



PARTE PRIMA

Sulle frontiere della ricerca storica





CÉDRIC HUMAIR - JAN CHIARELLI*

Le rôle des banquiers privés dans le développement touristique de la région franco-suisse de l'Arc lémanique (1852-1914)

Approches quantitatives et qualitatives à partir de la base de données biographiques «Bioleman»

Durant la deuxième moitié du 19^e siècle, le développement du tourisme s'accélère de manière extraordinaire en Suisse. Bien que peu précises, car reconstruites à posteriori, les statistiques ne laissent pas de doute quant à l'explosion du nombre annuel de nuitées, qui passe de 1,9 à 23,8 millions entre 1850 et 1913¹. L'historiographie a longtemps expliqué ce succès fulgurant en invoquant, d'une part, l'augmentation de la demande, stimulée par l'industrialisation, l'urbanisation, l'hygiénisme et l'avènement de la société de loisirs et, d'autre part, l'attractivité de la Suisse, lieu de passage entre le Nord et le Sud de l'Europe, doté de paysages romantiques et de montagnes réputées pour leur air pur et leurs eaux thermales. Certes, ces explications sont toutes pertinentes et elles ont joué leur rôle dans la 'success story' du tourisme suisse. Il reste néanmoins à expliquer pourquoi d'autres régions d'Europe, bénéficiant de conditions de départ similaires, ne sont pas parvenues à se développer de manière aussi précoce et intensive?

La réponse à cette question doit être recherchée du côté de l'offre touristique proposée à la clientèle. De ce point de vue, la région franco-suisse de l'Arc lémanique illustre bien comment un système touristique performant, alliant des infrastructures de transport, d'hébergement et de divertissement, a été implanté pour répondre aux exigences des touristes². Or, l'analyse de ce cas fait émerger la question du financement comme un élément décisif du développement touristique. En effet, les promoteurs lémaniques ont eu besoin d'une masse de capital énorme, que l'autofinancement et le recours aux réseaux de notables locaux n'ont pas suffi à satisfaire. De fait, ils ont forgé la clef de leur succès en instaurant des relations intenses et complexes avec les milieux financiers.

* Université de Lausanne.

¹ Statistique historique de la Suisse en ligne: <https://hssso.ch>; tableau M.01.

² C. HUMAIR ET AL., *Système touristique et culture technique dans l'Arc lémanique: analyse d'une success story et de ses effets sur l'économie régionale (1852-1914)*, Neuchâtel, Alphil, 2014.

Dans la continuité de cette étude, la contribution qui suit a pour ambition de mieux comprendre les relations qu'entretiennent le secteur touristique et le monde de la banque, question encore très peu abordée dans l'historiographie consacrée au tourisme. L'analyse est fondée sur une masse considérable d'informations biographiques accumulées dans une base de données nommée «Biolemano»³. Celle-ci répertorie 1759 acteurs individuels du tourisme lémanique, parmi lesquels figurent 145 banquiers. Basée sur des approches quantitatives, la première partie de l'article souligne le caractère endogène du financement du développement touristique régional. Elle révèle une forte présence de banquiers privés lémaniques dans les instances dirigeantes des entreprises touristiques. Plus qualitative, la deuxième partie propose deux études de cas illustrant l'intensité de la relation entre banque et tourisme. Le premier angle d'approche consiste à analyser le rôle-clef joué par la banque privée lausannoise dans la gestion financière d'une entreprise hôtelière, la Société immobilière d'Ouchy. Le deuxième angle d'approche souligne que certains banquiers privés, à l'instar de Marc Morel-Marcel, deviennent de véritables promoteurs touristiques, cumulant les mandats d'administrateur dans des entreprises de transport et d'hôtellerie.

