup>. La suite de l'argumentation de Lequime tend vers cet objectif en démontrant le rôle que veulent prendre les hôteliers dans la croissance nationale en temps de paix. Toutefois, en dépit de sa richesse, n'oublions pas non plus que l'allégation est avant tout partisane : « *s'il est une industrie qui mérite de retenir, même à cette époque troublée, la sollicitude des Pouvoirs publics, c'est incontestablement l'Industrie hôtelière, et cela non seulement à cause de la place prépondérante qu'elle occupait avant la guerre, dans notre commerce intérieur, non seulement en raison des services qu'elle a rendus au Pays, pendant la guerre, en contribuant à rétablir la santé de nos soldats, mais surtout en prévision du rôle important qu'elle est appelée à jouer, après la guerre, pour faciliter la reprise des affaires, et le retour de notre or momentanément disparu. Nulle industrie ne contribuera plus qu'elle au relèvement de la prospérité nationale ; on peut même ajouter qu'elle est un instrument indispensable à la mise en marche des autres industries et à la réorganisation du mouvement commercial en France. Nous vivons à une époque de circulation intense ; les uns voyagent pour leurs plaisirs ; les autres, et ce sont les plus nombreux, voyagent pour leurs affaires. L'hôtel est aussi nécessaire au voyageur que les routes, les chemins de fer et les bateaux ; il est l'aboutissement logique, le terminus obligatoire de tous les moyens de locomotion. Recherchez sur la carte du monde des pays sans hôtels, ils n'ont ni commerce, ni industrie [...] Considérez, au contraire, les pays riches, ce sont ceux qui ont les moyens de communication les plus développés, ce sont eux qui ont les hôtels les plus nombreux et les plus prospères. Dans certaines régions, comme la Suisse, l'Industrie hôtelière a fait la fortune du pays, elle est devenue l'Industrie nationale* »<sup>1489</sup>.

Pour revenir au Grand Hôtel et en suivant les estimations de ses services de comptabilité, les fournitures offertes aux blessés, en tenant également compte de la différence de l'indemnisation de la nourriture et son coût réel, s'élève à 634 000 francs, pour les trois années. De plus, les installations mises à la disposition de l'hôpital souffrent d'importantes dégradations. On peut aisément imaginer les dégâts engendrés par les opérations et les divers saignements. Ainsi, aussitôt l'hôpital transféré, les administrateurs de la société décident de procéder à une réfection « *radicale et complète* » de toutes les parties utilisées par l'ambulance. Une dépense de 300 000 francs est donc réalisée afin de remettre complètement à neuf les parties occupées et de pouvoir immédiatement les remettre à la disposition du public. En dépit du discours de Henry Wiener, on peut s'étonner de la promptitude avec laquelle ces travaux sont réalisés. D'une part, il justifie la demande d'indemnisations supérieures du fait du renchérissement de la vie et pour garantir la sécurité économique de l'entreprise ; d'autre part, il indique à l'assemblée générale des actionnaires que l'entreprise ne dispose plus des moyens

---

<sup>1488</sup> LARIQUE Bertrand, « Les débuts et déboires de l'organisation officielle du tourisme en France : l'expérience malheureuse de l'Office National du Tourisme (1910-1935) », in *Entreprises et Histoire, Le tourisme ...*, op. cit., p. 79.

<sup>1489</sup> LEQUIME F., *La réquisition des hôtels ...*, op. cit., p. 21-22.

suffisants pour supporter son effort de guerre. Malgré tout, elle est en mesure d'effectuer ce fort investissement alors que la guerre n'est toujours pas achevée et que le bilan de son exploitation reste négatif. Comme nous l'avons déjà présumé, la situation du Grand Hôtel n'est pas forcément si critique que ses administrateurs ont bien voulu la présenter ... Par contre, une chose est sûre, la réhabilitation des espaces occupés par l'ambulance militaire est obligatoire et nécessite de tels investissements. Les conséquences de la présence de l'hôpital furent persistantes, comme l'indique par exemple Marie-Louise Ritz : « *quand nous revîmes à Paris, l'annexe Cambon sentait les désinfectants et les anesthésiques* »<sup>1490</sup>. Au total, et suivant les informations fournies par le conseil d'administration, l'hôpital militaire coûta environ un million de francs au Grand Hôtel.

### *L'accusation suprême dirigée contre Henry Wiener*

C'est donc avec le sentiment du devoir accompli que s'achève cette page insolite de l'histoire du Grand Hôtel. Néanmoins, cette action n'empêche pas Henry Wiener d'être victime d'une procédure de dénaturalisation<sup>1491</sup>. En effet, le dossier de demande de naturalisation de Henry Wiener comporte surtout des documents visant à répudier Wiener de France. Cette démarche est réellement une accusation à charge dirigée contre le président de la société du Grand Hôtel et du Meurice. À l'heure où la germanophobie est plus que jamais exacerbée, le passé de Wiener est largement remonté à la surface : ses origines, tant personnelles que professionnelles, constituent la pierre d'angle de cette procédure faisant appel à de nombreux témoignages. Ainsi, Henry Wiener aurait conservé d'importants intérêts en Autriche et serait resté très proche des anciennes sociétés qu'il administra<sup>1492</sup>. Par exemple, connaissant, en tant que bon espion, l'imminence de la guerre, il aurait transféré une partie de sa richesse à la Banque impériale d'Autriche. Heureusement pour lui, les avis des témoins sur sa personnalité divergent du tout au tout. Pour beaucoup, la sincérité de Wiener, qui vit en France depuis plus de quarante ans, ne souffre d'aucun doute. Jules Dollfus, entre autres, témoigne en sa faveur. Surtout, de nombreuses actions menées par Henry Wiener ainsi que l'implication de ses proches dans la guerre devraient suffire à assurer sa quiétude : le Meurice et le Grand Hôtel sont transformés en ambulance militaire, des locaux de la rue Édouard VII

---

<sup>1490</sup> RITZ Marie-Louise, *César Ritz ...*, op. cit., p. 284.

<sup>1491</sup> AN, BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener.

<sup>1492</sup> *Ibid.*, rapport du parquet de la cour d'appel de Paris, 16 avril 1918.

ont été concédés à des œuvres patriotiques, ... De surcroît, trois de ses fils, dont l'un fut blessé à la colonne vertébrale, son gendre et deux de ses neveux, sortis respectivement de l'École Polytechnique et de l'École des Mines, servent dans les rangs français. Malgré ce lourd sacrifice, ce sont les activités de Wiener dans le monde de l'hôtellerie parisienne que ses détracteurs vont essayer d'utiliser à ses dépens. Ainsi, afin de garantir l'espionnage allemand dans les grands hôtels de Paris, Wiener se serait farouchement opposé au projet de création d'école hôtelière. Comme pour mieux appuyer cette tendance, un ancien directeur du Grand Hôtel – vraisemblablement Régli – affirme qu'il aurait continuellement favorisé l'emploi des Allemands au détriment des Français dans ses entreprises. Ainsi, il aurait toujours introduit « *la camelote allemande* » dans ses hôtels ; « *à une assemblée de 1915, Wiener défend ses collaborateurs germanophiles et fait voter contre la motion d'admission de deux administrateurs français ; affiche des sentiments francophiles contredits par ses actes* »<sup>1493</sup>. Nous n'avons trouvé trace d'une telle manœuvre ni pour le Grand Hôtel, ni pour le Meurice, ni pour l'Édouard VII. Régli, qui ne semble pas avoir digéré son éviction du Grand Hôtel, constitue un témoin central de l'accusation bien qu'il ne veuille pas être appelé à signer ses déclarations.

Henry Wiener n'est pas le seul dirigeant hôtelier à subir les foudres germanophobes. De manière générale, tous les patrons hôteliers allemands, autrichiens voire même suisses, sont catalogués au rang d'ennemis de la nation. Ces différents entrepreneurs formeraient une association suspecte, qui prit le contrôle de grands hôtels parisiens durant l'avant-guerre pour mieux servir leur pays. Ainsi, les accusations de « mauvais français », de sentiments acquis à la cause allemande et autrichienne sont également portées contre Léonard Tauber ou Arthur Geissler. Ce dernier, directeur de l'Astoria, hôtel créé sur les Champs-Élysées en 1907, propriété du fondateur de la marque automobile Mercedes, Emil Jellinek, avait déjà eu vent du nationalisme français à l'approche de la guerre, notamment pour des raisons architecturales<sup>1494</sup>. Du reste, l'hôtel fut mis sous séquestre et transformé en hôpital militaire dès le début des hostilités. Ainsi, Wiener, Tauber et Geissler seraient les leaders d'un cartel de conspirateurs, auraient généré et facilité l'infiltration allemande de la société civile française. Ils furent donc en premier lieu victimes de cette chasse aux sorcières. Pour ce qui est du cas Wiener, il paraît tout de même ardu, au vu de ses activités et de son engagement personnel, de pouvoir l'accuser de crime de haute trahison. Du reste, la procédure fut classée sans suite, même si, à coup sûr, elle marqua l'homme à vie. Il est toujours intéressant d'essayer de

---

<sup>1493</sup> *Ibid.*

<sup>1494</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 187.

comprendre d'où de tels bruits peuvent venir. Il semble en fait que certains tentent de profiter des circonstances exceptionnelles de la Grande Guerre pour se débarrasser d'imposants concurrents. C'est en tout cas le sentiment que l'on peut avoir lorsque l'on étudie la procédure de dénaturalisation dirigée contre Wiener. En effet, hormis Régli, qui semble avoir agi plus par vengeance que par réelle ambition, l'accusateur principal du dossier n'est autre qu'un directeur d'un grand hôtel de Paris, qui d'ailleurs travailla quelques temps, au début de sa carrière, au Grand Hôtel et au Continental<sup>1495</sup>. Arsène Gerber (1861-1925), directeur du Palais d'Orsay, président de la Mutuelle hôtelière, mena en effet largement campagne contre Wiener, Tauber et Geissler. Il atteste, à la justice, qu'il est en possession « *des documents établissant que le Sr Wiener et ses amis étaient de mauvais français* »<sup>1496</sup>. De plus, concernant toujours le président du Grand Hôtel et du Meurice, il aurait déclaré que « *Bien qu'il passe pour l'ami de la France, ses sympathies [sont] acquises à l'Allemagne et l'Autriche* ». Que ses idées soient sincères ou non, il est certain que l'accusation est grave, et, du fait de la personnalité du procureur, ne peut être, à notre sens, désintéressée. Conserve-t-il en plus le souvenir du procès intenté par le Grand Hôtel en 1900 à son hôtel – il n'est à cette époque que sous-directeur du Palais d'Orsay et fut directeur de 1908 à 1925 – à l'effet de lui amputer une part de son exploitation ? Devant ces circonstances, Gerber a su patienter le temps suffisant pour contre-attaquer et surtout pour pouvoir s'appuyer sur l'ultranationalisme ambiant. Quoiqu'il en soit, Henry Wiener sort indemne de cette entreprise qui caractérise bien l'état d'esprit d'une bonne partie de l'opinion publique.

## C- Un dur retour à la normalité

### *Un haut lieu de surveillance*

De tout temps, l'hôtel est un lieu qui fait l'objet d'une surveillance accrue de la part des instances policières. Du fait qu'il regroupe en un même lieu un grand nombre d'individus éloignés de leur habitation régulière dans un but bien précis, la police a toujours vu dans l'hôtel l'espace de tous les périls, où se concentre une partie notable des personnes

---

<sup>1495</sup> VAJDA Joanne, « Grands hôtels de gare parisiens, le Terminus Saint-Lazare et le Palais d'Orsay ..., *op. cit.*, p. 378.

<sup>1496</sup> AN, BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener.

dangereuses au sein d'une cité. De plus, comme nous l'avons déjà démontré, l'hôtel est en quelque sorte le moteur d'une société, ou tout du moins un miroir relativement fidèle de ses mœurs. Ainsi, au moment où l'État cherche à jauger l'état d'esprit des Parisiens et à contrôler leurs attitudes devant les efforts répétés dus à la guerre, il se tourne presque naturellement vers les grands hôtels. Cela est d'autant plus vrai lorsque l'un d'entre eux accueille un personnage potentiellement nuisible à la sécurité de la nation.

De décembre 1915 à janvier 1916 et en juin 1916, le Grand Hôtel est le théâtre de véritables opérations d'espionnage, orchestrées par la police à l'encontre de Mme Zelle, plus connue sous le pseudonyme de Mata-Hari. C'est surtout lors de son second séjour au Grand Hôtel que l'étau, mis en place par le contre-espionnage français, se referma sur la danseuse d'origine hollandaise. La surveillance diligentée à son égard est de ce point de vue remarquable : deux inspecteurs de police sont constamment en poste à l'hôtel, son courrier est ouvert, à l'arrivée comme au départ, ses conversations téléphoniques sont écoutées, le personnel du Grand Hôtel aurait été interrogé la concernant<sup>1497</sup>. Le séjour de la danseuse est très précisément décortiqué, son emploi du temps est scruté de près. Les rapports de filature notent, que durant deux jours après son arrivée de Madrid, en juin 1916, Mata-Hari ne serait pas sortie de sa chambre, et aurait pris, durant tout son séjour, ses repas au Grand Hôtel. Par la suite, les instances policières lui tendent un piège, au sein même de l'hôtel : elles organisent une rencontre avec un musicien qui la convainc de se rendre à Vittel, « au prétexte de prendre soin de son corps », où elle espère retrouver son grand amour, un officier russe. Pour ce faire, un sauf-conduit lui est accordé, en échange de contre-espionnage au profit des Français<sup>1498</sup>. Elle accepte, les mâchoires du piège viennent de se refermer sur elle. Finalement, c'est lors d'un troisième séjour à Paris, en février 1917, où, du reste, elle ne résida pas au Grand Hôtel, que Mata-Hari fut arrêtée, accusée d'espionnage au profit des Allemands. Elle fut finalement exécutée dans les fossés de Vincennes, le 15 octobre de la même année.

Moins anecdotique et tout aussi essentiel pour les autorités est la surveillance quotidienne exercée par les agents de la préfecture de police dans les cafés et hôtels de Paris, notamment après que la guerre se soit enlisée. Du fait que ces lieux sont de grande fréquentation et qu'ils ont toujours représenté des espaces de sociabilité par excellence, là où les langues se délient et où les discussions à haute voix permettent à toutes les oreilles

---

<sup>1497</sup> SCHIRMANN Léon, *Mata-Hari, autopsie d'une machination*, Paris, Éditions Italiques, 2001, p. 54.

<sup>1498</sup> *Ibid.*, p. 61.

attentives de les entendre, la police a rapidement fréquenté les terrasses des cafés et les arrières-salles des bars à l'effet de comprendre le moral et les préoccupations des Parisiens, surtout vis-à-vis des difficultés engendrées par la guerre. La technique n'est pas nouvelle et montre bien l'importance que les dirigeants de l'État ont accordé au soutien du peuple. La victoire finale dépend aussi de cette facette. Le Grand Hôtel et le Café de la Paix entrent ainsi dans les lieux de surveillance favoris de la police parisienne. Le contenu des conversations est l'un des objets majeurs auxquels les policiers sont attentifs. Tout ce qui touche, de près ou de loin, à la guerre est irrémédiablement notifié. Ainsi, un rapport de décembre 1917 fait état de violentes critiques, faites par un soldat, à l'égard des fils de bonne famille qui choisissent principalement l'aviation « *pour se mettre à l'abri des balles* »<sup>1499</sup>. De plus, ce militaire, qui revient sans doute du front, fustige ces mêmes gens de bonne condition en affirmant qu'ils vont à l'école militaire au simple effet de retarder leur envoi au combat. Tous les épisodes et les détails liés au champ de bataille sont commentés aux terrasses des cafés. Par exemple, un soldat fait l'éloge des formations militaires dirigées par les religieuses : « *dans ces établissements, les soins les plus éclairés sont donnés aux malades. Les sœurs font preuve d'un courage et d'une abnégation sans bornes. Rien ne rebute ces femmes : ni les blessures les plus affreuses, ni les tâches les plus ingrates* »<sup>1500</sup>. Au final, le seul reproche trouvé par ce soldat aux sœurs est qu'elles ne respectent pas assez la liberté de conscience des patients. Par contre, il est beaucoup plus critique à l'égard de certains hôpitaux, provisoires ou non, où des infirmières dispenseraient les soins trop fardés et « *dans des tenues d'un déshabillé parfois choquant* ». De plus, l'intérêt des policiers se porte massivement sur le moral des soldats revenus du front ; ainsi, le témoignage de ce brigadier discutant avec un civil au Café de la Paix ne peut que rassurer les politiques : « *je puis vous assurer que le moral des troupes est bien remonté suite à la confiance accordée à Mr Clemenceau. Pour ma part, on me donnerait 500 francs pour me démobiliser que je refuserais* »<sup>1501</sup>. Les opinions, liées aux grandes affaires de l'époque comme l'arrestation de Joseph Caillaux, ministre, partisan d'une paix de compromis, le bannissement de Jean Malvy, ministre de l'Intérieur, soupçonné de pacifisme ou l'affaire Bolo Pacha, homme d'affaires, exécuté pour haute trahison, sont également au cœur des conversations et, par extension, des rapports de police.

Plus que les sujets de discussion, ce sont également la fréquentation des cafés et l'attitude de leurs consommateurs qui sont l'objet de la surveillance de la police. À l'heure où les premières restrictions sont mises en place, une surveillance accrue s'opère auprès des

---

<sup>1499</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport de décembre 1917.

<sup>1500</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport du 26 décembre 1917.

<sup>1501</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport du 7 janvier 1918.

tenanciers des débits de boisson et d'alimentation pour contrôler leurs applications. Ainsi, un décret du 10 février 1918, du ministère de l'Agriculture et du Ravitaillement, interdit aux hôtels, pensions de famille, restaurants, etc. de servir ou de consommer du beurre, du sucre, du lait caillé ou aigri, du lait frais ou condensé après 9 heures du matin, de la crème, quelque soit sa forme, du fromage, des petits déjeuners après 9 heures du matin, des repas entre 14h30 et 18h30, de donner plus d'un petit pain de 75 grammes ou plus de 100 grammes de pain de consommation courante par repas<sup>1502</sup>. Une dizaine de jours plus tard, la préfecture de police de Paris constate sa bonne application au Café de la Paix, même si cela n'est pas toujours du goût des clients : « *cet établissement, complètement démuné de sucre, sert une saccharine dans de petites bouteilles, ce qui n'est pas sans soulever quelques protestations de clients qui délaissent complètement toutes consommations sucrées. Des chocolats à l'eau sont servis avec de petits pains blancs fort appétissants, avec du beurre* »<sup>1503</sup>. Par contre, les infractions constatées au bar américain du Grand Hôtel sont légion : le barman vend des paquets de cigarettes le double du prix indiqué sur l'article, des frites froides sont servies avant 18h30, l'alcool semble couler à flots dès avant 19h30, horaire minimal à partir duquel est autorisée sa vente. Les garçons refusent parfois de servir des cocktails avant cette heure, mais le barman intervient toujours en faveur des consommateurs pour leur donner gain de cause ; derrière la caisse, les caractères d'un tableau intitulé « Nouveaux tarifs », où les prix sont majorés de 30 à 40 %, sont écrits de manière tellement petite qu'ils en sont illisibles<sup>1504</sup>. De surcroît, le bar ne rechigne pas à servir des femmes seules, bien que cela soit formellement interdit par la préfecture. Enfin, pour éviter d'attirer trop l'attention, certains habitués demandent au bar, avant l'heure autorisée, un Martini, tout en sachant que le mot Cocktail est sous-entendu. Le bar américain du Grand Hôtel est loin d'être le seul établissement à passer outre les restrictions imposées. Par exemple, le bar Wilson, rue Scribe, subit également l'ire des policiers en faction : des cocktails d'une forte teneur en alcool sont régulièrement servis, la tenue de l'établissement est qualifiée « *d'assez relâchée* », des femmes se laissent embrasser en pleine salle et en profitent pour faire les poches de leurs compagnons, une bouteille de whisky, au prix de 50 F, est vendue à une femme accompagnée sous les yeux de l'observateur, ...<sup>1505</sup> La fréquentation des bars et le comportement de leurs consommateurs sont perpétuellement montrés du doigt, notamment au bar américain du Grand Hôtel. Les militaires, de toutes nationalités, semblent d'ailleurs y avoir élu domicile. Voici par exemple le rapport rédigé le 24 avril 1918 qui lui est dédié :

---

<sup>1502</sup> BHVP : série 77.

<sup>1503</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport du 20 février 1918.

<sup>1504</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport du 8 juillet 1918.

<sup>1505</sup> APPP, B/A 1587 : « *physionomie de Paris* », rapport du 21 août 1918.



« très grosse affluence. Cet établissement, l'un des mieux achalandés de Paris, était littéralement bondé ; à 19h20, aucune table n'était disponible. On y comptait une soixante de consommateurs, parmi lesquels une vingtaine d'officiers de tous grades et de toutes armes. Quelques jeunes gens aux allures d'éphèbes et de très grandes femmes complétaient la clientèle. La salle de bar et l'arrière-salle étaient occupées par des petits groupes de demi-mondaines, attablés par deux ou par trois. Debout, au bar, une quinzaine de militaires : officiers anglais et américains, aviateurs français, un ambulancier portugais buvaient force "Martini-Cocktails", avant l'heure réglementaire »<sup>1506</sup>. De manière générale, le bar du Grand Hôtel est caractérisé par sa mauvaise fréquentation. La présence de nombreuses filles de mœurs légères, leur tenue incorrecte, l'accès facile par une porte à l'arrière du bar avec l'hôtel en lui-même sont perpétuellement mentionnés. De ce fait, les sujets de conversation attirent moins l'attention que le comportement et les consommations des militaires ; ils parlent soit du front, soit des lieux de loisir parisien où ils pourront se divertir et rencontrer des filles. Du reste, la mauvaise image du bar américain du Grand Hôtel est sans cesse renforcée ; par exemple, la tenancière des toilettes se chargerait de procurer des femmes aux officiers alliés. Le rédacteur de ce rapport note perfidement que « cette employée, du reste, est couverte de bagues, broches, etc. ce qui dénote qu'elle doit tirer des bénéfices autres que ceux que peut lui procurer son emploi »<sup>1507</sup>. Les cas de soirées au bar du Grand Hôtel se finissant fort tard, avec des militaires éméchés, lançant des chaises, bousculant des femmes, voire se battant, sont également récurrents. Cet état de fait dure tant que les militaires étrangers sont sur le territoire parisien, au grand dam des policiers : « le bar américain est très fréquenté hier soir à l'heure de l'apéritif. Comme à l'habitude de nombreuses femmes s'y livrent au racolage des Américains qui constituent la majeure partie de la clientèle masculine de cet établissement. Presque toutes les consommations servies dans le bar sont des cocktails, dont le degré d'alcool est très élevé et que l'on sert à toute heure de la soirée. [...] Hier, plusieurs d'entre eux étaient fortement pris de boisson ; l'un d'eux notamment, blessé de guerre, s'aidant de béquilles, avait grande peine à garder l'équilibre. Les consommations ne sont jamais refusées aux clients dont l'état d'ivresse est manifeste, le chasseur de l'établissement s'occupe activement de quérir des taxi-autos, qui emmènent chez eux les clients incapables de se conduire seuls »<sup>1508</sup>.

Les rapports de police sont aussi l'occasion de vérifier les dires des administrateurs du Grand Hôtel ; ainsi, ils corroborent leurs propos en notifiant clairement qu'une grande partie des clients des grands hôtels est composée de militaires. À partir de septembre/octobre 1918, ces derniers commentent largement les événements de la guerre et manifestent déjà leur joie en sachant l'Allemagne battue. Le directeur du Grand Hôtel semble avoir été interrogé et

---

<sup>1506</sup> APPP, B/A 1587 : « physionomie de Paris », rapport du 24 avril 1918.

<sup>1507</sup> APPP, B/A 1587 : « physionomie de Paris », rapport du 18 septembre 1918.

<sup>1508</sup> APPP, B/A 1587 : « physionomie de Paris », rapport du 23 octobre 1918.

rapporte les propos d'Emery, citoyen suisse, président de la commission d'achats pour la Suisse – s'agit-il d'Alexandre Emery ? : « *si la France acceptait la proposition allemande elle serait perdue, ce serait la plus formidable faute qu'elle aurait commise depuis le commencement de la guerre* »<sup>1509</sup>. Les autres clients du Grand Hôtel, négociants français, alliés ou neutres, partagent le même point de vue et pensent qu'il ne faut commencer à traiter avec l'Allemagne que lorsqu'elle sera complètement vaincue ; toutes propositions qu'elle pourrait faire avant doivent être perçues comme des pièges. Par la suite, alors que l'armistice est signé, le Grand Hôtel continue d'être le lieu de résidence de nombreux officiers étrangers et son hall le lieu de chasse de bon nombre de femmes galantes, même si, dès février 1919, il est noté que l'établissement commence à reprendre sa physionomie d'avant-guerre<sup>1510</sup> ; un mois plus tard, le bar du Grand Hôtel est décrit beaucoup plus calme qu'autrefois<sup>1511</sup>. D'ailleurs, à la lecture des rapports quotidiens, on se rend compte que la prostitution est un des effets corollaires à la présence d'un grand nombre de militaires éloignés de leur domicile. Leur départ est sans doute synonyme de l'arrêt d'un business fructueux, comme en atteste cette parole, recueillie dans la salle de l'entresol du Café de la Paix, d'une prostituée au cynisme assuré : « *je ne fréquente jamais de Français, ce sont tous des vaches, il est regrettable que la guerre soit terminée car cela va éloigner la clientèle d'Américains et d'Anglais* »<sup>1512</sup>.

Hormis la disparition d'une clientèle captive pour certaines activités, le retour de la paix signifie également la fin de spectacles qui semblent perpétuels, si l'on en croit les rapports de police, durant les dernières années de la guerre : l'affluence des uniformes militaires sur les boulevards et plus spécifiquement sur les terrasses de leurs cafés. Le Café de la Paix n'échappe évidemment pas au phénomène. Les commentaires mentionnant que l'établissement de la place de l'Opéra est bondé d'uniformes sont très nombreux. La guerre est le principal sujet de conversation : les hommes parlent du front, les plus anciens rapportent des nouvelles de leurs enfants qui sont dans les tranchées, on commente les bombardements de Paris sans trop s'en inquiéter, ... La terrasse du Café de la Paix fut d'ailleurs prise pour modèle par le dessinateur de *L'Illustration* pour décrire l'ambiance des boulevards fin 1917 ; le commentaire associé à la gravure d'une double page, en couleur, appuie l'impression laissée par les rapports policiers, faisant des boulevards le rendez-vous quotidien de tous les militaires présents à Paris pour une courte durée : « *Chaque jour, les frères d'armes de la prolifique famille de l'Entente s'y réunissent à des heures rituelles et retrouvent, pour célébrer la victoire prochaine, le*

---

<sup>1509</sup> APPP, B/A 1587 : « physionomie de Paris », rapport du 7 octobre 1918.

<sup>1510</sup> APPP, B/A 1588 : « physionomie de Paris », rapport du 12 février 1919.

<sup>1511</sup> APPP, B/A 1588 : « physionomie de Paris », rapport du 11 mars 1919.

<sup>1512</sup> APPP, B/A 1588 : « physionomie de Paris », rapport du 27 mars 1919.

*geste antique de la libation ! [...] toutes les races, toutes les armes et tous les langages sont fraternellement confondus. Et le nom du café où ils sont rassemblés n'apparaît plus ironique si l'on réfléchit à la tâche formidable que représente actuellement le construction du monument de la paix* »<sup>1513</sup>. Le calme de la scène, où l'élément militaire domine largement, même si une ou deux femmes et quelques civils sont placés dans le tableau, tranche radicalement avec les scènes de guerre couvrant en temps normal les colonnes des journaux ; l'attitude des militaires ne reflète aucunement les temps ombrageux traversés par tous, et tend peut-être, dans un élan d'optimisme, à incarner « *la renaissance éclatante de l'esprit de 1914* »<sup>1514</sup> ; l'arrivée au pouvoir de Clemenceau et l'engagement américain côté Alliés, dont les premières troupes débarquèrent au printemps 1918, imposent définitivement l'espoir voire la certitude d'une victoire proche.

L'arrivée massive d'Alliés sur le sol parisien, notamment d'Anglais et dans une plus forte mesure d'Américains, signifie donc pour le Grand Hôtel et le Café de la Paix l'émergence d'un nouveau type de clientèle. Malgré les restrictions qui ne débutent réellement qu'en 1918, ces clients d'un type nouveau semblent réellement constituer une bouffée d'oxygène pour les deux entreprises, bien qu'il soit impossible de le mesurer. Néanmoins, ce nouveau public est très différent de la clientèle traditionnelle et ne veut sans doute pas s'entendre refuser une quelconque consommation alors qu'il est prêt à faire le sacrifice suprême. C'est peut-être ce qui pousse le Grand Hôtel à largement transgresser les lois en cours et à ainsi être inscrit au feutre rouge dans les papiers de la police parisienne. *Contrario*, les dirigeants du Grand Hôtel – sont-ce eux qui poussent leurs salariés du bar à passer au-dessus des restrictions ? – ont peut-être perçu en ces nouveaux clients l'occasion de fortifier le chiffre d'affaires de l'entreprise en cette période où il est irrémédiablement en chute libre. Un « non » donné à un officier américain un soir signifie sans doute la fuite pour de longues semaines de toute sa brigade, du fait que l'établissement voisin les sert. Quoiqu'il en soit, et quelque soit la raison expliquant que les grands hôtels aient tenté de se comporter comme en temps normal, le souci pour les administrateurs du Grand Hôtel fut de saisir toutes les opportunités qui leurs étaient offertes pour faire entrer un maximum de liquidités dans ses caisses, même si ce moyen put être risqué – nous n'avons aucune idée si une suite judiciaire fut donnée à l'ensemble des rapports que nous avons mentionnés. Par conséquent, de 1915 à 1918, les militaires ont largement pris la place des touristes. Il en est encore ainsi pendant quelques semaines, et la société doit désormais penser à retrouver son activité régulière.

---

<sup>1513</sup> *L'Illustration*, 26 janvier 1918, p. 93. Nous reproduisons la gravure en question en annexe n°39.

<sup>1514</sup> CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918 ...*, op. cit., p. 645.

### *L'impossible conciliation avec la Rente foncière*

Comme nous l'avons déjà écrit, une manière trouvée par la société du Grand Hôtel pour ne pas faire exploser ses charges pendant la guerre est d'utiliser des diverses facilités accordées aux sociétés locatrices, et notamment celle consistant à ne pas payer en intégralité son loyer. Aussi, au retour de la paix, la société du Grand Hôtel est confrontée à une dette qu'elle doit rapidement épurer. Néanmoins, elle essaie de ne pas la régler dans son intégralité, faisant prévaloir qu'elle a largement souffert de la guerre et qu'elle s'est pleinement associée à l'effort national. Des pourparlers sont entamés avec la Rente foncière dès le début de 1919 en vue de trouver un arrangement amiable à ce problème et notamment d'obtenir une réduction de cette dette que la société du Grand Hôtel se croit en droit de demander<sup>1515</sup>. Cette démarche n'aboutit pas et échoue devant une commission arbitrale du 9<sup>ème</sup> arrondissement de Paris. La Rente foncière avait seulement concédé un long délai pour payer l'arriéré. Au 31 décembre 1918, il s'élève tout de même, au bilan, à 4 194 734 F. Si l'on en croit le conseil d'administration du Grand Hôtel, sa requête de baisse significative de l'arriéré de loyer est tout sauf exceptionnelle, puisque les différentes commissions s'étant penchées sur le sujet, notamment durant le conflit, ont largement donné gain de cause aux locataires en leur accordant de substantielles réductions. Par contre, au fur et à mesure que le temps passe, et du fait du retour de la paix, l'opinion des commissions se retourne en faveur des propriétaires. Ayant conscience de cette évolution, la Rente foncière aurait même laissé traîner les choses en vue d'un règlement à son profit<sup>1516</sup>.

Les arguments développés par la société du Grand Hôtel ne furent visiblement pas assez convaincants auprès de la commission de conciliation. Pourtant, ils ne manquèrent pas de poids. Le Grand Hôtel montra qu'il fut privé pendant près de quatre années « *des avantages d'utilité et d'usage de la chose louée et d'une notable partie des ressources sur lesquelles elle pouvait compter pour faire face au paiement du loyer* »<sup>1517</sup>. La privation de l'usage de la chose louée est bien le principal axe de défense du Grand Hôtel. Devant la commission d'arbitrage, ses

---

<sup>1515</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1919.

<sup>1516</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1920.

<sup>1517</sup> AGH, première commission arbitrale du 9<sup>ème</sup> arrondissement, audience du 31 janvier 1920. D'autres recherches ont été entreprises afin d'en savoir plus sur les modalités de ce recours ainsi que sur les possibles dommages de guerre dont le Grand Hôtel aurait pu bénéficier. Menées aux ADP, notamment dans la sous-série D2R7, ces enquêtes, malgré la richesse de ce fonds et le nombre important de dossiers qu'il recueille, se sont révélées infécondes. Hormis une possible omission de notre part, aucun dossier relatif au Grand Hôtel, si tant est qu'il a déjà existé, n'est conservé.

administrateurs insistent sur l'établissement de l'hôpital militaire, qui, en plus de l'occupation de 120 chambres, nuit à l'ensemble de l'hôtel par les fortes odeurs d'éther, de chloroforme, de chlore et de toutes autres substances, qui se répandirent dans plus de la moitié de l'hôtel, entravant de ce fait la location de nombreuses installations. Existait-il alors une clientèle pour toutes les chambres du Grand Hôtel est une question que ses dirigeants ne présentent pas lors des discussions. Ces mêmes dirigeants tiennent également à démontrer que, durant toute la durée de la guerre, ils se sont comportés comme de bons patriotes en accueillant gratuitement des réfugiés français et belges.

La démonstration du Grand Hôtel ne semble pas avoir convaincu les membres de la commission d'arbitrage. En effet, alors que Henry Wiener réclame une exonération, « *qui était des plus modérées* »<sup>1518</sup>, de plus de 57 % de la dette de sa société, soit 2 400 450 francs sur les 4 MF que le Grand Hôtel doit, la commission d'arbitrage du 9<sup>ème</sup> arrondissement ne concède qu'une réduction de 449 500 francs. Elle se porte ainsi clairement du côté de la société propriétaire, qui, lors de l'audience, affirme que le paiement intégral du loyer du Grand Hôtel est pour elle « *une question de vie ou de mort* ». Le Grand Hôtel proteste ouvertement. Du reste, la commission ne fut pas sensible à ses arguments, ce qui, en tenant compte des effets inflationnistes débutés à partir de 1914 et du fait d'une dette non réactualisée sur le coût de la vie d'après-guerre, semble pleinement logique. Au final, et après que la société présidée par Henry Wiener ait épuré une partie de sa dette, il reste au Grand Hôtel à payer 2 500 000 francs de loyers arriérés. La liquidation de ce passif est prévue en cinq années, par versements trimestriels de 125 000 francs.

Après avoir présenté cette « *vive déception* » aux actionnaires de la société, Henry Wiener tient à souligner que sa société se comporta de manière plus conciliatrice avec ses propres sous-locataires, puisque la question de leurs loyers en souffrance est définitivement close en avril 1920. Ce règlement se fait, selon Henry Wiener, selon les « *principes de l'équité* »<sup>1519</sup>. Cette parole est bien évidemment destinée au comportement de la Rente foncière, et peut-être à son président, le Comte de Férol, administrateur commun aux deux sociétés. Quoiqu'il en soit, il semble bien que la commission d'arbitrage ait largement tenu vigueur de la situation économique de la société du Grand Hôtel et de ses performances au moment de son jugement. De ce chef, sa décision, relativement défavorable au Grand Hôtel, est tout sauf incongrue.

---

<sup>1518</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1920.

<sup>1519</sup> *Ibid.*

### *Le redémarrage rapide de l'activité*

De 1915 à 1918, les officiers, notamment anglais et américains, ont largement soutenu l'activité du Grand Hôtel et ont à n'en pas douter contribué à ne pas faire sombrer un peu plus ses résultats. La prépondérance des militaires est plus que jamais d'actualité pour 1918 puis s'atténue considérablement dès l'année suivante. En 1919, le nombre de voyageurs au Grand Hôtel est de 42 509 représentant 267 619 nuits. La hausse de fréquentation par rapport à 1918 est donc manifeste : le nombre de clients a progressé d'environ 6 % alors que le nombre de nuits s'est étoffé de près de 75 %. Ce bond considérable s'explique par le changement de nature de la clientèle, qui redevient celle de la période d'avant-guerre, au grand bonheur des administrateurs du Grand Hôtel : « *Le genre de la clientèle, bien entendu, s'est modifié d'une façon très sensible en ce sens que l'élément militaire, prépondérant depuis Août 1914, a fait place à des voyageurs venus pour leurs affaires ou leur agrément, et, ce que nous avons constaté avec plaisir, à des familles en grand nombre* »<sup>1520</sup>. Il est donc frappant que les affaires soient reparties aussi rapidement. En outre, l'après-guerre parisien semble coïncider avec un retour de l'allégresse que la ville-capitale n'avait peut-être pas connue depuis les grandes expositions : « *Invités officiels, membres des missions alliés venus pour les conférences de paix, permissionnaires français forment une armée d'invasion bien sympathique* »<sup>1521</sup>.

Le Grand Hôtel ne passe pas à côté du phénomène et ses résultats en forment la digne preuve. Pour la fin de 1918, les administrateurs du Grand Hôtel parlent « *d'effets favorables* » qu'a eu la paix sur les affaires alors que, pour 1919, l'euphorie semble réellement avoir pris le dessus à tel point que les « *recettes ont atteint un chiffre exceptionnellement élevé* »<sup>1522</sup>. La figure qui suit montre bien l'extraordinaire reprise qui eut lieu sitôt l'Armistice de Rethondes signé. De plus, elle marque les tendances, que nous exprimions précédemment, de l'activité du Grand Hôtel pendant toute la Première Guerre mondiale, avec une réelle chute marquée pour 1915 et une douce reprise dès l'année suivante, qui s'explique principalement par la présence importante d'officiers alliés. Même si les prix doublent entre 1914 et 1919, les recettes d'exploitation, qui ne nous sont parvenues qu'à partir de 1916<sup>1523</sup>, suivent les mêmes mouvements. Les produits d'exploitation de l'entreprise sont de 2,5 MF pour 1918, 7 MF pour 1919, 10 MF pour 1920. Les caves connaissent une progression de 36 % de leurs ventes

---

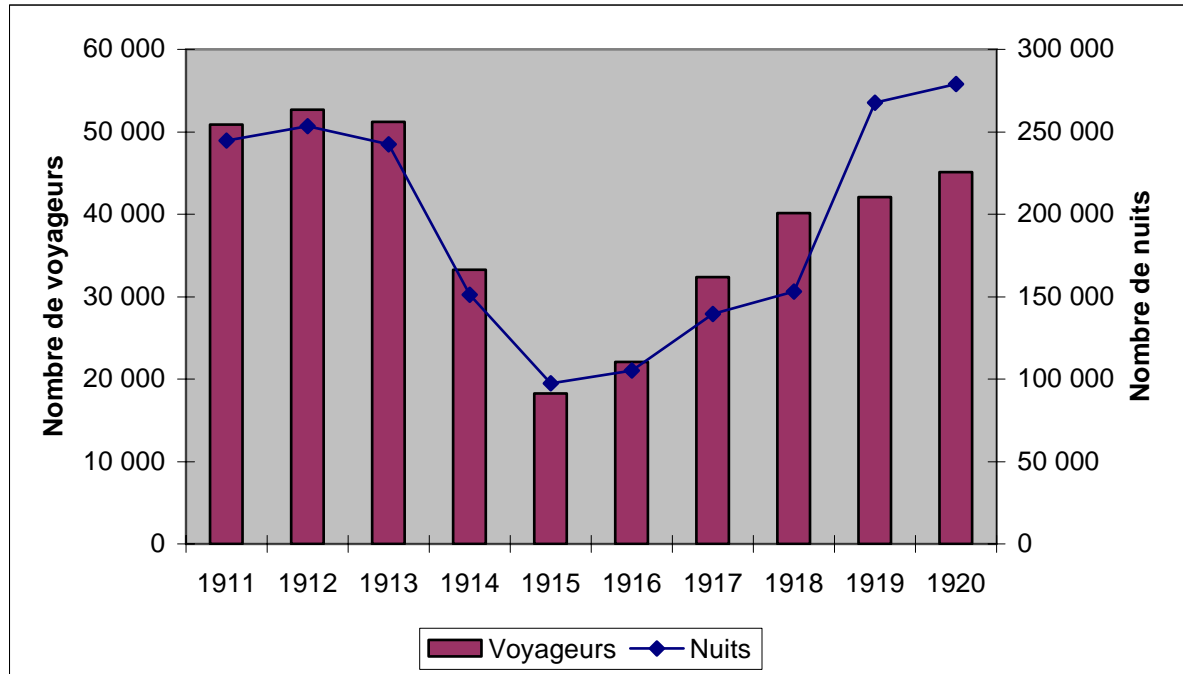
<sup>1520</sup> *Ibid.*

<sup>1521</sup> DARMON Pierre, *Vivre à Paris pendant la Grande Guerre ...*, op. cit., p. 432.

<sup>1522</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1920.

<sup>1523</sup> Entre 1911 et 1916, les recettes de l'entreprise ne sont mentionnées ni dans les rapports aux AGO ni dans les comptes de profits et pertes.

entre 1918 et 1920. C'est aussi à la lumière de ces chiffres que la Commission d'arbitrage ne fut pas particulièrement clément avec le Grand Hôtel pour le règlement de ses arriérés de loyer.



G.12- Nombre de voyageurs et de nuits vendues, 1911-1920

Même si la Première Guerre mondiale a considérablement freiné l'élan pris par l'entreprise lors de la Belle Époque, elle ne l'a pas non plus totalement affaibli. Par contre, il n'est pas à douter que le coup d'arrêt porté à l'embellissement de ses installations et à la rénovation du bâtiment est un lourd préjudice, d'autant plus qu'une partie d'entre-elles fut occupée par une activité anormale qui accélère le vieillissement général de l'hôtel : l'hôpital militaire. Nous avons déjà vu que, dès le transfert de l'hôpital militaire opéré, un important effort fut fait pour réhabiliter rapidement les installations occupées. Aussi en est-il de même pour tout l'hôtel dès la fin de la guerre. Entre novembre 1918 et avril 1919, la direction du Grand Hôtel procède au remplacement complet des canalisations d'eau dans les sous-sols, qui, visiblement, souffraient de nombreuses défaillances. Toute la distribution de gaz, datant de l'époque où le Grand Hôtel était encore éclairé par cette énergie, a également été modifiée ; ces remplacements s'avèrent être absolument nécessaires puisque l'installation était dans un tel état de vétusté que les fuites étaient constantes et les risques d'accident permanents<sup>1524</sup>. L'année suivante, le rythme de réfection de l'entreprise s'accélère

<sup>1524</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1919.

grandement avec l'achat de tapis, tissus, meubles, argenterie, etc., la transformation de nouvelles chambres au cinquième étage, le remplacement des monte-plats et l'augmentation de leur nombre, la réfection des peintures dans les chambres, les couloirs, le hall, le jardin d'hiver, les cages d'escaliers, sur les fenêtres et les balcons, ... « *Nous persistons en un mot dans notre effort de mettre le Grand-Hôtel dans un état digne de sa réputation et du rôle qu'il doit remplir* »<sup>1525</sup>. Des investissements importants sont aussi réalisés en faveur des caves du Grand Hôtel avec l'achat de vins de toutes catégories, ce qui porte le montant de leur stock à plus d'un million de francs au 31 décembre 1919. Du fait de l'inflation, la forte augmentation de la valeur de ce stock – plus 64 % en une seule année – ne traduit pas la même croissance en quantité, puisque certains vins voient leurs tarifs s'élever de 300 à 500 % par rapport aux prix pratiqués avant-guerre.

Du reste, les conséquences de l'inflation sont au cœur du rapport à l'assemblée générale de l'exercice 1919. Les dirigeants du Grand Hôtel constatent le renchérissement du prix des denrées alimentaires et également de toutes les matières premières utiles à la réfection de l'hôtel. Aussi, ils contre-attaquent en augmentant eux-mêmes l'ensemble de tarifs du Grand Hôtel mais, selon eux, « *Les majorations [...] n'ont compensé qu'en partie la hausse énorme de nos prix de revient* »<sup>1526</sup>. Pour pallier ce rude contrecoup, les administrateurs du Grand Hôtel continuent leurs achats en commun avec le Meurice et la Société de la rue Édouard VII et adhèrent à la Société d'approvisionnement général, constituée début 1919, groupement réunissant, selon le conseil d'administration, trois hôtels et sept restaurants, qui sont en fait ni plus ni moins que les sociétés issues de l'héritage d'Arthur Millon<sup>1527</sup>. Cette société a pour but l'achat de matières premières en très grand nombre, permettant ainsi la réalisation d'importantes économies. Par ailleurs, l'augmentation des charges de l'entreprise se fait également ressentir dans les salaires des employés et pour leur nourriture. Suivant les calculs des comptables de l'entreprise – que nous ne pouvons pas vérifier, salaires et nourriture des salariés représenteraient une dépense de deux fois et demie supérieure à celle d'avant-guerre. Au final, les charges d'exploitation sont passées en seulement une année de 2 730 709,21 F à 5 130 665,96 F, ce qui dénote à coup sûr un surcroît d'activité mais aussi une inflation importante. De plus, de nouvelles charges viennent assombrir le bilan de cet exercice de reprise. Ainsi, l'impôt sur les bénéfices de guerre est largement contesté par les administrateurs de la société, du simple fait que la société n'en fit pas entre 1914 et 1918.

---

<sup>1525</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1920.

<sup>1526</sup> *Ibid.*

<sup>1527</sup> Nous n'avons malheureusement trouvé aucune archive sur cette société. Concernant les sept restaurants, on peut penser qu'il s'agit du Café de la Paix, de Ledoyen, du Weber, du Niel et des trois restaurants des hôtels.



Néanmoins, et suivant les dispositions de la loi, la société est imposable du fait qu'elle a dégagé, en 1919, un bénéfice supérieur à la moyenne des produits des trois années précédent le conflit. C'est cette différence, ce que le conseil d'administration qualifie de « plus-value », qui tombe sous le coup de la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1916.

En dépit de ces obstacles, le Grand Hôtel réussit en 1919 – et même en 1918<sup>1528</sup>, à tenir un bilan d'exploitation général positif. Toutefois, et du fait directement de l'inflation, « l'augmentation des bénéfices n'a pas été proportionnelle à l'augmentation du chiffre d'affaires »<sup>1529</sup>. Le compte de profits et pertes accuse tout de même un bénéfice net – en incluant la redevance du Café de la Paix – de 1 993 893,78 francs. Comment les utiliser ? D'une part, à l'instar de la gestion de la Belle Époque, une large portion, environ 700 000 francs, est ponctionnée pour amortir le compte « Travaux ». De plus, on se sert tout de suite de ce premier bénéfice pour solder les deux tiers du déficit enregistré lors des quatre derniers exercices. Ainsi, alors que fin décembre 1918, le passif du compte de profits et pertes s'élevait à 1,2 MF, il est ramené à 449 500 F une année plus tard, somme que l'on pense pouvoir amortir totalement grâce aux bénéfices de 1920. Ensuite, une réserve pour « Impôt sur bénéfices supplémentaires de guerre » est constituée, ce qui ne donne plus au final un bénéfice net disponible ne s'élevant qu'à 226 139,98 francs. Aussi, désireux de montrer que la période de troubles est achevée et que le Grand Hôtel redevient une affaire solide, les administrateurs décident de consentir à un large effort en faveur des actionnaires. Ainsi, ils soumettent à l'assemblée générale l'emploi de la réserve extraordinaire pour distribuer un dividende de 11 %, le seul versement statutaire de 5 % absorbant tout le solde disponible. C'est donc une partie des bénéfices des années d'avant-guerre qui permet ce versement, signal fort de la reprise économique. En plus du dividende, les répartitions de 10 % du solde après l'adoption du premier dividende au conseil d'administration et au personnel sont logiquement réalisées.

La plaie ouverte par la Première Guerre mondiale semble donc assez rapidement se cicatriser. La clientèle ordinaire du Grand Hôtel est de retour quelques semaines après la fin du conflit, et même si les charges, autant du fait de l'inflation que de la loi, enflent de manière importante, l'activité du Grand Hôtel n'en demeure pas moins croissante. Ainsi, les signes de

---

<sup>1528</sup> Pour le dernier exercice de la Grande Guerre, l'exploitation générale du Grand Hôtel donne un déficit d'environ 15 000 francs. En y incluant les revenus du Café de la Paix et la plus-value du portefeuille, la société est en mesure de présenter un bilan positif, à hauteur d'environ 257 000 francs. Ce solde est tout de suite utilisé pour compenser une partie du déficit lié à la guerre.

<sup>1529</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1920.

reprise sont immédiatement éloquentes et ne peuvent que pousser les dirigeants à aller irrémédiablement de l'avant.

## **2- L'empire s'affirme**

Après 1914, les archives du Grand Hôtel deviennent de plus en plus muettes. À l'exception des rapports du conseil d'administration et des commissaires aux comptes présentés à l'occasion des assemblées générales, elles ne recueillent plus que de trop rares documents inédits. De plus, au fur et à mesure, les rapports d'activité deviennent de plus en plus concis, et, par la force des choses, de moins en moins détaillés, entravant d'autant plus notre tâche. En outre, le recours à la presse que nous avons jusqu'à présent massivement utilisé se trouve, après 1918, pratiquement interdit du fait que le Grand Hôtel cesse d'être régulièrement placé sous les projecteurs de l'actualité. Soixante ans après sa création, il n'est assurément plus une nouveauté ! Ainsi, et malgré ces difficultés imposantes, nous allons poursuivre notre travail en exposant les décisions des administrateurs de la société et en analysant si les comptes de la société se calquent sur ces mêmes décisions et si ils reflètent le discours qu'ils tiennent sur leur gestion. Dans un premier temps, intéressons-nous à l'évolution de la direction de l'entreprise ainsi qu'aux grandes décisions prises pour la faire progresser. D'ailleurs, sous ces angles, la constance est manifeste.

### **A- Le conseil d'administration : une évolution empreinte de continuité**

*André Millon, président naturel*

Au début du XX<sup>e</sup> siècle, une administration pérenne s'installe à la tête du Grand Hôtel. Les hommes reprenant en main la société, après que celle-ci ait été perçue comme un investissement rapide et prospère allant jusqu'au risque de la rendre exsangue, s'inscrivent assurément sur le long terme. Leur engagement personnel dans le capital de la société suffit à le prouver. Le rôle de chacun resterait cependant à définir avec précision. Au final, de 1901 à

1918, peu de changement dans la composition du conseil de l'entreprise n'est à dénoter, hormis la disparition progressive de l'actionnariat provisoire entré sous la présidence Ellissen, l'accession du président, en place, de la Rente foncière et bien évidemment le décès d'Arthur Millon. Une exception notable vient contrecarrer cette généralité : l'élection de Fernand Gavarry à l'occasion de l'assemblée d'avril 1918<sup>1530</sup>. Selon les administrateurs présents, le sous-nombre chronique dont souffre le conseil explique directement cette nomination. D'ailleurs, Wiener se félicite d'accueillir un homme du prestige de Gavarry, ancien ministre plénipotentiaire, ancien directeur au ministère des Affaires étrangères, « *qui a bien voulu nous prêter son concours et mettre à notre disposition sa grande expérience des affaires* »<sup>1531</sup>. À l'instar de ce que nous exprimions précédemment, nous ne pouvons pas établir le degré d'implication de l'ancien fonctionnaire dans l'administration du Grand Hôtel. Nous savons simplement, que, sans être anecdotique, son investissement dans l'hôtel reste restreint, puisqu'il se traduit par l'achat de 125 actions. Toujours est-il que l'entrée de Gavarry au conseil du Grand Hôtel met en lumière l'importance des relations des dirigeants de l'entreprise. De plus, l'accession de l'ancien fonctionnaire tendrait à prouver l'existence d'un « réseau échecs » au sein des administrations des grands hôtels parisiens. En effet, Gavarry fut un grand joueur de l'après-guerre. Il fut par exemple l'un des rares à tenir tête à un jeune prodige polonais lors d'un grand concours, où l'enfant de huit ans joua vingt parties simultanément, organisé au Majestic en juillet 1920<sup>1532</sup>. Gavarry fut par la suite président de la Fédération Française d'Échecs. De plus, Léonard Tauber fait partie des mécènes de la grande confrontation, notamment en l'accueillant dans l'un de ses établissements. Il fut lui-même passionné par ce sport : il créa un club d'échecs au sixième étage du Raphaël<sup>1533</sup>. Au final, cette passion pourrait expliquer une part des relations existant entre certains acteurs de la grande hôtellerie parisienne de l'entre-deux-guerres.

En dehors de cette admission, l'accession au conseil d'administration du Grand Hôtel est régie par une règle simple, celle de la succession. En effet, lorsque les pères fondateurs de la nouvelle administration décèdent, ce sont tout simplement leurs fils aînés qui prennent le relais. Ceci est vrai lorsque décède Henry Wiener, cela avait eu un précédent en 1913 avec l'entrée d'André Millon dans la direction de la société. De plus, ce changement de génération permet à André Millon d'accéder à la présidence de la société. Cette nomination se fait, à

---

<sup>1530</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1918.

<sup>1531</sup> *Ibid.*

<sup>1532</sup> <http://heritageechecsfra.free.fr/1920%20resh.htm> (consulté en juillet 2009).

<sup>1533</sup> ETIENNE Bernard, GAILLARD Marc, *Palaces et grands hôtels ...*, *op. cit.*, p. 146.

notre sens, naturellement. D'une part, on est en droit de penser que la gestion de la société se passe sans heurts et qu'une grande partie des décisions est prise à l'unanimité ; d'autre part, au vu de la répartition du capital, il est presque logique qu'André Millon devienne le président de l'entreprise. Lorsque cette page importante de l'histoire du Grand Hôtel se tourne, à la mort de Henry Wiener en 1922, André Millon est ainsi le mieux placé pour présider le Grand Hôtel. Il en est l'administrateur parisien le plus ancien ; surtout, par sa mère, il détient plus de 10 000 des 40 000 actions de la société. Il n'est pas à douter non plus qu'il fût l'un, si ce n'est l'administrateur le plus impliqué dans la conduite de l'hôtel. Il exerçait du reste la charge d'administrateur-délégué depuis son retour du front, en lieu et place d'Alexandre Emery, devenu secrétaire du conseil. Ce n'est pas sans émotion qu'André Millon s'empare du fauteuil de président de l'entreprise, après le décès de Henry Wiener : *« C'est pour moi un honneur douloureux, siégeant en cette place qu'il occupait l'année dernière, de rappeler les qualités éminentes de l'homme que vous avez tous connu et apprécié. Par ses qualités et sa bonté, sa serviabilité si grande et l'humeur toujours égale et bienveillante de son caractère, il avait su s'attirer de tous ceux qui collaboraient avec des sentiments profonds d'estime et de respect. Nous professons pour lui ces sentiments et nous n'oublierons pas les très grands services qu'il a rendus à notre Société aux destinées de laquelle il a présidé avec tant de sagesse pendant plus de 21 ans. Pendant la période troublée de la guerre, et au milieu des bouleversements qui s'en sont suivis, cet incomparable capitaine a su guider notre navire, il a su lui éviter tous les écueils et, forts de sa tradition, nous le recevons aujourd'hui de ses mains solide et bien gréé, et pouvant voguer vers tous les espoirs »*<sup>1534</sup>.

Il faut dire qu'André Millon avait été largement préparé à cette reprise, presque prédestiné par son père, qui le baigna dans le secteur de la restauration dès son plus jeune âge. En effet, il fut formé au métier de pâtissier et grandit très probablement dans l'univers culinaire du pavillon Ledoyen. D'après la tradition familiale, il semble que, jeune adulte, il découvrit largement les joies de la vie parisienne et du jeu. Pour y remédier et en faire son digne héritier, Arthur Millon l'associa à ses activités puis l'obligea à se marier, ce qu'il fit avec Blanche Chevalier, le 2 février 1911<sup>1535</sup>. Née le 11 août 1887 à Paris, Blanche Chevalier est la fille de Georges Édouard Chevalier (1845-1911), diplômé de l'École centrale des Arts et Manufactures (promotion 1868), ingénieur d'études et de construction de différentes lignes de chemins de fer, ayant aussi probablement participé à la conception du métropolitain parisien, officier de la Légion d'honneur<sup>1536</sup>, et de Marie Rousseau, déjà décédée lorsque sa fille se

---

<sup>1534</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1922.

<sup>1535</sup> AM Neuilly-sur-Seine : acte de mariage d'André Millon et de Blanche Chevalier, 2 février 1911.

<sup>1536</sup> AN, LH/521/53 : dossier de Légion d'Honneur de Georges Édouard Chevalier, décret du 30 décembre 1903 du ministre des Travaux Publics.

marie. En novembre 1911, une première fille, Denise, naquit de l'union du jeune couple, qui eut quatre autres filles : Françoise, Henriette, Jeanne-Marie et Hélène. Ainsi, et avant le décès d'Arthur Millon, son fils est prêt à reprendre le flambeau familial et c'est uniquement le déclenchement de la guerre de 1914 qui l'empêche de prendre directement la suite de la gestion des sociétés créées ou revitalisées par son père. Néanmoins, la Grande Guerre ne forme qu'une parenthèse, certes très marquante ; dès le retour à une conjoncture normale, André Millon accomplit ce à quoi il fut voué.

La répartition des actions reflète largement la mainmise des administrateurs du Grand Hôtel sur l'entreprise. Ainsi, en tenant compte de l'unique liste des actionnaires conservée, Hauser, Emery, les clans Millon et Wiener, le Comte de Férol et Gavarry possèdent 17 437 actions du Grand Hôtel, soit près de 44 % du capital de l'entreprise<sup>1537</sup>. Bien que ce chiffre ne dépasse pas la moitié permettant une gestion où l'on peut se passer de l'avis du reste des actionnaires, il est permis d'avancer que la direction de la société ne souffrait d'aucune inquiétude vis-à-vis de ses petits actionnaires. Plusieurs éléments nous confortent dans cette voie : premièrement, et bien que nous ne possédons pas les procès-verbaux des assemblées générales, il semble que l'ensemble des résolutions émises par le conseil est systématiquement adopté à l'unanimité. Les administrateurs en place semblent agir les mains libres. Deuxièmement, un grand nombre de petits actionnaires inscrits sur la liste, mais absents lors de l'assemblée, mandate Albert Kieffer pour représenter leurs voix ce qui indique la confiance de ces petits porteurs dans les dirigeants de l'entreprise. Le deuxième grand mandataire de l'assemblée du Grand Hôtel d'avril 1919 est Léonard Tauber, sans que ce dernier puisse exercer un contre-pouvoir solide, si tant et qu'il veuille l'être. Le troisième mandataire de l'assemblée, le plus imposant en nombre de voix, n'est autre qu'André Millon, représentant les actions de sa mère.

Ainsi, environ la moitié du capital de la société est détenue par une foule de petits actionnaires, aux pouvoirs de contestation inexistant, sauf dans le cas très improbable d'une parfaite alliance entre tous. Leur participation est individuellement minime ; cela dénote un relatif éparpillement de la moitié du capital de la société sans qu'il soit permis de déceler un trait commun entre ces divers boursiers. La majorité reste parisien. D'ailleurs, le seul investissement réellement intéressant en dehors de celui des administrateurs est celui de la Banque de Saint-Maurice, domiciliée en Suisse, même si aucune coopération, aucun lien

---

<sup>1537</sup> ADP, V12S5 : AGH, liste de présence à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires du Grand Hôtel, 26 avril 1919.

direct n'ait été retrouvé entre l'établissement bancaire et le Grand Hôtel. Enfin, nous ne sommes pas en mesure de connaître l'identité des porteurs non inscrits à cette assemblée ; même s'il ne s'agit que d'une supposition basée sur un fondement fragile, nous pensons que la plupart détiennent moins de cinquante actions, ce qui ne leur permet pas d'exprimer leurs voix lors de l'assemblée générale de l'entreprise. On peut également penser que les autres sociétés Millon possèdent une part non négligeable du capital du Grand Hôtel, même s'il est surprenant de ne pas les voir représentées lors de l'assemblée. Que ces hypothèses soient réelles ou non, cette situation renforce plus que jamais l'autorité des administrateurs en place.

Bory d'Arnex (Paris)	850 actions
Boisseau Emile (Paris)	72
Blet Emile (Paris)	50
Banque de Saint Maurice (Saint-Maurice en Suisse)	653
Banque de Montreux (Suisse)	50
Campagne (Paris)	50
Clémot A (Angers)	59
Couvreux Abel (Paris)	440
Dalloz (Paris)	70
Emery Alexandre (villa Florentine en Suisse)	2 700
Evrard Jules (Vosges)	75
Comte Jean de Férol (Paris)	125
Gunsburg Robert (Paris)	160
Gavarry Fernand (Paris)	125
Gavare Paul (Paris)	250
Gravet Maxime (Grostreuil)	50
Hasselmann Aloïse (Le Havre)	100
Hauser Oscar (Hôtel Schweizerhof à Lucerne)	2 155
Kieffer Albert (6, rond Point des Champs-Élysées)	673
Larotte Charles (Paris)	150
Lévy Raphaël (Paris)	225
Millon Veuve (23, rue Royale)	10 239
Millon André (2, rue du Cirque)	179
Moutier Victor (Lille)	100
Méry Maurice (Saint-Germain-en-Laye)	100
Moquet Emile (Paris)	165
Mercier J (Lausanne)	200
Marquis Eugène (Paris)	150
Perreau Henri (Paris)	50
Souable Béroni (Oise)	50
Schwenter Frédéric (rue de Rivoli, Paris)	52
Tauber Léonard (Neuilly)	50
Tiphaine Léon (Paris)	50
Voisin Veuve Albert (Angers)	50
Vacher Veuve Michel (Paris)	50
Wiener Madame (place des Ternes)	50
Wiener Henry, place des Ternes	518

Yost (Lausanne)	150
Total	21285 actions

*T.50- Actions inscrites à l'assemblée générale du 26 avril 1919*

### *Le renouvellement des générations*

Entre 1920 et 1940, le conseil d'administration du Grand Hôtel voit l'arrivée de nouvelles personnalités qui sont principalement soit les héritiers directs des hommes ayant pris les rênes de la société au début du siècle, soit certains de leurs proches. Cette logique est appliquée très tôt avec l'entrée la même année, en 1922, de Raymond Wiener et d'Albert Kieffer. Raymond Wiener est appelé à siéger à l'effet de terminer le mandat de son père, même s'il semble qu'il était déjà impliqué dans la gestion de l'entreprise. En effet, lorsque André Millon demande l'approbation de l'assemblée en faveur de sa nomination, il le présente comme secrétaire-général de la société, poste pour lequel nous ne connaissons pas les prérogatives. Du reste, il occupa, dès son entrée au conseil, le poste d'administrateur-délégué. La même assemblée générale ratifie l'accession au conseil d'Albert Kieffer, invité à siéger en janvier 1922, au lendemain du décès d'Henry Wiener. Il est présenté comme propriétaire du restaurant Ledoyen<sup>1538</sup>. Ainsi, à l'occasion de cet important remaniement, le conseil du Grand Hôtel s'étoffe ; il est désormais composé de sept membres. Sa limite numérique n'est nullement approchée puisque fixée, par les statuts de la société, à douze, nombre jamais atteint.

Par la suite, quelques petits changements s'opèrent, sans que ceux-ci soient réellement renversants et sujets à modifier la conduite de la société. Ainsi, en avril 1925, les administrateurs du Grand Hôtel invitent leur directeur, Henri Grisard, à venir siéger auprès d'eux tout en gardant sa charge de cadre salarié. Engagé au lendemain de la Première Guerre mondiale, en lieu et place de P. Perrin, qui au final ne resta directeur du Grand Hôtel que durant cinq exercices – nous ne connaissons pas les raisons de son remplacement, peut-être fut-il simplement mobilisé durant la guerre et ne put ensuite reprendre son service – Henri Grisard s'attira sans cesse les louanges de ses patrons. À l'instar de ce que nous montrions pour les exercices de la Belle Époque, une partie des raisons faisant que l'entreprise présente des résultats excellents lui est directement attribuée, comme par exemple pour 1920 : « *Nous*

---

<sup>1538</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1922.

tenons à mentionner d'une manière toute spéciale l'activité, la compétence et le dévouement aux intérêts sociaux dont notre Directeur a fait preuve dans l'accomplissement de sa tâche, ce qui a permis de tirer le meilleur part des circonstances favorables qui ont marqué l'année 1920»<sup>1539</sup>. Par la suite, le son de cloche est rigoureusement identique et le travail de Grisard, autant dans la direction du personnel que dans la conduite globale de la firme, est unanimement reconnu : « Nous tenons, cette année encore, à remercier notre excellent Directeur, M. GRISARD, de son inlassable activité, et nous pensons que vous vous associerez avec nous pour le féliciter d'avoir, grâce à ses précieuses qualités et au dévouement de tout le personnel sous ses ordres, contribué si efficacement aux résultats heureux de l'Exercice écoulé »<sup>1540</sup>. La croissance des bénéfices de la société fait que l'intéressement de ses salariés augmente de manière proportionnelle, ce dont les administrateurs semblent fiers. La nomination de Grisard, voulue par le conseil, s'opère donc de manière logique et s'explique directement par les compétences en matière hôtelière de ce dernier. C'est en tout cas la manière dont est motivée son intégration au conseil. Henri Grisard resta administrateur-directeur du Grand Hôtel jusqu'en 1937, date à laquelle il disparaît de la direction de la société. Nous n'en connaissons ni les motivations, ni les raisons. Ce retrait peut se comprendre du fait d'une retraite ou d'un décès.

Durant la deuxième moitié des années 1920, la composition du conseil d'administration resta très stable. Elle fut simplement marquée par l'entrée d'Alexandre Palliez, industriel, « dont la grande compétence, notamment en matières financières, ne peut manquer d'en faire un collaborateur précieux »<sup>1541</sup>. Il participa, dans les années 20, à la fondation de la Compagnie française des pétroles<sup>1542</sup>. Nous ignorons les raisons faisant qu'il accède au conseil de l'entreprise. Il décède en 1938, date à laquelle il est encore vice-président du Grand Hôtel. Ce n'est finalement que le vieillissement des administrateurs qui provoque nécessairement des remaniements au sein de la direction de l'entreprise. Ainsi, les années 1930 sont marquées par le décès de deux administrateurs historiques du Grand Hôtel : Alexandre Emery et Oscar Hauser. À chaque reprise, André Millon exprime son émotion face à la mort des deux hôteliers helvètes, restés plus de trente années au conseil de l'entreprise, ainsi que dans la direction d'autres sociétés de l'empire Millon. Voici par exemple son discours à l'assemblée générale d'avril 1936 en souvenir d'Oscar Hauser : « M. Oscar Hauser,

---

<sup>1539</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921.

<sup>1540</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1923.

<sup>1541</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1928.

<sup>1542</sup> SASSI Mohamed, « Evolution of the Structure of the French Oil Economy between the Wars : Toward a French Holding Compagny » (consulté sur <http://www.h-net.org/~business/bhcweb/publications/BEHonline/2004/Sassi.pdf>, juillet 2009).



*hôtelier de haute valeur et de grande autorité qui fut, pendant plus de 30 ans, Vice-président du Conseil d'administration de votre Société et, administrateur sage et avisé, animé du plus bel esprit de dévouement aux intérêts qui lui étaient confiés, nous apportait sans compter son concours le plus complet* »<sup>1543</sup>. C'est d'ailleurs la femme d'Oscar Hauser, Emily Hauser, suisse par son mariage mais écossaise d'origine, qui prend sa succession au conseil du Grand Hôtel. Pour ce qui est d'Emery, il n'existe pas de lignée directe intégrant la direction du Grand Hôtel et nous ne savons pas si les actions de la société sont restées dans la famille ou mises sur le marché, et, pourquoi pas, récupérées par la direction en place.

L'année du décès d'Alexandre Emery, Fernand Gavarry présente sa démission, pour des raisons personnelles. L'année suivante, Raymond Wiener disparaît littéralement de la direction de l'entreprise sans qu'aucune raison n'y soit donnée. Il abandonne également son siège au Prince de Galles, et motive sa démission par le fait qu'il est trop occupé par d'autres activités<sup>1544</sup>. Enfin, lors de l'assemblée d'avril 1933, André Millon annonce la disparition du Comte de Férol, tout en rappelant qu'il siégea, pendant plus de quinze années, dans le conseil de l'entreprise à l'effet d'y représenter la Rente foncière<sup>1545</sup>. L'année suivante, c'est le beau-frère du président du Grand Hôtel, Albert Kieffer, qui décède à son tour. Il est remplacé au conseil d'administration du Meurice par sa femme, Clémence, mais pas au Grand Hôtel.

Ainsi, devant un conseil d'administration vieillissant et perdant un nombre important de ses membres, le Grand Hôtel est dans l'obligation de se renouveler et de s'étendre. D'ailleurs, la justification des nouvelles accessions demeure principalement le remplacement d'un membre décédé. Par contre, en dehors des proches du clan Millon, nous ne connaissons pas les raisons du recrutement de ces nouveaux administrateurs, si ce n'est, et cela s'étend, leurs compétences à servir l'entreprise. Suivant cette logique de renouvellement, Jules Philibert est appelé à siéger en mai 1931, pour terminer le mandat de Gavarry. Recruté pour ses qualités « *en matières financières* », officier de la Légion d'Honneur, directeur central du Crédit Commercial de France, Jules Philibert ne siégea que peu au Grand Hôtel, puisqu'il décéda en 1935 ou en 1936. À la suite de la disparition d'Albert Kieffer, André Millon appelle à siéger un proche de la famille puisqu'il s'agit de Frédéric Schwenter, déjà directeur de l'Hôtel Meurice, après qu'Arthur Millon en ait repris l'exploitation. Au milieu des années 1930, Schwenter est toujours administrateur-délégué du Meurice et l'est aussi pour le Prince de Galles. Une nouvelle fois, les compétences du nouvel entrant sont soulignées au moment

---

<sup>1543</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1936.

<sup>1544</sup> AGO de la société du Prince de Galles, 25 avril 1934.

<sup>1545</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1933.

de son intronisation, qui, dans le cas de Schwenter, se traduisent par une grande expérience hôtelière. Enfin, la fin des années 1930 voit l'arrivée de deux nouveaux administrateurs : Philippe Millet et René Kieffer. Nous ignorons beaucoup de Philippe Millet, de ses éventuelles relations avec André Millon ou avec d'autres administrateurs de l'entreprise et, de ce fait, des raisons faisant qu'il est appelé pour achever le mandat d'Alexandre Palliez. La mémoire familiale veut qu'il soit issu de la bonne bourgeoisie parisienne et qu'il soit devenu un ami de la famille. Pour ces raisons, il fut longtemps associé aux affaires Millon.

Par contre, l'entrée de René Kieffer au conseil d'administration de la société ne constitue pas en soi une surprise, bien qu'il soit absent de la liste des actionnaires de 1919 et qu'il semble à cette même époque, et durant un long laps de temps, étranger à la direction de la société. Du reste, il semble que celui qui avait dans un premier temps pris la succession d'Arthur Millon à la tête du Weber ait essayé de largement développer ses activités et de les étendre à des secteurs non liés à la restauration. Ainsi, son dossier de Légion d'Honneur nous apprend que, en plus d'être administrateur des Glacières de l'Alimentation et des Frigorifiques de l'Alimentation – sociétés créées par son beau-père, il est, vers 1930, le propriétaire et le directeur général du Comptoir central des Alcaloïdes<sup>1546</sup>. Il semble que René Kieffer se soit complètement dévoué à cette mission après avoir été mobilisé durant toute la Grande Guerre. Ainsi, alors que la production française d'alcaloïdes était totalement déficitaire après le premier conflit international, surtout en cette période où les besoins sont énormes, René Kieffer crée et développe en France, à l'instigation du Service de la mobilisation industrielle du Ministère du Commerce et de l'Industrie, cette nouvelle industrie, à laquelle beaucoup s'étaient attaqués mais avaient renoncé du fait des nombreuses difficultés qu'elle présentait. René Kieffer semble donc avoir réussi en ce domaine pour se voir décoré de la Légion d'Honneur pour ce motif mais surtout par le fait que la production de codéine, morphine, héroïne, etc. qu'il a développée suffit à alimenter le marché national ; une partie est également exportée, preuve de la réussite de l'entreprise qui aurait même « *contribué à enrichir le patrimoine national* »<sup>1547</sup>. S'investissant de manière absolue dans cette nouvelle activité, René Kieffer collabora, entre autres, auprès de l'Office national des plantes médicinales et pharmaceutiques, participa à diverses missions en Grèce ainsi qu'auprès de la Société des Nations, notamment dans le cadre de la réglementation du commerce de l'opium et de ses produits dérivés. Au cœur des années 1920, il crée diverses exploitations pour la production

---

<sup>1546</sup> Grande Chancellerie de la Légion d'Honneur (document non coté) : dossier de Légion d'Honneur de René Kieffer.

<sup>1547</sup> *Ibid.*

de l'opium médical. Il fut également membre de jury de nombreuses expositions, françaises et internationales, dédiées à la médecine et autres produits toxiques. Du fait de ces diverses activités, on peut donc penser que René Kieffer n'entre au conseil d'administration du Grand Hôtel qu'à la demande de son beau-frère sans y développer une implication complète, à moins que cette accession ne constitue une dernière affaire à laquelle il s'intéresse après avoir mis de côté ses affaires dans le domaine pharmaceutique.

Ainsi, après deux décennies de relative stabilité, le Grand Hôtel voit un changement important de ses administrateurs dans les années 1930, essentiellement dû au vieillissement de ces derniers. Néanmoins, cette évolution ne constitue en rien une révolution. En effet, les logiques d'entrée au conseil de l'entreprise sont inébranlables : les proches de la famille Millon entrent pratiquement de droit dès qu'un fauteuil se libère ; le recrutement des dirigeants de la société s'exerce à coup sûr entre connaissances étroites, qu'elles soient familiales, amicales ou professionnelles. Toutefois, le renouvellement est loin d'être total et il semble clair que l'on ne cherche pas à remplacer systématiquement le départ d'un administrateur. En 1939, le conseil de la société ne se compose plus que de cinq membres : André Millon, son président, Mme Hauser, vice-présidente, Frédéric Schwenter, administrateur-délégué, Philippe Millet et René Kieffer. Cette logique montre à notre sens que depuis une quinzaine d'années un membre du conseil a réellement pris le pouvoir de la société. Il s'agit de son président, André Millon, qui incarne à la fois les racines de la reprise en main de l'hôtel ainsi que son avenir. C'est du moins la cohérence qu'il donne à son action à partir du moment où il préside le Grand Hôtel.

## **B- La continuité entrepreneuriale**

### *Poursuivre l'effort de modernisation*

Comme nous le sous-entendons, les quelques changements survenus au conseil d'administration du Grand Hôtel ne bouleversent en rien la manière dont est gérée l'entreprise. On peut dire que, de ce point de vue, la ligne entrepreneuriale dictée depuis 1900 ne subit guère de modulation dans les années 1920. Les objectifs restent les mêmes :

continuer de faire du Grand Hôtel un hôtel de demi-luxe sans vouloir le hisser au niveau des établissements les plus en vue de la capitale. La volonté suprême reste de pouvoir lutter efficacement contre une concurrence qui s'intensifie toujours plus, tout en se diversifiant. La philosophie globale de la société reste donc identique et André Millon la résume parfaitement lors de l'assemblée générale de l'exercice 1924 : « *Nous avons [...] eu la préoccupation constante d'améliorer, chaque fois que cela a été possible, l'installation de notre maison, tant en ce qui concerne les appartements que les différents services* »<sup>1548</sup>. Il surenchérit en montrant que l'optimisation perpétuelle du Grand Hôtel est vitale pour la survie de l'entreprise notamment du fait de l'éclosion croissante d'adversaires : « *nous sommes d'autant plus décidés à persévérer dans cette voie que la création de plusieurs hôtels de luxe, actuellement en cours de construction dans le quartier de l'Opéra, constituera pour nous une concurrence certaine* »<sup>1549</sup>. En fait, le dilemme pour le Grand Hôtel demeure constant : poursuivre l'effort de modernisation tout en conservant son image et son style, ce qui implique le maintien des installations à un très bon niveau sans pour autant aller vers le mieux qui puisse se faire en matière hôtelière. Un des principaux écueils à éviter serait de se séparer de la clientèle normale de l'entreprise, qui, loin d'être démunie, ne pourrait sans doute pas payer un séjour à l'hôtel dans les établissements les plus raffinés. Le maintien jusqu'ici de la table d'hôte, contre vents et marées, ne s'explique pas autrement. Pour continuer à être attractif, le Grand Hôtel doit plus que jamais s'inscrire sur le créneau d'une clientèle médiane supérieure, ne pouvant ou ne désirant s'offrir que du demi-luxe. S'améliorer constamment tout en conservant son âme pourrait être le credo défendu par les dirigeants du Grand Hôtel dans les années 1920. De plus, nous verrons que, durant cette période, cette philosophie est source de nouveaux enjeux.

Pour atteindre cet objectif, les administrateurs du Grand Hôtel poursuivent la rénovation globale de l'établissement entamée pendant la Belle Époque et tentent parallèlement de colmater les brèches ouvertes par la Première Guerre mondiale. Ainsi, un grand renouvellement du mobilier et du matériel d'exploitation est rapidement entamé. Cette initiative est une nouvelle fois l'occasion pour les administrateurs du Grand Hôtel de constater les effets de l'inflation après 1918. Ainsi, par rapport à l'avant-guerre, le prix des tapis aurait été multiplié par sept. Pour contourner cette entrave, le Grand Hôtel trouve un moyen original pour renouveler son mobilier à petit prix : racheter le matériel d'exploitation de l'hôtel Édouard VII, après que la Société Générale ait fermé ses portes. Cet investissement ne

---

<sup>1548</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1925.

<sup>1549</sup> *Ibid.*

comporte que des avantages : d'une part, les administrateurs de la société connaissaient nécessairement l'état de ce matériel d'exploitation et ont donc pu l'acheter à sa juste valeur ; d'autre part, il est certain que les repreneurs de la Société Édouard VII voient d'un bon œil cette reprise, facile pour eux, et peut-être négociée au moment où l'administration dirigée par Henry Wiener se retire. Ainsi, le Grand Hôtel se fait acquéreur de cent mobiliers de chambre d'occasion, qu'il juge « *presque neuf et en parfait état* ». André Millon se félicite ouvertement de cet achat en glissant au passage cette petite réflexion sur la qualité de la production d'après-guerre : « *construit avec des matériaux d'avant-guerre, [ce mobilier est] par conséquent beaucoup plus solide et beaucoup plus soigné que toute la production postérieure à l'armistice* »<sup>1550</sup>. Que ce jugement soit véridique ou non, le Grand Hôtel réalise de manière évidente une bonne affaire, une « *excellente opération* » suivant son président. Sur toute la décennie, la direction du Grand Hôtel entreprend sans cesse diverses améliorations des chambres, autant dans leur ameublement que leur décoration, afin de les conserver dans un état digne de la notoriété du Grand Hôtel et pour veiller à ce qu'elles ne paraissent pas démodées, surtout vis-à-vis de la nouvelle concurrence que peuvent représenter, dans les années 1920, les créations du Claridge, du Bristol, du George V, du Raphaël, du Prince de Galles, etc. ainsi qu'une pléiade d'hôtels moins connus. Même si par la suite le détail de ces réfections manque, il est certain que des dépenses sont réalisées dans le but d'améliorer l'ameublement de l'hôtel. Ainsi, en 1925, deux amortissements de compte « mobilier » sont directement réalisés sur les bénéfices : celui du mobilier de l'Édouard VII pour 50 000 francs et un second pour du mobilier classique pour 21 682,50 francs<sup>1551</sup>. Une somme supérieure est déboursée l'année suivante.

De manière plus générale, c'est tout l'hôtel qui est l'objet d'attentions particulières et de soins constants. Une réfection globale de l'immeuble voit les peintres et autres décorateurs s'activer dans toutes ses parties : salons de réception, couloirs, cours et courettes, cages d'escaliers, ... trouvent une nouvelle jeunesse. De manière plus particulière, on cherche toujours à optimiser le fonctionnement général du Grand Hôtel et à pallier ses absences, dues essentiellement à son grand âge. Par exemple, lors de l'exercice 1922, toutes les canalisations d'égout au sous-sol, dont l'essentiel datait de l'application du procédé à l'édifice, sont refaites. La plupart étaient devenues déficientes, surtout sur le plan sanitaire. Toujours dans les sous-sols, les administrateurs du Grand Hôtel, en accord avec la Compagnie parisienne de distribution d'électricité, font installer, au début des années 1920, une cabine de

---

<sup>1550</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1922.

<sup>1551</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 avril 1926.

transformation du courant biphasé à haute tension en courant à basse tension. Cet aménagement doit être source d'économies importantes. L'amélioration constante des services de l'hôtel, autant en contact direct avec la clientèle que dans le fonctionnement général de l'entreprise, reste une préoccupation majeure de ses dirigeants. Ainsi, le standard téléphonique, installé en 1912 et qui se trouvait constamment saturé, est remplacé au profit d'un standard multiple des plus perfectionnés, « *comportant quatre postes d'opératrices pouvant fonctionner simultanément, et un poste de directrice destinée à surveiller le travail de ses subordonnées* »<sup>1552</sup>. Selon sa direction, le Grand Hôtel est désormais doté d'un système des plus modernes qui puisse se rencontrer dans les grands hôtels de Paris. Suivant la même logique, de nouvelles chambres frigorifiques, à production de froid sec, sont installées dans différents services, pour « *conserver les marchandises périssables dans des conditions parfaites* »<sup>1553</sup>. Enfin, le grand et long chantier auquel s'attaquent les dirigeants de l'hôtel reste l'installation de nouvelles salles de bains dans les étages. Chaque année voit son lot de nouveaux équipements. En 1924, les administrateurs doivent renoncer momentanément à leur projet du fait de l'affluence record dont bénéficie le Grand Hôtel. Le programme régulier d'installation de nouvelles salles de bains se trouve dès lors mis entre parenthèses, mais est repris à partir du moment où les chambres se libèrent, c'est-à-dire à la morte-saison des années suivantes. De plus, les appartements non encore pourvus en eau chaude et froide, notamment au cinquième étage, le sont progressivement. Ces diverses mises en place ont une conséquence importante sur le nombre de chambres dont le Grand Hôtel dispose : au milieu des années 30, il ne possède plus que 220 chambres à un lit et 347 à deux lits<sup>1554</sup>.

En 1928, les dirigeants du Grand Hôtel décident de réaménager le hall Scribe créé au milieu de la Belle Époque, dans le but de le rendre plus fonctionnel. Cette nouvelle transformation est l'occasion pour André Millon de rappeler l'importance qu'ont l'entretien et l'amélioration constante de l'entreprise : « *Afin de toujours maintenir le Grand-Hôtel au niveau des établissements similaires [...] Nous avons [...] achevé la transformation de notre hall d'arrivée sur la rue Scribe, et les travaux ainsi exécutés ont eu pour effet, tout en améliorant le rendement de nos services de réception, de donner à ce vestibule le caractère imposant et luxueux qui convient à une maison de l'importance de la nôtre* »<sup>1555</sup>. Ainsi, la volonté affichée des dirigeants du Grand Hôtel dans les années 1920 ne diffère pas des choix réalisés lors des deux décennies précédentes, mis à part lors de la

---

<sup>1552</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1922.

<sup>1553</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1924.

<sup>1554</sup> AN, F/60/932 : réponse des hôteliers parisiens au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Grand Hôtel.

<sup>1555</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1929.

Première Guerre mondiale. Il faut constamment améliorer le Grand Hôtel pour pouvoir s'imposer sur un marché de plus en plus concurrentiel tout en le maintenant au rang d'hôtel de tout premier ordre, non de luxe. De surcroît, ces améliorations générales ont aussi pour but d'optimiser la rentabilité de la société. L'installation de nouvelles cabines électriques répond à cette grille de lecture. La volonté de faire des économies, notamment en ces temps d'inflation galopante, est ainsi manifeste et se retrouve en 1920 lorsque la direction du Grand Hôtel, en collaboration avec des « *maisons amies* », décident de louer un terrain à Grenelle, à l'ouest de Paris, pour y stocker de grandes quantités de coke, d'anthracite et de charbon. Cette décision fut prise dans un climat morose dans le domaine énergétique du fait de prix très élevés<sup>1556</sup>, de grèves dans les mines anglaises et de menaces de cessation d'activité de la part des mineurs du nord de la France<sup>1557</sup>. Toutefois, du fait de charges supplémentaires engendrées par la location du terrain, un double transport et des frais de surveillance mais surtout du fait que la production est assez vite répartie, l'opération se solde sur un échec, vraisemblablement non renouvelée.

### *Une législation de plus en plus imposante*

En ce début des années 1920, les administrateurs du Grand Hôtel doivent faire face à la mise en place d'une nouvelle législation, destinée à soutenir des dépenses publiques croissantes et à affronter une dette flottante record, passée de 1,5 à 41,8 milliards entre 1913 et 1918<sup>1558</sup>. Nous avons déjà vu que les dirigeants du Grand Hôtel avaient moyennement apprécié le fait d'être assujéti à l'impôt sur les bénéfices de guerre, mais ils ne sont pas au bout de leurs peines. En effet, en juillet 1920, le gouvernement décide de remplacer la taxe sur le luxe par une taxe sur le chiffre d'affaires. Afin de supporter l'effort de guerre, une taxe sur le luxe de 10 % avait été créée en 1917. Les hôtels ne furent pas les seuls atteints. La loi est appliquée de façon diverse, suivant les produits concernés : par exemple, bijoux, automobiles ou peintures d'art sont taxés dès le premier franc, le savon de toilette est taxé s'il vaut plus de 2 francs, d'autres objets sont taxés s'ils coûtent plus de 40 francs comme les abat-jour ou les

---

<sup>1556</sup> Les chiffres de hausse de prix entre l'avant et l'après-guerre sont éloquentes. En 1914, le prix moyen de la tonne de coke livrée dans Paris, frais d'octroi compris, est de 40 francs ; il est de 280 en 1929. L'anthracite anglais a vu ses cours passer de 58 francs la tonne en 1914 à 360 francs en 1924. Le gaz, qui voit une augmentation de 350 % de ses cours, est ainsi devenu plus attractif pour le chauffage des hôtels (GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique ...*, op. cit., p. 185).

<sup>1557</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921.

<sup>1558</sup> CARON François, *Histoire économique de la France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Armand Colin, 1995, p. 187.

animaux d'agrément, à partir de 250 francs pour les bicyclettes<sup>1559</sup>, ... Les contestations résultant de la mise en place de la loi sont monnaie courante ; certains avancent que « *la bicyclette est un instrument de travail ou que le fait de taxer les seules chambres d'hôtel avec salle de bain revient à pénaliser l'hygiène* »<sup>1560</sup>. De plus, l'application de la nouvelle contribution eut certains effets inattendus : on assiste à un « *fractionnement des achats* » afin de ne pas être touché par l'impôt ou encore, aux Galeries Lafayette, les clients passent leur temps à rechercher les articles exemptés d'impôt sur le luxe.