1. *Considérations historiographiques et méthodologiques*

Toute activité économique demande un investissement de départ et donc des capitaux plus ou moins importants qu'il est nécessaire de mobiliser. Le tourisme ne fait pas exception, bien au contraire. Cette activité de service requiert non seulement la construction d'hébergements, mais également d'infrastructures dédiées aux divertissements culturels et sportifs – promenades, kursaals, théâtres, musées, golfs, parcs sportifs. A cela s'ajoutent les besoins liés à l'établissement de réseaux techniques permettant la mobilité, la communication et l'approvisionnement en eau et en énergie. Pour illustrer cette soif de capital, il suffit de mentionner qu'à son apogée avant la guerre, en 1905, l'investissement annuel dans l'hôtellerie suisse s'élève à 36,3 millions de francs⁴, soit 6,5

³ La base de données biographiques est disponible à l'adresse www.biolemano.ch (en construction); la version utilisée dans cet article est celle du 21 mai 2021; quelques considérations méthodologiques concernant la base figurent dans C. HUMAIR - M. KNOLL - L. TISSOT, *How to Deal with Regional Tourism? Historical (and Interdisciplinary) Reflections*, in «Zeitschrift für Tourismus-Wissenschaft», 9 (2017), 1, pp. 5-31.

⁴ P. PÜNTENER, *Der Beitrag des Fremdenverkehrs zur Entwicklung der Schweizer Wirtschaft (1850-1913)*, in E. ANDREAS ET AL. (eds.), *Kontinuität und Krise. Sozialer Wandel als Lernprozess. Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Schweiz*, Zürich, Chronos, 1994, p. 57.

milliards de francs actuels ou 5,9 milliards d'euros⁵. Il n'est dès lors pas exagéré de prétendre que l'élaboration d'une offre compétitive dépend fortement de la possibilité qu'ont les promoteurs, locaux ou extérieurs, privés ou publics, de se procurer des capitaux, et cela à un taux d'intérêt compatible avec la rentabilité de leur activité touristique.

Ce constat posé, il est étonnant d'observer que le financement du secteur touristique demeure encore aujourd'hui un angle mort de l'histoire du tourisme, comme en témoigne le silence des commentaires historiographiques des spécialistes du champ⁶. Certes, une série d'études ont abordé la question, mais de manière assez superficielle, en marge de contributions portant sur la mise en tourisme de stations ou de régions⁷. En règle générale, l'analyse porte sur la provenance, locale ou extérieure, des capitaux investis, qui induit le caractère plutôt endogène ou exogène du développement touristique. A noter que cette question est d'importance, car elle influence l'intensité des effets d'entraînement du tourisme sur l'ensemble de l'économie régionale⁸. En mettant la focale sur le cœur du système touristique, à savoir l'hôtellerie, le bilan n'est pas très différent⁹. Peu de monographies ont abordé la question du financement et sans jamais la mettre au centre de l'analyse¹⁰. Il faut toutefois signaler quelques articles de portée limitée offrant des entrées bienvenues dans la problématique¹¹.

⁵ Les montants indiqués sont toujours des francs suisses de l'époque; quand ils sont convertis en valeur actuelle, il s'agit de francs suisses de 2009 calculés au moyen de l'indice du PIB de la plateforme Swistoval, puis arrondis: <http://www.swistoval.ch/content/einzelwerte.de.html>; les montants en euros ont été calculés au cours du 21 mai 2021 de 1 franc suisse = 0,9 euro.

⁶ Voir notamment R. BUTLER - G. WALL, *Introduction: Themes in Research on the Evolution of Tourism*, in «Annals of Tourism Research», 12 (1985), 3, pp. 287-296; J.K. WALTON, *Histories of Tourism*, in T. JAMAL - M. ROBINSON (eds.), *The SAGE Handbook of Tourism Studies*, Los Angeles, SAGE, 2009, pp. 115-129; en ce qui concerne la Suisse: L. TISSOT, *D'une Suisse aimée à la Suisse aimante. Tourisme, transport et mobilité dans l'historiographie économique de la Suisse aux 19e et 20e siècles*, in «Traverse. Revue d'histoire», 17 (2010) 1, pp. 156-170.

⁷ Une synthèse un peu datée figure dans M.L. CAVALCANTI, *Traguardi consolidati e problemi irrisolti della storia economica del turismo*, in A. LEONARDI - H. HEISS (a cura di), *Turismo e sviluppo in area alpina. Secoli XVIII-XX*, in *Atti del Seminario permanente sulla Storia dell'economia e dell'imprenditorialità nelle Alpi in età moderna e contemporanea*, Innsbruck, Studien Verlag, 2003, pp. 61-64.

⁸ C. HUMAIR, *The Hotel Industry and Its Importance in the Technical and Economic Development of a Region: the Lake Geneva case (1852-1914)*, in «Journal of Tourism History», 3 (2011) 3, pp. 237-265.