L'instauration de la taxe, très élevée, pendant la guerre ne provoque nullement l'émoi des administrateurs du Grand Hôtel. Il en est tout autrement en 1920 lorsque la taxe est remplacée par une nouvelle, sur le chiffre d'affaires, qui, en soi, ne modifie que peu la contribution du Grand Hôtel puisque l'entreprise est frappée à la même hauteur. Néanmoins, les modalités et le mode de calcul du nouvel impôt soulèvent les vives protestations des patrons du Grand Hôtel. Ils sont d'ailleurs loin d'être les seuls à se plaindre de la nouvelle imposition ; voici par exemple le témoignage, presque contemporain, d'un docteur en droit tendant à prouver l'incohérence de l'imposition appliquée à l'hôtellerie : « *une fiscalité trop lourde nuit gravement au développement d'une industrie, quelle qu'elle soit, si même elle n'arrête complètement son essor et il ne serait pas admissible qu'on ruinât irrémédiablement l'une des grandes ressources de prospérité nationale [...] l'hôtellerie française a été le point de mire de toutes les visées à tendance démagogique. Elle a subi et subit toujours un régime fiscal qui lui est propre et que nous considérons comme une erreur économique* »<sup>1561</sup>. D'ailleurs, les administrateurs du Grand Hôtel ne remettent pas en cause l'existence de l'impôt mais son mode d'application. En effet, ils ne comprennent pas que leur hôtel soit classé en première catégorie et qu'il soit ainsi imposé à hauteur de 10 %. Ce classement leur apporte une maigre consolation puisque seuls les hôtels payant la taxe de 10 % peuvent se dire « de luxe ». Les questions soulevées par ce débat sont, de nos jours, toujours d'actualité.

Dès sa naissance, la classification des hôtels pose ainsi de sérieux problèmes. Elle est normalement établie par une commission composée de trois membres de l'Administration (directeurs de l'Enregistrement, des Contributions directes et des Contributions indirectes) et de deux représentants de la Chambre de commerce<sup>1562</sup>. Dès lors, les représentants de l'Administration se retrouvent en majorité. Toutefois, les décisions de la commission peuvent être contestées auprès de la Commission supérieure de classement des hôtels. C'est ce que fait

---

<sup>1559</sup> DARMON Pierre, *Vivre à Paris pendant la Grande Guerre ...*, op. cit., p. 192.

<sup>1560</sup> *Ibid.*, p. 193.

<sup>1561</sup> GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique ...*, op. cit., p. 195-197.

<sup>1562</sup> LACAN Adolphe, *Guide de l'hôtelier et du voyageur*, Paris, Société anonyme du recueil Sirey, 1926, p. 320.



le Grand Hôtel. Ses principaux arguments reposent sur ses installations : le caractère de grand luxe ne peut être donné à l'ensemble de l'établissement, le cinquième étage ou encore le maintien de la table d'hôte en attestent. Pour ces diverses raisons, la taxation de 10 % paraît, à leurs yeux, totalement infondée. De plus, ils constatent, non sans amertume, que de nombreux hôtels beaucoup plus récents, « *de dimensions infiniment plus restreintes – ce qui facilite la perfection du service* », situés dans les quartiers les plus élégants de Paris, accueillant « *la plus haute Société anglaise, nord et sud-américaine* », sont classés en seconde catégorie et ne sont donc taxés qu'à hauteur de 3 %<sup>1563</sup>. Une troisième classe existe, pour les établissements les plus modestes, ne prévoyant qu'un impôt de 1,30 %. De manière plus générale, c'est toute la classification des hôtels qui est remise en cause par le Grand Hôtel. Suivant Henry Wiener, ce classement aurait été élaboré avec peu de méthode, en hâte, et aurait suscité de nombreuses protestations.

Dans un premier temps, les réclamations du Grand Hôtel n'ont aucun effet. Loin de se laisser décourager, les administrateurs de l'entreprise maintiennent leurs plaintes et il n'est pas à douter qu'ils entretiennent une petite fronde contre l'Administration à l'aide du Syndicat des grands hôtels de Paris. Toutefois, tout porte à croire que les requêtes des administrateurs du Grand Hôtel soient restées lettres mortes, malgré le débat suscité par la question. Des groupes de pression se composent, notamment autour du Syndicat des hôteliers français et de la Chambre nationale de l'hôtellerie. Le débat arrive jusque sur les bancs de l'Assemblée nationale, même si cela n'aboutit à aucun résultat probant. Ainsi, bien que n'ayant pas eu gain de cause, les dirigeants du Grand Hôtel se disent heureux d'avoir sensibilisé – ils ne sont à coup sûr pas les seuls – les pouvoirs publics aux intérêts de leur industrie. Surtout, ils tentent par la même occasion de démontrer que, en plus de leur propre compte, ils défendent le développement du tourisme en France et, par conséquent, du commerce en général. La conscience des bienfaits du tourisme sur l'économie nationale prend de plus en plus d'ampleur. Par ailleurs, les protestations hôtelières ne sont pas restées longtemps totalement vaines, car, à moyen terme, une nouvelle nomenclature des hôtels se met en place. Ainsi, le Commissariat général au Tourisme, créé en juillet 1935, instaure un nouveau dispositif, entrant en vigueur en mars 1939, classant les hôtels homologués en quatre groupes<sup>1564</sup> :

---

<sup>1563</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921. Les dirigeants du Grand Hôtel ne précisent pas l'identité des hôtels qu'ils incriminent.

<sup>1564</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 196-197.

- 1<sup>ère</sup> catégorie : hôtel de luxe, 4 étoiles
- 2<sup>ème</sup> catégorie : hôtel de grand tourisme, 3 étoiles
- 3<sup>ème</sup> catégorie : hôtel de tourisme moyen, 2 étoiles
- 4<sup>ème</sup> catégorie : hôtel de tourisme économique et familial, 1 étoile

En 1937, une commission d'enquête en charge d'examiner de près l'industrie hôtelière et plus particulièrement les modalités d'application des nouvelles lois sociales distingue pour sa part cinq catégories : de luxe, 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup>, 3<sup>ème</sup> et 4<sup>ème</sup>. Dans la catégorie « de luxe », se retrouvent, notamment, le Ritz, le Meurice, le Raphaël, le George V et le Crillon ; le Grand Hôtel, le Prince de Galles, l'Astoria, le Royal-Monceau, l'Hôtel Vendôme, le Régina, le Wagram, l'Ambassador, le Lutetia, ... intègrent la 1<sup>ère</sup> catégorie<sup>1565</sup>. L'ultime caste recueille principalement les pensions de famille et les maisons meublées. Néanmoins, cette division reste purement fonctionnelle, et c'est uniquement celle appliquée aux hôtels homologués de mars 1939, qui n'a donc pas seulement une justification fiscale, qui a valeur de référence. Comme préalable, il y avait eu la loi du 7 juin 1937 qui obligeait les hôteliers à afficher de manière explicite leurs tarifs. C'est à cette seule condition que les hôtels pouvaient être homologués et ainsi se trouver classés en hôtels de tourisme. Le législateur cherche donc à l'époque à uniformiser les pratiques de la profession, toujours dans le but de favoriser l'essor du tourisme. Ces classifications ne sont pas les premières initiatives tendant à développer positivement le tourisme en France même si la principale tentative antérieure, la création de l'Office National du Tourisme en 1910, s'est soldée par un échec<sup>1566</sup>.

En plus de ce problème primitif de classement, le Grand Hôtel voit l'ensemble de ses contributions s'accroître de manière importante. Presque fatalistes, les administrateurs du Grand Hôtel semblent comprendre – ou font mine de – la majoration qu'ils subissent et ne se montrent guère optimistes quant à la politique future d'imposition du gouvernement : « *Nous n'avons pu que nous incliner en ce qui concerne ces charges fiscales dont l'importance est nécessitée par la situation budgétaire du pays. On annonce d'ailleurs que l'avenir nous réserve de nouvelles augmentations* »<sup>1567</sup>. Effectivement, le futur ne leur donna pas tort. Pour l'année 1924, le Grand Hôtel régla pour toutes ses contributions 4 028 996,05 francs, 5 778 015,11 francs en 1925. L'inflation s'attaque à tous les secteurs, mais n'explique pas exclusivement la hausse importante de tous les impôts payés par la société. La nouvelle législation, comme par exemple la création de l'impôt sur le revenu, fait supporter à tous les contribuables, et

---

<sup>1565</sup> AN, F/60/932 : réponses des hôteliers parisiens au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937.

<sup>1566</sup> LARIQUE Bertrand, « Les débuts et déboires de l'organisation officielle du tourisme ..., *op. cit.*, p. 73-92.

<sup>1567</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921.

notamment aux sociétés anonymes, de nouvelles charges. Les diverses industries, et notamment l'industrie hôtelière spécifiquement touchée avec la taxe de 10 %, doivent désormais s'en accommoder, mais ceci n'empêche en rien le Grand Hôtel de connaître une décennie de résultats extraordinaires, permettant au groupe Millon, par une politique intense de réinvestissements, de s'étendre de manière prodigieuse.

### *L'expansion*

Le mandat d'André Millon à la tête du Grand Hôtel – il en resta président jusqu'en 1966 puis fut président d'honneur jusqu'à son décès – marque incontestablement une ère d'expansion du groupe. Déjà, son père avait su poser les fondations d'un bloc parisien bien ancré dans le secteur hôtelier et de la restauration. Toutefois, du fait de la réussite présumée des diverses composantes de l'empire, André Millon songe à asseoir un peu plus son emprise sur le monde des hôtels de Paris. Nous n'avons aucune idée des performances du Café de la Paix pour les années 1920, mais il est à notre sens permis d'avancer que des bénéfices importants furent dégagés. Chiffres à l'appui, il en est de même pour l'Hôtel Meurice, puisque, entre 1925 et 1930, il réalise environ 49 MF de bénéfices<sup>1568</sup>. Dans le même temps, le Grand Hôtel en produit 59 MF. André Millon dispose donc d'une base plus que solide pour étendre son empire, car, même si beaucoup d'hôtels connaissent des bénéfices importants durant les années 1920, ils ne peuvent tout de même pas être comparés aux meilleurs résultats présentés par le Grand Hôtel et le Meurice.

Dans un premier temps, André Millon prolonge les activités entamées par son père dans des sociétés annexes, comme le prouve sa participation au conseil d'administration de l'Union hôtelière parisienne. André Millon se rapproche également d'autres sociétés hôtelières, comme par exemple la Société des Hôtels de l'Étoile, qu'il préside en 1930<sup>1569</sup>. De plus, bien qu'aucun document en notre possession ne l'atteste, on peut aussi penser qu'il est actionnaire de bon nombre d'hôtels parisiens. Dans le même ordre d'idées, son accession à la présidence du Syndicat de l'alimentation parisienne ou encore le fait de devenir président d'honneur de l'Association professionnelle des hôteliers, restaurateurs et limonadiers renforce

---

<sup>1568</sup> AHCA, DEEF 29193 : résultats des sociétés hôtelières, 1925-1931.

<sup>1569</sup> AGO de la Société des Hôtels de l'Étoile, 27 mai 1931.

sa notoriété au sein de l'industrie hôtelière parisienne<sup>1570</sup>. Il est plus que jamais une figure incontournable de la profession dès le milieu des années 1920, et ce pour les quatre décennies à venir.

Hormis ses engagements personnels, André Millon élargit aussi ses investissements grâce aux sociétés qu'il dirige et qu'il possède en partie. Nous avons déjà mentionné les fortes relations existant entre le Grand Hôtel, le Meurice, le Café de la Paix, la Société de la rue Édouard VII lorsqu'elle était présidée par Henry Wiener, la Société auxiliaire des boissons – société exploitant l'entrepôt de Levallois-Perret, tant sur le plan financier que fonctionnel. Ses liaisons s'intensifient plus que jamais et se matérialisent en 1922-1923 par la prise de contrôle de la Société du King George's Hôtel, située place Vendôme. La Société de l'hôtel Meurice est l'instigatrice de cette offensive, le Grand Hôtel ne fait qu'y participer. En fait, les deux sociétés sœurs s'emparent de l'Hôtel du Rhin, troisième hôtel situé sur la place à la colonne célébrant la gloire de la Grande Armée, après le Ritz et l'Hôtel Vendôme<sup>1571</sup>. Le nom de la société n'est donc qu'un nom d'emprunt derrière lequel se cache un hôtel à la dénomination différente. Quoiqu'il en soit, la mainmise sur ce nouvel établissement se fait, suivant les dires d'André Millon, « *dans des conditions avantageuses* » : cette affaire, « *située dans le quartier le plus recherché par la meilleure clientèle étrangère, ne peut manquer, sous une bonne gestion, de donner des résultats satisfaisants* »<sup>1572</sup>. La participation financière du Grand Hôtel se traduit par l'apparition d'un chapitre à l'actif du bilan d'un montant de 665 000 francs – 490 000 francs d'actions et de parts de fondateur et 175 000 F de compte-courant. Il est intéressant de noter que, au bilan, cet investissement est dissocié du reste des chapitres, et n'est pas inclus aux « titres en portefeuille », au moins pour les actions acquises. Cette inscription distincte s'explique peut-être par le fait que l'année suivante, le Grand Hôtel rétrocède sa participation au Meurice. Dès lors, on peut penser que le Grand Hôtel fut une nouvelle fois utilisé pour avancer des fonds au Meurice, afin de l'aider dans cette prise de contrôle. Une chose est certaine, l'emploi des fonds dégagés par les différentes sociétés est largement exploité, dans l'idée de toujours faire fructifier les profits réalisés par chacune d'entre-elles. Par contre, ces investissements ne sont pas automatiquement sources de bonnes affaires. Ainsi, sur le moyen terme, l'Hôtel du Rhin est probablement un investissement à perte puisqu'il est emporté par la tempête économique du début des années 30. Son état financier est jugé critique fin 1934, et il entre rapidement en liquidation<sup>1573</sup>. Le Meurice perd donc vraisemblablement quelques fonds dans cette offensive.

---

<sup>1570</sup> *Bulletin officiel du Syndicat général pour l'industrie hôtelière de Paris*, janvier 1930.

<sup>1571</sup> ADP, 2MI3 214 : *Bottin du Commerce*, 1922.

<sup>1572</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1923.

<sup>1573</sup> AGO de la société du Meurice, 25 avril 1936.

Il n'est pas à douter que la fondation du Prince de Galles soit permise par l'assise financière dont bénéficie André Millon grâce à ses « anciennes » entreprises. De dimension moyenne, puisque disposant de 150 chambres et de cinquante salons, la nouvelle étoile de la galaxie Millon est érigée sur l'avenue George V, artère ô combien stratégique débouchant, dans sa partie nord, sur les Champs-Élysées. L'hôtel George V ouvre d'ailleurs quelques mois plus tôt, à une dizaine de mètres. La société d'exploitation du Prince de Galles est constituée en mars 1927, date à laquelle les travaux de construction ont commencé ; l'hôtel ouvre fin août 1929<sup>1574</sup>. Le capital social est fixé à huit millions de francs, ce qui est conséquent pour un début. Pour simple comparaison, le capital du Meurice à la même époque n'est que de sept millions de francs. La société n'est pas propriétaire du bâtiment, mais bien locatrice de la Caisse autonome des retraites des ouvriers mineurs. On retrouve au conseil d'administration du Prince de Galles des têtes bien connues du Grand Hôtel puisque siègent André Millon, Frédéric Schwenter, Léopold et Daniel Dreyfus – dont nous ignorons tout – et Raymond Wiener. Ce conseil connaît une évolution importante très rapidement ... Malgré tout, la création de toutes pièces de ce nouveau hôtel est une preuve, s'il en fallait une, de la confiance d'André Millon dans l'hôtellerie mais aussi de la réussite des sociétés dont il a la charge. Elle montre également un trait de caractère important de l'héritier d'Arthur, à savoir l'esprit d'entreprise et la volonté de tirer profit de la prospérité, de réinvestir ce qui a été gagné.

La seconde grande affaire réalisée par André Millon au cœur des années 1920 est la prise de contrôle de la Rente foncière. Bien que les éléments le prouvant nous fassent défaut, il s'agit à n'en pas douter d'un coup de force, orchestré par la puissance financière dégagée par le Grand Hôtel. Par un jeu de montage financier qui resterait à établir, André Millon et Raymond Wiener accèdent au conseil de la société immobilière lors de l'assemblée générale du 8 avril 1925. Alexandre Palliez eut peut-être un rôle de poisson pilote dans l'opération puisqu'il est déjà administrateur de la société avant l'élection au conseil des deux administrateurs du Grand Hôtel. Les assemblées suivantes voient les nominations d'Albert Kieffer, d'Oscar Hauser puis de René Kieffer, au détriment des anciens dirigeants<sup>1575</sup>. Les raisons des défections des anciens membres se font principalement pour des motifs de santé ou par convenances personnelles ; mais il n'est pas à douter qu'ils furent gentiment poussés vers la sortie par l'équipe entrante. Il faut dire que les relations entre le Grand Hôtel et la Rente foncière s'étaient considérablement détériorées après l'épisode du règlement des loyers

---

<sup>1574</sup> AN, F/60/934 : historique de la Société du Prince de Galles.

<sup>1575</sup> BNF, 8-WZ-4287 : AGO de la Rente foncière, 8 avril 1925, 29 avril 1927 et 29 avril 1932.

arriérés. Par exemple, un procès est évité de justesse en 1922 à propos de loyers encaissés d'avance. Comme par enchantement, les points de litige entre propriétaire et locataire s'estompent après 1925. Un terrain d'entente est même trouvé quelques mois plus tard à l'effet d'augmenter le loyer du Grand Hôtel<sup>1576</sup>. Par la suite, renouvellement de bail et augmentation de loyer se passent sans aucune difficulté. Ainsi, André Millon fait entrer dans son champ d'actions une nouvelle composante qui renforce son groupe tout en le diversifiant. Ces différentes initiatives sont, à notre sens, permises grâce à deux éléments : l'alliance avec quelques nouveaux entrepreneurs, comme Palliez ou les Dreyfus, mais surtout les résultats du Meurice, du Café de la Paix et du Grand Hôtel ; nous montrons comment le Grand Hôtel fut utilisé pour consolider la position d'André Millon au sein de la Rente foncière dans la suite de notre développement. De surcroît, en plus des profits dégagés par les sociétés industrielles du groupe Millon, il est aussi permis d'avancer que les prises de contrôle ou les créations de nouvelles sociétés furent rendues possibles par la vente d'anciennes. Ainsi, la mainmise sur la Rente foncière intervient quelques mois après le désintéressement de Wiener, Millon, Emery et Hauser de la Société de la rue Édouard VII. Nul doute que les fonds dégagés par cette opération ne restèrent que peu de temps improductifs ... Pour mieux évaluer la politique d'investissement d'André Millon, il nous appartient désormais d'étudier au mieux les performances du Grand Hôtel lors des Années folles et de mesurer l'importance des bénéfices réalisés. Dans un second temps, l'étude de leur emploi est réalisée.

## C- Essai d'analyse économique

### *L'euphorie*

De l'aveu-même des dirigeants du Grand Hôtel, les années 1920 furent en tout point remarquables. Chaque exercice amène son lot de bonnes nouvelles et ce ne sont pas les quelques fluctuations passagères qui assombrissent l'avenir de la société. À seul titre d'exemple, voici ce qu'annonce le président du Grand Hôtel lors de l'ouverture de l'assemblée de l'exercice 1921, puis à celle de l'exercice 1924 : « *les résultats obtenus pendant l'année écoulée sont des plus satisfaisants [...] le dernier Exercice est le plus favorable que notre société ait*

---

<sup>1576</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1928.

connu depuis sa fondation »<sup>1577</sup> ; « Les produits de cet exercice [...] sont, en eux-mêmes, un indice certain de la prospérité de votre entreprise »<sup>1578</sup>. Quelques fléchissements temporaires de l'activité ne s'en font pas moins ressentir, mais ils restent très restreints. Leurs conséquences ne se répercutent que peu sur les résultats de l'entreprise. Par exemple, la crise financière de la fin de 1921 et du début de 1922 frappe la clientèle de prédilection du Grand Hôtel, c'est-à-dire les hommes d'affaires, notamment étrangers. Bien que le nombre de clients reste stable, les durées de séjour s'amaigrissent. Le chiffre d'affaires de la société baisse à nouveau à la fin de l'exercice 1924, pour des raisons similaires, qui sont, au final, sans lendemain sur l'exploitation globale du Grand Hôtel. Par contre, dès 1927, certains éléments commencent à étioiler sérieusement les recettes de la société : le cours du franc retrouve une certaine stabilité, ne favorisant plus l'arrivée massive de flux touristiques et raccourcissant les temps de séjour ; le développement important de la concurrence entraîne une baisse presque obligatoire de la fréquentation de tous les hôtels de Paris en plus de permettre aux clients d'accroître leurs exigences. Cette réelle prolifération oblige également les hôteliers à effectuer certaines baisses tarifaires. D'ailleurs, les administrateurs du Grand Hôtel, qui sont pourtant acteurs de ce développement, constatent que « l'offre [est] actuellement très supérieure à la demande »<sup>1579</sup>. Le marché hôtelier serait ainsi arrivé à saturation ce que confirme un article des professionnels de l'hôtellerie de 1935<sup>1580</sup> : de nombreux économistes avancent qu'il y a trop d'hôtels à Paris, que la capacité d'hébergement est largement excédentaire. Pour rétablir l'équilibre du marché, qui voit une baisse continue du nombre de clients dès 1928, il faudrait qu'il y ait une véritable épuration. Certaines perspectives de reprise, comme l'Exposition coloniale de 1931, ne suffisent pas à rétablir le cours normal des choses, qui s'opère au final de manière très libérale par « une descente vertigineuse du nombre d'hôtels ». La sélection s'est donc faite naturellement, les hôtels les moins solides financièrement n'eurent d'autre choix que de baisser pavillon. La chute la plus retentissante des années 1930 reste celle du Majestic qui fut vendu à l'État, du fait d'une exploitation constamment déficitaire. Les hôteliers parisiens, du fait de l'exceptionnelle croissance qu'ils connaissent dans les années 1920, ont ainsi vu trop grand, trop rapidement ; leurs déboires furent à n'en pas douter aussi spectaculaires que leurs ascensions : sur les 20 986 hôtels recensés à Paris en 1931, il n'en reste que 13 367 six années plus tard<sup>1581</sup>. Beaucoup ne disposaient assurément pas de réserves suffisantes pour pouvoir résister à

---

<sup>1577</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1922.

<sup>1578</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1925.

<sup>1579</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 avril 1928.

<sup>1580</sup> *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris et de sa banlieue*, 15 avril 1935.

<sup>1581</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 193.

l'électrochoc de 1929. Le Grand Hôtel ressent lui aussi immédiatement les conséquences du krach d'octobre 1929.

Avant ce véritable cataclysme, et malgré quelques soubresauts, bien plus marqués à partir de 1927, le Grand Hôtel connaît un épisode de rare prospérité. La dépréciation du franc, lors de la première moitié des années 1920, favorise de manière évidente l'arrivée de flots touristiques ; l'amélioration des niveaux de vie, la hausse des salaires, ... sont également des vecteurs de croissance des bénéfices de l'entreprise. Ces excellentes dispositions se transcrivent sur les résultats de la société.

	Voyageurs	Nuits	Ratio nuits/voyageurs	Bénéfice brut (en F) <sup>1582</sup>	Bénéfice net (en F)
1920	45 111	278 825	6,18	10 959 165,52	3 803 344,75
1921	45 987	245 682	5,34	10 442 947,53	4 508 574,46
1922	49 452	238 414	4,82	10 407 482,63	4 613 576,14
1923	52 062	266 322	5,11	12 981 941,28	6 883 375,44
1924	54 588	277 535	5,08	19 318 957,55	12 561 577,84
1925	51 904	252 842	4,87	23 481 140,81	14 014 879,15
1926	46 093	229 847	4,99	29 418 331,09	19 022 452,02
1927	38 046	187 555	4,93	20 403 517,97	8 672 646,97
1928	37 300	184 717	4,95	19 321 892,54	7 563 689,14
1929	33 958	172 095	5,07	17 680 001,30	7 012 554,95

T.51- Résultats du Grand Hôtel, 1920-1929

De 1920 à 1926, tous les voyants du Grand Hôtel sont au vert. Le nombre de voyageurs connaît une croissance quasi-continue, atteignant un pic pour 1924. Le nombre de nuitées vendues suit *grosso modo* linéairement, ce qui permet au Grand Hôtel de voir ses clients rester, en moyenne, pour des séjours de durée stable. Surtout, après 1923, les recettes décollent. Par exemple, entre 1923 et 1925, les produits totaux de la société s'accroissent de 81 % alors que, dans le même temps, le nombre de nuits s'est abaissé de 5 %. En plus de l'inflation, qui ne multiplie tout de même pas par deux le coût de la vie en deux années, seules une hausse importante des tarifs de l'établissement et une consommation accrue des services de l'hôtel de la part des clients peuvent expliquer cet essor exponentiel des recettes qui

<sup>1582</sup> Cet outil correspond à l'addition, aux produits d'exploitation, de divers autres produits comme celui du Café de la Paix, des autres locations ou encore de la plus-value du portefeuille, tels qu'ils sont présentés au compte de profits et pertes. Sur la décennie, le différentiel entre le total des profits et les produits d'exploitation s'élève en moyenne à 2,3 MF par exercice, mais les écarts sont très importants suivant les années. En 1921, il n'est que de 900 000 francs contre 4,2 MF en 1928.



atteignent un record de plus de 29 MF en 1926. Plus que les produits du Grand Hôtel, ce sont ses bénéfices qui traduisent son état de santé. Entre 1923 et 1926, en seulement trois années, ils ont purement et simplement été multipliés par trois. Le Grand Hôtel dégage ainsi des profits mirobolants, preuve d'une rentabilité générale exceptionnelle. En 1924, les bénéfices nets représentent 37,5 % du total du passif, 65 % du total du compte de profits et pertes. Sur toute la décennie, les bénéfices nets comptent pour 21,16 % du total du bilan, 51,7 % du compte de profits et pertes.

Il est regrettable de ne pas pouvoir évaluer les investissements réalisés par les administrateurs de la société pour comprendre comment le Grand Hôtel réussit à être si profitable. Néanmoins, en nous fiant à leurs dires, il semble que leurs efforts sur ce plan soient constants et qu'ils continuent à entretenir et à améliorer, à tous les niveaux, l'établissement. Si cette tendance peut se confirmer, cela démontre qu'une fois convenablement installé et équipé, un grand hôtel est plus que jamais une entreprise des plus rentables. Tout l'art de la gestion de ce type de société réside dans le fait de savoir investir de manière constante pour conserver sa place sur un marché où les concurrences se font de plus en plus acerbes, pour fidéliser une clientèle et ainsi entretenir une notoriété. Nous pensons pouvoir affirmer que le Grand Hôtel est, de ce chef, en tout point exemplaire : cette situation se traduit par un essor du nombre de voyageurs jusqu'en 1925, voire 1926. La lente chute qui s'observe après 1927 et qui s'accélère en 1929 n'est, selon nous, pas due aux décisions ou à la politique d'utilisation des bénéfices de la société. Elle est bien liée à des événements sur lesquels les administrateurs du Grand Hôtel n'ont aucune prise. À l'inverse, les dirigeants de l'entreprise ont su la faire repartir sitôt la guerre achevée, en investissant de manière importante, en donnant un nouveau souffle à un grand nombre d'équipements de la maison. Cette stratégie précoce récolte rapidement ses fruits, du fait qu'elle assure un retour des clients et que les investissements les plus lourds sont d'ors et déjà consentis. Après coup, il suffit de veiller en permanence à ce que l'hôtel conserve son standing, tout en engrangeant d'importants bénéfices. Mais qu'en faire ?

### *Répartition des bénéfices*

Maintenir le Grand Hôtel au niveau de ses concurrents et parvenir à l'améliorer ne l'empêchent pas de rétribuer plus que convenablement ses actionnaires. Une longue pause s'est instaurée dans cette perspective de 1914 à 1919. Aussi, pour rattraper le temps perdu, les

administrateurs du Grand Hôtel décident de verser un dividende dès qu'ils en ont la possibilité. Cela se traduit par un gain de 11 F pour toute action détenue dès 1919. Comme pour mieux se dédouaner face à une éventuelle accusation de trop gros dividendes en cette période où on ne sait de quoi est fait l'avenir, Henry Wiener démontre, par un calcul à la pertinence peu établie, qu'en comptabilisant les années de guerre, le dividende proposé en 1919 ne fait au final qu'une rétribution de moins de 2 % par année. Par ailleurs, s'il y avait des réfractaires au sein de l'assemblée générale, ce dont nous pouvons douter, ils ne sont pas au bout de leurs surprises, puisque, à partir de 1920 et ce jusqu'en 1930, se met en place une politique de très haute rétribution du capital, voire de dividendes pharamineux. Ainsi, dès 1920, le processus s'accélère irrésistiblement et Henry Wiener justifie pleinement la politique de forte rétribution du capital qui s'instaure à cet instant : « Avant la guerre, nous estimions qu'il était de bonne administration de maintenir à un niveau aussi constant que possible les dividendes à répartir aux actionnaires. La crise mondiale si grave que nous avons traversée nous a prouvé que la plus extrême prudence ne met pas toujours notre industrie à l'abri des fluctuations étendues, de mécomptes imprévus et de pertes très sérieuses qu'il est impossible d'éviter et qui peuvent rendre nos actions improductives pendant plusieurs années. Dès lors, nous croyons équitable, lorsqu'un exercice nous a donné, par suite de circonstances spéciales, un bénéfice très élevé d'en faire profiter nos actionnaires dans une large mesure en leur répartissant, à titre exceptionnel, le dividende le plus rémunérateur qui nous paraît compatible avec les principes d'une gestion sage »<sup>1583</sup>. Le premier dividende très rémunérateur versé en 1920 n'a rien d'exceptionnel et annonce une décennie durant laquelle les propriétaires des actions du Grand Hôtel furent forcément heureux de leur investissement.

1919	11	1925	80
1920	55	1926	90
1921	75	1927	50
1922	75	1928	50
1923	125	1929	25
1924	80	1930	11

T.52- Dividendes, 1919-1930 (en %)

Nous ne rêvons pas. De 1920 à 1930, le Grand Hôtel alloue en moyenne un dividende de 65 % ; ce même pourcentage est de 75 % si l'on exclut les deux dernières « mauvaises » années de la décennie ; tout est relatif ! En valeur absolue, le poids de ces dividendes est encore plus manifeste : en 1923, le Grand Hôtel ponctionne 5 MF sur ses bénéfices, dont le montant total est de 6,8 MF, au titre de la rétribution de ses actions. À l'époque, son capital

<sup>1583</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 23 avril 1921.

social est toujours de 4 MF. De 1920 à 1929, le Grand Hôtel distribue 51,6 MF à ses actionnaires, sur un total de 88,66 MF de bénéfices, soit 58,2 %. Il fait donc bon être actionnaire du Grand Hôtel durant les Années folles. D'ailleurs, on peut se demander à qui profite le crime. Aux actionnaires bien évidemment, qui, comme nous l'avons déjà indiqué, sont dans une large mesure les administrateurs de la société. Si l'on s'en tient à la liste des actionnaires de 1919 et à la condition qu'ils maintiennent au même niveau leur participation, André Millon et sa mère perçoivent environ un quart de cette somme, soit 13 MF. De plus, bien qu'une part d'ombre plane sur la détention de la moitié du capital de la société, il ne fait guère de doute qu'une partie importante est détenue par d'autres sociétés de l'empire Millon, ce qui fait que l'argent reste finalement dans le groupe. Surtout, cette rétribution record permet probablement à André Millon d'étendre ses activités. Ainsi, ces dividendes sont vraisemblablement employés dans l'optique de prendre le contrôle de la Rente foncière puis pour créer le Prince de Galles. Cette hypothèse pourrait se confirmer dans la mesure où le Meurice et le Café de la Paix présenteraient des résultats aussi élogieux. Ainsi, derrière la volonté de fortement récompenser les actionnaires, du fait que la société se porte à merveille, se trame également celle de se servir de la réussite du Grand Hôtel pour mieux réinvestir les profits créés.

Comme nous venons de l'écrire et malgré des dividendes atteignant des sommets, le Grand Hôtel dispose encore de 37 MF à répartir. En l'occurrence, ils sont employés de manière très traditionnelle, en suivant scrupuleusement les statuts de la société. Amortissement des comptes de travaux et d'achat de mobilier, augmentation et reconstitution des réserves ordinaires et extraordinaires, provision pour impôts, création d'un fonds de réserve, d'une réserve de fluctuation du portefeuille, ... sont ainsi permis. De plus, après 1925, des amortissements de frais d'augmentation du capital de la société et d'émission d'obligations sont réalisés. Enfin, cette embellie économique profite aussi à ses acteurs, comme le prévoient du reste les statuts de l'entreprise. De 1920 à 1929, le personnel du Grand Hôtel perçoit en moyenne, annuellement, 750 000 francs au titre de l'intéressement, ce qui donne une ventilation, en prenant pour base un salariat de 350 membres et à la condition d'une répartition égalitaire, de 2 143 francs par salarié par an, chiffre tout à fait conséquent. La même somme est allouée aux administrateurs de la société, soit, en moyenne annuelle, 97 322 francs chacun au titre de leur gestion, sans compter les jetons de présence. La société du Grand Hôtel semble donc en pleine euphorie durant les années 1920 ; il convient désormais de le vérifier à travers l'étude de ses bilans.

### *Une croissance sans limites ?*

La structure des bilans arrêtés au 31 décembre de chaque exercice varie de manière importante tout au long de la décennie. Toutefois, cela traduit parfaitement les aspirations et les actions des dirigeants de l'entreprise. En effet, la ventilation du passif marque bien une ère de grande prospérité pour la société<sup>1584</sup>. Cela se répercute par un taux de fonds propres équivalents à 81,51 % du total du bilan en 1927. Le total du bilan connaît lui aussi une croissance majeure entre 1920 et 1929, plus 447 %. L'accroissement des réserves et les trois augmentations de capital, qui eurent successivement lieu en 1924, 1925 et 1927, sanctionnent la santé économique de l'entreprise. À l'exception des créiteurs divers, sans doute les fournisseurs de la société, dont le poids au sein du bilan reste stable, traduisant une continuité dans son mode de fonctionnement, obligations et loyers impayés et payés d'avance décroissent de manière vertigineuse. D'ailleurs, l'importance de ce dernier poste entre 1920 et 1922 correspond aux dettes contractées par la société à l'encontre de la Rente foncière durant la Première Guerre mondiale. La structure du passif met donc en lumière deux périodes distinctes : de 1920 à 1927, où les fonds propres de la société bondissent, puis de 1928 et 1929, où un certain équilibre s'instaure entre la dette et les fonds propres. Néanmoins, ce revirement n'a rien d'alarmant et traduit simplement la volonté d'expansion de la direction du Grand Hôtel.

---

<sup>1584</sup> Nous devons à nos lecteurs une explication par rapport à la manière dont a été bâtie le tableau 53 : dans un souci de clarté, nous avons choisi de reprendre le passif de la société en y excluant les résultats d'exploitation. Nous travaillons donc avec un total du bilan recalculé.

	1920	1921	1922	1923	1924
Capital (en MF)	34,7 (4)	35,25 (4)	36,54 (4)	33,02 (4)	41,64 (8)
Réserves	8	9,99	13,43	14,42	32,25
Fonds propres	42,71	45,23	49,97	47,44	73,89
Obligations	17,09	16,96	17,15	14,88	8,68
Créditeurs divers	16,82	19,72	18,66	28,28	13,57
Loyers impayés et encaissés d'avance	23,38	18,09	14,22	9,5	3,86
Passif circulant	40,2	37,81	14,22	37,78	17,43
	1925	1926	1927	1928	1929
Capital (en MF)	35,63 (10)	30,73 (10)	27,34 (12)	15,88 (12)	15,95 (12)
Réserves	35,54	42,65	54,17	32,62	32,22
Fonds propres	71,17	73,38	81,51	48,5	49,18
Obligations	5,48	4,43	2,92	34,65	34,13
Créditeurs divers	21,16	20,34	14,18	13,7	14,32
Loyers impayés et encaissés d'avance	2,19	1,85	1,39	3,15	2,37
Passif circulant	23,35	22,19	15,57	16,85	16,69

T.53- Structure du passif, 1920-1929 (en %)

L'assemblée générale extraordinaire d'avril 1924 autorise la société à doubler son capital par création de nouvelles actions. Cette augmentation est définitivement réalisée le 3 juin de la même année<sup>1585</sup>. Les statuts de la société ne s'en trouvent guère modifiés. Toutefois, une distinction d'importance est apportée concernant la structure du capital : il est composé des 40 000 actions originelles, d'un montant de 100 francs entièrement libérées, additionnées aux 40 000 actions nouvelles de 100 francs également, chacune libérées d'un quart à la souscription et dont le complément peut être appelé sur demande du conseil d'administration. En plus de l'article 5 définissant le capital, quelques articles évoluent d'office, comme par exemple l'article n°29, régissant la représentativité des actions lors des assemblées générales : désormais, « les délibérations de l'Assemblée générale sont prises à la majorité des voix des membres présents, et chacun d'eux a autant de voix qu'il possède de fois 50 actions, sans toutefois qu'aucun actionnaire puisse avoir plus de 400 voix, tant en son nom que comme mandataire »<sup>1586</sup>. Cette première étape n'est en fait qu'un prélude au triplement du capital de la société, qui aboutit à 12 MF en 1927. Bien que nous ne connaissions pas le détail de cet essor, il ne fait guère de doute qu'il se passe dans les mêmes conditions qu'en 1924 et qu'une règle de proportionnalité et d'équilibre des pouvoirs régit l'ensemble. L'appel de fonds nouveaux n'est pas la raison motivant

<sup>1585</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1925.

<sup>1586</sup> ADP, V12S5 : AGH, statuts du Grand Hôtel, 1924.

l'augmentation de capital puisque seulement 25 F sont requis à la souscription d'une action de 100 francs. Malheureusement, nous ignorons l'identité des nouveaux actionnaires de la société ; cependant, il ne fait guère de doute que l'ancien actionnariat de la société en forme une part non négligeable, même si la restriction apportée par l'article 29 rend inféconde la possession de plus de 20 000 actions, si ce n'est pour percevoir des dividendes. Malgré tout, il paraît peu probable que ce cas extrême, correspondant à la détention d'un quart du capital de la société, se matérialise. Si le clan Millon intensifie sa participation dans le Grand Hôtel, nul doute qu'il l'éclate entre plusieurs membres pour mieux asseoir son pouvoir. De plus, nous pensons qu'une fraction importante des nouvelles actions est souscrite par les sociétés sœurs du Grand Hôtel. Par exemple, la Rente foncière affirme qu'elle prend une large part des nouvelles actions du Grand Hôtel lors de la première augmentation de son capital<sup>1587</sup>. Ainsi, il semble très probable que les augmentations successives du capital du Grand Hôtel engendrent un renforcement des participations des sociétés Millon entre-elles. L'empire se consolide.

Outre le capital, les réserves de la société ont aussi vu une augmentation considérable, tant par rapport à l'ensemble du bilan qu'en valeurs absolues. Parties de 8 % du total du bilan en 1920, elles en constituent plus de la moitié sept années plus tard ; elles s'élèvent à 800 000 francs en 1920, 23 MF en 1927, 25 MF en 1929. En plus des réserves ordinaires et extraordinaires, des réserves spéciales pour fluctuation du portefeuille, pour vols et accidents, etc. sont créées puis largement alimentées. Par exemple, la réserve pour fluctuation du portefeuille est pourvue de 10 MF dès 1927. L'indépendance financière de la société est, sur la décennie, plus que manifeste : parti de 3,11, son ratio décline peu à peu pour atteindre 1,5 en 1927, son taux le plus bas, pour remonter ensuite à 2,26 en 1929, du fait de la hausse du poids de la dette. Justement, de 1920 à 1927, le poids de la dette s'estompe peu à peu. Les obligations continuent à être remboursées suivant un rythme régulier ; en proportion, le chapitre « Crédoiteurs divers » stagne. Enfin, le Grand Hôtel régule le paiement de son loyer : le faible pourcentage inscrit au bilan résulte soit du versement d'une traite d'avance à la Rente foncière, soit de la perception d'une échéance concernant l'un de ses locataires.

Par la suite, un réel renversement se produit. En fait, le rééquilibrage du passif n'est dû qu'à une décision du conseil d'administration. Hormis celle-ci, le poids de chacun des comptes est *grosso modo* identique. En 1927, un emprunt obligataire est décidé ; pourtant, la

---

<sup>1587</sup> AGO de la société de la Rente foncière, 30 avril 1926.

nécessité ne s'en fait pas ressentir. Vingt-cinq millions de francs sont empruntés, moyennant un taux de 6,5 %. Nous n'en savons pas plus sur la nature des obligations. Ainsi, s'endetter pour une telle somme alors que la société n'en éprouve pas le besoin paraît surprenant. En fait, pour trouver une explication à cette action, il faut se tourner vers l'actif du bilan. Ainsi, on découvre que l'emprunt obligataire voit sa contrepartie dans le portefeuille de la société. Le Grand Hôtel a donc emprunté pour mieux réinvestir ; mais dans quoi ? Les bilans des années qui suivent ne fournissent aucune explication. Par contre, alors que la crise a déjà éclaté, les administrateurs du Grand Hôtel optent pour une inscription distincte au bilan, entre titres en portefeuille classiques et un groupe d'actions regroupé sous le titre « valeurs immobilières ». On se rend dès lors compte que l'emprunt obligataire fut décidé pour participer encore plus massivement dans la Rente foncière. De plus, selon les administrateurs de l'entreprise, la facilité avec laquelle le Grand Hôtel peut rembourser ces obligations ne souffre d'aucun doute. Une nouvelle fois, le Grand Hôtel prouve son rôle de pierre angulaire financière de l'empire Millon.

	1920	1921	1922	1923	1924
Valeurs immobilisées	16,05	16,97	15,96	12,47	7,07
Valeurs disponibles	52,23	59,18	60,9	73,72	78,93
Valeurs à recouvrer	31,73	23,85	19,09	13,81	14
Participation			4,05		
	1925	1926	1927	1928	1929
Valeurs immobilisées	4,89	3,85	3,37	10,53	11,22
Valeurs disponibles	79,47	79,18	88,42	85,15	85,74
Valeurs à recouvrer	15,55	16,97	8,21	4,32	3,04

T.54- Structure de l'actif, 1920-1929 (en %)

La structure de l'actif durant les années 1920 appelle plusieurs remarques. D'une part, nous n'avons pas été en mesure de dresser un actif circulant à court ou à long terme du fait que les bilans du Grand Hôtel ne sont pas assez détaillés. Comment savoir si le chapitre « caves » se réalise à court, moyen ou long terme ? Nul doute que derrière cette composante se cache un peu des trois. D'autre part, la croissance des capitaux circulants est prodigieuse. En incluant valeurs disponibles – approvisionnement, portefeuille, cave et caisse et banque – et valeurs à recouvrer – débiteurs divers, loyers à recevoir, etc., on passe de 84 % du bilan en 1920 à près de 97 % en 1927. Une nouvelle fois, un rééquilibrage s'opère après cette date

pour deux raisons : les frais d'émission de l'emprunt obligataire de 1927 et une reprise des travaux accroissent les valeurs immobilisées. Enfin, on se rend compte que le matériel d'exploitation du Grand Hôtel, même en y incluant le chapitre travaux neufs et achat de mobilier, ne représente que 5 % du bilan ; le Grand Hôtel serait-il devenu plus une entreprise financière qu'une entreprise hôtelière ?

Pour mieux comprendre la réalité de la société, il convient de détailler les valeurs disponibles. Le poids des éléments servant au fonctionnement du Grand Hôtel ne cesse de fléchir tout au long de la décennie : l'impact de « caisse et banques » est passé d'environ 20 à 1 % entre 1920 et 1929, celui des stocks de 4,64 à 0,75 %, celui des caves de 11,14 à 2,88 %. En valeurs absolues, certains postes se sont même amaigris en neuf exercices, comme les approvisionnements. Cela traduit probablement une meilleure maîtrise des stocks, voire une comptabilité diverse. En ce qui concerne les valeurs à recouvrer, peu de commentaires semblent requis, si ce n'est pour signaler leur effacement progressif. Toutes ses composantes en ressentent les effets : alors que les « débiteurs divers » représentaient 22,65 % en 1920, ils ne composent plus que 2,33 % de l'actif en 1929 ; pour les mêmes dates, le poids des loyers à recevoir passe de 1,19 à 0,62 %. De ce point de vue, la comptabilité du Grand Hôtel s'est affaiblie puisque le poids de la dette ne peut plus être supporté par les créances dues à l'entreprise : en 1929, le montant des valeurs à recouvrer s'élève à 2,5 MF contre 39 MF dus à des tiers. Pourtant, la santé du Grand Hôtel ne semble guère en danger. Cette situation est due à l'ampleur prise par le portefeuille de la société. Parti de 16,78 % de l'actif en 1920, il représente 80,94 % en 1929 ! En valeurs brutes, les chiffres sont tout aussi éloquents : 2,6 MF en 1920, 68 MF neuf exercices plus tard. À notre grand regret, la composition exacte de ce portefeuille est inconnue. Toutefois, un investissement explique l'ampleur prise par le portefeuille de la société : l'achat de 80 000 actions de la Rente foncière. Il représente 98 % du total du portefeuille en 1928, en adoptant la méthode de calcul utilisée dans les années 1930, c'est-à-dire en estimant les actions à leur valeur d'achat. Comme nous l'avons déjà vu, le portefeuille s'accroît de près de 25 MF entre 1927 et 1928, l'emprunt obligataire fut donc décidé pour prendre complètement l'avantage au sein de la compagnie immobilière. Nul doute que les hausses successives enregistrées au cours de la décennie correspondent à une sorte de « grignotage » du capital de la Rente foncière. Le locataire maîtrise désormais son propriétaire, ce qui, selon les dirigeants du Grand Hôtel, est un gage de sécurité pour l'avenir de la société hôtelière. Ainsi, la structure de l'actif du Grand Hôtel ne peut laisser l'historien de marbre et dénote une stratégie aventureuse de la part de ses dirigeants. Surfant sur la vague



du succès, les administrateurs du Grand Hôtel investissent de manière très importante dans une seule société. Après coup, le conseil d'administration du Grand Hôtel justifie cette pratique en la qualifiant de participation, et non de simple placement soumis aux cours de la Bourse<sup>1588</sup>. C'est du moins une manière d'entériner la façon dont est inscrit au bilan ce poste restant stable durant toutes les années 1930. Cette résolution s'explique surtout pour mettre à l'abri la société des fluctuations boursières majeures s'étant produites lors de la décennie suivant ce coup de force. Par exemple, au 31 décembre 1931, le cours d'une action de la Rente foncière n'est plus que de 512 francs, alors que la société les avait achetées au prix de 838,365 francs l'unité<sup>1589</sup>.

Il est certain qu'en cas de conjoncture optimale, comme c'est le cas de 1920 à 1927 pour l'hôtellerie, cette tactique est globalement payante. Néanmoins, elle peut s'avérer très fragile, surtout en cas d'effondrement boursier. D'ailleurs, une des grandes limites de cette stratégie demeure le fait que le portefeuille n'a au final qu'une valeur fictive et reste difficilement réalisable en l'état où il est présenté. Même s'il reste certain que l'historien détient l'avantage de savoir ce qui se passe par la suite, la détention d'un portefeuille si important n'est pas sans risque, ce que les dirigeants du Grand Hôtel découvrent – ils en avaient sans doute conscience – avec la crise économique. Toutefois, selon eux, une participation aussi massive dans une seule société émancipe l'entreprise des vicissitudes économiques : contrôlant totalement la Rente foncière, le vendeur serait, d'après eux, en droit de demander le prix de son choix en cas de cession, qui serait indépendant des cours de la Bourse. Le schéma exposé est peut-être vérifiable ; mais les limites de cet argumentaire sont tangibles au moment où la crise économique a déjà éclaté.

---

<sup>1588</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1932.

<sup>1589</sup> *Ibid.*

### 3- La tourmente des années 30

#### A- De l'euphorie à l'inquiétude

##### *Les conséquences du krach de 1929*

Dès 1927, deux éléments infléchissent le chiffre d'affaires des sociétés hôtelières. D'une part, le développement sans précédent, si ce n'est durant la Belle Époque, des hôtels de tout rang à Paris dans la seconde moitié des années 1920 tire nécessairement, au moins dans un premier temps, une clientèle voulant découvrir la nouveauté. Pour répondre à cette offre, il aurait fallu une hausse proportionnelle du nombre de touristes. D'autre part, la seconde raison, la stabilisation du franc, entrave, selon les administrateurs du Grand Hôtel, l'essor de ce même tourisme. Toutefois, il nous appartient de relativiser les effets du « poincarisme ». En effet, le franc, même redressé, reste sous-évalué, notamment pour favoriser la balance commerciale de la France, et, par extension, la production nationale. À la mi-1928, la loi fixe « la valeur-or du franc à un niveau correspondant à une division par 5 du franc d'avant-guerre »<sup>1590</sup>. Le change reste donc toujours avantageux pour le tourisme, même s'il l'est un peu moins que durant les années précédentes. Par contre, l'effondrement enregistré à partir de la fin 1929 n'est sans aucune mesure comparable à la décroissance initiée en 1927.

La plupart des industries françaises ne commencent à percevoir les effets de la crise, débutée aux États-Unis en octobre 1929, qu'à partir du second semestre 1931. Le « retard » de l'économie française – agriculture protégée, faible intégration aux mouvements financiers internationaux, ... – y est pour beaucoup<sup>1591</sup>. Par contre, l'industrie hôtelière est tout de suite sensible aux conséquences élargies du Jeudi noir. La grande hôtellerie parisienne, dont la clientèle est majoritairement étrangère, ne peut que souffrir de ce type d'évènement. Si l'on s'en tient aux chiffres fournis par l'Observatoire National du Tourisme, l'anémie rencontrée par les flux touristiques est immédiate, en plus d'être très critique<sup>1592</sup>. Sans entrer dans le détail, la France compte moitié moins de touristes étrangers sur son territoire en 1932 par rapport à 1929. Entre ces deux dates, certains pôles géographiques se sont irrésistiblement

---

<sup>1590</sup> CARON François, *Histoire économique de la France ...*, op. cit., p. 190.

<sup>1591</sup> RÉMOND René, *Le XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Livre de Poche Références, 2005, p. 124.

<sup>1592</sup> AN, F/60/330 : rapport présenté par le Conseil national Économique sous le titre « Le tourisme, le Thermalisme et le Climatisme », avril 1935, p. 26.

fermés. Les voyageurs américains sont trois fois moins nombreux en 1933 par rapport à 1929, le nombre d'Espagnols a fléchi de 73 %, les Américains du Sud ont littéralement disparu du territoire français : leur contingent passe de 150 000 en 1929 à 11 000 en 1933. À l'inverse, les flux de touristes européens résistent globalement à cette récession : le nombre d'Anglais ne chute que de 33 %, le nombre de touristes belges s'est accru. Eu égard à ces seules données, les hôteliers ne peuvent que traverser avec une certaine appréhension la première moitié des années 1930.

	1929	1930	1931	1932	1933
Angleterre	881 000	850 000	870 000	522 000	584 705
Etats-Unis	296 174	276 344	205 320	143 203	101 200
Espagne	350 213	250 125	200 114	120 000	95 000
Belgique	38 000	25 320	52 450	41 350	42 000
Suisse	45 230	41 218	46 318	35 200	35 800
Hollande	55 000	53 215	51 210	30 300	21 000
Amérique du Sud	150 000	88 125	50 321	20 250	11 000
Allemagne	35 215	38 210	28 252	10 250	25 200
Autriche	30 120	23 152	18 150	6 500	5 100
Divers	10 155	23 122	20 150	15 300	10 500
Total	1 911 107	1 667 831	1 542 285	944 358	931 505

T.55- Nombre des entrées de touristes étrangers en France par nationalité

L'entreprise dirigée par André Millon est forcément sensible à cette décroissance. Les produits totaux du Grand Hôtel s'affaissent de 8,5 % entre 1928 et 1929 ; les produits d'exploitation reculent de 4,4 %. L'absence de plus-value du portefeuille, ou plutôt sa transformation en moins-value, explique une part de cette différence. Selon André Millon, les causes de cette flexion sont à la fois simples et claires : « *Le solde bénéficiaire de cet exercice se présente en diminution sur le précédent sans qu'il faille, à notre avis, chercher la cause de ce fléchissement ailleurs que dans les circonstances dont nous vous avons entretenus à plusieurs reprises au cours de ces dernières années, circonstance aggravées, vers la fin de 1929, par la crise financière mondiale dont notre industrie s'est forcément ressentie* »<sup>1593</sup>. Comme souvent, du fait d'une faible emprise sur la demande, le premier réflexe consiste à baisser les frais généraux de la société. En l'occurrence, le Grand Hôtel se déleste des locaux du bâtiment qu'il utilise mais dont « *le rendement ne correspond en rien à leur valeur locative réelle* »<sup>1594</sup>. Un accord est immédiatement trouvé avec la Rente foncière – c'est désormais plus facile – pour permettre à la société

<sup>1593</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1930.

<sup>1594</sup> *Ibid.*

d'exploitation de désaffecter certaines parties de l'immeuble dans l'idée de les relouer aussitôt. Il n'est pas précisé de quelles portions les administrateurs du Grand Hôtel se séparent, mais on peut penser que c'est de cette époque que date la fermeture du magasin des caves présent sur le boulevard des Capucines. Par la suite, réduire les frais généraux demeure une constante et le personnel de l'établissement en fait largement les frais. Il est composé de 340 membres en 1932, il n'est plus que de 296 en 1936<sup>1595</sup>. Adapter le personnel aux variations de la demande est une démarche logique d'entrepreneurs, quelle qu'en soient les conséquences sociales. Malgré toutes ces mesures, le Grand Hôtel ne réussit pas à enrayer la chute de ses bénéfices, même si la figure qui suit montre que, sans être comparables aux chiffres de la décennie précédente, les résultats ne sont pas si catastrophiques que cela. Des pertes sont enregistrées pendant cinq années consécutives mais restent jugulées. Au total, le Grand Hôtel ne perd « que » 1,7 MF. Malgré la marée agitée, les capitaines de l'hôtel ont réussi à maintenir la barre, ce que, comme nous essayons de le démontrer par la suite, d'autres ne parviennent pas à faire.

	Voyageurs	Nuits	Ratio nuits/voyageurs	Produits totaux (en F)	Bénéfice net (en F)
1930	30 598	148 400	4,85	14 554 422,78	2 792 017,45
1931	31 454	152 177	4,84	13 463 230,35	1 481 948,66
1932	24 877	115 145	4,63	9 180 166,39	-349 490,62
1933	28 924	121 714	4,21	8 576 671,04	-73 090,52
1934	27 925	111 909	4,01	7 596 504,26	-605 983,48
1935	30 238	114 247	3,78	7 749 656,54	-402 510,35
1936	31 351	121 509	3,88	7 760 710,41	-344 987,00
1937	41 173	188 775	4,58	13 984 938,11	3 575 647,95
1938	38 091	156 853	4,12	13 833 251,65	2 163 919,20
1939	31 678	123 243	3,89	11 379 408,32	1 487 114,51

*T.56- Résultats du Grand Hôtel, 1930-1939*

De 1930 à 1937, le Grand Hôtel voit un réel tassement de sa fréquentation et de ses résultats. 1934 est de ce point de vue l'année la plus critique. En comparaison d'une moyenne calculée sur les années 1920, le nombre de clients a chuté de 38,5 %, le nombre de nuits de 47,6 %, les recettes d'exploitation brutes de 69 %. Placé sous cet angle, le bilan n'est guère reluisant, mais doit être atténué. D'une part, nous n'aurons jamais assez insisté sur l'euphorie

<sup>1595</sup> AN, F/60/932 : réponse des hôteliers parisiens au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Grand Hôtel.

des années 1920. D'autre part, les décisions du conseil d'administration semblent avoir été efficaces car, au vu de ces données brutes en nette déliquescence, les pertes de l'entreprise ne sont pas si abyssales qu'elles auraient pu l'être. En pleine crise, quelques signaux vont même jusqu'à conforter les dirigeants de la société dans la voie qu'ils lui ont fait prendre. Certains ne sont pas propres à la gestion du Grand Hôtel, comme par exemple l'Exposition coloniale de 1931. Les dirigeants du Grand Hôtel n'attribuent d'ailleurs pas le regain de fréquentation dont bénéficie l'entreprise pour cet exercice à l'évènement, mais plutôt au fait d'avoir baissé les prix des prestations de l'hôtel. Du reste, les réductions tarifaires semblent directement expliquer le maintien au-dessus de la ligne de flottaison du nombre de voyageurs, qui redevient croissant après 1932. Les dirigeants de la société s'en félicitent ouvertement, bien que ceci n'empêche pas l'entreprise d'essayer ses premières pertes : *« nous sommes heureux de constater que le Grand Hôtel a conservé son ancienne réputation, car le nombre de clients a augmenté. Mais, pour lutter contre la concurrence particulièrement active dans notre industrie, nous avons dû consentir de gros sacrifices sur nos tarifs »*<sup>1596</sup>. Le pari de casser les prix s'inscrit sans doute sur le moyen terme, afin de retrouver cette clientèle lorsque la conjoncture se sera améliorée. Justement, cette dernière tarde à s'inverser et les mesures protectionnistes pratiquées par divers gouvernements – restrictions aux déplacements et limitation des sommes sortant du territoire – constituent un nouvel obstacle à franchir pour les hôteliers. De manière générale, ce sont les clients étrangers qui font principalement défaut aux grands hôtels ; à l'inverse, la clientèle française se serait renforcée, sans toutefois pouvoir compenser ce manque.

Pour traverser l'orage, les dirigeants du Grand Hôtel n'ont donc d'autre choix que d'intervenir directement sur leur gestion, pour en quelque sorte « limiter la casse ». De ce fait, ils trouvent un moyen qui consiste à alourdir la dette à long terme et à renflouer la trésorerie de l'entreprise, qui commence à émettre des signaux alarmants dès 1930 ; en effet, au bilan, le poste « caisse et banques » a chuté de deux tiers en seulement une année, pour atteindre moins de 300 000 francs au 31 décembre 1931. Du fait de la déficience des recettes, la situation commence à être préjudiciable, d'autant plus que certaines valeurs dont dispose la société ne sont guère réalisables ; pour d'autres, comme dans le cas du portefeuille, la conjoncture interdit une quelconque réalisation sous peine de fortes pertes. D'ailleurs, alors que les ventes de titres possédés par la société sont gelées, le portefeuille connaît une moins-value jusqu'en 1936. Nous ne savons pas si la reprise manifestée en 1936 est consécutive à l'achat d'actions ou à une meilleure cotation des titres détenus par le Grand Hôtel. De son côté, la participation

---

<sup>1596</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1934.

immobilière reste indéfectiblement stable, sur décision du conseil d'administration. Nous en avons déjà donné les raisons. Ainsi, pour pallier le manque de recettes, le Grand Hôtel décide, en 1931, de convertir son emprunt obligataire de 25 MF de 1927 en un nouvel emprunt dont le montant est porté à 45 MF<sup>1597</sup>. Le taux d'intérêt passe de 6,5 % à 5 %. Le surplus dégagé par l'opération doit être utilisé pour effectuer certains travaux, que les recettes interdisent, et pour consolider la trésorerie de l'entreprise. En effet, au bilan de l'exercice suivant, le chapitre « caisse et banques » se trouve renfloué de 5,3 MF. Cette décision fut donc prise pour apporter des fonds à l'entreprise, dont la trésorerie commençait à s'essouffler, et pour profiter de la baisse du taux de l'argent. L'endettement de la société voit donc un accroissement conséquent bien qu'il reste maîtrisé : le passif circulant passe de 47,57 à 53,26 % du bilan après l'emprunt obligataire de 1931. Sur toute la décennie, fonds propres et dettes s'équilibrent constamment. Toutefois, trouver de l'argent frais ne résout pas les problèmes de la société, d'autant qu'il faut entamer le remboursement de ces mêmes obligations et poursuivre le rachat de celles datant de 1898. Ce premier emprunt est continuellement amorti alors que les administrateurs du Grand Hôtel demandent, toujours dans le but de ménager la trésorerie de l'entreprise, aux obligataires l'autorisation d'effectuer une pause, de cinq années au maximum, dans le remboursement du nouvel emprunt<sup>1598</sup>. L'assemblée générale des obligataires, réunie le 18 février 1936, donne son aval, ce qui constitue une nouvelle preuve de la liberté des administrateurs dans la conduite du Grand Hôtel. En outre, les dirigeants de l'entreprise s'assurent la faculté de reprendre les remboursements avant le terme de ce contrat, dans la mesure où ses résultats financiers le permettraient. Cependant, ils ne reprennent pas avant 1941, alors que des signes de reprise sont palpables bien antérieurement.

### *Le bout du tunnel*

Les exercices 1934 et 1935 marquent incontestablement, à tous les niveaux, les années les plus difficiles à traverser de cette décennie sombre. Bien que les chiffres de fréquentation s'élèvent pour 1936, cela ne permet toujours pas à la société de redevenir profitable. Les derniers effets de la crise en sont toujours responsables, mais ils ne sont désormais plus les seuls. En effet, les grèves générales de mai et juin 1936 auraient effrayé un bon nombre de touristes, retardant d'autant plus le retour à une situation économique croissante. D'ailleurs,

---

<sup>1597</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 avril 1932.

<sup>1598</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 avril 1936.

les grandes grèves frappent doublement les grands hôtels de Paris puisqu'une seconde grève générale éclate en octobre. La légende veut que le Meurice et le Grand Hôtel en profitent pour s'échanger un grand nombre de salariés. Le Weber aurait également participé à ce vaste mouvement<sup>1599</sup>. Nous n'avons pu confirmer l'anecdote. Quoiqu'il en soit, les grandes grèves entravent un retour normal des flux touristiques, comme l'annonce André Millon à l'assemblée générale des actionnaires du Meurice : « *Le mouvement des voyageurs qui, au début de la saison, était en augmentation sur celui de l'année précédente à pareille époque, a subi une très sensible régression par suite des différents mouvements de grève qui se sont manifestés avec acuité, en Juin, puis en Octobre [...] le malaise qui a résulté des désordres qui se sont perpétrés tout l'été a bénéficié au tourisme étranger, au détriment de l'industrie nationale* »<sup>1600</sup>. Par ailleurs, les réformes sociales instaurées par le gouvernement de Léon Blum augmentent les frais généraux des hôtels, et par extension du Grand Hôtel. Difficile dans ces conditions de solder l'exercice par un résultat positif. Par contre, 1937 incarne le retour des beaux jours, en dépit de nouveaux mouvements de grévistes, dans la restauration et l'hôtellerie, dont les revendications se portent sur l'application de la nouvelle législation. L'Exposition Universelle, malgré les retards pris dans la réalisation de nombreux pavillons, est plus que bénéfique pour le Grand Hôtel. D'une année à l'autre, le nombre de nuits s'accroît de 55 %, le nombre de clients de 31 %. Les produits totaux augmentent de 80 %. Signe encourageant pour la société, les résultats d'exploitation connaissent une plus large expansion, soit + 134 %. Dans le même temps, les charges d'exploitation ne se sont accrues que de 30 %. Malgré ces bons résultats, les administrateurs du Grand Hôtel ne semblent pas se satisfaire pleinement de la situation. Même si cela leur permet de dégager, pour la première fois depuis six ans, 3,5 MF de bénéfiques, ils pensent que l'essor du nombre de voyageurs aurait pu être plus conséquent.

Pourtant, les effets bénéfiques de l'Exposition Universelle de 1937 constituent une réelle accalmie face aux temps ombrageux des années 1930. Les résultats du Grand Hôtel de 1938 et 1939 le confirment. Ils sont en très net déclin par rapport aux meilleures fréquentations que le Grand Hôtel a pu enregistrer durant les années 1920. Même si les deux exercices sont toujours marqués du sceau du bénéfice, ils sont globalement très décevants et ne peuvent inspirer que de la prudence. Au final, la situation de l'hôtellerie parisienne ne s'est éclaircie que pour très peu de temps. Les tensions internationales infléchissent les produits

---

<sup>1599</sup> Entretiens réalisés avec Rémi Chapotin. D'ailleurs, devant l'urgence de la situation et pour aller négocier avec les salariés grévistes, André Millon quitta prématurément les festivités du mariage de sa première fille, Denise, avec Paul Chapotin, fin mai 1936.

<sup>1600</sup> AGO de la société du Meurice, 24 avril 1937.

d'exploitation de tous les grands hôtels de Paris. Fin 1939, le Grand Hôtel voit une partie de son matériel d'exploitation réquisitionné, notamment sa literie<sup>1601</sup>. L'assemblée générale de l'exercice en question ne peut dans un premier temps pas se tenir de manière régulière, faute de quorum réuni en mai 1940. L'avenir vient à nouveau de s'assombrir.

Au regard des chiffres, les administrateurs du Grand Hôtel comprennent que la prudence est toujours d'actualité. La reprise n'est pas assez accentuée. Ainsi, tous les bénéfices réalisés lors des trois dernières années de la décennie 1930 – environ 8 MF – sont employés à l'amortissement d'anciens comptes qu'il fut impossible d'entreprendre au cœur de ces mêmes années. Les frais d'augmentation du capital, de prorogation de la société, d'émissions d'obligations en engloutissent une bonne partie. De surcroît, les amortissements des travaux neufs ou d'achats de matériel parachèvent l'utilisation des bénéfices. Durant ces trois années, l'entrée côté boulevard des Capucines est refaite, des salles de réunions sont rénovées, des réparations dans les chambres, les ascenseurs et sur la couverture de l'édifice sont également entreprises. Dès que les recettes d'exploitation le permettent, on en profite donc pour redorer l'hôtel, et non pour récompenser les actionnaires. D'ailleurs, aucun dividende ne fut versé durant les années 1930, si ce n'est en 1930 et 1931 ; et encore, ils restent bien squelettiques vis-à-vis de ceux attribués durant la décennie précédente. En 1931, 5 francs sont alloués à toutes les actions du Grand Hôtel. Du point de vue des dividendes comme de la conjoncture, la situation s'est effectivement retournée.

Côté affaires courantes, est entériné un nouvel accord de partenariat avec la Société de l'hôtel Meurice, la Société pour l'Industrie Touristique (le Café de la Paix)<sup>1602</sup>, la Société d'Industrie Hôtelière (le Prince de Galles), la Société auxiliaire des Boissons et la Société Centraco, dont Frédéric Schwenter est administrateur, concernant un marché de fourniture de combustible<sup>1603</sup>. D'autres échanges de marchandises ont lieu entre les cinq sociétés dirigées par André Millon. Enfin, durant toutes les années 1930, les structures du bilan de la société du Grand Hôtel n'évoluent guère. À partir de 1932, les fonds propres demeurent en l'état, le chapitre « obligations de 1931 » se fige en 1935 et les autres éléments du passif ne subissent aucune modulation d'importance. À l'actif, la situation est *grosso modo* identique. Les administrateurs du Grand Hôtel semblent uniquement jouer sur leur portefeuille – qui ne

---

<sup>1601</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 octobre 1940.

<sup>1602</sup> La Société anonyme pour l'Industrie Touristique, ayant pour objet l'exploitation du Café de la Paix est créée le 1<sup>er</sup> juillet 1930, pour quatre-vingt-dix-neuf années (ADP, V12S1 : AGH).

<sup>1603</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 avril 1939.



comprend pas les actions de la Rente foncière – pour tenter de lui réinsuffler un certain dynamisme. Descendu à 500 000 francs en 1935, il décolle en 1936 pour atteindre 3 MF en 1937. Il baisse de moitié l'année suivante pour quadrupler en 1939. Les variations sont donc d'importance et s'expliquent aisément par des ventes ou des achats de paquets importants d'actions. Par exemple, en 1938, le Grand Hôtel se dessaisit de 1,5 MF de titres qu'il possédait de la Société des hôtels de l'Étoile, société anonyme au capital de 20 MF qu'André Millon avait présidé aux alentours de 1930, avant de quitter le conseil d'administration de la société en 1933, pour mieux y revenir quatre années plus tard<sup>1604</sup>.

Au total, les années 1930 constituent donc une période des plus sombres pour l'hôtellerie parisienne, et pour le Grand Hôtel de manière plus particulière. Le contraste avec la décennie précédente est en tout point saisissant. Toutefois, le pire reste peut-être à venir ... En attendant, essayons de voir comment les grands hôtels parisiens réussissent à traverser ces temps ombrageux grâce à des grilles de renseignements, fournies par les hôteliers en personne.

## **B- Études comparatives**

Les années 1930 représentent une décennie fondamentale pour l'histoire sociale de l'hôtellerie, sujet passionnant restant largement à traiter. Aussi, les lois sociales du Front Populaire sont une véritable aubaine pour l'historien désirant travailler sur l'hôtellerie parisienne, mais également provinciale, durant les années 30. En effet, une commission d'enquête, directement attachée à la présidence du Conseil, est établie par arrêté du 29 juillet 1937. Elle est composée de différents professionnels de la restauration et de l'hôtellerie ; on y retrouve par exemple le syndicaliste Didaret. La commission est principalement née du conflit existant au sein de l'industrie hôtelière, notamment au sujet des modalités d'application de la loi du 21 juin 1936 instituant la semaine des 40 heures. Les instances ouvrières militent pour la semaine de cinq jours contre six pour les patrons, « *la thèse des 5 jours n'étant pas, à leur sens, envisageable, faute de main d'œuvre qualifiée* »<sup>1605</sup>. Les premiers décrets de loi prévoient notamment que la durée de présence hebdomadaire des cuisiniers ne peut excéder 45 heures, 50 pour les

---

<sup>1604</sup> AN, F/60/934 : rapports aux assemblées générales de la Société des hôtels de l'Étoile.

<sup>1605</sup> AN, F/60/929 : Commission d'enquête sur la situation de l'hôtellerie, séance du 27 septembre 1937.

autres catégories de personnel ; celle journalière ne peut dépasser 10 heures pour l'ensemble de salariés, 9 heures pour les cuisiniers. Au final, le décret du 16 juin 1937 règle finalement la question : « afin de tenir compte des pertes de temps correspondant aux repas et résultant du caractère intermittent du travail, il est admis que la durée de présence de cinquante-deux heures par semaine pour le personnel autre que les cuisiniers correspond à la durée maxima de travail effectif fixé par la loi [...] La durée de présence hebdomadaire des cuisiniers ne pourra excéder quarante-six heures »<sup>1606</sup>. Des mesures transitoires pour l'application de la nouvelle législation sont envisagées à la grande joie des patrons hôteliers<sup>1607</sup>. En outre, cette réglementation ne s'applique pas de la même manière suivant les dimensions des hôtels ou leur localisation. Ainsi, dans les villes de plus de 80 000 habitants, la répartition des heures de travail doit se faire sur cinq jours avec un repos hebdomadaire incompressible de deux jours. La loi est un peu plus souple dans les petites municipalités ou pour les établissements de moins de deux salariés puisque la semaine peut s'échelonner sur six jours.

Plus globalement, la commission doit enquêter sur la mise en place de la loi, autant pour trouver une solution à la formation du personnel que pour ne pas compromettre la santé économique des hôtels. Elle doit aussi se pencher sur le sort des salariés licenciés après les grandes grèves que connaît l'industrie hôtelière en 1936 et en 1937. La première suit le mouvement général national alors que la seconde semble directement imputable à l'application des nouvelles lois sociales dans le secteur. Devant l'intransigeance des patrons, le conflit se durcit en juillet 1937. Quelques cafés sont saccagés à Paris le 14 juillet, certains employés et employés échouent en détention préventive ; au 31 juillet 1937, il y aurait encore 2 000 grévistes non réintégrés à leur entreprise alors qu'un délai de cinq jours, qui fut rallongé de huit nouvelles journées, avait été donné pour que chacun puisse reprendre ses anciennes fonctions<sup>1608</sup>. Le syndicat des patrons hôteliers et cafetiers est contre une réintégration totale car il avance que les établissements touchés ont déjà pourvus les postes « abandonnés »<sup>1609</sup>. Ces perturbations ont probablement des retombées négatives sur l'exploitation des sociétés hôtelières : le Grand Hôtel aurait vu 200 clients partir du fait des perturbations et aurait enregistré 150 annulations de réservation<sup>1610</sup>.

---

<sup>1606</sup> *Journal Officiel de la République Française*, 25 juin 1937.

<sup>1607</sup> AN, F/60/330 : lettre de Fernand Mollard, président du Syndicat général pour l'industrie hôtelière de Paris, 5 juillet 1937.

<sup>1608</sup> AN, F/60/330 : lettre du Syndicat général des restaurateurs limonadiers, 31 juillet 1937.

<sup>1609</sup> AN, F/60/330 : lettre du Syndicat général pour l'industrie hôtelière de Paris.

<sup>1610</sup> AN, F/60/330 : Syndicat général de l'industrie hôtelière de Paris : nombre de touristes ayant du fait de la grève quitté les hôtels de Paris ou ayant annulé leur réservation depuis le 9 juillet 1937.

En dehors de cet épisode, le chômage général existant dans la profession depuis le début des années 1930, dû essentiellement à la crise, est un des points majeurs sur lequel la commission doit se pencher. Le département de la Seine serait le plus touché avec environ 5 000 demandeurs d'emploi dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Les professions nécessitant le moins de formation sont les plus frappées. Ainsi, garçons limonadiers et garçons de restaurants se trouvent massivement sans emploi. Néanmoins, les instances ont conscience que le personnel hôtelier ne peut être indéfiniment interchangeable et que chaque catégorie hôtelière doit être traitée à part : « *Des différences sensibles existent entre le personnel des hôtels-café-restaurants, selon les catégories d'établissements. Le personnel des établissements de 3<sup>e</sup> catégorie ne convient pas pour les établissements de luxe* »<sup>1611</sup>. L'hôtellerie parisienne n'est assurément pas une entité homogène.

Au total, la commission d'enquête a donc deux buts majeurs : dresser un large état des lieux et comprendre comment imposer au mieux la nouvelle législation.

### *Panorama global*

L'application des lois sociales instaurées par le Front Populaire a forcément une incidence sur la gestion des grands hôtels et restaurants de Paris. La plus palpable est l'accroissement des effectifs salariés. Ainsi, toutes les grandes maisons de la capitale embauchent massivement ; toutefois, ces emplois n'ont pas pour seule explication la mise en place des lois sociales. Ils résultent également d'une douce reprise des affaires, car, depuis environ six années, les grands hôtels avaient âprement licencié dans le but d'adapter la force de travail à l'activité. Toutefois, les répercussions de la loi du 21 juin 1936 sont indéniables sur les effectifs comme le prouve les conclusions de l'enquête :

	Effectif de base	Effectif supplémentaire	Taux d'augmentation
Café de la Paix	85	34	40 %
Ledoyen	53	18	34 %
Meurice	206	61	30 %
Grand Hôtel	374	107	29 %
Prince de Galles	168	52	27 %
Ritz	367	77	21 %
Lutetia	300	50	17 %

*T.57- Effectifs de quelques grandes maisons parisiennes, 1937*

<sup>1611</sup> AN, F/60/929 : Commission d'enquête sur la situation de l'hôtellerie.

De manière plus générale, les résultats de la commission institutionnelle, relative aux conséquences de la loi tant en terme de personnel qu'en terme économique, permettent à l'historien de détenir des informations qui semblaient à jamais perdues. Recettes d'exploitation, charges, bénéfiques, fréquentation, etc. sont désormais connus, pour cette période économiquement difficile pour la plupart des hôtels de Paris, et ce quelque soit leur catégorie. Aussi, devant l'ampleur du corpus, essentiellement des fiches très détaillées remplies par la comptabilité des hôtels, un traitement exhaustif ne peut être envisagé, surtout dans le cadre de notre sujet, une monographie d'entreprise. Par contre, cette mine d'or permet de procéder à quelques comparaisons entre le Grand Hôtel et ses concurrents, chose inespérée jusqu'à la découverte de ce fonds. Par ailleurs, la sélection des cas d'étude répond à une double logique : l'analyse des maisons sœurs du Grand Hôtel et de quelques-uns de ses principaux adversaires.

	Restaurant (en F)	Limonade (en F)	Recettes totales (en F)	Nombre de couverts
1932	5 747 597	4 363 790	10 256 181	213 862
1933	5 480 420	5 176 902	10 699 908	213 440
1934	5 416 200	5 503 877	10 960 000	224 741
1935	6 151 952	5 466 456	11 658 185	297 458
1936	6 800 239	6 166 476	12 984 894	326 836

T.58- Produits du Café de la Paix, 1932-1936

Grâce aux conclusions de la commission d'enquête, nous pouvons nous rendre compte concrètement de la puissance économique dégagée par le Café de la Paix, même durant cette période laborieuse. En effet, l'établissement de l'angle du boulevard des Capucines génère des produits d'exploitation supérieurs à ceux du Grand Hôtel entre 1932 et 1936<sup>1612</sup>. En moyenne, la partie restaurant assure 52,3 % des recettes de l'établissement, contre 47,2 % pour la partie limonade. Un certain rééquilibrage s'opère après 1934, dû à la création d'un nouveau service, que nous n'avons pas pu identifier avec certitude<sup>1613</sup>. L'exploitation de la société anonyme au capital de 2 MF laisse un bénéfice en fin d'exercice : il est d'environ 900 000 francs en 1932, de 1,15 MF en 1936. Le Café de la Paix réussit donc à traverser plus

<sup>1612</sup> AN, F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Café de la Paix.

<sup>1613</sup> Il s'agit peut-être du Pam-Pam, bar atypique, installé sur l'aile Auber du Café de la Paix. Cet établissement reste célèbre pour avoir été l'un des quartiers généraux du mouvement apolitique « Zazou » pendant la Deuxième Guerre mondiale (MICHEL Henri, *Paris allemand*, Paris, Albin Michel, 1981, p. 250). Devant le succès du premier Pam-Pam, la famille Millon décide d'en créer un sur les Champs-Élysées. La réussite est à nouveau présente et incite André Millon à en ouvrir deux autres, après-guerre, boulevard Saint-Michel et à Madrid. Par contre, ces deux derniers établissements ne connurent pas un grand succès.

aisément la crise que son illustre hôte. Par ailleurs, les achats de denrées alimentaires occupent 58,4 % de l'ensemble des charges. Les frais salariaux – 21 % – et le loyer – 5,7 % – sont les deux autres postes de dépenses les plus lourds à supporter. À l'exception du Colisée, situé 44, avenue des Champs-Élysées, au chiffre d'affaires de 13 MF, le Café de la Paix est l'établissement déclarant le plus gros chiffre d'affaires, sur une quinzaine de cafés à Paris, intégrant la catégorie de ceux possédant des recettes dépassant deux millions de francs et ayant répondu à l'enquête de la commission. Tous les autres déclarants ont un chiffre d'affaires bien inférieur. La réponse du Café de la Paix aux investigations de l'Administration constitue une preuve indéniable de sa réussite.

Côté hôtels, les réponses sont pléthoriques. Quatre hôtels classés « luxe » ont retourné leurs fiches de renseignements à la commission d'enquête. Il s'agit du Ritz, du Meurice, du Raphaël et du Crillon. Le George V s'est contenté d'une lettre fournissant des informations, qui n'en sont pas moins intéressantes. En ce qui concerne la première catégorie, nous disposons de vingt-et-une fiches, parmi lesquelles se retrouvent celles de l'Astoria, du Continental, du Bristol, du Louvre, du Prince de Galles, du Royal-Monceau, de l'Hôtel de Vendôme, du Grand Hôtel, du Régina, du Wagram, de l'Ambassador, du Lutetia, ... Pour les raisons que nous exprimions auparavant, notre choix s'est plus spécifiquement porté sur l'étude de deux hôtels de luxe, le Meurice et le Ritz, et du Grand Hôtel, du Prince de Galles, du Lutetia et du Royal-Monceau.

Le plus difficile dans le traitement de ce type d'informations reste de trouver des angles d'attaque pertinents. Aussi, sans être très original, nous allons essayer de montrer les similitudes ou les distorsions existant entre ces différentes maisons. La plus aisée à établir est la saisonnalité de l'activité<sup>1614</sup>. De ce point de vue, tous les hôtels déclarent la période allant de mai à octobre comme la saison la plus favorable pour les affaires. Certains esquissent une précision supplémentaire, en notifiant que le mois d'août reste en dehors de cette période de pleine activité. De surcroît, les fiches de renseignements délivrées par les grands hôtels distillent forcément des informations de première importance. Ainsi, deux points peuvent désormais être élucidés sans qu'ils ne soient plus placés sous le sceau de l'hypothèse. D'une part, comme nous le supposions précédemment, il semble que le personnel des grands hôtels soit devenu largement français. Ne prenons que trois exemples. Au Grand Hôtel, en 1932, sur 340 salariés, 33 sont étrangers, soit 9,7 %. En 1936, la tendance est similaire avec 27 salariés de nationalité non française sur un total de 296, soit 9,1 %. Au Ritz, entre 1932 et 1936, la

---

<sup>1614</sup> AN, F/60/932 : réponses au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, hôtels mentionnés.

part des employés étrangers dans le personnel total s'élève à 12,1 %, 15,4 % au Meurice. Dans les fiches des hôteliers, une distinction est toujours faite entre le personnel au salaire fixe et le personnel participant aux pourboires. La proportion d'étrangers est sans surprise plus importante dans le personnel en contact avec la clientèle, comme au Meurice, au Prince de Galles, au Royal-Monceau, ... Le phénomène s'inverse au Grand Hôtel, sans raison apparente. Malgré tout, la Première Guerre mondiale confirme son impact dans le renforcement des contingents de main-d'œuvre française dans les grands hôtels parisiens. D'autre part, il est certain qu'à cette date – selon nous, même précédemment, ce que faute d'éléments nous n'affirmerons pas – les employés d'hôtel ne logent plus sur leur lieu de travail. La pratique a probablement cessé dans les grands hôtels depuis de nombreuses décennies, dès que les patrons hôteliers ont utilisé tous les locaux disponibles pour l'exploitation de leur entreprise. Par contre, il ne faut sans doute pas ici généraliser pour les petits établissements où il est toujours plus facile de loger le patron et l'unique salarié au cœur de l'hôtel. Quoiqu'il en soit, dans les années 1930, la pratique est assurément dissoute dans les grands hôtels ou tout du moins réservée à un petit nombre de salariés. En 1935, le Crillon loge vingt-trois de ses 225 salariés, le Ritz treize sur 372, le Grand Hôtel neuf sur 299, le Prince de Galles douze sur 125, le Royal-Monceau trois sur 115. On peut penser que ces logements de fonction étaient réservés aux plus hauts postes de la hiérarchie des entreprises, comme le directeur, la gouvernante d'étage ou encore le chef concierge. La chambre du dernier étage du Lutetia occupée par Édouard Kiefer, chef de la sécurité de l'établissement, reste un bel exemple de la littérature contemporaine<sup>1615</sup>. On peut également penser que ces installations furent parfois employées pour loger des salariés en attente d'un logement dans la ville où ils travaillent, dans le cas, par exemple, d'une arrivée dans cette même ville. Jusqu'à une époque très récente – le Grand Hôtel le pratique dans les années 1990, réserver un nombre fort restreint de chambres pour certains salariés bien définis est toujours en vigueur, même s'il ne s'agit que d'un logement occupé ponctuellement.

Un autre trait commun est le caractère international de la clientèle de ces grands hôtels. Au Ritz, 90 % de la clientèle est étrangère, 96 % au Meurice, 87 % au Prince de Galles, 68 % au Grand Hôtel, 82 % au Royal-Monceau, de 70 à 75 % au Scribe, mêmes proportions pour le Régina, ... Probablement pour des raisons commerciales qui restent à établir, seul le Lutetia, l'unique grand hôtel de la rive gauche comme le nom de sa société

---

<sup>1615</sup> ASSOULINE Pierre, *Lutetia*, Paris, Gallimard, 2005, 463 pages.

anonyme l'indique, présente une clientèle majoritairement française, à hauteur de 61,6 % en 1932, 66,5 % en 1936. Dans le tableau ci-dessous, nous ne mentionnons pas les chiffres donnés par le Ritz puisque tout laisse croire que la comptabilité de l'hôtel de la place Vendôme a indiqué le nombre de nuits et non le nombre de clients ayant séjourné. En effet, au vu de ses proportions restreintes, environ 150 chambres, les chiffres fournis par le Ritz paraissent anormalement élevés – 34 225 en 1932, 36 040 en 1936 ; en comparaison des chiffres donnés par les autres enseignes, il est plus que probable qu'ils se rapportent au nombre de nuits, non au nombre de clients.

	1932			1936		
	Français	Étranger	Total	Français	Étranger	Total
Meurice	137	4 600	4 737	292	4 865	5 157
Lutetia	6 707	4 184	10 891	11 130	5 608	16 738
Prince de Galles	119	1 804	1 923	563	2 781	3 344
Grand Hôtel	6 906	17 944	24 850	10 882	20 469	31 351
Royal-Monceau	560	3 776	4 336	1 105	3 598	4 703

*T.59- Fréquentation de quelques grands hôtels parisiens, 1932 et 1936*

De plus, en ce qui concerne le mode de fonctionnement respectif des grands hôtels, une dissemblance d'importance apparaît. En effet, la répartition des recettes entre les différentes branches d'activité de chaque entreprise est bien singulière d'un cas à l'autre.

	1932		1936	
	Location	Restaurant	Location	Restaurant
Ritz	43,43	51,04	41,61	46,71
Meurice	53,29	38,71	49,33	43,05
Lutetia	24,16	52,46	24,11	48,26
Prince de Galles	58,96	38,33	57,34	40,86
Grand Hôtel	58,85	28,11	58,27	29,25

*T.60- Répartition des recettes du Ritz, du Meurice, du Lutetia, du Prince de Galles et du Grand Hôtel, 1932-1936 (en %)*

La ventilation des produits d'exploitation des grands hôtels de Paris présente donc de grandes divergences. On peut penser que cela provient directement de la volonté des dirigeants de ces grandes enseignes. Ainsi, seuls les hôtels détenus par le clan Millon voient plus de la moitié de leurs ressources pourvues par la location des chambres, alors que le Lutetia ou le Ritz semblent porter l'essentiel de leurs efforts sur leur secteur restauration. Pour le grand hôtel de la rive gauche, la disproportion, entre impact de l'hébergement et de la restauration, est encore plus marquée puisque, en 1932, pour 100 francs de chiffre d'affaires,

uniquement 25 sont apportés par la location des 331 chambres de l'établissement. D'ailleurs, en plus des 52 francs procurés par le secteur restauration de l'entreprise, 20 proviennent du café-bar de l'hôtel. Cette importance prise par la restauration au Lutetia est similaire pour 1936. Cette réalité n'est, à notre sens, aucunement fortuite. Ainsi, il est guère étonnant de voir que, bien qu'ils ne luttent pas dans la même catégorie, tant administrative que dimensionnelle, les chiffres d'affaires du Grand Hôtel, du Meurice et du Prince de Galles sont majoritairement constitués des produits du logement. On peut y voir là une volonté entrepreneuriale, une conception précise de la grande hôtellerie telle que l'avait André Millon qui tend à faire des hôtels des entreprises tournées avant toute chose vers le logement et non vers la restauration. D'ailleurs, André Millon en personne revendiquait cette stratégie en prouvant que l'hôtellerie est, en soi, bien plus rentable que la restauration, souvent mise en avant par diverses maisons pour une question de prestige. André Millon y avait préféré la profitabilité. En outre, il ne fait guère de doute que les efforts d'investissement ou publicitaires servent cette stratégie, dans un cas comme dans l'autre.

Un autre point de différence est la nature des charges des grands hôtels. Le poids de l'endettement ou le fait d'être locataire empêche une analyse pertinente entre nos différents exemples. Toutefois, un trait commun apparaît : l'importance des frais de personnel. Dans le cas du Grand Hôtel, ils constituent le pôle principal des charges totales de la société, à hauteur d'environ 24 %, entre 1932 et 1936<sup>1616</sup>. Rapporté aux recettes d'exploitation des diverses enseignes précitées, le coût de la main-d'œuvre présente quelques ondulations, sans que celles-ci ne soient considérables. Globalement, ce pourcentage s'accroît de manière continue entre 1932 et 1935, pour connaître une réelle embellie – nul doute que les hôteliers ne le prennent pas ainsi – pour 1936. La mise en place de la loi des 40 heures, l'instauration de deux semaines de congés payés aux frais de la direction et l'augmentation des salaires obtenus lors des accords de Matignon accroissent nécessairement cette charge. Sans être unique, l'exemple du Meurice est de ce point de vue saisissant : en 1932, les frais de personnel représentent 15,08 % de ses recettes totales, 18,19 % en 1934, 29,17 % en 1936<sup>1617</sup>. Globalement, tous les grands hôtels connaissent une hausse de ce poste de dépense, devenant pour certains un gouffre. En 1936, le Ritz consacrerait 47 % de son chiffre d'affaires pour les

---

<sup>1616</sup> AN, F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Grand Hôtel. Nous mentionnons les chiffres de 1936 mais ceux de 1932, 1933, 1934 et 1935 ne divergent que peu.

<sup>1617</sup> AN, F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Meurice.



frais de personnel, contre 25 % en 1932<sup>1618</sup>. Sans être aussi marqués, les autres hôtels connaissent des accroissements conséquents : entre 1932 et 1936, les chiffres sont passés de 17 à 22 % pour le Lutetia, de 19 à 28 % pour le Grand Hôtel, de 19 à 22 % pour le Royal-Monceau. Seul le Prince de Galles représente une entorse à cette règle puisque le poids du personnel s'élève, à chiffre d'affaires équivalent, à 22 % de ce même chiffre d'affaires en 1932 et en 1936. D'après l'enquête chargée d'examiner, entre autres, la situation économique de l'industrie hôtelière, la part des frais de personnel sur le chiffre d'affaires des hôtels peut être évalué, en moyenne et de manière générale, à 20 % à Paris en 1935<sup>1619</sup>. Nul doute que l'application des accords de Matignon change considérablement la donne. Ainsi, l'instauration des nouvelles lois sociales impute des dépenses considérables aux entreprises hôtelières ; de plus, elles arrivent probablement à une période où certaines – les plus endettées, les plus jeunes – ne pouvaient supporter que difficilement de nouvelles charges.

### *Le temps des difficultés*

Selon la commission d'enquête, les grands hôtels passent plus difficilement la crise que leurs petits confrères du fait de charges d'exploitation considérables, qui restent malaisées à contracter<sup>1620</sup>. Loyers, charges d'emprunt, entretien du matériel, achats de denrées et une main-d'œuvre généreuse en nombre ne peuvent être reniés rigidement, sans quoi l'hôtel risque de perdre sa clientèle et, à moyen terme, de fermer ses portes. Pourtant, comme nous l'avons déjà vu avec l'exemple du Grand Hôtel, rogner sur les frais généraux reste un réflexe logique en temps de crise. Et comme le fait le Grand Hôtel, des coupes dans le personnel sont massivement organisées dans tous les hôtels de Paris.

---

<sup>1618</sup> AN, F/60/929 : commission d'enquête sur la situation de l'hôtellerie, séance du 27 septembre 1937 et F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Ritz.

<sup>1619</sup> AN, F/60/930 : rapport présenté au Président du conseil par la commission d'enquête chargée d'examiner les disponibilités de main-d'œuvre et la situation économique de l'Industrie hôtelière, arrêté du 28 juillet 1937.

<sup>1620</sup> AN, F/60/929 : commission d'enquête sur la situation de l'hôtellerie, séance du 27 septembre 1937.

	Ritz	Meurice	Crillon	Lutetia	Prince de Galles	Grand Hôtel	Royal-Monceau
1932	429	185	207	335	123	340	160
1933	404	157	174	302	118	304	115
1934	374	156	228	290	123	298	115
1935	372	154	225	267	125	299	115
1936	382	164		274	131	296	135

*T.61- Effectifs de quelques grands hôtels de Paris, 1932-1936*

Sans ambiguïté, la variable personnel fut ajustée en permanence pour répondre aux besoins de l'activité. Toutes les hausses d'effectif enregistrées sur ces cinq années correspondent à des fluctuations positives de l'activité des entreprises. Elles restent tout de même bien minimales eu égard à l'ensemble de ces données. Sur ces cinq années, seul le Crillon accroît de manière importante son nombre de salariés : il augmente de 31 % entre 1933 et 1934 alors que ses recettes se sont enflées de 21 % lors de l'exercice précédent. Toutefois, cette tendance ne se confirme pas par la suite, bien au contraire. En 1936, aucun hôtel, hormis le Prince de Galles, n'a retrouvé son effectif de 1932. L'état global des effectifs hôteliers de Paris démontre bien la période maussade que traverse l'industrie. Les chiffres sont encore plus éloquentes si l'on s'en tient aux informations données par le Ritz qui aurait employé 600 personnes en 1927, au plus fort de la croissance économique du secteur<sup>1621</sup>.

Le Grand Hôtel n'est donc pas le seul grand hôtel parisien à connaître de grosses difficultés au cœur des années 1930. Tous les hôtels se trouvent irrémédiablement touchés. Cela se traduit dans les résultats d'exploitation de chacun d'entre eux, comme le prouve le tableau qui suit.

<sup>1621</sup> AN, F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Ritz.

<b>Ritz</b>	Recettes	Frais d'exploitation	<b>Royal-Monceau</b>	Recettes	Frais d'exploitation
1932	18 200 735	17 679 315	1932	6 535 650,54	8 490 652
1933	14 925 491	15 675 939	1933	5 117 537,20	7 052 101
1934	11 907 849	13 508 009	1934	4 806 117,35	7 048 505
1935	11 443 185	13 018 914	1935	4 363 954,05	6 752 514
1936	13 144 588	15 650 772	1936	4 779 688,95	7 258 529
<b>Raphaël</b>			<b>Lutetia</b>		
1932	4 006 200	3 997 800	1932	13 804 435,90	13 227 290
1933	3 208 000	3 437 300	1933	12 673 770,10	12 342 290
1934	2 916 400	3 254 100	1934	11 005 371,65	10 870 790
1935	3 088 300	3 039 600	1935	9 947 724,55	9 925 990
1936	3 191 500	3 340 800	1936	10 268 921,40	11 244 990
<b>Meurice</b>			<b>Crillon</b>		
1932	7 712 958,24	8 044 141,80	1931	6 985 843	
1933	5 832 742,08	6 634 212,98	1932	5 765 848	7 810 454
1934	5 390 214,84	6 759 322,43	1933	7 011 416	9 341 263,16
1935	5 547 505,68	6 668 360,51	1934	7 078 781	9 202 703,79
1936	5 366 922	6 410 630,11	1935	6 878 955	9 177 842,99

T.62- Résultats d'exploitation de six grands hôtels de Paris, 1931-1936 (en F)

À partir de 1932, aucun de ces six hôtels, à l'exception du Lutetia même si son bénéfice reste mince, ne détient une exploitation se soldant par un résultat positif. Nous pouvons ajouter à ce peloton guère glorieux le Grand Hôtel, le Prince de Galles, ainsi que probablement une multitude, si ce n'est l'ensemble, des grands hôtels de Paris. Les chutes de chiffres d'affaires et de fréquentation sont parfois considérables : le Meurice perd 5 700 nuits entre 1932 et 1933 ; cela se traduit par une réduction de 24 % de ses recettes d'exploitation. De 1932 à 1936, le Ritz concède 28 % sur son chiffre d'affaires alors que dans le même temps ses frais d'exploitation ne s'affaissent que de 11 %. Pour les mêmes dates, les recettes totales du Lutetia s'effondrent de plus d'un quart, ce qui fait qu'il connaît son premier exercice déficitaire en 1936. Les statistiques et les comparaisons seraient faciles à multiplier. Cependant, quelques entreprises semblent traverser avec plus de difficultés la crise économique des années 1930. Au regard de ces seules données, le Crillon ainsi que le Royal-Monceau paraissent sur la corde raide dès 1932. En quatre exercices, l'hôtel de la place de la Concorde a perdu, rien que du fait de son exploitation, près de neuf millions de francs ; en cinq exercices, le Royal-Monceau se retrouve à la tête d'un trou de 11 MF. Sur la même période, le Ritz connaît un déficit d'exploitation de 6 MF, le Raphaël de 600 000 francs, le Meurice de 4,6 MF. Si l'on s'en tient aux chiffres fournis par le bilan de l'entreprise, le Grand

Hôtel, à la tête de ses 1,7 MF de pertes entre 1932 et 1936, traverse relativement bien l'orage<sup>1622</sup>. Toutefois, la partie hôtelière de l'entreprise semble avoir autant souffert que celle de ses illustres concurrents. En effet, à la lecture des comptes de profits et pertes du Grand Hôtel pour les années 1930, on comprend que les produits de l'exploitation fléchissent de manière très importante par rapport à ceux des années 1920 au contraire des produits liés aux participations immobilières et à la détention d'un portefeuille conséquent. Par exemple, en 1934, sur un total de 8,2 MF, les produits d'exploitation ne représentent que 4,7 MF, soit 57,3 % du total du compte de profits et pertes, contre 2,5 MF – 30,5 % – pour les produits des participations immobilières et des revenus du portefeuille<sup>1623</sup>. Les proportions sont similaires pour tous les exercices de crise. Dix ans plus tôt, les produits d'exploitation représentaient 94 % du compte de profits et pertes. Le Grand Hôtel réussit donc à passer sans trop de dommages la crise des années 1930 grâce à ses participations extérieures.

De nombreuses sociétés se retrouvent donc largement affaiblies par le coup de frein donné aux flux touristiques par la crise économique. Certains hôtels vivent des heures noires. Le seul profil du Majestic suffirait à le prouver. Un genre de testament moral présenté lors de la dernière assemblée générale de la société, en octobre 1936, met en lumière certains éléments ayant précipité la chute du joyau de Léonard Tauber et expose les vicissitudes rencontrées par les hôteliers durant les années 1930 : les administrateurs du Majestic accusent l'État d'avoir étranglé les entreprises par une imposition majeure qui s'accroît après 1936. Dans le cas du Majestic, le ver était bien avant dans le fruit. Certaines réductions fiscales auraient été consenties à quelques hôtels, et non au Majestic, malgré ses demandes répétées. De plus, Léonard Tauber pointe du doigt l'attitude de ses clients et critique, par la même occasion, l'extraordinaire développement qu'a connu l'industrie hôtelière parisienne : « *Il y a lieu de remarquer aussi que nous n'avons trouvé ni soutien, ni encouragement auprès de la Clientèle. Au Majestic, comme partout ailleurs, les Clients, même les plus fidèles, ont profité largement de la concurrence effrénée des hôtels pour provoquer par de véritables sous-enchères l'effondrement de nos tarifs* »<sup>1624</sup>. Après avoir égratigné l'intransigeance des salariés du Majestic qui procèdent à une grève

---

<sup>1622</sup> Nous émettons ici une réserve importante sur la véracité de la fiche réalisée par le Grand Hôtel dans le cadre de l'enquête de 1937 (AN, F/60/932). En effet, en dehors des chiffres de fréquentation, aucun ne correspond avec ceux fournis par les rapports des administrateurs et des commissaires aux comptes de la société. Dans cette optique, nous avons préféré rester fidèle aux données présentées lors des assemblées générales des actionnaires.

<sup>1623</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 avril 1935.

<sup>1624</sup> AN, F/60/934 : AGOE du Majestic, 27 octobre 1936.

d'occupation en juin et en octobre 1936, le conseil d'administration présente le projet de location, avec promesse de vente, du bâtiment à l'État<sup>1625</sup>.

Le cas du Majestic, même s'il reste emblématique, est loin d'être unique et prouve les immenses difficultés rencontrées par certains hôtels. Par exemple, le Royal-Monceau doit réaliser une réduction conséquente de son capital, de dix à deux millions de francs, afin de procéder aux amortissements d'importantes immobilisations, gelés depuis 1932, en raison des pertes subies par la société depuis cette date<sup>1626</sup>. Le chiffre d'affaires de la société domiciliée à proximité de l'Arc de Triomphe a effectivement fortement régressé depuis la fin des années 1920 : en 1928, les recettes d'exploitation du Royal-Monceau s'élèvent à 15 MF en 1928 ; en 1935, elles deviennent faméliques puisqu'elles ne s'élèvent plus qu'à 4,4 MF. La chute est en tout point spectaculaire. L'administrateur-délégué de la société, Louis Devaux, dans une lettre adressée au ministre des Finances ayant pour but d'obtenir des remises fiscales, sans quoi l'hôtel serait sujet à disparaître, parle de 1936 comme d'un exercice « désastreux »<sup>1627</sup>.

L'empire Millon ne peut passer à travers les gouttes, et c'est logiquement le dernier né du groupe qui rencontre les plus graves désillusions. Son avènement s'est vraiment fait au pire moment. En avril 1932, le capital social du Prince de Galles est réduit de 7,2 MF ; quelques mois plus tard, une création de 60 000 actions de 100 francs est réalisée, fixant le capital social du Prince de Galles à 6,8 MF, contre 8 MF à sa création. Toutefois, cette opération n'est pas suffisante puisque l'assemblée générale de mars 1933 évoque « une réorganisation financière »<sup>1628</sup>. Du propre aveu des administrateurs de la société, les facteurs généraux touchant à l'industrie hôtelière « n'autorisent pas à envisager l'avenir en cours sans une

---

<sup>1625</sup> *Ibid.* Un vif conflit semble s'être déroulé au Majestic entre administrateurs et salariés en 1936. Les premiers n'hésitent pas à imputer une part de responsabilité aux seconds dans la lente agonie de l'entreprise : « ont été réduits à néant les résultats de notre lent acheminement vers une adaptation de notre exploitation aux difficultés générales. La brutale répercussion des conventions ouvrières sur nos frais généraux remet une fois de plus notre industrie en complet déséquilibre financier. Ces évènements regrettables ne peuvent être favorables à l'épanouissement des vellétés de reprise touristique que nous constatons. Notre industrie se trouve actuellement en présence de charges nouvelles dont l'énormité décourage ». À propos des salariés : « Privant notre clientèle non seulement de tout service, mais encore du chauffage, de l'eau chaude, des ascenseurs, du téléphone, de la lumière électrique et même de la possibilité de se ravitailler de l'extérieur, ils nous ont contraints à accepter un contrat collectif signé par les syndicats ». La majoration des appointements du personnel du Majestic coûte, par mois, environ 200 000 francs en plus à la société, ce qui montrerait « l'exagération irréfléchie des augmentations de salaires qui nous ont été imposées ». Nul doute qu'un examen attentif des comptes de la société et de la stratégie globale des administrateurs du Majestic suffirait à prouver que les demandes des salariés ne sont pas les seules responsables de la faillite du Majestic.

<sup>1626</sup> AN, F/60/932 : réponse au questionnaire établi par la commission d'enquête de 1937, fiche du Royal-Monceau.

<sup>1627</sup> AN, F/60/934 : lettre de Louis Devaux au ministre des Finances, 6 janvier 1937.

<sup>1628</sup> AGO de la société du Prince de Galles, 22 mars 1933.

*certaine appréhension* »<sup>1629</sup>. En fait, lors du « coup d'accordéon », André Millon perd la majorité des actions de son dernier né puisqu'elles furent achetées par une société qu'il a lui-même présidée quelques années auparavant, la Société des hôtels de l'Étoile. Cette société hôtelière exploite différents établissements à Paris et en province ; en 1932, elle gère l'Astoria, le Beau site et le Campbell et les Roches Noires de Trouville. Néanmoins, la société ressent elle-même les effets de la crise : « *L'année 1932 a vu se continuer et se développer, et avec une intensité accrue, la crise [...] Aux facteurs déjà connus de déséquilibre sont venus s'ajouter d'autres faits qui ont empiré la situation. L'abandon de l'étalon or par la Banque d'Angleterre, suivi d'une baisse importante de la livre sterling, devrait normalement avoir sa répercussion sur la marche de notre industrie déjà fortement touchée par l'interdiction d'exportation de capitaux de la plupart des pays de l'Amérique du Sud et de certains Etats européens. Aussi, notre industrie, écrasée par une fiscalité excessive, privée de l'élément étranger dont elle tirait la plus grande partie de ses bénéfices, réduite à la seule clientèle intérieure, est-elle dans un marasme inquiétant* »<sup>1630</sup>. On constate que les mêmes constats sont dressés et les mêmes méfaits évoqués lors des assemblées générales d'actionnaires des différents hôtels de Paris. Cette situation force la société d'exploitation à résilier le bail qui la lie avec le Campbell et le Beau site l'année suivante. Par contre, elle voit dans les difficultés du Prince de Galles une bonne affaire et se décide ainsi à en prendre le contrôle : « *nous avons jugé intéressant pour votre société d'acquérir la majorité des actions de l'Hôtel Prince de Galles, le plus neuf et le plus moderne des Hôtels du quartier de l'Etoile* »<sup>1631</sup>. André Millon est très probablement très mécontent de l'opération et démissionne dans la foulée de son poste d'administrateur. Le bon coup réalisé par la Société des hôtels de l'Étoile a nécessairement de fortes répercussions sur l'administration du Prince de Galles : Léopold Dreyfus en devient président, le major Frank Goldsmith accède au conseil alors qu'André Millon et Frédéric Schwenter sont relégués au rang d'administrateur. L'entrée de Goldsmith sanctionne la prise de position de la Société des hôtels de l'Étoile puisqu'il en est lui-même administrateur. Avec le comte Jean Pastré et Henry Ruhl, tous deux dirigeants de la société précitée, il est également administrateur de la Société des hôtels réunis, autre société d'exploitation, qui gère, à Paris, le Scribe et, à Cannes, le Carlton<sup>1632</sup>. Cette situation prouve une nouvelle fois la forte concentration de la grande industrie hôtelière parisienne, voire française. Une forme d'internationalisation des dirigeants de la grande hôtellerie est une nouvelle fois mise en lumière puisque Goldsmith serait également administrateur d'une société hôtelière anglaise<sup>1633</sup>.

---

<sup>1629</sup> *Ibid.*

<sup>1630</sup> AGO de la Société des hôtels de l'Étoile, 25 juin 1932.

<sup>1631</sup> AGO de la Société des hôtels de l'Étoile, 20 mars 1933.

<sup>1632</sup> AGO de la Société des Hôtels réunis, 29 avril 1937.

<sup>1633</sup> AGO du Prince de Galles, 22 mars 1933.

Les difficultés engendrées par la crise de 1929 n'épargnent pas les entreprises Millon. L'arrivée sur le marché au plus mauvais moment du Prince de Galles aurait pu entraîner la déchéance de l'empire. Néanmoins, André Millon semble avoir préféré perdre momentanément son nouveau joyau pour mieux renaître de ses cendres lorsque la conjoncture économique s'améliore. Ainsi, le retour d'André Millon au conseil d'administration de la Société des hôtels de l'Étoile en 1937, quatre années après sa démission, et l'entrée d'Alexandre Palliez et de Frédéric Schwenter signifient probablement la nouvelle prise de contrôle du Prince de Galles<sup>1634</sup>. Faute d'archives nous étant parvenues concernant la fin des années 1930, il est impossible de détailler les étapes de cette reprise en main, mais il est certain que la manœuvre d'André Millon constitue une charge pour reprendre pleinement le contrôle du Prince de Galles. À l'aube de la Deuxième Guerre mondiale, ce retour en force est déjà confirmé. Frédéric Schwenter est devenu le président du Prince de Galles, il est nommé président directeur-général de l'entreprise en décembre 1940<sup>1635</sup> ; André Millon est pour sa part vice-président, directeur-général adjoint. En mai 1940, Goldsmith démissionne ; Léopold Dreyfus en fait de même en avril 1941, peut-être victime des mesures antisémites de l'occupant. Toutefois, le retour aux premières loges d'André Millon dans la gestion du Prince de Galles n'a aucun lien avec le contexte général, si terrible qu'il soit. En effet, l'affirmation de sa souveraineté au sein de l'hôtel qu'il a créé en 1929 est amorcée bien avant le début de l'Occupation nazie.

En comparaison des années 1920, les années 1930 sont donc en tout point des années sombres pour l'industrie hôtelière parisienne. « *Saisie par la crise, alors que la prospérité antérieure avait précipité son développement, l'industrie hôtelière a été atteinte avec une sévérité particulière par les difficultés de ces dernières années qui, n'épargnant aucune de ses branches, les ont cependant frappées avec une intensité variable selon la faculté de chacune d'elles de s'adapter à une situation nouvelle* »<sup>1636</sup>. Certains dirigeants auront un peu trop facilement et un peu trop rapidement attribué aux grandes grèves de 1936 et à la nouvelle législation sociale les raisons de leur échec. Surtout, cette décennie marque incontestablement les limites du fantastique développement que l'industrie de l'accueil à Paris avait connu après la Première Guerre mondiale. Les patrons parisiens se sont lancés dans une fuite en avant magistrale, en multipliant les avènements de nouveaux établissements, tous plus modernes et fastueux les uns que les autres, allant jusqu'à saturer le

---

<sup>1634</sup> AGO de la Société des hôtels de l'Étoile, 28 avril 1937.

<sup>1635</sup> ADP, V12S1 : AGH, inscription au registre du commerce.

<sup>1636</sup> AN, F/60/930 : rapport présenté au Président du conseil par la commission d'enquête chargée d'examiner les disponibilités de main-d'œuvre et la situation économique de l'Industrie hôtelière, arrêté du 28 juillet 1937.

marché et à fragiliser cette embellie. Beaucoup de réalisations se sont probablement faites de manière aventureuse sans que des bases financières solides, permettant une pérennisation de ces établissements, aient été en permanence réunies. Ainsi, l'électrochoc de 1929 marque un très sérieux rappel à l'ordre tout en épurant le marché. Les spécimens les plus fragiles, les plus endettés, ont irrémédiablement disparu. Sur l'ensemble du territoire, on dénombre 4 115 faillites et liquidations judiciaires d'hôtels et de restaurants entre 1931 et 1936, 5 321 débits de boissons furent dans la même situation, beaucoup auraient été en faillite virtuelle sans que le couperet ne soit tombé<sup>1637</sup>.

Les premiers mois de 1936 constituent une sorte de reprise, immédiatement enrayée par les mouvements sociaux qui sévissent, à plusieurs reprises, dans l'hôtellerie. Paris est sous cet angle plus durement touché que les autres villes françaises. L'Exposition Universelle de 1937 marque symboliquement le retour des jours féconds même s'il semble que les professionnels n'ont qu'à moitié retenu les leçons de la situation passée : d'après les administrateurs de la Société des hôtels réunis, la corporation semble enfin s'être disciplinée, notamment au niveau des tarifs pour lesquels des accords d'harmonisation sont conclus<sup>1638</sup>. De telles ententes étaient visiblement en vigueur dans de nombreux pays, exception faite de la France et de Paris où la concurrence s'est faite de manière impitoyable. On peut se remémorer ici les dires de Léonard Tauber lors de la cérémonie d'enterrement du Majestic. Néanmoins, le problème de concurrence n'est qu'à moitié résolu puisque, avec l'inauguration de la nouvelle Exposition Universelle, a lieu la réouverture d'établissements fermés pendant la crise : c'est par exemple l'optique prise par le Claridge, présentant portes closes entre 1934 et 1937<sup>1639</sup>. Devant ces circonstances, le cycle de récession hôtelière est appelé à se répéter.

Après 1937, les affaires hôtelières commencent à repartir même si le redressement n'est que peu accentué. Le lourd contexte international pesant sur les années 1938 et 1939 y est sans doute pour beaucoup. Au demeurant, le déclenchement du second conflit mondial et l'occupation de Paris par les troupes allemandes anéantissent pour de longues années tout espoir de croissance.

---

<sup>1637</sup> *Ibid.*

<sup>1638</sup> AGO de la Société des hôtels réunis, 28 avril 1937.

<sup>1639</sup> TALON Françoise, « Les palaces », in LEBORGNE Dominique, *Les Champs-Élysées et leur quartier*, Paris, Délégation à l'Action artistique de la Ville de Paris, 1988, p. 88.



## CHAPITRE 7 : LA PERTE DE CONTROLE FAMILIAL

### 1- Une gestion de plus en plus familiale

#### A- Les occupations

##### *Une histoire difficile*

Alors que nous regrettions la pauvreté de la documentation propre au Grand Hôtel à partir de 1914, les choses s'enveniment toujours plus, notamment au moment où il faut traiter l'épisode de la Seconde Guerre mondiale. Au sein des archives de l'entreprise, ne subsistent que les cinq rapports annuels d'activité. De plus, leur contenu est devenu des plus concis. Ainsi, pour être concret, nous ne connaissons que peu du quotidien de l'entreprise par la voix de ses propriétaires, ni par celle de ses occupants exceptionnels. Cependant, les Archives Nationales conservent les archives allemandes de l'Occupation de la France et de la Belgique, fonds très intéressant constitué principalement de documents en langue allemande. Concernant l'hôtellerie, un carton enferme un corpus relativement épars<sup>1640</sup>, constitué notamment de lettres du Comité d'organisation professionnelle de l'industrie hôtelière au Docteur Gerhardt, *Oberkriegsverwaltungsrat*, en charge d'organiser la réquisition des hôtels de Paris et de répondre aux requêtes des hôteliers. Ces documents furent largement exploités, donnant lieu à des conclusions sévères à l'égard des grands patrons hôteliers profitant des circonstances pour « prospér[er] »<sup>1641</sup>. Nous verrons si le point de vue un peu rigide d'Annie Lacroix-Riz peut être confirmé par l'exemple du Grand Hôtel. Ce fonds ne conserve aucun document en lien direct avec le Grand Hôtel ; toutefois, il permet d'en comprendre plus sur la situation de certaines grandes enseignes ainsi que sur les velléités, parfois discutables, de leurs dirigeants. Par ailleurs, les Archives de Paris détiennent un fonds conséquent permettant de cerner au mieux l'utilisation qui fut fait du Grand Hôtel par l'occupant et pour comprendre une partie non négligeable du mode de calcul des indemnités reçues par les entreprises

---

<sup>1640</sup> AN, AJ40/785.

<sup>1641</sup> LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers sous l'Occupation*, Paris, Armand Colin, 1999, p. 105-106.

hôtelières<sup>1642</sup>. Hormis cela, la riche bibliographie existant sur le sujet de l'occupation allemande à Paris liste, sans être exhaustive, les grands hôtels réquisitionnés ainsi que les différents services nazis s'y installant. Elle reste toutefois globalement superficielle. Seuls les épisodes marquants, comme les combats s'étant produits au Meurice lors la libération de Paris en août 1944, ont attiré l'attention des historiens et autres observateurs. Au final, même si le roman de Pierre Assouline sur le Lutetia de l'avant, pendant et après-guerre mêle constamment réalité et fiction, au point que le lecteur peut parfois confondre les deux, il comporte à notre sens des passages très enrichissants, permettant de saisir quel pouvait être le quotidien d'un grand hôtel occupé<sup>1643</sup>. Le pire reste peut-être que nous ne pourrions faire mieux avec le Grand Hôtel, faute de sources solides.

En raison de la débâcle de l'armée française lors de la Bataille de France, Paris ne s'était pas retrouvé dans une telle situation d'insécurité depuis la Commune. Le 10 juin 1940, le gouvernement quitte la capitale pour Tours, Bordeaux puis Vichy où il s'installe définitivement. Le 12 juin, Paris est déclaré « ville ouverte » dans l'espoir que les Allemands ne la détruisent pas ; le 14, les troupes entrent dans la cité « *qui devient la capitale allemande de la France* »<sup>1644</sup>, expression ambiguë s'il en est ; le 23, Hitler admire à l'aube et au pas de charge sa plus belle prise, après avoir assisté au second armistice de Rethondes. Il emporte dans ses bagages le wagon qui servit aux deux signatures. Le 14 juin, des mesures illusoire sont prises pour rassurer la population et maintenir le fonctionnement de la ville-capitale ; les deux préfets encouragent les boulangers, les restaurateurs et les commerçants à « *fonctionner au profit des populations civiles [...] Tout commerçant, tout citoyen doit être aujourd'hui plus que jamais à son poste* »<sup>1645</sup>. Toutefois, lorsque les Allemands entrent dans Paris, la ville est globalement vide et calme. Vide, car l'Exode aurait poussé hors de la capitale plus de deux millions de Parisiens, dont une grande partie est de retour dès la mi-août : durant toute l'Occupation, Paris concentre environ 1,7 million d'habitants, soit un peu près 60 % de sa population d'avant-guerre, estimée à plus ou moins trois millions d'individus<sup>1646</sup> ; calme, car la *Wehrmacht* ordonne aux Parisiens de rester cloîtrés chez eux pendant deux jours ; l'interdiction fut rapidement

---

<sup>1642</sup> ADP, Perotin 901/61/1/46 à 53 et Perotin 6096/70/1/981.

<sup>1643</sup> ASSOULINE Pierre, *Lutetia ...*, *op. cit.*

<sup>1644</sup> LEVISSÉ-TOUZÉ Christine, « Paris », in COINTET Michèle et COINTET Jean-Paul (dir.), *Dictionnaire historique de la France sous l'Occupation*, Paris, Tallandier, 2000, p. 538.

<sup>1645</sup> MICHEL Henri, *Paris allemand ... op. cit.*, p. 33.

<sup>1646</sup> COINTET Jean-Paul, *Paris 40-44*, Paris, Perrin, 2001, p. 31.

levée<sup>1647</sup>. Décidés à se servir de la France pour contribuer plus que jamais à l'effort de guerre totale et à la victoire finale du III<sup>e</sup> Reich, tant au niveau des hommes, des ressources, de la production, etc., les Allemands font de Paris leur capitale tendant à organiser le fonctionnement du pays vaincu au profit de son vainqueur. Bien que n'étant pas la capitale politique de l'État français, Paris garde son rôle de cœur industriel et administratif du pays, sous tutelle nazie. Aussi, les vainqueurs investissent rapidement les lieux. Les signes de cette présence sont très visibles : les panneaux en langue allemande germent à tous les coins de rue, les oriflammes à croix gammée ont remplacé les drapeaux tricolores. De plus, « *peu à peu, tous les ministères allemands ont leurs propres services à Paris* »<sup>1648</sup> ; les Allemands élisent domicile dans les bâtiments officiels et les hôtels prestigieux de la capitale. Ses installations furent très officiellement l'objet de réquisitions, donnant ainsi droit à des indemnités d'occupation pour les entreprises les subissant.

### *La mise sous séquestre*

À partir du 14 juin 1940, Paris vit littéralement à l'heure allemande. L'Occupation débute immédiatement. Le *Militärbefehlshaber in Frankreich* (MBF) s'installe au Majestic. Le siège du haut commandement militaire a pour principales missions le maintien de l'ordre pour la sécurité des troupes allemandes, le contrôle de l'administration française et l'exploitation du pays au bénéfice du Reich<sup>1649</sup>. Ses services sont considérables – le MBF compte 1 100 employés – et il a toute autorité sur la France occupée. Le patron des affaires économiques, le « Doktor » Elmar Michel, réside au sein de l'ancien hôtel de Tauber<sup>1650</sup>. L'état-major administratif s'établit au Claridge sur les Champs-Élysées, alors que le Crillon devient le « nid d'aigle » du gouverneur militaire de Paris, le général von Stütnitz<sup>1651</sup>. Pour sa part, le Meurice « *est réquisitionné le 14 juin 1940 par les autorités allemandes pour y installer le siège de l'état-major du "Gross Paris" (Commandement militaire de Paris et de la région parisienne) [...] Pendant l'occupation, tous les services continuent à fonctionner avec le personnel de l'hôtel non mobilisé, à l'exception de la réception et du standard, tenus par les Allemands* »<sup>1652</sup>. Le haut commandement de la marine allemande, la *Kriegsmarine*, occupe le ministère de la Marine, le haut commandement de

<sup>1647</sup> MICHEL Henri, *Paris allemand ...*, *op. cit.*, p. 33.

<sup>1648</sup> LEVISSE-TOUZÉ Christine, « Paris » ..., *op. cit.*, p. 539.

<sup>1649</sup> COINTET Jean-Paul, *Paris 40-44 ...*, *op. cit.*, p. 43.

<sup>1650</sup> ROCHEBRUNE Renaud de, HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995, p. 107.

<sup>1651</sup> MICHEL Henri, *Paris allemand ...*, *op. cit.*, p. 34.

<sup>1652</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, *op. cit.*, p. 198.

l'aviation, la *Luftwaffe*, est au Palais du Luxembourg alors que le contre-espionnage, l'*Abwehr*, prend ses quartiers au Lutetia. Otto Abetz, nommé ambassadeur à Paris en août 1940, s'établit à l'hôtel de Beauharnais, sur la rive gauche<sup>1653</sup>. De nombreuses autres installations furent réquisitionnées, au premier rang desquelles se place le Ritz. Il eut l'honneur – si l'on peut dire – d'accueillir Göring et Goebbels à deux reprises, en juin et juillet 1940, et fut plus généralement utilisé pour recevoir les hauts dignitaires du régime hitlérien de passage à Paris. Le Royal-Monceau servit tout d'abord de lieu de résidence au Doktor Gerhardt, *Oberkriegsverwaltungsrat*, avant que celui-ci n'émigre au Majestic. Toutefois, l'hôtel situé à proximité de l'Arc de Triomphe reçut pendant toute la durée de l'Occupation de nombreuses personnalités allemandes ainsi que le Congrès des chambres de commerce françaises et allemandes, le 18 septembre 1941<sup>1654</sup>. De nombreux autres établissements, de renommée plus ou moins importante, furent confisqués à l'usage industriel de leurs propriétaires comme les hôtels Ambassador, Vernet et d'Orsay, accueillant des succursales du « Gross Paris », le Scribe, le Louvre, l'Édouard VII, le Continental, le Moderne, etc. La surveillance autour de ces lieux devait être particulièrement accrue puisque Lucien Serre, secrétaire général du Comité d'organisation professionnelle de l'industrie hôtelière, désirant s'entretenir de questions relatives à l'occupation des hôtels parisiens avec Gerhardt, ne peut plus pénétrer au Majestic, faute d'*Ausweis* valide<sup>1655</sup>.

Qu'en est-il au Grand Hôtel ? Nous ne le savons pas avec précision. Les témoignages sont discordants sur ce point. En effet, le romancier Pierre Assouline l'utilise comme lieu de repos des officiers de la *Wehrmacht*<sup>1656</sup> alors que l'historien Henri Michel avance qu'il a été réquisitionné par la *Luftwaffe*<sup>1657</sup>. L'hôtel de la place de l'Opéra serait donc devenu une annexe du Luxembourg. Cette dernière thèse semble difficile à valider. En effet, sur tous les *Quartierscheinen* conservés – les billets de logement, il est noté que les résidents sont rattachés au commandement de la ville de Paris<sup>1658</sup>. Or, lorsque les soldats logés dans les hôtels réquisitionnés dépendent d'un service spécifique, leur instance de rattachement est clairement annotée, comme cela est par exemple le cas au Grand Condé où la *Luftwaffe* semble, en l'occurrence, avoir logé une partie de sa troupe<sup>1659</sup>. Ainsi, selon toute évidence, et

<sup>1653</sup> LEVISSSE-TOUZÉ Christine, « Paris » ..., *op. cit.*, p. 539.

<sup>1654</sup> AN, AJ40/784 : *La France au Travail*, 19 septembre 1941.

<sup>1655</sup> AN, AJ40/781 : lettre de Lucien Serre au Doktor Gerhardt, avril 1941.

<sup>1656</sup> ASSOULINE Pierre, *Lutetia* ..., *op. cit.*, p. 194.

<sup>1657</sup> MICHEL Henri, *Paris allemand* ..., *op. cit.*, p. 34.

<sup>1658</sup> ADP, Perotin 901/61/1/46 à 53 : *Quartierscheinen* du Grand Hôtel, juin 1940-août 1944.

<sup>1659</sup> ADP, Perotin 901/61/1/46 : *Quartierscheinen* du Grand Condé.

étant donné les quelques éléments concordants, comme par exemple les souvenirs de la famille Millon, le Grand Hôtel n'accueillit pas de services majeurs de l'organisation nazie sur le sol français mais servit plutôt ... d'hôtel, pour des militaires allemands. La quantité de fiches de logement conservées, où peu de gradés ont été relevés, confirme cette thèse. Quoiqu'il en soit, il est certain que le Grand Hôtel fut officiellement réquisitionné le 17 juin 1940<sup>1660</sup>. Le conseil d'administration de l'entreprise n'est, sous cet angle, pas plus loquace. Durant toute la durée de l'Occupation, le ton monocorde d'André Millon reste le même face à la réalité de sa société : « *Notre hôtel a été exploité, au cours de cet exercice, dans les mêmes conditions de réquisition que pendant les derniers mois de l'année 1940* »<sup>1661</sup>. Avant la déferlante allemande, le déclenchement de la guerre avait eu un impact gigantesque sur l'exploitation du Grand Hôtel. Du 1<sup>er</sup> janvier au 14 juin 1940 – qui reste-t-il dans l'hôtel à cette date ? – le Grand Hôtel avait accueilli 9 443 voyageurs, représentant 33 139 nuits.

Comment envisager l'inéluctable ? Il semble que, sur ce point, les dirigeants du Grand Hôtel aient essayé de préparer au mieux leur établissement à l'occupation allemande, dans le but de préserver ce qui peut encore l'être et de réussir à passer au mieux ces temps exceptionnels, bien qu'on ne puisse en connaître ni la gravité ni la durée. De ce point de vue, deux mesures, plutôt insolites, pour ne pas dire ultra dangereuses, méritent d'être relevées<sup>1662</sup>. Avant l'arrivée des Allemands, André Millon décide de faire murer les caves recueillant les vins les plus fins, possédés par le Grand Hôtel et le Café de la Paix. Les dimensions du Grand Hôtel permettent de dissimuler l'existence de ce local. Toutefois, cette condamnation temporaire doit se faire de la meilleure manière qui soit afin de ne pas craindre les pires représailles de l'occupant. Il faut croire que les employés préposés à cette tâche l'effectuèrent avec brio puisque les précieux vins restèrent à l'abri des vellétés allemandes. Par contre, après la Libération, les Américains furent plus aptes à dénicher cette cachette. À l'aide d'un architecte passant de nombreuses heures dans les sous-sols du Grand Hôtel, ils mirent la main sur le trésor et furent joyeux de parfaire leur connaissance du terroir français ! Encore plus rocambolesque est le parcage d'un troupeau de cochons dans ces mêmes sous-sols. En l'occurrence, le camouflage de ces hôtes un peu particuliers, destinés à nourrir le personnel restant en service, dut être des plus ardues. Il n'en est pas moins réussi jusqu'au moment où un employé, fraîchement remercié, dénonce le subterfuge. Cependant, grâce aux bonnes relations

---

<sup>1660</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 15 mai 1941.

<sup>1661</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 mai 1942.

<sup>1662</sup> Entretiens avec Rémi Chapotin.

qu'André Millon entretient avec le commissariat du 9<sup>ème</sup> arrondissement, le président du Grand Hôtel est au fait qu'une descente de police serait rapidement mise sur pied. Sitôt mis au courant, André Millon ordonne aux salariés du Grand Hôtel d'aller discrètement tuer les animaux puis de les transporter, une fois dépecés, au Meurice, bien dissimulés dans toutes sortes de récipients. *La Traversée de Paris* n'a dès lors plus rien d'une fiction ! Après que les services de police aient effectué leur enquête, forcément infructueuse – on est tout de même en droit de se demander comment les salariés du Grand Hôtel ont pu cacher les espaces où étaient parqués les cochons et comment ils ont pu se débarrasser du rebut des animaux sans éveiller les soupçons allemands ou policiers – les morceaux de viande effectuent dans une large mesure le chemin inverse. Outre l'anecdote, aussi incroyable qu'elle puisse être, on apprend que, bien que réquisitionnés, les hôtels, et notamment le Grand Hôtel, continuent à être gérés par leur ancienne direction et il reste probable que les Allemands laissent les mains relativement libres aux hôteliers dans la mesure où ces derniers satisfont leurs attentes. L'intérêt des occupants reste bien que les organisations en place se mettent à leur service.

De manière plus essentielle, les établissements réquisitionnés perçoivent des indemnités d'occupation. Elles sont présentées comme étant réglées par l'occupant mais c'est en fait la France qui paie l'ensemble de ces sommes, comme les conditions de l'armistice du 22 juin le prévoient. Les indemnités sont fixées en prenant pour base les derniers prix homologués des hôtels. Elles sont donc attribuées en fonction de leur catégorie. Aussi, les frais d'occupation donnent lieu à de fortes tractations quant à la modification de ce classement. Certains hôtels de 1<sup>ère</sup> catégorie mais qui ne sont pas classés « luxe » cherchent à obtenir le *Graal*. Il est évident que le classement en catégorie plus élevée garantit des revenus supérieurs aux entreprises. Les établissements ayant déjà été reconnus « de luxe », comme le Ritz, le Meurice, le Raphaël, le George V, le Plaza-Athénée, etc. ne sont donc pas concernés. En janvier 1941, le Royal-Monceau est l'un des premiers à réclamer son « surclassement ». Selon lui, cette élévation serait en tout point logique puisque, dès l'avant-guerre, il aurait mérité d'atteindre cette catégorie. Les dirigeants de l'hôtel du quartier de l'Étoile renchérissent en essayant de prouver que leur établissement possède les mêmes installations et un confort identique aux maisons que le Commissariat général au Tourisme a choisi de hisser au niveau supérieur : « *Lorsque les Autorités Allemandes se sont installées dans notre Maison, elles ont constaté que l'Hôtel Royal-Monceau était véritablement un hôtel de luxe et non pas un hôtel de la 1<sup>ère</sup> catégorie A. Elles y ont trouvé les installations, le service et le luxe qui correspondent aux maisons de cette classe, raison pour laquelle ces Autorités y ont dirigé d'importantes personnalités qui y séjournent d'une façon*

*permanente* »<sup>1663</sup>. Toutefois, ce n'est plus le Commissariat général au Tourisme qui classe les hôtels mais bien les autorités allemandes. Le Doktor Gerhardt a de ce point de vue un rôle essentiel. La requête du Royal-Monceau obtient très probablement un soutien de poids en la personne d'Eirich Guem, nouveau directeur de l'établissement désigné par les Allemands. Au final, le Royal-Monceau obtient gain de cause et les autorités allemandes ordonnent au préfet de la Seine de bien vouloir régler à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1941 ses indemnités sur la base des prix alloués aux hôtels de la catégorie « luxe »<sup>1664</sup>. La démarche du Royal-Monceau s'apparente-t-elle à de l'opportunisme ? Vraisemblablement et il serait intéressant de connaître l'attitude des administrateurs de la société vis-à-vis de cette question avant et après-guerre. Pour être équitable, il faut notifier que le Royal-Monceau n'est pas le seul à entreprendre une telle démarche. En juillet 1941, de nouvelles correspondances arrivent à la chambre 459 du Majestic à l'attention de Gerhardt, concernant principalement l'inscription du Crillon. Les mêmes justifications sont utilisées qu'avec l'exemple du Royal-Monceau : prix et confort équivalents aux hôtels classés de luxe, accueil permanent de personnalités allemandes<sup>1665</sup>. L'aval des occupants est loin d'être automatique pour que trois mois après cette première demande, Jean Gommy, président du Comité d'organisation professionnelle de l'industrie hôtelière, réitère la doléance<sup>1666</sup>. La qualité des archives ne permet pas de savoir si le Crillon a acquis son « surclassement ». Cependant, cette requête n'en reste pas moins intéressante puisqu'elle nous apprend que le Prince de Galles a opéré la même manœuvre que ces illustres concurrents et qu'il a, pour sa part, eu satisfaction. L'approbation semble donc plus évidente d'un établissement à l'autre. Au final, bien qu'André Millon n'ait pas hésité à demander le « surclassement » pour l'un de ses hôtels, il est exclu qu'il en fut de même pour le Grand Hôtel : d'une part, aucun document ne l'atteste ; d'autre part, même si la situation a totalement modifié le rapport de force, les installations du Grand Hôtel ne peuvent décemment pas être hissées au rang de luxe. L'absence d'administration spécifique allemande s'installant au Grand Hôtel suffit presque à le prouver.

Les installations réquisitionnées ne sont pas les seuls éléments des grands hôtels à avoir été mis sous séquestre par l'occupant. Les prix et la tenue des restaurants deviennent également très réglementés. Les descentes de police sont régulières pour vérifier si les divers

---

<sup>1663</sup> AN, AJ40/781 : lettre du Royal-Monceau au Président de la Seine, 3 janvier 1941.

<sup>1664</sup> *Ibid.* Réponse allemande.

<sup>1665</sup> AN, AJ40/781 : lettre de J Guillaume, chef du service des réquisitions et de Lucien Serre adressée au Doktor Gerhardt, 30 juillet 1940.

<sup>1666</sup> AN, AJ40/781 : lettre de Jean Gommy au Doktor Gerhardt, 31 octobre 1941.

arrêtés, comme par exemple celui du 2 mai 1941, sont bien appliqués. Une nouvelle fois, les restaurants sont rigoureusement classifiés, en cinq catégories : exceptionnelle, A, B, C et D ; les prix des repas sont fixés en fonction de l'appartenance à une caste de cette nomenclature. Par exemple, pour la catégorie exceptionnelle, les additions doivent être comprises entre 50,10 et 100 F. Des suppléments peuvent être demandés en certaines circonstances, lorsque par exemple du caviar, du homard, du foie gras, des truffes, etc. entrent dans la composition d'un plat, à la condition que ces mets en constituent l'essentiel. De plus, une multitude d'arrêtés fleurit à l'effet de codifier divers aspects des repas comme la quantité de vin pouvant être servie, la composition des menus, des interdictions de servir certains aliments, ... Aussi, l'existence d'un marché noir de la restauration est durement réprimée. Le non respect des nouvelles ordonnances entraîne des sanctions dont la gravité dépend de l'importance des délits constatés : cela peut aller de la simple amende – entre 250 et 1 000 F – à la fermeture de l'établissement pour plusieurs semaines, voire plusieurs mois<sup>1667</sup>. *Le cri du peuple* fustige largement l'attitude des restaurateurs contrevenants et la chasse aux abus semble s'intensifier à mesure que l'Occupation s'éternise. Un contrôle opéré à la mi-1941 épingle la Tour d'Argent, Maxim's, le Fouquet's, Lapérouse. Malgré un passage des services de répression au Café de la Paix, aucune infraction n'y est relevée<sup>1668</sup>. Par contre, Ledoyen, toujours aux mains de la famille Kieffer, est largement entré dans l'œil du cyclone de la police parisienne. Par arrêté du 5 novembre 1941, il fut fermé trois mois pour infractions graves : vente de viande un jour interdit, plats supplémentaires aux repas, plats servis sans être inscrits sur le menu, beurre à la libre disposition du client, repas au-dessus du prix maximum autorisé. Après une réouverture succincte, le restaurant du bas des Champs-Élysées est à nouveau condamné, pour huit nouveaux mois. En dépit de cet arrêt, Kieffer réussit à continuer d'exploiter le cabaret attaché à l'établissement, dénommé « Sa Majesté », possédant une organisation distincte. Il semble qu'il ait eu le soutien de quelques Allemands, ayant peut-être eu peur de perdre leur lieu de divertissement nocturne favori ! Malgré ce sursis, « *le scandale des prix continue à l'exploitation Le Doyen* »<sup>1669</sup>. Les infractions perdurant au cabaret s'opèrent à plusieurs niveaux : un menu composé d'une douzaine d'huîtres, d'une portion de pâté, d'une autre de poisson et d'une poire serait facturé 470 F ; une bouteille de champagne se vendrait 495 F, 325 pour les Allemands en uniforme. De plus, l'addition ne serait pas portée par écrit mais présentée de

---

<sup>1667</sup> AN, AJ40/784 : dossier 4.

<sup>1668</sup> AN, AJ40/784 : *Nachprüfungsergebnis der am 1. und 2. Juli 1941 erfolgten Kontrolle in Pariser Restaurants & Nachtlokalen.*

<sup>1669</sup> AN, AJ40/784 : lettre adressée à la Direction de la distribution et de la consommation du ministère de l'Agriculture et du Ravitaillement.



vive voix. En insistant, « *une note officielle est présentée et le surplus est mentionné sur une fiche qui n'est pas laissée au consommateur* »<sup>1670</sup>. Ainsi, ces légèretés vis-à-vis des arrêtés de rationnement freinent à n'en pas douter la demande de l'établissement pour être classé dans la catégorie exceptionnelle. Du reste, cette réclamation reçut un avis défavorable. Il faut dire que le cahier des charges pour entrer en hors catégorie semble des plus rigoureux ; les autorités n'autorisent pas facilement les restaurateurs à relever leurs tarifs. En août 1941, vingt-six restaurants de Paris ont obtenu le classement ultime<sup>1671</sup>. Nous retrouvons, entre autres, le pavillon d'Armenonville, le Fouquet's, Lapérouse, la Tour d'Argent, Maxim's, le Café de la Paix, ... À cette date, seul le Ritz a vu, parmi tous les hôtels de Paris, son restaurant classé « exceptionnel ». Toutefois, la situation peut lentement évoluer puisque, par exemple, le Royal-Monceau et le Lancaster obtiennent le meilleur classement pour leurs établissements de restauration en janvier 1942.

Avec ce petit aparté sur la grande restauration parisienne sous l'Occupation, nous nous sommes temporairement éloigné du Grand Hôtel. Cependant, faute de documentation propre à l'entreprise, cette digression paraît enrichissante du fait qu'elle saisit une partie du poids de l'Occupation sur les grands restaurants de Paris, et, par extension, sur les restaurants des grands hôtels. Il est évident que ces faits ne traitent que de restaurants toujours ouverts à une clientèle extérieure, et non des lieux de restauration réservés à l'occupant qui furent vraisemblablement pourvus sans trop de difficulté de matières premières en tout genre et qui ne souffrirent pas des mêmes contraintes. En ce sens, il serait des plus intéressants de saisir le quotidien et le fonctionnement général de l'hôtel occupé, ce qu'une nouvelle fois il est interdit de réaliser. Combien d'hôtes le Grand Hôtel eut-il à accueillir ? Quelle est l'importance du personnel assurant le service ? Quelle est leur part d'autonomie dans la conduite du Grand Hôtel ... sont autant de questions qui, nous le craignons, ne resteront qu'effleurées. D'ailleurs, on peut se demander comment les dirigeants des divers hôtels passèrent cette période difficile : est-ce qu'au final les quatre années d'occupation furent des années vierges dans la gestion des grands hôtels ?

---

<sup>1670</sup> *Ibid.*

<sup>1671</sup> AN, AJ40/784 : dossier 7.

### *Des années blanches ?*

Les propriétaires des hôtels réquisitionnés semblent toujours avoir eu leur place au sein de leur établissement. Tout l'intérêt des hôteliers est de garder une surveillance sur leur entreprise, de s'entendre de manière cordiale avec l'occupant afin de préserver ce qui peut l'être, dans l'attente de jours meilleurs. Néanmoins, la situation empêche une gestion classique. Par exemple, un des gros points noirs que les dirigeants d'hôtels eurent à résoudre au lendemain de l'Occupation est l'absence pendant plus de quatre années de tout travaux. Le rétablissement des entreprises passe forcément par cette étape. Pour ce qui est du Grand Hôtel, André Millon a, durant ces temps exceptionnels, partagé sa vie entre ses hôtels parisiens et le château de Régennes, situé à proximité d'Appoigny, commune de naissance de sa mère, bâtisse majestueuse qu'il fit reconstruire dans l'entre-deux-guerres. Ce même château fut également occupé par les Allemands qui n'en laissèrent qu'une mince jouissance à son propriétaire.

En ce qui concerne la vie de l'entreprise, le compte de profits et pertes donne l'impression trompeuse d'une exploitation ordinaire. Les produits d'exploitation existent, tout en étant très fluctuants. On peut penser que derrière cette rubrique se cachent principalement les indemnités d'occupation. Comment expliquer une telle différence d'une année sur l'autre ? S'agit-il, comme en temps normaux, d'oscillation de l'activité, d'occupation plus ou moins intense du Grand Hôtel ? Les indemnités dépendent-elles du seul nombre de ressortissants allemands accueillis ou d'autres critères sont-ils retenus ? Les archives du Grand Hôtel ne permettent pas d'éclaircir ces points avec précision. Elles nous apprennent seulement que la faiblesse des recettes de 1942 et les pertes qui en découlent sont le résultat d'un « *redressement [...] du compte de l'indemnité de réquisition* »<sup>1672</sup>. Un trop versé lors des deux derniers premiers exercices d'occupation explique ainsi plus volontiers cette différence majeure des produits de la société plus qu'une fréquentation instable. Par contre, la documentation de l'administration française, et notamment celle en liaison avec la Préfecture de la Seine, ainsi que les quelques 25 000 fiches de logement – estimation très approximative – des soldats allemands ayant résidé au Grand Hôtel sous l'Occupation sont beaucoup plus informatives. Trois éléments, au minimum, semblent intervenir dans la constitution des produits d'exploitation : les indemnités

---

<sup>1672</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 mai 1943.

de réquisition, qui comprennent deux facettes, et les notes d'hébergement des soldats allemands.

Les indemnités de réquisition sont calculées en fonction de deux critères majeurs : l'occupation principale et l'occupation annexe. Dès leur arrivée, les Allemands dressent un inventaire du potentiel locatif du Grand Hôtel ; les chiffres tombent : l'hôtel dispose de 358 chambres avec salle de bains et de 218 équipées uniquement d'eau courante<sup>1673</sup>. L'occupant sait d'ores et déjà le nombre de soldats qu'il pourra loger au Grand Hôtel. Aussi, les Allemands investissent rapidement les lieux. Dès le 14 juin, alors que le Grand Hôtel n'est officiellement réquisitionné que trois jours plus tard, soixante-seize Allemands élisent domicile à l'hôtel, ils sont 127 le lendemain, 218 le 18 juin, ce qui constitue pour les deux premiers mois d'occupation un maximum. En fait, la fréquentation du Grand Hôtel est très fluctuante en cette période de mise en place de la nouvelle gestion de la France : au 6 juillet 1940, seules quatre chambres sont occupées. Au départ, tout porte à croire que l'indemnité dont bénéficie l'entreprise est calculée en fonction du nombre de chambres utilisées. Ainsi, pour le premier mois de réquisition, le Grand Hôtel perçoit 2 980 journées de location à 18 francs l'unité, soit 53 640 francs<sup>1674</sup>. Par la suite, le système de calcul évolue. Toutes les chambres – 603 – sont indemnisées ; seuls les prix accordés changent, en passant de 18 à 35 F la nuit. Enfin, un système définitif voit le jour à partir de septembre 1940. À partir de cette date, chambres équipées de salle de bains ou non subissent un sort différent. Les premières sont payées 73,50 F la nuit, contre 51 F pour les secondes. Dès lors, le Grand Hôtel reçoit une somme fixe mensuelle s'établissant de la manière suivante :  $(218 \times 51) + (385 \times 73,5)$ , soit 39 415,5 F d'indemnités quotidiennes. À cela s'ajoutent des dépenses de blanchissage puis un supplément de 10 %, correspondant au service. Enfin, quelques inflexions viennent légèrement modifier ce calcul : le prix unitaire des chambres augmente quelque peu à mesure que l'Occupation se prolonge. De surcroît, la dichotomie entre le nombre de chambres avec ou sans salle de bains évolue durant l'Occupation. En effet, le nombre de chambres avec salle de bains croît : lors du paiement de janvier 1942, le rapport de force s'établit désormais avec 403 chambres avec salle de bains et 200 sans. Cela peut prouver deux choses : soit les instances administratives se montrent bienveillantes avec le Grand Hôtel et modifient les chiffres à l'effet qu'il reçoive une indemnité supérieure ; soit, et cela est à notre sens plus vraisemblable, quelques travaux eurent lieu malgré l'Occupation.

<sup>1673</sup> ADP, Perotin 6096/70/1/981 : liste des chambres du Grand Hôtel.

<sup>1674</sup> ADP, Perotin 6096/70/1/981 : récapitulatif de juin et juillet 1940.

En dépit de cette indemnisation pouvant paraître totale et donc fort avantageuse pour l'entreprise, il n'en est pas ainsi puisque les dédommagements ne correspondent pas aux tarifs habituels de l'hôtel. Se pose aussi le problème de l'inactivité d'une partie importante du dispositif industriel de la société : son rez-de-chaussée et ses installations destinées, entre autres, à la restauration. Les efforts des dirigeants du Grand Hôtel se tournent très rapidement en ce sens, à plus forte raison une fois la question des chambres réglée. Par la voix de leur directeur, Mr Held, les administrateurs du Grand Hôtel cherchent à rendre productives les installations du bâtiment qui complètent en temps normal le chiffre d'affaires de l'entreprise mais qui, du fait des circonstances, restent inutilisées. Les requêtes du Grand Hôtel trouvent une issue favorable, bien que l'administration se montre des plus pointilleuses dans le calcul de la nouvelle indemnité : *« le Grand Hôtel est dans une situation tout à fait spéciale. Il dispose en effet d'une superficie très importante de locaux annexes correspondant à l'importance de l'établissement qui comporte 600 chambres. Le Grand Hôtel étant réquisitionné en totalité ne peut être exploité ; les salles de banquets et le bar sont fermés. Cependant, quelques occupants prennent des repas comme des clients ordinaires. Le Directeur de l'établissement déclare qu'il n'a jamais été servi plus de 25 repas par jour. Il est évident que ce nombre de clients est sans aucun rapport avec l'importance des locaux, par conséquent il y a lieu d'attribuer l'indemnité prévue par les instructions en vigueur. Toutefois, j'estime que pour tenir compte du léger bénéfice que peuvent laisser à l'établissement les quelques repas servis ainsi chaque jour, il conviendrait de ne pas payer la salle de restaurant qui est d'une superficie de 189 m<sup>2</sup> 50 et l'économat 72 m<sup>2</sup> 60 qui sert à divers usages »*<sup>1675</sup>. Par la suite, des inspections régulières viennent vérifier si l'occupé est bien privé de la jouissance de son outil de travail. Ainsi, une enquête de la Préfecture de la Seine est diligentée en juillet 1942 afin de vérifier si la superficie indemnisée correspond à la superficie à indemniser. Les conclusions de l'architecte chargé du service des réquisitions des hôtels nous apprennent que seule la petite salle du restaurant est employée par les autorités occupantes, et uniquement pour les petits déjeuners. Tout laisse croire que les Allemands ne prennent pas leurs repas au Grand Hôtel. De plus, le bar est repassé sous l'autorité des dirigeants de l'entreprise, à compter du 1<sup>er</sup> décembre 1941. De ce fait, à partir de cette date, la superficie du local ne doit plus être prise en compte. Ainsi, pour l'indemnisation des locaux annexes, un barème établit trois strates : locaux utilisés pour la restauration, locaux utilisés pour d'autres usages que la restauration, locaux réquisitionnés mais non utilisés. Dans le cas du Grand Hôtel, et en prenant l'exemple de l'indemnisation de mars 1944 – le règlement est similaire d'un mois à l'autre, aucune allocation n'est accordée pour la première catégorie, la deuxième donne droit à 189 m<sup>2</sup> rétribuée à 0,75 F le m<sup>2</sup> par jour, la troisième à 1 255 m<sup>2</sup> payés

---

<sup>1675</sup> ADP, Perotin 6096/70/1/981 : lettre de l'architecte chargé du service de réquisition des hôtels.

0,60 F le m<sup>2</sup> par jour. Ainsi, en mars 1944, le Grand Hôtel perçoit 27 110 francs au titre de ses locaux annexes<sup>1676</sup>.

Enfin, un troisième poste, et non des moindres, accroît les produits d'exploitation de la société entre juin 1940 et août 1944 : les notes d'hébergement des soldats allemands. Aussi surprenant que cela puisse paraître, les soldats – auxquels il faut peut-être ajouter quelques civils – sont dans l'obligation de régler leurs dépenses de logement. Les facilités et le pouvoir d'achat accordés aux soldats allemands, ce qui leur assura le doux sobriquet de « doryphore » du fait de leur attitude devant les étalages de demi-luxe des grands magasins, ne leur garantirent aucune difficulté pour faire face à cette dépense. Toutefois, le directeur du Grand Hôtel ne se prive pas de dénoncer, à la Préfecture de la Seine, les soldats partis sans payer<sup>1677</sup>. Une fiche – *Quartierschein* – est établie pour chaque hôte avec son nom, le numéro de la chambre occupée, les dates d'entrée et sortie, etc. Dans le cas du Grand Hôtel, elles semblent avoir été toutes conservées<sup>1678</sup> ; dommage qu'il n'en soit pas ainsi pour tous ses clients, pour toutes les époques ! Ainsi, ces précieuses données permettent de saisir la fréquentation du Grand Hôtel durant l'Occupation, qui paraît très instable, même si nous ne savons pas si tous les Allemands de passage à l'hôtel furent dans l'obligation de régler leur facture : en mars 1941, soixante-quatre « clients » doivent payer leurs notes ; ils sont 167 en juin de la même année<sup>1679</sup>. L'usage du Grand Hôtel semble s'être intensifié à mesure que la guerre se prolonge ; c'est en tout cas l'impression laissée par les chiffres de 1943<sup>1680</sup> :

---

<sup>1676</sup> ADP, Perotin 6096/70/1/981 : indemnisation des locaux annexes, mars 1944.

<sup>1677</sup> ADP, Perotin 6096/70/1/981 : lettre du directeur du Grand Hôtel, 5 novembre 1942.

<sup>1678</sup> ADP, Perotin 901/61/1/46 à 53 : fiches individuelles des soldats allemands ayant séjourné au Grand Hôtel. Nous en reproduisons deux exemplaires en annexes. De plus, nous nous sommes épargné un traitement exhaustif de ces fiches au profit de l'utilisation de résumés mensuels, qui restent malgré tout parfois lacunaires. Enfin, tout porte à croire que la série susnommée préserve toutes les fiches des soldats ayant résidé dans tous les hôtels de Paris.

<sup>1679</sup> ADP, Perotin 901/61/1/47.

<sup>1680</sup> ADP, Perotin 901/61/1/50 à 52.

Date	Recettes logement (en F)	Nombre d'hôtes estimé
Janvier	236 955,40	375
Février	275 290,40	408
Mars	251 440,20	402
Avril	269 571,50	440
Mai	272 840,70	485
Juin	310 117,50	457
Juillet	336 436,10	485
Août	289 252,70	362
Septembre		
Octobre	269 097,40	375
Novembre	309 475,10	495
Décembre	298 197,90	370

T.63- Fréquentation et recettes, 1943

La durée des séjours des soldats varie dans de larges proportions. Au début de l'Occupation, les temps restés à l'hôtel demeurent relativement brefs. Les séjours de plus de dix jours sont rares au contraire de ceux d'un à trois jours. Par la suite, certains Allemands semblent avoir élu domicile au Grand Hôtel. Il n'est plus exceptionnel de constater qu'un militaire reste le mois complet, voire plus ; il aurait fallu, pour confirmer cette hypothèse, vérifier sur les mois suivants et précédents les identités pour savoir si des Allemands restent pour des trimestres ou des semestres, tâche à n'en pas douter titanesque et peu informative. Du reste, les soldats ne sont pas logés à la même enseigne et la même hiérarchie qu'en temps de paix, par rapport aux installations et donc aux tarifs, s'opère. Ainsi, la ventilation des tarifs des chambres va de 70 à 450 francs. Les soldats ne paient qu'un pourcentage de cette somme, certes important puisqu'il s'élève dans la majorité des cas à 85 %. Enfin, le nombre d'Allemands résidant au Grand Hôtel va en déclinant même si les mois du printemps 1944 présentent toujours des taux d'occupation honorables. Environ 320 soldats résident au Grand Hôtel en juin 1944 ; par contre, les chiffres d'août annoncent le départ imminent des troupes occupantes. Seuls 130 Allemands séjournent en ce mois au Grand Hôtel. La dernière arrivée est enregistrée au 19 août et son titulaire en est reparti dès le lendemain<sup>1681</sup>.

Ainsi, les produits d'exploitation de l'entreprise tiennent compte de trois critères : indemnités d'occupation des locaux utilisés, indemnités d'occupation des locaux non utilisés et notes d'hébergement. Cependant, en partant de ces trois éléments, nos calculs, tendant à dégager des recettes totales, n'approchent pas les chiffres fournis par l'administration du

<sup>1681</sup> ADP, Perotin 901/61/1/53.

Grand Hôtel lors de ses assemblées générales annuelles. D'autres éléments entrent en ligne de compte, comme par exemple les recettes du bar.

	1940	1941	1942	1943	1944
Produits d'exploitation	7 454 295,71	14 648 328,25	7 805 832,84	13 042 325,26	20 810 083,60
Produits divers	648 133,51	1 000 484,70	523 603,51	213 422,75	1 296 099,90
Café de la Paix	184 847,08	151 036,77	210 661,90	226 098,60	207 872,70
Plus-value du portefeuille		1 010 573,35	217 081,00	56 648,04	
Charges d'exploitation	4 117 666,42	9 422 529,33	9 791 926,38	10 090 444,22	11 094 167,24
Charges financières	2 598 933,28	3 846 511,65	3 482 114,37	3 280 316,86	3 340 986,65
Divers	860 576,75	1 733 242,90			7 878 902,31
Différence	710 099,85	1 808 139,19	- 4 516 861,50	167 733,57	0

T.64- *Compte de profits et pertes, 1940-1944 (en F)*

Une première lecture du compte de profits et pertes<sup>1682</sup> montre que, loin de « prospérer », l'entreprise stagne durant l'Occupation. Il est regrettable que l'accusation d'Annie Lacroix-Riz ne porte sur aucune donnée chiffrée<sup>1683</sup> mais uniquement sur le fait que certains hôtels aient cherché à percevoir le plus d'indemnités d'occupation possibles, à préserver un chiffre d'affaires honorable, ce qui, en soi, peut constituer une démarche logique d'entrepreneurs. Toutefois, nos conclusions ne se calquent qu'à l'exemple du Grand Hôtel et non aux autres grands hôtels occupés. Ainsi, le compte de profits et pertes de l'entreprise se solde tour à tour sur des bénéfices ou des pertes. En outre, nous sommes en droit de nous demander pourquoi, en 1944, les produits d'exploitation de l'entreprise s'accroissent de 60 % par rapport à 1943 et de 167 % vis-à-vis de 1942. Cette très forte hausse est peut-être imputable à la nouvelle occupation que le Grand Hôtel subit à partir de la fin août 1944. Pour le reste, les charges financières de l'entreprise plombent globalement l'exploitation de l'entreprise, qui se solde, pour les cinq exercices, sur 1,8 MF de pertes. Toutefois, il faut atténuer ce bilan car l'exercice 1944, qui est globalement positif, sert à amortir une partie des pertes des exercices antérieurs. Au final, sur l'ensemble de l'Occupation, les comptes de la société s'équilibrent *grosso modo*, voire même bénéficient d'une provision de 3,2 MF, constituée grâce à l'exercice 1944, pour des travaux d'entretien à prévoir.

<sup>1682</sup> Pour l'intégralité de ce chapitre, nous mentionnons les chiffres donnés au compte de profits et pertes. En ce qui concerne les produits d'exploitation du Grand Hôtel, nous les retrouvons sous la forme de « produits d'exploitation » puis « bénéfices bruts ».

<sup>1683</sup> LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers ...*, op. cit., p. 105.

Pour le reste, aucun grand changement ne vient s'opérer dans les différents chapitres du bilan de la société, même si les quatre années de guerre ne constituent pas totalement des années blanches de gestion, ou moins financière, de l'entreprise. Par exemple, en 1940, le portefeuille de la société s'affaisse de 1,7 MF : la moitié est due à une moins-value et l'autre à des réalisations. L'année suivante, il enregistre une hausse spectaculaire de 10 MF : les 9/10<sup>ème</sup> s'expliquent par l'achat de titres, vraisemblablement des bons du Trésor. L'argent utilisé pour réaliser cet investissement est en très grande partie ponctionné sur le chapitre « caisse et banques » qui est, par la suite, indéfectiblement maintenu à un niveau très bas. Alors que le montant du portefeuille de la société atteint 15 MF au 31 décembre 1941<sup>1684</sup>, il retombe à 3,5 MF en 1944<sup>1685</sup>. Ces importantes ventes s'expliquent, selon les commissaires aux comptes, par les besoins en liquidités de la société. Hormis cela, peu d'évolutions ne sont pas dénotées dans les comptes de l'entreprise ; certains éléments voient même leurs cours normalement se dérouler : André Millon prend le titre de président directeur général en 1941, même s'il existe un directeur en place<sup>1686</sup>, les obligations continuent à être remboursées au point que celles contractées en 1898 le sont totalement en 1943<sup>1687</sup>. Toutefois, la chape de plomb qui écrase l'entreprise ne cesse de manifester sa présence : ni travaux ni investissement ne sont réalisés, des dividendes sont votés en 1941 mais ils ne sont pas distribués et restent bloqués au passif du bilan, ... Même lorsque le Grand Hôtel est officiellement libéré de l'occupation nazie, il ne peut pas entreprendre de travaux rapidement faute de matières premières et de main-d'œuvre disponibles. Au total, en dépit du peu d'informations étant en notre possession, loin d'être normale, la situation économique du Grand Hôtel ne paraît pas à proprement parler difficile lorsque Paris est libéré. Il n'a perdu que peu d'argent. Par contre, une grande plaie s'est ouverte du fait de l'occupation allemande puis américaine : l'usure du bâtiment et des installations qui ne fut pas compensée durant plus de cinq années, laps de temps très long dans le cadre d'une entreprise hôtelière.

---

<sup>1684</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 mai 1942.

<sup>1685</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 novembre 1945.

<sup>1686</sup> Avant d'avoir dépouillé le fonds des ADP relatif à la Seconde Guerre mondiale, nous ignorions totalement l'existence de Held. De plus, le titre pris par André Millon dans l'organigramme de l'entreprise jette le trouble. Nous ne connaissons rien de Held. La consonance de son patronyme, bien que la prise en compte de cet élément soit des plus périlleuses, pourrait laisser penser qu'il fut placé par les Allemands et qu'il repartit sitôt l'occupation achevée. Cette hypothèse signifierait que les Allemands aient tout de même placé certains de leurs éléments en vue de gérer les établissements réquisitionnés, réduisant nécessairement l'autorité des propriétaires des entreprises.

<sup>1687</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 juin 1944.



Le Café de la Paix souffrit lui aussi de la guerre et notamment des combats de la fin août 1944. Lors de la libération de Paris, des vitres du Café de la Paix volèrent en éclats, les Allemands jetèrent des grenades incendiaires dans l'établissement ce qui embrasa le plafond du grand salon du Café de la Paix<sup>1688</sup>. Grâce au courage des maîtres d'hôtel, qui circonscrirent l'incendie à l'aide de leurs siphons, la seule victime à déplorer reste le plafond du grand salon. Les dégâts auraient pu être bien plus conséquents. Par contre, malgré ces dégradations, le Grand Hôtel sort relativement indemne de l'Occupation. De plus, il n'eut pas à connaître certaines tractations allemandes et collaborationnistes visant à exproprier des établissements hôteliers, de Paris, de la Côte d'Azur et de la côte normande, détenus par des capitaux anglais ou juifs<sup>1689</sup>. Pour des raisons évidentes, le Grand Hôtel n'eut pas à pâtir de coups de force aussi détestables.

### *D'une réquisition à une autre*

Le 25 août 1944, Paris est libéré. Pourtant, cela ne signifie pas un retour immédiat aux affaires courantes pour les grands hôtels de la capitale. D'une part, il est évident que les flux touristiques ne peuvent reprendre du jour au lendemain. La France est toujours en guerre, et ce pour de longs mois. De plus, les séquelles de la Seconde Guerre mondiale sur l'Europe et sur le monde sont durables, ce qui freine un retour instantané des touristes et des affaires. D'autre part, certains grands hôtels de Paris se trouvent confrontés à une seconde réquisition : le Continental accueille des troupes françaises jusqu'en octobre 1947, le Louvre ne retrouve une liberté d'exploitation qu'en mai de la même année, le Moderne reçoit un bataillon de la *Military Police* américaine, le Scribe, le service de presse de l'état-major américain, ...<sup>1690</sup> Le Lutetia est dévolu à un rôle très particulier puisqu'il accueille les déportés de retour des camps. De son côté, le Grand Hôtel est réquisitionné, dans son ensemble, par l'*Allied Expeditionary Forces Club n°1*. Les dirigeants du Grand Hôtel ont tout de suite eu à se plaindre de cette nouvelle installation qui « n'a pas été, en raison de l'affluence excessive des hôtes invités à fréquenter le club, sans occasionner une fatigue anormale et une usure prématurée du matériel et de l'installation », à tel point que les dirigeants du Grand Hôtel n'hésitent pas à demander

---

<sup>1688</sup> BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 186.

<sup>1689</sup> LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers ...*, op. cit., p. 375-378. De véritables listes de sociétés à arianiser sont dressées ; concernant l'hôtellerie et la restauration, le Ritz et Maxim's figurent parmi ces cibles (AN, AJ40/623 : dossier n°3, lignes n°1030 et 1035). Le capital de ces deux enseignes est d'ailleurs estimé en livres : 19 000 £ pour le restaurant de la rue Royale, 17 155 800 £ pour l'hôtel de la place Vendôme.

<sup>1690</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 199.

« réparation de ces dommages »<sup>1691</sup>. La découverte de la cave secrète de l'établissement est peut-être restée en travers de la gorge des administrateurs de la société. Quoiqu'il en soit, il est certain que le Grand Hôtel fut très largement fréquenté entre fin 1944 et fin 1945, date de départ du club américain. De surcroît, le spectacle offert par la présence américaine au Grand Hôtel dut être singulièrement différent de celui proposé lors de l'occupation allemande, comme en témoigne une série de photographies, sans doute prises par des soldats américains, ayant saisi divers moments de leur séjour à Paris<sup>1692</sup>. Des soldats, en uniforme, sillonnent perpétuellement les couloirs, les escaliers, les salons du Grand Hôtel, qui semble, au vu de son état général, ne pas avoir été endommagé durant la présence allemande. Les Américains, tout équipés, ayant même conservé leur casque dans l'hôtel, font la queue à la réception pour se faire inscrire.

De véritables scènes de vie forment autant de témoignages de ce que put être le séjour des Américains sur le sol français, entre combats et réconfort : dans une salle de bains, que les troupes n'ont pas dû fréquenter depuis de longs jours, on se lave, se rase, se repose sur un vrai lit ; avec leur attirail sur le dos, les combattants, tout sourire, empruntent l'ascenseur du Grand Hôtel. Pour une fois, le liftier n'a pas à porter les bagages de ses hôtes. Un soldat s'émerveille devant les vitrines de l'établissement. Par ailleurs, le Grand Hôtel vit entièrement à l'heure américaine : des shows sont organisés pour distraire les soldats, le jardin d'hiver est transformé tantôt en salle de ping-pong, tantôt en lieu de démonstration acrobatique, le 27 décembre 1944 un dîner américain est organisé dans le salon Opéra, etc. Sur la façade, côté Opéra, ont fleuri quatre drapeaux, deux français, un anglais et un américain. En outre, à l'instar de ce qui s'est passé à la fin de la Première Guerre mondiale, le Café de la Paix enregistre la fréquentation d'un grand nombre de militaires. Arnold Franco, soldat américain étant entré dans Paris la semaine de sa libération, se souvient que la terrasse du Café de la Paix est devenue l'un des lieux les plus prisés des soldats, « *The café terrace was usually very busy with a mixed clientele of officers, soldiers and civilians* »<sup>1693</sup>. Il se remémore également le rapport particulier des soldats avec les Parisiens, ainsi que la découverte des charmes de la France, démontrant une nouvelle fois l'emplacement stratégique occupé par le Café de la Paix : « *The*

---

<sup>1691</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 novembre 1945.

<sup>1692</sup> Archives privées, « collection X » : série de clichés de soldats américains sur le sol parisien. Quelques-uns d'entre eux se retrouvent en annexes.

<sup>1693</sup> Entretien réalisé, par mails, avec Arnold Franco. Arnold Franco est revenu à Paris pour célébrer le cinquantième anniversaire du débarquement de Normandie, ce qui donne deux clichés de lui, à la terrasse du Café de la Paix, à la même place avec uniquement cinquante années de différence (BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 193).

*French were very cordial to the Americans but there was really not too much mixing. The soldiers would come in groups and provided their own entertainment and conversation. Don't forget most of them spoke very little if any French. Their favorite entertainment was to watch the beautiful Parisiennes walk by. The weather from end of August to Oct. was fairly mild so the clothing of the girls was revealingly light. The café, because it was so strategically located was one of the best places for "girl watching" »*<sup>1694</sup>. En juin 1948, le Café de la Paix devient également le lieu de réalisation de « *This is Paris* », première émission de radio en direct réalisée à Paris à destination des États-Unis. Les plus grands artistes français de l'époque se relaient au micro.

## **B- Un nouvel âge d'or**

Tout comme lors de la Première Guerre mondiale, la reprise économique, après conflit, ne tarde pas à produire ses effets positifs. De ce point de vue, il est remarquable que l'industrie hôtelière récolte très rapidement les fruits de l'arrêt des hostilités et de la fin des occupations. Peut-être pour des raisons idéologiques – volonté d'oubli des terribles années récemment traversées et envie de découvrir de nouvelles cultures et de nouveaux territoires, ou plus pragmatiques – besoin de se déplacer pour jeter les bases d'un nouveau monde, le voyage reprend tous ses droits dans le paysage économique mondial. L'importance des chiffres de touristes étrangers accueillis sur le sol français traduit cette reprise précoce : de 950 000 visiteurs en 1947, on passe à deux millions l'année suivante, trois millions en 1949<sup>1695</sup>. Ainsi, les entreprises hôtelières, après avoir remis le train sur ses rails, après avoir relancé une activité en berne pendant plus de cinq années, voire plus pour certaines d'entre-elles, retrouvent rapidement une production digne des résultats de l'avant-guerre. En ce qui concerne le Grand Hôtel, l'activité repart de manière croissante sitôt l'entreprise totalement libre de ses faits et gestes. Aussi, le mode de fonctionnement de l'entreprise retrouve une réelle continuité avec tout de même deux légères inflexions : le rôle toujours plus important d'André Millon dans la gestion du groupe et l'arrivée aux positions décisionnelles des maris de ses filles.

---

<sup>1694</sup> *Ibid.*

<sup>1695</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 204.

### *L'intégration progressive des gendres*

L'après-guerre de la société est donc marqué par l'arrivée progressive des gendres d'André Millon aux responsabilités. La démarche n'est en soi pas nouvelle puisque, comme nous l'avons déjà vu, André Millon s'entoura très tôt de membres de sa famille voire de certains proches pour conduire efficacement ses sociétés. Une étape dans cette association, donnant un caractère encore plus familial à l'empire, est franchie avec l'entrée au conseil d'administration du Grand Hôtel de Paul Chapotin en août 1947, en lieu et place de Frédéric Schwenter, démissionnaire<sup>1696</sup>. Le retrait de Schwenter ne s'explique nullement par des divergences de vue de celui qui fut déjà proche d'Arthur Millon mais plutôt par son âge avancé. Du reste, il décède à la fin de la même année. Au vu des titres de chacun, il semble que la guerre ait renforcé le pouvoir d'André Millon et de Frédéric Schwenter : le premier est président directeur général dès 1941, le second devient peu de temps plus tard directeur général adjoint. La vice-présidente, Emily Hauser, d'autant plus si, comme nous le pensons, elle vit principalement à Lucerne, ne semble que peu impliquée dans la gestion quotidienne du Grand Hôtel, tout comme les deux autres administrateurs de la société. Au surplus, René Kieffer décède en 1945 ; son premier fils, Michel, est appelé pour remplacer son père au sein de la direction de la société, même s'il reste cantonné à un rôle d'administrateur<sup>1697</sup>.

Dès son entrée au conseil d'administration du Grand Hôtel, Paul Chapotin prend physiquement la place de Schwenter, en occupant les mêmes fonctions, celles de directeur général adjoint. Il devient en quelque sorte le bras droit de son beau-père. Petit-fils de viticulteur bourguignon, plus précisément d'Augy, petite commune en bordure d'Yonne située à quelques encablures d'Auxerre, fils unique d'un chirurgien dentiste parisien, Edmond Chapotin, Paul Chapotin, né en janvier 1911, hérite, vers ses 25 ans, du côté de sa mère, Jeanne-Marie Rigal, de deux hôtels parisiens de moyenne dimension, l'hôtel de Fécamp et de Grandville<sup>1698</sup>. Ses grands parents maternels incarnent l'archétype des Auvergnats montés à Paris pour y tenir un « café, bois et charbon ». Ils se tournèrent visiblement plus volontiers vers l'hôtellerie à part entière. Paul Chapotin garda du reste longtemps ces deux établissements, même si ses études, au lycée Louis-le-Grand, le menèrent dans un premier temps vers la philosophie puis vers des études de commerce. Toutefois, son union, le 29 mai

---

<sup>1696</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 mai 1948.

<sup>1697</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 mai 1946.

<sup>1698</sup> Entretiens avec Rémi Chapotin.

1936, avec Denise Millon, fille aînée d'André et de Blanche, réoriente totalement sa carrière. Une fois marié, Paul Chapotin effectue plusieurs stages, notamment au Plaza-Athénée, à la demande pressante de son beau-père, pour le former encore plus au métier. Il est évident que cet apprentissage de la grande hôtellerie ne peut pas se faire dans les hôtels de la famille, situation peu didactique et trop confortable. Une fois cette démarche accomplie, André Millon le pense prêt à intégrer totalement ses affaires, ce qu'il fait, dès avant la Seconde Guerre mondiale, au Café de la Paix. Grâce à l'intéressement qu'il perçoit des performances de l'établissement de la place de l'Opéra, Paul Chapotin concrétise l'un de ses rêves en achetant une Bugatti, voiture volée durant l'Exode. L'après-guerre marque l'entrée par la grande porte de Paul Chapotin aux responsabilités. En effet, son engagement ne s'effectue pas qu'au Grand Hôtel. À la même époque, il intègre le conseil d'administration du Prince de Galles<sup>1699</sup>. À l'occasion du décès de Frédéric Schwenter, une petite refonte de la direction de la société a lieu, même si elle n'est nullement renversante : André Millon prend la place de Schwenter, en temps que président directeur général. Il n'était jusqu'à présent que directeur général adjoint. Paul Chapotin devient administrateur alors que Jean Radius, deuxième gendre d'André Millon, entre au conseil d'administration de l'hôtel de l'avenue George V en tant que directeur général adjoint<sup>1700</sup>. Parisienne depuis plusieurs générations mais autrichienne d'origine, la famille Radius travailla principalement dans le textile haut de gamme. Jean Radius, né en 1907, épousa la deuxième fille d'André Millon, Françoise, et se vit dès lors, à l'instar de Paul Chapotin, largement intéressé aux activités de la famille Millon<sup>1701</sup>. Par la suite, il consacra vraisemblablement une grande partie de son temps aux entreprises hôtelières de la famille. En 1960, Jean Radius intègre le conseil d'administration du Grand Hôtel, mais il était avant cette date impliqué dans la gestion de l'entreprise, en tant que secrétaire général. Il ne remplace aucun administrateur en place, un poste est directement créé. Après la démission d'André Millon de la présidence de l'entreprise le 31 décembre 1966, à l'âge de 82 ans, Jean Radius devient président directeur général du Grand Hôtel<sup>1702</sup>. André Millon reste administrateur et devient président d'honneur de la société, jusqu'à son décès survenu le 5 novembre 1970.

La stabilité du conseil d'administration du Grand Hôtel est remarquable jusqu'à la fin des années 1960 : Elsa Schaufelberger-Hauser intègre la direction de la société après le décès

---

<sup>1699</sup> ADP, V12S1 : AGH, inscription au registre du commerce, conseil du 17 décembre 1947.

<sup>1700</sup> ADP, V12S1 : AGH, inscription au registre du commerce, conseil du 21 janvier 1948.

<sup>1701</sup> Nous avons contacté des descendants de Jean Radius qui ne furent pas intéressés à répondre à nos questions.

<sup>1702</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 22 juin 1967.

de sa mère ; Pierre Mager, dernier gendre d'André Millon, vient siéger à partir de 1964. Il démissionne au cours de l'exercice 1967 en même temps que Philippe Millet<sup>1703</sup>. Malgré cela, la direction de l'entreprise et, par extension, de toutes les sociétés Millon, même si nous ne possédons pas les éléments nous permettant de le justifier, se fait de manière de plus en plus familiale. Les deux autres beaux-fils d'André Millon, Michel Lesieur et André Toupet, chirurgien de profession, occupèrent également diverses responsabilités au sein des sociétés de la famille ; toutefois, ces derniers n'intégrèrent jamais le conseil d'administration du Grand Hôtel. Par exemple, Michel Lesieur, troisième fils de Paul Lesieur, grand ami d'André Millon mais surtout héritier des entreprises du même nom, remplace Jean Radius au conseil d'administration du Café de la Paix en 1965<sup>1704</sup>. Michel Lesieur fut lui-même président du conseil d'administration de l'entreprise Lesieur de 1966 à 1982<sup>1705</sup>. Enfin, les véritables impulsions données aux sociétés se faisaient les premiers lundis après-midi de chaque mois, dans un salon du Café de la Paix, où André Millon avait pris l'habitude de réunir ses cinq filles et gendres. Ce second conseil, qui est en soi très proche du premier, constitue le lieu réel de pouvoir de l'empire Millon.

Cette organisation de plus en plus dynastique va avoir la chance de connaître une conjoncture économique favorable, permettant ainsi de consolider et de faire constamment progresser l'entreprise. En outre, la société redevient rentable très précocement.