⁹ K.J. JAMES ET AL., *The Hotel in History: Evolving Perspectives*, in «Journal of Tourism History», 9 (2017) 1, pp. 102-103.

¹⁰ Parmi les contributions les plus intéressantes: A. TESSIER, *Le Grand Hôtel: l'invention du luxe hôtelier, 1862-1972*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 2012.

¹¹ G. GIANNICO, *Investimenti nella ricettività alberghiera nel sud Italia: dai primi albergatori di Capri all'arrivo dei "milanesi"*, in «Storia del turismo. Annale», 2005, 6, pp. 35-52; J. LAPOIN-

Comment expliquer ce désintérêt pour une dimension aussi fondamentale de la compréhension du développement touristique? Plusieurs commentateurs ont déjà mis en évidence les causes d'une appropriation tardive de l'objet 'tourisme' par les historiens et en particulier les historiens de l'économie, soulignant les nombreuses difficultés méthodologiques de son analyse et en particulier les défis d'une approche quantitative¹². En ce qui concerne la question plus spécifique du financement du tourisme, il faut ajouter la difficulté d'accéder aux sources nécessaires à l'analyse. En Suisse tout au moins, les milieux bancaires et les milieux hôteliers se montrent très hostiles à l'égard des historiens de l'économie. Au nom du secret professionnel, et dans le souci de préserver leur image auprès de leur clientèle et dans l'opinion publique, beaucoup refusent obstinément l'accès à leurs archives, cela même pour la consultation de documents vieux de plus d'un siècle. En dépit d'avancées récentes dans l'approche économique du tourisme¹³, la dimension financière reste donc le parent pauvre et on attend toujours une étude d'envergure qui problématise cette question dans toute sa complexité.

Le rôle de l'accès aux capitaux dans le succès touristique d'une région varie dans le temps et selon le type de tourisme développé. Jusqu'à la fin du XVIIIe siècle, le système touristique est basé sur le transport en diligence et le séjour en auberge. Voituriers et tenanciers n'ont besoin que de capitaux modestes, qu'ils se procurent par l'épargne, en sollicitant leur réseau familial ou encore les notables du lieu. Durant la première moitié du 19e siècle, la mécanisation du transport – bateau à vapeur et chemin de fer – et l'apparition d'hébergements plus confortables changent la donne: la constitution d'une compagnie ferroviaire dépasse les moyens financiers d'un individu et il en va de même pour les grands-hôtels de luxe. Si l'autofinancement continue d'alimenter les petites structures, la compagnie par actions commence à se diffuser et le recours au crédit bancaire devient souvent nécessaire. Dès lors, la possibilité de mobiliser le capital requis dépend de plusieurs facteurs, dont les plus importants sont le tissu économique régional et son niveau d'accumulation de capital, la volonté des notabilités locales de développer le tourisme et les capacités du système bancaire. Dans certaines régions,

TE, *Les sociétés anonymes à vocation hôtelière de l'Arc lémanique (1826-1914)*, in D. LÜTHI (éd.), *Le client de l'architecte. Du notable à la société immobilière: les mutations du maître de l'ouvrage en Suisse au XIXe siècle*, Lausanne, Etudes de Lettres, 2010, pp. 211-240.

¹² L. TISSOT, *Storia del turismo e storia economica : considerazioni metodologiche ed epistemologiche*, in A. LEONARDI - H. HEISS (a cura di), *Turismo e sviluppo in area alpina*, cit., pp. 23-41.

¹³ La synthèse des historiens espagnols est à cet égard remarquable: R. VALLEJO - C. LARINAGA (dir.), *Los orígenes del turismo moderno en España. El nacimiento de un país turístico 1900-1939*, Madrid, Silex, 2018.

le développement touristique ne peut plus s'effectuer sans capitaux extérieurs et il arrive que des étrangers en deviennent les promoteurs¹⁴.