### *Une fréquentation vite retrouvée*

1946 est le premier exercice d'exploitation normale et totalement libre du Grand Hôtel. Les premiers indicateurs montrent que l'image et la réputation de la maison ne sont nullement entamées. Pourquoi en serait-il autrement du fait que tous les hôtels aient *grosso modo* eu à pâtir des mêmes méfaits pendant la guerre ? Qui plus est, le Grand Hôtel a la chance de revenir à une exploitation industrielle relativement tôt, en comparaison d'autres enseignes. Par contre, le chantier urgent auquel les dirigeants de l'entreprise doivent s'atteler est la remise en état globale de l'hôtel. Au regard des comptes, tout porte à croire que ce rétablissement s'opère promptement : dès l'année 1946, 1,5 MF sont investis au titre du « Matériel et mobilier ». De plus, les bouchées doubles sont mises l'année suivante dans le

---

<sup>1703</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 juin 1968.

<sup>1704</sup> ADP, V12S1 : AGH, AGO du Café de la Paix, 25 mai 1965.

<sup>1705</sup> GASTON-BRETON Tristan, *Lesieur, une marque dans l'histoire, 1908-1998*, Paris, Perrin, 1998, p. 416.

cadre de la réhabilitation des installations de l'entreprise, à tel point que le compte de profits et pertes enregistre un déficit de 12 MF<sup>1706</sup>. La cause de ce solde débiteur résulte de « l'importance des travaux d'entretien nécessités par l'état de nos installations hôtelières »<sup>1707</sup>. Le conseil d'administration ne fournit malheureusement pas le détail de ces dépenses. Des provisions constituées à cet effet, notamment celle dégagée en 1944, sont utilisées, ce qui, au final, permet de solder l'exercice sur un compte de profits et pertes équilibré. En cette même année, un dividende est accordé, par ponction sur la réserve extraordinaire. D'ailleurs, à plusieurs reprises, nous avons vu que les dirigeants du Grand Hôtel ont cherché à distribuer rapidement un dividende après une période difficile pour l'entreprise. Deux raisons peuvent l'expliquer : d'une part, la situation comptable le permet ; d'autre part, cela constitue à notre sens un symbole majeur de la reprise normale de l'activité de l'entreprise et de sa solidité à traverser les épreuves. Le dividende de 73 % dès 1946 atteste sans équivoque de cette volonté<sup>1708</sup>. En outre, d'autres investissements importants sont réalisés afin de permettre à l'entreprise de reprendre une activité industrielle normale et croissante. La cave fait partie des postes à avoir été largement reconstitués.

	1946	1947	1948	1949	1950	1951	1952
Bénéfice brut d'exploitation (en MF)	66	57	241	172	180	176	253
Bénéfice brut total (en MF)	67	58	264	184	192	203	275
Bénéfice net (en MF)	13	0	18	46	45	32	43
Somme dédiée au dividende (en MF)	9	4	12	24	24	24	30
Dividende (en %)	73	7	20	32	32	32	40
Voyageurs	28 951	39 349	40 950	47 592	49 722	39 738	43 241
Nuits	217 196	236 099	217 783	216 202	209 098	181 297	198 931

T.65- Résultats du Grand Hôtel, 1946-1952

La propension à redresser la barre pour les entreprises hôtelières est donc magistrale. Sitôt libéré, le Grand Hôtel redevient rentable et attire une clientèle qui retrouve, dès 1949, un niveau digne des années 1920. Toutefois, alors que le nombre de clients croît fortement, le nombre de nuits vendues ne suit pas dans les mêmes proportions ou, tout du moins, n'atteint

<sup>1706</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 29 mai 1948.

<sup>1707</sup> *Ibid.*

<sup>1708</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1947.

pas les meilleures années de cette folle décennie. Cela constitue un premier indice d'une lente évolution des habitudes des touristes, tendant vers une accélération du voyage et un raccourcissement des séjours. Les progrès constants des modes de transport, incarnés dans l'après Deuxième Guerre mondiale par le développement exponentiel du trafic aérien commercial, expliquent une grande part de cet important changement. Cependant, ce qui pourrait être à première vue un obstacle pour l'industrie hôtelière va rapidement devenir un atout. La profession dut simplement s'adapter à ces nouvelles coutumes, en proposant des offres commerciales adaptées à cette demande originale.

À partir de 1948, les produits d'exploitation de la société augmentent de manière très importante. Ils sont multipliés par 4,25 en seulement une année ; l'inflation joue encore un rôle majeur avec une hausse des prix de près de 50 % par an en cette période d'après-guerre. Entre 1947 et 1948, les chiffres de fréquentation suivent des tendances diamétralement opposées : le nombre de voyageurs augmente de 4 % alors que le nombre de nuits a faibli de 7,75 %. En 1948, le ratio bénéfices nets/bénéfices bruts totaux est de 6,8 % ; il est de 25 % l'année suivante. Cette large différence s'explique encore par les travaux entrepris et la nécessaire réorganisation de la société au lendemain de la guerre. Par contre, une fois ces formalités accomplies, l'entreprise peut reprendre son rythme de sénateur vers un chiffre d'affaires et des bénéfices croissants, offrant ainsi le visage d'une société, voire d'une industrie, très lucrative. La suite de la décennie 1950 ne contrarie pas les perspectives suscitées dès 1946 et, à plus fortes raisons, après 1948.

	1953	1954	1955	1956	1957	1958	1959
Bénéfice brut d'exploitation (en MF)	225	214	226	217	251	310	352
Bénéfice brut total (en MF)	266	250	273	277	301	373	414
Bénéfice net (en MF)	44	32	47	40	44	57	65
Somme dédiée au dividende (en MF)	38	38	45	34	45	52	60
Dividende (en % du capital)	50	50	60	8	10	12	13
Voyageurs	45 130	47 988	50 185	51 726	50 034	56 303	61 489
Nuits	198 374	200 630	202 413	201 916	187 830	208 440	218 444

T.66- Résultats du Grand Hôtel, 1953-1959



Malgré un léger creux en 1957, les données de fréquentation du Grand Hôtel sont, sur la fin de la décennie, croissantes, atteignant même des niveaux jamais atteints. Un record est franchi en 1959 avec plus de 60 000 clients accueillis en une seule année. La tendance s'accroît toujours plus. On assiste à une intensification de l'utilisation des installations de l'hôtel. Les voyages se raccourcissent, les va-et-vient deviennent incessants. Il ne faut pas perdre de vue que le Grand Hôtel ne possède plus à cette période qu'environ 600 chambres. En outre, produits d'exploitation et bénéfices constituent autant d'indices de la bonne passe que traverse l'entreprise : entre 1953 et 1959, les bénéfices bruts d'exploitation ont augmenté de 56,4 %, les bénéfices bruts totaux de 55,6 %, les bénéfices nets de 47,7 % alors que le nombre de voyageurs ne s'est accru « que » de 36,2 %, le nombre de nuits de 10,1 %. En dehors de 1958, l'inflation n'assombrit pas ces résultats. Les dividendes suivent ce très bon rythme. Nous pouvons même affirmer qu'ils deviennent particulièrement rémunérateurs avec un taux de redistribution des bénéfices pratiquement complet : sur les 329 MF de bénéfices nets dégagés entre 1953 et 1959, 312 ont été redistribués aux actions, soit près de 95 %. On remarque aussi qu'en 1957, année que l'on pourrait presque considérer moyenne en comparaison de la décennie, on redistribue plus de bénéfices que l'on en a dégagés<sup>1709</sup>. En effet, le conseil d'administration décide, pour maintenir un dividende identique aux autres années, d'utiliser le report à nouveau des exercices antérieurs. Ce sont donc les bénéfices des années précédentes qui sont employés pour mieux satisfaire les actionnaires. La stratégie n'est pas nouvelle puisqu'elle fut déjà mise en place en 1947 et en 1954. Tout au long des années 1950, les dividendes présentent donc bien bonne figure. En valeur brute, la somme ponctionnée sur les bénéfices est constamment en progression. Il ne faut au final que trois augmentations successives du capital, en une dizaine d'années, pour que le pourcentage de rétribution des actions n'atteigne pas des sommets. Malgré tout, les actions Grand Hôtel restent largement intéressantes et l'élévation de la valeur du capital de l'entreprise s'avère nécessaire.

### *Un capital en nette augmentation*

À mesure que le total du bilan de l'entreprise grimpe, le capital de l'entreprise paraît bien maigre. Au lendemain de la guerre, ce même bilan voit son solde augmenter de manière

---

<sup>1709</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 mai 1958.

prodigieuse. Il double entre 1945 et 1946, passant de 128 à 308 MF. Cette situation provient essentiellement de la révision des bilans telle que la loi l'exige par ordonnance du 15 août 1945 et par décrets des 2 et 28 février 1946. De ce fait, certains comptes apparaissent, gonflant, presque artificiellement, le total du bilan. Par exemple, un chapitre « Amortissements » s'inscrit au bilan de l'exercice 1946 à hauteur de 64 MF. En cette même année, un second poste vient également considérablement accroître le total du bilan : une réserve spéciale de réévaluation, de plus de 81 MF ; d'où provient cette somme ? Le nom de la réserve, permettant deux augmentations successives du capital, porte bien son nom. En effet, au lendemain de la guerre et après une gestion prudente des comptes de l'entreprise pendant ces années noires, a lieu une reprise complète des bilans<sup>1710</sup>. Nous serions presque en droit de nous interroger sur le degré de sincérité des comptes de guerre. Toujours est-il qu'un vaste travail de reprise des bilans, valorisant notamment les actifs de la société, est entrepris en 1946, dégagant cette plus-value de plus de 80 MF au passif. Sa contrepartie à l'actif se rencontre notamment dans le matériel industriel de l'entreprise, dont la valeur passe de 10 à 139 MF en seulement une année. La nécessité de lourds investissements, une meilleure évaluation et l'inflation expliquent cette très large différence. La constitution de cette réserve spéciale résulte donc des écritures comptables, et nullement de l'exploitation de l'entreprise. En tout cas, on utilise les facilités accordées par la loi pour hisser rapidement le capital de l'entreprise. Ainsi, il est porté à 60 MF en 1947, par incorporation de deux tiers de cette réserve spéciale et par élévation de la valeur nominale des actions. Tout ceci reste un prélude puisque, avec deux nouvelles étapes, le capital social de la société atteint 450 MF en 1956. Il avait auparavant été porté à 75 MF en 1949. La démarche reste indéfectiblement identique : incorporation d'une réserve spéciale, augmentation de la valeur nominale des actions. En cette période largement inflationniste, les différentes opérations n'ont rien d'exceptionnel et les augmentations successives du capital de l'entreprise ne se font que par les réévaluations successives de l'actif de l'entreprise, et notamment des actions de la Rente foncière<sup>1711</sup>.

Passons le détail pour arriver au résultat. Il est évident que chaque réévaluation du capital entraîne une révision, même mineure, des statuts de la société. Au total, le capital du Grand Hôtel atteint 450 MF, divisé en 15 000 actions de 3 000 francs, entièrement libérées<sup>1712</sup>. Cette décision appelle deux remarques : d'une part, on assiste à une

---

<sup>1710</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 26 avril 1947.

<sup>1711</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 14 mai 1956.

<sup>1712</sup> ADP, V12S1 : AGH, statuts de mai 1956.

uniformisation du capital de la société : toutes les actions sont désormais égales entre-elles et ne diffèrent plus selon leur date de création. D'autre part, le montant nominal des actions a été grandement accentué : en 1946, les actions du Grand Hôtel ne coûtent que 100 francs, elles en valent trente fois plus dix années plus tard. Cela traduit une volonté des dirigeants de l'entreprise et doit marquer, par la même occasion, le prestige de l'enseigne. Surtout, cela réduit la faculté de mouvement de ces mêmes actions et interdit leur accès à un grand nombre de petits porteurs.

Les différentes révisions des statuts de l'entreprise ne donnent pas lieu de grandes variations. Seul l'article 31, relatif à la répartition des bénéfices, a été revu, ce qui, par contre, est lourd de sens. En effet, l'intéressement du personnel disparaît au lendemain de la guerre. Les bénéfices deviennent très officiellement et très largement orientés à la récompense du capital : en suivant les prescriptions de la loi, 5 % des bénéfices nets sont dévolus à la constitution de la réserve légale jusqu'au moment où le fonds de réserve aura atteint le dixième du capital social ; le stade suivant rétribue à hauteur de 5 % les actions ; ensuite, sur décision de l'assemblée générale, les réserves peuvent être alimentées. Enfin, le solde est réparti de la façon suivante : 10 % au conseil d'administration et 90 % aux actions. Ainsi, le Grand Hôtel est toujours aussi lucratif pour ses dirigeants, voire même, en proportions, encore plus. Nous pouvons nous étonner que l'intéressement ait aussi brusquement disparu des statuts ; il réapparaît peut-être sous d'autres formes ... Ainsi, sans tenir compte ni des jetons de présence ni des dividendes, les administrateurs du Grand Hôtel perçoivent chacun, entre 1946 et 1959, en moyenne annuellement 545 000 F, uniquement grâce aux exigences statutaires.

La refonte des bilans orchestrée par les lois d'après-guerre engendre forcément de fortes différences par rapport aux structures d'avant-guerre. Concernant l'actif, les immobilisations d'exploitation – les agencements, les installations, le mobilier et le matériel – et les marchandises redeviennent des postes prédominants : ils représentent plus de 47 % du bilan de 1947. Cela s'explique par les lourds investissements consentis aux lendemains de la guerre. Par contre, de la même manière que durant les années 1920 et 1930, leur poids décline peu à peu – à peine 23 % en 1958, prouvant une nouvelle fois que de nombreux actifs de la société sont employés en dehors du Grand Hôtel. Les anciens postes privilégiés retrouvent leur piédestal. La participation financière – les actions de la Rente foncière placées en garantie de l'emprunt obligataire – pèse plus que jamais de tout son poids sur l'actif de l'entreprise. De

1946 à 1954, les actions Rente foncière sont toujours inscrites au bilan de la même manière que dans les années 30. Par contre, à compter de 1955, il est assez logiquement décidé de réévaluer cet actif : de 67 MF, elles passent à 320 MF. Comment est opérée la réévaluation ? Cela n'est pas mentionné avec précision mais elle s'ajuste probablement sur les nouveaux cours ou sur une moyenne des cours de la Rente foncière. D'autres titres de participation – que nous aurons l'occasion de détailler – additionnés à l'achat de nouveaux titres de placement, comme des actions du Prince de Galles, viennent accroître le poids des investissements de l'entreprise dans d'autres sociétés, qui sont majoritairement très proches du Grand Hôtel, ce que nous avons pris l'habitude de qualifier de sociétés sœurs. En 1947, valeurs engagées – les 80 000 actions de la Rente foncière – et valeurs réalisables à court terme représentent 35 % du total de l'actif ; ce montant est arrivé à environ 70 % en 1958. On retrouve plus ou moins les mêmes chiffres qu'au plus fort de la participation extérieure du Grand Hôtel dans d'autres sociétés.

Les hausses successives du capital, accompagnées de la croissance des réserves, entraînent une lente évolution de la structure du passif. Parti de 41 % du bilan en 1946, le poids du capital et des réserves passe à 44,5 % en 1949 – après la deuxième augmentation, puis à 70 % en 1957, point culminant de la décennie. Le poids de la dette obligataire est mécaniquement et concrètement diminué. D'autres postes, ceux relatifs au fonctionnement de l'entreprise – fournisseurs, entrepreneurs, etc. – ne méritent aucune remarque d'importance tant ils brillent par leur stabilité. Par contre, certains postes accentuent fortement le poids de la dette à court et moyen terme. Par exemple, en 1953, le poste « autres créditeurs » est porté à près de 36 MF contre 1,5 MF l'année précédente. Cet accroissement répond aux volontés d'expansion des dirigeants du Grand Hôtel, sur lesquelles nous allons revenir. De plus, en 1958, un crédit de 80 MF est ouvert auprès du Crédit hôtelier, emprunt remboursable en dix ans<sup>1713</sup>. Cet emprunt est destiné à la modernisation du Grand Hôtel. Ainsi, ne dérogeant pas à leur ligne de conduite, ses dirigeants veillent à ce que les installations de l'entreprise ne prennent pas un retard irrémédiable vis-à-vis de la concurrence. Il reste étonnant qu'ils n'autofinancent pas ces travaux. De ce fait, le poids de la dette augmente entre 1946 et 1958, et ce malgré les hausses importantes du capital : à la première date, la dette occupe 17,17 % du bilan ; à la seconde, 19,15 %. Elle atteint un maximum en 1948 en représentant un quart du passif. Ainsi, la dette reste largement maîtrisée eu égard de l'importance prise par la société et

---

<sup>1713</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 mai 1959.

malgré l'étendue, en valeurs brutes, prise par cette même dette – 171 MF en 1958. Cela n'est nullement alarmant et traduit les nouvelles ambitions expansionnistes des dirigeants du Grand Hôtel.

### *L'aventure africaine*

La réussite dégagée par l'entreprise parisienne fait forcément réfléchir ses dirigeants quant à la possibilité de développer leurs activités. Il est déjà apparu risqué de s'étendre à Paris. L'avènement difficile du Prince de Galles est là pour le confirmer et les administrateurs du Grand Hôtel ne veulent pas commettre la même erreur que vingt ans auparavant. Le marché parisien de la grande industrie hôtelière semble bien se porter, s'être équilibré naturellement et, de ce fait, il ne paraît guère judicieux de créer une nouvelle offre au risque que celle-ci ne rencontre pas une demande adéquate. L'absence de création de grands hôtels à Paris durant toutes les années 1950 montre que l'on a su tirer les conséquences des échecs passés. Trouver de nouveaux horizons semble obligatoire pour réussir ce nouveau pari et pour ne pas compromettre le succès des anciennes maisons. Aussi, après la Seconde Guerre mondiale, le sol africain paraît être un nouvel eldorado pour l'industrie hôtelière.

En 1951, un changement d'importance a lieu dans la manière de traduire les comptes de la société. Les titres de placement passent de 63 à 11 MF alors que, dans le même temps, est créé un nouveau chapitre s'intitulant « autres titres de participation », les premiers titres de participation étant constitués des actions de la Rente foncière<sup>1714</sup>. Au total, la modification ne concerne que les écritures comptables et ne change que peu les totaux du bilan. Par contre, le glissement de rubriques prouve que l'investissement s'inscrit désormais à long terme, avec une réelle volonté de s'impliquer dans la société sur laquelle le dévolu des administrateurs du Grand Hôtel fut jeté, au contraire de simples participations ne devant rapporter que des dividendes, voire un pouvoir décisionnel auprès des entreprises où l'on a investi. En 1952, les commissaires aux comptes de l'entreprise, dans un rapport spécial, dévoilent les plans des dirigeants du Grand Hôtel : ils ont pris une participation importante et se sont largement investis personnellement dans la Société Africaine Foncière et d'Industrie Hôtelière (SAFIH)<sup>1715</sup>. Les deux entreprises ont, suivant la formule consacrée, des administrateurs communs. Un compte de dépôt à plus d'un an d'échéance est accordé à la société africaine.

---

<sup>1714</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 mai 1952.

<sup>1715</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 mai 1953.

Dès lors, la même stratégie que durant la Belle Époque, lorsque le Grand Hôtel aida financièrement les jeunes sociétés du Meurice et de la rue Édouard VII, est engagée. Ce compte, qui ne produit aucun intérêt, se solde sur un total de 19,5 MF au 31 décembre 1952, somme devant servir à augmenter le capital de la SAFIH. C'est le début de l'aventure africaine du Grand Hôtel.

Une fois la décision prise, le dilemme consiste à choisir le point de chute du nouvel établissement de l'empire Millon. Deux destinations retiennent l'attention de ses dirigeants : Dakar ou Conakry<sup>1716</sup>. La capitale sénégalaise paraît dans un premier temps posséder le plus d'atouts. Toutefois, la cité est déjà fortement prisée et possède une industrie hôtelière conséquente. De plus, les améliorations du transport aérien font qu'il ne devient plus obligatoire de transiter par Dakar pour poursuivre un voyage africain. La ville serait ainsi de moins en moins une ville-étape, d'où une réduction, ou tout du moins, une stagnation de la demande en hébergements temporaires. Tenant compte de ces évolutions, la sélection de Conakry, capitale de la Guinée, s'impose. En 1953, le Grand Hôtel consent à une avance de 34,5 MF à la SAFIH en contrepartie d'une ouverture de crédit d'un montant équivalent auprès de la Caisse centrale de la France d'Outre-Mer, pour un taux d'emprunt très intéressant. Cette avance atteint 40 MF l'année suivante. De plus, un compte de dépôt à plus d'un an d'échéance est également ouvert au bénéfice de la SAFIH, pour un montant de 36,5 MF. Enfin, toujours en 1953, un compte courant est inauguré avec la Société Commerciale et Industrielle d'Expansion (SCIE), société ayant en charge l'exploitation de l'Hôtel de France. Une fusion s'opère rapidement entre le SCIE et la SAFIH<sup>1717</sup>. En 1954, compte courant et compte de dépôt atteignent la somme de 60 MF, 89 MF l'année suivante<sup>1718</sup>. Ces montants colossaux servent à ériger l'hôtel, d'environ quatre-vingts chambres, et à lancer son exploitation. En outre, les dirigeants du Grand Hôtel ne s'arrêtent pas en si bon chemin et prennent part, au nom de l'entreprise, dans le capital des différentes sociétés. Ainsi, en 1954, le Grand Hôtel détient 20 % de la SCIE. Il est prévu que le Grand Hôtel puisse largement épauler la SCIE puisque le conseil d'administration de la société décide de faire des versements au compte courant de cette dernière jusqu'à concurrence de 23 MF<sup>1719</sup>. L'année suivante, en 1955, le solde de ce compte ne s'élève plus qu'à 5,5 MF ; les remboursements ont déjà commencé. Le fort engagement de la société du Grand Hôtel se confirme toujours plus avec l'intérêt porté par ses dirigeants vers la Société foncière de Camayenne, propriétaire

---

<sup>1716</sup> Entretiens avec Rémi Chapotin.

<sup>1717</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 24 mai 1958.

<sup>1718</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 14 mai 1956.

<sup>1719</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 28 mai 1955.

de villas et de terrains mitoyens de l'Hôtel de France. Le Grand Hôtel détient dès lors 20 % de son capital et voit son portefeuille retrouver des valeurs importantes : au 31 décembre 1956, l'addition des dépôts à plus d'un an d'échéance, de la participation financière, des titres de participation, des autres débiteurs et des titres de placement s'élève à 558 MF, soit 69,45 % de l'actif de l'entreprise<sup>1720</sup>. Devant de tels investissements extérieurs, il est évident que le moindre grain de sable que pourraient connaître ces quelques sociétés ayant attiré les capitaux de l'entreprise peut lui être fort préjudiciable. C'est d'ailleurs ce qui va se passer mais le Grand Hôtel eut la chance que l'Hôtel de France gagna rapidement de l'argent et put, de ce fait, réduire ses dettes auprès de sa société-mère. Sans cela, l'avenir du Grand Hôtel aurait peut-être été mis en jeu.

Les événements politiques viennent contrecarrer les plans d'André Millon. En 1958, la Guinée, menée par son leader Sékou Touré, est le seul pays d'Afrique à exprimer son refus face à la proposition du Général de Gaulle pour entrer dans la Communauté française<sup>1721</sup>. Ce vote entraîne un arrêt immédiat des relations entre la métropole et l'ancienne colonie. La Guinée accède à l'indépendance le 2 octobre 1958, tout en entrant dans « *une société socialiste* »<sup>1722</sup> selon les propres termes de son chef de l'état. Ainsi, il est un peu près certain que l'hôtel va être nationalisé. Il n'en fut rien, grâce à certaines relations locales plus ou moins obscures – la famille Millon aurait été proche de la nourrice de Sékou Touré. Dans le milieu des années 1960, la société du Grand Hôtel garde toujours le contrôle de l'Hôtel de France, malgré des « *difficultés croissantes* »<sup>1723</sup> ; il fut vendu par la suite pour une somme dérisoire, à un cousin de la famille, Jean Terninck, fortement implanté en Afrique occidentale, notamment dans l'industrie textile.

Au final, la société du Grand Hôtel perd une partie de son investissement ; toutefois, les dommages auraient pu être bien plus conséquents. En effet, la promptitude avec laquelle les différentes avances à la SCIE ont été remboursées permet au Grand Hôtel de limiter les dégâts. Dès 1958, le compte SCIE ne s'élève plus qu'à 27,5 MF, les avances faites à cette même société à 34 MF, contre 53 l'année précédente. Le remboursement des avances est donc en tout point prodigieux. Cependant, à l'heure où la Guinée retrouve son indépendance, le Grand Hôtel est toujours engagé, soit sous la forme de ces avances, soit sous celle de

---

<sup>1720</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 mai 1957.

<sup>1721</sup> DROZ Bernard, *Histoire de la décolonisation au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 2006, p. 260.

<sup>1722</sup> DEVEY Muriel, *La Guinée*, Paris, Karthala, 1997, p. 137.

<sup>1723</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 22 juin 1967.

participation dans les diverses sociétés présentes sur le terrain. La présentation des comptes tendrait tout de même à penser que, malgré l'indépendance, les remboursements continuent<sup>1724</sup>. Toutefois, il est impossible que le Grand Hôtel sorte totalement indemne de ce périple : dès 1960, il est décidé de dévaluer les valeurs possédées en Afrique. Sont ainsi rabaissées de 50 % la valeur des actions de la SCIE et de 80 % celles de la Société foncière de Camayenne. Tous les actifs de cette dernière ont été nationalisés. L'année suivante, ce sont carrément les crédits accordés à la SCIE qui sont réduits, au bilan et sans remboursement, de plus de 80 %<sup>1725</sup>. Les prêts à plus d'un an d'échéance ne s'élèvent plus qu'à la somme de 30 000 nouveaux francs, somme que le Grand Hôtel ne voit jamais rentrer dans ses caisses. D'autres montants sont passés par pertes et profits ; jusqu'à la fin des années 1960, différentes provisions sont adoptées chaque année pour éponger les pertes africaines. De plus, l'entreprise ne peut pas entièrement se désolidariser de la SCIE qui possède des intérêts métropolitains. L'aventure africaine du Grand Hôtel n'en reste pas moins définitivement terminée ; la société peut désormais concentrer toutes ses participations à Paris, auprès de ses sociétés sœurs.

## **2- La vente de l'empire**

### **A- L'ambivalence des années 1960**

#### *L'inquiétante stagnation*

Alors que le Grand Hôtel présente de bons résultats pour toutes les années 1950, il n'en est pas de même pour la décennie suivante. En effet, même si la société ne connaît ni une phase récessive ni exercices déficitaires, la production de la société stagne de manière dangereuse.

---

<sup>1724</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 mai 1961.

<sup>1725</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 19 mai 1962.



	Voyageurs	Nuitées (Indice base 100 : 1962)	Couverts (Indice base 100 : 1962)
1960	67 459	234 726 (100,2)	
1961	68 815	226 413 (97,7)	
1962	74 211	234 144 (100)	107 488 (100)
1963	77 277	240 591 (102,5)	114 461 (106,5)
1964	77 839	240 528 (102,5)	116 868 (118,5)
1965	73 919	223 167 (95,5)	103 000 (96)
1966		228 247 (97,5)	108 793 (101)
1967		219 746 (94)	103 277 (96)
1968		189 786 (81)	87 249 (81)
1969		223 230 (95,5)	96 054 (89,5)

T.67- Évolution de l'activité, 1960-1969<sup>1726</sup>

La décennie connaît deux phases distinctes. Jusqu'en 1964, le Grand Hôtel maintient une production croissante, avec une ligne de flottaison perpétuellement maintenue au-dessus des 220 000 nuits vendues annuellement. C'est d'ailleurs un record pour l'entreprise, jamais elle n'avait atteint de tels résultats. Par contre, par la suite, on assiste à un réel tassement de cette progression. Passé le pic des années 1963 et 1964, le Grand Hôtel semble avoir touché un seuil qui lui est impossible de dépasser. C'est en tout cas l'impression laissée par les exercices de la deuxième moitié des années 1960, exception faite de celui, exceptionnel, de 1968. Ce dernier illustre à nouveau la sensibilité de l'industrie hôtelière face à tout événement politique ou économique, à tout soubresaut conjoncturel. Pourtant, aux dires de Jean Radius, l'année était partie sous d'assez bons auspices grâce à de nouvelles dispositions fiscales<sup>1727</sup> : la taxe locale, au taux de 12,5 % sur les prestations « locations de chambres », avait été substituée à partir du 1<sup>er</sup> janvier 1968 au profit de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) au taux de 6 %, porté à 7 % au 1<sup>er</sup> décembre de la même année. Par contre, la restauration et le bar se

<sup>1726</sup> Ce tableau fut réalisé à partir de deux sources : les rapports annuels du conseil d'administration pour les voyageurs – dont l'indication disparaît à partir de 1966 – et les nuitées. Le nombre de couverts est connu grâce à l'audit, réalisé en 1969, commandité par la société du Grand Hôtel au cabinet d'ingénieurs civils, Pierre Sadoc & associés (archives familiales, « fonds Chapotin »).

<sup>1727</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 juin 1969.

trouvent inversement touchés avec une taxation passant de 8,50 à 15 % au 1<sup>er</sup> décembre 1968. Au total, la mesure reste avantageuse pour le Grand Hôtel du fait de sa spécialisation au profit du logement. On ne peut pas en dire de même pour les événements de la mi 1968. Au plus fort de la crise, le Grand Hôtel ferme ses portes pendant quatorze jours. Du point de vue de la fréquentation, les conséquences du vaste mouvement sont très palpables : base 100 pour les mois de mai, juin, juillet et août 1967, l'indice du nombre de voyageurs passe à 72,35 pour 1968. De plus, les effets corollaires du mouvement se font ressentir de manière différente selon les nationalités. Les Américains paraissent plus sensibles à ce type d'évènement : leur indice de fréquentation est descendu à 42,6 pour juin 1968 en comparaison de juin 1967, à 60,7 par rapport aux quatre mois précités. De surcroît, les retombées ne s'arrêtent pas à l'été de 1968 et s'observent tout au long de l'année. L'incertitude engendrée par les troubles sociaux et leur prolongation ont dévié de Paris de nombreux circuits touristiques jusqu'à la fin de 1968.

Même en dehors de ces effets fâcheux pour l'industrie hôtelière, tout porte à croire que le Grand Hôtel a atteint un stade au-delà duquel il est difficile d'accéder. Deux explications, au demeurant totalement opposées, peuvent être avancées : soit le Grand Hôtel se porte très bien et bénéficie de taux d'occupation et de rentabilité confortables, soit l'entreprise ne réussit pas à franchir cette barre du fait qu'elle s'est en quelque sorte endormie sur ses lauriers et ne s'est que très peu renouvelée, surtout du point de vue de ses installations, services et offres. En un sens, elle n'a pas innové et propose toujours le même visage depuis de trop longues années. La commande d'un audit, délivré en 1969, semble confirmer que les dirigeants du Grand Hôtel ont pris conscience de leurs lacunes et ont cherché des remèdes à cette stagnation, tant au niveau de la rentabilité globale de la société que du point de vue des services proposés<sup>1728</sup>. Un autre but de cette opération, dévoilé plus tard, est de connaître l'état financier de toutes les composantes de l'empire Millon.

Aucun catastrophisme n'émane de la longue et précise étude du cabinet d'experts, qui s'intéressa également au Prince de Galles, au Meurice et au Café de la Paix. Aux dires des spécialistes, la situation financière – fonds de roulement, endettement net, coefficient de liquidité de trésorerie égal à 1,3 en 1968 – du Grand Hôtel est « *très saine* »<sup>1729</sup>. En valeurs

---

<sup>1728</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : rapport Sadoc, diagnostic sur la situation actuelle de la société du Grand Hôtel et étude de perspective d'amélioration.

<sup>1729</sup> *Ibid.*, p. 6.

brutes, et malgré une production stagnante, le chiffre d'affaires net – que nous ne connaissons qu'à partir de 1962 – croît. En six exercices, de 1962 à 1967, il augmente de plus de 30 %, ce qui constitue une belle performance, eu égard à une production stable. Une seule explication est donnée à cette progression : la hausse des tarifs de l'établissement. Sans cela, la progression de l'entreprise aurait été nulle, pour ne pas dire pire. Toutefois, ces augmentations sont maîtrisées et laissent une marge de manœuvre importante aux dirigeants de l'entreprise.

	Chiffre d'affaires net (en F)	Bénéfice net (en F)	Valeur distribuée au titre des dividendes (en F)	Dividende (en %)
1960		908 827,79	658 631,69	14,63
1961		956 748,81	679 894,42	15,11
1962	14 700 000	1 030 395,87	738 193,39	16,4
1963	16 200 000	1 029 101,81	743 839,80	16,53
1964	16 850 000	919 637,27	695 219,93	15,44
1965	17 350 000	673 504,73	556 107,23	12,36
1966	18 370 000	1 132 570,98	660 000	8,3
1967	19 210 000	1 705 472,57	660 000	8,3
1968	16 840 000	942 682,60	660 000	8,3
1969		1 936 311,77	780 000	9,81

T.68- Résultats du Grand Hôtel, 1960-1969<sup>1730</sup>

La gestion de l'entreprise évolue au fur et à mesure de la période. Alors qu'elle commence sur le même rythme que lors de la décennie précédente, une certaine prudence s'instaure dès que l'on se rend compte que les performances de l'entreprise souffrent d'une certaine léthargie. Aux dires des administrateurs, la nouvelle concurrence développée dans la seconde moitié des années 1960, notamment celle constituée par les grands hôtels périphériques, y est pour beaucoup. Ce n'est pas le point de vue des auditeurs des sociétés Millon. Selon eux, les nouveaux hôtels de grande capacité, comme le Hilton Suffren ouvert en 1964 sur la rive gauche de la capitale, malgré une classification similaire à celle du Grand Hôtel – quatre étoiles – présentent une image et des tarifs dignes des établissements quatre étoiles « luxe ». En conclusion, « l'évolution des nuitées apparaît supérieure à l'évolution du parc hôtelier et met en évidence une tendance favorable à la montée des taux d'occupation en hôtels de luxe ou

<sup>1730</sup> Comme précédemment, les chiffres d'affaires sont fournis par le rapport Sadoc alors que les bénéfices proviennent des rapports des administrateurs aux actionnaires.

quatre étoiles »<sup>1731</sup>. Au 1<sup>er</sup> janvier 1968, le cabinet d'experts estime à 7 296 chambres quatre étoiles présentes sur le sol parisien, 2 740 pour les quatre étoiles « luxe ». En dépit de toutes les prévisions d'inauguration de nouveaux établissements à partir de 1970, le nombre de chambres pour la catégorie quatre étoiles devrait rester stable. Ainsi, le Grand Hôtel n'aurait rien à craindre de ces nouvelles fondations. Il lui reste donc d'innombrables cartes à jouer et si ces résultats s'affaiblissent, c'est que l'entreprise n'a pas su se renouveler et est en phase de régression face à la concurrence. Un guide de l'époque confirme qu'une rénovation de l'entreprise est urgente : « On doit redécorer l'hôtel, étage par étage. Personne ne s'en plaindra ... »<sup>1732</sup>. Une profonde reprise en main s'impose. En outre, les cours des actions du Grand Hôtel ont peut-être également ressenti la médiocre période que l'entreprise commençait à traverser à partir de 1964 : en 1962, le cours d'une action Grand Hôtel avait atteint un record de 4 430 francs ; il était d'environ 750 francs en 1960, 1 825 fin 1965<sup>1733</sup>.

Les déboires africains additionnés aux performances moyennes de l'entreprise laissent une assez faible marge de manœuvre aux dirigeants du Grand Hôtel. Du reste, l'augmentation de capital votée au cœur des années 1960 reprend la formule déjà employée par l'entreprise et ne correspond en rien à une bonne période traversée par elle. Ainsi, la réévaluation des actifs de la société, notamment de ses parts dans la Rente foncière, dégage une réserve spéciale de 3,3 MF en 1963<sup>1734</sup>. En mai 1966, l'assemblée autorise le conseil d'administration à incorporer cette réserve au capital social de l'entreprise qui se trouve dès lors porté à 7 950 000 francs<sup>1735</sup>. Cette opération est réalisée par la création de 30 000 nouvelles actions de 265 F qui ont été échangées gratuitement contre les 15 000 anciennes à raison de deux actions nouvelles contre une ancienne. Cette transaction se fait donc au bénéfice de l'actionnaire puisqu'il détient, au final, un capital de 530 F contre 300 auparavant. Toutes les anciennes actions sont annulées. Cette opération a pour effet d'accroître la part des fonds propres au passif de la société : en 1966, capital et réserves composent environ 72 % du total du bilan, à peine 43 % en 1970. Entre-temps, le poids de la dette a considérablement augmenté. Cette évolution constitue une réponse aux errements du passé pointés du doigt par

---

<sup>1731</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : rapport Sadoc, diagnostic sur la situation actuelle de la société du Grand Hôtel et étude de perspective d'amélioration, p. 30.

<sup>1732</sup> *Guide Julliard de Paris, Les bonnes et nouvelles adresses de Henri Gault et Christian Millau*, Paris, Julliard, 1965, p. 352.

<sup>1733</sup> *Journal des Finances*, 19 novembre 1965.

<sup>1734</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 mai 1964.

<sup>1735</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 22 juin 1967.

le cabinet d'audit. Elle doit déboucher sur une amélioration des performances du Grand Hôtel, en passant par une profonde restructuration affectant de nombreux aspects.

### *Une modernisation tardive*

Les dirigeants de l'entreprise n'avaient pas attendu le rapport de 1969 pour se rendre compte de la fragilité de leur situation. Certains éléments furent visibles dès que la stagnation de l'activité du Grand Hôtel se manifesta. Dans un premier temps, les administrateurs l'expliquent par des motifs sur lesquels ils n'ont aucune emprise. Ainsi, durant l'été 1966, des grèves intervenues au sein des transports aériens et maritimes auraient eu des conséquences négatives sur les résultats de l'entreprise. De plus, la clientèle américaine « *marque [...] une réticence à choisir la France comme but de leur voyage* »<sup>1736</sup>. Jean Radius se garde de donner toute explication au phénomène. Faut-il y voir un refroidissement des relations entre la France et les États-Unis, synonyme, entre autres, du retrait de la France, décidé par de Gaulle, des commandements intégrés de l'OTAN ? Probablement. Quoiqu'il en soit, cet état de fait est d'autant plus regrettable que l'entreprise avait depuis le milieu des années 1950 axé sa communication et ses efforts publicitaires vers l'Outre-Atlantique. Ainsi, la politique de communication, vraisemblablement trop spécialisée vers certains destinataires, montre ses limites et force l'entreprise à la remettre en cause, à la diversifier. Pour l'année suivante, c'est-à-dire en 1967, l'absence de la clientèle américaine est de plus en plus palpable. Alors que les Américains représentent 40 % de la clientèle totale du Grand Hôtel en temps normal, leur nombre baisse de 10 % vis-à-vis de l'année précédente. Le risque est donc majeur et oblige l'entreprise à aller conquérir de nouveaux marchés. Des accords de représentation sont conclus de manière à atteindre une clientèle en provenance du Japon, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et de l'Amérique du Sud. De plus, de nombreux efforts sont consentis en direction de l'Angleterre, la Belgique et l'Allemagne. Toujours dans cette tentative de prospection commerciale, le Grand Hôtel participe à la création d'un groupement d'une soixantaine d'hôtels européens constituant une chaîne de réservation et de publicité. Aucun détail n'est fourni sur cet accord.

Dès 1968, un programme de rénovation de l'hôtel est établi. Au-delà des investissements normaux effectués dans le cadre de l'entretien du matériel d'exploitation, une

---

<sup>1736</sup> *Ibid.*

première tranche de travaux est entreprise concernant la remise à neuf de dix-huit chambres et salles de bains. Les installations électriques bénéficient également de ce rajeunissement. De plus, il est prévu de refaire, durant l'été 1968, une centaine de chambres et de salles de bains ainsi que de revoir le système du chauffage central et de distribution d'eau. Les événements de mai et juin 1968 obligent la direction du Grand Hôtel à ajourner ses plans. Ainsi, les dirigeants du Grand Hôtel restent convaincus de l'utilité de maintenir sans cesse le Grand Hôtel dans un état digne de sa réputation : de 1962 à 1968, 12,7 MF ont été dépensés au titre des travaux d'entretien courant de l'entreprise<sup>1737</sup>. Ces investissements ont été financés par les ressources propres à l'entreprise qui pratique au surplus des amortissements maxima. Néanmoins, tout ceci reste insuffisant face aux nouveaux défis que doit relever l'industrie hôtelière.

En 1969, le conseil d'administration concède lui-même qu'il lui est apparu que la politique d'investissements devait être « *intensifiée et accélérée* »<sup>1738</sup>. Il donne plusieurs raisons à cela : les mutations des goûts de la clientèle, leurs nouvelles aspirations en matière de confort, de communication, le développement du tourisme de congrès, ... Le rapport du cabinet d'audit avait clairement mis en lumière que le tourisme d'affaires était la branche offrant le plus de perspectives de croissance<sup>1739</sup>. En 1969, le tourisme d'affaires compose 44 % de la clientèle hébergement du Grand Hôtel. Cette clientèle est principalement européenne, à hauteur de 72,7 %. Concernant la clientèle « tourisme », le rapport de force s'inverse puisque les Nord-Américains comptent pour 59 % de ce type de clients. De plus, la saisonnalité de l'activité est différente selon les deux grands groupes. En dehors de juillet et août, la clientèle « affaires » est répartie de manière très égalitaire tout le long de l'année, assurant une activité continue pour l'hôtelier. À l'inverse, la clientèle « tourisme » reprend *grosso modo* le même schéma de la saisonnalité du voyage que nous décrivions pour la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et le début du XX<sup>e</sup> siècle. Seuls sont gommés les vides qui existaient durant l'été ; la clientèle « tourisme » se concentre principalement entre avril et octobre avec des pics pour juillet et août. Ainsi, clientèle « affaires » et « tourisme » se complètent tout le long de l'année et tendent à offrir à l'hôtelier une activité équilibrée. La recommandation de développer le tourisme « affaires » vient peut-être du constat qu'il s'agit pour le moment d'une clientèle

---

<sup>1737</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 juin 1969.

<sup>1738</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 juin 1970.

<sup>1739</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : rapport Sadoc, diagnostic sur la situation actuelle de la société du Grand Hôtel et étude de perspective d'amélioration, p. 41-43.

majoritairement européenne, semblant moins volatile ou moins sensible aux fluctuations de la conjoncture, sous toutes ses formes, que la clientèle américaine.

Affaires 44 %	Groupes	France	4
		Europe	5
		Amérique Nord	1,5
		Divers	1,5
		<i>Total</i>	<i>12</i>
	Individuels	France	13
		Europe	10
		Amérique Nord	6
		Divers	3
		<i>Total</i>	<i>32</i>
Tourisme 56 %	Groupes	France	0
		Europe	1
		Amérique Nord	26
		Divers	10
		<i>Total</i>	<i>37</i>
	Individuels	France	2
		Europe	6
		Amérique Nord	7
		Divers	4
		<i>Total</i>	<i>19</i>

T.69- Segmentation de la clientèle du Grand Hôtel, 1969 (en %)

Selon les experts, le Grand Hôtel doit donc miser sur la clientèle « affaires ». Ils ont probablement estimé que la clientèle « tourisme » est arrivée à un goulot d'étranglement ne lui permettant plus de s'accroître. Les groupes de touristes, au sens littéral du terme, privilégient peut-être dès cette époque les hôtels de moindre catégorie, offrant des tarifs plus attractifs alors que, à l'inverse, les touristes les plus fortunés optent pour les établissements de plus grand standing que celui qu'offre le Grand Hôtel. La grande modernisation lancée à partir de 1969 doit donc tenter de répondre à cette mutation, doit largement tendre au développement de la clientèle « affaires », public moins saisonnier et acceptant de payer certaines prestations à des tarifs plus élevés.

Programmé sur quatre ans, le projet de rénovation comporte quatre points majeurs. Même s'ils ne sont pas spécifiques à la nouvelle affectation que l'on veut donner au Grand Hôtel, les chantiers techniques composent une part essentielle de cette métamorphose : ils prévoient la réfection complète de la centrale de chauffage et de distribution d'eau, la création

d'une nouvelle batterie de trois ascenseurs, le réaménagement de certains locaux de service, comme l'économat, la cave, les vestiaires du personnel, les ateliers d'entretien, etc., le remplacement du standard téléphonique, régulièrement saturé, et enfin la réfection de la cuisine<sup>1740</sup>. En deuxième lieu, les dirigeants du Grand Hôtel choisissent de moderniser – le mot est très à la mode – les locaux de réception et les espaces publics de l'établissement. Ainsi, le bar, le jardin d'hiver, le hall de réception et les entrées sur la rue Scribe et le boulevard des Capucines sont profondément revus et réaménagés. Le style choisi tranche singulièrement avec la précédente grande rénovation qu'avait connue l'hôtel, en 1904-1905. Le Grand Hôtel est devenu résolument moderne au risque d'y perdre son âme : le jardin d'hiver est transformé en patio avec un faux plafond bas, très géométrique laissant une place importante aux couleurs vives, le hall de réception est également devenu géométrique, le plastique semble avoir remplacé le bois<sup>1741</sup>. Même le logo de l'entreprise est renouvelé au profit d'un entremêlement d'un G et d'un H au sein d'un cercle. Après s'être occupé des espaces fonctionnels puis publics, le troisième point concentre son attention sur les chambres. Une nouvelle fois, la modernisation est à l'honneur : les anciens grands appartements sont démantelés pour augmenter le potentiel locatif du Grand Hôtel. De 558 chambres, l'édifice passe à 660. Surtout, toutes doivent désormais être pourvues de salle de bains ; jusqu'à cette période, certaines chambres ne disposaient que d'un cabinet de toilette. Enfin, la dernière tranche de travaux concerne l'objectif de développement de la clientèle « affaires ». Avant cette importante réforme, le Grand Hôtel ne dispose que de la grande salle à manger et de deux autres salles, pouvant accueillir entre 150 et 250 personnes. Ces trois espaces ne sont pas adaptés à l'organisation de grandes réunions de travail. Une fois le programme achevé, le Grand Hôtel doit pouvoir offrir à sa clientèle spécifique une salle de conférence de 700 personnes équipée pour la traduction simultanée et pour l'audio-visuel, la grande salle des fêtes pouvant recevoir plus de 1 000 personnes en cocktail et 600 en banquet, quatre autres salles de banquet, conférence ou cocktail de 150 à 300 personnes et, enfin, diverses salles de dimensions plus réduites mais pouvant accueillir des réunions de vingt à cinquante personnes. Au total, le Grand Hôtel propose à sa clientèle dix-sept salles de séminaires. Le Palais des Congrès, situé Porte Maillot, et dont les travaux débutèrent en 1970, fait donc des émules.

---

<sup>1740</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 juin 1970.

<sup>1741</sup> Cf annexes n°44. Le nouveau logo de l'entreprise se retrouve sur la photographie intitulée « entrée des salons rue Auber ».



Selon Jean Radius, l'objectif est double : « *le développement de ce genre d'activité, outre qu'il est une source de profit appréciable en ce qui concerne la restauration, devrait nous permettre d'améliorer de façon sensible nos pourcentages d'occupation en chambres pendant la période de morte saison* »<sup>1742</sup>. La communication du Grand Hôtel chante dès lors les louanges de cet important virage pris par l'entreprise. La modernité est placée au cœur de cette stratégie, pour encenser toutes les installations de l'édifice. Le développement de l'activité conférence est plus que souligné. Le Grand Hôtel cherche à montrer qu'il est un pionnier dans le secteur par rapport au marché parisien *intra-muros*. Comme toujours, la centralité de l'hôtel est mise en avant, ainsi que l'aspect pratique qu'elle fournit : « *la place de l'Opéra, centre de la capitale, n'a jusqu'à présent jamais été considérée comme un rendez-vous idéal pour les hommes d'affaires, industriels et techniciens, désireux de se réunir dans des conditions matérielles exceptionnelles. L'impensable est devenu réalité. La mise en place par le Grand Hôtel de dix-sept salles de conférences [...] correspond à une véritable révolution vers l'avenir. Ces salles ultra-modernes sont équipées de tableaux magnétiques, d'écrans escamotables, de sonorisations et de toute la gamme des appareils audio-visuels les plus cotés, y compris ceux permettant la traduction simultanée. [...] De nombreuses lignes téléphoniques et cabines permettent des échanges et des contacts ultra-rapides. Une installation de télex et un bureau de presse renforcent ce potentiel de liaison. Entièrement climatisées, les salles de réunion et conférences permettent de travailler ou de se rencontrer dans une atmosphère toujours agréable. Grâce à la nouvelle formule mise au point au cours de plusieurs années de recherche et de réalisations, Paris est maintenant doté, au centre même de ses activités, d'un lieu de réunions susceptible de rendre les services les plus éminents par la perfection des réalisations qu'il apporte dans un environnement prestigieux. Les nombreux parkings qui l'entourent font lever le préjugé défavorable que les difficultés de stationnement pouvaient susciter [...] L'immense patio, traité dans un style sobre et moderne, est un lieu idéal pour les rendez-vous d'affaires* »<sup>1743</sup>. Côté chambres, le son de cloche est rigoureusement identique puisque la direction du Grand Hôtel insiste sur la modernité de leurs installations et de leurs équipements : « *Toutes les chambres du Grand Hôtel possèdent des salles de bain, un bar à facturation automatique, une radio et une télévision. Elles sont six cents cinquante à la disposition des touristes et hommes d'affaires de passage qui apprécient leur luxe et leur confort* »<sup>1744</sup>. La profonde mutation du Grand Hôtel fut couronnée par la remise, par le Secrétariat d'État au Tourisme, de la coupe d'or en avril 1972.

Le financement de cet audacieux programme, dont le coût prévisionnel est estimé à 24 MF, est envisagé grâce à trois sources : l'autofinancement à hauteur de 9 MF, un emprunt de 8 MF contracté conjointement auprès du Crédit hôtelier et du Crédit national, dans le cadre du Fonds de Développement Économique et Social. Enfin, l'entreprise participe à concurrence de 7 MF à un emprunt obligataire émis par le Groupement des Industries du Transport et du

---

<sup>1742</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 juin 1970.

<sup>1743</sup> BNF, FOL-WZ-1630 : document publicitaire pour le Grand Hôtel, vers 1972.

<sup>1744</sup> *Ibid.*

Tourisme (GITT). Le Grand Hôtel profite ainsi des facilités accordées par l'État, notamment grâce au Crédit hôtelier, dans le cadre de la modernisation des hôtels. Le gouvernement confirme son intérêt pour le développement de l'industrie hôtelière en lui permettant d'emprunter à des taux attractifs.

L'exécution de ce programme ne peut pas être sans répercussion sur la vie de l'entreprise. Pourtant, au regard des chiffres de fréquentation, l'impact des travaux n'est pas si majeur que ce à quoi nous aurions pu nous attendre. Ainsi, en 1970, le Grand Hôtel enregistre 236 971 nuitées, 217 217 l'année suivante. Le chiffre d'affaires net de l'hôtel prouve que l'incidence des travaux reste jugulée tout en confortant déjà les dirigeants du Grand Hôtel dans la voie qu'ils viennent de lui faire prendre. Ainsi, le chiffre d'affaires net de l'hôtel est de 16 522 000 F en 1970, 17 144 000 F en 1971. Bien que le nombre de nuitées vendues ait diminué en 1971, les résultats de l'entreprise augmentent, ce qui traduit, selon les dirigeants de l'entreprise, « *la nouvelle orientation de notre politique commerciale* »<sup>1745</sup>. Nous aurons tout de même l'occasion de voir que ces bons résultats s'expliquent principalement grâce aux participations financières ... Par ailleurs, la condamnation temporaire des installations du bâtiment ainsi que les travaux de construction du Réseau Express Régional (RER), place de l'Opéra, dont le chantier fonctionne de jour comme de nuit, font forcément perdre à l'entreprise un grand nombre de locations. Malgré cela, le Grand Hôtel affiche des résultats satisfaisants, signe que son pari entrepreneurial est peut-être le bon.

Dans ce vaste mouvement de restructuration, les dirigeants du Grand Hôtel cherchent à optimiser certaines branches de leur exploitation. En premier lieu, celui-ci frappe de plein fouet le personnel de l'hôtel : parti de 369 en 1967, le nombre de salariés n'est plus que de 277 en 1971<sup>1746</sup>. Par ailleurs, la restauration devient un sujet majeur de préoccupation du fait d'une évolution négative de ce secteur. La difficulté à conserver la clientèle logée et à attirer une clientèle extérieure et l'instabilité de la fréquentation du restaurant à la carte engendrent un déficit constant de ce service. Selon les dirigeants de l'entreprise, cela n'est pas propre au Grand Hôtel mais se vérifie dans de nombreux hôtels de Paris. Or, la tenue permanente d'une salle à la disposition de la clientèle, d'une cuisine, d'un personnel trop ou pas assez nombreux selon les circonstances, l'obligation d'un approvisionnement permanent et de qualité sans savoir s'il va être écoulé entraînent des coûts d'exploitation importants et, du fait d'une fréquentation insuffisante, un résultat déficitaire. Devant ce constat, les dirigeants du Grand

---

<sup>1745</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 15 juin 1972.

<sup>1746</sup> *Ibid.*

Hôtel cherchent des solutions. Or, il est impossible de supprimer purement et simplement ce système de restauration de l'hôtel, pour des raisons commerciales évidentes mais aussi du fait de la réglementation concernant les premières catégories hôtelières. Toutefois, le Grand Hôtel possède un atout majeur : le Café de la Paix. Ainsi, il est décidé de créer une issue entre les deux enseignes, dans le patio du Grand Hôtel. L'intérêt est double : les clients trouvent au Café de la Paix une offre de restauration diverse, alternant une carte de bon restaurant gastronomique ou des formules type *snack-bar* ; la direction de l'hôtel peut fermer cette branche de son exploitation qui lui coûte de l'argent. Par cette réforme, le Grand Hôtel ne conserve que le *room-service* et la restauration collective type banquets comme mode de restauration propre. L'organisation et les mises en place de la restauration collective sont aisées à planifier, entraînent des productions importantes ce qui en fait une branche rémunératrice. En outre, le Café de la Paix peut espérer l'arrivée d'une nouvelle clientèle, celle de l'hôtel ; c'est pourquoi, une convention est passée entre les deux sociétés sœurs, qui octroie une redevance annuelle au Grand Hôtel. Elle s'élève à 102 067,09 francs pour 1971<sup>1747</sup>.

En fait, la disparition du restaurant à la carte du Grand Hôtel se cadre parfaitement avec les déboires de la restauration des grands hôtels français durant cette période. Comme nous avons essayé de le montrer, l'hôtellerie fut pendant de longues décennies un domaine pilote de la gastronomie française. Les figures d'Escoffier ou de Prosper Montagné suffiraient presque à le justifier. De manière générale, les grands hôtels furent des lieux d'excellence culinaire jusque dans l'entre-deux-guerres<sup>1748</sup>. Par la suite, le schéma s'est totalement inversé et les restaurants des palaces ne sont plus cités en exemple. Ainsi, à Paris, dans les années 1950, quatre restaurants tiennent le haut du pavé. Il s'agit de Lasserre, la Tour d'Argent, le Grand Véfour et Maxim's<sup>1749</sup>. De plus, les grands hôtels semblent avoir raté la marche de la Nouvelle Cuisine. Aucun de ses apôtres n'officie dans leurs cuisines ; beaucoup sont provinciaux et les quelques parisiens travaillent dans les restaurants précités comme Raymond

---

<sup>1747</sup> *Ibid.*

<sup>1748</sup> En l'état actuel de la recherche, il est difficile d'être plus précis. Le célèbre critique de l'entre-deux-guerres, Curnonsky, ne nous aide pas à affiner notre analyse puisqu'il exclut volontairement les hôtels de son tour du Paris gastronomique (CURNONSKY et ROUFF Marcel, *La France gastronomique, Guide des merveilles culinaires et des bonnes auberges françaises*, Paris, Paris, Rouff, 1925, 2 volumes ; voir t.1, p. 108). Cette volonté révèle peut-être implicitement que le passage de témoin entre grands hôtels et grands restaurants est déjà en action dans la première moitié des années 1920. D'ailleurs, Curnonsky ne porte pas, loin s'en faut, les grands hôtels en odeur de sainteté. Voici par exemple ce qu'il écrit à leur propos dans l'ouvrage de la série dédié à la Touraine : « *ce mal qui répand la terreur : le Palace, puisqu'il faut l'appeler par son nom, le Palace avec son mercantilisme odieux, son clinquant, son architecture de bazar, ses colonnes au sixième étage, le Palace où l'imitation de simili margarine cherche à remplacer le beurre, où les sauces anonymes attendent, dans des flacons multicolores, le moment d'être répandues sur des ratatouilles sans gloire* » (p. 7-8).

<sup>1749</sup> QUELIN Jean-Pierre, « Confidentiel Véfour », in *Le Monde*, 4 mars 1998.

Oliver au Véfour ou Alex Humbert chez Maxim's<sup>1750</sup>. Les instigateurs de cette nouvelle philosophie, Henri Gault et Christian Millau, confirment ce jugement : « *Contrairement aux New-Yorkais ou aux Londoniens, les Parisiens boudent les restaurants d'hôtel. Ils les trouvent fades et lugubres. La plupart du temps, ils n'ont pas tort. Sauf dans le cas de L'Espadon* »<sup>1751</sup>. Ainsi, seul le restaurant du Ritz semble avoir réussi à tenir son rang. Aucun autre hôtel ne voit son évaluation, au sein du guide, dépasser la note de 13 sur 20 au contraire du Grand Véfour qui obtient un 17, de Drouant (16), de La Tour d'Argent (17), du Lucas-Carton, situé place de la Madeleine (18), de Maxim's (17), de Lasserre (18), etc. En outre, aucun établissement géré par le clan Millon n'est mentionné dans le guide des deux critiques, mettant une nouvelle fois en relief la stratégie entrepreneuriale d'André Millon face à la gestion de ses entreprises, avant tout hôtelières. Au total, les difficultés du restaurant à la carte du Grand Hôtel ne semblent nullement uniques et traduisent un vaste déclin qui perdure jusque dans les années 1980.

La fin des années 1960 et le début des années 1970 sont donc synonymes de bouleversements importants pour la vie de l'entreprise. Une nouvelle ligne managériale est insufflée, l'hôtel a été profondément modernisé. Par ces investissements conséquents et ces décisions importantes, le Grand Hôtel tourne une page de son histoire et aborde la contemporanéité de manière offensive. Toutefois, il va connaître une évolution bien plus décisive, concernant ses propriétaires et sa direction.

## **B- Le non-respect du pacte familial**

### *Titres et participations*

Après la fin de l'aventure africaine, le Grand Hôtel recentre la plupart de ses actifs à Paris, et plus précisément auprès des filiales de l'empire Millon. En 1962, le Grand Hôtel détient 25 626 actions de la Rente foncière et 887 parts de fondateur de la même société. Toutes les autres participations rassemblent un actif de 274 433 francs, qui empêche toutefois l'entreprise de jouer un quelconque rôle au sein des diverses compagnies. Côté placement, le Grand Hôtel possède 700 actions de la Société America Valor plus divers titres dont la valeur

---

<sup>1750</sup> DROUARD Alain, « La Nouvelle Cuisine en France dans le dernier tiers du XX<sup>e</sup> siècle » in DROUARD Alain, WILLIOT Jean-Pierre et al., *Histoire des innovations alimentaires ... op. cit.*, p. 207-216.

<sup>1751</sup> *Guide Julliard de Paris ... op. cit.*, p. 15.

d'inventaire par catégorie est inférieure à 100 000 francs<sup>1752</sup>. Ce portefeuille, composé de valeurs bien diverses, suit tout au long des années 1960 une longue évolution, tant du point de vue de son poids au sein de l'actif que par rapport aux sociétés ciblées. Les participations financières, qui constituent de véritables engagements et une stratégie de groupe, ont toujours eu tendance à s'accroître, en valeurs brutes, au contraire des titres de placement qui disparaissent progressivement, signe que ces investissements n'intéressent plus les dirigeants du Grand Hôtel.

	Total du bilan (en MF)	Participation financière (en MF)	Titres de placement (en MF)	Participation financière (en % du total)	Titres de placement (en % du total)
1962	11,4	5,2	0,7	45,6	6,1
1963	14,2	8,5	0,55	59,9	3,9
1964	14,6	8,8	0,48	60,3	3,3
1965	14,7	8,8	0,03	59,9	0,2
1966	15,6	8,7	0,016	55,8	0,1
1967	17,7	8,7	0,2	49,1	1,1
1968	18,6	9,2		49,5	0
1969	20,2	9,3	0,4	46	2
1970	34,5	9,5		27,5	0

*T.70- Participation financière et titres de placement, 1962-1970*

Un vrai changement dans la stratégie d'investissement de l'entreprise a lieu à partir de 1963. En effet, les dirigeants du Grand Hôtel décident de totalement resserrer leurs investissements financiers vers les sociétés présidées par André Millon. Cela se traduit par l'achat de nombreuses actions – on peut se demander qui les met sur le marché – et par la vente d'une grande part des titres de placement. D'ailleurs, à partir de cette date, leur poids va progressivement décliner puis s'éteindre. Ainsi, au 31 décembre 1963, le Grand Hôtel possède 25 670 actions de la Rente foncière, 941 parts de cette même société, 533 actions de la Réunion foncière, une filiale de la Rente foncière, 1 999 actions du Meurice, 214 actions de la Société pour l'Industrie Hôtelière (SIH), société qui exploite le Prince de Galles et 10 010 actions de la Société Financière de Gestion et d'Investissements Immobiliers et Hôtelières

<sup>1752</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 mai 1963.

(SOFITEL)<sup>1753</sup>. Seul l'investissement dans cette dernière société, qui vient d'être créée à l'effet de gérer de grands hôtels et qui met donc du temps à rapporter au Grand Hôtel, constitue une entorse à la stratégie venant d'être mise en place et qui a cours jusqu'en 1972. Au regard du précédent tableau, nous comprenons que les investissements sont d'importance puisqu'ils représentent plus de 50 % des actifs de l'entreprise durant toute la décennie. Seule la modernisation du Grand Hôtel de 1969 fait fléchir, en pourcentage et non en valeurs brutes, l'impact des participations financières dans le total du bilan. Après 1963, le portefeuille de l'entreprise demeure relativement stable. En 1969, un changement d'importance s'opère tout de même : le Grand Hôtel cède ses deux mille actions du Meurice à la SIH, au cours de la dernière cote officielle. Toutefois, l'argent débloqué par l'opération est très vite réemployé puisque le Grand Hôtel achète au Meurice 214 actions de la SIH. Cette transaction s'est faite au prix de 3 400 francs l'action, montant désigné par un expert car la SIH n'est pas cotée en Bourse, contrairement au Grand Hôtel et au Meurice. Au total, au 31 décembre 1970, voici un aperçu de l'importance du portefeuille détenu par le Grand Hôtel :

Sociétés	Nombre de titres détenus	Nominal des actions	% du capital détenu	Valeur d'inventaire
Rente foncière	132 203	200	41,18	7 097 994,97
Société XLIV-II <sup>1754</sup>	957	750	16,24	338 000
SIH	428	850	12,58	973 700
SOFITEL	10 010	50	2,08	294 294
GITT	3 510	100	4,43	351 000

T.71- Portefeuille du Grand Hôtel, décembre 1970

La participation dans la Rente foncière est donc considérable. Elle s'est d'année en année affirmée depuis la prise de position initiale de l'entre-deux-guerres. Devant l'importance des fonds engagés, l'investissement doit se révéler fructueux. En ce qui concerne la Rente foncière, cas à n'en pas douter atypique, les avantages de cette prise de possession majeure sont variés. Dans un premier temps, elle facilite les relations entre les deux sociétés ; les renouvellements de bail se font naturellement. Selon le cabinet Pierre Sadoc, le montant du loyer est même, pour le Grand Hôtel, très avantageux<sup>1755</sup>. De surcroît, en 1962, les deux

<sup>1753</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 30 mai 1964.

<sup>1754</sup> Nouvelle filiale de la Rente foncière, société ayant probablement fusionnée avec la Réunion foncière.

<sup>1755</sup> Pour la période allant de 1962 à 1965, le Grand Hôtel paie un loyer de 1,2 MF par an à la Rente foncière ; lui-même perçoit du Café de la Paix une indemnité de 370 000 francs. Ces deux montants sont déterminés par

sociétés se mettent d'accord afin que le Grand Hôtel puisse acheter les éléments incorporels de son fonds de commerce, demeurés jusqu'à présent possession de la Rente foncière<sup>1756</sup>. Dans le but de l'estimer, les deux sociétés nomment chacune un expert. Un accord entre les deux parties est trouvé moyennant une somme de 2,14 MF. Toutefois, des actionnaires de la Rente foncière, contestant la validité de cette cession et sans doute en désaccord avec le montant négocié, assignent les deux sociétés devant les tribunaux<sup>1757</sup>. L'action en justice met du temps à se dénouer et se solde au préjudice du Grand Hôtel. Les petites affaires entre amis n'étaient visiblement pas si régulières que cela. Ainsi, le Grand Hôtel doit verser, en complément de l'achat, 5,66 MF à la Rente foncière, 3,1 MF d'intérêts et environ 2 MF d'impôt et de dommages aux adversaires de l'hôtel. Ainsi, l'entreprise se trouve devant une dette de 10,8 MF que sa situation comptable, du fait de la grande rénovation de 1969, lui interdit de régler. Pour y remédier, le Grand Hôtel aliène une partie de son portefeuille : 9 MF sont trouvés par la vente d'actions. Toutefois, ces participations demeurent dans le groupe puisque 957 titres de la Société XLIV-II ont été vendus à la Rente foncière pour un montant de 4 168 000 francs et 12 928 actions de la Rente foncière ont été cédées au Meurice moyennant 4 680 000 francs<sup>1758</sup>. Au 31 décembre 1971, le Grand Hôtel ne possède plus que 34,5 % de la société propriétaire de l'immeuble qu'elle exploite.

Cependant, la démarche première de ces participations conséquentes restent bien la perception de produits financiers. À l'instar des produits d'exploitation hôtelière, ils sont très fluctuants, allant du simple complément à un apport prépondérant. Le cas des exercices 1968 et 1970 est de ce point de vue exemplaire : les revenus hôteliers ont, pour des causes diverses – événements de 1968 ou grande rénovation pour 1970, grandement fléchi et ont largement été compensés par les revenus du portefeuille. En fait, ces mêmes revenus dépendent totalement de la santé et de l'activité de la Rente foncière. Ainsi, la hausse des revenus mobiliers et immobiliers enregistrée à partir de 1967 s'explique uniquement par les performances de cette dernière société. Propriétaire d'environ 130 immeubles principalement à usage d'habitation, dont la plupart se situent à Paris et dans sa proche banlieue, la Rente foncière augmente considérablement sa rentabilité à la fin des années 1960 du fait de la hausse des loyers et de vastes campagnes de rénovation des immeubles. De plus, elle se

---

des experts judiciaires. En 1970, le premier loyer est passé à 2 MF, à 760 000 francs pour celui dû par le Café de la Paix.

<sup>1756</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 25 mai 1963.

<sup>1757</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 22 juin 1967.

<sup>1758</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 15 juin 1972.

dessaisit à cette même époque des bâtiments les plus vétustes. Pour ces motifs, les dividendes versés par la compagnie immobilière s'accroissent de manière prodigieuse au fur et à mesure de la décennie : de 2,5 F par action en 1965, il est passé à 5,24 F en 1968. Par la suite, cette progression se confirme. En 1970, le Grand Hôtel touche 925 000 F de dividendes de la part de son propriétaire.

	Bénéfice net (en F)	Exploitation hôtelière (importance en %)	Revenus mobiliers et immobiliers (importance en %)
1964	919 637,27	496 718,29 (54)	422 918,98 (46)
1966	1 132 570,98	969 534,32 (85,6)	163 036,66 (14,4)
1967	1 705 472,57	1 400 171,63 (82,1)	305 300,94 (17,9)
1968	942 682,60	248 390,04 (26,3)	694 292,56 (73,7)
1969	1 936 311,77	1 064 506,46 (55)	871 805,31 (45)
1970	1 574 816,09	235 699,83 (15)	1 339 116,26 (85)

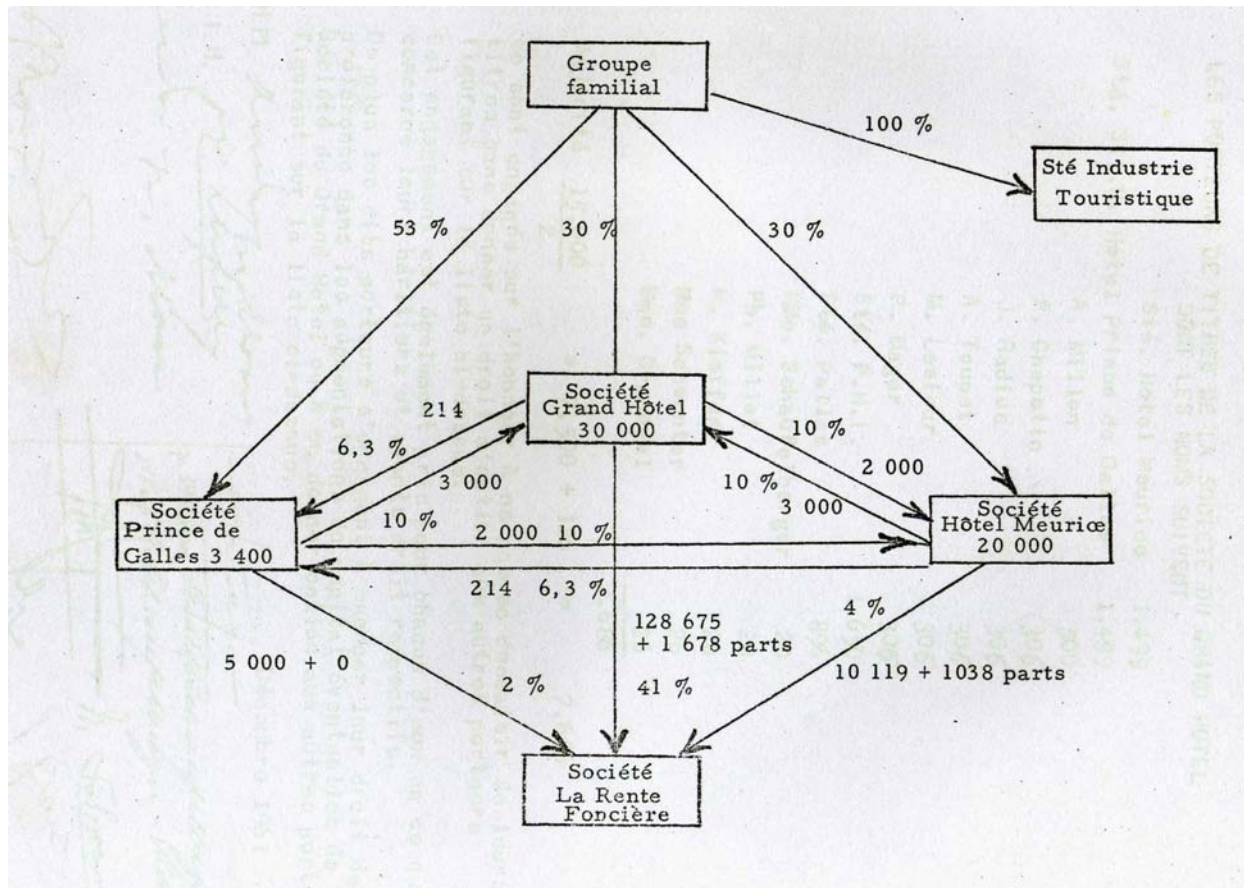
T.72- Segmentation du bénéfice net du Grand Hôtel, 1964-1970

Le système d'imbrication des sociétés familiales, de participations réciproques des entreprises les unes dans les autres aboutit à un pacte familial signé le 31 décembre 1961<sup>1759</sup>. Cette opération est sans doute le fruit de la volonté d'André Millon soucieux de l'avenir de ses sociétés et désirant une division raisonnée de son héritage. Chaque membre de la famille jure sur l'honneur de ne pas se dessaisir de ses titres sans donner un droit d'option aux autres porteurs figurant sur une liste ajoutée à l'accord. En outre, « *cet engagement est également pris pour chacun d'eux en ce qui concerne leurs héritiers et ayant droit respectifs* »<sup>1760</sup>. Enfin, les porteurs s'engagent à faire valoir leur droit de préférence dans les augmentations éventuelles de capital des dites sociétés. Parmi toutes les sociétés sœurs, seule la SIT (Société Industrie Touristique, c'est-à-dire le Café de la Paix) n'est pas concernée car détenue à 100 % par la famille. Au total, le jeu de participation des sociétés Millon peut se résumer à l'aide de l'organigramme suivant, ajouté au rapport Sadoc.

<sup>1759</sup> Archives familiales, « fonds Chapotin » : pacte familial, 31 décembre 1961.

<sup>1760</sup> *Ibid.*





I.28- Participation des diverses composantes de l'empire Millon, décembre 1961

L'ensemble semble donc bien ficelé. André Millon a mis en place un système où ses héritiers et alliés se retrouvent majoritaires à la condition d'un accord parfait entre eux, à la condition que le pacte de 1961 soit respecté. Dans le cas de la SIH, les additions des possessions du Grand Hôtel (214 actions), du Meurice (214), d'André Millon (439), de Paul Chapotin (269), de Jean Radius (262), d'André Toupet (264), de Michel Lesieur (255), de Pierre Mager (269), de la société PHI<sup>1761</sup> (25), de Mme Léopold Dreyfus (20) aboutissent à la somme de 2 231 titres. Or, pour détenir une majorité, il suffit de posséder 1 701, soit la moitié, plus une action, du capital de la SIH. Le schéma est rigoureusement identique pour le Meurice et le Grand Hôtel. Ainsi, dans le cas de l'hôtel de la place de l'Opéra, les signataires – le Meurice, détenant 1 499 actions, la SIH (1 499), André Millon (500), Paul Chapotin (306), Jean Radius (306), André Toupet (306), Michel Lesieur (306), Pierre Mager (306), la société PHI (1 650), la Société Pallas (896), Elsa Schaufelberger (20), Philippe Millet (20), Michel Kieffer (20), Mme Schwenter (26) et Mme Grandval (26) – représentent 7 686 actions sur les 15 000 composant le capital social de la société. Comme évoqué plus haut, les

<sup>1761</sup> Tout comme pour la Société Pallas, la Société PHI semble être une holding créée par André Millon pour détenir des parts de ses sociétés à l'effet de renforcer l'autocontrôle.

participations ont légèrement évolué à la fin des années 1960 sans pouvoir pour autant détruire cet accord de principe devant lier la dynastie Millon à toutes ses sociétés pour de très longues décennies. Au final, il ne faut que le non-respect de ce contrat moral – Guy Radius, fils de Jean, étant en charge de la communication du Grand Hôtel au moment de sa vente, nie l'existence de ce pacte familial<sup>1762</sup> – pour mettre un terme à soixante-dix ans de règne de la famille Millon sur de grandes maisons hôtelières parisiennes.

### *La rupture d'avril 1972*

Avant son décès, André Millon avait donc mis en place un système complexe devant assurer la quiétude de ses héritiers et la pérennité des sociétés qu'il a présidées. Tout paraît parfaitement organisé de sorte que le Grand Hôtel, le Meurice, le Prince de Galles, le Café de la Paix et la Rente foncière soient à l'abri du moindre coup de force financier. Des garde-fous sont installés à tous les étages : autocontrôle des sociétés entre-elles, limitation des cessions d'actions, mise en place d'un droit de vote double, « *arme anti-OPA extrêmement puissante [...] sérieux obstacle pour l'acquéreur qui devra attendre au moins deux ans que les actions qu'il achète disposent d'un droit de vote double* »<sup>1763</sup>. L'empire est inaccessible à tout investisseur extérieur voulant en prendre le contrôle. Toutefois, moins de quinze mois après sa mort, l'inimaginable se déroula. L'empire était perdu par ses héritiers. Ce n'est au final que la « trahison » de deux signataires du pacte, ou tout du moins le manquement à cet engagement, qui entraîne cette déchéance.

Des dissensions au sein de la famille étaient déjà apparues au moment de la succession d'André Millon, même si Jean Radius, malgré quelques divergences de vue avec son beau-frère aîné, avait repris en main de manière dynamique les hôtels du groupe. Paul Chapotin gardait de son côté la direction effective du Café de la Paix, la présidence du Prince de Galles, tout en étant largement actif au sein des administrations du Grand Hôtel et du Meurice. Au début des années 1970, c'est le problème de l'intégration de la quatrième génération Millon aux affaires de la famille qui porte son lot de différends. Bertrand Chapotin, fils aîné de Paul, participe sans souci apparent à la gestion de la SIT. Par contre, en ce qui concerne le Grand Hôtel, la volonté de Jean Radius d'imposer son fils Guy ne reçoit pas l'assentiment de tous ses beaux-frères. Est-ce une raison au clash d'avril 1972 ? Assurément pas même si cela tend à prouver que de premières difficultés étaient déjà apparues. Du reste, l'existence du pacte

---

<sup>1762</sup> *Les Informations*, 12 mars 1973.

<sup>1763</sup> FLEURIET Michel, *Les O.P.A. en France*, Paris, Dalloz Gestion, 1991, p. 111 et 113.

familial, qui n'a en soi aucune valeur légale, prouve peut-être qu'André Millon avait perçu très tôt de probables désaccords parmi ses héritiers. Afin de les fédérer, il avait ressenti le besoin de créer cet accord moral.

En janvier 1972, alors qu'ils étaient jusqu'à présent d'une stabilité souveraine, notamment à cause d'une absence de transaction, les cours du Meurice et du Grand Hôtel « *se mettent à flamber. Le 17 janvier, l'action Meurice cote 857 francs. Le 15 mars (15 % du capital change de main ce jour-là), elle atteint 1 500 francs !* »<sup>1764</sup>. Les actions du Grand Hôtel connaissent les mêmes fluctuations puisqu'elles passent de 864 à 1 930 francs. Pour le moment, seuls les acteurs de ce coup de théâtre sont initiés ; en ce qui concerne l'autre camp, on peut encore penser que ces mouvements s'effectuent auprès des actions non concernées par le pacte familial. Or, il n'en est rien et Paul Chapotin l'apprend à ses dépens le 28 avril 1972 à la veille de l'assemblée générale de la SIH<sup>1765</sup>. En fait, la Paternelle, société d'assurances ayant très probablement repris les actifs de la Caisse autonome des retraites des ouvriers mineurs et à ce titre l'immeuble du Prince de Galles, possède 29,4 % de la SIH<sup>1766</sup> ; le complément est entière propriété du groupement familial. Pour des raisons que nous ignorons, elle vend ses parts lors du premier trimestre 1972. Elle est suivie de deux membres de la famille : Jean Radius et Michel Lesieur. Quelles sont les raisons qui ont poussé les deux gendres d'André Millon à

---

<sup>1764</sup> *Le Nouvel Économiste*, 10 juillet 1978.

<sup>1765</sup> *Les Informations*, 12 mars 1973.

<sup>1766</sup> Diverses enquêtes ont été envisagées à ce sujet dont le succès reste modéré. En effet, nous n'avons malheureusement pas retrouvé le rapport annuel à l'AGO de la Paternelle SA, dont le nom original est la Paternelle, compagnie anonyme d'assurances contre l'incendie, l'explosion du gaz, l'explosion de la foudre et celle des machines à vapeur, pour l'année concernée. Par contre, celui de 1974 indique que la société d'assurances, au capital de 290 MF, aux multiples ramifications comme la Paternelle Risques Divers et la Paternelle Vie, détient un portefeuille colossal. Pour l'exercice 1974, sur un bilan dont le total s'élève à 727 MF, 631 représentent des titres de participation (AGO de la Paternelle SA, 24 juin 1974 in BNF, 4-WZ-8323). Ceux-ci se répartissent en trois catégories : les sociétés où la Paternelle SA possède plus de 50 % du capital, celles où elle détient entre 10 et 50 % du capital des sociétés concernées, et enfin celles où elle possède moins de 10 %. Dans la première catégorie, se retrouvent des participations dans les Assurances du groupe de Paris – AGP, le Crédit parisien, la Compagnie européenne de crédit pour l'industrie et le commerce – Cecico-crédit, la Société auxiliaire hypothécaire, la Paternelle monégasque, Parinter NV (société américaine que la Paternelle SA détient intégralement). Dans la deuxième : la Paternelle Vie, la Compagnie des immeubles de la Plaine Monceau, la Compagnie des entrepôts et des magasins de Paris, la Caisse centrale de réescompte, la Société privée de réescompte, les Brasseries et glaciers de l'Indochine, la Société industrielle et forestière des allumettes et la Compagnie africaine forestière des allumettes. Dans la troisième : la Paternelle Risques Divers, le Crédit commercial de France, Schneider SA, ... Il n'est guère étonnant de ne pas trouver des participations dans la SIH dont la réalisation dut s'effectuer moyennant une plus-value intéressante. Par contre, l'AGO de la Paternelle SA de 1967 ne mentionne ni la détention d'actions de la SIH ni celle de l'immeuble du Prince de Galles (BNF, 4-WZ-3082). De plus, l'une des filiales de la Paternelle SA, la Paternelle Risques Divers, possède des actions du Grand Hôtel et du Meurice au cœur des années 1960 (BNF, 4-WZ-2606). Elle s'en sépare lors de l'exercice 1967, moyennant une nouvelle fois une plus-value importante. Par exemple, au 31 décembre 1966, une action de 300 F du Grand Hôtel était cotée 1 300 F (AGO de La Paternelle Risques Divers, 2 juin 1967). En outre, bien que possédant de nombreux immeubles dans Paris, le bâtiment qui abrite le Prince de Galles ne lui appartient pas. Devant ces absences, il est probable que ce soit la Paternelle Vie, au sujet de laquelle aucun document contemporain ne fut trouvé, qui possède les parts de la SIH qui font vaciller l'empire Millon.

agir de la sorte ? Difficile à dire. Les premiers dissentiments, les problèmes de succession des cadres de l'empire ou encore les problèmes économiques de la célèbre entreprise d'huile peuvent être envisagés<sup>1767</sup>. Quoiqu'il en soit, la perte de contrôle de la SIH par ses dirigeants entraîne irrémédiablement leur chute, car, au total, les nouveaux arrivants possèdent plus de 50 % de la SIH. De plus, qui contrôle la SIH contrôle le reste des sociétés du fait du verrouillage organisé par André Millon. En fait, l'acquisition des actions de Lesieur et Radius additionnée aux actions détenues par les sociétés entre-elles fait que le nouvel arrivant est forcément majoritaire. Paul Chapotin et André Toupet se retrouvent dès lors en position de faiblesse et n'ont d'autre choix que de démissionner de leur poste et de céder leurs titres. Les démissions du conseil d'administration du Grand Hôtel de Paul Chapotin, Michel Kieffer et Elsa Schaufelberger-Hauser interviennent en juillet 1972. Seuls Jean Radius et Jacques Bellanger, un proche du président du Grand Hôtel entré au conseil le 26 novembre 1970 pour remplacer André Millon, restent, pour peu de temps, à la barre du bateau que l'on s'apprête à aliéner.

Dans quelles mains sont tombés les 29,4 % du Prince de Galles vendus par la Paternelle et les 22 % cédés par Jean Radius et Michel Lesieur ? Bien évidemment, dans les mêmes. Il s'agit tout d'abord d'une holding financière italienne, dans laquelle Paribas a de gros intérêts, Sviluppo, qui contrôle 43 % de la CIGA. La CIGA est une puissante compagnie italienne hôtelière qui gère à cette époque seize grands hôtels en Italie dans des villes comme Naples, Rome, Milan, Venise, Gênes, Florence et Turin. Ce coup d'éclat en France représente sa première forme d'internationalisation. Après cette première prise de contrôle, la CIGA lance diverses offres publiques d'achat (OPA) pour étendre son emprise<sup>1768</sup>. La première concerne le Grand Hôtel, qui, du fait de son actif et notamment de sa participation dans la Rente foncière, va être utilisé pour compléter l'offensive. Le communiqué de presse de la société du Grand Hôtel informe de l'OPA lancée par la CIGA, et plus exactement par sa filiale luxembourgeoise, la CIGA Hôtels SA, et annonce les futures opérations destinées à prendre totalement en main le Meurice et le Prince de Galles. Surtout, la communication de l'entreprise, dirigée par Guy Radius, s'efforce de prouver l'intérêt de telles opérations : « *le groupe du Grand Hôtel, préoccupé par l'insertion de ses hôtels parisiens dans un cadre européen, sinon international, condition nécessaire au développement du type d'hôtellerie qu'ils représentent, cherchait des*

---

<sup>1767</sup> Sur ce dernier point, voir : GASTON-BRETON Tristan, *Lesieur, une marque dans l'histoire ...*, op. cit., p. 346-355.

<sup>1768</sup> Tous les détails de ces OPA se retrouvent dans FLEURIET Michel, *Pouvoir et finance d'entreprise, droit et pratiques*, Paris, Dalloz Gestion, 1977, p. 86-91.

*partenaires alliant à une même qualité de services, une communauté de vues sur des objectifs à long terme [...] La constitution de ce nouveau groupe, qui est issu des relations confiantes et déjà anciennes existant entre les deux sociétés, se traduira par une efficacité accrue sur un marché chaque jour plus compétitif*»<sup>1769</sup>. Le prix d'offre pour l'OPA sur le Grand Hôtel est de 2 200 francs, « *formule avantageuse pour les actionnaires* »<sup>1770</sup> ; il est de 3 000 francs pour le Meurice, dont l'OPA est lancée en novembre 1972 ; le même jour, une autre offensive est initiée sur le Prince de Galles. Elles aboutissent en janvier de l'année suivante tant et si bien qu'au premier exercice du Grand Hôtel sous tutelle italienne, le nouveau président du groupe, Ariberto Cesa Bianchi – Jean Radius est devenu président d'honneur et disparaît de la direction l'année suivante – annonce que le Grand Hôtel détient 72,86 % du Meurice et 96 % du Prince de Galles<sup>1771</sup>. Les achats d'actions se sont principalement effectués grâce à l'actif conséquent de la Rente foncière : « *Pour la CIGA, l'opération est magnifique : avec la plus-value enregistrée sur [la capitalisation boursière de] la Rente Foncière, elle peut s'offrir les trois grands hôtels parisiens tombés dans son escarcelle sans qu'il lui en coûte une lire !* »<sup>1772</sup>. Claude Baroux, qui a largement couvert l'évènement, rajoute que « *La nature de l'opération sautait évidemment aux yeux à la seule lecture des bilans. Mais elle restait théorique et impossible à mener à bien aussi longtemps que le bloc familial qui détenait la majorité de la SIH-Prince de Galles n'était pas désagrégé* »<sup>1773</sup>. Voici un beau résumé de la chute de l'empire Millon.

Cet effondrement entraîne d'irréremédiables dissensions au sein de la famille. Outre le non-respect du pacte de décembre 1961, le prix de cession des actions est également source de graves conflits. Alors que le prix d'achat des actions du Meurice fut fixé à 3 000 francs à l'occasion de l'OPA et celui du Grand Hôtel à 2 200, les familles Chapotin, Mager et Toupet cédèrent leurs titres à 900 francs pour le Meurice, 1 130 pour le Grand Hôtel. Elles intentent un procès aux deux autres membres de l'alliance familiale pour ne pas les avoir informés des actions en gestation. Bien qu'inscrit au tribunal de grande instance de Paris, le procès n'eut pas lieu et un accord financier fut trouvé entre les cinq beaux-frères. Toutefois, leur divorce resta plus que jamais réel.