Le recours à la banque et à la bourse s'intensifie à la fin du 19^e siècle, lorsque les moyens financiers nécessaires à l'entretien d'un système touristique performant explosent, sous les effets conjugués de la généralisation des réseaux techniques, de la construction de palaces toujours plus luxueux et de l'installation d'infrastructures de divertissement coûteuses. La période se caractérise également par une intervention plus importante des collectivités publiques, qui sont sollicitées pour financer certaines infrastructures et subventionner l'effort publicitaire des acteurs touristiques. En règle générale, il faut toutefois attendre le premier conflit mondial et ses effets délétères sur le tourisme pour assister à un engagement financier important de l'Etat dans le développement touristique.

2. *Le cas de l'Arc lémanique: des investissements colossaux*

Dans quelle mesure le cas de l'Arc lémanique est-il pertinent pour analyser la question du financement du développement touristique? La région comporte quatre pôles touristiques majeurs qui se répartissent le long des rives du lac Léman, aussi appelé lac de Genève: Lausanne (LS), Vevey-Montreux (VM) et Genève (GE) se situent en Suisse, tandis qu'Evian (E) appartient à la Sardaigne, puis à la France après l'annexion de la Savoie en 1860¹⁵. L'Arc lémanique constitue donc un système touristique d'envergure comportant une offre hôtelière, de transport et de divertissement considérable, dont la mise en place nécessite la mobilisation d'une masse très importante de capitaux. Au cours de la période étudiée (1852-1914), les investissements touristiques suivent une progression exponentielle, à peine ralentie par la Grande dépression des années 1880.

Entre 1859 et 1914, le nombre d'établissements hôteliers en activité dans les quatre pôles touristiques principaux passe de 73 à 294: le stock de capital peut alors être évalué à 175 millions de francs, à quoi il faut ajouter 45 millions correspondant au parc hôtelier du reste de la région¹⁶.

¹⁴ P. BATTILANI, *Una lettura storica dei modelli di sviluppo turistico*, in A. LEONARDI - H. HEISS (a cura di), *Turismo e sviluppo in area alpina*, cit., pp. 101-124.

¹⁵ La définition précise des quatre pôles lémaniques figure sur la page d'accueil de Bioleman; les activités des acteurs exercées ailleurs ont été réparties dans quatre autres pôles: reste de l'Arc lémanique suisse (DALCH), reste de l'Arc lémanique français (DÁLF), localités suisses hors de l'Arc lémanique (HALCH), localités étrangères hors de l'Arc lémanique (HALE).

¹⁶ C. HUMAIR ET AL., *Système touristique et culture technique dans l'Arc lémanique*, cit., pp. 24-42

Entre 1896 et 1914 l'investissement annuel moyen s'élève à 7,6 millions, soit presque un milliard de francs actuels. De fait, le modèle hôtelier dominant est le grand-hôtel de luxe adapté aux exigences de l'aristocratie et de la haute bourgeoisie européennes. Entre 1852 et 1914, au moins 75 sociétés anonymes à vocation hôtelière sont créées dans la région¹⁷. La capitalisation de sept d'entre elles – capital social et capital obligataire cumulés – dépasse les 4 millions de francs et la Société des Hôtels National & Cygne, qui inaugure le Montreux-Palace en 1906, atteint même 10,7 millions de francs (1,7 milliard de francs actuels)¹⁸. A titre de comparaison, la multinationale du chocolat Peter, Cailler, Kohler, Chocolats Suisses SA est alors capitalisée à hauteur de 18,4 millions de francs¹⁹.

Dans le domaine des transports, les besoins en capitaux explosent également. Entre 1852 et 1914, pas moins de septante-deux compagnies de chemin de fer et de navigation opérant dans l'Arc lémanique sont créées²⁰. Le nombre de compagnies en activité passe ainsi de quatre en 1852 à trente-quatre en 1914, sans tenir compte des entreprises de transport routier. Relativement important, le taux de mortalité des entreprises – quarante et une disparaissent – s'explique en partie par un processus de concentration du capital. Dans le domaine de la navigation, cinq sociétés fusionnent en 1873 au sein de la Compagnie générale de navigation sur le lac Léman, dont le capital social s'élève à quatre millions de francs en 1913. Dans le domaine ferroviaire, plusieurs compagnies exploitant le réseau principal à voie normale fusionnent en 1881, donnant naissance à la Compagnie des chemins de fer de la Suisse occidentale et du Simplon, un géant dont le capital social s'élève alors à 107 millions de francs. A partir de 1880, les progrès techniques permettant le franchissement de fortes pentes – funiculaire et crémaillère – ainsi que le perfectionnement de la traction électrique provoquent une densification et une extension géographique du réseau ferroviaire. A noter que parmi les septante-cinq compagnies de transport en activité durant la période 1852-1914, trente-trois peuvent être considérées comme ayant une vocation prioritairement touristique. Il s'agit de dix-sept compagnies de navigation, quatre chemins de fer à voie étroite, trois cré-

et 356-357.