---

<sup>1769</sup> ADP, V12S72 : AGH, communiqué de presse, septembre 1972.

<sup>1770</sup> *La Vie Française*, 19 octobre 1972.

<sup>1771</sup> AGO de la société du Grand Hôtel, 27 juin 1974.

<sup>1772</sup> *Les Informations*, 12 mars 1973.

<sup>1773</sup> *Ibid.*

## *Conclusion*

C'est donc sur cet épisode sombre que s'achève le contrôle de la famille Millon sur le Grand Hôtel, le Meurice, le Prince de Galles, la Rente foncière et le Café de la Paix. Même si ce dernier était en dehors de toutes ces tractations, il fut également vendu. D'ailleurs, en cette période, le groupe Millon n'est pas le seul à tomber sous bannières étrangères. Le début des années 1970 coïncide avec l'arrivée de grands groupes internationaux fondant de nouveaux établissements ou achetant d'anciennes enseignes. Sans être complet, nous pouvons citer la création, en 1964, de l'Hilton, propriété américaine, l'achat du George V, de la Trémoille et du Plaza-Athénée par la chaîne anglo-saxonne Trust House Forte en 1971, ou encore l'acquisition du Ritz en 1978 par les frères égyptiens Al Fayed. De manière générale, les trois décennies qui suivent sont marquées par une « valse » des grands hôtels parisiens<sup>1774</sup>. Le Grand Hôtel n'échappe pas au phénomène alors que celui qui resta à sa tête pendant près de quarante-cinq années avait tout mis en œuvre pour qu'il en soit autrement.

Après soixante-dix années de permanence, de développement, de réussite voire, par instants, de réelle prospérité, le groupe Millon passe en mains étrangères et va dorénavant alimenter régulièrement les colonnes des faits divers, pour diverses affaires financières obscures. En une dizaine d'années, le Grand Hôtel va en effet voir tour à tour, au sein de sa direction, « l'entrée en scène de notables balzaciens, de personnages de la commedia dell'arte et enfin des détenteurs de capitaux arabes en quête de placement »<sup>1775</sup>. L'instabilité gagne tous les échelons de l'entreprise, mais là n'est plus notre histoire.

À l'inverse, le Grand Hôtel a connu lors des deux premiers tiers du XX<sup>e</sup> siècle une rare stabilité permettant d'envisager une politique de gestion à long terme. Dès la prise de contrôle du début de siècle, des réformes de fond sont apportées à l'entreprise dans le but de ne pas la voir disparaître dans le tourbillon concurrentiel qui se développe à la Belle Époque puis dans les années 1920. Ces deux époques caractérisent sans équivoque deux âges d'or de l'industrie de la grande hôtellerie parisienne. Aussi, les deux présidents historiques de l'hôtel, Henry Wiener puis André Millon, ont réussi où beaucoup d'autres ont échoué. Ils ont su garantir l'attractivité de l'établissement, lui donner les investissements et les réformes nécessaires qui

---

<sup>1774</sup> LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris ...*, op. cit., p. 217-221.

<sup>1775</sup> *Le Nouvel Économiste*, 10 juillet 1978.

lui ont pratiquement sans cesse permis d'être rentable. Cependant, nous avons vu qu'un certain sommeil s'empara de l'entreprise à la fin des années 1960 – faut-il y voir l'âge avancé du patriarche ? – qui sut tout de même s'en rendre compte et œuvrer à sa modernisation. Toutefois, il nous est interdit d'en mesurer les effets car, en 1972, la rénovation vient à peine de s'achever et différents paramètres font que la gestion de l'entreprise n'est plus guidée par ses seules performances ...

On se rend surtout compte que le Grand Hôtel, grâce aux fonds qu'il a dégagés, servit de pierre angulaire à l'empire Millon. Déjà sous la Belle Époque, Arthur Millon l'utilisa comme point d'appui financier des sociétés qu'il venait de créer. La stratégie fut par la suite poursuivie avec le Prince de Galles et les sociétés africaines. Surtout, André Millon n'hésita pas à endetter sa société pour renforcer sa position au sein de la Rente foncière. En ce sens, et au vu de l'emploi des actifs de l'entreprise majoritairement tournés vers son extérieur, le succès du Grand Hôtel a donc totalement participé à l'extension et à l'apogée du groupe.

## **CONCLUSION GÉNÉRALE**



### *Trois phases*

De 1862 à 1972, l'histoire du Grand Hôtel est donc faite de profondes transformations à tel point que l'on peut mettre en évidence trois temps forts durant lesquels au moins une variable, « dont la combinaison constitue une entreprise : le capital, le marché, l'outil de production et le travail »<sup>1776</sup>, a connu de grandes mutations : l'ère Pereire, l'ère des financiers et enfin l'ère Millon.

En dépit de quelques éléments empiriques et au contraire de nombreuses autres entreprises connaissant des débuts hésitants voire artisanaux, le Grand Hôtel, qui ne possède pas de personnalité juridique avant 1880, bénéficie d'un lancement exceptionnel. C'est une des clefs de sa réussite première. De ce point de vue, et peut-être uniquement sous cet angle, les aspirations des créateurs du Grand Hôtel furent pleinement satisfaites : l'hôtel émerveille, surprend, apporte son lot d'innovations et s'intègre parfaitement à la nouvelle politique de la ville dont il est l'un des plus illustres modèles. Par ailleurs, l'étroitesse des liens entre les frères Pereire et le pouvoir impérial et l'autorité préfectorale est indéniable même si le Grand Hôtel répond bien à une initiative privée. En effet, les frères Pereire sont parmi les premiers à Paris à vouloir pleinement exploiter un phénomène en plein développement, dans un premier temps grâce aux formidables impulsions données par les Expositions Universelles puis avec un rythme plus continu et s'intensifiant : le tourisme. Ainsi, ayant eu conscience des carences de l'industrie d'accueil à Paris, ils décident d'y implanter deux grands hôtels devant répondre aux attentes de clients fortunés. Le Grand Hôtel du Louvre et le Grand Hôtel sont donc les premiers d'une filiation qui n'a eu de cesse de s'étendre. Le pari fut en tout point osé et il est encore difficile de parler de succès ou de demi-échec. En effet, la concurrence engendrée par la deuxième composante hôtelière de la Compagnie immobilière est tangible sur l'aîné des deux entreprises. En définitive, l'opération séduction, malgré de nombreuses fausses notes, qui ne sont ni dévoilées par leurs dirigeants ni relayées par la presse, est sans équivoque réussie. En ce qui concerne l'aspect économique, qui reste primordial, nos conclusions sont nettement moins tranchées et forment une nouvelle preuve du caractère ambitieux, voire téméraire, des entrepreneurs Pereire.

---

<sup>1776</sup> DAUMAS Jean-Claude, *L'amour du drap, Blin & Blin ...*, op. cit., p. 605.

## Conclusion générale

À la suite de la faillite des sociétés de ces derniers, le Grand Hôtel doit changer de mains. Toutefois, une longue transition, décidée par les liquidateurs de la Compagnie immobilière, s'instaure durant laquelle le Grand Hôtel n'est aucunement abandonné : diverses avancées, principalement commerciales, sont mises en place afin qu'il puisse rester rentable et surtout qu'il ne perde pas de sa valeur dans l'optique d'une future vente. Celle-ci intervient en août 1879 au profit de la Rente foncière, société nouvellement fondée, qui en cède rapidement l'exploitation à une société fermière créée par l'un de ses administrateurs, Edmond de Werbrouck. Celui-ci, banquier de profession, tente, à l'aide d'une administration regroupant des compétences bien diverses, de redynamiser l'enseigne. Cependant, cette reprise reste insuffisamment aboutie et peu ambitieuse : elle s'est heurtée à une conjoncture difficile mais surtout à une méconnaissance importante de la grande hôtellerie. De ce fait, le Grand Hôtel n'innove que peu et offre un aspect rigoureusement identique à celui qu'il présentait à ses débuts. Du reste, la seconde administration de financiers se mettant en place à la suite de l'éviction de Werbrouck commet les mêmes erreurs et semble s'être uniquement intéressée à l'industrie hôtelière pour la forte rentabilité qu'elle présentait. La presse de l'époque se satisfait pourtant du visage offert par le Grand Hôtel car il demeure un haut lieu du Paris mondain. Cependant, ce qui fait vivre l'entreprise, c'est-à-dire l'hôtellerie et plus particulièrement sa branche logement, commence à vaciller, à émettre des signaux alarmants démontrant que le Grand Hôtel se fait largement dépasser par une concurrence redoutable.

Au tournant des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, l'arrivée d'une nouvelle équipe d'administrateurs, qui regroupe pour la première fois des professionnels de l'hôtellerie, est à notre sens vital pour le devenir du Grand Hôtel. En tant que spécialistes, ils comprennent les errements du passé, envisagent le retard qu'il est en train de prendre face à ses nouveaux adversaires et réagissent pour contrer ce progressif déclin. De plus, la constitution de cette direction énergique met en lumière d'importants réseaux existant au sein de la grande hôtellerie européenne. Au total, la démarche est parfaitement réussie et aboutit à la plus longue administration que connut la société jusqu'à ce jour. En effet, leurs héritiers, et plus particulièrement André Millon, surent affirmer la stratégie offensive appliquée dès la Belle Époque et garantirent ainsi le développement de l'entreprise puis du groupe. La volonté de réinvestissement des profits permit également à l'entreprise de bénéficier de soutiens importants en cas de périodes difficiles.

*Une famille au centre de l'histoire d'entreprise*

L'histoire du Grand Hôtel est aussi, au moins pour soixante-dix années, intimement liée à celle d'une dynastie : les Millon. À l'instar de sa création, les hommes ont un rôle primordial dans la pérennité du Grand Hôtel. Devant une concurrence connaissant un essor sans précédent, un homme au destin extraordinaire, parangon de l'hôtelier parti de rien et ayant réussi sans formation, Arthur Millon, sut réveiller une enseigne commençant à prendre de l'âge et sut lui insuffler une nouvelle ligne entrepreneuriale. Grâce à un courage certain et avec l'aide de collaborateurs efficaces, il comprit les nouveaux défis que la grande hôtellerie contemporaine devait relever et réforma profondément l'entreprise dans le but de la rendre apte à répondre aux nouvelles attentes des voyageurs. André Millon fut le digne successeur de son père en maintenant sans cesse le Grand Hôtel au rang qui était le sien, en l'inscrivant sur le nouveau créneau sur lequel son père le porta : la grande hôtellerie de deuxième degré, le premier étant occupé par les établissements de plus petite taille ayant accédé aux quatre étoiles « luxe » dès qu'une classification officielle se mit en place. D'ailleurs, la restructuration ou tout du moins la variation de la manière d'envisager le prestige de l'hôtel, de le reléguer sciemment à un niveau inférieur à celui qu'il occupait à son origine, est une des bases de la réussite Millon. Vouloir faire constamment du Grand Hôtel un établissement de luxe, bâtiment aux dimensions considérables qui aurait forcément souffert la comparaison avec ses jeunes concurrents, aurait à n'en pas douter été une erreur qu'il aurait été difficile de surmonter. En ce sens, la reprise par des professionnels, qui comprennent les réalités et les évolutions du métier, est déterminante. L'accession à la présidence de l'entreprise d'André Millon l'est tout autant. Il garantit au Grand Hôtel les nouvelles racines qui viennent de lui être données, reste fidèle à la ligne de conduite novatrice et profite de la prospérité éclatante pour étendre son emprise sur le marché de la grande hôtellerie parisienne voire mondiale, comme le montre l'aventure africaine. En somme, les sept décennies durant lesquelles la famille Millon resta aux commandes du Grand Hôtel, malgré deux guerres mondiales, constituent presque une histoire trop lisse, trop belle où seules quelques taches, qui proviennent massivement de paris expansionnistes risqués ou de phénomènes conjoncturels, viennent assombrir ponctuellement sa marche en avant. Jamais l'entreprise, continuellement faiblement endettée et privilégiant une croissance interne, ne semble être en danger. Du reste, cette situation garantit largement la prospérité des membres de la dynastie. Sous cet angle, la rupture de 1972 est lourde de sens. Pourtant, André Millon avait tout mis en œuvre pour

garantir la quiétude et le succès de son héritage. Or, il n'en fut rien et la crise ouverte quelques mois après sa mort laisse toujours des cicatrices sensibles au cœur de la famille. Au final, l'histoire du Grand Hôtel constitue un nouvel exemple du « fatalisme des trois générations », une autre illustration de ce que Maurice Lévy-Leboyer a qualifié de « syndrome Buddenbrooks »<sup>1777</sup>. Surtout, l'aspect très familial de la direction du Grand Hôtel et de tous les satellites de la planète Millon tendrait à prouver un certain retard de l'hôtellerie vis-à-vis de ses modes de gouvernance. En effet, le passage d'une direction patrimoniale à une direction *manageriale* est très tardif, ce qui est loin d'être propre au Grand Hôtel et à ses sociétés sœurs. Dans notre étude, cette mutation s'effectue même par la force des choses. Pendant de longues années, le cercle familial et amical pourvoit tous les administrateurs de la société ; certains semblent n'avoir qu'un rôle mineur et servent à « assurer le nombre ». Le pouvoir du président, de son ou ses bras droits et du directeur de l'entreprise suffit à la gérer. Sous le « quarantennat » d'André Milon, le renforcement important du poids du président est patent, bien que celui-ci s'efforce sans cesse de placer auprès de lui des personnages compétents et dignes de sa confiance, telles que Frédéric Schwenter puis ses gendres Paul Chapotin et Jean Radius. Cependant, les accidents de la biologie, qui font qu'André Millon n'eut aucun fils, empêchèrent peut-être l'émergence d'une figure capable de maintenir sous son autorité l'unité de l'empire.

### *Une industrie spécifique*

Au-delà de l'histoire du Grand Hôtel, notre étude découvre ou consolide certaines lignes de force et permanences de l'histoire de la grande hôtellerie. Tout d'abord, il est clair que l'industrie hôtellerie façonne l'espace où elle est implantée. Le cas du Grand Hôtel est de ce point de vue d'autant plus exemplaire qu'il fut créé en même temps que le quartier qui l'a vu naître. En ce sens, son rôle joué dans l'affirmation du quartier de l'Opéra, qui allait devenir l'un des plus réputés de Paris, est manifeste et s'exerce continuellement : « *Le Grand-Hôtel [...] apporte dans ce quartier de l'Opéra une animation avant lui tout à fait inconnue. A son exemple, à son contact, le quartier de l'Opéra s'est aristocratisé, si l'on peut ainsi s'exprimer ! Des magasins nouveaux qui répondent*

---

<sup>1777</sup> BARKER Theo C, LÉVY-LEBOYER Maurice, « An Inquiry into the Buddenbrooks Effect in Europe », in *From Family Business to Professional Management*, Eighth International Economic History Congress, Budapest, 1982. Le « syndrome Buddenbrooks », en référence au roman de Thomas Mann relatant les déboires d'une famille de gros négociants allemands au XIX<sup>e</sup> siècle, pourrait se résumer de la sorte : « *the third-generation dearth of entrepreneurial skills resulting in the decline of the firm* » (COLLI Andrea, *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, p. 13).

## Conclusion générale

*aux besoins d'une clientèle mondaine se sont créés ; et c'est au Grand-Hôtel nul n'en saurait douter que l'on doit cette transformation brillante autant que féconde pour le commerce parisien »*<sup>1778</sup>. Il draine autour de lui des populations spécifiques, attire un grand nombre d'activités ayant un lien fort au moins économique entre-elles et attise les curiosités dans une société où les paillettes n'eurent de cesse de faire rêver. Le Grand Hôtel et le Café de la Paix bénéficient au surplus de l'attrait de la place de l'Opéra, l'un des théâtres de la vie parisienne, l'un des plus importants points de passage de la cité. Comme nous avons essayé de le montrer, la localisation d'un hôtel reste un facteur déterminant de sa réussite. Au final, grande hôtellerie et contexte géographique œuvrent mutuellement à leur notoriété.

Notre monographie marque également trois évolutions importantes qu'a connues l'industrie de la grande hôtellerie. Ces trois transformations ne sont nullement révolues, peuvent coexister dans le temps selon les établissements, voire même cohabiter au sein d'une même entreprise. Tout dépend de la volonté des dirigeants et de la spécialisation que l'on veut donner à son enseigne. Ainsi, le premier temps fort que l'on peut percevoir à travers le prisme Grand Hôtel est l'image du grand hôtel comme espace mondain par excellence. L'aspect locatif semble relégué au second plan au contraire des grands banquets et autres réceptions ; cela se cadre parfaitement avec la société du paraître du Second Empire qui voit la naissance de la grande hôtellerie parisienne. Le grand hôtel serait une sorte de nouveau théâtre des fastes de la « Fête Impériale ». Toutefois, cette image perdure et le grand hôtel reste avant toute chose le lieu de résidence ou de représentation de personnes célèbres à tel point qu'on en oublie presque qu'il vit essentiellement des recettes du logement dégagées grâce à une clientèle ordinaire. Il doit en plus jouer le rôle de précurseur et d'adaptateur des innovations de son temps permettant d'améliorer le confort domestique. Son image de marque dépend de sa capacité à surprendre constamment sa clientèle en lui offrant l'ostentatoire, pouvant devenir l'essentiel. Les exemples d'inventions ayant été appliquées à l'hôtellerie puis importées dans l'habitat ou la vie quotidienne se retrouvent avec l'ascenseur, l'accès à l'eau courante, l'éclairage électrique, ... La télévision ou le WIFI peuvent former des exemples plus contemporains. Cette facette doit renforcer la part de rêve suscitée par les grands hôtels.

La spécialisation au profit du logement constitue la deuxième grande étape que connaît l'entreprise, et par extension l'industrie, dans sa démarche entrepreneuriale et commerciale. Cette transition s'effectue vers 1900. Diverses raisons guident ce choix : les mutations de la

---

<sup>1778</sup> *La France Industrielle* (supplément au journal *Le Gil-Blas*), 4 avril 1896.

société, les nouvelles aspirations de la clientèle recherchant confort et intimité en voyage, l'inadaptation des anciennes installations. Surtout, dans le cas du Grand Hôtel, en plus de ces diverses raisons, l'objectif d'une meilleure rentabilité est clairement dévoilé : les grands appartements ou salles de réception mal utilisés sont démantelés au profit de chambres de dimension moyenne. Le potentiel de l'entreprise est dès lors accru et répond à une demande grandissante. Cette initiative offre aussi l'avantage de proposer une palette de tarifs toujours plus étendue permettant d'accueillir des touristes aux fortunes diverses, traduisant une nouvelle fois la nouvelle politique des dirigeants de l'établissement quant au reflet voulant lui être donné.

Enfin, la troisième grande mutation commerciale réside dans la tentative de développement du tourisme d'affaires. Au cœur de années 1960, alors que la production de l'entreprise est stagnante, les dirigeants du Grand Hôtel se tournent vers cette nouvelle forme de tourisme pour espérer faire à nouveau croître leur chiffre d'affaires. L'entreprise n'anticipe nullement l'arrivée de cette nouvelle forme de clientèle, possédant un rythme et des attentes différents de la clientèle traditionnelle des grands hôtels, mais imite ce que d'autres ont déjà compris<sup>1779</sup>. Toujours est-il que de lourds investissements sont réalisés, de profondes transformations du bâtiment sont exécutées. Les atouts de la clientèle affaires permettent d'espérer des lendemains radieux : c'est une clientèle moins encline aux sensibilités conjoncturelles, moins saisonnière et possédant une capacité de dépense plus importante que les touristes traditionnels. Ce virage est très important pour l'histoire du Grand Hôtel qui est même prêt à perdre une part de son identité, notamment en matière de style, pour répondre à cette nouvelle spécialisation.

En fin de compte, la grande hôtellerie possède certaines spécificités comme certains traits communs avec toute autre industrie. Côté caractéristiques propres, la grande hôtellerie est une industrie extrêmement sensible à la conjoncture, touchée plus rapidement que de nombreux autres secteurs. Elle est en ce sens très fragile. En effet, les moindres vicissitudes peuvent largement réduire ses recettes. Il est évident que les grandes crises peuvent lui être fatales, mais cela ne lui est pas particulier. Par contre, ce qui pourrait passer à première vue comme futile ou sans conséquence pour bon nombre d'entreprises peut jouer un mauvais tour à l'industrie hôtelière : le refroidissement des relations entre deux gouvernements, un grave

---

<sup>1779</sup> TISSOT Laurent, « Le Beau-Rivage Palace ..., *op. cit.*, p. 73.

accident de transport, une grève de la main-d'œuvre de l'industrie du voyage ou du tourisme, un taux de change défavorable, ... ou plus simplement une mauvaise météorologie peuvent rapidement entraîner vers le bas le chiffre d'affaires d'une entreprise hôtelière. À l'inverse, l'exemple du Grand Hôtel montre que l'hôtellerie peut très précocement se remettre d'épisodes conjoncturels négatifs et profiter pleinement de toute période d'essor. C'est donc une industrie qui a ses propres cycles de croissance ou de récession, pouvant s'avérer, en cas de contexte favorable, très prospère. Enfin, comme pour tout secteur, l'innovation perpétuelle demeure un impératif. C'est l'une des principales clefs de son succès et de sa pérennité. Ainsi, il est manifeste que le développement de la concurrence joue un rôle moteur : elle est à l'origine de nombreuses évolutions commerciales, du développement du confort, d'améliorations à tous les niveaux. En fait, faire constamment évoluer son entreprise est une obligation pour l'hôtelier désirant s'inscrire sur le créneau de la grande hôtellerie. Dans cette optique, la position du Grand Hôtel a connu deux périodes bien distinctes : à sa naissance, il est le modèle innovant, leader et rare acteur de la scène hôtelière parisienne. Moins de trente années plus tard, il est déjà relégué au second plan et ne fait que suivre les évolutions imposées par le marché et dictées par des établissements plus récents.

Du fait de la richesse d'une entreprise hôtelière et de l'ampleur des services qu'elle offre, notre étude du Grand Hôtel permet de saisir certaines histoires et évolutions de la cuisine française. À son origine, à l'instar des équipements dont il est doté, le Grand Hôtel se doit d'être un lieu proposant ce qui se fait de mieux en matière gastronomique. La table d'hôte ou les grands banquets assurent un succès certain à l'entreprise. Du reste, la grande hôtellerie réussit le tour de force de moderniser et redonner ses lettres de noblesse au système de restauration collective que certains observateurs et gastronomes de l'Ancien Régime ou de la Restauration avaient totalement rejeté. Toutefois, les créateurs du Grand Hôtel ont conscience de ces vives critiques et c'est pourquoi ils couplent la table d'hôte avec un restaurant à la carte offrant des pratiques tout autres : la cuisine y est d'égale qualité mais le cadre garantit une réelle tranquillité. La troisième grande offre, le service dans les étages, n'existe qu'à l'effet d'épargner aux clients de descendre au rez-de-chaussée et assure une intimité à tous ceux la recherchant. Schématiquement, cette organisation perdure pendant de longues années et prouve un indéniable succès. Les caves, au catalogue conséquent, concourent plus que jamais à cette réussite. En outre, les grands hôtels parviennent à attirer derrière leurs fourneaux des grands noms de la cuisine française. Des plats, s'imposant au panthéon de la gastronomie nationale, sont même élaborés dans leurs laboratoires. Cependant, ce long âge d'or s'achève

dans l'entre-deux-guerres. Quels en sont les motifs ? Difficile à dire. La volonté express de spécialisation au profit du logement, la difficulté de garder à manger les clients attirés par une offre extérieure abondante ou les déboires économiques rencontrés par bon nombre d'établissements à partir de 1929, entraînant une sorte de « retour à l'essentiel », peuvent être parmi les raisons avancées. Ces pistes ne constituent toutefois que les prémices d'une réponse bien plus large et méritant d'autres recherches. Au Grand Hôtel, ce long déclin se traduit par l'arrêt de la table d'hôte avant la Seconde Guerre mondiale et par la fermeture du restaurant à la carte à la fin des années 1960. En outre, les grands hôtels ont totalement raté le virage imposé par la Nouvelle Cuisine. Ils offrent peut-être toujours l'image d'établissements où les sauces lourdes, mijotées pendant de longues heures avec force farine, beurre, roux ou vin, sont toujours d'actualité. Au final, et en dépassant légèrement les bornes chronologiques de notre étude, nous nous rendons compte que cette pause s'achève durant les années 1980 avec l'ouverture ou l'affirmation de restaurants gastronomiques au cœur des palaces parisiens. Les exemples des Ambassadeurs du Crillon, du Cinq du George V, de L'Espadon du Ritz, des restaurants du Meurice, du Bristol, du Plaza-Athénée ... marquent autant de preuves de ce retour en grâce. Suivant le mouvement, le Grand Hôtel rouvre son restaurant gastronomique, dans la cour d'honneur qui a pour l'occasion retrouvé un style se rapprochant de celui qu'elle possédait lors de la Belle Époque. La notoriété des chefs suit linéairement celle de leurs cuisines. La grande hôtellerie est redevenue le creuset de la grande cuisine française, est redevenue ce qu'elle était une centaine d'années auparavant.

Au moment de clore notre recherche, il nous faut forcément déplorer certaines absences de ce travail dues essentiellement à la pauvreté de la documentation, comme par exemple une étude approfondie de la variable « travail » sous le Second Empire ou sous l'ère Millon. Par ailleurs, l'historien doit essayer de comprendre pourquoi le Grand Hôtel, au vu d'un passé si riche, est aujourd'hui un établissement relativement méconnu du grand public. On peut dès lors s'interroger sur l'identité de l'entreprise. Comparer la notoriété dont jouit le Grand Hôtel sous le Second Empire et aujourd'hui reste édifiant. Plusieurs causes peuvent être avancées. D'une part, l'essor de la concurrence a forcément fait de l'ombre au Grand Hôtel. Néanmoins, cette explication ne peut pas être pleinement satisfaisante. En effet, l'émergence d'un puissant marché hôtelier parisien n'a pas empêché certaines enseignes de bénéficier d'une large réputation : les exemples du Ritz, du Meurice ou du George V suffisent à le démontrer. Ceci est une preuve que les plus « luxueux » ont toujours été les plus



médiatiques. D'autre part, le fait que l'entreprise soit, depuis plus de cent ans, rentrée dans le rang, essentiellement pour sa survie, peut être une raison plus évidente à sa relative popularité actuelle. De plus, du fait que le Grand Hôtel est parfaitement intégré à son environnement urbain, notamment grâce aux boutiques de son rez-de-chaussée, peu, parmi les non-initiés, arrivent à discerner son imposante présence, au contraire d'autres établissements dont la devanture est devenue, pour diverses raisons, de notoriété publique. Enfin, nous pouvons également émettre l'hypothèse que le nom commercial de l'entreprise, sur lequel on s'interrogea fortement dans les années 1960 pour remettre en cause sa pertinence sur le plan marketing, n'aide pas à ce que le Grand Hôtel soit le plus connu ou le plus retenu des grands établissements d'accueil parisiens. Toutefois, il demeure une enseigne incontournable du paysage hôtelier hexagonal ; pour les gens du métier, « travailler au Grand » reste une référence.

« Et maintenant, un souhait pour le Grand-Hôtel. Puisse le ciel de Paris, de nouveau bleu et limpide, le voyageur étranger venir s'asseoir bientôt au banquet de la somptueuse demeure qui a su conquérir une réputation de pur aloi, par sa fidélité à son nom : le Grand-Hôtel ! »<sup>1780</sup>. Alors que le doyen des grands hôtels de Paris s'apprête à souffler sa cent cinquantième bougie, il est certain que la prophétie s'est bel et bien accomplie. Souhaitons-lui simplement qu'il en soit de même pour les 150 années à venir.

---

<sup>1780</sup> BNF, G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde ...*, op. cit., p. 8.

## **SOURCES & BIBLIOGRAPHIE**

## SOURCES

▪ Archives Nationales :

- Série F

Aucun versement spécifique au Grand Hôtel n'est conservé dans la série F12, dédiée au Commerce et à l'Industrie. Par contre, cette série détient les archives, rescapées des flammes de la Commune, de la Compagnie immobilière, société bâtisseuse de l'établissement. De ce fait, il fut permis de retracer avec plus de précision les motivations, les conditions de la création, ainsi que les premières années d'exploitation de l'hôtel. Nous avons aussi retrouvé, dans cette série, le dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon.

F/12/6780 : Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli

F/12/6781/A : Compagnie immobilière de Paris

F/12/6781/B : Compagnie immobilière de Paris

F/12/6782 : Compagnie immobilière de Paris

F/12/6659 : dossier de Légion d'Honneur d'Arthur Millon

F/12/7585-7587 : réclamations d'exposants, demandes de récompenses (1906-1910)

La série F17 (Sciences et Lettres) attira aussi notre attention, notamment les cotes liées aux expositions internationales ; au final, aucune avancée notoire ne fut permise par ce biais. Par contre, les inventaires de la série F60 (Secrétariat général du gouvernement) furent épluchés aboutissant sur un résultat plus concluant puisque des documents très intéressants ont été retrouvés concernant l'hôtellerie de l'entre-deux-guerres.

F/17/14387 et 13388 : Exposition internationale de tourisme et d'industrie hôtelière, Francfort (1911)

F/17/13065 : Exposition franco-britannique, Londres (1908)

F/60/330 : Industries touristiques, commissions d'enquête sur la situation de l'hôtellerie, 1937

F/60/331 : Situation et réclamations de l'hôtellerie, réglementation des débits de boissons

F/60/929 : Commission d'enquête sur la situation de l'hôtellerie, 1937

F/60/930 : Rapport présenté au président du conseil par la commission d'enquête

F/60/931 : Industrie hôtelière : état des offres et demandes d'emplois ; produit de la taxe de séjour ; situation de l'hôtellerie à l'étranger

F/60/932 : Réponses des hôteliers parisiens au questionnaire établi par la commission d'enquête

F/60/934 : Hôtels à Paris, bilans, rapports, documents divers, 1931-1936

F/60/619 : Application des lois sociales dans diverses industries dont l'hôtellerie

F/60/1544 : Réquisitions d'hôtels, 1940-1942

- Série AJ40 (archives allemandes durant l'Occupation)

AJ40/781 : affaires diverses : aryanisation économique, hôtellerie réquisitionnée, etc.

AJ40/784 : commerce-restaurant : mesures allemandes de répression des infractions, classement de certains restaurants en catégorie spéciale, etc.

AJ40/785 : restaurants (suite)

- Minutier central

Le Minutier Central est aussi une source que nous avons largement utilisée afin, notamment, de retrouver les premiers baux contractés entre la Compagnie immobilière et des particuliers pour la location des boutiques du rez-de-chaussée du Grand Hôtel. L'étude VIII de M<sup>e</sup> Fould conserve ces précieux documents cotés entre ET/VIII/1700 (mars-avril 1860) et ET/VIII/1716 (juillet-août 1862). Elle détient également les documents officiels des sociétés des frères Pereire, comme, par exemple, les statuts de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, que l'on retrouve à la cote ET/VIII/1668.

Les statuts de la Société fermière du Grand Hôtel, fondée en 1880, se retrouvent aussi dans le Minutier Central ; dans l'étude CVIII (ET/CVIII/1328) pour leur premier dépôt, dans l'étude LXXVI (ET/LXXVI/1015) pour leurs modifications. Nous avons d'ailleurs dépouillé l'ensemble des deux études en question.

De plus, nous nous sommes attaché à exploiter intégralement l'étude LXXXIX de M<sup>e</sup> Bacquoy-Guedon, qui fut le notaire de Pierre Balvay et d'Arthur Millon. Nous avons aussi essayé d'aller au-delà du versement fait aux Archives Nationales, qui s'achève en 1891, auprès des notaires actuels, héritiers de l'étude. Enfin, nous avons également mené quelques études sporadiques afin d'éclairer certains aspects de notre recherche, uniquement lorsque nous connaissions l'identité du notaire des personnes ou des sociétés concernées (par exemple, ET/LIX/909 : statuts de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger).

- Dossiers de Légion d'Honneur et de naturalisation

De nombreux dossiers de Légion d'Honneur ont été étudiés ; leur contenu fut dans la plupart des cas fort décevant. Par contre, nous fûmes en mesure de retrouver le très enrichissant dossier de naturalisation de Henry Wiener.

LH/12/40 : dossier de Légion d'Honneur de Frédéric Aillery

LH/50/5 : dossier de Légion d'Honneur d'Alfred Armand

LH/77/3 : dossier de Légion d'Honneur d'Eugène Aureggio

LH/303/106 : dossier de Légion d'Honneur d'Etienne Bouchard

## Sources & Bibliographie

LH/506/64 : dossier de Légion d'Honneur de Jean Chaumeil  
LH/586/89 : dossier de Légion d'Honneur d'Arsène Georges Coqueret  
LH/785/3 : dossier de Légion d'Honneur de Camille Dollfus  
LH/785/12 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Dollfus  
LH/695/6 : dossier de Légion d'Honneur d'Albert Ellissen  
LH/1100/20 : dossier de Légion d'Honneur de Fernand Gavarry  
LH/1203/60 : dossier de Légion d'Honneur de Henri Grisard  
LH/1274/91 : dossier de Légion d'Honneur de Antoine-Joseph Hébert  
LH/1510/21 : dossier de Légion d'Honneur de Eugène Léautey  
LH/1745/53 : dossier de Légion d'Honneur Jean Félix Marix  
LH/1981/8 : dossier de Légion d'honneur de Henri-Paul Nénot  
LH/2093/2 : dossier de Légion d'Honneur de Jean Alphonse Péphau  
LH/2383/13 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Rosenfeld  
LH/2444/44 : dossier de Légion d'Honneur de Jules Saladin  
LH/2756/34 : dossier de Légion d'Honneur de Charles Wiener  
LH/19800035/831 (site de Fontainebleau) : dossier de Légion d'Honneur d'André Millon

BB/11/1843 : dossier de naturalisation de Henry Wiener

### ▪ Archives départementales de Paris :

Les archives départementales de Paris furent exploitées afin d'entrevoir les éléments se rapportant à l'environnement urbain du Grand Hôtel, pour recenser les documents fiscaux, les modifications architecturales et les changements de locataires qui sont intervenus lors des premières années de son fonctionnement. C'est pourquoi, nous avons étudié des plans généraux de la ville de Paris, le calepin de révision du cadastre, les séries relatives aux services architecturaux de la ville de Paris sous le Second Empire, les modifications de la construction en elle-même, le *Bottin du Commerce* (2MI3, fonds numérisé), etc. De plus, nous avons recherché les documents attestant des concessions entre Pierre Balvay puis Arthur Millon et la Mairie de Paris quant à l'exploitation du Pavillon Ledoyen, mais aussi tous les documents pouvant se rapporter de manière plus ou moins importante à la vie de personnages centraux de notre travail. Les Archives de Paris conservent également un très riche fonds sur les hôtels réquisitionnés durant la Seconde Guerre mondiale. Nous avons privilégié les documents directement attachés au Grand Hôtel. Sous cet angle, pas moins de huit cartons – sur les 166 de la série – sont emplis de fiches individuelles de soldats allemands ayant séjourné entre juin 1940 et août 1944 au Grand Hôtel. En outre, des archives fondamentales pour comprendre la réquisition nazie de l'établissement furent aussi retrouvées. Enfin, nous avons étudié le premier recensement de population pour Paris, pour le 9<sup>ème</sup> arrondissement (2MI LN/25 : recensement de population pour le quartier de la Chaussée-d'Antin, 1926) ainsi que de nombreux actes de l'état-civil parisien dans la mesure où ils étaient intéressants pour

nos travaux (fonds numérisé). Nous avons aussi cherché des éléments relatifs aux dommages de guerre dont aurait pu bénéficier le Grand Hôtel (série DR), mais ces enquêtes, rendues difficiles du fait de l'état du fonds, se sont révélées infructueuses.

- Série D1P4

D1P4 76 : calepin des propriétés bâties, rue Basse-du-Rempart, 1852 et 1862  
D1P4 184 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1852  
D1P4 185 : calepin des propriétés bâties, boulevard des Capucines, 1862, 1876 et 1900  
D1P4 1083 : calepin des propriétés bâties, rue Scribe, 1862, 1876 et 1900

- Série D4K2 et D4K3

D4K2 83 : arrêtés de la préfecture du département de la Seine, mai 1872  
D4K3 8 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 1887  
D4K3 23 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 1902  
D4K3 26 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 1905  
D4K3 32 : délibération du Conseil municipal de Paris, 1911  
D4K3 34 : délibérations du Conseil municipal de Paris, 1913

- Série D10U3 et D12U3

D10U3 44 : registre d'inscriptions des faillites, 1872  
D12U3 31 : fichier des faillites, 1800-1900

- Série D31U3 et D32U3

D31U3 476 : actes de société, 2-11 avril 1881  
D32U3 61 : enregistrement des sociétés, janvier-octobre 1881

- Série DQ7

DQ7 12250 : déclaration de succession de Pierre Balvay, juin 1893  
DQ7 22088 : adjudications du 1<sup>er</sup> bureau du Tribunal civil, août 1879-octobre 1879  
DQ7 31848 : déclaration de succession d'Arthur Millon, avril 1914  
DQ7 35 880 : déclaration de succession de Henry Wiener, juillet 1922

- Série DQ18

DQ18 5 : sommier foncier, boulevard des Capucines  
DQ18 6 : sommier foncier, rue Basse-du-Rempart

- Perotin

Perotin 901/61/1/46 à 53 : hôtels réquisitionnés, Grand Hôtel  
Perotin 6096/70/1/981 : hôtels réquisitionnés, 9<sup>ème</sup> arrondissement  
Perotin 10653/202 : travaux d'aménagement des abords du Grand Hôtel

- Divers

Atlas 65 : atlas administratif des vingt arrondissements de la ville de Paris, 1870  
Atlas 124 : plans des propriétés de la Compagnie immobilière, 1861  
DU5 4731 : audience des saisies immobilières et des criées, mars 1878-décembre 1880  
VO11 1086 : percement de la rue Édouard VII

▪ Archives départementales de l'Yonne :

Retracer la généalogie de la famille Millon, retrouver les origines précises d'Arthur Millon parut fondamental ; nous avons, entre autres sources, dépouillé :

5 MI 1 110 : tables décennales de l'État Civil de la commune de Bernouil, 1792-1892  
5 MI 148 : actes de naissance d'une partie de la famille Millon  
5 MI 70 : acte de naissance de Marie Aline Balvay  
3E25 91 : inventaire après décès de Félix Toussaint Millon

▪ Archives départementales des Yvelines :

De manière simple, nous avons étudié l'ensemble des documents liés à la commune d'Evécquemont pour la période où Arthur et André Millon en furent maires.

2O81 1 à 5 : dossiers d'administration communale pour Evécquemont, 1802-1937  
5E-dépôt 7 : registre des délibérations du conseil municipal d'Evécquemont, 1897-1920  
5E-dépôt 39 : tableaux du conseil municipal d'Evécquemont, 1908 et 1912

▪ Archives de la préfecture de police de Paris :

B/A 338 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1878 et 1879  
B/A 339 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1880 et 1881  
B/A 340 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1882 et 1883  
B/A 341 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1884 et 1885  
B/A 342 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1886 et 1887  
B/A 343 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1888 et 1889

B/A 500 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1894

B/A 900 : personnages notables descendus dans les hôtels de Paris en 1920

B/A 1522 : meeting place de l'Opéra, 9 septembre 1885  
B/A 1528 : meeting place de l'Opéra, 1<sup>er</sup> avril 1885

B/A 1587 : physionomie de Paris, décembre 1917 à décembre 1918  
B/A 1588 : physionomie de Paris, janvier à mai 1919

B/A 1614 : état d'esprit des Parisiens, 2<sup>nd</sup> district

E/B 26 : physionomie de Paris, 9<sup>ème</sup> arrondissement

E/B 129 : physionomie de Paris, 9<sup>ème</sup> arrondissement

▪ Ministère de la Culture :

Dossier d'inscription du Grand Hôtel sur l'Inventaire Supplémentaire des Monuments Historiques, arrêté du 22 août 1975

▪ Archives militaires :

Nous avons utilisé les archives militaires dans le but d'en savoir plus sur ce qu'est devenu le Grand Hôtel pendant les deux conflits mondiaux. Pour la Deuxième Guerre mondiale, aucune archive n'est disponible. De même, notre recherche fut difficile pour comprendre le fonctionnement du Grand Hôtel pendant la Première Guerre mondiale. Aussi étonnant que cela puisse paraître, les différents fonds envisagés ne conservent que peu de choses sur le fonctionnement du Grand Hôtel comme hôpital militaire entre 1915 et 1917.

- Archives historiques de la Défense de Vincennes

16 N 2691-2693 : hôpitaux militaires

7 N 170, 616-618, 9 N 5 : hôpitaux

- Archives du service de santé des armées du Val-de-Grâce

C 3071 : hôpital militaire Villemin, Paris

- Archives du service de santé des armées de Limoges

Hôpital Complémentaire Villemin 33 : Grand Hôtel (archives non cotées)

▪ Bibliothèque Historique de la Ville de Paris :

Série et collection d'actualité : 77, hôtellerie et restauration

Iconographies :

B174 : Compagnie immobilière de Paris, la rue de Rivoli

B749 : Compagnie immobilière de Paris, boulevard des Capucines

C.A.XXXIV, 1 : le Grand Hôtel

Paris Album 4°1, ph. n°93 : le Grand Hôtel



▪ Archives historiques du groupe Crédit Agricole SA :

Du fait que nous retracions une histoire d'entreprise, il nous parut opportun de solliciter l'ensemble des centres d'archives des grands groupes bancaires de Paris. En ce sens, nous avons découvert dans les archives du groupe Crédit Agricole des demandes de prêt, des études financières comparatives de différents grands hôtels de la capitale durant l'entre-deux-guerres, des suivis comptables de la société d'exploitation du Grand Hôtel pour la fin du XIX<sup>e</sup> siècle ainsi que des rapports sur les OPA de 1972. De plus, ces archives nous ont permis de retrouver une part importante des rapports à l'assemblée générale et autres documents financiers de sociétés nous intéressant.

DEEF 19362-2 : Banque parisienne, 1875-1900

DEEF 19368 : Compagnie immobilière, 1872-1889

DEEF 19377-2 : Rente foncière, 1880-1890

DEEF 29193 : société du Grand Hôtel, société de l'hôtel Continental, Rente foncière

DEEF 29178-1 : Banque parisienne

DEEF 37644 : Société de la rue Edouard VII

Nous avons contacté l'ensemble des services équivalents pour les autres grandes banques qui ne possèdent apparemment pas d'archives susceptibles de nous être utiles. Le service historique de la Banque de France fut également contacté mais ne possède pas de documentation propre au Grand Hôtel.

▪ Archives du Grand Hôtel :

Les archives du Grand Hôtel furent la base de notre travail. Sans ce corpus réuni et conservé précieusement par Pascal Boissel, cette thèse n'aurait jamais pu voir le jour. Nous avons eu la chance, pendant les trois premiers mois de notre étude, de disposer librement de ces archives. Elles furent ensuite déposées aux Archives départementales de Paris. Au moment de la rédaction de ces lignes, la plupart bénéficient d'une cotation propre que l'on retrouve, dans le texte, sous la forme : V12S ... Néanmoins, toutes les archives du Grand Hôtel n'ont pas encore été traitées ce qui explique que certains documents sont toujours annotés, dans notre rédaction, sous la simple forme AGH.

Outre leur importance, ces archives sont d'une rare diversité. Néanmoins, au fur et à mesure de notre étude, nous nous sommes rendu compte qu'elles ne permettaient pas d'éclaircir certaines périodes ou certains aspects de la vie de l'hôtel. Par exemple, nous ne pouvons que regretter l'absence de toute correspondance, de tout document administratif antérieur à 1880, de livres de main-courante, de livres de clientèle, ...

Il est aussi significatif – presque amusant si cela n’avait entravé notre tâche – de constater que la masse la plus importante, la partie la plus riche de ce fonds se situe entre 1880 et 1914. L’analyse des rapports de l’assemblée générale des actionnaires fut la première étape de notre recherche. Elle fut complétée par l’étude de documents publicitaires édités par l’hôtel, de photographies prises à diverses époques, de livres de compte journaliers, de cahiers de mouvement du personnel, de coupures de presse récoltées au gré de leur découverte, ... Une magnifique collection de 800 menus, des années 1880-1890, vient accroître la qualité des archives du Grand Hôtel.

Ces archives pourraient se classer de la sorte :

- Rapports du conseil d’administration à l’assemblée générale ordinaire des actionnaires de la société du Grand Hôtel, 1887-1974
- Procès-verbaux des assemblées générales de la société du Grand Hôtel, 1897-1911
- Rapports du conseil d’administration à l’assemblée générale ordinaire des actionnaires de la société de la Rente Foncière, 1880-1914
- Divers documents administratifs (baux, statuts, documents de la Compagnie immobilière, enregistrements au registre du commerce, ...)
- Journaux de comptabilité de la Société du Grand Hôtel, 1881-1902 (lacunaire)
- Comptes de gestion, 1881-1904 (lacunaire)
- Livres du personnel, 1893-1940 (lacunaire)
- Plans originaux du Grand Hôtel et plans de rénovation
- Album de 800 menus, 1880-1890
- Coupures de presse
- Documentations en tout genre
- Documents imprimés emmenant de la direction du Grand Hôtel ou distribués dans le Grand Hôtel :
  - Gazette des Étrangers*, 1864-1866
  - Guide de l’étranger dans Paris et ses environs*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Grand Hôtel, 1877, 320 pages.
  - La vie à Paris*, avril 1898-mars 1899
- ...

▪ Archives privées :

- Archives familiales, « fonds Chapotin »

En la personne de Rémi Chapotin, arrière-petit-fils d’Arthur Millon, nous avons trouvé un formidable allié qui nous a permis de consulter bon nombre de documents inédits. Il nous a notamment aidé à retracer la généalogie de sa famille, à avoir des portraits plus humains et concrets de ses aïeux, à comprendre au mieux la rude période que fut la vente des sociétés constitutives de l’empire Millon.

- Collection privée, « collection X »

Nous avons aussi eu la chance de consulter un fonds d'une extrême qualité sur l'histoire de la grande hôtellerie. Son propriétaire souhaite rester anonyme. Cette collection est riche et diverse. Outre une documentation spécifique sur le Grand Hôtel, elle recueille de nombreux albums originaux édités par les hôtels, notamment lors de la Belle Époque. Nous le retrouvons, dans le texte, sous la forme « collection X ».

▪ Sources imprimées :

- Bibliothèque Nationale de France

G-1572 (bis) : *Les grands hôtels du monde*, Paris, Imprimerie G. Kugelmann, 1872, 24 pages.  
4-WZ-842 : Compagnie générale du Gaz pour la France et l'étranger, statuts 1879.  
4-WZ-1864 : Compagnie industrielle pour la France et l'étranger, statuts 1888 et 1896.  
4-WZ-3885 : Société du Louvre.  
8-WZ-4287 : Rente foncière, documents administratifs, notamment statuts et modifications de statuts : 1880, 1887, 1893, 1906, 1910, 1927, 1943.  
4-WZ-12342 : Union hôtelière parisienne, statuts, modification de statuts et rapports du conseil d'administration, 1906, 1907, 1922-1930, 1933-1937, 1960-1962.

- Actes de sociétés

*Compagnie immobilière de Paris, ci-devant Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, rapports aux assemblées générales ordinaires et extraordinaires des 29 septembre 1855, 26 mai 1856, 23 juin 1857, 23 juin 1858, 17 août 1858, 28 avril 1859, 21 avril 1860 et 20 avril 1861*, Paris, Imprimerie administrative et des chemins de fer de Paul Dupont, 1861, 165 pages.

Rapports à l'assemblée générale des actionnaires de la liquidation de la Compagnie immobilière, 1872-1889.

Rapports du conseil d'administration de la Banque parisienne, 1876-1898.

Rapports du conseil d'administration de la Rente Foncière, 1880-1969 (lacunaire).

Rapports du conseil d'administration de la Société de la rue Édouard VII, 1910-1927.

- Sur Paris

ALMÉRAS Henry d', *La vie parisienne sous le Second Empire*, Paris, Albin Michel, s.d., 518 pages.

ALMÉRAS Henry d', *La vie parisienne pendant le Siège et sous la Commune*, Paris, Albin Michel, 1927, 541 pages.

AUCOURT comte d', *Les anciens hôtels de Paris*, Paris, H. Champion, 1890, 159 pages.

AVENEL Vicomte Georges d', *Le mécanisme de la vie moderne, 5<sup>ème</sup> série, les grandes hôtelleries. La Bourse. Les transports urbains (omnibus, tramways, métropolitain). Porcelaines et faïences. Tapis et tapisseries*, Paris, Armand Colin, 1905, 335 pages.

BARRON Louis, *Paris pittoresque, 1800-1900, la vie, les mœurs, les plaisirs*, Paris, Société française d'éditions d'art, 1899, 412 pages.

BERTAUT Jules, *Le Boulevard*, Paris, Flammarion, 1924, 315 pages.

BIDAULT DES CHAUMES A., *Le percement de la rue Édouard VII*, Paris, Publications du journal *Le génie civil*, 1912, 14 pages.

COCHIN Auguste, *Paris, sa population, son industrie*, Paris, Mémoire lu à l'Académie des Sciences Morales et Politiques, 1864, 86 pages.

DELVAU Alfred, *Les plaisirs de Paris, guide pratique et illustré*, Paris, Achille Faure Libraire-éditeur, 1867, 299 pages.

DU CAMP Maxime, *Paris, ses organes, ses fonctions et sa vie dans la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Hachette, 1869-1875, 6 volumes.

FARGUE Léon-Paul, *Le piéton de Paris*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Gallimard, 1939, 252 pages.

FRÉBAULT Élie, *La vie de Paris, guide pittoresque du visiteur*, Paris, E. Dentu, 1878, 354 pages.

HAUSSMANN Georges Eugène, *Mémoires*, 1893, Paris, Seuil, 2000, 1 204 pages.

LABÉDOLLIÈRE Émile de, *Le nouveau Paris, histoire de ses 20 arrondissements*, Paris, Gustave Barba éditeur, 1860, 440 pages.

LEJARS Félix, *Un hôpital militaire pendant la guerre, Villemin, 1914-1919*, Paris, Masson et Cie, 1923, 364 pages.

*Paris, guide par les principaux écrivains et artistes de la France*, 2<sup>nd</sup> volume, *La vie*, Paris, A. Lacroix éditeurs, 1867, 2 135 pages.

PERROT A-M., *Petit atlas pittoresque des quarante-huit quartiers de la ville de Paris*, 1835, Paris, Service des travaux historiques de la ville de Paris, 1987, 149 pages.

ROCHEGUDE marquis de, *Promenades dans toutes les rues de Paris par arrondissement, 9<sup>ème</sup> arrondissement*, Paris, Hachette, 1910, 93 pages.

SALNAT E. de, MARTIAL A. P. (dir.), *Les boulevards de Paris*, Paris, Alcan-Lévy, 1877, 118 pages.

## Sources & Bibliographie

TURGAN Julien, *Études sur l'Exposition Universelle de 1867*, Paris, Michel Lévy Frères, 1867, 224 pages.

TYNNA Jean de la, *Dictionnaire des rues de Paris*, Paris, Imprimerie de Gille fils, 1817, 610 pages.

### - Sur les restaurants, cafés et hôtels

AINÉ Berte, *Les menus d'un restaurant de Paris durant le Siècle*, Toulon, Imprimerie Tardy, 1873, 142 pages.

ANDRIEU Pierre, *Histoire anecdotique des hôtels de France*, Paris, Éditions Del Luca, 1956, 241 pages.

ANDRIEU Pierre, *Histoire du restaurant en France*, Paris, Éditions de la Journée Vinicole, 1955, 226 pages.

AUNAY Alfred d', *Le Louvre, Grand Hôtel et Grands Magasins*, Paris, Imprimerie Tolmer et Cie, s.d., 85 pages.

BAUTTE A., *À travers le monde culinaire et gourmand, critique de la cuisine et de l'administration des grands hôtels, et restaurants mondains, des familles princières et aristocratiques*, Paris, Imprimerie Nilsson, 1910, 330 pages.

BODET R., *Toques blanches et habits noirs, L'hôtellerie et la restauration autrefois et aujourd'hui*, Paris, Dorbon-Ainé, 1939, 283 pages.

BOURGUIN L. A., *La viande de cheval, deux lettres adressées à M Jules Duval*, Paris, Imprimerie Schiller, 1868, 36 pages.

CHAVETTE Eugène, *Restaurateurs et restaurés*, Paris, A. Le Chevalier éditeur, 1867, 126 pages.

CURNONSKY et ROUFF Marcel, *La France gastronomique, Guide des merveilles culinaires et des bonnes auberges françaises*, Paris, Paris, Rouff, 1925, deux volumes.

DELVAU Alfred, *Histoire anecdotique des cafés et cabarets de Paris*, Paris, Édition E. Dentu, 1862, 300 pages.

DIDARET R-H., *Le pourboire dans les Hôtels, Cafés et Restaurants, Les mauvais effets du Pourboire-Salaire, Comment faire disparaître le Pourboire et garantir le Salaire*, Paris, Fédération Nationale Confédérée des Syndicats de Travailleurs de l'Alimentation, 1922, 64 pages.

FERRÉ J., *Le code de l'hôtelier*, Paris, Plon, 1889, 349 pages.

FOSCA François, *Histoire des cafés de Paris*, Paris, Firmin-Didot et Cie, 1934, 215 pages.

## Sources & Bibliographie

GAUTIER Marcel, *L'hôtellerie, étude théorique et pratique*, Paris, Librairie Dalloz, 1932, 375 pages.

GAUTIER Marcel, *L'industrie hôtelière*, Paris, PUF, 1962, 126 pages.

GOUFFÉ Jules, *Le livre de cuisine*, 1867, Paris, édition Parangon, 2001, 652 pages.

GUYER Édouard, *Les hôtels modernes*, Paris, Morel et Cie, 1877, 247 pages.

*Hôtel Majestic*, Paris, Imp. Draeger frères, s.d., 38 pages.

*Hôtel Ritz*, Paris, Société des Publications d'Art, 1899, 84 pages.

LACAN Adolphe, *Guide de l'hôtelier et du voyageur*, Paris, Société anonyme du recueil Sirey, 1926, 596 pages.

LEOSPO Louis, *Traité d'industrie hôtelière*, Paris, Flammarion, s.d., 862 pages.

LEPAGE Auguste, *Les cafés artistiques et littéraires de Paris*, Paris, Martin Boursin, 1882, 317 pages.

*Les hôtels de la France*, Syndicat général de l'industrie hôtelière et des grands hôtels de Paris, 1913.

MONTAGNÉ Prosper, *La « végétaline », ses origines, son emploi, recettes de cuisine*, Marseille, Rocca Tassy et de Roux, 1906, 117 pages.

MONTAGNÉ Prosper, *Le festin occitan*, 1929, Villelongue d'Aude, Atelier du Gué, 1999, 119 pages.

MONTAGNÉ Prosper, *Larousse gastronomique*, Paris, Larousse, 1938, 1 087 pages.

RÉAL Claude, GRATEROLLE P., *L'industrie hôtelière*, Paris, Gaston Doin et Cie, 1929, 396 pages.

RETEL Jacques-O., *Les gens de l'hôtellerie*, Paris, Les éditions ouvrières, 1965, 262 pages.

RITZ Marie-Louise, *César Ritz*, Paris, Tallandier, 1948, 286 pages.

ROUÉ Paul, *Code hôtelier*, Paris, Librairie des publications populaires, 1906, 100 pages.

*Usage alimentaire de la viande de cheval, banquet des hippophages*, Paris, Imprimerie de Soye, 1865, 72 pages.

### - Guides touristiques

BAEDEKER Karl, *Paris, guide pratique du voyageur*, Paris, A. Bohné, 1860, 217 pages.

## Sources & Bibliographie

BAEDEKER Karl, *La Suisse ainsi que les lacs avoisinant de l'Italie septentrionale, la Savoie, et quelques parties limitrophes du Piémont, de la Lombardie et du Tyrol*, Coblenz, Karl Baedeker éditeur, 1863, 447 pages.

BAEDEKER Karl, *Paris et la France du Nord ainsi que les chemins de fer des frontières à Paris*, 2<sup>nd</sup> édition, Coblenz, Karl Baedeker éditeur, 1867, 334 pages.

BAEDEKER Karl, *Paris et ses environs*, 7<sup>ème</sup> édition, Leipzig, Karl Baedeker éditeur, 1884, 308 pages.

*Cook's guide to Paris*, Londres, Thomas Cook and Son, 1881, 112 pages.

DREMEL Édouard, *Guide de Bruxelles et de ses environs, souvenir des hôtels de Belle Vue et de Flandre*, Bruxelles, Edouard Dremel, 1881, 215 pages.

*Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, Paris, Grand Hôtel, 1874, 328 pages.

*Guide de l'étranger dans Paris et ses environs*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Grand Hôtel du Louvre, 1877, 282 pages.

GUIDES DIAMANT, *Paris, Versailles, Saint-Germain, Saint-Denis, Chantilly, Fontainebleau*, Paris, Hachette, 1925, 470 pages (env.).

GUIDES JOANNE, *Paris en 1901*, Paris, Hachette & Cie, 1901, 400 pages (env.).

*Guide Julliard de Paris, Les bonnes et nouvelles adresses de Henri Gault et Christian Millau*, Paris, Julliard, 1965, 756 pages.

JOANNE Adolphe, *Le guide parisien*, Paris, Hachette, 1862, 483 pages.

JOANNE Adolphe, *Paris illustré en 1870, guide de l'étranger et du Parisien*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Hachette, 1870, 1 087 pages.

JOANNE Adolphe, *Paris-Diamant*, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, Hachette, 1874, 392 pages.

Syndicat général de l'Industrie Hôtelière de Paris, *Les hôtels de la France, colonies et étranger*, Paris, s.e., 1933, 531 pages.

### - Autres ouvrages

AYCARD M., *Histoire du Crédit Mobilier, 1852-1867*, Paris, A. Lacroix et Verbœckhoven, 1867, 584 pages.

CHARLÉTY Sébastien, *Histoire du Saint-simonisme, 1825-1864*, Paris, Hachette, 1896, 498 pages.

CRAMPON A., *La finance saint-simonienne à son déclin*, Paris, Balitout, 1867, 14 pages.

## Sources & Bibliographie

DUBOIS Alexandre, LUCAS Charles, *Biographie universelle des architectes célèbres, tome I*, Paris, Imprimerie générale de Ch. Lahure, 1868, 316 pages.

DUMESNIL Henri, *Aimé Millet, souvenirs intimes*, Paris, A. Lemerre, 1891, 101 pages.

JAMES Constantin, *Le guide pratique aux eaux minérales et aux bains de mer, hydrothérapie, stations d'hiver, thérapeutique*, 8<sup>ème</sup> édition, Paris, Masson, 1872, 679 pages.

LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions des appareils de manutention et modifications conseillées à la Compagnie*, Paris, s.e., 1868, 176 pages.

LEQUIME F, *La réquisition des hôtels par le Service de santé militaire*, Clermont-Ferrand, Imprimeries typographique et lithographique G. Mont-Louis, 1915, 24 pages.

NOUETTE-DELORME Émile, *Le Crédit mobilier et ses valeurs, histoire de douze ans*, Paris, Librairie Castel, 1865, 32 pages.

### ▪ Littérature :

BALZAC Honoré de, *Le Père Goriot*, 1835, Paris, Le Livre de Poche, 2004, 443 pages.

DAUDET Alphonse, *Trente ans de Paris*, Paris, Marpon et Flammarion, 1888, 344 pages.

ZOLA Émile, *Nana*, 1880, Paris, Le Livre de Poche, 2004, 513 pages.

ZOLA Émile, *Au bonheur des dames*, 1883, Paris, Le Livre de Poche, 2004, 541 pages.

### ▪ Périodiques :

La presse est, dans le cas du Grand Hôtel, une source que nous pensons non négligeable. En effet, au moment de la construction de l'hôtel puis pendant ses premières années d'existence, le Grand Hôtel fut réellement une originalité motivant la parution de multiples articles. Ainsi, nous avons dépouillé systématiquement quelques titres sur une vingtaine d'années – nous sommes allés au-delà lorsque des tables nous en facilitaient l'utilisation. Nous justifions ce choix pour la période où le Grand Hôtel « faisait réellement l'actualité ». Quelques articles « célèbres » sur le Grand Hôtel viennent augmenter cette liste. Nous avons adopté la même démarche pour l'ensemble des titres de la presse professionnelle, sans limitation temporelle en ce dernier cas.

### - Presse généraliste

*L'Illustration*, 1860-1920.

*La Revue Illustrée*, volume 18, juin-décembre 1894 et volume 20, juin-décembre 1895.



*Le Figaro*, 1860-1900.

*Le Monde illustré*, 1860-1900.

*Le Temps*, 1860-1880.

*Musée des Familles*, 1861-1862, tome XXIX et 1862-1863, tome XXX.

« Paris monumental : Le Grand-Hôtel », in *La France Industrielle* (supplément au journal *Le Gil-Blas*), 4 avril 1896.

- Presse professionnelle

*Bulletin du syndicat des grands hôtels et maisons meublées de Paris*, 1894-août 1939 (lacunaire).

*Journal des limonadiers et des restaurateurs, organe des cafés, restaurants, marchands de vins, bars, débitants, hôtels*, 1884-1970 (lacunaire).

*Journal officiel de la chambre syndicale des hôteliers-logeurs de Paris*, devenu en juillet 1888, *L'Hôtelier, organe de la chambre syndicale des hôteliers de Paris*, 1882-1970.

*L'Hôtelier français, la gazette de la vie hôtelière et du tourisme*, devenu en juillet 1941, *l'Hôtelier français, la gazette de la restauration, des débitants de boisson et du tourisme*, 1941-1944.

## BIBLIOGRAPHIE

▪ Instruments de travail / Généralités / Histoire politique :

ANCEAU Éric, *Dictionnaire des députés du Second Empire*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 1999, 421 pages.

ANCEAU Éric, *Les députés du Second Empire, Prosopographie d'une élite du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Honoré Champion, 2000, 1 018 pages.

ANCEAU Éric, *Napoléon III, un Saint-Simon à cheval*, Paris, Tallandier, 2008, 750 pages.

CARON François, *La France des patriotes, 1851-1918*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Le Livre de Poche Références, 2002, 734 pages.

CHARLE Christophe, *Histoire sociale de la France au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 1991, 399 pages.

CHARLE Christophe, *Les élites de la République (1880-1900)*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Fayard, 2006, 613 pages.

COINTET Michèle et COINTET Jean-Paul (dir.), *Dictionnaire historique de la France sous l'Occupation*, Paris, Tallandier, 2000, 732 pages.

COINTET Jean-Paul, *Histoire de Vichy*, Paris, Perrin, 2003, 359 pages.

COSTON Henry, *Dictionnaire des dynasties bourgeoises et du monde des affaires*, Paris, Alain Moreau, 1975, 599 pages.

DROZ Bernard, *Histoire de la décolonisation au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Seuil, 2006, 386 pages.

DUBY Georges (dir.), *Histoire de la France urbaine, tome IV, La ville de l'âge industriel*, Paris, Seuil, 1983, 665 pages.

*Histoire générale de la Presse française de 1870 à 1940*, t. III, Paris, PUF, 1972, 688 pages.

MIQUEL Pierre, *Le Second Empire*, Paris, Plon, 1992, 554 pages.

PLESSIS Alain, *De la fête impériale au mur des fédérés, 1852-1871*, Paris, Seuil, 1979, 254 pages.

RÉMOND René, *Le XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Livre de Poche Références, 2005, 959 pages.

TULARD Jean (dir.), *Dictionnaire du Second Empire*, Paris, Fayard, 1995, 1 347 pages.

▪ Ouvrages sur Paris :

BOUCHET Ghislaine, *Le cheval à Paris de 1850 à 1914*, Genève, Droz, 1993, 410 pages.

CARMONA Michel, *Haussmann*, Paris, Fayard, 2000, 647 pages.

CARON François, « L'embellie parisienne à la Belle Époque, l'invention d'un modèle de consommation », in *Vingtième siècle, revue d'histoire*, n°47, juillet-septembre 1995, p. 42-57.

CASSELLE Pierre, *Paris républicain, 1871-1914*, Paris, Hachette, 2003, 524 pages.

CHARLE Christophe, *Paris, fin de siècle, culture et politique*, Paris, Seuil, 1998, 328 pages.

COINTET Jean-Paul, *Paris 40-44*, Paris, Perrin, 2001, 335 pages.

COQUERY Natacha, *L'hôtel aristocratique, Le marché du luxe à Paris au XVIII<sup>e</sup> siècle*, Paris, Publications de la Sorbonne, 1998, 444 pages.

DARMON Pierre, *Vivre à Paris pendant la Grande Guerre*, Paris, Fayard, 2002, 448 pages.

DAUMARD Adeline, *Maisons de Paris et propriétaires parisiens au XIX<sup>e</sup> siècle (1809-1880)*, Paris, Cujas, 1965, 284 pages.

FAVIER Jean, *Paris, deux mille ans d'histoire*, Paris, Fayard, 1997, 1 007 pages.

FULCHER Jane, *Le Grand Opéra en France : un art politique, 1820-1870*, Paris, Belin, 1987, 203 pages.

GAILLARD Jeanne, *Paris, la ville (1852-1870)*, Lille, Ateliers de reproduction des thèses Université Lille III, 1976, 676 pages.

GIRARD Louis, *La politique des travaux publics du Second Empire*, Paris, Armand Colin, 1951, 409 pages.

HILLAIRET Jacques, *Dictionnaire historique des rues de Paris*, 1963, Paris, Les Éditions de Minuit, 1997, 2 tomes.

LAVEDAN Pierre, *Nouvelle histoire de Paris, Histoire de l'urbanisme à Paris*, Paris, Hachette, 1993, 732 pages.

LEBORGNE Dominique (dir.), *Les Champs-Élysées et leur quartier*, Paris, Délégation à l'Action Artistique de la Ville de Paris, 1988, 238 pages.

LEVISSE-TOUZÉ Christine, *Paris libéré, Paris retrouvé*, Paris, Découvertes Gallimard, 1994, 112 pages.

LOYER François, *Paris XIX<sup>e</sup> siècle, l'immeuble et la rue*, Paris, Hazan, 1987, 478 pages.

LOYER François (dir.), *Autour de l'Opéra, naissance de la ville moderne*, Paris, Délégation à l'Action Artistique de la Ville de Paris, 1995, 254 pages.

MABIRE Jean-Christophe, *L'Exposition Universelle de 1900*, Paris, L'Harmattan, 2000, 192 pages.

MICHEL Henri, *Paris allemand*, Paris, Albin Michel, 1981, 374 pages.

MONCAN Patrice de, *Les grands boulevards de Paris*, Paris, Les Éditions du Mécène, 2002, 232 pages.

MONCAN Patrice de, HEURTEUX Claude, *Le Paris d'Hausmann*, Paris, Les Éditions du Mécène, 2002, 384 pages.

ORY Pascal, *Les Expositions Universelles de Paris*, Paris, Ramsay « image », 1982, 159 pages.

OSTER Daniel, GOULEMOT Jean, *La vie parisienne, anthologie des mœurs du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Sand/Conti, 1989, 351 pages.

PINON Pierre, *Atlas du Paris haussmannien, la ville en héritage du Second Empire à nos jours*, Paris, Parigramme, 2002, 211 pages.

ROY Joseph-Antoine, *Histoire du Jockey-Club de Paris*, Paris, Librairie Marcel Rivière et Cie, 1958, 154 pages.

SCHROEDER-GUEHUS Brigitte, RASMUSSEN Anne, *Les fastes du progrès, le guide des Exposition universelles, 1851-1992*, Paris, Flammarion, 1992, 254 pages.

TULARD Jean (dir.), *Almanach de Paris de 1789 à nos jours*, 2<sup>nd</sup> volume, Paris, Encyclopedia Universalis, 1990, 333 pages.

VASSEUR Édouard, *L'Exposition Universelle de 1867 à Paris, aperçu d'un phénomène de mode français au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Université-Paris-Sorbonne-Paris IV, 2005, 2 volumes.

▪ Ouvrages sur l'hôtellerie, la restauration et l'alimentation :

BOISSEL Pascal, *Hôtel Meurice*, Paris, SNEA, 1987, 94 pages, ill.

BOISSEL Pascal, *Le Grand Hôtel, 1862-1992, 130 ans*, Le Grand Hôtel Intercontinental Paris, 1992, 26 pages.

BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix, deux siècles de vie parisienne*, Paris, Éditions Italiques, 2004, 262 pages.

BRAUNSTEIN Mathieu, GIRAUD Delphine, LEMAIRE Gérard-Georges, *Grands Hôtels de Paris et d'Europe centrale et orientale*, Paris, Éditions Éric Koehler, 1993, 127 pages.

DELPHINE Christophe, LETOURMY Georgina (dir.), *Paris et ses cafés*, Paris, Action Artistique de la Ville de Paris, 2004, 243 pages.

DROUARD Alain, *Histoire des cuisiniers en France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, CNRS éditions, 2004, 145 pages.

DROUARD Alain, WILLIOT Jean-Pierre et al., *Histoire des innovations alimentaires, XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, L'Harmattan, 2007, 300 pages.

ETIENNE Bernard, GAILLARD Marc, *Palaces et grands hôtels*, Paris, Éditions Atlas, 1992, 199 pages.

FLANDRIN Jean-Louis, MONTANARI Massimo (dir.), *Histoire de l'alimentation*, Paris, Fayard, 1996, 915 pages.

FLANDRIN Jean-Louis, *L'ordre des mets*, Paris, Odile Jacob, 2002, 278 pages.

FLÜCKIGER-SEILER Roland, *Hotelpaläste : zwischen Traum und Wirklichkeit : Schweizer Tourismus und Hotelbau, 1830-1920*, Baden, Hier + Jetzt, 2003, 239 pages.

GOUIRAND Pierre, « *Le palace* », *le concept de luxe en hôtellerie*, Aix-en-Provence, Centre des Hautes Études Touristiques, 1991, 43 pages.

JAMES Kenneth, *Auguste Escoffier & César Ritz, les rois de l'hôtellerie moderne*, Périgueux, Pilote 24 édition, 2008, 391 pages.

JOURDAIN Virginie, *L'Hôtel Bellevue (1776-1905). Précurseur de l'hôtellerie de luxe à Bruxelles*, Bruxelles, Archives de la Ville de Bruxelles, collection Studia Bruxellae n°5, 2008, 223 pages.

KANOWSKI Claudia, *Tafelsilber für die Bourgeoisie*, Berlin, Gebr. Mann Verlag, 2000, 305 pages.

KOSINSKI Sophie, MICHELETTI Éric, *Grands Hôtels du bord de mer*, Paris, Histoire & Collections, 1996, 144 pages.

LAMOISE Roger, *La vie et l'œuvre de Prosper Montagné*, Malakoff, éditions Jacques Lanore, 1995, 127 pages.

*Le Montreux Palace*, Montreux, Éditions Montreux Palace SA, 2006, 223 pages.

LESUR Jean-Marc, *Les hôtels de Paris, de l'auberge au palace, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles*, Neuchâtel, Editions Alphil, 2005, 226 pages.

MAILLARD Nadja (dir.), *Beau-Rivage Palace. Histoire(s)*, Lausanne, 2008, 438 pages.

MELCHIOR DE LANGLE Henry, *Le petit monde des cafés et débits parisiens au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, PUF Histoires, 1990, 288 pages.

MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace, des grands hôtels de voyageurs à Paris au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Paris Musées, 1998, 231 pages.

OTT Thierry, *Palaces, une histoire de la grande hôtellerie suisse*, Yens-sur-Morges, Cabédita, 1990, 171 pages.

*Palaces et grands hôtels d'Europe*, Paris, Flammarion, 1984, 272 pages.

POULAIN Jean-Pierre, NEIRINCK Edmond, *Histoire de la cuisine et des cuisiniers, techniques culinaires et pratiques de table, en France, du Moyen-Âge à nos jours*, Paris, Éditions LT Jacques Lanore, 2004, 175 pages.

SPANG L. Rebecca, *The invention of the restaurant, Paris and modern gastronomie culture*, Cambridge, Harvard University Press, 2001, 325 pages.

TISSOT Laurent, « L'hôtellerie de luxe à Genève (1830-2000). De ses espaces à ses usages », in *Entreprises et Histoire, Le luxe*, avril 2007, n°46, p. 17-33.

TISSOT Laurent, « Le Beau-Rivage Palace : son évolution économique et sociale (1861-1976) », in MAILLARD Nadja (dir.), *Beau-Rivage Palace. Histoire(s)*, Lausanne, 2008, p. 62-76.

VAJDA Joanne, « Grands hôtels de gare parisiens, le Terminus Saint-Lazare et le Palais d'Orsay », in *Paris et Ile-de-France, Mémoires publiés par la Fédération des sociétés historiques et archéologiques de Paris et d'Ile-de-France*, t. 54, 2003, p. 339-396.

▪ Ouvrages sur l'histoire de l'art et de l'architecture :

AMIC Yolande, *L'opaline française au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Gründ, 1952, 188 pages.

ARMINJON Catherine (dir.), *L'Art de Vivre, deux cents ans de création en France, 1789-1989*, Paris, Flammarion, 1989, 256 pages.

ARMINJON Catherine et al., *L'orfèvrerie au XIX<sup>e</sup> siècle*, actes du colloque international Galeries nationales du Grand Palais, 12-13 décembre 1991, Paris, La documentation française, 1994, 303 pages.

BENEZIT E., *Dictionnaire des peintres, sculpteurs, dessinateurs et graveurs*, Paris, Gründ, 1999, 14 volumes.

CABANNE Pierre, SCHURR Gérald, *Dictionnaire des petits maîtres de la peinture (1820-1920)*, Paris, Les éditions de l'Amateur, 2003, 1 108 pages.

DUGAST Anne, PARIZET Isabelle, *Dictionnaire par noms d'architectes des constructions élevées à Paris aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles, tome I : Abadie à Cyr-Robert*, Paris, Service des Travaux historiques de la Ville de Paris, 1990, 147 pages.

HAUTECŒUR Louis, *Histoire de l'architecture classique en France, tome VII, la fin de l'architecture classique 1848-1900*, Paris, Editions A. et J. Picard et Cie, 1957, 571 pages.

LAMI Stanislas, *Dictionnaire des sculpteurs de l'école française au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Librairie ancienne Honoré Champion, 1914-1921, 4 volumes.

LOYER François, *Histoire de l'architecture française de la Révolution à nos jours*, Paris, Mengès, 1999, 499 pages.

MUSÉE CARNAVALET, *Hittorff, un architecte du XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Paris Musée, 1986, 356 pages.

RIVÉ Philippe (dir.), *La Sorbonne et sa reconstruction*, Lyon, La Manufacture, 1987, 231 pages.

ZIRMI Tiphaine, *Alfred Armand (1805-1888), un architecte collectionneur*, Paris, École Nationale des Chartes, 2003, 3 volumes.

▪ Ouvrages sur l'histoire d'entreprise et économique :

ANDRIEU Claire, *La banque sous l'Occupation, paradoxes de l'histoire d'une profession, 1936-1946*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990, 331 pages.

AUTIN Jean, *Les frères Pereire, le bonheur d'entreprendre*, Paris, librairie académique Perrin, 1984, 428 pages.

BARBANCE Marthe, *Histoire de la Compagnie générale Transatlantique*, Paris, Arts et Métiers graphiques, 1955, 430 pages.

BARBIER Frédéric, *Finance et politique, la dynastie des Fould, XVIII<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Armand Colin, 1991, 365 pages.

BARJOT Dominique (dir.), *L'énergie aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Presses de l'ENS, Collection « Annuaire statistique de l'économie française aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles », 1991, 416 pages.

BARJOT Dominique (dir.), *Les patrons du Second Empire, Anjou, Normandie, Maine*, Paris, Picard/Cénomane, 1991, 256 pages.

BARJOT Dominique, *Travaux publics de France, un siècle d'entrepreneurs et d'entreprises (1883-1992)*, Paris, Presses de l'école nationale des Ponts et chaussées, 1993, 285 pages.

BARJOT Dominique (dir.), *Les entrepreneurs du Second Empire*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 2003, 224 pages.

BARJOT Dominique, *La Grande Entreprise Française de Travaux Publics (1883-1974)*, Paris, Economica, 2006, 940 pages.

BELTRAN Alain, FRANK Robert, ROUSSO Henry (dir.), *La vie des entreprises sous l'Occupation*, Paris, Belin, 1994, 457 pages.

BERGERON Louis, *Les capitalistes en France (1780-1914)*, Paris, Gallimard, 1978, 234 pages.

BERGERON Louis, *Les industries du luxe en France*, Paris, Odile Jacob, 1998, 237 pages.

BERNERON-COUVENHES Marie-Françoise, *Les Messageries Maritimes, L'essor d'une grande compagnie de navigation française, 1851-1894*, Paris, PUPS, 2007, 839 pages.

BONIN Hubert, *Suez, du canal à la finance (1858-1987)*, Paris, Economica, 1987, 673 pages.

BONIN Hubert, *Histoire économique de la France depuis 1880*, Paris, Masson, 1988, 333 pages.

BONIN Hubert, *Les banques françaises de l'entre-deux-guerres (1919-1935)*, Paris, Éditions Plage, 2000, 3 volumes.

BONIN Hubert, *La banque de l'Union Parisienne (1874/1904-1974), histoire de la deuxième grande banque d'affaires française*, Paris, Éditions Plage, 2001, 588 pages.

BONIN Hubert, « Les Pereire et Lesseps : gloire, opprobre et valorisation, ou les cycles de la perception historique », communication présentée au congrès du Comité des travaux historiques et scientifiques, Bordeaux, avril 2009, 11 pages (consulté sur le site Internet de l'auteur).

BOUNEAU Christophe, LUNG Yannick (dir.), *Les territoires de l'innovation, espaces de conflit*, Pessac, Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine, 2006, 298 pages.

BOUVIER Jean, FURET François, GILLET Marcel, *Le mouvement du profit en France au 19<sup>e</sup> siècle, Matériaux et Études*, Paris, Mouton, 1965, 465 pages.

BRETON Yves, BRODER Albert, LUTFALLA Michel (dir.), *La longue stagnation en France, l'autre grande dépression 1873-1897*, Paris, Economica, 1997, 492 pages.

BUSSIÈRE Éric, *Paribas, l'Europe et le monde, 1872-1992*, Anvers, Fonds Mercator, 1992, 320 pages.

BUSSIÈRE Éric, *Horace Finaly, banquier, 1871-1945*, Paris, Fayard, 1996, 460 pages.

BUSSIÈRE Éric, GRISET Pascal, BOUNEAU Christophe, WILLIOT Jean-Pierre, *Industrialisation et sociétés en Europe occidentale, 1880-1970*, Paris, Armand Colin, 1998, 395 pages.

CARON François, CARDOT Françoise (dir.), *Histoire de l'électricité en France, Tome premier, 1881-1918*, Paris, Fayard, 1991, 999 pages.

CARON François, *Histoire économique de la France, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècle*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Armand Colin, 1995, 451 pages.

CARON François, *Histoire des chemins de fer*, tome 1 : 1740-1883, tome II : 1883-1937, Paris, Fayard, 1997 et 2005, 700 et 1 029 pages.

CHADEAU Emmanuel, *L'économie du risque, les entrepreneurs 1850-1980*, Paris, Olivier Orban, 1988, 327 pages.



## Sources & Bibliographie

CHANDLER Alfred D., *La main visible des managers*, 1977, Paris, Economica, 1988, 635 pages.

COLLI Andrea, *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, Cambridge University Press, 2003, 100 pages.

DAUMAS Jean-Claude, *L'amour du drap, Blin & Blin, 1827-1975, histoire d'une entreprise lainière familiale*, Besançon, Presses universitaires franc-comtoises, 1999, 660 pages.

DAVIET Jean-Pierre, *Un destin international, La compagnie de Saint-Gobain de 1830 à 1939*, Paris, Éditions des Archives Contemporaines, 1988, 704 pages.

DAVIET Jean-Pierre, « Stratégie et structure chez Saint-Gobain : un modèle français dans les années 1930 ? », in *Entreprises et Histoire, stratégie industrielle, l'éternel retour ?*, n°1, avril 1992, p. 42-60.

DESBOIS-THIBAUT Claire, *L'extraordinaire aventure du champagne, Moët & Chandon, une affaire de famille*, Paris, Presses Universitaires de France, 2003, 390 pages.

*Entreprises et Histoire, Le luxe* (dir. DAUMAS Jean-Claude et FERRIÈRE LE VAYER Marc de), avril 2007, n°46, 206 pages.

FARGETTE Guy, *Émile et Isaac Pereire, l'esprit d'entreprise au XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris, L'Harmattan, 2003, 315 pages.

FERRIÈRE LE VAYER Marc de, *Christofle, deux siècles d'aventure industrielle, 1793-1993*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, 456 pages.

FERRIÈRE LE VAYER Marc de, *Les cinq vies de Corbehem, de Béghin à Stora Enso, l'aventure d'une usine*, Douai, Pageine, 1998, 191 pages.

FLEURIET Michel, *Pouvoir et finance d'entreprise, droit et pratiques*, Paris, Dalloz Gestion, 1977, 207 pages.

FLEURIET Michel, *Les O.P.A. en France*, Paris, Dalloz Gestion, 1991, 136 pages.

FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault, t.1, Naissance de la grande entreprise (1898-1939)*, 1972, Paris, Seuil, 1998, 359 pages.

GASTON-BRETON Tristan, *Lesieur, une marque dans l'histoire, 1908-1998*, Paris, Perrin, 1998, 450 pages.

GILLE Bertrand, *La banque et le crédit en France de 1815 à 1848*, Paris, PUF, 1959, 380 pages.

GOUBERT Jean-Pierre (dir.), *Du luxe au confort*, Paris, Belin, 1988, 192 pages.

GRAND Christian, *Trois siècles de banque, de Neuflyze, Schlumberger, Mallet, de 1667 à nos jours*, Tours, Éditions E/P/A, 1991, 287 pages.

KURGAN–Van HENTENRYK Ginette, *Rail, finance et politique : les entreprises Philippart, (1865-1890)*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, 1982, 392 pages.

KURGAN–Van HENTENRYK Ginette, *Gouverner la Générale de Belgique, essai de biographie collective*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1996, 266 pages.

KURGAN–Van HENTENRIJK Ginette, JAUMAIN Serge, MONTENS Valérie (dir.), *Dictionnaire des patrons en Belgique, les hommes, les entreprises, les réseaux*, Bruxelles, De Boeck & Larcier, 1996, 729 pages.

LACROIX-RIZ Annie, *Industriels et banquiers sous l'Occupation, la collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Paris, Armand Colin, 1999, 661 pages.

LAUFENBURGER Henry, *Histoire de l'impôt*, Paris, PUF, 1959, 136 pages.

LESCURE Michel, *Les banques, l'État et le marché immobilier en France à l'époque contemporaine (1820-1940)*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1982, 621 pages.

LESCURE Michel, *Histoire d'une filière : immobilier et bâtiment en France (1820-1980)*, Paris, Hatier, 1983, 79 pages.

LESCURE Michel, *PME et croissance économique, l'expérience française des années 1920*, Paris, Economica, 1996, 320 pages.

LÉVY-LEBOYER Maurice (dir.), *Le patronat sous la seconde industrialisation*, Paris, Les éditions ouvrières, 1979, 324 pages.

LÉVY-LEBOYER Maurice, LESCURE Michel, PLESSIS Alain et al., *L'impôt en France aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*, Paris, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2006, 463 pages.

MARSEILLE Jacques (dir.), *Les performances des entreprises françaises au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le Monde Éditions, 1995, 331 pages.

MARSEILLE Jacques (dir.), *L'industrialisation de l'Europe occidentale (1880-1970)*, Paris, Paris, ADHE, 1998, 378 pages.

MARSEILLE Jacques (dir.), *Le luxe en France du siècle des « Lumières » à nos jours*, Paris, ADHE, 1999, 324 pages.

MARSEILLE Jacques, *Empire colonial et capitalisme français, histoire d'un divorce*, 2<sup>nd</sup> édition, Paris, Albin Michel, 2005, 638 pages.

MARTY Nicolas, *Perrier, c'est nous ! Histoire de la source Perrier et de son personnel*, Paris, Les éditions de l'atelier, 2005, 254 pages.

MERGER Michèle, BARJOT Dominique (dir.), *Les entreprises et leurs réseaux : hommes, capitaux, techniques et pouvoirs, XIX<sup>e</sup>-XX<sup>e</sup> siècles, mélanges en l'honneur de François Caron*, Paris, Presses de l'Université de Paris-Sorbonne, 1998, 838 pages.

PERROT Philippe, *Le luxe, une richesse entre faste et confort XVIII<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècle*, Paris Seuil, 1995, 250 pages.

PLESSIS Alain, *Régents et gouverneurs de la Banque de France sous le Second Empire*, Genève, Droz, 1985, 443 pages.

PLESSIS Alain, *La politique de la Banque de France de 1851 à 1870*, Genève, Droz, 1985, 354 pages.

PLESSIS Alain, *Histoires de la Banque de France*, Paris, Albin Michel, 1998, 211 pages.

ROCHEBRUNE Renaud de, HAZERA Jean-Claude, *Les patrons sous l'Occupation*, Paris, Odile Jacob, 1995, 874 pages.

SCHWEITZER Sylvie, *Des engrenages à la chaîne, les usines Citroën 1915-1935*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 1982, 208 pages.

STOSKOPF Nicolas, *Les patrons du Second Empire, tome VII : banquiers et financiers parisiens*, Paris, Éditions Picard, 2002, 384 pages.

TERRIER Didier, *Les deux âges de la proto-industrie, les tisserands du Cambrésis et du Saint-Quentinois, 1730-1880*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1996, 311 pages.

VERHEYDE Philippe, *Les mauvais comptes de Vichy, L'aryanisation des entreprises juives*, Paris, Perrin, 1999, 564 pages.

VERLEY Patrick, *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>e</sup> siècle au début du XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Hachette, 1994, 255 pages.

WILLIOT Jean-Pierre, *Naissance d'un service public : le gaz à Paris*, Paris, Éditions Rive Droite, 1999, 778 pages.

▪ Ouvrages sur l'histoire du tourisme et des loisirs :

BECK Robert, MADOEUF Anna et al., *Divertissements et loisirs dans les sociétés urbaines à l'époque moderne et contemporaine*, Tours, Presses Universitaires François-Rabelais, 2005, 410 pages.

BERTHO-LAVENIR Catherine, *La roue et le stylo : comment nous sommes devenus touristes*, Paris, Odile Jacob, 1999, 438 pages.

BOYER Marc, *Le tourisme*, Paris, Seuil, 1972, 261 pages.

BOYER Marc, *Histoire de l'invention du tourisme, XVI<sup>e</sup>-XIX<sup>e</sup> siècles, origine et développement du tourisme dans le Sud-Est de la France*, La Tour d'Aigues, Éditions de l'Aube, 2000, 333 pages.

BOYER Marc, *Histoire générale du tourisme du XVI<sup>e</sup> au XXI<sup>e</sup> siècle*, Paris, L'Harmattan, 2005, 327 pages.

CORBIN Alain, *Le territoire du vide, l'Occident et le désir du rivage : 1750-1840*, Paris, Flammarion, 1988, 407 pages.

CORBIN Alain (dir.), *L'avènement des loisirs, 1850-1960*, Paris, Aubier, 1995, 471 pages.

DAUMARD Adeline et al., *Oisiveté et loisirs dans les sociétés occidentales au XIX<sup>e</sup> siècle*, Abbeville, Centre de Recherches d'Histoire Sociale de l'Université de Picardie, 1983, 248 pages.

*Entreprises et Histoire, Le tourisme* (dir. TISSOT Laurent), juin 2007, n°47, 150 pages.

GERBOD Paul, *Voyages au pays des mangeurs de grenouilles, La France vue par les Britanniques du XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Paris, Albin Michel, 1991, 245 pages.

LARIQUE Bertrand, *L'économie du tourisme en France des années 1890 à la veille de la Seconde guerre mondiale. Organisation et développement d'un secteur socio-économique*, thèse de doctorat d'histoire, Université Bordeaux III, 2006.

ROCHE Daniel (dir.), *La ville promise. Mobilité et accueil à Paris (fin XVIII<sup>e</sup> siècle – début XIX<sup>e</sup> siècle)*, Paris, Fayard, 2000, 438 pages.

TISSOT Laurent, *Naissance d'une industrie touristique, les Anglais et la Suisse au XIX<sup>e</sup> siècle*, Lausanne, Payot, 2000, 302 pages.

WALTON John K., *The English Seaside Resort, A Social History, 1750-1914*, Leicester, Leicester University Press, 1983, 265 pages.

WALTON John K., *The British seaside, Holidays and resorts in the twentieth century*, Manchester, Manchester University Press, 2000, 216 pages.

▪ Autres ouvrages :

ASSOULINE Pierre, *Lutetia*, Paris, Gallimard, 2005, 463 pages

BELTRAN Alain, CARRÉ A. Patrice, *La fée et la servante*, Paris, Belin, 1991, 348 pages.

CRISTAU Pierre, WEY Raymond (dir.), *Les hôpitaux militaires au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Le cherche midi, 2006, 325 pages.

DEVEY Muriel, *La Guinée*, Paris, Karthala, 1997, 303 pages.

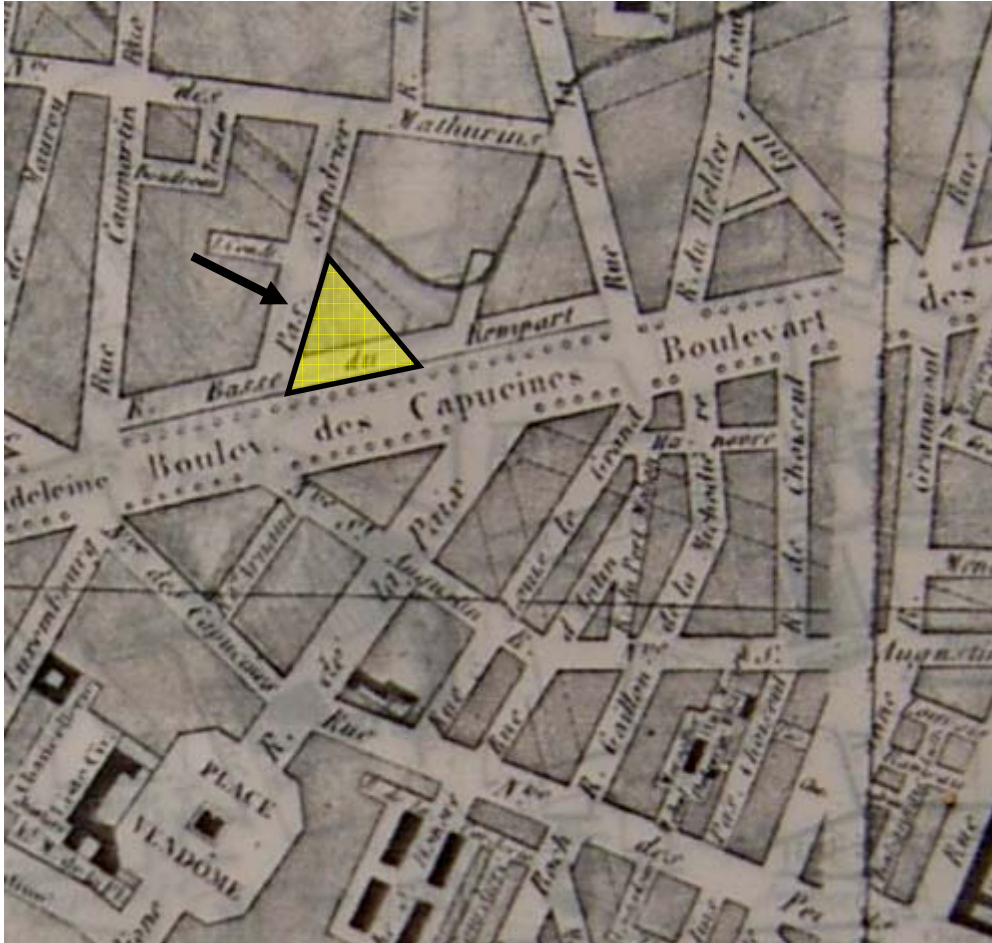
GIANNOLI Paul, FEYDEAU Élisabeth de, LAMBERT Jean, *Les marques dans votre vie*, Toulouse, Milan, 2003, 192 pages.

GOUBERT Jean-Pierre, *La conquête de l'eau, L'avènement de la santé à l'âge industriel*, Paris, Robert Laffont, 1986, 302 pages.

SCHIRMANN Léon, *Mata-Hari, autopsie d'une machination*, Paris, Éditions Italiques, 2001, 310 pages.

## **ANNEXES**

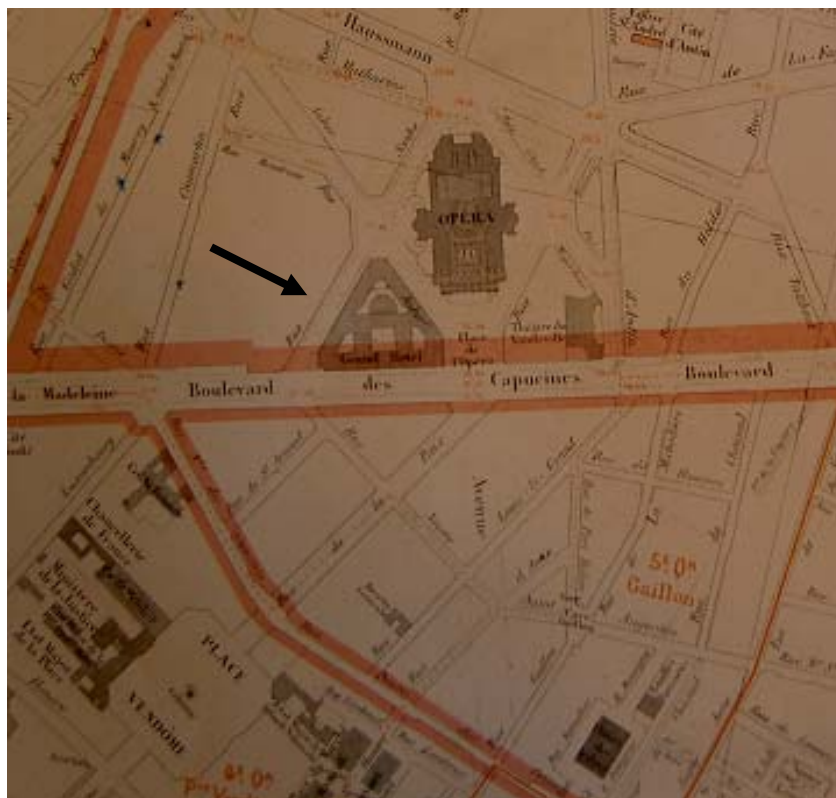
1- EMPLACEMENT PROJETE DU GRAND HOTEL, 1860  
(BHVP, plan de Paris, 1860)



Sur ce plan, nous avons tenté d'implanter le Grand Hôtel tel qu'il est présent deux années plus tard. Notre tentative n'est qu'une approximation, tant du niveau de sa taille que de son emplacement exact. Quoiqu'il en soit, il est certain que le Grand Hôtel emprunte sa façade sud sur la rue Basse-du-Rempart et sa façade ouest suit de très près le passage Sandrié qui devient, dans le large remaniement de l'urbanisme du quartier, la rue Scribe.

## 2- PLAN DU QUARTIER DE L'OPERA, 1870

(ADP, *Atlas administratif des 20 arrondissements de la ville de Paris*, 1870)



Sur ce plan officiel publié par la ville de Paris, d'après les ordres du baron Haussmann vivant ses dernières heures à la tête de la préfecture de la Seine, les lignes rouges marquent les limites des arrondissements, redéfinies par l'annexion de 1860. Dès lors, le Grand Hôtel se trouve dans le 9<sup>ème</sup> arrondissement, à la frontière des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> arrondissements et à proximité du 8<sup>ème</sup>. Par ailleurs, il est intéressant de relever que l'intérieur du Grand Hôtel est représenté. Il est facile de discerner ses quatre cours et ses parties bâties. Il devient symboliquement une place de Paris. L'Opéra est certes présent mais non encore achevé. L'avenue de l'Opéra, qui est encore l'avenue Napoléon, n'est, quant à elle, qu'une esquisse : son percement fut décidé en 1864 ; sous le Second Empire, les travaux n'ont commencé qu'à chacune de ses extrémités et elle ne fut finalement ouverte qu'en 1878.

3- PORTRAITS D'ÉMILE ET ISAAC PEREIRE  
(BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 49)



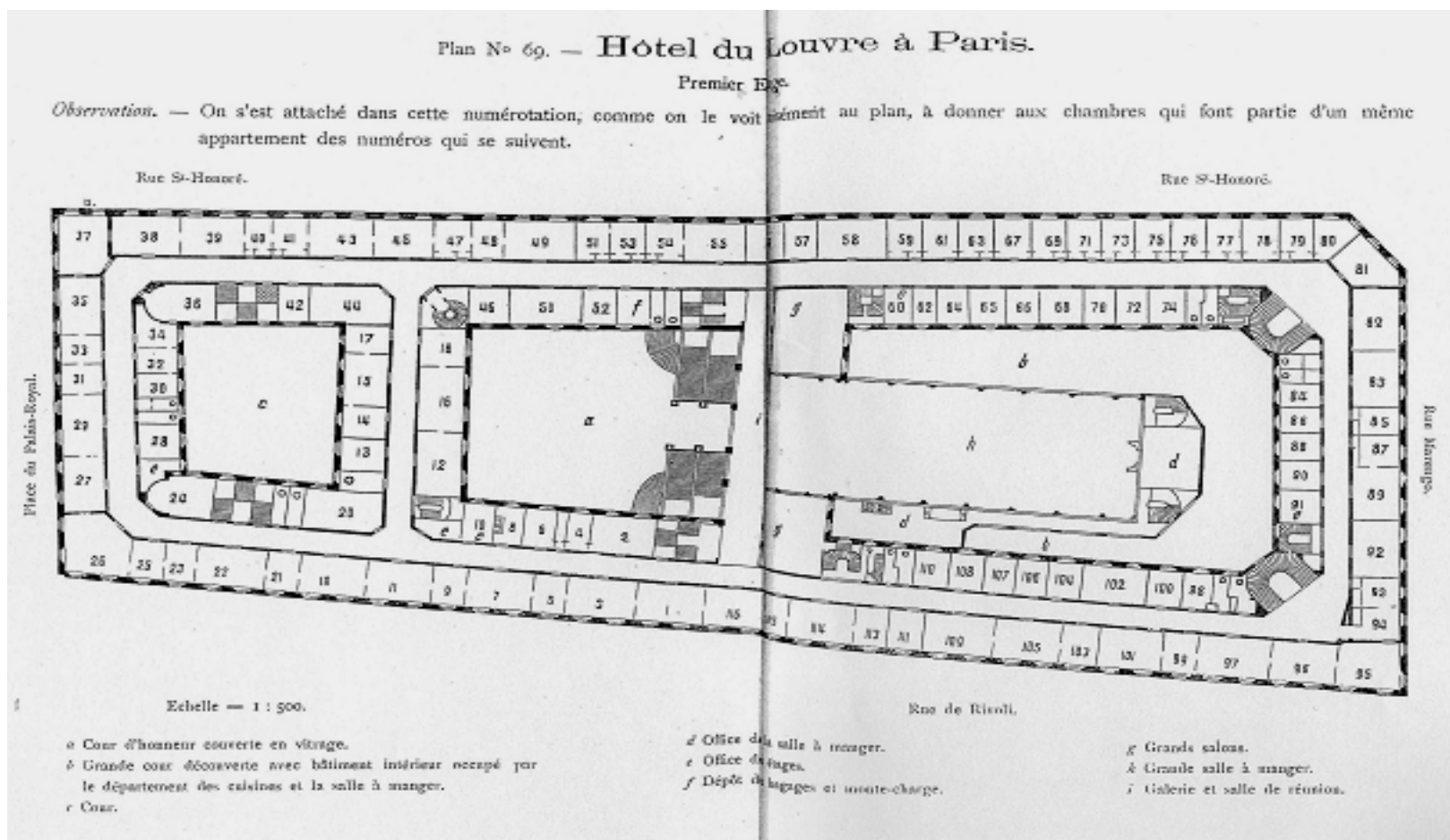
ÉMILE PEREIRE



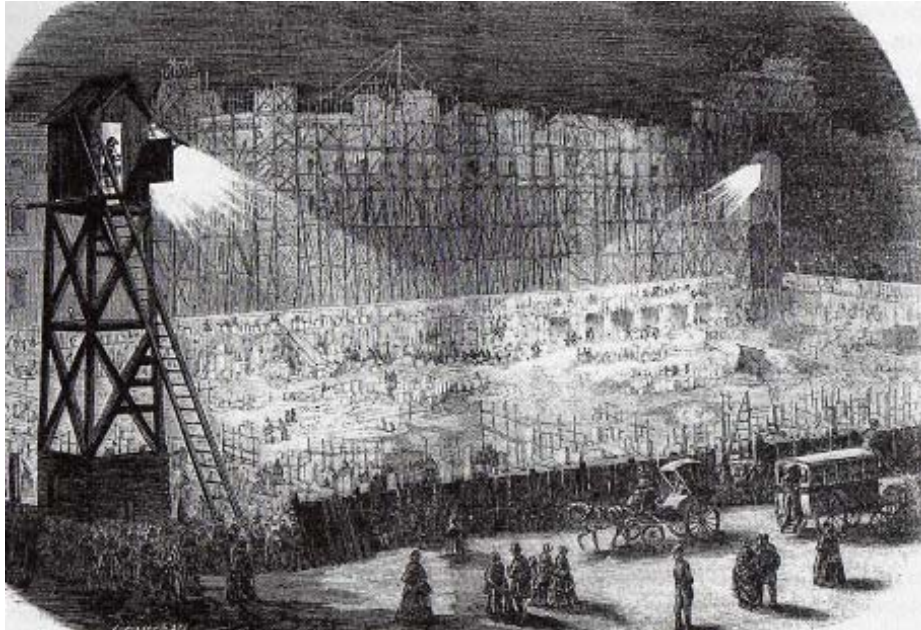
ISAAC PEREIRE



4- PLAN DU PREMIER ETAGE DU GRAND HOTEL DU LOUVRE  
(GUYER Édouard, *Les hôtels modernes ...*, op. cit.)

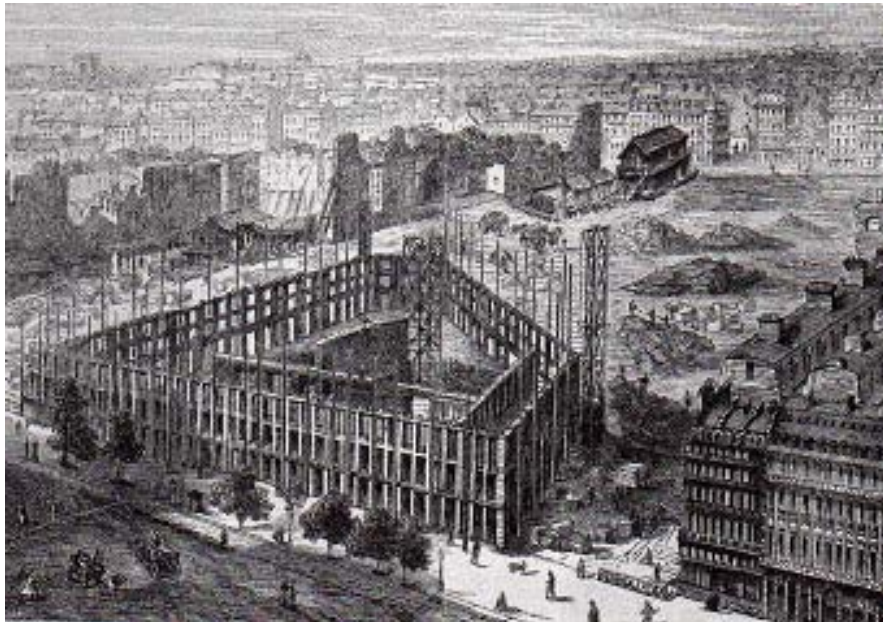


## 5- DES CHANTIERS TITANESQUES



CHANTIER NOCTURNE DE LA RUE DE RIVOLI  
(*L'Illustration*, 30 septembre 1854, p. 240)

Nous pouvons apercevoir le Grand Hôtel du Louvre en arrière-plan.



LE GRAND HOTEL EN CONSTRUCTION  
(*Le Monde Illustré*, 31 août 1861)

6- COUPE ET ELEVATION D'ORIGINE SUR LA FAÇADE DU GRAND HOTEL,  
BOULEVARD DES CAPUCINES.  
(ADP, V12S6 : AGH, plans d'origine du Grand Hôtel)



COUPE DE LA COUR SCRIBE DU GRAND HOTEL

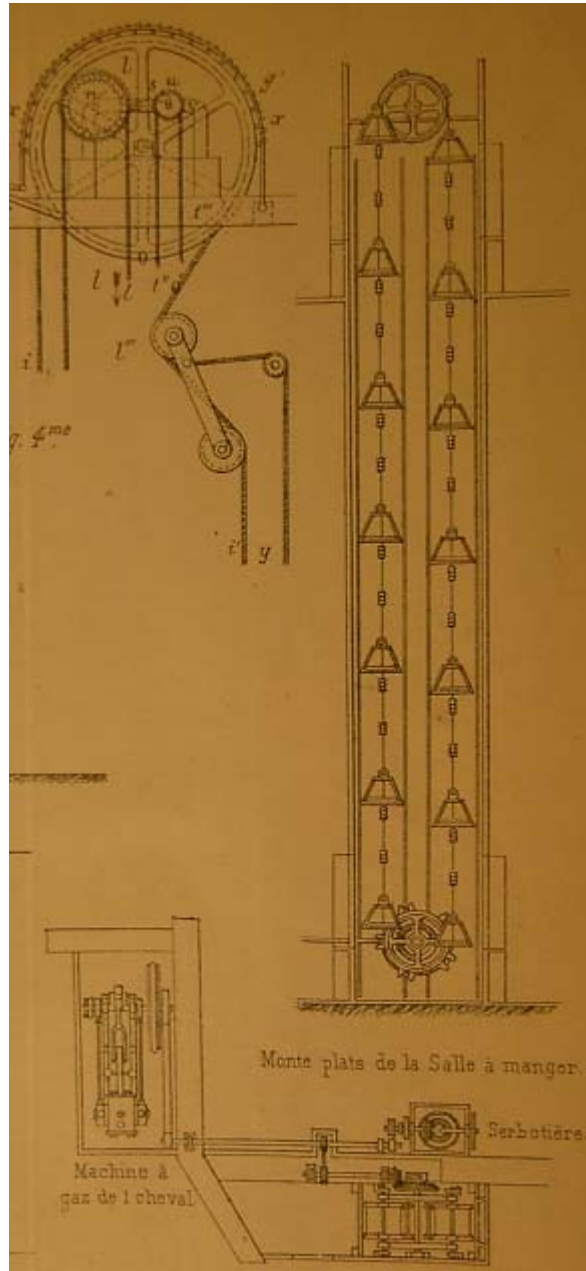
Cette coupe suit l'axe perpendiculaire du boulevard des Capucines, et laisse entrevoir l'intérieur de la cour Scribe, l'une des trois cours que possède le Grand Hôtel.



ÉLEVATION SUR LE BOULEVARD DES CAPUCINES

En plus du linéaire haussmannien et des pilastres corinthiens sans doute exigés par Charles Rohault de Fleury, nous pouvons admirer, au troisième niveau, les Atlantes de Cavalier qui accueillent les visiteurs du Grand Hôtel passant par la grande entrée du boulevard.

7- PLANCHE DES PREMIERS MONTE-PLATS DU GRAND HOTEL  
(LAUDET Georges, *Éclaircissement historique sur les dispositions  
des appareils de manutention ...*, op. cit., plan n°8)



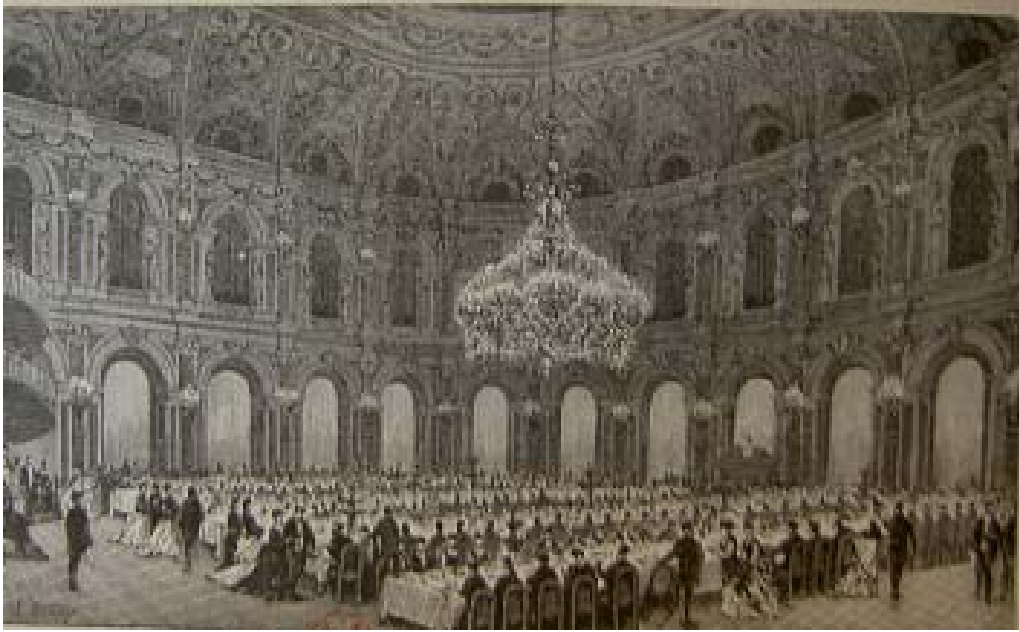
8- LE GRAND HOTEL A SA CREATION  
(*Guide de l'étranger dans Paris et ses environs ...*, *op. cit.*)



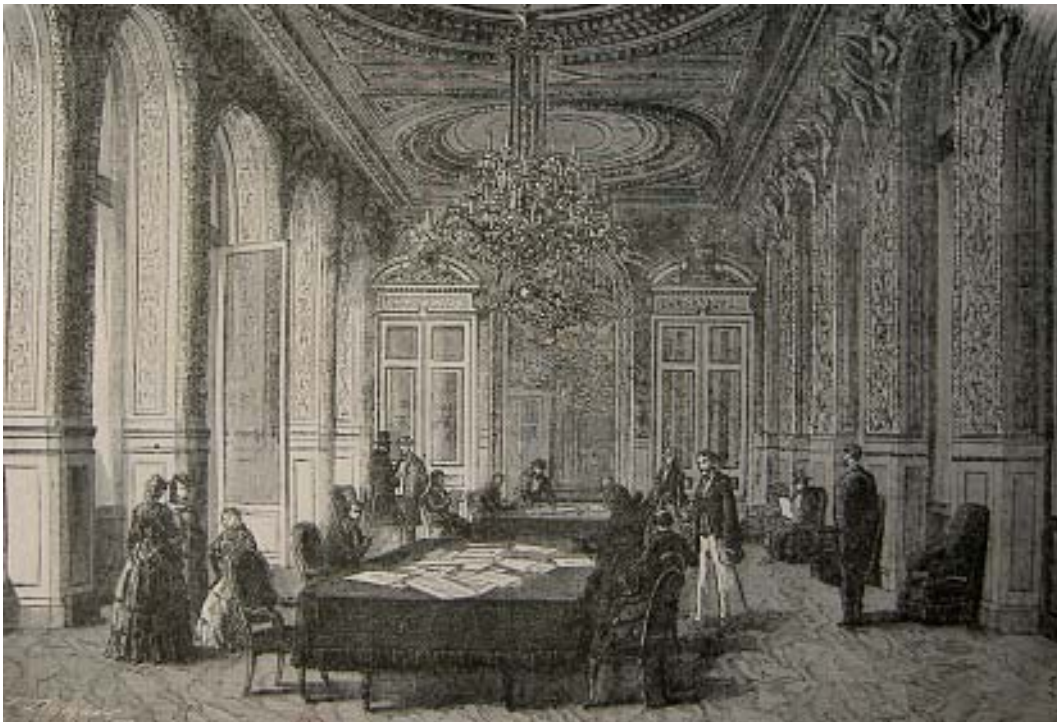
VUE EXTERIEURE DU GRAND HOTEL DE LA PLACE DE L'OPERA



COUR D'HONNEUR

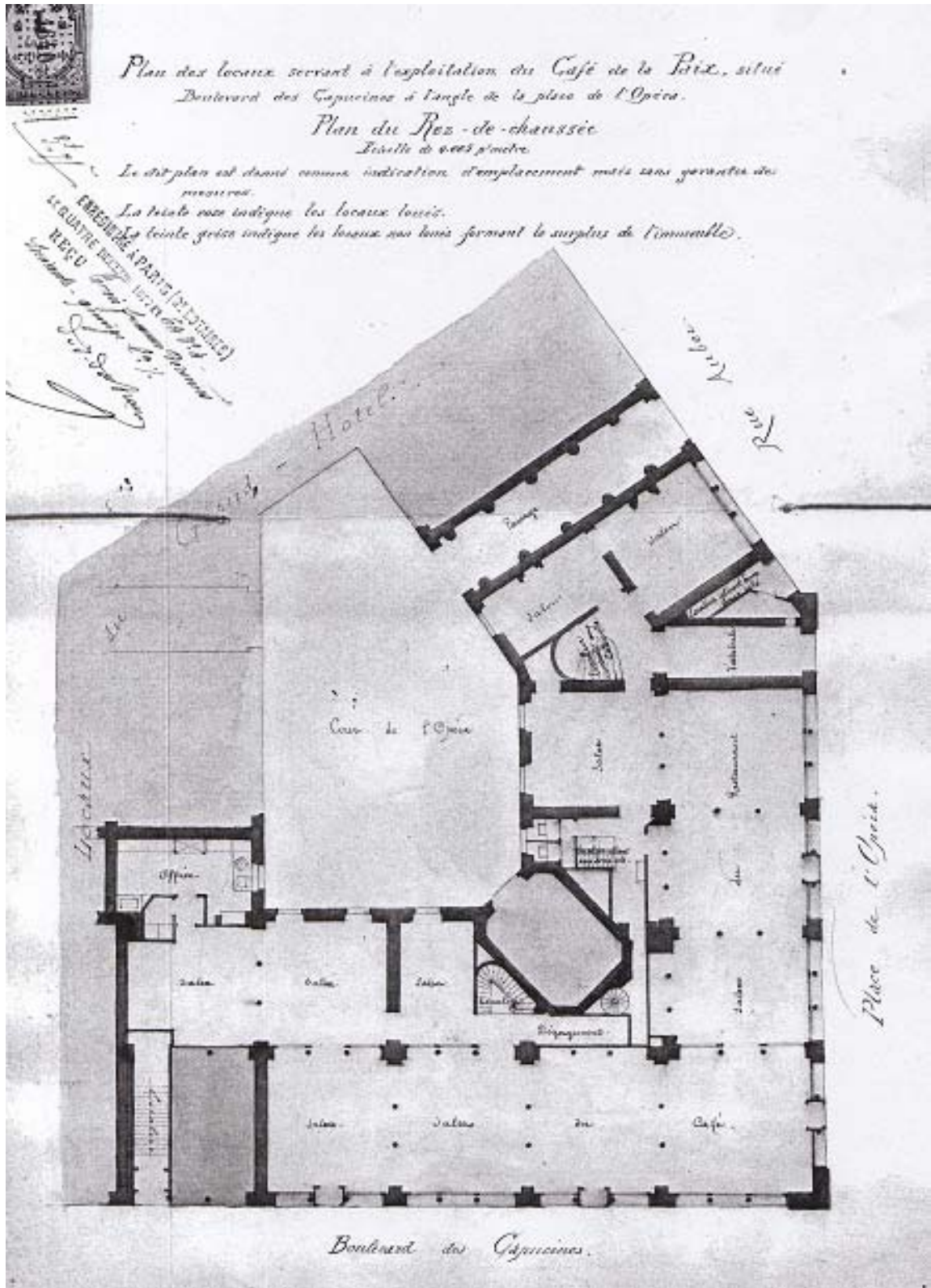


SALLE A MANGER

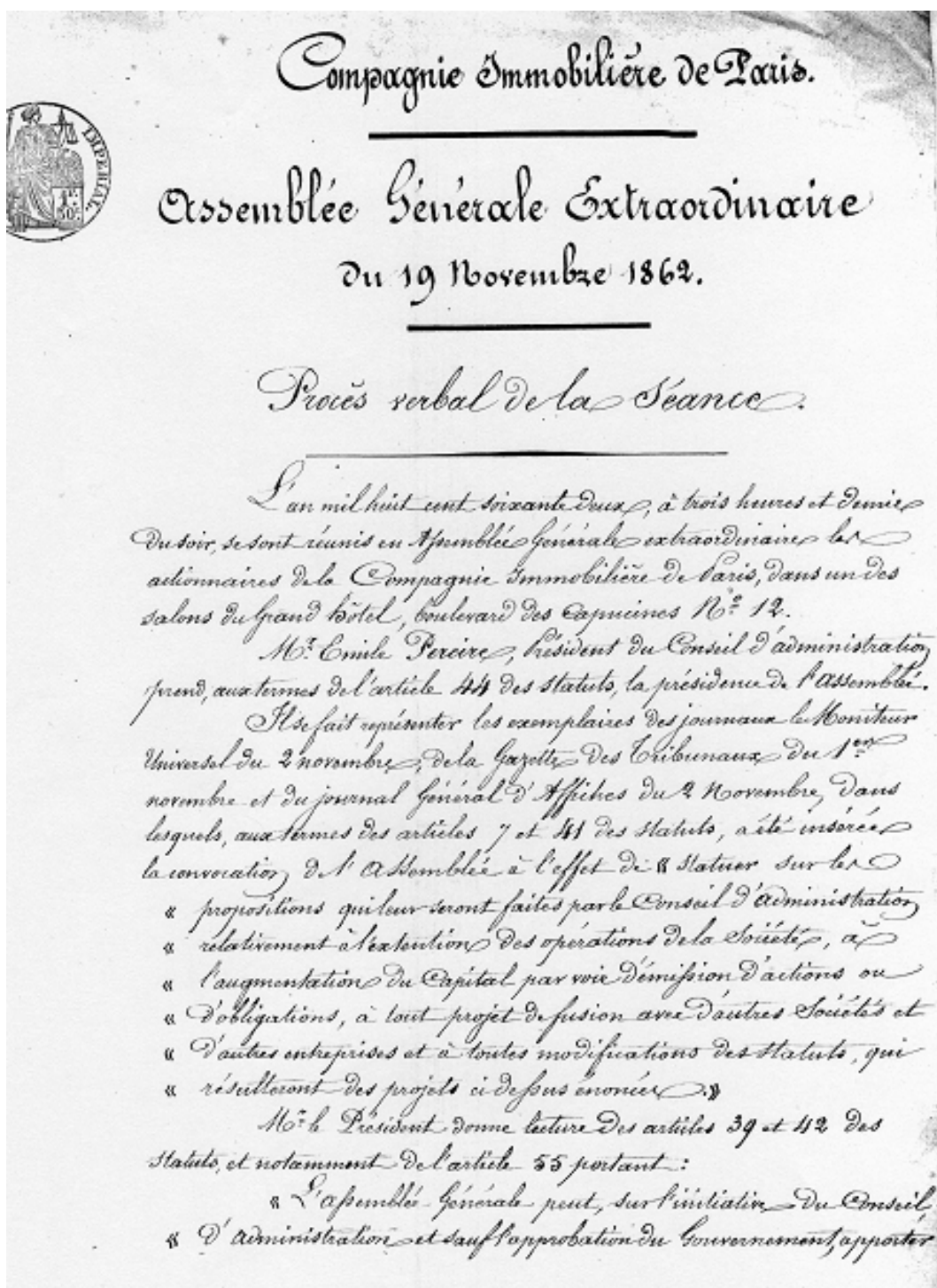


SALON DE LECTURE

9- PLAN DU REZ-DE-CHAUSSEE DU CAFE DE LA PAIX  
(AN, ET/VIII/1813 : minutes de M<sup>e</sup> Fould, décembre 1877)



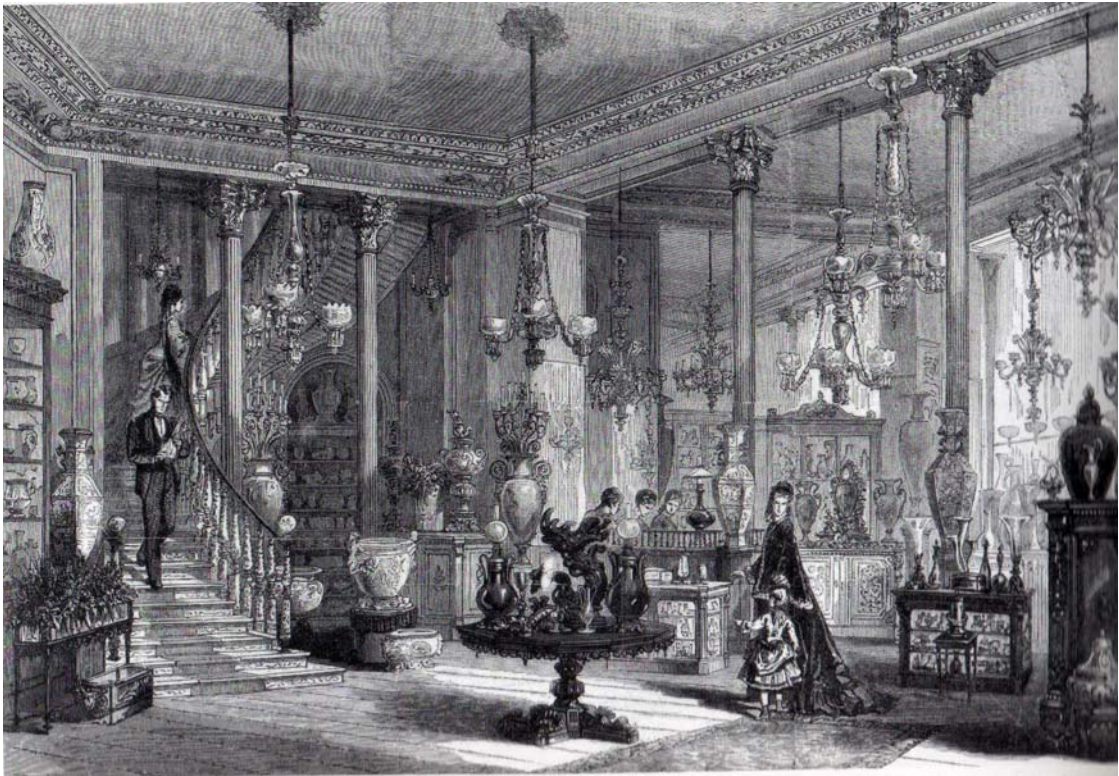
10- PROCES VERBAL DE SEANCE DE L'ASSEMBLEE GENERALE EXTRAORDINAIRE  
DE LA COMPAGNIE IMMOBILIERE, 19 NOVEMBRE 1862  
(AN, F/12/6781/A)



Les Pereire aimaient organiser leurs réunions d'actionnaires dans les constructions fastueuses de leur société, comme pour mieux les impressionner. Le Grand Hôtel du Louvre accueillit les réunions de la Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli. De la même manière, nous avons sous les yeux un extrait de délibérations de la première assemblée générale des actionnaires de la Compagnie immobilière de Paris tenue au Grand Hôtel, inauguré depuis à peine six mois.



11- DES BOUTIQUES A L'IMAGE DE L'HOTEL



INTERIEUR DES MAGASINS DE L'ESCALIER DE CRISTAL  
(*L'Illustration*, 7 décembre 1872, p. 365)



EXTERIEUR DE LA BOUTIQUE VIOLET SUR LA ROTONDE DU GRAND HOTEL  
(*L'Illustration*, 16 octobre 1869, p. 253)

## 12- IMPORTANCE DES HOTELS PEREIRE DANS L'ACTIF DE LA COMPAGNIE

## IMMOBILIERE

(tableau dressé à partir des rapports présentés lors des assemblées générales de la Compagnie immobilière)

Date d'arrêt du bilan	Total de l'actif (en F)	Total représenté par les deux hôtels (en F)	Capital social (en F)	Ratio (en %)
29 septembre 1855	30 076 891,13	10 108 295,04	24 000 000	33,61
31 mars 1856	27 605 451,15	12 926 442,10	24 000 000	46,83
1857	30 182 024,16	13 929 241,68	24 000 000	46,15
1858	39 217 127,56	13 929 241,68	24 000 000	35,52
1859	43 530 029,53	13 929 241,68	24 000 000	32
31 décembre 1860	49 903 364,21	13 929 241,68	24 000 000	27,91
31 décembre 1864	231 412 677,40	50 000 000	80 000 000	21,61
31 décembre 1865	283 059 110,15	50 000 000	80 000 000	17,66
31 décembre 1867	321 751 747,10	50 000 000	80 000 000	15,54
31 décembre 1869	328 317 001,36	50 981 159,74		15,5

Pour ce faire, nous avons tenu compte des chiffres présentés au bilan de l'Immobilier, devenue successivement Compagnie de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli, Compagnie immobilière de Paris puis Compagnie immobilière. Les bilans sont généralement arrêtés au 31 décembre, sauf pour les deux premières années. Il nous manque les données pour 1861, 1862, 1863, 1866, 1868 ainsi pour toutes les années suivant 1870.

Pour indiquer la part des hôtels dans l'actif de l'Immobilier, nous avons additionné l'ensemble des éléments entrant dans leur composition, à savoir : le prix des terrains, de la construction, des aménagements, le fonds de roulement quand il est mentionné, ... Dans un premier temps, chaque compte est présenté de manière distincte pour n'être plus qu'un seul et unique chapitre dans les années 1860. Pire, pour la précision de nos calculs, le Grand Hôtel, le Grand Hôtel du Louvre, le Scribe, le Café de la Paix, la Blanchisserie de Courcelles et le Grand Café sont confondus pour l'exercice 1869. Ils sont figurés à hauteur d'un peu plus de 50 MF ce qui montre une réévaluation, vers le bas, de l'actif représenté par l'ensemble de ces établissements puisque, du temps des Pereire, le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre constituaient à eux seuls 50 MF à l'actif de l'Immobilier. Pour ne pas nous hasarder à des évaluations trop approximatives, nous avons fait le choix de garder le chiffre du bilan. Des difficultés similaires apparaissent pour 1867 où les deux hôtels ne sont pas mentionnés spécifiquement, mais confondus dans un chapitre figurant l'immobilier parisien détenu par la société. Pour l'occasion, nous les avons arrêté arbitrairement à leur ancienne valeur.

**13- ACHATS PARISIENS DE LA COMPAGNIE IMMOBILIERE**  
(tableau dressé à partir des rapports présentés lors des assemblées générales de la Compagnie immobilière)

Achat	Superficie (en m <sup>2</sup> )	Prix (en F)	Vendeurs	Date du premier achat
Rue de Rivoli entre le passage Delorme et la rue de l'Oratoire	14 553, 06 (soit 467 F le m.) <sup>1781</sup>	6 795 987,75	Ville de Paris et Gouvernement	1854
Hôtel d'Osmond (rue Basse-du-Rempart) + terrains de l'hôtel Moynat	4 200 (soit 625 F le m <sup>2</sup> )	1 898 740, 24 pour l'hôtel d'Osmond, 2 500 000 pour l'ensemble	Particuliers	1854
Rue Basse-du-Rempart et passage Sandrié	13 600 (soit 897, 05 le m <sup>2</sup> )	12 200 000 <sup>1782</sup>	Particuliers et ville de Paris	1860
Terrains de l'ancien Jardin d'hiver	16 500 <sup>1783</sup>	3 000 000	n.d.	1857
Immeubles de la rue du Caire et du boulevard Sébastopol	2 652	1 432 000 <sup>1784</sup>	n.d.	1858
Boulevard Malesherbes et plaine Monceau	32 400	4 300 000	n.d.	1861
Boulevard du Prince-Eugène	57 722	n.d.	Ville de Paris	1862

<sup>1781</sup> Sur ces 6,8 MF, 3 439 782,85 sont consacrés au terrain pour le Grand Hôtel du Louvre.

<sup>1782</sup> Après échange avec la ville de Paris.

<sup>1783</sup> Surface de l'achat initial.

<sup>1784</sup> Nous figurons ici non pas le montant qu'Émile Pereire présente à ses actionnaires – il ne le présente pas – mais le montant présent dans le bilan de l'Immobilière.

14- PIÈCES D'ARGENTERIE CHRISTOFLE CONÇUES POUR L'INAUGURATION DU GRAND HOTEL  
(KANOWSKI Claudia, *Tafelsilber für die Bourgeoisie ...*, op. cit., p. 288-289)



NEPTUNE



DIANE



CORBILLE AUX TROIS FEMMES

## 15- DES VISITEURS DE PRESTIGE



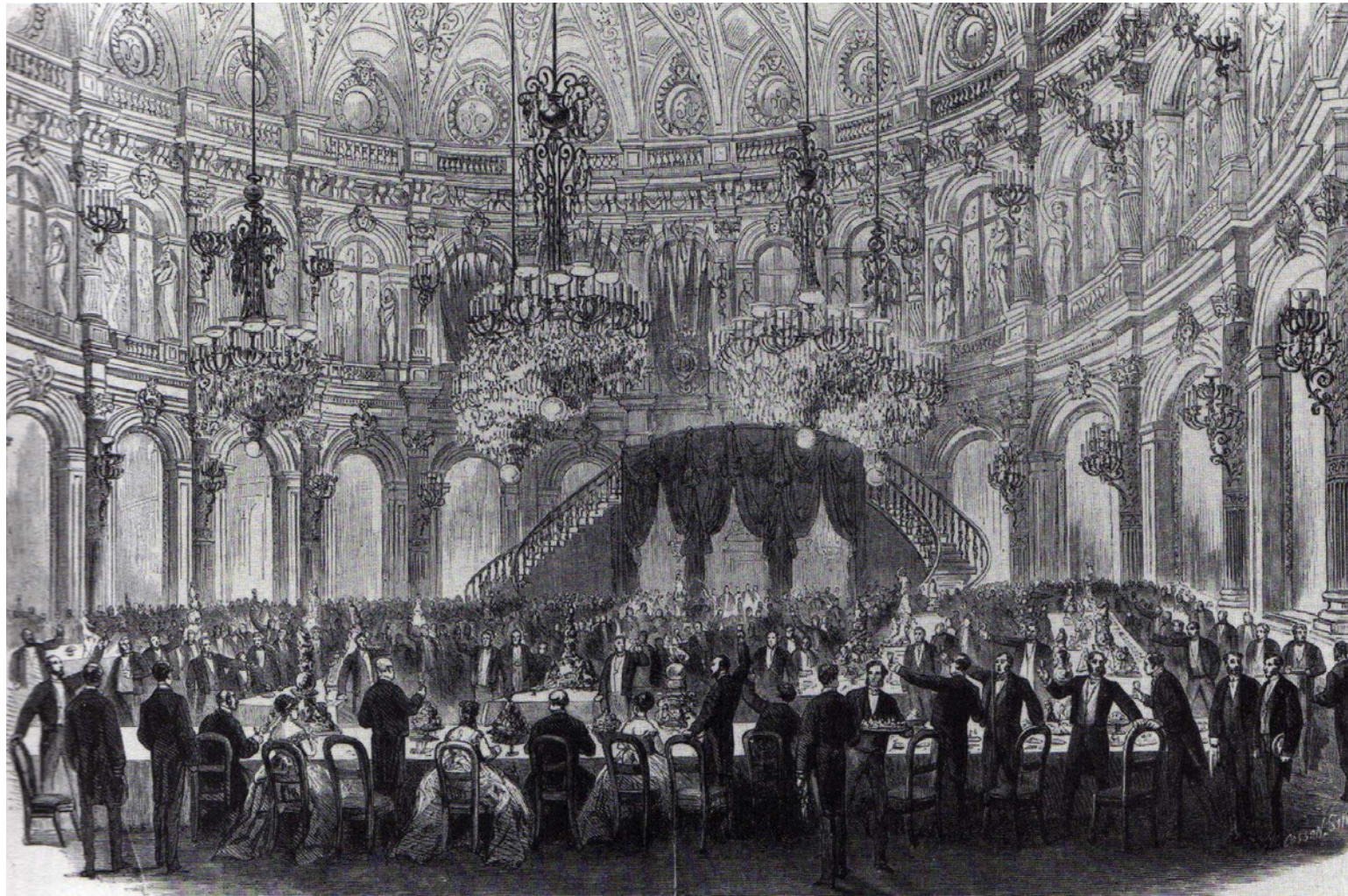
LE NABAB MUNSOOR-ALI-KHAN ET SA SUITE  
(*L'Illustration*, 3 avril 1869, p. 209)



BANQUET OFFERT PAR VICTOR HUGO POUR LA CENTIEME DE NOTRE-DE-DAME DE PARIS  
(MUSÉE CARNAVALET, *Du palais au palace, des grands hôtels de voyageurs à Paris ... op. cit.*, p. 131)

16- UN BANQUET DANS LA SALLE DES FETES DU GRAND HOTEL

(*L'illustration*, 1<sup>er</sup> mai 1869, p. 285)



17- GAZETTE DES ÉTRANGERS, 15 AVRIL 1866 (ADP, V12S66 : AGH, Gazette des Étrangers)

**GAZETTE DES ÉTRANGERS**

HENRI DE PENE  
F. MOREL

JOURNAL QUOTIDIEN  
A PARIS 19, rue de Provence, 19  
A LONDRES 17, Bedford Buildings, Strand  
LES ANNONCES SONT REÇUES AUX BUREAUX DU JOURNAL

**THÉÂTRE DES VARIÉTÉS**  
L'AMOUR AU LYCÉE

**THÉÂTRE FRANÇAIS**  
Comédie en 5 actes, 30 sc. — 1 acte, 15 sc. — 1 acte, 8 sc.

**SPORT**  
BOURSE

Adieu, mon enfant, au plaisir de me pas vous revoir  
Là-dessus, il fallut battre en retraite.

Le collège en avait sur les doigts.  
Le collège résolut d'abord de mettre le récit de l'aventure, en grec, en latin, en français, en vers et en prose, et d'en voter l'édition aux deux inférieurs. Le premier prix de poésie latine se chargea des hexamètres; le lauréat du thème grec et du dernier concours, se chargea de l'écouter la chose dans la langue d'Homère et de Démétrius.

De plus, on fit une citation... une sorte de concours national. On créa, au moyen de souscriptions, un prix de 500 francs, destiné à récompenser l'auteur de l'œuvre la plus originale et la plus ingénieuse qui l'on put trouver, à bon compte, chez les marchands de bric à brac.

On se rend, avec cet assortiment de fumigroses lunettes, à la plus prochaine représentation de l'Élan ou y est (il s'agit de se venger avant la fin du complot) et si on que l'ennemi parut sur le scène, aussitôt, à tous les coins de la salle, que nos conjurés avaient enroulé comme un seul homme, blâmes menaçants d'être déployés dans toute leur longueur et bravaient sur elle.

Ce fut tout.

Au fond, c'était assez inoffensif cette vengeance (que je vous ai racontée, je ne sais trop pourquoi, et le sel de ce déploiement de lunettes rangées m'échappe un peu.

Mais, c'est justement une des plus précieuses propriétés des jeunes estomacs de savoir manger leur cuisine sans sel.

DURANT.

**Vente du Marquis de Valori RUSTICHELLI**

C'est aujourd'hui qu'a lieu l'Exposition publique, à l'Hôtel-Drouot, de la célèbre galerie du marquis de Valori; les enchères commenceront lundi 16, et se poursuivront les 17 et 18 courants.

Nous rappelons ici le nom des principaux chefs-d'œuvre de la collection. C'est d'abord les six Crozza, ensemble incomparable et qu'on ne reverra plus, legs

Lucas Clovetti, de mille à quatre heures; la Deshayes, de mille et demi à quatre heures; Bologni, de deux à quatre heures; — Eglise de la Sorbonne, vers la fin, le dimanche soir.

— Diaphe. — Hôtel-Royal. — L'abbé, propriétaire.

— Berlin. — Grand hôtel de Rome (connus à tous les trains).

— Dresde. — Grand-Hôtel de Saxe.

— Venise. — Grand-Hôtel Victoria.

— Vienne. — Grand-Hôtel National (Photographie).

**CHAQUE MATIN, LA GAZETTE DES ÉTRANGERS**  
est distribuée à TOUS les Voyageurs du Grand-Hôtel et de l'Hôtel de Louvre, ainsi qu'à ceux de la Maison meuble, rue Serpente, N° 1.

45 francs une seule broche! C'était cher. Mais, si beau!

Il se rend, armé de sa broche, auprès de la belle. Elle voit, elle prend et s'envole : « — Il faut, dit-elle que j'aile au café, la montrer à mes camarades. »

Il s'agissait de rattraper la vierge à la broche. Le soupçon n'entendait pas, naturellement, avoir varié ses dictionnaires sans compensation.

Il tint conseil avec quelques camarades. Quand on a vu, dans l'École, les Grecs envahir Troie, cachés dans les fentes d'un cheval de bois, on se dit : « Pourquoi ne pas faire pareil ? »

Le Chérubin en tunique écrit encore une déclaration (les déclarations ne leur coblent rien... à droite) qu'il signe, cette fois, d'un autre nom que le sien.

La dame répondit à cette déclaration nouvelle par un nouvel exemplaire de son fameux billet que nous avons reproduit plus haut : « Les petits cadeaux, etc... » Il parait que c'est là sa charte et que jamais elle n'entend s'en départir. — Bel exemple pour les monarques constitutionnels et assermentés!

Toutefois, ayant déjà la broche, de peur d'une ré-broche qui lui fait pléonasse, elle crut sage d'ajouter en post-scriptum : « une petite baguette, par exemple... »

Sous prétexte de baguette, voilà mon aspirant au baccalauréat d'amours, introduit de nouveau dans la place.

Bien entendu, il arrivait, cette fois, les mains vides, ayant déjà payé son tribut, sous forme de broche.

Du plus loin que l'impératrice l'aperçut, elle fit semblant de ne l'avoir jamais vu, ce qui la dispensait de la reconnaissance : « Tiens! dit-elle, c'est extraordinaire comme vous ressemblez à un petit jeune homme charmant qui m'a donné, l'autre jour, la jolie broche que voici... Tous ces collègues se ressemblent entre eux... Est-ce comme les militaires... Magna de l'uniforme!... Et vous, que me donnez-vous, mon petit ami ? »

— Mon amour...  
— Je m'étais trompée, reprit la demoiselle, voyant l'anneau lent à pointer, et vous ressemblez à l'autre collègue, auquel je vous comparais tout à l'heure, bien moins que je ne me l'étais figuré d'abord. Il était beau, et vous êtes laid. Il était générique et vous êtes laidre.

**Volée-Margity: Je qui s'encre.**  
Fantaisies-Parisiennes: les Folies amoureuses.

— A l'Éclorade, 4, boulevard de Strasbourg: à 9 et à 10 h. Mmes Lagier. — Mardi, Jeudi, vendredi, Juliette et Julia Delepiere, violonistes.

— Au Casino, rue Cadet (hal) Arban.

— Visiter tous les jours la Casca de Bois de Boulogne, déjeuner et dîner au Restaurant. (Salons et cabinets.)

Tous les dimanches, au Conservatoire des Arts-et-Métiers, la Galerie des collections et machines est ouverte de dix à quatre heures.

— A une heure de matin, sous le Vélins roses. — Au Jardin des Plantes, de six à cinq heures, on peut visiter les galeries d'histoire naturelle, de Zoologie, de Botanique, de Géologie et de Minéralogie. — À l'Hôtel des Invalides, à midi, sous une arçade militaire. — On peut visiter, de six à trois heures, pendant tout les départs de Paris-Cochin et Saint-Denis, de midi à deux

— A 10 heures du matin, au Palais de l'Industrie, Concours central de chevaux de service, français.

— Jardin d'acclimatation du Bois de Boulogne. — Prix d'entrée: en semaine, 1 fr.; le dimanche, 50 c.

— Faire au Pain d'Épices du 1<sup>er</sup> au 16 avril. — Place du Trône, boulevard du Prince-Régent, Cours de Vincennes.

— A 2 h. Cirque Napoléon: concert de musique classique (Paderewski, chef d'orchestre).

— A 2 h. Courses au bois de Boulogne.

— A 2 h. Promenade-Concert au Pré-Catelan.

— Nouveautés et pièces en vogue: Châtelet: Fautou la Tulipe. Théâtre-Dijazet: Monsieur Gars (Dijazet).

**Emploi de la Journée.**

Dimanche 15 avril.

Visiter les trente-trois Galeries des grands Magasins du COIN DE RUE, 8, rue Montmartre, qui ont le meilleur marché et qui font le plus d'affaires de tout Paris.

— Visiter aux ateliers photographiques de Nadar, 35, boulevard des Capucines. Cartes de visite amplifiées jusqu'à grandeur nature. Exp. des contemporains célèbres.

— Courses à 8 h. matin jusqu'à 11 h. soir, entre et leçons de musique par M. Pâris, succ. de Labarre, r. de la Victoire, 30.

— Courses à 8 h. du matin, jusqu'à 11 h. du soir, entre et leçons de musique par M. et Mme Collin, rue Vienne, 48.

18- JUGEMENT DE LA PREMIERE CHAMBRE DU TRIBUNAL CIVIL DE LA SEINE DU  
23 AVRIL 1872 ET ARRET DE LA COUR DU 30 JUILLET 1872  
(Rapport des liquidateurs à l'assemblée générale de la Compagnie Immobilière, 24 mai 1873)

*Jugement du 23 avril 1872.*

« Le Tribunal :

« Déclare dissoute à partir de ce jour la Société connue sous le nom de  
« Compagnie Immobilière; nomme, pour procéder à la liquidation :

« 1° Saladin, ancien inspecteur général des finances, demeurant à Paris, 24,  
« rue Pasquier;

« 2° Hébert, ancien membre du Conseil municipal de Paris, demeurant à  
« Paris ;

« 3° Harouel, demeurant à Paris, 63, rue de la Victoire;

« Ordonne qu'en cas de refus ou d'empêchement de l'un des liquidateurs, il  
« sera remplacé par ordonnance du président de cette chambre, rendue sur  
« requête ;

« Confère aux liquidateurs les pouvoirs définis en l'article 28 des statuts;

« Leur confère, en outre, les pouvoirs les plus étendus comme liquidateurs,

« tels qu'ils sont consacrés par les lois et usages, pour l'administration et la  
« réalisation par toutes les voies amiables ou judiciaires des valeurs mobilières  
« et immobilières dépendant de l'actif social, dans les conditions et aux époques  
« qu'ils jugeront les plus avantageuses ;

« Dit que, pour tous les cas prévus ainsi que pour les autorisations que les  
« créanciers rendraient nécessaires, il pourra en être référé par les liquidateurs  
« à la chambre du conseil sur requête collective ;

« Dit qu'il n'y a lieu à exécution provisoire ;

« Condamne la Compagnie Immobilière et les autres parties représentées par  
« M<sup>e</sup> Dromery aux dépens, qui pourront être employés par les créanciers et les  
« autres intéressés en frais de liquidation. »

*Arrêt du 30 juillet 1872.*

« La Cour :

« Déboute la Compagnie Immobilière de son opposition à l'arrêt, par défaut,  
« du 4 juin 1872;

« Dit que les liquidateurs auront chaque année, jusqu'au terme de leur  
« mission, à convoquer l'assemblée générale des actionnaires de la Compagnie  
« Immobilière, à l'époque ordinaire réglée par les statuts, dans le courant du  
« mois d'avril, pour leur communiquer l'état de la situation de la liquidation et  
« finalement leurs comptes;

« Rejette la demande de la Compagnie Immobilière en adjonction de deux  
« délégués, sans mandat de liquider, aux trois liquidateurs;

« Déclare la Compagnie du Crédit Mobilier mal fondée dans son appel  
« incident, et la condamne à l'amende de son appel;

« Condamne la Compagnie du Crédit Mobilier aux frais faits par les diverses  
« parties sur son appel incident;

« Condamne la Compagnie Immobilière envers toutes les parties aux autres  
« dépens qui pourront être employés en frais de liquidation; le coût de l'arrêt à  
« la charge de l'appelant principal. »



19- PASSIF DE LA LIQUIDATION DE LA COMPAGNIE IMMOBILIERE,  
DECEMBRE 1872  
(Rapport des liquidateurs à l'assemblée générale de la Compagnie Immobilière, 24 mai 1873)

**RÉCAPITULATION**

Résumant sous une forme abrégée ce qui précède, et sous le bénéfice des réserves que vous connaissez, nous établissons ainsi qu'il suit, à la date du 31, décembre 1872, le passif de la liquidation ;

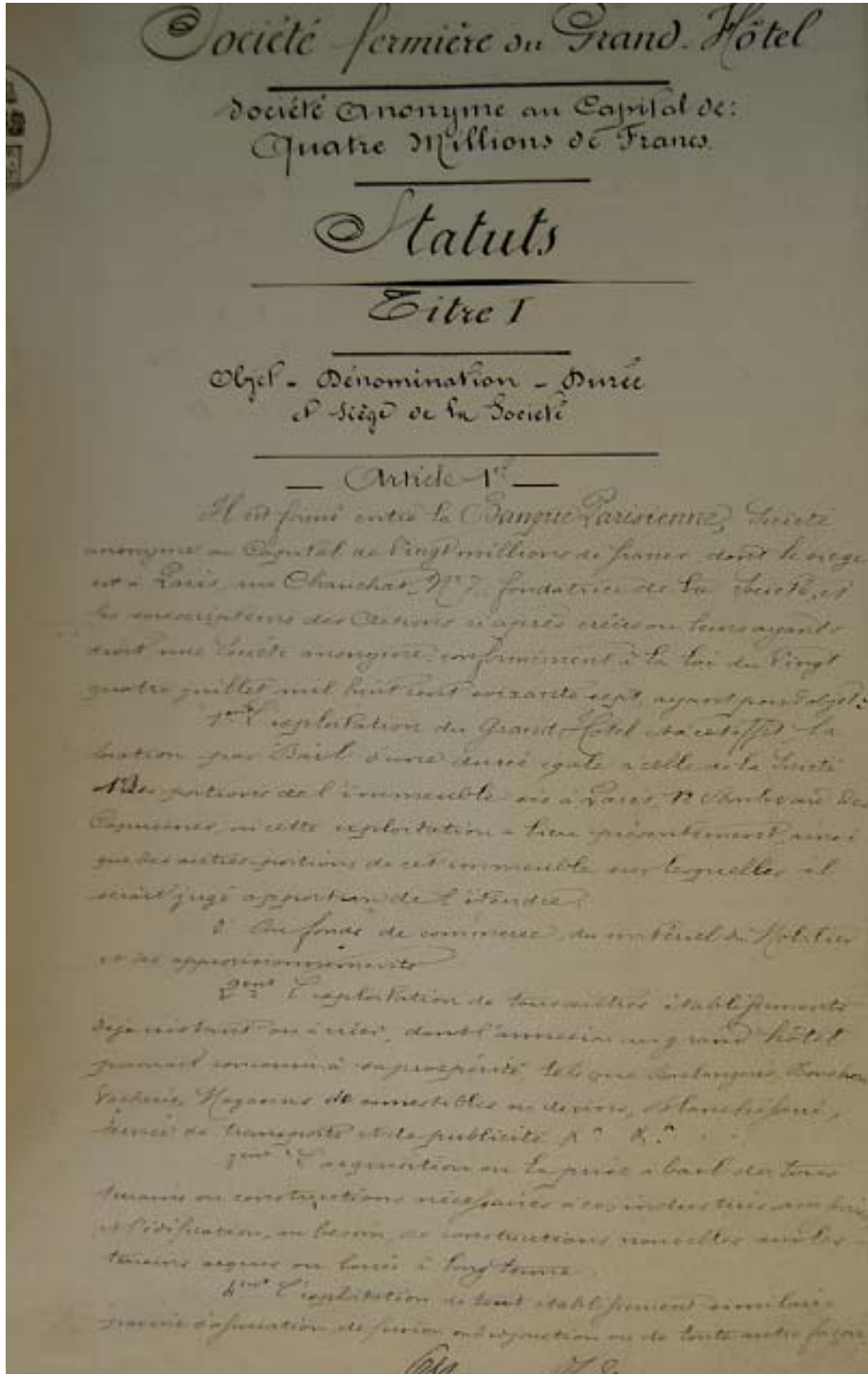
Crédit Foncier .....	{	Compte emprunts... 59.282.181 60	} 65 052.063 52
		Annuités arriérées.. 5.769.881 92	
Crédit Agricole .....	{	Capital..... 4.455.665 65	} 4.484.909 50
		Intérêts et commiss. 29.243 85	
Sous-Comptoir des En- trepreneurs .....	{	Capital..... 6.983.000 »	} 7.402.337 05
		Intérêts..... 419.337 05	
Crédit Mobilier .....	{	Capital..... 50.000.000 »	} 51.500.000 »
		Intérêts..... 1.500.000 »	
Crédit Mobilier Espagnol..	{	Capital..... 1.061.600 »	} 1.220.840 »
		Intérêts 6 p. 100.... 159.240 »	
Obligations 3 pour 100....	{	Capital 230,766 oblig. 59.180.614 73	} 67.870.153 70
		Coupons échus..... 8.689.538 97	
Obligations 6 pour 100....	{	Capital 18,560 oblig. 9.580.000 »	} 10.408.540 »
		Coupons échus..... 1.128.540 »	
Obligations sorties.. (30/4)		..... 182.000 »	182.000 »
Vendeurs.....	{	Paris..... 20.250 »	} 7.409.927 59
		Marseille..... 7.389.677 59	
Réclamation Tellenne .....			920.813 97
Transaction Chave.....			26.500 »
Comptes spéciaux.....			934.162 70
Banque de France, Crédit Mobilier.....			9.276.509 35
Frais judiciaires .....			<i>Mémoire.</i>
Règlements divers.....			<i>Mémoire.</i>
Travaux à exécuter.....			<i>Mémoire.</i>
Travaux d'entretien à Paris.....			<i>Mémoire.</i>
		<b>Total.....</b>	<b>226.688.757 38</b>

**20- RECAPITULATIF GENERAL DES REALISATIONS FAITES PAR LES  
LIQUIDATEURS DE LA COMPAGNIE IMMOBILIERE, 1889**

(Rapport des liquidateurs à l'assemblée générale des actionnaires, obligataires et créanciers de la  
Compagnie Immobilière, 18 avril 1889)

<b>PARIS</b>		
Terrains du boulevard Malesherbes . . . . .	582,775 27	
Terrains de la plaine Monceau.	6,345,824 42	
— du boulevard Voltaire.	1,750,874 50	
— à Vichy. . . . .	102,201 03	
Immeubles de la 1 <sup>re</sup> division .	80,287,925 21	
— de la 2 <sup>e</sup> division. .	23,192,732 98	
Café de la Paix et Parc Saint-Fargeau . . . . .	717,233 0	
	<hr/>	112,929,566 41
<b>MARSEILLE</b>		
Terrains rue de la République .	677,412 58	
— de la Joliette. . . . .	13,034,787 27	
Immeubles. . . . .	35,009,611 57	
	<hr/>	48,721,811 42
		<hr/>
		161,651,377 83
<b>ACQUÉREURS DE PARIS</b>		
Acquéreurs débiteurs au 1 <sup>er</sup> janvier 1872. . .	3,633,839 16	
» versant au Crédit Foncier . . .	6,572,697 96	
	<hr/>	10,206,537 12
		<hr/>
Total. . . . .		171,857,914 95
		<hr/>

21- STATUTS DE LA SOCIÉTÉ FERMIERE DU GRAND HOTEL  
(AN, ET/CVIII/1328 : statuts de la société fermière du Grand Hôtel, septembre 1880)



22- PUBLICITE POUR LE GRAND HOTEL, VERS 1890  
(collection personnelle)

# Grand Hotel

## PARIS Boulevard des Capucines

800 Chambres et Salons

TABLE-HÔTE	
Déjeuners	5 <sup>fr</sup>
Dîners	8 <sup>fr</sup>

### RESTAURANT

Service à la Carte  
DINERS CONCERT 12<sup>fr</sup>  
SALONS pour Banquets  
200, 300 et 500 Couverts

### CAVES du GRAND HOTEL

Service pour 4, 6, 8 et 10 personnes  
Le Plan-Tarif de l'Hôtel est envoyé à toute personne qui en fait la demande à la direction de l'Hôtel

**NOTE**

1890. LEWIS. 4810

23- COMPTABILITE QUOTIDIENNE DU GRAND HOTEL  
(ADP, V12S15 : AGH, journal comptable, 1886)

5 Août 1886		
Frais Généraux		
N <sup>os</sup> Impression et fournir. Appartem <sup>t</sup> Terres à eau		
#		
Caisse	Suraut	
Les Encaissements des ce Jour		
à Restaurant		
Recettes du :	Restaurant à la Carte	615.00
	Cable d'hôte du Matin	630.40
	Cable d'hôte du Soir	131.
<hr/>		
à Cave		
Recettes du :	Restaurant à la Carte	143.50
	Cable d'hôte du Matin	89.35
	Cable d'hôte du Soir	136.50
	Comptant	91.50
<hr/>		
à Café Oïvan		
Recettes des :	Commodations	102.65
	Billards	23.
<hr/>		
à Bains		
Recettes des :	Bains	21.35
	Coiffurerie	3.75
<hr/>		
à Pourboires des Domestiques		
Recettes des :	Croncs des Restaurateurs du S.	
à Change		
Produits des :	Change du S. C.	
à Voyageurs		
Leurs paiements du Jour		
à Caves du Grand Hôtel		
Monte au Comptant :		
à Debitors des Caves du G. H.		
Recu des :	Debitors	
	de Selin	15.
	de Mory	16.
	Lectre	72.
	de Mory	75.
	de Mory	80.

## 24- LE GRAND HOTEL VERS 1890

(*La Revue Illustrée*, volume 18, juin-décembre 1894 et volume 20, juin-décembre 1895)



DETAIL DE LA COUR D'HONNEUR



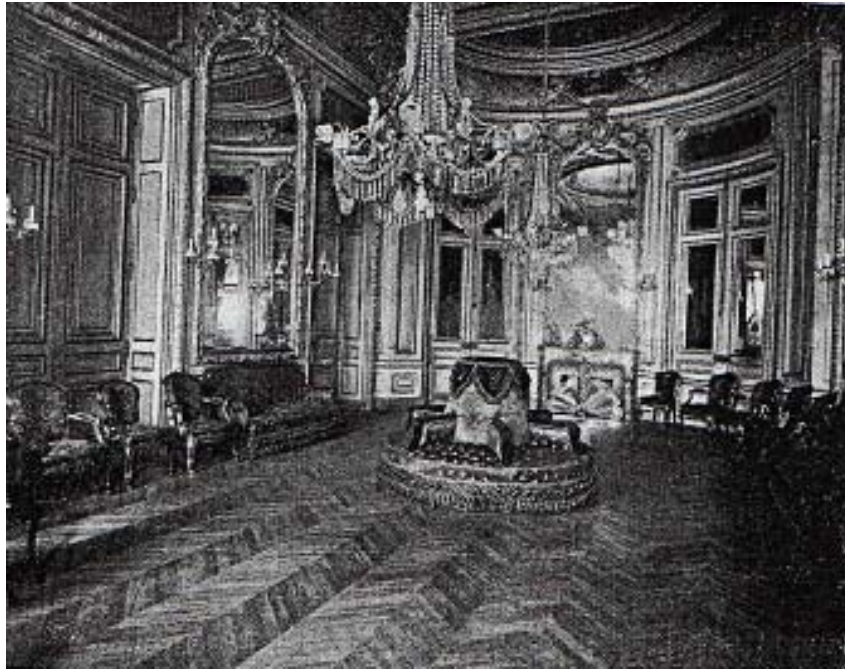
LA SALLE DES DEPECHES DANS LA COUR  
D'HONNEUR



LE BUREAU DE RECEPTION



LE TICKET-OFFICE

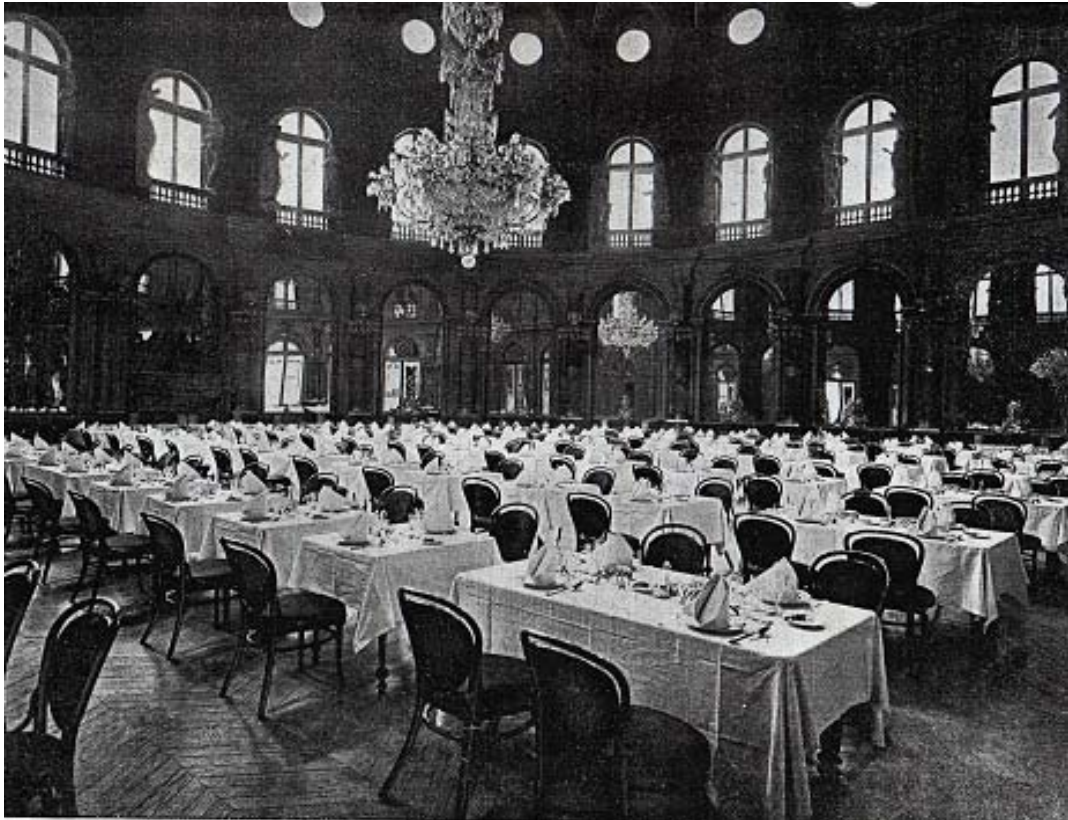


LE SALON DES DAMES ET DE MUSIQUE



LE SALON DES PRINCES

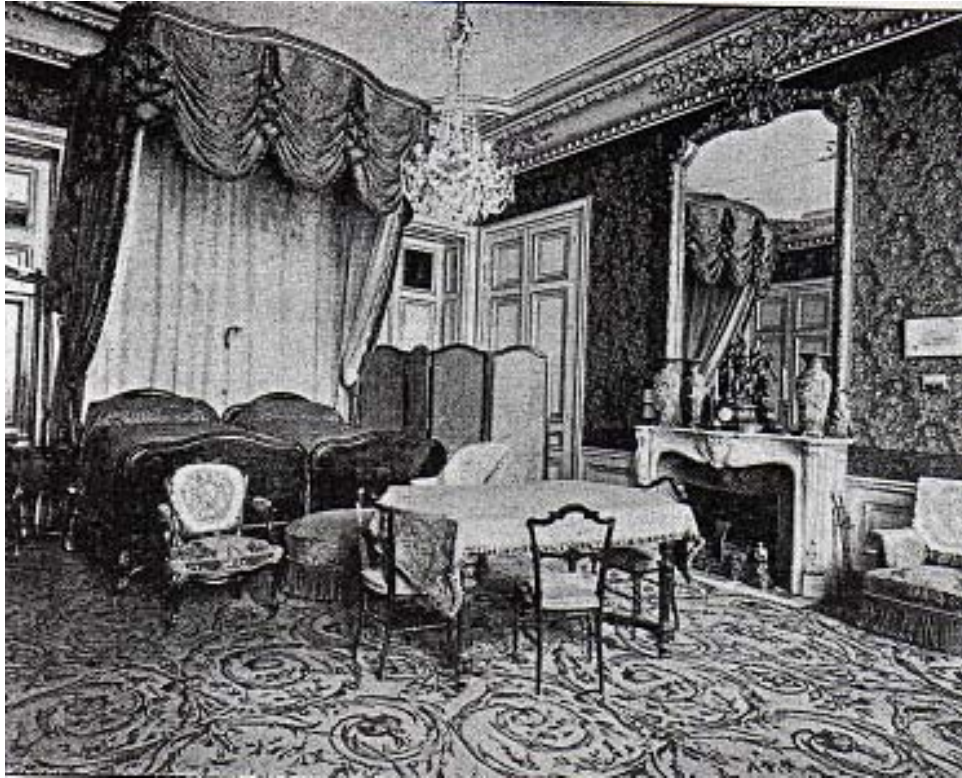




LA SALLE DES FETES PRETE POUR LA TABLE D'HOTE



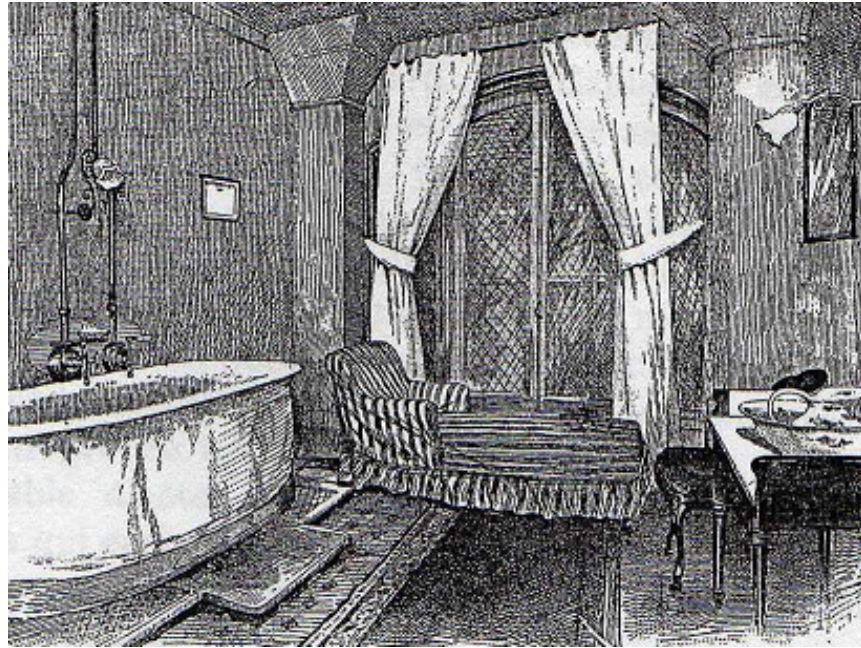
LE SALON DU ZODIAQUE



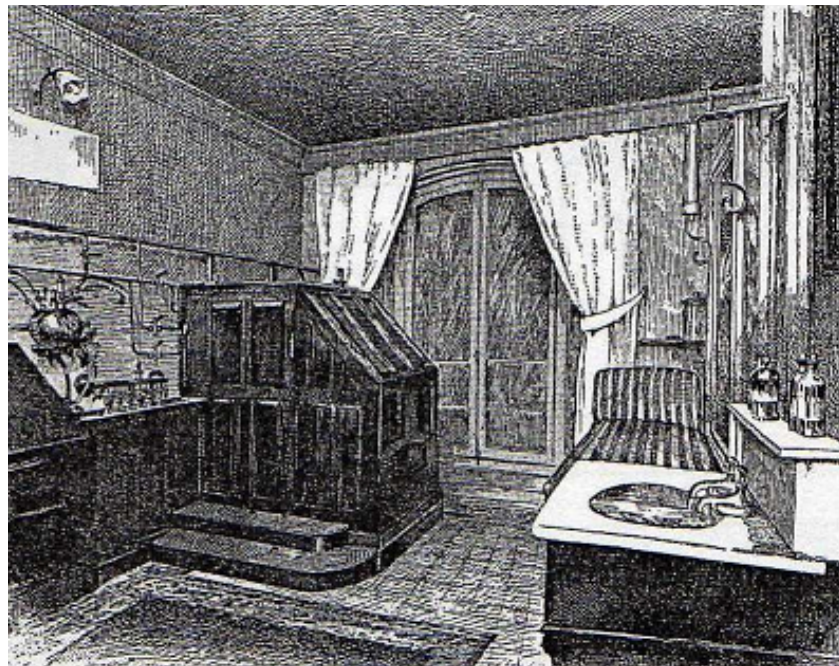
UNE CHAMBRE A DEUX LITS



UNE CHAMBRE A UN LIT



UNE SALLE DE BAINS



UNE SALLE DE BAINS A VAPEUR

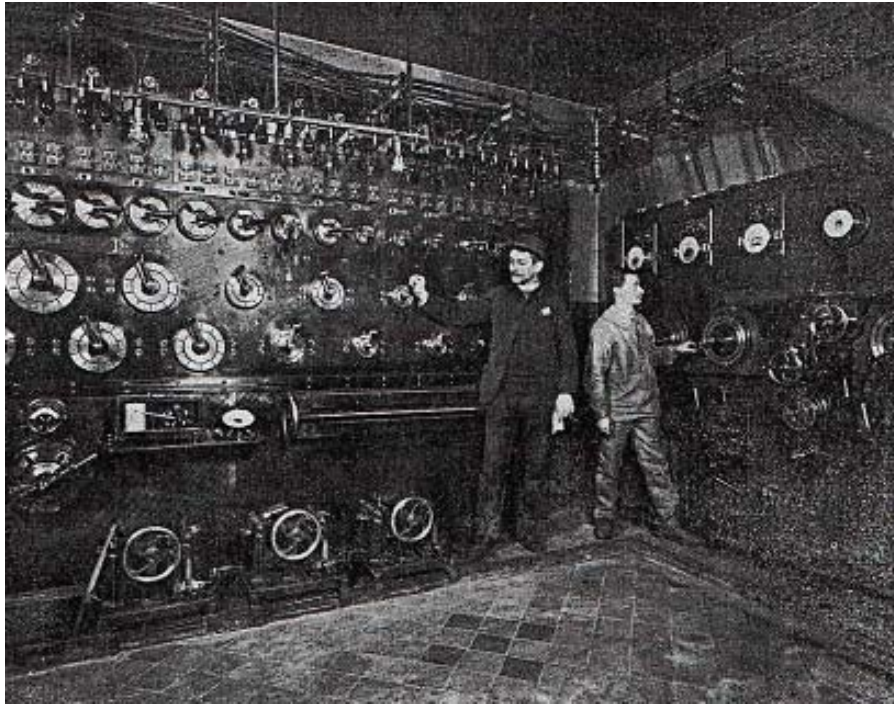
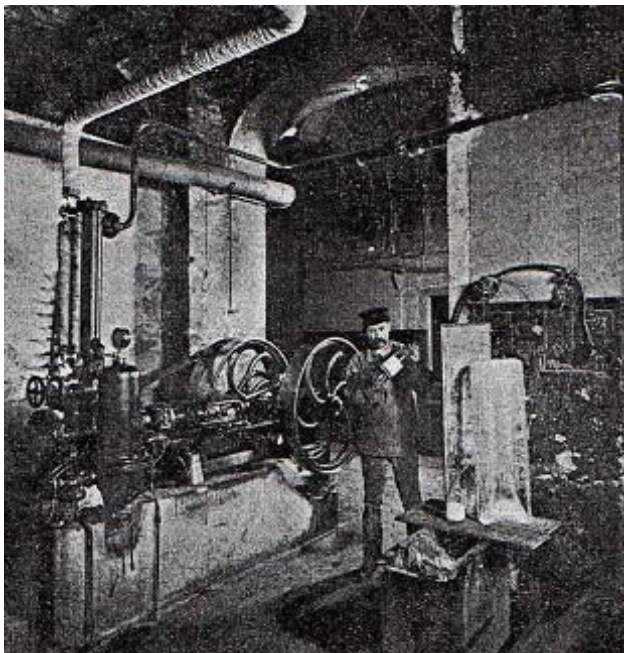
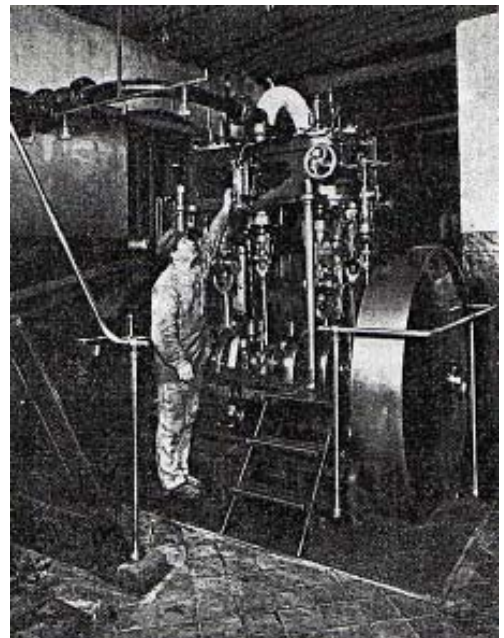


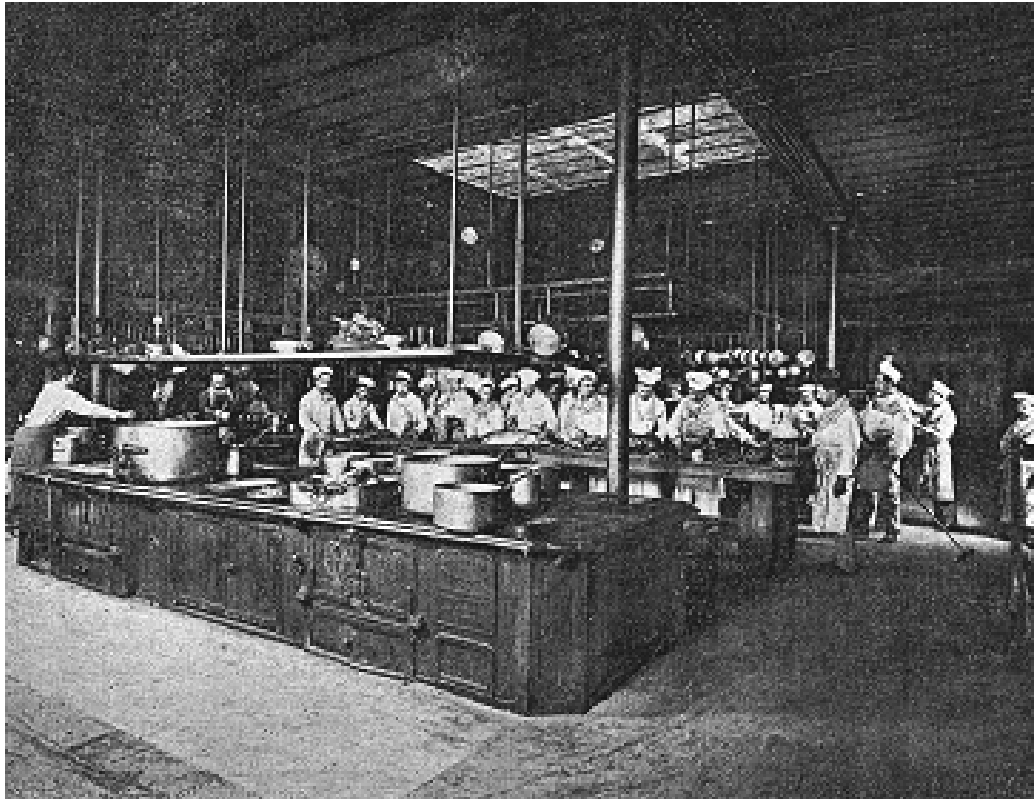
TABLEAU DE DISTRIBUTION ELECTRIQUE



MACHINE FRIGORIFIQUE PRODUCTRICE DE GLACE



UN MOTEUR



UNE VUE DES CUISINES



LES SURVEILLANTS DU GRAND HOTEL


## 25- LES CAVES DU GRAND HOTEL

(BNF : FOL-Z-827, dernières pages du recueil de *La vie à Paris*, 11 avril 1898-4 mars 1899)

# CAVES DU GRAND-HOTEL

12, Boulevard des Capucines — PARIS

**LIVRAISONS A DOMICILE**  
dans tout Paris  
PAR  
**DEUX SERVICES QUOTIDIENS**  
Pour les Communes riveraines  
de la Seine  
12, Boulevard des Capucines  
PARIS



**LIVRAISONS A DOMICILE**  
dans tout Paris  
PAR  
**DEUX SERVICES QUOTIDIENS**  
Pour les Communes riveraines  
de la Seine  
12, Boulevard des Capucines  
PARIS

*Le meilleur système d'approvisionnement de vins, qui vous assure des livraisons irréprochables & garanties, est de faire ses achats au fur et à mesure de ses besoins aux CAVES DU GRAND-HOTEL, 12, Boulevard des Capucines, qui tiennent à domicile à Paris, en province et à l'étranger par caisses de 6, 12, 25, 36 & 50 bouteilles.*

*Par une innovation des plus appréciées, pour toutes les occasions de fêtes, pour les bals, grands dîners, banquets, etc., les CAVES DU GRAND-HOTEL reprennent tous les vins dont les acheteurs n'auraient pas eu l'emploi*


ENVOI SUR DEMANDE DE TARIFS & D'ÉCHANTILLONS.