¹⁷ La liste figure sur la page d'accueil de la base de données Biolemano.

¹⁸ Les six autres sont: Société immobilière d'Ouchy qui gère l'Hôtel Beau-Rivage (4 millions de francs), Société du Grand Hôtel des Avants (4,1), Société du Grand Hôtel (et Hôtel des Alpes) de Territet (5,5), Société immobilière de Caux qui gère le Caux-Palace (6), 'Lausanne-Palace', anciennement le 'Grand Hôtel' société anonyme des Hôtels Beau-Site et Riche-Mont (6,9), Société des Hôtels à Evian (7,7).

¹⁹ Toutes les capitalisations sont tirées de R. MONNERON, *Les Valeurs de la Bourse de Lausanne*, Lausanne, Payot, 1913.

²⁰ La liste figure sur la page d'accueil de Biolemano.

maillères et neuf funiculaires. Les douze qui sont en activité en 1913 représentent un capital connu de dix-neuf millions de francs²¹.

Dans le domaine des divertissements, enfin, il est plus difficile de saisir l'ampleur des investissements, car ils sont consentis par des sociétés hôtelières, des associations d'hôteliers ou des sociétés de promotion du tourisme, parfois en collaboration avec les collectivités publiques, les sociétés culturelles et les clubs de sport. Les sommes mobilisées sont toutefois considérables. A titre d'exemple, en 1911, la Société immobilière et d'exploitation du Kursaal de Genève S.A. annonce un capital social de 3 millions de francs²². Quant au Pavillon des sports inauguré en 1911 par la société propriétaire du Montreux-Palace, il pèse un million de francs²³. Au tournant du siècle, d'importants investissements sont également réalisés dans des infrastructures permettant la pratique des sports hiver, comme les patinoires et les pistes de bobsleigh.

3. *La base de données biographiques Biolemanò: identification des acteurs du financement du système touristique lémanique*

Comment saisir la provenance des capitaux investis dans le développement touristique de l'Arc lémanique? En raison de la difficulté de l'accès aux sources et de l'ampleur de la tâche, une approche globale par les archives d'entreprises n'est guère envisageable. Des études de cas seraient toutefois possibles et souhaitables, car elles permettraient d'éclairer certaines dimensions encore très mal connues de la problématique, comme la part du capital couverte par les différentes filières de financement – autofinancement par les promoteurs, recours aux agents de change et à la bourse, crédit bancaire – ou le rôle joué par les banquiers dans les entreprises touristiques qu'ils financent.

Cette contribution propose une autre approche basée sur les réseaux d'acteurs des entreprises et des sociétés actives dans le tourisme. La base de données biographiques Biolemanò contient des informations au sujet de 1759 personnes impliquées dans le système touristique lémanique. Une première catégorie d'acteurs et d'actrices exerce son activité professionnelle principale dans une entreprise touristique (transport, hôtellerie, divertissement), occupant souvent une fonction dirigeante. Une deuxième catégorie d'acteurs et d'actrices exerce une activité secondaire dans le tourisme, soit en étant administrateur d'une en-

²¹ M. GIGASE, *Le développement du rail et la construction du système touristique dans l'Arc lémanique (1852-1914)*, thèse de doctorat, Université de Lausanne, 2014, tableau 2, p. 129.

²² Feuille officielle suisse du commerce, n. 246, 4 octobre 1911, p. 1660.

²³ J.-L. METTLER, *Montreux 100 ans d'hôtellerie*, Montreux, Corbaz S.A., 1979, p. 30.

treprise de transport ou d'hôtellerie, soit en siégeant dans les instances dirigeantes d'une société à vocation touristique. L'identification de ce deuxième groupe est fondée sur l'analyse de 70 compagnies de transport ferroviaire et de navigation lacustre, 75 entreprises hôtelières, 16 sociétés offrant du divertissement, 10 sociétés de développement (promotion du tourisme) et 11 sociétés d'hôteliers (associations professionnelles). Sur la base des rapports d'activité de ces sociétés, de la Feuille officielle suisse du commerce, de la presse en ligne et des archives d'entreprise disponibles, 748 administrateurs de compagnie de transport et 521 d'entreprise hôtelière ont été répertoriés, ainsi que 170 dirigeants de société offrant du divertissement, 333 de société de développement et 83 de société d'hôteliers.

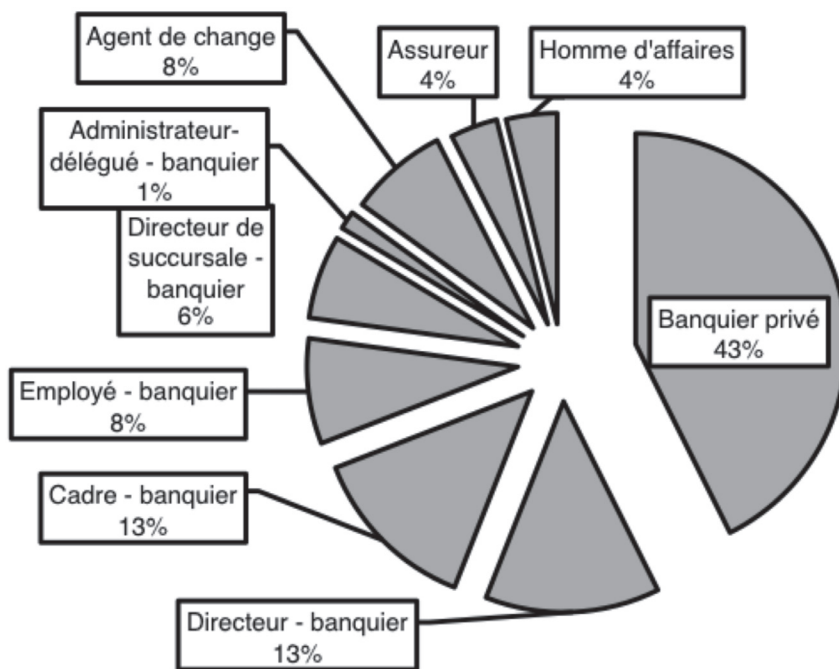
Chaque acteur touristique introduit dans la base s'est vu attribuer une ou plusieurs sphères d'activité correspondant aux professions exercées durant sa vie²⁴. La base Biolemano nous livre ainsi un échantillon de 283 personnes impliquées dans le système touristique et qui ont exercé au moins une activité professionnelle dans le domaine de la finance. Le Graphique 1 permet de constater que sur les 359 fonctions financières assumées par ces 283 personnes, 84% l'ont été en tant que banquier, 8% comme agent de change, 4% comme assureur et 4% comme homme d'affaires.

Afin d'adapter au mieux l'échantillon au questionnement portant sur les relations entre banque et tourisme, seuls les banquiers actifs entre 1852 et 1914 ont été retenus, soit 220 personnes. Par ailleurs, un nombre important de banquiers n'administrant que des compagnies de transport sans vocation prioritairement touristique ont été éliminés. Car si le réseau de chemin de fer principal a bien joué un rôle important dans le développement touristique régional, sa construction recouvrait aussi d'autres enjeux commerciaux, industriels et bancaires, de portée européenne²⁵. De fait, les dirigeants de ces compagnies ne se souciaient que marginalement du développement touristique. A noter que ce choix élimine de nombreux banquiers étrangers, notamment français et anglais, qui sont fortement impliqués dans les premières compagnies ferroviaires suisses. Au final, seuls les banquiers actifs dans le cœur du système touristique ont donc été retenus, à savoir les administrateurs des septante-cinq sociétés à vocation hôtelière et des trente-trois compagnies de transport à vocation touristique, ainsi que les dirigeants des sociétés de développement, principaux moteurs de la création d'une offre

²⁴ Sur les 1759 acteurs du système touristique lémanique répertoriés dans la base, seulement 85 sont restés sans aucune activité principale identifiée; la plupart sont probablement des personnes fortunées ou des rentiers vivant de leurs placements financiers.

²⁵ M. GIGASE, *Le développement du rail*, cit., pp. 148-289.