---

## EXTRAIT DU PRIX-COURANT GÉNÉRAL

---

VINS EN BOUTEILLES		BORDEAUX BLANCS		BOTTES	10 BOTTES
<b>BORDEAUX ROUGES</b>					
	BOTTES	10 BOTTES			
Bon ordinaire	1 -	10 -	Graves Grand-Hôtel	1 50	15 -
Grand-Bordeaux	1 25	12 -	Graves supérieur	2 -	20 -
Médoc Grand-Hôtel	1 50	15 -	Saint-Jean	2 -	20 -
Cognac	1 75	17 -	Bordeaux Supérieurs	2 -	20 -
Pauillac	2 -	20 -	Léonard Blanc	2 -	20 -
Saint-Estèphe	2 50	25 -	Saint-Jean (188)	2 -	20 -
Margaux	3 -	30 -	<b>BOURGOGNE ROUGES</b>		
Saint-Émilion	4 -	40 -	Médoc blanc	2 50	25 -
Saint-Julien supérieur	4 -	40 -	Beaune blanc	3 -	30 -
Pauillac-Cadet	5 -	50 -	Fleurys	4 -	40 -
			Pommard	4 -	40 -
			Pommard supérieur	5 -	50 -
			Beaune	6 -	60 -
			Beaune 1 <sup>re</sup>	8 -	80 -



### VINS EN BOUTEILLES

---

#### BOURGOGNE BLANCS

	SEMI	LITRE
Chablis	1 00	1 -
Chablis supérieur	2 -	1 25
Chablis Meunier	3 -	2 25
Beaune	2 -	1 25
Meursault	4 -	2 25
Marsannay	3 -	3 75

---

#### CLOS MARATHON: Vin blanc de Grèce

*Monopole des Caves du Grand-Hôtel, Paris*

Année 1884	4 -	2 -
— 1885	3 -	1 50
— 1886	2 18	4 25
— 1887	2 -	1 -
— 1888	2 -	1 -
— 1889	2 -	1 -
— 1890	1 75	1 -

---

#### VIN DE CHAMPAGNE

*Grand-Hôtel, Paris*

**CUVÉES** propriété du Grand-Hôtel

Ay	4 -	2 15
Triaucourt	4 -	2 25
Sillery supérieur, carte blanche	3 -	2 15
Vernoy extra, carte noire 1887	4 -	3 25
Extra Dry, 1 <sup>er</sup> 1/2	4 -	-
Grand Extra Dry, 1 <sup>er</sup> 1/2, English style 1887	4 -	-

*Tous ces Vins partent sur l'étiquette et sont marqués sur les bouteilles du nom de GRAND-HOTEL, PARIS*

### EAUX-DE-VIE & COGNACS

*Marque Grand-Hôtel, Paris*

	SEMI	LITRE
Eau-de-Vie de Cognac	4 -	-
Cognac vieux	4 -	-
Armagnac vieux	4 -	-
Cognac Grand-Hôtel	5 -	2 75
Cognac Fine-Champagne 1878	7 -	-
Cognac Fine-Champagne 1870	10 -	-
Cognac Fine-Champagne 1865	12 -	3 25
Grande Fine-Champagne 1852	15 -	7 75
Grande Fine-Champagne 1845	20 -	10 25
Grande Fine-Champagne 1825	25 -	-

---

#### VINS ETRANGERS & DE LIQUEURS

	1/2 SEMI
Sherry vieux sec	4 50
Sherry très vieux Amontillado	4 50
Porto vieux old Port	4 50
Porto très vieux, vintage 1870	4 -
Porto très vieux, vintage 1865	10 -
Porto blanc	5 -
Marsala Grand-Hôtel	3 15
Marsala très vieux	4 50
Mulière vieux	2 -
Mulière très vieux	3 -
Malaga vieux	3 -
Malaga supérieur	4 -
Lund	5 -
Frontignan	5 -
Lacryma Christi	7 -
Pedro Ximenes	10 -
Tokay doux	20 -
Tokay, essence 1822	25 -

---

#### VINS EN BARRIQUES

	1/2 BARRIQUE
Médoc	100 -
Bon ordinaire	100 -
Médoc Grand-Bourgeois	150 -
Cassis	200 -
Médoc Grand-Hôtel	250 -

**Pris à l'Entrepôt.**

**EXPÉDITIONS EN PROVINCE ET A L'ÉTRANGER (franco d'Emballage)**

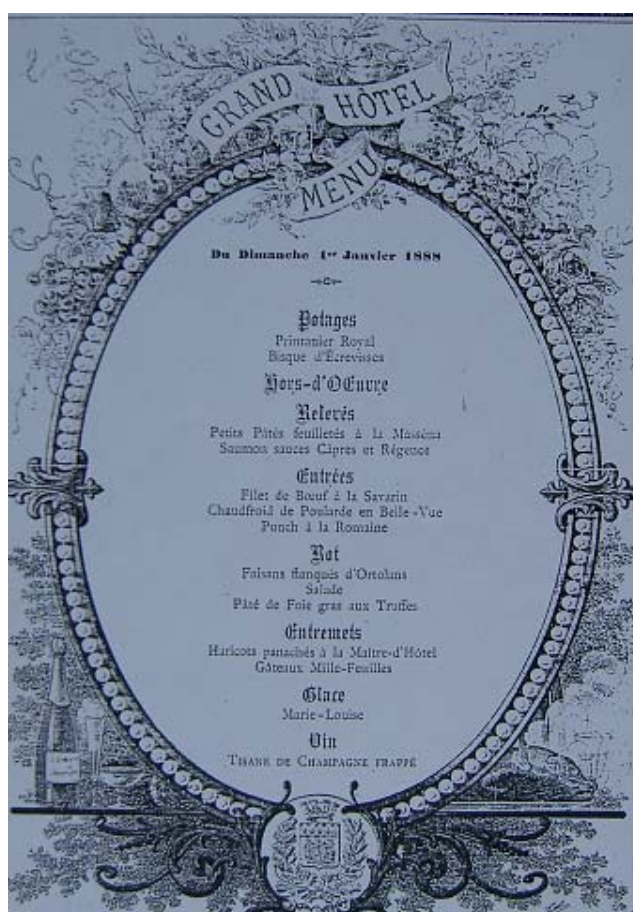
Par caisse de : 6, 12, 25, 36, 50 bouteilles

Les Commandes doivent être adressées aux

## CAVES DU GRAND-HOTEL

12, BOULEVARD DES CAPUCINES, PARIS

26- LES MENUS DU GRAND HOTEL  
(ADP, V12S48 : AGH, collection de menus)



MENU DU NOUVEL AN, 1<sup>ER</sup> JANVIER 1888


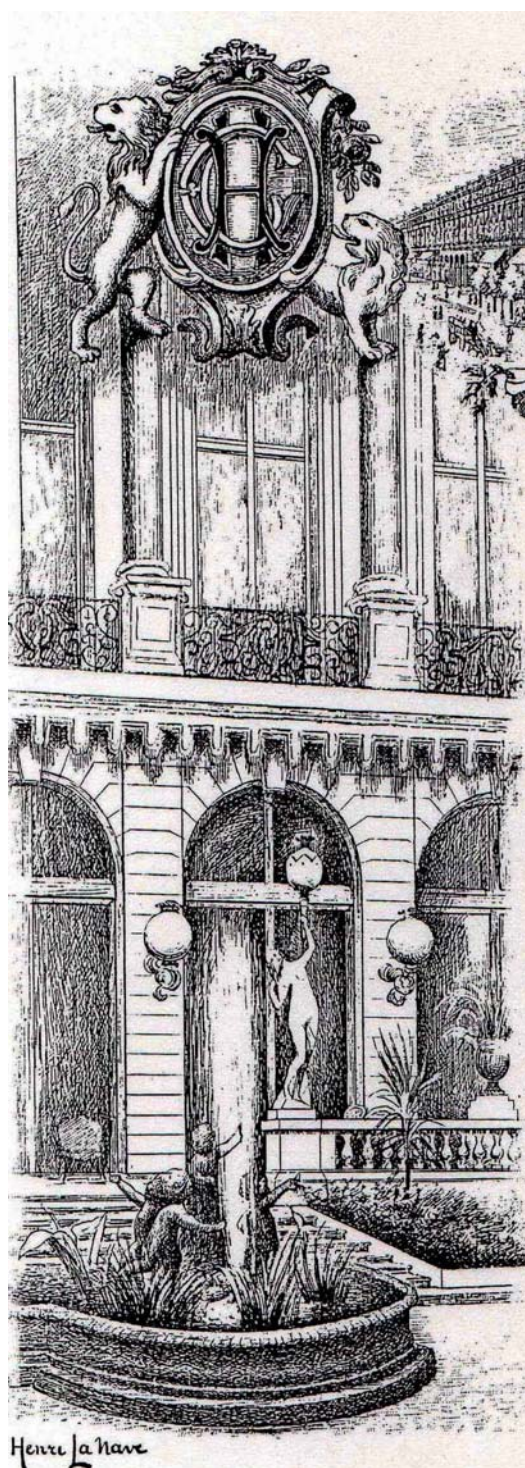




MENU D'UN DINER DE PREMIERE COMMUNION, AVRIL 1890



MENU DU BANQUET DE NOËL 1890



**MENU**

DINER DE L'ECONOMIE SOCIALE

Mardi 26 Novembre 1894

**POTAGE**  
Consommé de Volaille Rachel

**HORS-D'ŒUVRE**

**POISSONS**  
Turbot sauce Valois  
Pommes de terre à l'Anglaise

**ENTRÉES**  
Quartier de Béhague à la broche  
garni à la Renaissance  
Petites Croustades à la Cussy

**ROTS**  
Poularde de la Bresse  
Salade de Saison

**ENTREMETS**  
Haricots verts à la Lyonnaise  
Pomponnettes au Kirsch  
Gâteau Mousseline

**GLACE**  
Bombe Montmorency

**DESSERTS**  
Compotiers de Fruits, Petits Fours

**VINS**  
Madère — Médoc vieux

**CAFÉ & LIQUEURS**

Henri La Harve


MENU DU DINER DE L'ECONOMIE SOCIALE, NOVEMBRE 1894

27- LA JOURNEE SARAH BERNHARDT AU GRAND HOTEL  
(*L'Illustration*, 19 décembre 1896, p. 492)



28- NOTES D'HEBERGEMENT, 1897 ET 1898  
 (ADP, V12S88 : AGH, documents clientèle)

**GRAND-HOTEL**  
 PARIS  
 12 Boulevard des Capucines 12



Les notes de dépenses sont remises à la fin de chaque semaine et doivent être payées le lendemain à la Caisse. Aucun paiement n'est valable sans la partie supérieure de la Caisse.

The hotel bills are furnished at the end of each week and require to be paid on the next day at the Cashiers office. No payment will be valid unless it bears the office receipt. Stamp of the hotel.

*M. Kieffer N° 408*


		Paris, le		Dépense à Paris, France	
CAVES DU GRAND HOTEL - PARIS 12 BOULEVARD DES CAPUCINES - MÉDAILLE D'OR AMSTERDAM	1897	Paris, le	Refont		
	mai	17	Logement	16	537 3/4
			Service et Electricité	3	
			1 bte	2	
			1 bte s	1	
		18	Blanchissage	11 10	33 80
			1 bte	2	
			1 bte s	1	
			8 N. gin	1 1/2	
			1/2 Poplin	1 1/2	
		1 bte s	1		
		Logement	16		
		1 serviette	3	2/4	
		do	3		
	19	Logement	16		
		Blanchissage	11 1/2		
		2 btes s	2	38 1/4	
		à Reporter		630 1/4	

EXPÉDITION EN FÔTS ou EN BOUTEILLES  
 (FRANCE ÉTRANGÈRE)

# GRAND-HOTEL

## PARIS

12 Boulevard des Capucines - 12



Les notes de dépenses sont remises à la fin de chaque semaine et doivent être payées le lendemain à la Caisse. Aucun paiement n'est valable sans le timbre de la Caisse.

The Hotel bills are furnished at the end of each week and require to be paid on the next day at the Cashier's office. No payment will be valid unless it bears the office receipt stamp of the hotel.


*M. H. ...*      *N. 2264*

1898		Paris, le	Désignation des objets		Montant	
Fevrier	2		Logement	50%	7	
			Service et Electricité		1,50	8,50
	3				1,50	
			Logement		7	
			Service		2	
			Electricité		1	
			Transport		3,00	15,50
			Service		1	
	11		Logement		7	
			Service et Electricité		1,50	
			Transport		4,75	17,75
			Service		1	
			Electricité		1,50	25,50

CAVES DU GRAND HOTEL - PARIS  
19, BOULEVARD DES CAPUCINES, MÉDAILLE D'OR AMSTERDAM

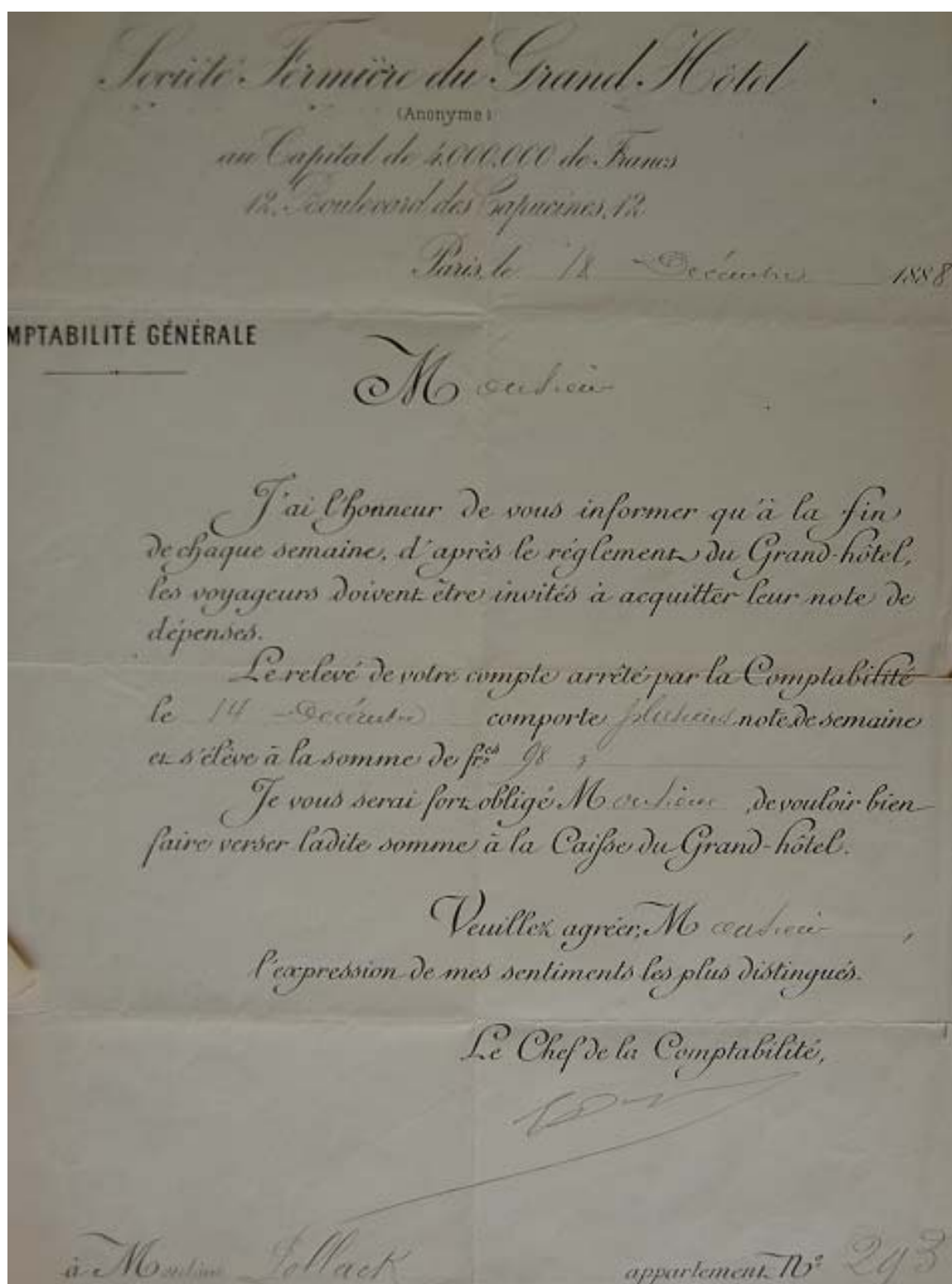
*Salomon*

à Recev.



EXPEDITION EN FÛTS EN BOUTEILLES  
(FRANCE ALTRANDERN)

29- LA DIRECTION DU GRAND HOTEL ET SA CLIENTELE, VERS 1890  
(ADP, V12S88 : AGH, documents clientèle)



LETTRE DE RAPPEL DE LA COMPTABILITE DU GRAND HOTEL A L'UN DE SES CLIENTS, 1888

GRAND-HOTEL  
PARIS


N° \_\_\_\_\_

M

*Il y a pour vous au Bureau de Poste et Renseignements de l'Hôtel  
(Cour d'Honneur)*

Mo. 197. - Petit Ma. - 31000

SIGNÉ :



AVIS DE MISE A DISPOSITION DE COURRIER OU COLIS AU BUREAU DE RECEPTION, 1889

GRAND HOTEL PARIS

12, BOULEVARD DES CAPUCINES

ASCENSEUR

ÉTAGE

PRIX DE L'APPARTEMENT



*M. M. Les Voyageurs sont priés de bien vouloir s'adresser directement au Secrétariat, Cour d'Honneur, où un registre spécial est déposé pour y insérer leurs plaintes ou observations auxquelles l'administration se fera un devoir de faire droit.*

Imp. Madaix & Fils au Carré Paris

BILLET PROPOSANT AU CLIENT DE DEPOSER AU SECRETARIAT D'EVENTUELLES PLAINTES



30- PLAN-TARIF DU GRAND HOTEL, 1905  
(ADP,V12S88 : AGH, documents clientèle)



PLAN DU CINQUIEME ETAGE, AVEC LES NUMEROS DE CHAMBRES

5<sup>ME</sup> ÉTAGE. — 5<sup>TH</sup> FLOOR. — 5. STOCK.

### TARIF DES APPARTEMENTS

(Service et Éclairage compris)  
Attendance and electric light included. — Bedienung und elektrische Beleuchtung inbegriffen

Chambres à 1 Lit		Chambres à 1 Lit		Chambres à 1 Lit		Chambres à 2 Lits		Chambres à grand Lit	
Numéros	Prix	Numéros	Prix	Numéros	Prix	Numéros	Prix	Numéros	Prix
800	7 50	833	8 50	865	0 00	891	12 00	893	7 50
801	6 00	835	5 00	867	0 00	892	12 00	895	7 50
804	7 50	836	8 00	868	0 00	893	12 00	897	7 50
805	0 00	837	0 00	869	7 50	894	* 15 - (C.T.)	899	10 00
806	0 00	838	0 00	870	2 00	895	8 00	901	12 00
808	6 00	839	0 00	871	0 00	896	9 00	902	10 00
811	6 00	840	0 00	872	7 50	897	12 00	903	10 00
812	7 50	841	0 00	873	0 00	898	12 00	904	10 00
815	5 00	842	0 00	874	7 50	899	12 00	905	11 00
816	7 50	843	0 00	875	0 00	900	12 00	906	11 00
817	6 00	844	0 00	876	7 50	901	10 00	907	11 00
819	6 00	845	0 00	877	7 50	902	10 00	908	11 00
820	6 00	846	0 00	878	7 50	903	10 00	909	11 00
821	6 00	847	0 00	879	7 50	904	10 00	910	11 00
822	6 00	848	0 00	880	7 50	905	10 00	911	11 00
823	6 00	849	0 00	881	7 50	906	10 00	912	11 00
824	6 00	850	0 00	882	7 50	907	10 00	913	11 00
825	6 00	851	0 00	883	7 50	908	10 00	914	11 00
826	6 00	852	0 00	884	7 50	909	10 00	915	11 00
827	6 00	853	0 00	885	7 50	910	10 00	916	11 00
828	6 00	854	0 00	886	7 50	911	10 00	917	11 00
829	6 00	855	0 00	887	7 50	912	10 00	918	11 00
830	6 00	856	0 00	888	7 50	913	10 00	919	11 00
831	6 00	857	0 00	889	7 50	914	10 00	920	11 00
832	6 00	858	0 00	890	7 50	915	10 00	921	11 00
833	6 00	859	0 00	891	7 50	916	10 00	922	11 00
834	6 00	860	0 00	892	7 50	917	10 00	923	11 00
835	6 00	861	0 00	893	7 50	918	10 00	924	11 00
836	6 00	862	0 00	894	7 50	919	10 00	925	11 00
837	6 00	863	0 00	895	7 50	920	10 00	926	11 00
838	6 00	864	0 00	896	7 50	921	10 00	927	11 00
839	6 00	865	0 00	897	7 50	922	10 00	928	11 00
840	6 00	866	0 00	898	7 50	923	10 00	929	11 00
841	6 00	867	0 00	899	7 50	924	10 00	930	11 00
842	6 00	868	0 00	900	7 50	925	10 00	931	11 00
843	6 00	869	0 00	901	7 50	926	10 00	932	11 00
844	6 00	870	0 00	902	7 50	927	10 00	933	11 00
845	6 00	871	0 00	903	7 50	928	10 00	934	11 00
846	6 00	872	0 00	904	7 50	929	10 00	935	11 00
847	6 00	873	0 00	905	7 50	930	10 00	936	11 00
848	6 00	874	0 00	906	7 50	931	10 00	937	11 00
849	6 00	875	0 00	907	7 50	932	10 00	938	11 00
850	6 00	876	0 00	908	7 50	933	10 00	939	11 00
851	6 00	877	0 00	909	7 50	934	10 00	940	11 00
852	6 00	878	0 00	910	7 50	935	10 00	941	11 00

Arrangements comprenant : Chaires, Service et Éclairage, petit Déjeuner, Lanch et Diner, Table d'ôte, Vin compris depuis 17 francs par jour, selon la saison.

TARIFS DU CINQUIEME ETAGE

31- LA BRIGADE DU CAFE DE LA PAIX VERS 1905  
(AGH)



32- LE GRAND HOTEL APRES RENOVATION, VERS 1910  
(AGH, recueil de photographies)



VUE PANORAMIQUE DE L'HOTEL



NOUVELLE ENTREE, RUE SCRIBE



ANCIENNE ENTREE SUR LE BOULEVARD DES CAPUCINES ET VITRINE DU MAGASIN DES CAVES



JARDIN D'HIVER (ANCIENNE COUR D'HONNEUR)



LA NOUVELLE DISPOSITION DE LA TABLE D'HOTE DANS LA SALLE DES FETES



LE SALON DE CONVERSATION

Annexes



LA GALERIE D'ARRIVAGE



L'ESCALIER COTE OPERA



UN SALON PARTICULIER



UNE CHAMBRE A DEUX LITS



UN CABINET DE TOILETTE D'UNE CHAMBRE



LE BAR AMERICAIN





LA GRANDE CUISINE



UN COIN DES CAVES

33- PUBLICITE POUR LE GRAND HOTEL, 1908

(L'Illustration, 29 février 1908)

# GRAND HÔTEL

PARIS

*Place de l'Opéra  
Boulevard  
des Capucines*



*Jardin d'Hiver.*

Entièrement  
Transformé  
DERNIER CONFORT

800 *Chambres et Salons*  
*Nombreux Appartements avec*  
*Salles de Bains et Toilettés*

## MAGNIFIQUE JARDIN D'HIVER

AFTERNOON TEA

*Tous les Soirs*  
Concert  
pendant le  
Dîner

VUE GÉNÉRALE DU GRAND HÔTEL



34- LA FAMILLE MILLON



ARTHUR MILLON VERS LA FIN DE SA VIE  
(*Journal des restaurateurs et limonadiers*, 7 octobre 1913)



ANDRE MILLON A L'OCCASION DE SES 70 ANS  
(Archives familiales, « fonds Chapotin »)

35- LETTRE D'ARTHUR MILLON ET DE HENRY WIENER RELATIVE A LA RUE  
ÉDOUARD VII

(ADP, VO11 1086 : dossier de permis de construire, rue Édouard VII)

Monsieur le Prefet de la Seine

Nous, soussignés Président et Administrateur  
 délégués de la Société de la rue Édouard VII  
 ayant été autorisés par votre Administration à  
 construire des immeubles sur les terrains  
 situés « ancienne rue Besse de Rempart »  
 16 18 20 22 Boulevard de Capucines  
 ainsi que 18 et 18 bis rue Cammartin, nous  
 avons l'honneur de vous demander de nous  
 autoriser à exécuter les travaux de viabilité de la  
 rue Édouard VII, nos frais étant les seuls  
 et à ce que ces travaux soient exécutés à nos frais  
 et sous la direction de Monsieur l'Ingénieur  
 du Service Municipal

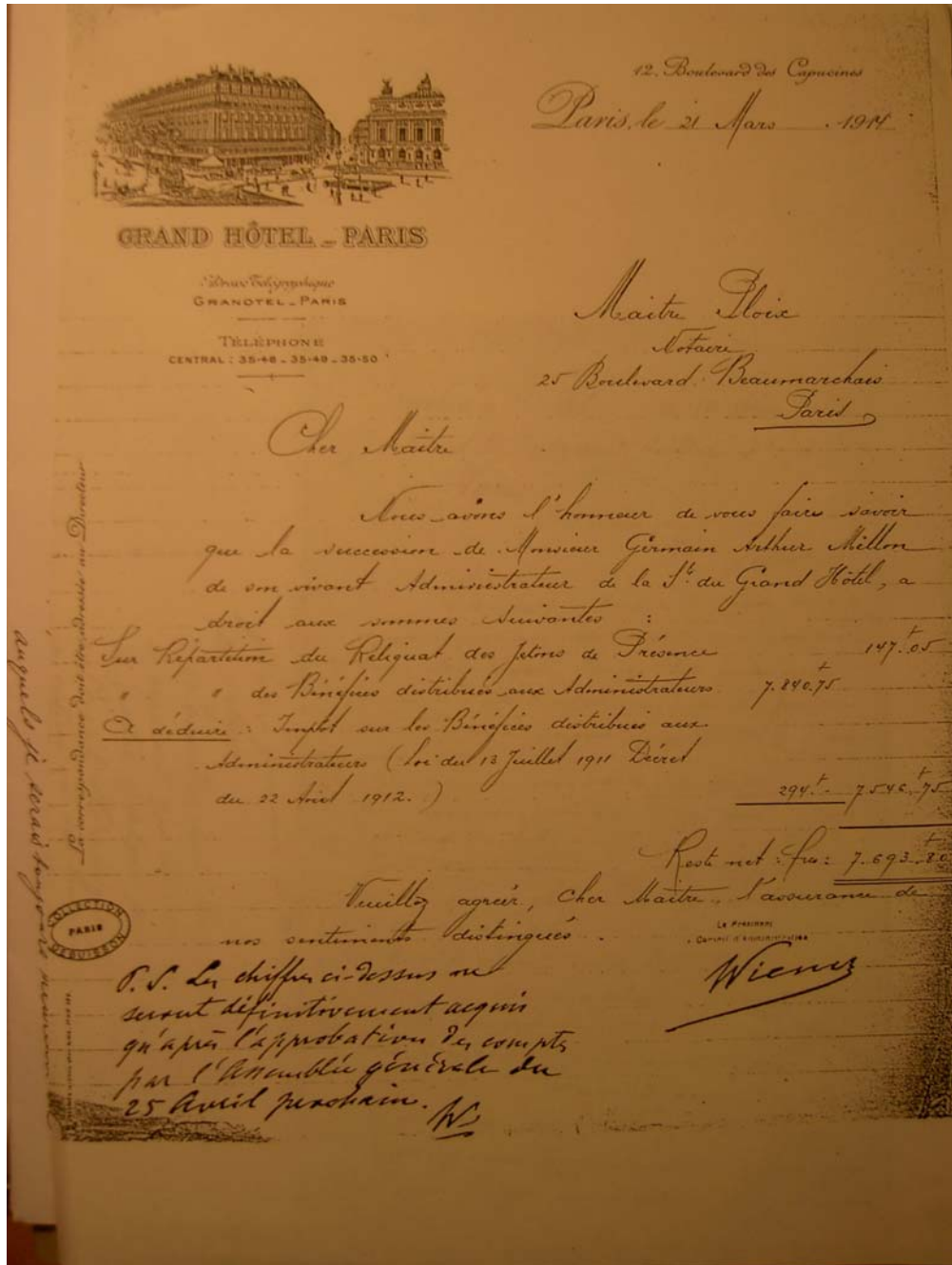
Paris le 4 juillet 1912

Arthur Millon  
 Henry Wiener

ARCHIVES  
 DE  
 PARIS

36- LETTRE DE HENRY WIENER A MAITRE PLOIX APRES LE DECES D'ARTHUR MILLON, PORTANT SUR LA SUCCESSION DE CE DERNIER A LA TETE DU GRAND HOTEL, MARS 1914

(ADP, V12S88 : AGH, documentations diverses)



## 37- ORAISON FUNEBRE EN L'HONNEUR D'ARTHUR MILLON

(Journal de restaurateurs et limonadiers, Organe officielle de la chambre syndicale, 7 octobre 1913)

« Depuis dix mois M. Millon luttait, avec l'énergie qu'on lui connaissait, contre le mal qui vient de l'emporter. Il y a peu de jours encore il se croyait vainqueur dans le terrible combat qu'il avait soutenu et il nous disait sa joie. Il élaborait de vastes et puissants projets, il envisageait avec confiance un nouvel avenir d'activité utile et de réalisation. Aujourd'hui, tout est fini, et c'est avec une douleur profonde que nous adressons à la mémoire de notre si cher et si regretté Président l'hommage d'affection bien sincère que chacun de nous avait vouée à cet homme d'incomparable énergie, de droiture et de cœur. M. Millon fut incontestablement celui dont on pouvait dire qu'il était "le meilleur à la meilleure place". A la chambre Syndicale, au Comité de l'Alimentation Parisienne dans toutes les entreprises qui sollicitèrent le concours de sa haute compétence et de son activité prodigieuse, il prodigua toujours les trésors d'intelligence et de dévouement qui étaient sa nature même. Il avait de sa qualité de Président une notion exceptionnellement haute, jamais personne n'envisagea avec plus de netteté toute la responsabilité qui s'attache à un poste d'honneur, nul ne donna aussi complètement toutes ses forces d'intelligence et de volonté à l'œuvre commune. Il fut le Président fortement conscient de tous ses devoirs et les remplissant avec toute la grandeur d'une âme d'élite ; la mort ne lui a pas permis de réaliser toutes les idées généreuses qu'il puisait à la source la plus pure du devoir ; néanmoins, et pendant le temps, trop court hélas, qu'il a passé à la tête de nos associations, il a su donner une impulsion nouvelle à toutes les œuvres où put s'exercer son dévouement. Jamais vie humaine ne fut mieux remplie que la sienne. Débutant modestement, très jeune, dans la corporation dont il devait devenir un des maîtres incontestés, et à laquelle il consacra toujours toutes les merveilleuses qualités dont il était doué, il sut gravir les rudes échelons de la profession en apportant dans l'exercice de ses fonctions toute l'âme et toute la conscience qui dirigèrent toujours les moindres actes de sa vie. Remarqué par les uns, estimé par tous, il arriva à la haute situation que lui avaient valu son travail et sa grande valeur. Mais son effort ne s'arrêta jamais ; seule la mort devait mettre un terme à son labeur de tous les instants. [...] Sur le champ de l'activité humaine, M. Millon fut un des artisans les plus certains de la prospérité nationale ; il fut l'un des défenseurs les plus ardents de la suprématie commerciale française, pour laquelle il combattit toujours et comme professionnel [...] Celui que nous pleurons si sincèrement fut grand dans toute l'acceptation du mot ; il vivait d'après un idéal si haut de travail et de loyauté qu'il s'étonnait, bien naturellement, de l'admiration que provoquait chez tous la façon incomparable dont il savait organiser sa vie. Rien de ce qui peut légitimement griser une âme n'eût jamais aucune prise pour la simplicité de cet homme qui connut les joies les plus pures d'une carrière bien remplie. M. Millon fut grand par le cœur. Ceux qui l'approchèrent, qui eurent le rare bonheur de collaborer aux œuvres dont il fut vigoureux promoteur, perdent le chef incomparable ; ils perdent surtout l'ami. Près de lui on se sentait au cœur de cette ardeur généreuse qui anime les êtres en contact avec la vraie force, avec la vraie beauté, on se sentait meilleur quand il récompensait l'effort utile de la chaude étreinte de sa main vigoureuse et de regard clair et affectueux qui mettait tant de douceur et de bonté sur ses traits énergiques. [...] M. Millon ne s'octroya jamais le repos qui l'eût peut-être conservé longtemps encore à notre affection ; il fut impitoyable pour lui seul, mais il prodigua les trésors de son cœur autour de lui. Il prit le temps de se pencher sur toutes les infortunes qui lui furent connues ; il sut toujours dire le mot qui console et fortifie à ceux dont la peine était trop grande et pour qui l'existence se faisait trop lourde ! [...] Nous honorerons la grande mémoire de notre cher disparu, en suivant la voie qu'il nous a tracé, en nous efforçant de continuer l'œuvre de vérité et de vie qui fut le but constant de tous ses efforts ».

38- TROIS PATRONS LORS DE LA GRANDE GUERRE  
(Archives familiales, « fonds Chapotin »)



PIERRE LAGUIONIE

ANDRE MILLON

PAUL LESIEUR

39- LA TERRASSE DU CAFE DE LA PAIX, SEPTEMBRE 1917

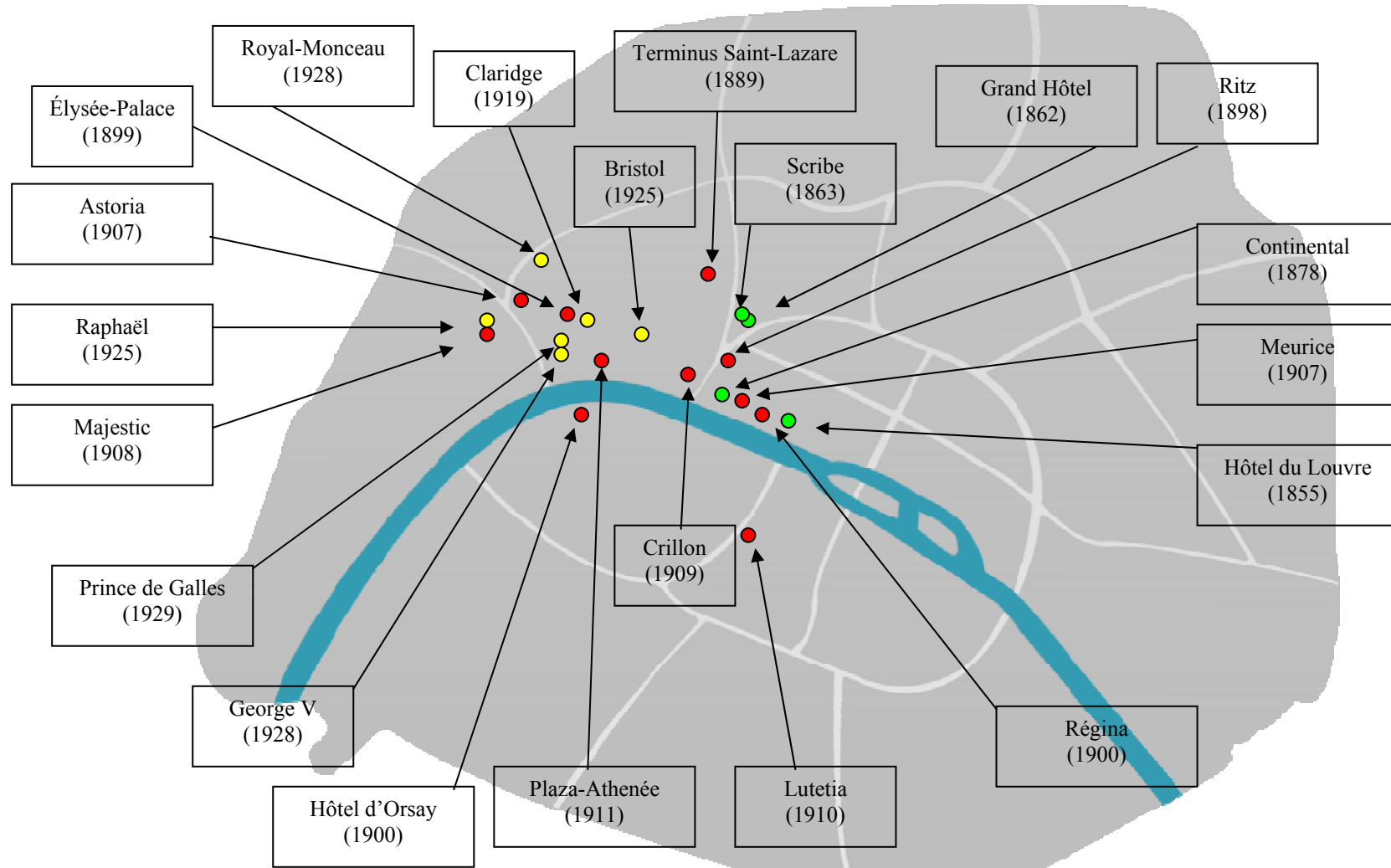
(*L'Illustration*, 26 janvier 1918, p. 84-85)





### 40- LES GRANDS HOTELS DE PARIS AVANT 1939

(réalisé par l'auteur)



- Hôtels Second Empire et début Troisième République
- Hôtels Belle-Époque
- Hôtels entre-deux-guerres

NB : sont notées entre parenthèses les dates d'ouverture

41- ORDRE OFFICIEL DE REQUISITION DU GRAND HOTEL, JUIN 1940  
(ADP, Perotin 6096/70/1 981)

PREFECTURE DE LA SEINE

**COPIE D'UNE RÉQUISITION TOTALE**

délivrée le 17 Juin 1940 à l'Hotel GRAND HOTEL

---

Der Kommandant von Paris. Paris, den 17 Juni 1940

An das

Grand - Hotel,  
Paris

Hierdurch wird das Grand Hotel für Wehrmachtzwecke beschlagnahmt und zwar ab sofort. Der wirtschaftliche Betrieb ist aufzunehmen und aufrecht zu erhalten.  
Ab sofort dürfen Militär - und Civilpersonen ohne schriftlichen Ausweis der Kommandantur nicht mehr aufgenommen werden.

Signature  
Oberst und Kommandant

Cachet pour l'authenticité.


---

Attestation destinée au paiement du prix des chambres :

(une copie conforme)  
Pour le Préfet,  
Le Chef de Bureau,

*[Signature]*

 <p>Le date du <u>5. 10. 1940</u> l'Hotel <u>Grand</u> était toujours réquisitionné en totalité.</p>	<p><u>5. 10. 1940</u> war das Hotel <u>Grand</u> immer noch in <u>Kommandantur</u> beschlagnahmt.</p>
---	---



42- FICHES INDIVIDUELLES DE SOLDATS ALLEMANDS  
AYANT SEJOURNE AU GRAND HOTEL  
(ADP, Perotin 901/70/1 46 et 48)

Kommandant  
der Stadt Paris

Abtlg : **U**

11 85

Nr. 3340

**Quartierschein**  
gegen Bezahlung an das Hotel.

Herr/Fr. Ing. Sessa Paul Dienststelle Stal  
(Dienstgrad und Name.)

wird untergebracht im Hotel : Grand

für die Zeit von 30/4 bis 2.5.1941

Zimmer Nr. 105

Part. des 30/4 1941 Name : Joubert  
Dienstgrad : A.

Dieser Quartierschein wird von der Präfektur der Seine nicht vergütet.  
Bis 10 Uhr vormittags ist beim Portier die Abreise bekanntzugeben.

Kommandant  
der Stadt Paris

Abtlg : **U**

Nr. 4072

**Quartierschein**  
gegen Bezahlung an das Hotel.

Herr/Fr. Dir v.d. Vnerebeck Dienststelle OW 99  
(Dienstgrad und Name.)

wird untergebracht im Hotel : Grand

für die Zeit von 1.10. bis 21.10.1941

Zimmer Nr. :

Part. des 1.10. 1941 Name : [Signature]  
Dienstgrad : St

Dieser Quartierschein wird von der Präfektur der Seine nicht vergütet.  
Bis 10 Uhr vormittags ist beim Portier die Abreise bekanntzugeben.

43- LE GRAND HOTEL A LA LIBERATION  
(AGH et BOISSEL Pascal, *Grand Hôtel, Café de la Paix ...*, op. cit., p. 195)



L'ENTREE RUE SCRIBE



LA SALLE DES FETES A L'HEURE AMERICAINE



LES SOLDATS AMERICAINS DANS L'ASCENSEUR



UN SOLDAT DEVANT UNE VITRINE



TERRASSE DU CAFE DE LA PAIX



« THIS IS PARIS » EN DIRECT DU CAFE DE LA PAIX

44- LE GRAND HOTEL VERS 1970  
(AGH)



ENTREE RUE SCRIBE



ENTREE DES SALONS RUE AUBER



HALL D'ENTREE



LE PATIO



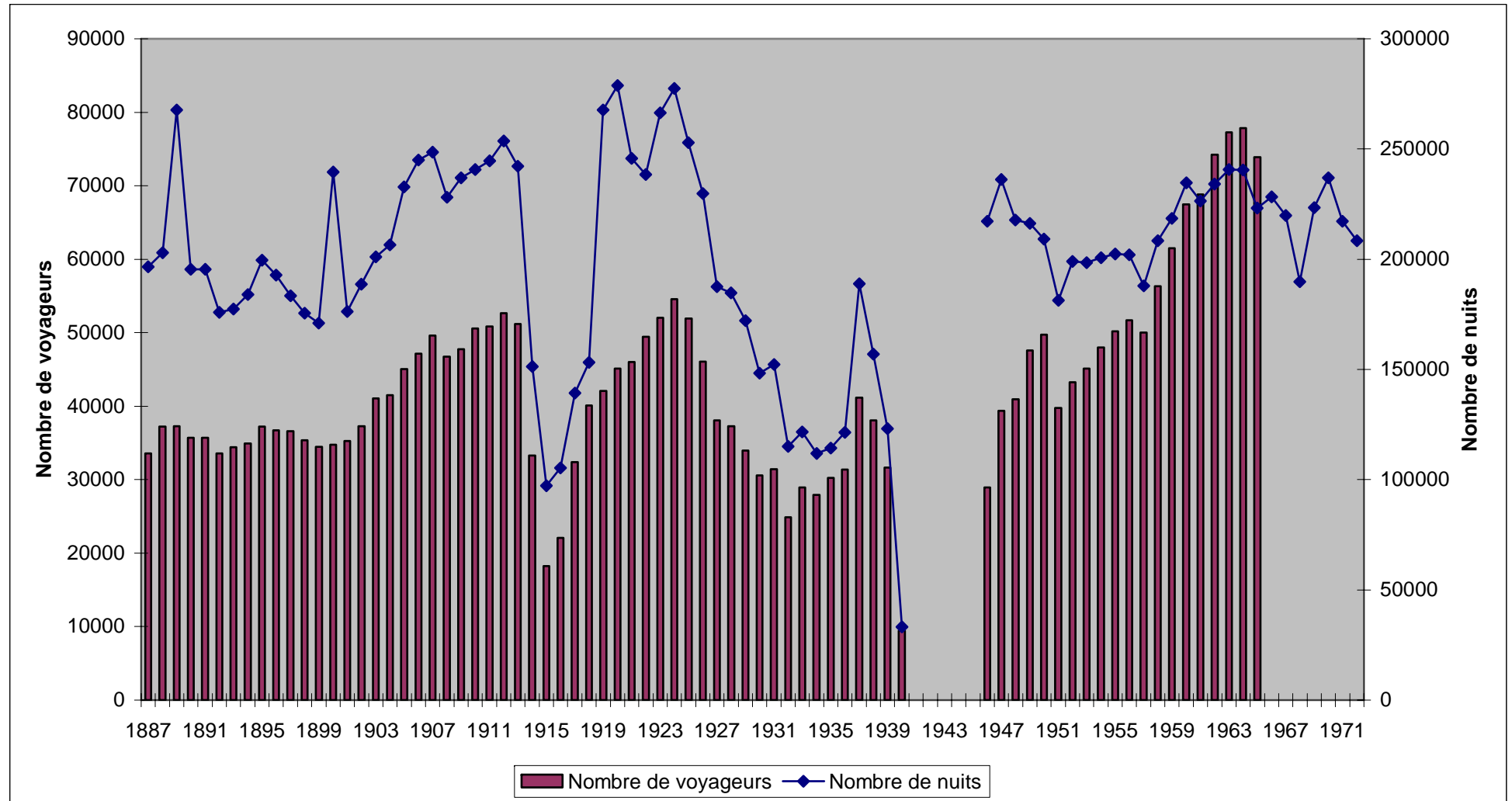


SALON OPERA (SALLE DES FETES)



UNE SALLE DE CONFERENCE

45- FREQUENTATION DU GRAND HOTEL, 1887-1972



NB : Les données « nombre de nuits » sont estimées pour 1891 et 1899. De plus, nous ne sommes pas en possession du nombre de voyageurs à partir de 1966.

## 46- BILANS DE LA SOCIETE DU GRAND HOTEL

Nous présentons, dans les pages suivantes, les bilans présentés lors des rapports d'activité annuels de l'entreprise. Nous commençons ce travail en 1887, date du premier rapport conservé, pour le terminer en 1972, date d'entrée de la CIGA comme actionnaire principal de la société Grand Hôtel. Ces bilans ne se présentent pas de manière similaire. En effet, à intervalle irrégulier, la manière de les transcrire diffère. Des chapitres apparaissent au détriment d'autres. Nous avons conscience que notre découpage est loin d'être uniforme, mais, il a, selon nous, le mérite de tenir compte de ces aléas et de ces nombreux changements. De plus, nous avons pris le parti de réduire à la portion congrue d'éventuelles modifications par rapport à la présentation des bilans faites dans les rapports aux assemblées générales : certains postes sont quelque peu plus détaillés dans les bilans. Dans un souci de lisibilité, nous en avons gommé quelques-uns.

Annexes

Actif	1887	1888	1889	1890	1891	1892	1893	1894
Actionnaires	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
Caisse et banque	679 393,16	999 317,64	2 301 934,25	1 489 680,71	737 842,25	255 804,96	425 774,51	367 149,69
Effets à recevoir	10 978	2 967,30	6 046,95	12 950,94	10 878,10			
Approvisionnement		73 552,33	91 063,92	92 687,09	86 333,72	73 109,39	60 992,36	60 337,83
Fonds placés					791 373	821 287,50	839 437,50	852 225
Actions du Grand Hôtel					195 032,10	306 306,20	306 306,20	177 876,20
Voyageurs, notes en cours, débiteurs divers	86 636	85 788,32	64 709,15	86 262,27	57 905,45	68 069,25	78 587,53	79 489,97
Loyers à recevoir	8 712	8 712,42	8 712,42	5 555,70	7 430,80	7 430,80	7 430,80	7 430,80
Loyers d'avance déboursés	713 975	713 975	713 975	713 975	713 975	713 975	717 475	717 475
Frais d'installation	923 248	923 248,44	923 248,44	923 248,44	597 043,31	564 648,63	532 253,95	499 859,27
Droits sur action et taxe sur revenu	13 980	15 915,22	17 764,17	18 031,23	13 363,85	18 707,57	15 983,94	16 671,50
Caves du Grand Hôtel	1 448 043	1 200 222,03	1 098 998,73	1 627 946,01	1 522 876,19	1 722 608,17	1 597 540	1 577 336,23
Café de la Paix								934 487,36
Total (calculé)	5 884 965,76	6 023 698,70	7 226 453,03	6 970 337,39	6 734 053,77	6 553 947,47	6 581 781,79	7 290 338,85

Passif								
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Réserve ordinaire	55 181,90	81 828,55	109 708,61	185 344,46	215 566,57	243 353,81	265 914,21	287 597,79
Réserve extraordinaire	55 181,90	81 828,55	109 708,61	185 344,46	215 566,57	243 353,81	265 914,21	287 597,79
Provisions pour travaux de réfection			100 000		100 000			
Réserve de prévoyance	56 454,20	56 454,20	56 454,20					
Approvisionnements et vins en dépôt	307 995,70	307 995,70	307 995,70	307 995,70	307 995,70	307 995,70	307 995,70	307 995,70
Créditeurs divers et solde de provision pour travaux en cours				305 486,64	152 318,36	120 026,50		
Créditeurs divers	197 532,74	145 435,09	143 445,93				95 406,77	117 798,28
Loyers à payer (partie due au loyer courant)	356 987,60	353 750	353 750	353 750	353 750	354 761,50	354 761,50	354 761,50
Loyers d'avance encaissés	17 250	17 250	17 250	11 000	14 750	14 750	14 750	14 750
Café de la Paix								550 000
Amortissement (frais d'installation)	196 626,41	229 021,09	261 415,77	293 810,45				
Profits et pertes	641 755,56	750 135,52	1 766 724,21	1 327 605,68	1 374 106,57	1 269 706,16	1 277 039,52	1 369 837,79
Total	5 884 966,01	6 023 698,70	7 226 453,03	6 970 337,39	6 734 053,77	6 553 947,47	6 581 781,91	7 290 338,85

Annexes

Actif	1895	1896	1897	1898	1899	1900
Actionnaires	2 000 000	2 000 000	2 000 000			
Caisse et banque	758 266,38	752 132,51	958 669,74	491 493,67	221 390,09	1 360 581,75
Titre en portefeuille			1 701 544,94	1 588 478,79	1 377 870	941 481
Mobilier			2 849 504,30	2 849 504,30	2 849 504,30	2 849 504,30
Approvisionnement	66 306,24	62 287,47	56 420,26	52 983,88	61 880,27	65 346,62
Réfection et achat de mobilier et matériel					488 284,55	695 809,85
Fonds placés	853 875	1 143 554,59				
Divers					197 448,75	225 963,35
Actions du Grand Hôtel	177 876,20	209 981,96				
Voyageurs, notes en cours, débiteurs divers	75 443,51	108 411,86	286 933,82	130 785,66		
Loyers à recevoir	7 555,80	7 560	68 644,45	71 144,45	71 144,45	71 275
Loyers d'avance déboursés	717 475	717 000	719 600	737 600	739 975	739 975
Frais d'installation	467 464,59	435 069,91	477 644,08	446 324,14	418 943,47	391 562,83
Droits sur action	17 941,22	19 606,31	26 286,50	36 974,88		
Caves du Grand Hôtel	1 460 038,31	1 315 160,81	1 225 730,37	1 058 760,23	948 135,40	549 334,15
Réfection travaux neufs				628 541	1 477 501,48	1 807 666,58
Café de la Paix	880 937,02	825 569,52				
Total (calculé)	7 483 179,27	7 596 334,94	10 370 978,46	8 092 591	8 852 077,76	9 698 500,43

Passif						
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Réserve ordinaire	313 309,10	350 391	390 464,14	438 966,65	442 454,27	453 253,62
Réserve extraordinaire	313 309,10	350 391	390 464,14	29 060,30	32 547,92	43 347,27
Bénéfices réservés			1 076 886,98			
Obligations du Grand Hôtel			2 777 500	2 759 500	2 740 500	2 721 000
Divers					814 175,42	248 127,13
Approvisionnements et vins en dépôt	307 995,70	307 995,70				
Créditeurs divers	158 453,54	140 794,06	273 716,11	284 353,23		
Loyers à payer (partie due au loyer courant)	354 762,30	354 762,30	355 896,75	369 958,35	375 718,55	375 723,90
Loyers d'avance encaissés	15 000	15 000	136 000	141 000	141 000	142 650
Café de la Paix	392 857,16	235 714,32				
Amortissement des obligations					37 000	56 500
Profits et pertes	1 627 492,37	1 841 296,56	970 050,34	69 752,47	268 681,60	1 657 899
Total	7 483 179,27	7 596 344	10 370 978,46	8 092 591	8 852 077,76	9 698 500,43

## Annexes

Actif	1901	1902	1903	1904	1905	1906	1907
Caisse et banque	715 854,38	558 292,10	575 103,30	791 024	947 596,55	1 488 612,40	1 832 815,70
Titre en portefeuille	1 150 308,15	1 793 340	1 517 230,25	1 224 749,75	1 348 449,50	1 314 921,70	1 434 409,25
Mobilier	2 772 504,30	2 751 004,30	2 729 004,30	2 706 004,30	2 682 004,30	2 598 004,30	2 527 504,30
Travaux neufs, réfection et achat	2 203 476,43	2 462 885,91	2 713 319,42	3 050 594,71	3 335 324,32	3 081 676,82	2 750 350,17
Approvisionnement	47 693,90	55 157,12	67 317,52	63 005,01	84 206,92	70 032,97	67 537,07
Débiteurs divers	121 401,50	128 585,79	119 660,09	135 469,05	184 257,33	137 752,71	176 635,92
Loyers à recevoir	74 210,55	76 350,60	76 350,60	80 899,45	85 227,85	81 477,65	85 727,65
Loyers d'avance déboursés	736 975	735 425	735 425	735 425	735 425	735 425	735 425
Profits et pertes	8 796						
Caves du Grand Hôtel	352 912,64	274 955	333 673,34	381 615,55	378 028,72	364 854,26	444 604,65
<b>Total (calculé)</b>	<b>8 184 132,42</b>	<b>8 835 995,82</b>	<b>8 867 083,82</b>	<b>9 168 786,82</b>	<b>9 780 520,49</b>	<b>9 872 757,81</b>	<b>10 055 009,71</b>

Passif							
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Réserve ordinaire	484 720,40	484 720,40	516 195,93	538 541,87	573 625,97	621 006	663 293,70
Réserve extraordinaire	22 892,95	22 892,95	41 446,41	63 792,35	98 876,45	146 256	188 544,18
Obligations du Grand Hôtel	2 700 500	2 679 000	2 657 000	2 634 000	2 610 000	2 526 000	2 455 500
Créditeurs divers	219 851,85	268 225,04	310 848,53	337 246,69	478 416,48	428 161,67	409 749,68
Loyers à payer	380 145,55	380 170,55	380 170,55	380 035	381 356,65	381 336,90	381 520,20
Loyers d'avance encaissés	145 900	150 150	151 400	158 325	168 075	169 075	169 075
Reliquat des exercices antérieurs		21 326,10	154 573,87	116 355,47	221 566,47	423 832,39	472 782,21
Bénéfices de l'année		829 510,78	655 448,53	940 490,44	1 248 603,47	1 177 090,33	1 314 544,74
Profits et pertes, reliquat	230 121,67						
<b>Total</b>	<b>8 184 132,42</b>	<b>8 835 995,82</b>	<b>8 867 083,82</b>	<b>9 168 786,82</b>	<b>9 780 520,49</b>	<b>9 872 757,81</b>	<b>10 055 009,71</b>

Annexes

Actif	1908	1909	1910	1911	1912	1913
Caisse et banque	2 140 054,97	2 021 835,32	2 812 849,85	1 955 996,91	1 892 069,89	1 667 498,27
Effets à recevoir	4 091,20				1 863,25	1 757,50
Titre en portefeuille	993 066	1 702 642,75	1 293 583,75	2 343 626,50	2 880 560,25	3 261 276
Mobilier	2 500 504,30	2 472 504,30	2 443 504,30	2 413 004,30	2 357 004,30	2 301 329,25
Travaux neufs, réfection et achat	2 419 023,52	2 169 023,52	1 847 696,87	1 856 370,22	1 535 043,57	1 103 716,92
Approvisionnement	83 180,27	68 031,14	68 800,12	79 399,22	73 361,58	82 640,17
Débiteurs divers	165 044,15	192 764,96	244 100,87	236 860,39	303 124,87	436 443,13
Dépôts divers	3 067,85	3 567,85	15 567,85	19 067,85	19 067,85	20 567,85
Loyers à recevoir	85 727,65	85 727,65	81 381,10	81 381,10	81 381,10	81 881,10
Loyers d'avance déboursés	735 425	735 425	727 925	727 925	727 925	729 425
Caves du Grand Hôtel	507 981,20	469 090,85	612 558,95	614 001,44	602 396,60	688 160,62
Total (calculé)	9 637 166,11	9 920 613,34	10 147 968,66	10 327 632,93	10 473 798,26	10 374 695,81

Passif						
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Réserve ordinaire	712 454,60	743 814,65	788 996,10	800 000	800 000	800 000
Réserve extraordinaire	237 705,08	269 065,13	314 246,58	394 196,43	487 245,18	487 245,18
Obligations du Grand Hôtel	2 428 500	2 400 500	2 371 500	2 341 500	2 285 000	2 240 500
Créditeurs divers	330 004,53	339 956,86	391 156,82	390 852,53	304 094,98	296 205,77
Loyers à payer	381 526,70	381 636,85	376 772,95	377 083,40	377 066,90	377 774,55
Loyers d'avance encaissés	169 075	168 400	168 900	159 900	159 900	160 900
Reliquat des exercices antérieurs	500 699,30	392 283,90	505 531,80	612 786,31	750 114,20	812 622,35
Bénéfices de l'année	877 200,90	1 224 955,95	1 230 864,41	1 251 814,26	1 310 407	1 126 264,64
Total	9 637 166,11	9 920 613,34	10 147 968,66	10 327 632,93	10 473 828,26	10 374 695,82

## Annexes

Actif	1914	1915	1916	1917	1918	1919	1920
Caisse et banque et comptes courants	1 117 208,80	433 317,85	315 987	531 198,10	680 058,13	2 658 816,55	3 014 407,52
Titres en portefeuille	3 228 118,25	3 349 139,25	3 308 677,30	3 453 272,85	4 759 515,85	3 938 464,35	2 572 670,55
Mobilier	2 257 995,75	2 219 639,55	2 182 559,55	2 190 818,55	2 188 336,55	3 957 109,15	2 398 532,30
Travaux neufs, réfection et achat	722 390,27	722 390,27	722 390,27	722 390,27	722 390,27	722 390,27	17 897,15
Approvisionnement	74 977,51	75 591,52	78 253,65	129 821,93	152 517,86	308 669,85	711 394,10
Débiteurs divers	387 042,61	283 753,07	478 298,82	415 361,93	542 186,50	562 879,70	4 341 457
Dépôts divers	20 567,85	5 567,85	5 567,85	5 592,85	6 967,85	42 230,35	43 292,85
Comptes courants		439 300	439 300	439 300	164 300		
Loyers à recevoir	170 490,15	231 080,10	371 418,55	474 232,85	520 572,10	519 822,10	505 387,85
Loyers payés d'avance	729 425	729 425	729 425	730 600	730 600	730 600	2 094
Profits et pertes		1 109 270,42	1 792 964,19	1 468 420,53	1 210 810,86	1 244 731,61	14 702,05
Caves du Grand Hôtel	647 580,60	600 926,55	608 923,90	549 946,65	630 139,30	1 036 547,15	1 707 657,50
Total (calculé)	9 355 796,79	10 199 401,43	11 033 766,08	11 110 956,51	12 308 395,27	15 722 261,08	15 329 493,04

Passif							
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Réserve ordinaire	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Réserve extraordinaire	487 245,18	287 245,18	287 245,18	287 245,18	287 245,18	287 245,18	
Réserve pour vols	81 183,24	85 000	87 250	89 500	91 000	91 000	92 500
Obligations (emprunt 1897)	2 206 500	2 169 500	2 132 500	2 094 000	2 054 000	2 012 500	1 969 500
Réserves diverses					13 500	18 838,55	30 000
Loyers impayés					4 194 734,50	4 191 402,40	2 534 432,15
Créditeurs divers	175 394,06	292 446,93	301 826,58	294 311,83	707 015,59	2 166 481,17	1 938 816,14
Loyers à payer	655 207,20	1 614 942,20	2 474 677,20	3 384 999,50			
Loyers d'avance encaissés	160 900	160 900	160 900	160 900	160 900	160 900	160 900
Reliquat des exercices antérieurs	777 051,24	789 367,12	789 367,12				
Bénéfices de l'année	12 315,87					1 993 893,78	3 803 344,75
Total	9 355 796,80	10 199 401,43	11 033 766,08	11 110 956,51	12 308 395,27	15 722 261,08	15 329 493,04



## Annexes

Actif	1921	1922	1923	1924	1925
Caisse, banques et comptes courants	3 108 234,56	1 623 698,73	5 566 128,41	2 472 476,28	1 180 917,60
Titres en portefeuille	4 189 175,05	6 086 786,55	7 267 734,95	21 729 228,90	31 244 683,80
Dépôts divers	43 267,85	52 967,85	67 467,85	67 467,85	102 467,85
Mobilier	2 681 348,65	2 566 091,35	2 460 493,70	2 287 344,65	2 079 635,55
Travaux neufs, réfection et achat de matériel et mobilier	16 902,90				
Approvisionnements	615 947,65	583 863,95	511 171,15	569 635,75	653 949,30
Cave	1 646 936,10	1 698 080,85	1 606 438,70	1 533 849,90	1 773 973,50
Débiteurs divers	3 658 997,40	2 940 179,70	2 621 622,83	4 420 343,55	6 583 337,46
Loyers à recevoir	192 884,05	191 689,50	179 169,85	171 939,70	161 583,85
Société du King George'Hôtel actions et parts de fondateurs		490 000			
Société du King George'Hôtel Compte courant		175 000			
Loyers payés d'avance				75 000	75 000
<b>Total (calculé)</b>	<b>16 153 694,21</b>	<b>16 408 358,48</b>	<b>20 280 227,44</b>	<b>33 327 286,58</b>	<b>43 855 548,91</b>

Passif					
Capital	4 000 000	4 000 000	4 000 000	8 000 000	10 000 000
Réserve ordinaire	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000
Réserve extraordinaire	181 728,05	416 768,30	644 517,20	982 285,94	2 126 817,31
Réserve spéciale				4 028 226,25	4 045 747,75
Réserve pour fluctuation de portefeuille					2 500 000
Réserve pour vols et accidents	144 000	250 000	300 000	350 000	450 000
Réserves diverses	7 718,05	3 588,70	1 827,35	35 183,70	53 770,95
Obligations (emprunt 1897)	1 924 500	1 878 000	1 803 000	1 668 000	1 537 500
Créditeurs divers	2 237 823,93	2 042 639,81	3 413 595,30	2 606 088,85	5 939 015,55
Loyers impayés (ou à payer)	2 014 347,95	1 517 880,75	1 024 267,55	555 587,45	429 839,95
Loyers encaissés d'avance	38 500	39 000	126 500	185 791,65	185 791,65
Reliquat des bénéfices		826 904,77	1 333 144,60	1 554 544,90	1 772 186,60
Supplément des bénéfices des exercices antérieurs				63 479,78	9 831,36
Bénéfice de l'année	4 805 076,22	4 613 576,14	6 833 375,44	12 498 098,06	14 005 047,79
<b>Total</b>	<b>16 153 694,21</b>	<b>16 388 358,48</b>	<b>20 280 227,44</b>	<b>33 327 286,58</b>	<b>43 855 548,91</b>

Annexes

Actif	1926	1927	1928	1929	1930
Caisse, banques et comptes courants	1 824 803,08	748 476,97	863 556,20	978 574,50	299 164,36
Titres en portefeuille	37 096 920,68	44 009 783,41	68 376 771,87	67 954 213,92	67 279 276,27
Dépôts divers	101 827,85	101 027,85	103 277,85	103 277,85	123 277,85
Mobilier	1 938 621,45	1 712 743,05	1 629 419,55	1 584 134,65	10 747 720
Travaux neufs, réfection et achat de matériel et mobilier			2 157 495	2 894 026,70	2 930 910,24
Approvisionnements	665 864,70	620 166,65	648 601,90	631 426,75	598 977,60
Cave	2 426 200,90	2 255 776,70	2 306 424,20	2 414 686,70	2 361 208,60
Débiteurs divers	8 837 608,84	4 249 751,43	2 882 408,28	1 955 406,19	1 359 417,41
Loyers à recevoir	93 509,10	100 756,30	704 714,30	521 792,70	345 286,45
Loyers payés d'avance	75 000	75 000	75 000	75 000	87 500
Frais de prorogation de société			1 622 584	1 568 497,58	1 514 411,46
Frais d'émission			3 414 381	3 272 493,35	3 120 090,08
Total (calculé)	53 060 356,60	53 873 482,36	84 784 634,01	83 953 530,89	90 767 240,32

Passif					
Capital	10 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Réserve ordinaire	1 000 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Réserve extraordinaire	3 268 392,35	4 960 276,08	5 062 089,54	5 763 089,46	8 803 758,71
Réserve spéciale	4 045 747,75	7 045 747,75	7 000 000	7 000 000	4 984 000
Réserve loyer			800 000		
Réservé pour fluctuation de portefeuille	5 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Réserve pour vols et accidents	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Réserves diverses	65 876,65	74 946,85	79 843,30	77 268,90	88 760,70
Réserve mobilière					9 313 676,50
Réserves pour amortissement des obligations de l'emprunt de 1927				448 500	700 500
Obligations (emprunt 1897)	1 442 000	1 281 000	1 177 000	1 116 500	1 052 500
Obligations (emprunt 1927)			25 000 000	24 551 500	24 299 500
Créditeurs divers	6 620 282,72	6 226 925,51	10 351 107,07	10 773 826,84	12 570 863,50
Loyers impayés (ou à payer)	415 135,90	424 313,95	2 200 055,12	1 599 204,52	1 212 480,75
Loyers encaissés d'avance	185 791,65	184 750	182 250	184 750	195 375
Reliquat des bénéfices	1 494 677,56	1 302 875,25	1 668 599,84	1 726 336,22	1 093 627,93
Supplément de bénéfices des exercices antérieurs	15 896,82	380 622,21		13 996,39	39 820,22
Bénéfice de l'année	19 006 555,20	8 292 024,76	7 563 689,14	6 998 558,56	2 792 017,45
Total	53 060 356,60	53 873 482,36	84 784 634,01	83 953 530,89	90 767 240,32

## Annexes

Actif	1931	1932	1933	1934	1935
Mobilier	10 664 449,55	10 603 006,35	10 516 131,35	10 507 456,35	10 376 918,05
Travaux neufs	2 595 435,12	2 242 970	2 775 670	2 804 200	2 681 680
Frais de prorogation de société et d'augmentation de capital				1 588 381	1 588 381
Caisse et banques	5 666 457,94	3 966 610,09	2 908 973,65	534 032,19	336 283,71
Débiteurs divers	3 874 418,99	3 063 247,06	3 189 531,26	3 076 144,70	2 855 177,78
Participations financières ou immobilières (80 000 actions de la Rente Foncière à 838.365)	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82
Portefeuille titre	643 146,55	561 816,20	501 578,70	550 203,75	541 664
Obligations 1931 (rachetées)	366 602,35	491 170,40	1 148 978,65	966 030,25	281 961,65
Approvisionnement et cave	2 625 805,80	2 339 380,90	2 105 687,20	1 921 846,30	1 846 898,60
Loyers à recevoir				34 914,30	42 789,40
Loyers d'avance				70 000	70 000
Frais de prorogation de la société	1 460 325,34	1 406 239,22	1 406 239,22		
Primes de frais d'émissions et d'augmentations de capital	5 103 646,64	4 878 711,40	4 878 711,40	4 696 570,10	4 696 570,10
Comptes d'ordre et divers	777 113,06	650 485,58	642 208,66		
Fonds en reports				1 651 558,36	2 224 432
Profits et pertes				216 675,90	619 186,25
Total (calculé)	100 846 600,16	97 272 836,02	97 142 908,91	95 687 211,54	95 231 140,88

Passif					
Capital	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Réserve légale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Réserve extraordinaire	9 772 820,71	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92
Réserve spéciale "primes d'émissions"	4 354 000	4 354 000	4 354 000	4 354 000	4 354 000
Réserve pour fluctuations des participations	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Réserve mobilière	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50
Réserve vols et accidents	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Annuités d'amortissement 5 % Emprunt 1931	396 666,66	680 000	1 390 000	2 135 000	2 920 000
Obligations 4 % 1897 (amortissements déduits)	986 000	917 000	843 000	768 500	692 000
Obligations 5 % 1931	45 000 000	44 135 000	43 176 000	42 068 000	40 762 000
Coupons à payer et obligations amorties à rembourser	1 833 306,48	716 262,38	655 740,06	624 544,98	623 731,99
Loyers et impôts à payer	1 321 785,48	759 005,91	723 174,89	868 319,21	996 850,86
Créditeurs divers	1 360 648,05	1 627 120,71	1 991 611,71	1 392 496,44	2 012 586,61
Comptes d'ordre	634 873,29	752 077,50	750 103,25	606 379,49	
Report antérieur du profits et pertes	690 874,33				
Profits et pertes		462 398,10	389 307,58		
Report des exercices antérieurs	1 481 948,66				
Total	100 846 600,16	97 272 836,02	97 142 908,91	95 687 211,54	95 231 140,88

## Annexes

Actif	1936	1937	1938	1939	1940
Mobilier	10 287 038,20	10 219 854,20	10 038 171,98	9 943 748,48	9 731 765,73
Travaux neufs	2 577 160	3 193 705,70	1 885 828,62	2 376 370,57	2 499 741,01
Frais et primes d'émissions des obligations 5 %				2 152 906,10	750 000
Frais de prorogation de société et d'augmentation de capital	1 588 380,52	1 588 380,52	4 000 233,30		
Caisse et banques	447 698,49	4 477 720,84	8 996 927,40	4 339 381,73	6 923 315,74
Débiteurs divers	2 841 339,34	2 944 028,13	3 020 724,66	3 150 704,64	3 940 515,94
Participations financières ou immobilières (80 000 actions de la Rente Foncière à 838.365)	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82
Portefeuille titre	833 759,25	3 058 260,75	1 573 414,30	6 621 033,24	4 858 885,95
Obligations 1931 (rachetées)	281 961,65	404 003,10	281 961,65	281 961,65	281 961,65
Approvisionnement et cave	1 790 722,65	1 799 761,50	1 997 318,35	2 010 350,95	1 430 377,48
Loyers à recevoir	53 339,45	58 074,70	65 185,80	45 675,80	139 142,70
Loyers d'avance	63 333,50	63 333,50	63 333,50	63 333,50	63 333,50
Primes de frais d'émissions et d'augmentations de capital	4 696 570,10	4 696 570,10			
Fonds en reports	1 915 139	200 328			
Profits et pertes	964 173,42				
<b>Total (calculé)</b>	<b>95 409 814,39</b>	<b>99 773 219,86</b>	<b>98 992 298,38</b>	<b>98 054 665,48</b>	<b>97 688 238,52</b>

Passif					
Capital	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Réserve légale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Réserve extraordinaire	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92
Réserve spéciale "primes d'émissions"	4 354 000	4 354 000	4 354 000	4 354 000	4 354 000
Réserve pour fluctuations des participations et du portefeuille	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Réserve mobilière	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50
Réserve vols et accidents	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Annuités d'amortissement 5 % Emprunt 1931	2 920 000	2 920 000	2 920 000	2 920 000	2 920 000
Obligations 4 % 1897 (amortissements déduits)	610 500	526 500	440 000	348 500	339 000
Obligations 5 % 1931 (amortissements déduits)	40 762 000	40 762 000	40 762 000	40 762 000	40 762 000
Coupons à payer et obligations amorties à rembourser	654 316,12	705 225,88	770 725,33	945 489,84	1 834 296,19
Loyers et impôts à payer	1 078 578,90	1 236 789,23	959 136,90	1 016 391,85	1 260 885,25
Créditeurs divers	2 160 447,95	3 787 258,80	3 722 545,53	3 351 197,86	2 637 987,81
Pertes et profits		2 611 474,53	2 163 919,20	1 487 114,51	710 097,85
<b>Total</b>	<b>95 409 814,39</b>	<b>99 773 219,86</b>	<b>98 962 298,38</b>	<b>98 054 665,48</b>	<b>97 688 238,52</b>

Annexes

Actif	1941	1942	1943	1944	1945
Mobilier	10 137 068,93	10 063 305,88	9 805 023,88	9 791 988,88	9 409 875,88
Travaux neufs	1 881 229,11	1 881 229,11	1 508 067,21	1 336 591,26	1 165 115,31
Frais et primes d'émissions des obligations 5 %	750 000	750 000	750 000	714 800	694 880
Caisse et banques	1 770 169,56	166 507,02	1 587 661,85	3 394 845,86	25 378 150,93
Débiteurs divers	3 094 780,31	1 336 800,69	2 858 192,56	10 863 942,97	5 584 352,08
Participations financières ou immobilières (80 000 actions de la Rente Foncière à 838.365)	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82
Portefeuille titre	15 004 642,80	11 673 370	4 285 306,54	3 449 093,49	9 104 249,25
Effets à recevoir			6 795 286	6 204 661	5 473 411
Approvisionnement et cave	1 435 470,96	1 276 230,87	1 227 532,84	936 995,41	865 259,80
Loyers à recevoir	27 600,50				
Loyers d'avance	63 333,50				
Reliquat des exercices antérieurs			4 323 970,19		
Profits et pertes		4 516 861,50			3 280 270,32
<b>TOTAL (calculé)</b>	<b>101 233 494,49</b>	<b>98 733 503,89</b>	<b>100 210 239,89</b>	<b>103 762 117,69</b>	<b>128 024 763,39</b>

Passif					
Capital	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000	12 000 000
Réserve légale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
Réserve extraordinaire	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92	9 856 294,92
Réserve spéciale "primes d'émissions"	4 354 000	4 354 000	3 850 000	3 850 000	2 716 000
Réserve pour fluctuations du portefeuille	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000	10 000 000
Réserve mobilière	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50	9 313 676,50
Réserve vols et accidents	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Annuités d'amortissement 5 % Emprunt 1931	4 255 281,15	5 141 084,15	6 075 425,85	9 256 000	10 256 000
Provisions pour fonds de renouvellement des stocks	1 114 731	1 114 731	1 114 731	1 114 731	5 682 370,12
Travaux d'entretien différés				3 229 410	21 748 977
Obligations 4 % 1897 (amortissements déduits)	248 000	54 000			
Obligations 5 % 1931	39 224 000	37 909 000	36 759 000	35 744 000	34 744 000
Coupons à payer et obligations amorties à rembourser	1 462 069,98	1 609 864,89	1 715 613,53	2 248 872,68	3 574 836,80
Loyers et impôts à payer	1 097 994	271 630,50	712 820,35	1 151 524,15	2 601 281
Créditeurs divers	4 089 209,90	3 010 984,89	5 324 944,17	2 677 688,67	3 831 327,05
Pertes et profits	2 518 237		167 733,57		
Dividendes bloqués			1 620 000	1 620 000	
Dividendes attribués		2 340 000			
Report des exercices antérieurs		58 237,04			
<b>Total</b>	<b>101 233 494,49</b>	<b>98 733 503,89</b>	<b>100 210 239,89</b>	<b>103 762 197,69</b>	<b>128 024 763,39</b>

Annexes

Actif	1946	1947	1948	1949
Matériel et mobilier	75 831 049,49	77 401 452,99	78 221 838,79	51 570 838
Agencement et installation	64 180 040,60	64 180 140,60		46 204 398
Dépôts à plus d'un an d'échéance	773 271	713 271	638 271	518 271
Titres emprunt prélèvement				1 350 000
Participation financière	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198,82	67 069 198
Dépôts et cautionnement	865 035,85	877 725,85	466 167,85	479 679
Marchandises	4 112 256,40	7 235 932,02	10 379 056	7 410 496
Titres de placement	28 474 397,35	25 728 721,35	41 279 722,05	60 965 875
Effets à recevoir	4 826 536	3 976 536	6 071 130	2 576 536
Clients	2 347 475,20	1 775 979,20	4 752 507	3 529 971
Obligations rachetées pour amortissement	952 851,15	2 313 335,10		
Autres débiteurs	5 846 510,61	6 709 298,95	6 664 965,18	6 840 556
Dépôt à moins d'un an d'échéance				36 000 000
Comptes de banque et chèques postaux	25 738 176,55	15 120 698,42	5 712 982,38	15 557 589
Caisse	3 627 233,60	872 206,80	1 880 594	3 890 851
Comptes de régularisation			7 531 479	
Impôt sur bénéfice, payé d'avance				1 298 000
Fournisseurs	12 751 463	10 908 869,45		
Entrepreneurs	758 337			
Impôt de solidarité nationale	7 350 000			
Report à nouveau, solde exercice 1943	3 280 270,32			
<b>Total</b>	<b>308 784 102,94</b>	<b>284 881 266,55</b>	<b>230 667 912,07</b>	<b>305 262 258</b>

Passif				
Capital social	12 000 000	60 000 000	60 000 000	75 000 000
Réserve légale	1 200 000	1 200 000	1 200 000	2 970 528
Réserve spéciale de réévaluation	81 527 928,59	33 527 928,59	33 527 928,59	24 210 299
Autres réserves (statutaires ou facultatives)	34 378 294,92	32 899 294,92	29 772 294,92	31 117 294
Report à nouveau				2 552 757
Obligations 5% 1931	33 020 120	31 917 620	30 756 320	29 438 200
Obligations à rembourser				41 573
Fournisseurs, entrepreneurs			8 357 873,49	
Fournisseurs	3 298 760,50	2 185 397,37		12 229 444
Créditeurs				19 094 834
Entrepreneurs	1 450 902	115 961		
Coupons à payer	2 970 077,28	3 706 328,90		3 181 422
Loyers encaissés d'avance				420 998
Loyer et impôts	4 913 503,90	8 605 505	13 376 213	
Autres créanciers	7 358 781,56	7 420 690,60	5 145 642,71	
Matériel et mobilier	24 277 369,97	30 842 120,49		
Agencement et installation	40 010 478,10	42 112 179,18		
Fonds de renouvellement des stocks	5 682 370,12	5 682 370,12	5 682 370,12	
Dotation pour approvisionnements techniques			1 249 238	1 249 238
Provision pour dépenses d'entretien et de réparations différées	21 748 977	9 556 232,15	9 556 232,15	9 556 232
Provision pour Impôt sur bénéfice				13 360 940
Provision pour impôt société			6 460 915	
<i>Comptes de régularisation</i>			5 708 750	
Comptes d'actions échus et obligations			2 168 846	
Dépenses à payer	15 767 051	316 010		22 766 622
Autres comptes de régularisation	69 659,72	14 779 237,76		12 472 498
Exercices antérieurs		14 389,97		
Impôt de solidarité	6 108 808			
Résultats de l'exercice	13 001 020,28		17 705 287,61	45 599 359
<b>TOTAL (calculé)</b>	<b>309 457 982,94</b>	<b>285 532 646,05</b>	<b>230 667 912,07</b>	<b>306 463 818</b>

## Annexes

Actif	1950	1951	1952	1953	1954
Matériel et mobilier	46 327 137	47 331 567	42 762 336	37 494 736	24 000 380
Agencement et installation	84 436 040	121 454 329	104 033 038	77 629 464	49 517 812
Dépôts à plus d'un an d'échéance	323 271	278 271	19 733 271	36 500 000	83 000 000
Participation financière	67 069 198	67 069 198	67 069 198	67 069 198	67 069 198
Autres titres de participation		32 301 616	17 801 616	17 801 616	19 801 616
Dépôts et cautionnement	479 679	479 679	479 679	479 679	484 079
Marchandises	9 234 313	10 180 245	9 192 207	13 395 004	9 657 300
Titres de placement	62 902 543	11 112 079	12 814 580	17 060 593	13 274 199
Effets à recevoir	1 932 402	1 288 268	644 134	90 000	
Clients	4 394 043	8 846 382	14 886 631	6 003 175	10 755 779
Autres débiteurs	7 031 707	5 255 173	4 597 512	44 887 648	47 347 854
Dépôt à moins d'un an d'échéance	3 000 000				28 000 000
Comptes de banque et chèques postaux	10 713 688	6 098 204	45 269 733	43 924 868	25 712 630
Caisse	3 213 993	72 170	2 639 642	968 797	3 072 386
Impôt sur bénéfice, payé d'avance	8 269 600	13 362 400	9 956 000	16 438 800	14 295 200
<b>Total</b>	<b>309 327 614</b>	<b>325 129 581</b>	<b>351 879 577</b>	<b>379 743 578</b>	<b>395 988 433</b>

Passif					
Capital social	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000	75 000 000
Réserve légale	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000	7 500 000
Réserve spéciale de réévaluation	24 210 299	24 210 299	24 210 299	24 210 299	24 210 299
Autres réserves (statutaires ou facultatives)	32 777 294	34 467 294	47 893 042	49 563 042	51 294 042
Report à nouveau	15 890 656	33 024 945	38 002 780	47 443 530	50 731 999
Obligations 5% 1931	27 811 420	26 155 220	24 492 160	22 855 560	21 159 180
Obligations à rembourser	31 602	24 134	21 310	18 233	17 223
Fournisseurs	16 120 679	15 830 423	16 042 788	19 899 886	24 441 859
Créditeurs	946 078	812 095	1 479 735	35 891 023	43 587 532
Coupons à payer	3 534 391	22 507 139	8 320 883	4 731 245	5 522 935
Loyers encaissés d'avance	493 237	493 237	588 972	526 472	571 472
Fonds pour évaluation fiscale des stocks		491 969	491 969	341 849	1 052 303
Dotation pour approvisionnements techniques	1 249 238	1 249 238	1 249 238	1 249 238	1 249 238
Provision pour Impôt sur bénéfice	23 330 000	15 834 000	22 379 757	18 745 235	8 919 000
Dépenses à payer	23 019 208	19 866 104	40 800 255	27 229 507	23 442 856
Autres comptes de régularisation	12 125 414	15 882 557			
Résultats de l'exercice	45 288 098	31 780 927	43 406 389	44 538 469	32 288 495
<b>Total (calculé)</b>	<b>309 327 614</b>	<b>325 129 581</b>	<b>351 879 577</b>	<b>379 743 588</b>	<b>395 988 433</b>

Annexes

Actif	1955	1956	1957	1958	1959
Matériel et mobilier	32 933 280	29 284 809	23 782 497	21 571 754	27 097 821
Agencement et installation	92 200 050	119 846 973	188 781 082	172 068 801	153 662 915
Dépôts à plus d'un an d'échéance	94 500 000	75 500 000	53 000 000	34 000 000	20 000 000
Participation financière	320 000 000	320 000 000	320 000 000	320 000 000	320 000 000
Autres titres de participation	45 309 793	70 539 672	75 053 338	87 823 838	122 682 938
Dépôts et cautionnement	484 079	484 079	484 079	484 079	736 197
Marchandises	9 454 837	11 416 205	11 503 704	16 552 722	20 373 666
Titres de placement	58 394 549	50 459 886	39 512 052	81 350 395	92 022 748
Prime de remboursement					247 260
Clients	12 219 783	18 501 782	18 853 807	28 523 541	26 215 257
Autres débiteurs	48 379 322	41 155 222	38 161 309	33 630 635	27 447 023
Dépôt à moins d'un an d'échéance	40 000 000			40 000 000	
Comptes de banque et chèques	23 640 123	39 251 443	12 525 165	32 083 558	53 954 921
Caisse	4 742 316	8 342 446	4 647 691	9 343 125	8 773 694
Impôt sur bénéfice, payé d'avance	8 102 500	18 119 700	15 404 800	16 741 100	
Impôts et taxes recouvrables					2 940 531
Charges payées d'avance					1 161 490
Prêts à moins d'un an					43 487 711
<b>Total</b>	<b>790 360 632</b>	<b>802 902 217</b>	<b>801 709 524</b>	<b>894 173 548</b>	<b>920 804 172</b>

Passif					
Capital social	75 000 000	450 000 000	450 000 000	450 000 000	450 000 000
Réserve légale	7 500 000	7 500 000	9 501 819	11 729 458	14 561 579
Réserve facultative	52 986 042	54 773 042	56 609 042	61 068 685	74 035 787
Réserve résultant de dispositions fiscales			1 429 242	1 429 242	
Réserve spéciale de réévaluation	374 764 969		2 035 338	3 769 044	14 005 985
Report à nouveau	42 337 798	39 469 543	42 504 101	37 548 379	35 787 286
Obligations 5% 1931	19 501 020	17 749 760	15 950 480	14 073 780	12 363 000
Emprunt crédit Hôtelier				80 000 000	73 028 787
Obligations à rembourser	17 223	233 223	757 731	1 272 731	
Fournisseurs	25 459 059	26 915 680	18 104 794	23 617 029	31 625 677
Créditeurs	48 959 884	48 292 273	40 090 190	35 228 457	
Coupons à payer	8 637 051	8 868 038	16 549 015	14 918 096	
Loyers encaissés d'avance	2 813 972	2 963 972	2 163 536	2 163 536	2 265 286
Dotations pour approvisionnements techniques	1 249 238	1 249 238			
Dotations pour maintien du stock		2 223 225	3 604 520	3 987 115	
Provision pour Impôt sur bénéfice	21 300 000	18 250 000	20 483 000	36 597 900	
Provision pour risques	24 449 745	30 075 991	23 990 621	23 990 621	12 321 277
Dépenses à payer	37 223 893	54 301 855	53 383 314	36 137 053	
Personnel					2 381 783
Etat					40 590 837
Actionnaires					29 231 703
Obligataires					2 396 899
Sécurité sociale					11 034 018
Autres créanciers					25 774 731
Charges à payer					24 167 346
Résultats de l'exercice	46 657 529	40 036 377	44 552 781	56 642 422	65 232 191
<b>Total (calculé)</b>	<b>790 360 632</b>	<b>802 902 217</b>	<b>801 709 524</b>	<b>894 173 548</b>	<b>920 804 172</b>



## Annexes

Actif	1960	1961	1962	1963	1964
Prime de remboursement des obligations	2 061				
Matériel et mobilier	182 194,45	90 125,54	150 271,56	91 144,78	72 985,06
Agencement et installations	1 336 424,32	930 705,53	1 272 079,20	1 135 271,33	1 421 489,33
Immobilisations incorporelles			2 140 000	2 140 000	2 140 000
Prêts à plus d'un an d'échéance	150 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Participation financière	3 200 000	3 200 000	3 200 000	4 800 000	4 800 000
Autres titres de participation	1 285 642	1 375 029,50	1 956 328,75	3 722 436,07	3 996 754,07
Dépôts et cautionnement	2 774,97	2 774,97	3 067,77	3 067,77	3 067,77
Marchandises	186 617,90	184 886,08	218 863,63	213 355,81	248 240,51
Clients	317 498,04	368 407,14	281 606,75	378 556,22	264 430,89
Impôts et taxes recouvrables	48 534,15	50 576,51	50 879,80	67 876,63	46 395,98
Autres débiteurs	119 607,78	93 291,88	64 856,47	35 067,31	85 422,83
Charges payées d'avance	9 617,94	6 968,98	4 646,02	2 323,06	49 033,50
Prêts à moins d'un an	800 000	1 100 010			
Titres de placement	620 919,36	768 675,08	705 646,40	549 605,66	483 555,94
Banque et chèques postaux	848 385,51	944 666,84	1 174 634,49	919 932,25	829 988,92
Caisse	53 009,43	145 459,63	146 543,38	166 532,22	115 072,56
<b>Total</b>	<b>9 163 287,25</b>	<b>9 291 577,68</b>	<b>11 399 424,22</b>	<b>14 255 169</b>	<b>14 586 437,36</b>

Passif					
Capital social	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000	4 500 000
Réserve légale	178 231,89	223 673,28	271 510,72	323 030,51	374 485,60
Réserves statutaires	488 461,31	665 521,22	741 747,48	820 277,67	901 181,45
Réserve facultative	747 915,44	747 915,44	756 495,44	881 495,44	890 075,44
Réserve de renouvellement des stocks	57 399,18	57 399,18	57 399,18	57 399,18	57 399,18
Réserve spéciale de réévaluation	140 059,85	140 059,85	571 402,18	3 307 888,50	3 307 888,50
Report à nouveau		156 573,41	335 046,54	518 707,75	694 865,81
Provision pour risques			400 000	800 000	1 150 000
Emprunt obligataire 5% 1931	103 070				
Emprunt Crédit Hôtelier	658 468,69	584 478,78	508 252,52	429 722,33	348 818,55
Fournisseurs	242 146,53	209 644,77	427 747,82	297 122,42	499 613,70
Personnel	35 687,70	57 085,98	30 030,02	55 167,74	43 758,92
Etat	350 167,57	369 813,36	199 562,15	492 513,03	148 299,41
Actionnaires	274 561,74	188 699,05	137 860,59	269 348,63	264 122,81
Obligataires	21 295,99	32 909,65	12 447,17	8 361,42	6 711,92
Loyers encaissés d'avance	29 600,06	9 652,86	9 652,86	9 652,86	17 821,05
Sécurité sociale	116 727,93	134 001,67	163 264,71	194 651,60	216 537,25
Autres créanciers	23 412,75	25 564,49	655 917,95	16 915,20	22 745,84
Charges à payer	287 252,83	231 835,88	590 691,02	243 813,02	222 474,66
Bénéfice de l'exploitation hôtelière	908 827,79	956 748,81	728 727,49	647 100,35	496 718,29
Bénéfice du domaine privé			301 668,38	382 001,46	422 918,98
<b>Total (calculé)</b>	<b>9 163 287,25</b>	<b>9 291 577,68</b>	<b>11 399 424,22</b>	<b>14 255 169</b>	<b>14 586 437,36</b>

## Annexes

Actif	1965	1966	1967	1968
Matériel et outillage			177 169,84	308 312,98
Matériel de transport			8 306,56	5 875,38
Mobilier, agencement, installations	2 096 978,99	1 690 877,29	1 335 202,94	1 363 559,46
Immobilisations incorporelles	2 140 000	2 140 000	2 140 000	2 140 000
Immobilisation en cours			99 500	405 233,37
Prêts à plus d'un an d'échéance	70 616,81	216 367,93	414 003,27	90 781,20
Autres titres de participation	8 881 179,07	8 766 891,07	8 705 382,57	9 241 390,08
Dépôts et cautionnement	3 067,77	3 344,50	3 905,18	4 470,52
Marchandises	263 839,10	252 582,30	231 686,56	165 204,58
Fournisseurs	80,46	600,62		30 408,34
Fournisseurs, avances et acomptes			16 000	
Clients	287 216,86	346 342,94	335 770,61	390 569,54
Autres débiteurs	167 701,85	188 695,37	421 675,54	1 074 569,08
Comptes de régularisation - actif	20 145,59	31 464,48	108 316,20	108 813,14
Prêts à moins d'un an		1 000 000	2 100 000	2 249 725
Titres de placement	36 803,35	16 953,90	232 259,90	500
Banque et chèques postaux	584 968,78	814 291,88	1 176 814,70	896 393,90
Caisse	161 230,48	178 542,10	228 765,41	174 586,68
<b>Total</b>	<b>14 713 829,13</b>	<b>15 646 954,38</b>	<b>17 754 759,28</b>	<b>18 650 393,25</b>

Passif				
Capital social	4 500 000	7 950 000	7 950 000	7 950 000
Réserve légale	420 467,46	450 000	506 628,55	591 902,17
Réserve facultative	5 240 310,37	1 921 633,98	2 723 939,05	3 800 000
Report à nouveau	821 054,63	872 129,90	714 592,47	627 958,09
Provision pour risques	850 000	600 000	500 000	501 800
Dettes à plus d'un an	265 469,46	179 601,14		577 973,02
Fournisseurs	571 254,72	368 597,62	344 293,97	772 789,41
Clients	46 735,99	38 713,02	42 256,10	52 451,40
Comptes de régularisation - passif	368 484,37	1 170 984,66	94 856,19	79 492,17
Emprunt à moins d'un an			91 137,46	1 128 526,98
Autres créanciers	956 547,40	962 723,08	3 081 582,92	1 624 817,41
Bénéfice de l'exploitation hôtelière	673 504,73	969 534,32	1 400 171,63	248 390,04
Bénéfice du domaine privé		163 036,66	305 300,94	694 292,56
<b>Total (calculé)</b>	<b>14 713 829,13</b>	<b>15 646 954,38</b>	<b>17 754 759,28</b>	<b>18 650 393,25</b>

## Annexes

Actif	1969	1970	1971	1972
Frais d'établissement		42 000,00	3 866 650	99 184,00
Matériel et outillage	361 429,38			
Matériel de transport	3 444,20	1 013,02		9 724,75
Matériel et mobilier		694 239,00	1 329 102,66	1 150 443,17
Autres immobilisations corporelles			16 802 335,28	16 443 503,22
Mobilier, agencement, installations	2 232 224,57	5 962 147,43		
Immobilisations incorporelles	2 140 000	2 140 000	7 800 000	7 800 000
Immobilisation en cours	1 210 096,58	3 727 140,15	363 785,88	912 009,32
Prêts à plus d'un an d'échéance	126 284,16	162 300,72	166 726,49	
Autres titres de participation	9 333 560,08	9 525 320,00	11 867 787,82	8 171 262,97
Dépôts et cautionnement	32 378,52	382 504,85	382 869,73	386 792,71
Marchandises	181 981,16			
Valeurs d'exploitation		100 983,05	138 832,13	253 635,89
Fournisseurs	493,79	34 722,90	5 363,45	23 037,48
Clients	837 781,43	634 091,11	1 321 171,27	2 083 379,73
Personnel			6 775,28	11 561,32
Etat			4 016 760,30	1 796 172,41
Autres débiteurs	726 488,15	2 037 833,87	307 878,84	308 271,89
Comptes de régularisation - actif	179 685,94	993 649,50	1 298 689,19	1 832 610,06
Prêts à moins d'un an	1 000 000			1 500 000
Titres de placement	385 483,20			
Fonds à recevoir du GITT		5 962 419,29		
Banque et chèques postaux	1 269 169,81	1 831 773,57	4 083 938,78	3 162 944,40
Caisse	200 000,28	319 113,51	192 985,74	313 963,29
<b>Total</b>	<b>20 220 501,25</b>	<b>34 551 251,97</b>	<b>53 951 653,23</b>	<b>46 248 771,86</b>

Passif				
Capital social	7 950 000	7 950 000	7 950 000	7 950 000
Réserve légale	633 036,30	729 851,89	795 000	795 000
Réserve facultative	4 600 000	5 600 000	6 236 986,87	9 917 930,95
Provisions pour investissement		77 645,50	77 645,50	77 645,50
Report à nouveau	31 702,90	48 699,08	12 213,53	
Provision pour risques	228 995,50	350 000	900 000	1 181 208,48
Dettes à plus d'un an	546 529,07	12 273 516,65	16 070 005,47	16 821 263,61
Contentieux, fonds de commerce			10 324 972	
Fournisseurs	1 777 902,79	2 329 624,62	1 696 139,93	1 645 439,79
Clients	57 340,09	131 780,02	339 969,83	83 053,06
Comptes de régularisation - passif	37 845,63	1 734 714,42	2 420 741,74	3 435 541,74
Emprunt à moins d'un an	29 377,21	273 910,71	705 219,67	750 559,63
Personnel			205 931,47	257 079,38
Etat			95 089,11	640 420,05
Autres créanciers	2 391 459,99	1 476 692,99	1 463 840,90	1 849 583,08
Bénéfice de l'exercice			4 657 897,21	
Exploitation hôtelière	1 064 506,46	235 699,83		- 1 119 838,04
Contentieux, fonds de commerce				- 4 024 771,70
Plus-value à long terme				4 465 039,35
Domaine privé	871 805,31	1 339 116,26		1 523 616,98
<b>Total (calculé)</b>	<b>20 220 501,25</b>	<b>34 551 251,97</b>	<b>53 951 653,23</b>	<b>46 248 771,86</b>

## Annexes

### 47- COMPTE DE GESTION, 1904 (ADP, V12S35 : AGH)

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
<b>Logement</b>	148 843,45	156 809,15	190 092,30	246 043,35	273 760,15	229 789,90	151 369,60	155 085,25	247 048,80	295 717,90	228 118,45	234 749,50
Location	134 035,95	144 049,05	180 851,45	244 009,35	271 851,10	227 698,20	149 477,75	153 879,35	245 489,75	293 789,85	222 185,55	225 878,60
Fêtes et réunion	12 548,50	9 836,50	6 974,75	700,00	600,00	765,00	80,00		225,00	280,00	4 374,35	6 721
Eclairage	12,50	34,00	30,25	39,75	20,25	4,25	29,75	23,75	24,75	43,25	31,00	52,25
Chauffage	1 735,00	2 383,75	1 467,50	305,50	176,00	18,50			10,00	353,75	600,75	1 311,25
Blanchissage	511,50	505,85	768,35	988,75	1 112,80	1 153,95	1 098,85	1 182,15	1 299,30	1 251,05	926,80	786,40
Divers							683,25					
<b>Cuisine</b>	88 285,65	81 113,40	91 190,35	112 497,65	130 955,70	103 344,60	65 175,15	69 977,85	107 989,40	123 148,70	117 525,90	93 189,55
Restaurant à la carte	18 987,85	19 695,95	24 653,90	32 727,45	33 138,10	27 430,60	24 911,45	23 959,35	32 130,75	33 547,60	24 792,15	24 737,15
Table d'hôte	14 213,20	17 630	21 900,50	29 578	33 031	27 518,50	14 264,80	19 542,85	31 150,50	33 646,25	24 307,50	23 312,65
Etages	27 815,85	26 579,30	31 360,50	42 650,75	47 495,10	34 711,90	22 937,30	24 897,10	42 401,60	50 019,25	36 636,40	34 927,75
Fêtes	27 268,75	17 208	13 275,45	7 541,45	16 920,75	13 109,35	2 200,80	1 137,80	1 922,90	5 776,35	31 789,85	10 210
Limonade					370,75	574,25	860,80	440,75	383,65	159,25		
<b>Cave</b>	28 681,90	25 067,40	27 501,55	29 949,80	33 515,60	28 693,15	20 757,25	19 571,65	26 963,25	31 723,15	30 570,55	26 702,65
<b>Café-divan</b>	340,95	309,5	329,1	303,05	282	257,8	242,55	232,35	426,45	571,75	650,45	716,65
<b>Salon de coiffure</b>	2 975,95	3 760,55	3 947,95	6 192,60	4 949,90	3 522,55	2 972,60	3 395	4 803,25	6 534,50	5 128,80	5 093,55
<b>Pâtisserie</b>	1 923,15	1 598,30	1 152,05									
<b>Bar</b>	4 829,45	3 851,50	2 835	3 432	2 552,50	2 601,50	2 325	2 649	2 888,25	4 193	3 289	3 721
<b>Magasin des caves</b>	13 578,20	10 562,10	18 464,90	14 616,15	15 969,30	14 473,85	8 370,50	9 044,65	8 557,05	17 147,70	14 734,85	20 259,20
<b>Bains</b>	1 580,45	1 481,20	2 045,40	3 303,10	3 620	3 386,05	2 995,65	2 386,15	2 655,30	3 305	2 378,60	2 201,35
<b>Dépôt et agences</b>												
<b>Glacière</b>	1 017,75	1 013,20	1 196	1 419,20	1 683,30	1 847,85	2 155,50	1 978,75	1 522,70	1 398,45	1 241,95	1 139,55
<b>Change</b>	459,60	505,70	538,65	626,10	716,95	942,45	775,80	691,50	888,05	978,35	966,40	1 359,20
<b>Publicité</b>	5 045,85	7 208,35	15 562,35	6 353,35	10 958,35	12 275	6 070,85	6 958,35	15 083,85	5 245,85	6 875	16 187,50
<b>Capitaux</b>	18 948,43		2 427,75	3 889,69	1 574,79	1 021,40	16 696,37		2 183,43	3 572,40	3 299,47	2 388,32
<b>Voitures</b>	414,20	461,85	680,85	992,25	1 356,90	1 100,40	592,48	509,70	689,40	651,05	531,75	380,55
<b>Automobile</b>												7 291,70
<b>Cartes postales</b>												1 698,30
<b>Total</b>	316 924,98	293 742,20	357 964,20	429 618,29	481 895,44	403 256,50	280 499,27	272 480,20	421 699,18	494 187,80	415 311,17	417 076,57

## **APPENDICES**

## REPERES CHRONOLOGIQUES

Chronologie du Grand Hôtel	Chronologie sur Paris et son hôtellerie	Chronologie générale
<b>7 mars 1852</b> : naissance d'Arthur Millon		
		<b>2 décembre 1852</b> : proclamation du Second Empire
	<b>15 octobre 1855</b> : ouverture du Grand Hôtel du Louvre	
	<b>29 septembre 1860</b> : décret déclarant d'utilité publique de la construction du Nouvel-Opéra	
<b>5 avril 1861</b> : pose de la première pierre du Grand Hôtel		
<b>5 mai 1862</b> : inauguration du Grand Hôtel par l'impératrice Eugénie		
<b>30 juin 1862</b> : fin des travaux		
<b>15 juillet 1862</b> : ouverture du Grand Hôtel au public		
	<b>21 juillet 1862</b> : pose de la première pierre du Nouvel-Opéra	
<b>6 février 1865</b> : banquet « hippophagique »		
	<b>1<sup>er</sup> avril 1867</b> : ouverture par l'empereur de l'Exposition Universelle au Champs-de-Mars	
<b>25 septembre 1867</b> : démission d'Émile Pereire de la présidence de la Compagnie immobilière		
		<b>4 septembre 1870</b> : Proclamation de la Troisième République
<b>Noël 1870</b> : menu « spécial Commune » au Grand Hôtel		
	<b>5 janvier 1875</b> : inauguration de l'Opéra	
	<b>6 juin 1878</b> : ouverture du Continental	

Chronologie du Grand Hôtel	Chronologie sur Paris et son hôtellerie	Chronologie générale
<b>20 août 1879</b> : vente par adjudication du Grand Hôtel		
<b>5 septembre 1879</b> : fondation officielle de la Rente Foncière		
<b>1<sup>er</sup> juillet 1880</b> : accord entre la Banque parisienne et la Rente foncière pour la location du Grand Hôtel		
<b>25 septembre 1880</b> : premier dépôt de statuts d'une société fermière du Grand Hôtel		
<b>1<sup>er</sup> septembre 1897</b> : prise d'exploitation du Café de la Paix par Arthur Millon		
	<b>5 juin 1898</b> : inauguration du Ritz	
<b>23 avril 1901</b> : entrée au conseil d'administration de la société du Grand Hôtel d'Arthur Millon		
<b>Juin 1905</b> : inauguration du jardin d'hiver de la cour d'honneur		
		<b>13 juillet 1906</b> : loi sur le repos hebdomadaire obligatoire
	<b>Mai 1907</b> : réouverture du Meurice	
	<b>Fin janvier 1910</b> : crue exceptionnelle de la Seine	
<b>29 septembre 1913</b> : décès d'Arthur Millon		
		<b>3 août 1914</b> : déclaration de guerre de l'Allemagne à la France
<b>14 septembre 1914</b> : trente voyageurs au Grand Hôtel		
		<b>11 novembre 1918</b> : armistice de Rethondes
<b>18 janvier 1922</b> : décès de Henry Wiener		
<b>1922</b> : accession d'André Millon à la présidence du Grand Hôtel		
<b>1926</b> : l'entreprise réalise 19 MF de bénéfices		

Chronologie du Grand Hôtel	Chronologie sur Paris et son hôtellerie	Chronologie générale
	<b>1<sup>er</sup> août 1929</b> : inauguration du Prince de Galles	
		<b>21 juin 1936</b> : loi des 40 heures
	<b>1937</b> : faillite du Majestic	
		<b>3 septembre 1939</b> : déclaration de guerre de la France et de la Grande-Bretagne au Reich
	<b>12 juin 1940</b> : Paris déclarée « ville ouverte »	
<b>17 juin 1940</b> : réquisition totale du Grand Hôtel		
	<b>25 août 1944</b> : « Paris libéré »	
<b>1946</b> : présence de l'Allied Expeditionary Forces Club n°1 au Grand Hôtel		
<b>1959</b> : pour la première fois, le Grand Hôtel passe le cap des 60 000 clients		
	<b>1964</b> : inauguration de l'Hilton Suffren	
<b>1969-1973</b> : grande modernisation du Grand Hôtel		
<b>5 novembre 1970</b> : décès d'André Millon		
<b>Avril 1972</b> : rupture du pacte familial et déchéance de l'empire Millon		



## INDEX

Cet index est principalement orienté vers l'hôtellerie parisienne et ses acteurs. Les occurrences en italique désignent des sociétés. De plus, dans le cas d'hôtels, nous mentionnons entre parenthèses la ville d'implantation de ces établissements dans la mesure où ils ne sont pas parisiens. Enfin, dans un souci de clarté, nous avons pris le parti de n'indiquer ni l'entrée « Grand Hôtel », ni « Compagnie immobilière ».

### A

Abbeg-Arter : 262  
Aillery, Frédéric : 219, 232, 233, 241, 317  
Al Fayed : 622  
*Ambassadeurs* : 343, 632  
*Ambassador* : 530, 557, 572  
Armand, Alfred : 47, 67, 74, 75, 77, 78, 79, 81, 84, 86, 89, 90, 99, 102, 104, 115, 116, 132, 137, 138, 149  
Ardillier, Georges : 437, 483  
*Astoria* : 500, 530, 557, 566

### B

Bailleux de Marisy, Pierre : 260, 262, 436  
Balvay, Aline : 388, 389, 391  
Balvay, Pierre : 388, 389, 390, 391, 392, 393, 395  
*Banque européenne* : 206, 207  
*Banque parisienne* : 201, 202, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 237, 240, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 265, 366, 373, 379  
Barbet, Ernest : 209, 220, 251  
Baverez, Constant : 408  
Bellanger, Jacques : 620  
*Blanchisserie de Courcelles* : 122, 165, 174, 175, 183, 184, 201, 202, 203, 204, 215, 218, 236, 472  
Blondel, Henri : 68, 86  
Bojani, Jean de : 208, 209, 220  
Bonnetons, Louis : 219  
Bory d'Arnex : 262, 400, 436  
Bréguet, Louis : 119  
*Bristol* : 525, 557, 662  
Brunel, Paul : 358, 359

### C

*Café de la Paix* : 14, 112, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 159, 169, 170, 174, 175, 181, 182, 186, 191, 192, 198, 203, 223, 255, 256, 257, 265, 300, 319, 322, 334, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 410, 461, 464, 479, 481, 485, 487, 488, 490, 503, 504, 506, 507, 513, 531, 532, 534, 539, 552, 556, 557, 573, 576, 577, 585, 586, 587, 589, 590, 602, 611, 616, 618, 622, 629  
Carême, Marie-Antoine : 167, 337  
*Carlton* (Biarritz) : 405  
*Carlton* (Cannes) : 566  
Casenave, Louis : 327, 376, 469  
Caters, baron Amédée de : 252, 253, 262  
Cavelier, Jules : 82, 83  
Cesa Bianchi, Ariberto : 621  
Chambay : 120, 223  
Chapotin, Bertrand : 618  
Chapotin, Paul : 588, 589, 617, 618, 619, 620, 628  
*Chatham* : 270, 359  
Chauchard, Alfred : 184, 185, 186  
Chevalier, Blanche : 487, 516, 589  
Choiselat, Ambroise : 50, 83  
Cibiel, Vincent : 32, 33, 41  
*CIGA* : 14, 620, 621  
*Cinq* : 632  
*Claridge* : 525, 571, 568  
Clemenceau, Georges : 494, 503, 507  
*Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger* : 259, 261, 262, 404, 430, 431, 432, 435, 436, 438  
*Compagnie générale Transatlantique* : 31, 124, 154, 155, 319  
*Continental* : 66, 190, 189, 230, 231, 239, 270, 302, 344, 407, 429, 475, 476, 486, 501, 557,

572, 585  
Cook, Thomas : 124, 125, 170  
*Crédit foncier* : 30, 43, 44, 202, 204, 205, 209, 212, 213, 214, 413  
*Crédit mobilier* : 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 41, 42, 43, 53, 54, 207  
Crépinet, Alphonse-Nicolas : 77  
*Crillon* : 530, 557, 558, 562, 563, 571, 575, 632

## D

Darvant, Alfred : 82  
Decauville, Pierre : 262  
Didaret, R-H : 354, 355, 356, 357, 553  
Dollfus, Camille : 212, 214  
Dollfus, Jules : 413, 414, 417, 499  
Dremel, Édouard : 57, 58, 102, 163, 166, 219, 228, 232, 233, 242, 252, 317, 439  
Dreux, Alfred de : 82  
Dreyfus, Daniel : 533, 534  
Dreyfus, Léopold : 533, 534, 566, 567, 617  
Du Camp, Maxime : 146  
Dumas, Alexandre père : 145, 167

## E

Eichtal, Adolphe d' : 32, 33, 53  
Ellissen, Albert : 259, 260, 262, 327, 379, 400, 405, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 440, 441, 463, 471, 474, 515  
*Élysée-Palace* : 409  
Emery, Alexandre : 331, 400, 401, 413, 439, 440, 443, 447, 451, 469, 470, 479, 505, 516, 517, 520, 521, 534  
*Escalier de Cristal* : 155, 156, 157, 158, 165  
Escoffier, Auguste : 302, 611  
*Espadon* : 612, 632

## F

Faille de Léverghen, Jean della : 252, 254, 262  
Fayol, Henri : 232, 330, 332  
Férol, comte de : 483, 509, 517, 521  
Fould-Oppenheim, Achille : 27  
Fould-Oppenheim, Benoît : 27  
*Fouquet's* : 302, 576, 577  
*Frigorifiques de l'Alimentation* : 410, 411, 522

## G

Garnier, Charles : 20, 68, 69, 81, 92, 182, 382  
Gavarry, Fernand : 515, 517, 521  
Geissler, Arthur : 408, 500, 501

*George V* : 525, 530, 557, 574, 622, 632  
Gerber, Arsène : 501  
Germiny, comte de : 43, 182, 193  
Ghéquier, Alexis de : 82, 83  
*Glacières de l'Alimentation* : 410, 522  
Goldsmith, Frank : 566, 567  
Gommy, Jean : 575  
Gouffé, Jules : 167, 168, 343  
*Grand Café* : 153, 159, 170, 187, 202, 203, 205, 215, 225  
*Grand Condé* : 572  
*Grand Hôtel du Louvre* : 12, 13, 20, 31, 32, 35, 36, 39, 41, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 74, 75, 77, 81, 82, 84, 86, 89, 90, 103, 104, 105, 106, 107, 112, 117, 118, 121, 122, 123, 130, 132, 159, 160, 161, 162, 163, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 192, 201, 230, 299, 302, 557, 572, 585, 625  
*Grand Véfour* : 387, 611, 612  
*Grands Magasins du Louvre* : 12, 34, 165, 185, 475  
*Great Western Hotel (Londres)* : 45, 102  
Grisard, Henri : 519, 520  
Gubbay, Reuben : 261, 262, 404, 435, 436  
Guérinet, Charles : 209, 214  
*Guerlain* : 123

## H

Hardouin : 80, 82  
Harouel, Joseph-Hector : 183, 184  
Hartog, Alphonse : 208, 209, 219, 220, 222, 230, 252  
Hauser, Emily : 521, 588  
Hauser, Oscar : 260, 284, 331, 401, 413, 431, 438, 439, 440, 451, 470, 520, 521, 533  
Haussmann, Georges-Eugène : 12, 13, 15, 19, 20, 24, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 38, 53, 71, 72, 73, 74, 76, 78, 111, 116, 207, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 222, 225, 228, 394, 422  
Hébert, Antoine-Joseph : 183, 184  
Held : 580, 584  
Hériot, Auguste : 184, 185, 186  
*Hilton-Suffren* : 603, 622  
Hittorff, Jacques-Ignace : 47, 391  
Horeau, Hector : 46, 103  
*Hôtel Bellevue (Bruxelles)* : 163, 233, 366  
*Hôtel d'Orsay* : 407, 409, 475, 476, 501, 572  
*Hôtel de Calais* : 407, 408

*Hôtel de France* (Conakry) : 598, 599  
*Hôtel de Flandre* (Bruxelles) : 163, 233, 366  
*Hôtel du Palais* (Biarritz) : 217  
*Hôtel du Rhin* : 532  
*Hôtel des Roches Noires* (Trouville) : 77, 566  
*Hôtel Édouard VII* : 416, 417, 477, 478, 487, 500, 524, 525, 572  
*Hôtel Vendôme* : 408, 530, 532, 557  
*Hôtel Victoria* (Dresde) : 57, 58  
Humbert, Alex : 612

## I

Impératrice Eugénie : 113, 141, 216

## J

*Jockey-Club* : 153, 159, 167, 176, 203

## K

Kieffer, Albert : 393, 394, 401, 402, 416, 435, 517, 519, 521, 533  
Kieffer, Michel : 588, 617, 620  
Kieffer, René : 394, 395, 522, 523, 533, 588  
Klagmann, Jean-Baptiste-Jules : 48, 83, 84

## L

Lacau : 446, 447, 449  
Laguionie, Pierre : 483, 484  
*Lancaster* : 577  
Langronne, Alfred : 219, 232, 233, 252, 262, 327  
*Lapérouse* : 576, 577  
*Lasserre* : 611, 612  
Laudet, Georges : 132, 133, 134, 137, 138, 139  
*Ledoyen* : 256, 343, 344, 382, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 396, 419, 512, 516, 519, 576  
Leguay, E : 231  
Lesieur, Michel : 590, 617, 619, 620  
Lesieur, Paul : 484, 590  
Lévy, Gabriel : 255, 256, 400  
*Lotti* : 270  
*Lutetia* : 530, 557, 558, 559, 560, 561, 563, 570, 572, 585

## M

Mager, Pierre : 590, 617  
Magnin, Auguste : 219, 228, 232  
Mainfroy, Joseph : 208, 209, 220

*Majestic* : 405, 406, 407, 408, 409, 515, 535, 564, 565, 568, 571, 572, 575  
Marguery, Jean-Nicolas : 418, 419  
Marquès de Braga, Pierre : 437  
*Maxim's* : 302, 576, 577, 585, 611, 612  
Mercier, Paul : 219, 222, 230  
Metge, Eugène : 206, 209, 220  
*Meurice* : 12, 14, 22, 174, 270, 401, 402, 405, 408, 409, 420, 421, 440, 473, 474, 477, 478, 490, 499, 500, 501, 512, 521, 530, 531, 532, 533, 534, 539, 551, 552, 557, 558, 560, 563, 570, 571, 574, 598, 602, 613, 614, 615, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 632  
Millet, Aimé : 82, 84, 85  
Millet, Philippe : 522, 523, 590, 617  
Millon, André : 14, 15, 381, 388, 395, 396, 400, 408, 424, 479, 483, 484, 485, 487, 490, 514, 515, 516, 517, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 531, 532, 533, 534, 539, 547, 551, 552, 553, 560, 566, 567, 573, 574, 575, 578, 584, 587, 588, 589, 590, 599, 612, 613, 616, 617, 618, 619, 620, 622, 623, 626, 627, 628  
Millon, Arthur : 14, 15, 16, 256, 319, 322, 331, 343, 381, 382, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 408, 410, 411, 412, 413, 415, 416, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 435, 438, 440, 461, 475, 477, 479, 512, 515, 516, 517, 521, 522, 533, 588, 623, 627  
Millon, Clémence : 388, 521  
Millon, Denise : 517, 589  
Millon, Françoise : 517, 589  
Millon, Hélène : 517  
Millon, Henriette : 517  
Millon, Jeanne-Marie : 517  
Millon, Suzanne : 388, 394  
Mirès, Jules : 27  
Montagné, Prosper : 333, 342, 343, 344, 470, 611  
*Montreux Palace* (Montreux) : 439  
Mourier, Léopold Étienne : 421

## N

Napoléon III : 13, 19, 20, 24, 27, 28, 34, 35, 36, 45, 46, 50, 69, 84, 107, 128, 141, 148, 181, 182, 382  
Nénot, Henri-Paul : 402, 412, 449, 450

Neufville, Sébastien de : 214  
Ninlias, Gustave : 344

## O

Offenbach, Jacques : 113  
*Old England* : 319  
Oliver, Raymond : 612  
Oury (ou Ourry) : 80, 82, 85

## P

Palliez, Alexandre : 520, 522, 533, 534, 567  
Pasquier, Émile : 93, 139  
Pastré, Jean : 566  
Paulin, Alexandre : 46, 103  
*Pavillon d'Armenonville* : 343, 577  
Pène, Henri de : 123  
Pereire (frères) : 13, 14, 24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 44, 46, 48, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 63, 66, 70, 72, 74, 75, 78, 79, 81, 89, 102, 104, 106, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 116, 118, 124, 127, 129, 130, 140, 142, 146, 149, 152, 155, 159, 169, 170, 171, 176, 177, 182, 199, 207, 381, 429, 625, 626  
Pereire, Émile : 25, 26, 28, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 45, 48, 53, 54, 56, 57, 59, 60, 61, 63, 65, 67, 70, 71, 72, 73, 74, 77, 102, 113, 152, 153, 169, 170, 174, 176  
Pereire, Isaac : 25, 26, 34  
Perraud, Jean Josphé : 82, 83, 85  
Perrin, P : 519  
Philibert, Jules : 521  
Philippart, Simon : 206, 207, 209, 212  
*Plaza-Athénée* : 574, 589, 622, 632  
Poincaré, Raymond : 420  
Pouyer-Quertier : 209, 216  
*Prince de Galles (SIH)* : 14, 521, 525, 530, 533, 539, 552, 557, 558, 560, 561, 562, 563, 565, 566, 567, 575, 589, 596, 597, 602, 613, 614, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623  
Prouha, Pierre-Bernard : 127

## Q

## R

Radius, Guy : 618, 620  
Radius, Jean : 589, 590, 601, 605, 609, 617, 618, 619, 620, 621, 628  
*Raphaël* : 407, 408, 515, 525, 530, 557, 563, 574

*Régence* : 344, 394  
*Régina* : 359, 378, 405, 407, 408, 409, 486, 530, 557, 558  
Régli, Jacques : 358, 447, 469, 470, 500, 501  
*Rente foncière* : 14, 15, 201, 203, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 228, 243, 246, 247, 255, 256, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 366, 379, 397, 399, 430, 432, 436, 437, 444, 445, 454, 455, 461, 473, 476, 483, 489, 490, 508, 509, 515, 521, 533, 534, 539, 540, 542, 543, 544, 545, 547, 553, 594, 595, 596, 597, 604, 612, 613, 614, 615, 618, 620, 621, 622, 623, 626  
Reusens, comte de : 251, 252, 253, 260, 263, 264, 265, 404  
Ritz, César : 14, 166, 493  
*Ritz* : 126, 270, 298, 302, 378, 409, 429, 483, 486, 492, 493, 530, 532, 557, 558, 559, 560, 562, 563, 572, 574, 577, 612, 622, 632  
Rohault de Fleury, Charles : 47, 69, 78, 86  
Rothschild, James de : 25, 26, 27, 422  
Rousseau, Léon : 80, 82, 83  
*Royal-Monceau* : 530, 557, 558, 561, 563, 565, 572, 574, 575, 577  
Ruhl, Henry : 566

## S

*Saint-Nicholas* (New York) : 103, 104  
Saint-Simon : 25  
Saint-Victor, Paul de : 51, 130  
Saladin, Jules : 183, 184  
Salzédo, Numa : 258, 259, 260, 428, 429, 430, 436, 437  
Schaufelberger-Hauser, Elsa : 589, 617, 620  
Schuster-Burckhardt, Jean-Jacques : 260, 261, 262, 431, 436  
*Schweizerhof* (Lucerne) : 438  
Schwenter, Frédéric : 402, 521, 522, 523, 533, 552, 566, 567, 588, 589, 628  
*Scribe (hôtel)* : 153, 176, 186, 187, 192, 197, 201, 202, 203, 204, 205, 215, 218, 361, 558, 566, 572, 585  
Serre, Lucien : 572  
*Société africaine foncière d'industrie hôtelière (SAFIH)* : 597, 598  
*Société Commerciale et Industrielle d'Expansion (SCIE)* : 598, 599, 600  
*Société de la rue Édouard VII* : 411, 412, 415, 416, 417, 440, 474, 483, 490, 512, 525, 532,

534, 598  
*Société des hôtels de l'Étoile* : 408, 531, 553, 566, 567  
*Société des hôtels réunis* : 566, 568  
*Société du Louvre* : 181, 475, 476  
*SOFITEL* : 613  
Soutzo, Alexandre : 208

## T

Tauber, Léonard : 405, 406, 407, 408, 409, 500, 501, 515, 517, 564, 568, 571  
*Terminus Saint-Lazare* : 270, 302, 380, 409, 486, 498  
Terninck, Jean : 599  
Thoureau, Félix : 212  
Thouvenin, Céleste : 151, 192, 203, 223, 255  
Toupet, André : 590, 617, 620  
*Tour d'Argent* : 576, 577, 611, 612  
Tournachon, Félix dit Nadar : 120  
*Tremont House* (Boston) : 103  
*Trust House Forte* : 622

## U

*Union hôtelière parisienne* : 407, 408, 409, 531

## V

Van Hymbeeck : 179, 180, 181, 193, 195, 197, 198  
Vercken, René : 266, 474  
*Vernet* : 572  
Vernhette : 214  
Villemessant, Hippolyte de : 209, 210, 239  
*Violet* : 154, 155, 156

## W

*Wagram* : 530, 557  
Walewski : 69, 113  
*Weber* : 389, 394, 395, 512, 522, 551  
Weiss, Philippe : 234, 252, 253, 262, 263, 266, 327, 400  
Werbrouck, Edmond de : 206, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 216, 218, 219, 220, 226, 227, 230, 233, 234, 235, 237, 238, 241, 242, 245, 246, 249, 250, 251, 252, 253, 265, 293, 313, 317, 366, 370, 373, 375, 379, 381, 433, 626  
Wetzel, Jean : 408

Wiener, Henry : 262, 266, 319, 327, 358, 360, 401, 402, 403, 404, 405, 407, 408, 409, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 428, 431, 432, 434, 435, 436, 440, 442, 443, 445, 447, 450, 454, 462, 468, 470, 472, 473, 475, 476, 477, 479, 481, 485, 492, 498, 499, 500, 501, 509, 515, 516, 519, 525, 532, 534, 538, 622  
Wiener, Raymond : 519, 521, 533

## X

## Y

## Z

Zola, Émile : 30, 101, 116, 391

## INDEX BIOGRAPHIQUE

Afin de ne pas commettre certaines redondances, nous prenons le parti de ne mentionner nos références, utilisées pour dresser ces biographies, que lorsqu'elles ne sont pas évoquées dans le corps de notre travail. De plus, pour les personnages dont la notoriété n'est plus à faire, nous sommes allés au plus direct, désirant surtout montrer le rôle qu'ils ont pu tenir, de près ou de loin, auprès du Grand Hôtel.

AILLERY, Frédéric (1826- ?) : militaire de carrière, lieutenant-colonel du 119<sup>ème</sup> régiment d'infanterie de ligne pendant la guerre de 1870, il est fait officier de la Légion d'Honneur l'année suivante. Blessé au dos en décembre 1870 par un éclat d'obus, il demande la liquidation de sa pension pour des raisons de santé en 1876. C'est alors, pendant sa retraite militaire, qu'il devient administrateur de la société fermière du Grand Hôtel, dès sa création. Aillery fut un administrateur actif de la réorganisation de l'entreprise, puisqu'il fut notamment en charge de la délégation « personnel et travaux ». Il quitte ses fonctions au cours de l'un des renouvellements complets du conseil d'administration que connut la société, en 1890.

ARDILLIER, Georges (1870-1915) : né à Paris. Administrateur puis président de la Rente foncière pendant la Belle Époque, il devient naturellement administrateur du Grand Hôtel du fait des logiques d'intégration du conseil d'administration de la société. Mobilisé lors de la Première Guerre mondiale, il ne se représente pas aux suffrages de l'assemblée du Grand Hôtel en mai 1915. Il dut également abandonner ses responsabilités auprès de la Rente foncière. Intégré au quatrième régiment colonial du Maroc, promu capitaine, il meurt « pour la France » le 25 septembre 1915 dans des combats situés non loin d'Arras.

BALVAY, Pierre (1823-1892) : natif de Saône-et-Loire, il « monte » à Paris pour diriger le restaurant du bas des Champs-Élysées à la notoriété déjà importante, le pavillon Ledoyen. Il donne la main de sa fille Aline, qu'il eut de Clémence Chavance, décédée très jeune, à Arthur Millon en 1881. C'est là le début de l'extraordinaire destin d'Arthur Millon. Pierre Balvay épouse en secondes noces Victoire Dejean, avec qui il eut deux autres enfants qui ne prennent aucune part à la gestion de Ledoyen. Toutefois, l'un de ses gendres, Eugène Gros, est également restaurateur. Pierre Balvay mourut en décembre 1892 à Nice.

BORY D'ARNEX : le destin de cet homme est intégralement un mystère pour nous. Nous savons simplement qu'il fut administrateur du Grand Hôtel de 1901 à 1907 ; pendant son mandat, il exerça le poste de secrétaire du conseil. Après son départ de la direction de l'entreprise, il en reste tout de même actionnaire puisque, en 1919, il possède toujours 2,1 % du capital du Grand Hôtel.

CATERS, baron Amédée de (1839-1899) : d'origine belge (Anvers), il exerce la majeure part de sa carrière dans le domaine bancaire. Il fut en outre administrateur de la Compagnie du canal de Suez, consul honoraire de Mecklemburg-Strelitz et président du tribunal de commerce d'Anvers. Il s'investit aussi dans la Banque de Wolf avec son frère, Edouard, jusqu'en 1893. Administrateur de la Banque parisienne, il devient administrateur de la société du Grand Hôtel en 1888, sans doute à l'appel de Werbrouck. Il démissionne peu de temps

plus tard pour y revenir, en 1890. Il devient vice-président du Grand Hôtel. Il décède alors qu'il est toujours administrateur de la société du Grand Hôtel.

CHAPOTIN, Paul (1911-1988) : petit-fils de viticulteur bourguignon et de bougnats auvergnats étant montés à Paris, fils unique d'un dentiste parisien, Paul Chapotin se tourna rapidement vers des études de commerce. Pourtant, il avait très jeune hérité de deux hôtels parisiens précédemment dirigés par son grand-père maternel, les hôtels de Grandville et de Fécamp. De plus, son mariage avec Denise Millon, durant les grandes grèves de mai 1936, allait totalement modifier ses plans de carrière. En effet, son beau-père allait très rapidement l'engager dans ses affaires. Dès avant la Seconde Guerre mondiale, il est ainsi associé à la gestion du Café de la Paix. Il devint jusqu'à la vente de l'empire président directeur général de la Société pour l'Industrie Touristique. Après-guerre, il entre au conseil d'administration du Grand Hôtel puis devient président du Prince de Galles. Partisan du maintien des sociétés dans le cadre familial, il doit se résoudre à la vente de 1972, s'opposant, notamment, à Jean Radius.

DREMEL, Édouard (1827-1898) : né à Aix-la-Chapelle, dans une famille d'hôteliers, Édouard Dremel ne tarde pas à prendre lui-même la suite de la lignée familiale. En 1855, alors qu'il tient un hôtel à Dresde, il est appelé par la Société de l'hôtel et des immeubles de la rue de Rivoli pour diriger le Grand Hôtel du Louvre. Il en est donc le premier directeur, poste qu'il occupe une année. Il poursuit sa carrière à Bruxelles où il s'installe de manière définitive. Il y dirige l'hôtel Bellevue puis l'hôtel de Flandre ; il est aussi très actif dans l'organisation de la profession hôtelière et du développement de l'activité touristique au sein de la capitale belge. Malgré ses activités, il devient administrateur puis vice-président de la société du Grand Hôtel de 1881 à 1890, ce qui montre le caractère international du personnage mais aussi de la profession.

ELLISSEN, Albert (1838-1923) : natif de Francfort en Allemagne, fils d'un banquier de grande importance. Son père obtient la naturalisation française, en 1867, après avoir quitté l'Allemagne du fait de violences antisémites en 1848. « A sa sortie de l'École Centrale, classé sixième sur seize dans la spécialité de chimiste, il avait d'abord fréquenté le laboratoire de Frémy, avant d'entrer à la Compagnie Parisienne »<sup>1785</sup>, il devient ingénieur auprès de la Compagnie du gaz de Paris en 1861. Il fut « considéré comme démissionnaire le 2 décembre 1870 »<sup>1786</sup> par cette dernière et révoqué de ce fait. Il semble qu'il s'engagea dans la guerre contre l'empire prussien puisqu'il fut fait chevalier de la Légion d'Honneur en 1871 par le ministère de la Guerre en qualité de chef du service des Ambulances de la société de secours aux blessés<sup>1787</sup>. Son renvoi de la Compagnie du Gaz de Paris n'entrave en rien sa carrière. Ingénieur civil, président de la Société technique du gaz, il multiplie les postes d'administrateur. Il devient par exemple vice-président du conseil d'administration du *Petit Journal*, administrateur de diverses compagnies, président de la société technique de l'Industrie du Gaz, etc. Son frère Alexandre poursuit et développe les activités bancaires familiales – en prenant un temps le contrôle du Crédit mobilier et en créant la banque Transatlantique<sup>1788</sup>. Albert Ellissen obtient le grade d'officier de la Légion d'Honneur pour l'ensemble de ces activités. Enfin, il créa en décembre 1896, la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, société qui prit le contrôle de la Rente foncière et parallèlement de la société du Grand Hôtel, dont il fut président de 1898 à 1901.

---

<sup>1785</sup> WILLIOT Jean-Pierre, *Naissance d'un service public : le gaz à Paris ... op. cit.*, p. 408.

<sup>1786</sup> *Ibid.*

<sup>1787</sup> AN, LH/695/6 : dossier de Légion d'Honneur d'Albert Ellissen.

<sup>1788</sup> CHADEAU Emmanuel, *L'économie du risque, les entrepreneurs 1850-1980 ... op. cit.*, p. 252.

EMERY, Alexandre (1850-1931) : né dans le Jura suisse, sur le lac de Neuchâtel, il est issu d'une famille d'hôteliers. Après avoir effectué un tour d'Europe – mais sans en avoir apparemment profité pour faire ses armes dans l'hôtellerie, il s'installe à Montreux où il achète en 1884 l'hôtel du Cygne. Une vingtaine d'années plus tard, il décide de bâtir son propre hôtel, le Montreux Palace. De plus, il participe et s'investit massivement dans de nombreux hôtels français, notamment sur la Côte d'Azur. En 1901, il entre au conseil d'administration du Grand Hôtel. Il y siège jusqu'à son décès. Il est actionnaire de la société à hauteur d'un peu moins de 6 % de son capital. Il fut également administrateur du Meurice et de la Société de la rue Édouard VII, durant toute la présidence Wiener. Par ses engagements, il fut un proche des clans Wiener et Millon.

FAILLE de LÉVERGHEM, Jean della : administrateur de la société du Grand Hôtel de 1890 à 1898.

FÉROL comte de : président de la Rente foncière puis administrateur du Grand Hôtel de 1914 à 1932 ou 1933, date de son décès.

GAVARRY, Fernand (1856-1931) : diplomate de carrière, il fut ministre plénipotentiaire et directeur – sans doute de cabinet – au ministère des Affaires étrangères. Il accède au conseil d'administration du Grand Hôtel en 1918. Il démissionne de ses fonctions en mai 1931.

GERMINY, Charles comte de (1799-1871) : il appartient à une très ancienne famille de la noblesse normande<sup>1789</sup>. Après avoir occupé divers postes administratifs sous la Restauration, puis après avoir été fait ministre des finances à la fin de la Deuxième République, il est successivement gouverneur du Crédit foncier, gouverneur de la Banque de France puis sénateur sous le Second Empire. Par nomination impériale, il devient président de la Compagnie immobilière en 1867, poste qu'il quitte, démissionnaire, lors du premier semestre 1870. Il fut remplacé, par jugement du Tribunal civil de la Seine du 31 mars 1870 par M. Balagny. Napoléon III eut régulièrement recours au comte de Germiny pour les questions financières difficiles de l'empire comme par exemple le problème des emprunts mexicains ou encore, plus proche des Pereire, la liquidation du Crédit mobilier.

GRISARD, Henri (1869- ?) : engagé au lendemain de la Première Guerre mondiale comme directeur du Grand Hôtel, il occupa ce poste pendant près de vingt ans. Ses qualités et ses compétences à conduire efficacement l'établissement lui permettent d'être appelé à siéger au conseil d'administration de la société en avril 1925, poste qu'il quitte en 1937, tout comme sa charge de directeur du Grand Hôtel. Durant tout son mandat, il ne cessa de recevoir les félicitations de ses patrons puis de ses collègues. Il obtint du reste la Légion d'Honneur.

GUBBAY, Reuben : lors de sa souscription à 500 actions de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, il se présente comme rentier vivant à Paris<sup>1790</sup>. Il devient administrateur de cette même société. Il accède au conseil d'administration du Grand Hôtel en 1899, en tant que représentant de la société créée par Ellissen. Réélu en 1903, il ne se représente pas aux suffrages de l'assemblée en avril 1909 du fait que la société industrielle d'Ellissen n'est plus engagée dans le capital du Grand Hôtel.

---

<sup>1789</sup> PLESSIS Alain, *Régents et gouverneurs de la Banque de France sous le Second Empire*, Genève, Droz, 1985, p. 27.

<sup>1790</sup> AN, ET/LIX/909 : assemblée constitutive de la Compagnie industrielle pour la France et l'étranger, 23 juin 1896.



HAROUEL, Joseph Hector (? -1879) : liquidateur de la Compagnie immobilière à partir de 1872.

HAUSER, Oscar : (? -1935) : descendant d'une famille hôtelière, propriétaire de l'hôtel Schweizerhof de Lucerne, Oscar Hauser devient administrateur du Grand Hôtel en 1898. Il fut vice-président de ce dernier pendant une trentaine d'année et seul son décès met un terme à cette longue implication. D'ailleurs, sa veuve reprend le poste de son mari. D'origine écossaise, Emily Hauser décède en 1960 et c'est alors sa fille, Elsa Schaufelberger-Hauser, née en 1901, qui devient administratrice du Grand Hôtel jusqu'à la vente de l'empire Millon. Oscar Hauser fut également administrateur du Congrès de la société internationale des hôteliers (1904) et fut vice-président de la Fédération universelle des sociétés hôtelières. Enfin, comme pour mieux montrer l'aspect familial ou amical de la gestion des affaires Millon, Oscar Hauser fut administrateur de la Société de la rue Édouard VII de 1911 à 1922 et du Meurice jusqu'à sa mort.

HAUSSMANN, Georges-Eugène (1809-1891) : préfet de la Seine au temps de la construction du Grand Hôtel, il a donc un rôle important dans l'aménagement du quartier de l'Opéra. Surtout, après la chute du Second Empire, il s'essaie à diverses aventures financières qui le mènent finalement à prendre part à la fondation, grâce à l'appui de la Banque parisienne, de la Rente foncière, société destinée à acheter divers immeubles parisiens. Cette nouvelle société prend réellement son envol par l'achat, aux enchères, par le biais d'un emprunt contracté auprès du Crédit foncier, d'un groupe de constructions constitué du Grand Hôtel, du Scribe, du Grand Café et de la Blanchisserie de Courcelles, vestiges de la Compagnie immobilière. La Rente foncière et, de ce fait, son président Haussmann gèrent directement le Grand Hôtel pendant une dizaine de mois avant de concéder son exploitation à une société nouvelle, spécialement établie dans cet objectif, la société fermière du Grand Hôtel. La société créée par Haussmann en septembre 1879 reste propriétaire de l'immeuble pendant quatre-vingt-dix ans. Néanmoins, l'ancien préfet de la Seine doit rapidement démissionner de son poste du fait de la dépréciation des titres de la société, le Crédit foncier reprenant la main sur ses activités.

HÉBERT, Antoine-Joseph (1815- ?) : d'origine caennaise, il est maire de La Chapelle avant l'annexion de 1860. Il devient dès lors membre du conseil municipal de Paris et est nommé chevalier de la Légion d'Honneur par décret du 14 août 1862. Il est l'un des liquidateurs judiciaires de la Compagnie immobilière.

KIEFFER, Albert (1874-1934) : d'origine alsacienne, nous présumons qu'il prit la suite de ses parents en exploitant à son tour le très célèbre Café de la Régence, situé rue Saint-Honoré, à proximité du Palais-Royal. Fort de la réputation de ce dernier, il se distingue sans doute au sein du monde des cafés parisiens, ce qui fait qu'Arthur Millon lui attribue la main de sa fille aînée, Clémence (1881- ?). Il quitte ainsi le comptoir du Café de la Régence pour être intégralement associé aux affaires de son beau-père. Dans un premier temps, il devient le gérant du pavillon Ledoyen. Par la suite, il entre au conseil d'administration du Grand Hôtel, de la société de la rue Édouard VII, ...

KIEFFER, René (1880-1945) : son destin suit dans un premier temps étroitement celui de son frère aîné. En effet, il se marie avec la seconde fille d'Arthur Millon, Suzanne (1888-1969). À l'occasion de cette alliance, son beau-père lui confie les commandes du Weber, rue Royale. Mobilisé pendant la Grande Guerre, il s'éloigne considérablement du monde de la restauration parisienne puisqu'il s'oriente vers le développement de l'industrie pharmaceutique, notamment la production d'alcaloïdes. Bien plus tard, il est réassocié aux affaires Millon

puisqu'il accède au conseil d'administration du Grand Hôtel, à l'aube de la Seconde Guerre mondiale.

LANGRONNE, Alfred : administrateur du Grand Hôtel de 1880 à 1898, il occupe en outre le poste de directeur de l'établissement du milieu des années 1880 jusqu'en 1890. Il eut aussi la charge d'une des quatre délégations – « direction du restaurant et des caves » – mises en place lors de la création de la société fermière du Grand Hôtel.

METGE, Eugène : proche d'Edmond de Werbrouck, il fut d'abord directeur de la Banque parisienne (1874) puis administrateur du même établissement (1880). Il devient par la suite administrateur de la société fermière du Grand Hôtel, dans le milieu des années 1880, poste qu'il quitte en 1890.

MAGER, Pierre (1920) : cinquième gendre d'André Millon, issu d'une famille liée à l'industrie métallurgique, Pierre Mager intègre le conseil d'administration du Grand Hôtel en 1964. Il démissionne moins de trois années plus tard. Il se range du côté Chapotin lors de la rupture de 1972.

MILLET, Philippe (1909-?) : né en Australie mais de nationalité française, il devient administrateur du Grand Hôtel en 1937, après semble-t-il s'être lié d'amitié avec André Millon. Il conserve son poste trente ans.

MILLON, André (1884-1970)<sup>1791</sup> : l'unique fils d'Arthur Millon se voit confier, au décès de son père, les rênes du Café de la Paix, mais également celles de l'ensemble de ses hôtels et sociétés. Formé au métier de pâtissier, mobilisé durant la Grande Guerre, André Millon reprit réellement en main le flambeau paternel tout en se concentrant principalement sur l'activité hôtelière et en s'efforçant de consolider l'empire édifié par son père. Président du Meurice, du Grand Hôtel, patron du Café de la Paix, il prit par la suite le contrôle de la Rente foncière et créa lui aussi un hôtel, en 1929, le Prince de Galles. Il s'engagea également dans d'autres sociétés hôtelières parisiennes, comme la Société des hôtels de l'Étoile. De plus, il prolongea le combat syndical en accédant à la présidence du Syndicat de l'alimentation parisienne, grâce auquel il obtint la Légion d'Honneur (1923). De son mariage avec Blanche Chevalier en 1911, il eut cinq filles, et, à l'instar de ce que mit en œuvre son père, il fit progressivement participer ses gendres – notamment Paul Chapotin et Jean Radius – à la bonne direction des sociétés familiales. Cette emprise importante sur le monde des hôtels haut de gamme à Paris s'achève en 1972, principalement du fait de la mésentente entre les différents héritiers d'André, mettant ainsi un terme à soixante-dix ans de règne de la famille Millon sur de grandes maisons hôtelières parisiennes.

MILLON, Arthur (1852-1913) : natif de Bernouil, petite commune de l'Yonne, neuvième d'une fratrie de dix, Arthur Millon est le fils d'un agriculteur-tisserand, qui à son décès – Arthur n'a que quatre ans – laisse sa veuve dans une situation matérielle très difficile. Ainsi, ses origines sont réellement modestes. Vers la fin des années 1870, il se rend à Paris et débute alors sa carrière en tant que simple employé restaurateur, sur les grands boulevards, sans doute au restaurant Maire. Il épouse, en 1881, la fille du gérant du pavillon Ledoyen, Aline Balvay. Probablement du fait de son mérite, son beau-père lui confie les commandes de l'établissement, point d'ancrage d'une carrière fulgurante. Fort du succès de Ledoyen, Arthur

---

<sup>1791</sup> Nous choisissons de publier, légèrement remaniées, les notices d'Arthur et d'André Millon que nous avons réalisées pour : CHATRIOT Alain, DAUMAS Jean-Claude, FRABOULET Danièle, FRIDENSON Patrick, JOLY Hervé (dir.), *Dictionnaire des patrons français au XX<sup>e</sup> siècle*, Paris, Flammarion, à paraître.

Millon prend en exploitation le Café de la Paix (1897) puis le Weber. La direction de ces trois enseignes de renom ne suffit pas à son appétit débordant puisqu'il devient, en 1901, administrateur puis actionnaire principal du Grand Hôtel. Il se lance dès lors, avec Henry Wiener, président du conseil d'administration du Grand Hôtel, à la conquête de maisons hôtelières parisiennes de prestige. En 1905, ils achètent le Meurice qu'ils rénovent intégralement. En 1910, les deux associés fondent la Société de la rue Édouard VII, qui a pour raison d'être la construction de la rue éponyme, où ils décident d'ouvrir un hôtel de moyenne dimension. Arthur Millon est parallèlement actionnaire du Majestic, inauguré en 1908, et siège au conseil d'administration de l'Union hôtelière parisienne, créée par Léonard Tauber, le fondateur du Régina et du Majestic, société ayant pour but l'exploitation des hôtels de Vendôme et de Calais.

Entre-temps, Arthur Millon a essayé de répondre aux problèmes de sa profession originelle, avec la création de deux sociétés productrices de glace, les Glacières de l'Alimentation (1903) puis les Frigorifiques de l'Alimentation. Il a aussi tenté de défendre les intérêts du petit commerce alimentaire de Paris par un fort engagement syndical qui le voit prendre la tête, en 1910, du regroupement des représentants de ce même commerce – alliance de vingt-cinq syndicats, le Comité de l'alimentation parisienne. Il fut aussi, de 1908 à son décès, maire d'Evécquemont, havre de paix situé en Seine-et-Oise, aux portes de Paris, commune pour laquelle il se comporta en authentique mécène.

Afin d'assurer la poursuite de ses affaires, Arthur Millon met très tôt en place une réelle politique successorale et d'alliance matrimoniale : il donne la main de ses deux filles, Clémence et Suzanne, à deux frères, Albert et René Kieffer, limonadiers, tenanciers du Café de la Régence, puis les encourage vivement à reprendre, pour le premier, Ledoyen, pour le second, le Weber. Partie de zéro, sa fortune est estimée à vingt millions de francs à la fin de sa vie, principalement constituée des actions et des fonds de commerce de ses cafés et hôtels. La remise de la Légion d'Honneur, en 1912, couronne le destin hors norme de ce républicain convaincu, de cette figure centrale de l'hôtellerie et de la restauration parisienne de la Belle Époque.

PALLIEZ, Alexandre (1871-1938) : industriel, entré au conseil d'administration du Grand Hôtel en 1928, il fut également administrateur de la Rente foncière, du Prince de Galles et de la Société des hôtels de l'Étoile. Il décède en 1938, date à laquelle il occupe le poste de vice-président du Grand Hôtel.

PEREIRE, Émile (1800-1875) : d'origine portugaise, il naît à Bordeaux dans un milieu fort modeste. Orphelin de père à six ans, il s'installe définitivement à Paris en 1822. Il découvre alors, auprès d'un parent, les théories saint-simoniennes. Dès lors, un vaste avenir s'ouvre à lui grâce à son caractère, ses talents et son énergie. Après un premier travail chez le baron James de Rothschild comme courtier de change, il développe, avec l'aide de son frère, Isaac (1806-1880), avec qui il fut toujours très solidaire, ses idées qui reçoivent un écho et une application dans des domaines très variés – banques, assurances, immobilier, chemins de fer, navigation, urbanisme – aussi bien en France qu'à l'étranger. Proche du pouvoir impérial auquel il s'est rallié très rapidement, son ascension est en tout point spectaculaire. Pour seule preuve, au début des années 1860, Émile Pereire siège dans dix-neuf conseils d'administration. Mais cette ascension a suscité beaucoup de mécontentements et a fait apparaître de nombreux ennemis. Le dynamisme et les méthodes des Pereire ont toujours déplu. De plus, leur fortune est trop basée sur le crédit et la spéculation. Leur chute n'en fut que plus brutale. Pour l'histoire de la grande hôtellerie, Émile Pereire restera un pionnier, ayant implanté à Paris et en France, un concept né aux États-Unis, en Angleterre et en Suisse. Il est ainsi le père fondateur, à travers la Compagnie immobilière, des deux premiers

établissements hôteliers de grande envergure en France : le Grand Hôtel du Louvre (1855) et le Grand Hôtel (1862).

PHILIBERT, Jules : officier de la Légion d'Honneur, directeur central du Crédit Commercial de France, il fut administrateur du Grand Hôtel de 1931 à 1935.

RADIUS, Jean (1907-2005) : deuxième gendre d'André Millon, Jean Radius accède à la direction de bon nombre de sociétés gérées par son beau-père après la Deuxième Guerre mondiale. Directeur général adjoint du Grand Hôtel à partir de 1960, il devient président directeur général de l'entreprise en décembre 1966, à la suite de la démission d'André Millon. Il participe aussi à la gestion des autres hôtels de l'empire. Artisan de la grande réforme de modernisation du Grand Hôtel en 1969, il l'est aussi de la vente de l'empire à la CIGA en 1972.

REUSENS, comte de : originaire d'une famille de négoce belge, il est nommé président du conseil d'administration de la société du Grand Hôtel en 1890. Il en démissionne en 1897.

SALADIN, Jules (? -1882) : inspecteur général des Finances, il fut promu commandeur de la Légion d'Honneur par décret du 2 mai 1860. Il fait partie des trois personnages ayant eu la charge de la liquidation des actifs de la Compagnie immobilière.

SALZÉDO, Numa : il est vraisemblablement un proche d'Albert Ellissen. Administrateur de la Rente foncière lorsque ce dernier en assure la présidence, c'est sous cette casquette qu'il entre au conseil d'administration du Grand Hôtel en 1897. Sa mission fut à de nombreuses reprises de jouer les tampons entre les deux sociétés, rôle qu'il cesse d'assumer en juillet 1904.

SCHWENTER, Frédéric (? -1947): d'origine suisse, il obtient la nationalité française par décret du 10 avril 1926. Il intègre le Meurice dès que Henry Wiener et Arthur Millon le rachète. Il fut, à partir de ce moment, complètement associé aux affaires de la famille Millon, puisqu'il fut, entre autres, administrateur-délégué du Prince de Galles, du Meurice, du Grand Hôtel, administrateur de la Société des hôtels de l'Étoile, ...

SCHUSTER-BURCKHARDT, Jean-Jacques : banquier bâlois, il est proche d'Albert Ellissen, au moins dans les affaires. Président de l'Union des Banques de Bâle et de Zurich, actionnaire important de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger lors de sa création<sup>1792</sup>, il entre au conseil d'administration de la société du Grand Hôtel en même tant que l'équipe Ellissen. Il démissionne, l'année suivante (1899), jouant sans doute un rôle de fusible. Néanmoins, il est toujours un actionnaire important de la société en 1901. Il est probable qu'il abandonne toute influence au Grand Hôtel en même temps qu'Ellissen.

VAN HYMBEECK (ou Vanhymbeeck) : secrétaire du Cercle Impérial avant le 4 septembre 1870, il est parallèlement chef de service de la Banque de France. Nommé censeur de la Compagnie immobilière en décembre 1867, il doit faire face aux nombreuses complications que traverse la société, notamment à Marseille où elle est en proie à de nombreux procès. Il devient en 1870, par traité, directeur du Grand Hôtel jusqu'à la vente de ce dernier à la Rente foncière en 1879. Il prend dès lors la direction du Grand Hôtel d'Arcachon.

---

<sup>1792</sup> AN, ET/LIX/909 : assemblée constitutive de la Compagnie générale pour l'Industrie en France et à l'étranger, 23 juin 1896.

WERBROUCK, Edmond de (1835- ?) : né à Louvain, en Belgique, le 1<sup>er</sup> mai 1835, il y exerce le métier de banquier. Il se marie à Aminthe Fanie Aimée Bourré. Il divorce en 1867. En 1873, il habite déjà Paris et se trouve intéressé à un projet de mines d'argent en Bolivie. L'année suivante, il fonde, toujours à Paris, une banque d'affaires, la Banque parisienne. Premier président de l'établissement, il réoccupe cette fonction en 1883 lorsque cette dernière connaît d'importantes difficultés. Néanmoins, il ne peut résister à la crise que traverse à nouveau la banque au début des années 1890 ; c'est alors qu'il se retire, d'après nous, de toute affaire, à moins qu'il ne s'occupe de près au secteur ferroviaire par l'intermédiaire d'une société à laquelle participe massivement la Banque parisienne, la Société des chemins de fer de l'Est de l'Espagne. Entre-temps, il avait participé – pour ne pas dire plus – à la création de la Rente foncière en 1879 puis fut l'instigateur de la reprise du Grand Hôtel par le biais d'une société fermière. Il resta président du conseil d'administration de cette dernière de sa création, en 1880, jusqu'à 1889. Son remariage en 1874 avec la Princesse Alexandrine Soutzo – de vingt ans sa cadette – n'est sans doute pas désintéressé. En effet, nous retrouvons son beau-père – originaire de l'ancienne noblesse roumaine – en tant qu'administrateur de l'établissement bancaire que Werbrouck est en train de créer. De cette union, née au minimum une enfant, Renée Marie Élise, que les parents retirés dans leur château de Jambville (Seine-et-Oise, au nord des Yvelines actuelles) ont la douleur de voir mourir à l'âge de vingt-trois ans<sup>1793</sup>. Elle-même paraît avoir réalisé un bon mariage, puisque, à son décès, elle est baronne de Marçay. Edmond de Werbrouck reste pour avoir été le créateur et le premier président d'une société d'exploitation du Grand Hôtel.

WEISS, Philippe : ancien associé de la maison Buxtorf-Koechlin Weiss et Cie (Comptoir d'Escompte de l'Aube, à Troyes), il devient administrateur de la société du Grand Hôtel en 1890. Nommé administrateur-directeur, secrétaire du conseil, il quitte ses différentes fonctions en 1898, au même moment que la majorité des membres de l'administration du comte Reusens.

WIENER, Henry (1853-1922) : né en Autriche, à Vienne, arrivé à Paris en 1868, il obtient la nationalité française en août 1889. Aussitôt, il épouse Mathilde Rosenfeld, née à Paris en décembre 1868, fille d'un officier d'instruction d'origine autrichienne qui obtint la Légion d'Honneur. Son beau-frère est juge au tribunal de la Seine. Le couple eut six enfants. L'aîné, Raymond prit en grande partie la succession de son père. Leur première fille fut mariée à un assureur alors que le troisième enfant, Jean (1896-1982), qui eut un jumeau prénommé Gaston, devient un très célèbre compositeur de musique de films. Le frère aîné de Henry, Charles (né en 1851 à Vienne), fut consul général de France puis ministre plénipotentiaire, symbole de la réussite de la famille. La carrière de Henry Wiener fut pleine puisqu'il fut secrétaire général de la Compagnie des Chemins de fer de l'Orient, administrateur de la société allemande d'électricité, président du conseil d'administration de la Société d'exploitations minières en Serbie, administrateur de la Banque de Tunisie, de la Compagnie française des chemins de fer de l'Indochine et du Yunnan, de la Compagnie du port de Beyrouth, de la Société des mines d'Héraclée, de la Société financière de Transports et d'Entreprises industrielles et de diverses autres sociétés. Il fut également le créateur, avec Arthur Millon, de la Société de la rue Édouard VII, dont il resta président de 1910 à 1921. Surtout, il se tourna totalement, à partir de 1900, vers l'hôtellerie et devint président du conseil d'administration de la société du Grand Hôtel (de 1901 à 1921), de la société de l'hôtel Meurice, de l'Hôtel Carlton à Biarritz ; il fut également administrateur-délégué du Trianon-Palace à Versailles et de l'Hôtel de Savoie à Fontainebleau. Victime durant la fin de

---

<sup>1793</sup> ADP, V4E 10268 : acte de décès de Renée de Werbrouck, 16 juin 1902 (17<sup>ème</sup> arrondissement).

la Première Guerre mondiale d'une tentative de dénaturalisation, appuyée par des concurrents parisiens, il ne doit son salut qu'à l'engagement de ses proches – ses trois fils sont mobilisés tout comme son gendre – mais aussi aux différentes actions « patriotiques » mises en œuvre comme la transformation de ses hôtels en lieu d'accueil pour les blessés du front. À son décès, la fortune de Henry Wiener est estimée à trois millions de francs, principalement constituée en actions et obligations de sociétés qu'il a administrées.

WIENER, Raymond (1890-1963) : à l'instar du modèle Millon, le fils aîné de Henry Wiener prend le relais des affaires paternelles. Né dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris le 14 juillet 1890<sup>1794</sup>, il devient administrateur de la société du Grand Hôtel, remplaçant numériquement son père. Il y siègea jusqu'en 1930. Il fut aussi associé à d'autres sociétés présidées par André Millon, comme le Prince de Galles. Il semble abandonner toute fonction auprès des entreprises hôtelières précitées à la même époque.

---

<sup>1794</sup> ADP, V4E 7382 : acte de naissance de Raymond Wiener, 16 juillet 1890 (17<sup>ème</sup> arrondissement).

## TABLE DES TABLEAUX

1- Résumés mensuels et moyenne journalière des premiers résultats d'exploitation du Grand Hôtel du Louvre, janvier à mai 1856	61
2- Résultats d'exploitation du Grand Hôtel du Louvre, 1856-1860	64
3- État des sommes restant à payer au 31 décembre 1862 pour la construction du Grand Hôtel	80
4- Les artistes du Grand Hôtel et leurs principales œuvres	83
5- Répartition par étage des chambres et cabinets du Grand Hôtel, 1862	100
6- État des caves, 31 décembre 1862	166
7- Produits nets du Grand Hôtel et du Grand Hôtel du Louvre, 1863 et 1864	172
8- Produits nets des Grand Hôtel et Grand Hôtel du Louvre, 1865	173
9- Produits nets de l'exploitation des établissements industriels de la Compagnie immobilière, 1872-1878	186
10- Produits des locations des boutiques, 1872-1878	192
11- Tarifs du Grand Hôtel, 1874	194
12- Tarifs quotidiens des abonnements du Grand Hôtel, 1874	196
13- Liste des premiers actionnaires de la société fermière du Grand Hôtel	219-220
14- Produits du logement et du service, 1873-1881	237
15- Résultats du Grand Hôtel, 1880-1889	239
16- Bénéfices hôteliers et bénéfices des caves, 1888-1894	243
17- Les actions Grand Hôtel dans le portefeuille de la Banque parisienne	250
18- Comptes de reprise du Café de la Paix	256

19- État des personnes notables descendues au Grand Hôtel en 1882 en fonction de leur provenance	269
20- État des personnages notables descendus au Grand Hôtel, 1882	274
21- Répartition par nationalités des clients du Grand Hôtel, 1888	275
22- Répartition mensuelle des personnages notables arrivés à Paris et au Grand Hôtel, 1882	277
23- Répartition mensuelle des personnages notables arrivés à Paris et au Grand Hôtel, 1889	278
24- État des personnes notables descendues au Grand Hôtel en 1920 en fonction de leur provenance et de leur nationalité	280
25- Nombre de visiteurs entrés dans les hôtels de Paris, 1872-1908	282
26- Tarifs de l'établissement des bains	287
27- Tarifs de location de véhicules	289
28- Tarifs des guides et autres commissionnaires	289-290
29- Compte de gestion d'exploitation, 1881	314
30- Les revenus du logement, 1881	316
31- Les revenus de la restauration, 1881	317
32- Compte de gestion d'exploitation, 1904	318
33- Les revenus du logement, 1904	320
34- Les revenus de la restauration, 1904	320
35- Ratios des branches logement et restaurant, par mois, 1884	321
36- Recettes moyennes par jour de différentes branches d'exploitation, 15 septembre – 15 octobre 1884	323
37- Recettes moyennes par jour de différentes branches d'exploitation, octobre 1896	325



38- Émoluments mensuels moyens du personnel administratif, vers 1900	346
39- Émoluments mensuels moyens du personnel des cuisines, vers 1900	346
40- Émoluments mensuels moyens du personnel des étages, vers 1900	347
41- Émoluments mensuels moyens du personnel des sous-sols, vers 1900	347
42- Émoluments mensuels moyens du personnel du rez-de-chaussée et de l'entresol, vers 1900	348
43- Frais salariaux, août 1885	352
44- Composition du personnel du Grand Hôtel par nationalités, 1914	361
45- Bénéfice du Café de la Paix dans les comptes du Grand Hôtel	397
46- Temps de séjour moyen des clients, 1887-1912	459
47- Bénéfices intermédiaire, net et amortissement des travaux, 1902-1913	464
48- Dividende, 1900-1913	468
49- Indices des tarifs de quelques grands hôtels de Paris, 1912	478
50- Actions inscrites à l'assemblée générale du 26 avril 1919	518-519
51- Résultats du Grand Hôtel, 1920-1929	536
52- Dividendes, 1919-1930	538
53- Structure du passif, 1920-1929	541
54- Structure de l'actif, 1920-1929	543
55- Nombre des entrées de touristes étrangers en France par nationalité	547
56- Résultats du Grand Hôtel, 1930-1939	548
57- Effectifs de quelques grandes maisons parisiennes, 1937	555
58- Produits du Café de la Paix, 1932-1936	556

59- Fréquentation de quelques grands hôtels parisiens, 1932 et 1936	559
60- Répartition des recettes du Ritz, du Meurice, du Lutetia, du Prince de Galles et du Grand Hôtel, 1932-1936	559
61- Effectifs de quelques grands hôtels de Paris, 1932-1936	562
62- Résultats d'exploitation de six grands hôtels de Paris, 1931-1936	563
63- Fréquentation et recettes, 1943	582
64- Compte de profits et pertes, 1940-1944	583
65- Résultats du Grand Hôtel, 1946-1952	591
66- Résultats du Grand Hôtel, 1953-1959	592
67- Évolution de l'activité, 1960-1969	601
68- Résultats du Grand Hôtel, 1960-1969	603
69- Segmentation de la clientèle du Grand Hôtel, 1969	607
70- Participation financière et titres de placement, 1962-1970	613
71- Portefeuille du Grand Hôtel, décembre 1970	614
72- Segmentation du bénéfice net du Grand Hôtel, 1964-1970	616

## TABLE DES GRAPHIQUES

1- Importance des hôtels Pereire dans l'actif de la Compagnie immobilière	56
2- Évolution des recettes de l'hôtel et des caves par rapport au nombre de nuitées, 1889-1898	255
3- Évolution des recettes, bénéfiques et taux de rétribution des actions, 1889-1898	258
4- Chiffre d'affaires mensualisé du logement et restauration du Grand Hôtel et du Café de la Paix, 1904	323
5- Ascendance d'Arthur Millon et d'Aline Balvay	383
6- Descendance d'Arthur Millon et d'Aline Balvay	384
7- Évolution du nombre de voyageurs et de nuitées, 1900-1913	458
8- Recettes, dépenses d'exploitation et bénéfiques bruts, 1900-1910	462
9- Évolution du compte « Travaux neufs, réfection et achat de mobilier », 1901-1913	465
10- Structure du passif, 1901-1913	467
11- Structure de l'actif, 1901-1913	467
12- Nombre de voyageurs et de nuits vendues, 1911-1920	511

## TABLE DES ILLUSTRATIONS IN-TEXTE

1- Achats parisiens de la Compagnie immobilière en superficie, entre 1854 et 1862	40
2- Cour d'honneur du Grand Hôtel du Louvre	49
3- Publicité pour le Grand Hôtel du Louvre publiée dans le guide <i>Baedeker</i> de Paris de 1860	50
4- La salle à manger	85
5- Plan d'origine du rez-de-chaussée du Grand Hôtel	91
6- Plan d'origine du sous-sol du Grand Hôtel	96
7- Une rôtisserie	98
8- Affiche de la soirée d'inauguration du Grand Hôtel	114
9- Grand surtout « La Paix »	129
10- Livre d'or du Grand Hôtel à la fin des années 1870	131
11- Visite du couple impérial à Charlotte du Mexique dans les salons du Grand Hôtel	142
12- Menu hippophagique	145
13- Voiture de livraison des caves du Grand Hôtel	165
14- Publicité pour le Grand Hôtel et le Grand Hôtel du Louvre	171
15- Menu de Noël 1870	177
16- Menu du restaurant Peter's, 31 décembre 1870	178
17- Un tournoi de billard au Grand Hôtel	294
18- Menus de la table d'hôte, juin 1891	297

19- Fourneaux du Grand Hôtel	303
20- Rôtisserie pour hôtel avec mouvement vertical type Cubain	304
21- Menu de mariage, janvier 1883	306
22- L'organisation d'un grand hôtel	329
23- Plan-tarif du Grand Hôtel, tarifs du 1 <sup>er</sup> étage, vers 1895	372
24- Publicité parue dans <i>L'Illustration</i> , février 1900	376
25- Le nouveau jardin d'hiver	450
26- Schéma des principales transformations du rez-de-chaussée	452
27- Le carrosse du Lord-maire de Londres devant l'entrée Scribe	460
28- Participation des diverses composantes de l'empire Millon, décembre 1961	617

## TABLE DES ANNEXES

1- Emplacement projeté du Grand Hôtel, 1860	662
2- Plan du quartier de l'Opéra, 1870	663
3- Portraits d'Émile et Isaac Pereire	664
4- Plan du premier étage du Grand Hôtel du Louvre	665
5- Des chantiers titanesques	666
6- Coupe et élévation d'origine sur la façade du Grand Hôtel, boulevard des Capucines	667
7- Planche des premiers monte-plats du Grand Hôtel	668
8- Le Grand Hôtel à sa création	669
9- Plan du rez-de-chaussée du Café de la Paix	671
10- Procès verbal de séance de l'Assemblée générale extraordinaire de la Compagnie immobilière, 19 novembre 1862	672
11- Des boutiques à l'image de l'hôtel	673
12- Importance des hôtels Pereire dans l'actif de la Compagnie immobilière	674
13- Achats parisiens de la Compagnie immobilière	675
14- Pièces d'argenterie Christofle conçues pour l'inauguration du Grand Hôtel	676
15- Des visiteurs de prestige	677
16- Un banquet dans la salle des Fêtes du Grand Hôtel	678
17- <i>Gazette des Étrangers</i> , 15 avril 1866	679
18- Jugement de la première chambre du Tribunal civil de la Seine du 23 avril 1872 et Arrêt de la Cour du 30 juillet 1872	680

19- Passif de la liquidation de la Compagnie Immobilière, décembre 1872	681
20- Récapitulatif général des réalisations faites par les liquidateurs de la Compagnie Immobilière, 1889	682
21- Statuts de la Société fermière du Grand Hôtel	683
22- Publicité pour le Grand Hôtel, vers 1890	684
23- Comptabilité quotidienne du Grand Hôtel	685
24- Le Grand Hôtel vers 1890	686
25- Les caves du Grand Hôtel	694
26- Les menus du Grand Hôtel	696
27- La journée Sarah Bernhardt au Grand Hôtel	700
28- Notes d'hébergement, 1897 et 1898	701
29- La direction du Grand Hôtel et sa clientèle, vers 1890	703
30- Plan-tarif du Grand Hôtel, 1905	705
31- La brigade du Café de la Paix vers 1905	706
32- Le Grand Hôtel après rénovation, vers 1910	707
33- Publicité pour le Grand Hôtel, 1908	714
34- La famille Millon	715
35- Lettre d'Arthur Millon et de Henry Wiener relative à la rue Édouard VII	716
36- Lettre de Henry Wiener à maître Ploix après le décès d'Arthur Millon, portant sur la succession de ce dernier à la tête du Grand Hôtel, mars 1914	717
37- Oraison funèbre en l'honneur d'Arthur Millon	718
38- Trois patrons lors de la Grande Guerre	719
39- La terrasse du Café de la Paix, septembre 1917	720

40- Les grands hôtels de Paris avant 1939	721
41- Ordre officiel de réquisition du Grand Hôtel, juin 1940	722
42- Fiches individuelles de soldats allemands ayant séjourné au Grand Hôtel	723
43- Le Grand Hôtel à la Libération	724
44- Le Grand Hôtel vers 1970	727
45- Fréquentation du Grand Hôtel, 1887-1972	730
46- Bilans de la société du Grand Hôtel	731
47- Compte de gestion, 1904	748



# TABLE DES MATIERES

Liste des abréviations	3
Remerciements	4
Résumé	5
Résumé en anglais	6
Sommaire	7
<b><u>INTRODUCTION GÉNÉRALE</u></b>	11
<b><u>PREMIÈRE PARTIE : NAISSANCE D'UN GÉANT, 1860-1879</u></b>	18
Introduction	19
<b>CHAPITRE 1 : LA CREATION</b>	24
<b>1- L'invention d'une nouvelle industrie</b>	24
A- Les frères Pereire, un destin singulier	24
- Des chemins de fer à l'immobilier ...	24
- La Compagnie immobilière	31
B- Un modèle de luxe : le Grand Hôtel du Louvre	44
- Une nouveauté architecturale	45
- L'hôtellerie au sein de la Compagnie immobilière	52
- Une activité nouvelle	57
<b>2- Le Grand Hôtel : un bâtiment spécifique</b>	66
A- Prise de position massive dans un quartier en devenir	67
- La création du quartier de l'Opéra	67
- Des achats tous azimuts	70
B- Le chef-d'œuvre d'Alfred Armand	75
- Un chantier hors norme réalisé en un temps record	75
- Une équipe d'artistes	81
C- Conception d'un palace sous le Second Empire	88
- Organisation intérieure	89
- Le rêve américain ?	102

<b>CHAPITRE 2 : PREMIERES ANNEES</b>	106
<b>1- Un évènement parisien</b>	106
A- L'apparition du Grand Hôtel sur la scène parisienne	106
- David contre Goliath ou la genèse d'un nom	106
- Entre rêve et réalité	112
B- Le temple des nouveautés	116
- La technologie au service du Grand Hôtel	116
- Le Grand Hôtel au service des voyageurs	121
- Un hôtel de luxe ?	125
C- Le revers de la médaille	132
- Problèmes techniques, de conception et de personnel	132
- Le problème de l'eau	135
<b>2- Création d'un mythe</b>	140
A- Un nouveau lieu de mondanités	140
- Le rendez-vous des hauts dignitaires	141
- Banquets et manifestations	143
B- La vie des boulevards	147
- Le Café de la Paix ou la mise en place du « système Pereire »	147
- Des boutiques à l'image de l'hôtel	152
<b>3- Une réussite commerciale ?</b>	159
A- La Compagnie immobilière aux commandes du Grand Hôtel	159
- Politique commerciale	159
- La marque Grand-Hôtel	163
- Une gestion indissociable	169
- Résultats d'exploitation	172
B- Chute de deux empires	177
- Des années noires	177
- Les liquidateurs au pouvoir	182
- L'activité de Van Hymbeeck	193
Conclusion	198

**DEUXIÈME PARTIE : ENTRE REPRISE ET FONCTIONNEMENT INTERNE, 1879-1898**

	200
Introduction	201

<b>CHAPITRE 3 : DU RACHAT A LA QUETE DU PROFIT</b>	202
<b>1- La Banque parisienne au secours du Grand Hôtel</b>	202
A- Le passage entre différentes mains	202
- Le Grand Hôtel aux enchères	202
- La renaissance de l'esprit d'entreprise : la Banque parisienne	206
- La fondation de la Rente foncière	211
B- La création d'une société d'exploitation du Grand Hôtel	215
- Des banquiers au chevet du Grand Hôtel	216
- Le bail de septembre 1880	221
- Un hôtel au bord du gouffre ?	225
<b>2- Le paradoxe de la Grande Dépression</b>	227
A- Réorganisation complète	227
- Motiver et encadrer le personnel	227
- Le non choix du directeur	227
- Des préoccupations multiples	234
B- Reprise des affaires	237
- Des résultats prometteurs	237
- Investissements et amortissement	241
- Une volonté d'expansion	245
C- Le dessaisissement de la Banque parisienne	248
- Une tutelle contraignante ?	248
- Changement de direction	252
- Entre continuité et résultats décevants	254
- Des mesures de transition	263
<b>CHAPITRE 4 : UN « GRAND HOTEL » A L'OREE DU XX<sup>E</sup> SIECLE</b>	267
<b>1- Sources de revenu</b>	267
A- La difficile étude de la clientèle	267
- Une clientèle principalement étrangère	267
- Évolution de la clientèle notable	278
- Une clientèle ordinaire	281
B- Des revenus multiples	286
- Les services, un complément obligatoire	286
- Des installations multifonctionnelles	291
C- La table et les caves	295
- Table d'hôte, restaurant à la carte et bars	295
- Les sous-sols : la salle des machines du paquebot	301
- Menus de banquet	305

- Les caves	310
D- Répartition des revenus	313
- Vers un certain équilibre logement/restauration	313
- Vers une meilleure rentabilité	317
- Une activité fondamentalement rythmée	321
<b>2- Les hommes</b>	<b>326</b>
A- Une organisation fortement hiérarchisée	326
- Un personnel nombreux, encadré et fluctuant	326
- Rez-de-chaussée et services généraux	334
- Les étages	339
- Sous-sols et cuisines	341
B- Salaires et recrutement	345
- Un fixe rémunérateur ?	345
- Le pourboire : entre bienfaits et méfaits	354
- Formation et nationalités	358
<b>3- Des politiques commerciale et de communication dynamiques</b>	<b>363</b>
A- Au service du client	363
- Règlement intérieur	363
- La vie à Paris	366
B- L'offensive commerciale	369
- L'invention du plan-tarif	369
- Un recours massif à la presse	373
Conclusion	379
<b><u>TROISIÈME PARTIE : LA DYNASTIE MILLON, 1898-1972</u></b>	<b>380</b>
Introduction	381
<b>CHAPITRE 5 : LE GRAND HOTEL AUX MAINS ... D'HOTELIERS</b>	<b>382</b>
<b>1- L'exceptionnel destin d'Arthur Millon</b>	<b>382</b>
A- De Bernouil à Ledoyen	382
- Des origines fort modestes	382
- L'arrivée à Paris	387
- Le tremplin Ledoyen	390
B- Une carrière fulgurante	396
- La prise de possession du Grand Hôtel	396

- L'hôtellerie et les industries liées à la restauration	401
- La Société de la rue Édouard VII	411
- L'engagement syndical	418
- Maire d'Evécquemont	421
<b>2- La remise au goût du jour</b>	<b>426</b>
A- La longue mise en place d'une nouvelle direction	426
- Un constat accablant	426
- L'intermède Ellissen	430
- La constitution d'un conseil d'administration durable	434
B- Une renaissance en trois temps	440
- Parer au plus pressé	440
- La grande rénovation de 1904-1905	445
- Proposer toujours mieux	452
<b>3- Stratégies de gestion, d'investissement et d'amortissement</b>	<b>457</b>
A- Une conjoncture des plus propices	457
- Une affluence en nette hausse	457
- La belle époque des bénéfiques	461
- L'investissement et son financement	463
B- Logiques de gestion	468
- Une direction ferme et réactive	469
- Une gestion plus rigoureuse des comptes	471
- Un œil attentif à la concurrence	475
<b>CHAPITRE 6 : LE TEMPS DES HERITIERS</b>	<b>480</b>
<b>1- Le Grand Hôtel à l'épreuve de la Grande Guerre</b>	<b>480</b>
A- L'avenir s'assombrit	480
- Le choc imprévu	480
- La guerre acceptée	486
- Ne pas sombrer	488
B- La transformation en hôpital militaire	492
- Le devoir patriotique	492
- Un poids de plus en plus insurmontable	495
- L'accusation suprême dirigée contre Henry Wiener	499
C- Un dur retour à la normalité	501
- Un haut lieu de surveillance	501
- L'impossible conciliation avec la Rente foncière	508
- Le redémarrage rapide de l'activité	510
<b>2- L'empire s'affirme</b>	<b>514</b>

A- Le conseil d'administration : une évolution empreinte de continuité	514
- André Millon, président naturel	514
- Le renouvellement des générations	519
B- La continuité entrepreneuriale	523
- Poursuivre l'effort de modernisation	523
- Une imposition de plus en plus écrasante	527
- L'expansion	531
C- Essai d'analyse économique	534
- L'euphorie	534
- Répartition des bénéfiques	537
- Une croissance sans limites ?	540
<b>3- La tourmente des années 30</b>	<b>546</b>
A- De l'euphorie à l'inquiétude	546
- Les conséquences du krach de 1929	546
- Le bout du tunnel	550
B- Études comparatives	553
- Panorama global	555
- Le temps des difficultés	561
<b>CHAPITRE 7 : LA PERTE DE CONTROLE FAMILIAL</b>	<b>569</b>
<b>1- Une gestion de plus en plus familiale</b>	<b>569</b>
A- Les occupations	569
- Une histoire difficile	569
- La mise sous séquestre	571
- Des années blanches ?	578
- D'une réquisition à l'autre	585
B- Un nouvel âge d'or	587
- L'intégration progressive des gendres	588
- Une fréquentation vite retrouvée	590
- Un capital en nette augmentation	593
- L'aventure africaine	597
<b>2- La vente de l'empire</b>	<b>600</b>
A- L'ambivalence des années 1960	600
- L'inquiétante stagnation	600
- Une modernisation tardive	605
B- Le non-respect du pacte familial	612
- Titres et participations	612

- La rupture d'avril 1972	618
Conclusion	622
<b><u>CONCLUSION GÉNÉRALE</u></b>	624
<b>Sources &amp; Bibliographie</b>	634
<b>Annexes</b>	661
<b>Appendices</b>	749
<b>Repères chronologiques</b>	750
<b>Index</b>	753
<b>Index biographique</b>	758
<b>Table des tableaux</b>	767
<b>Table des graphiques</b>	771
<b>Table des illustrations in-texte</b>	772
<b>Table des annexes</b>	774
<b>Table des matières</b>	777