Graphique 1 - *Les financiers du système touristique lémanique: répartition selon différentes fonctions professionnelles*
Échantillon: 283 personnes occupant 359 fonctions



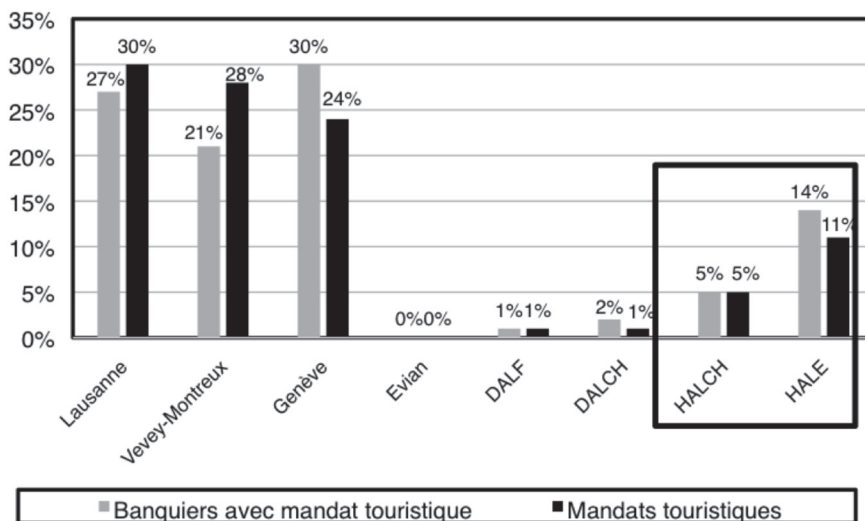
de divertissement. L'échantillon final est ainsi composé de 145 banquiers occupant 229 mandats dans les entreprises et les sociétés mentionnées (dorénavant «mandats touristiques»).

Avant de passer à une analyse qualitative et quantitative de cet échantillon, soulignons encore les limites de l'exercice. Premièrement, la base Biolemanno ne peut pas prétendre à l'exhaustivité; malgré les recherches approfondies effectuées, il va de soi qu'un certain nombre de financiers actifs dans le tourisme n'ont pas pu être identifiés. Deuxièmement, l'analyse ne porte que sur les plus grandes entreprises du système touristique, laissant le financement des plus petites dans l'ombre. Troisièmement, il n'y a pas de corrélation parfaite entre la présence quantitative des différents types de banquiers dans les CA des entreprises touristiques et le rôle financier effectif qu'ils y jouent. Le capital engagé et/ou mobilisé peut en effet varier considérablement d'un banquier-administrateur à un autre. Les résultats de l'analyse doivent donc être lus en pleine conscience de ces limites méthodologiques.

4. Le développement touristique lémanique: un modèle de financement endogène basé sur la banque privée

En considérant les 145 banquiers impliqués dans le cœur du système touristique lémanique, il faut tout d'abord souligner le nombre limité de ceux qui exercent leur activité hors de la région²⁶. Le Graphique 2 permet de constater que 81% des banquiers de l'échantillon sont établis dans l'Arc lémanique et qu'ils assument 84% des mandats touristiques. Quant aux 19% de banquiers extérieurs, qui assument 16% des mandats touristiques, 5% sont actifs en Suisse et 14% à l'étranger.

Graphique 2 - Répartition géographique des banquiers de l'échantillon et de leurs mandats touristiques
Échantillon: 145 banquiers pour 229 mandats touristiques



Au nombre de huit, les banquiers suisses établis hors de l'Arc lémanique jouent un rôle modeste dans l'hôtellerie (six mandats) et les transports à vocation touristique (cinq mandats). L'institution la plus impliquée est la Banque fédérale, créé en 1863 à Berne, qui fonde des comptoirs à Lausanne (1864), Genève (1866) et Vevey (1893). Quelques banques bâloises participent aussi au financement de compagnies ferroviaires. Le

²⁶ Le pôle de chaque banquier a été attribué en fonction du lieu de son activité bancaire principale. Pour les personnes travaillant dans des banques d'envergure cantonale ayant des succursales, comme la Banque cantonale vaudoise, le pôle attribué correspond au lieu précis de l'activité professionnelle.

nombre de banquiers établis à l'étranger est de vingt, dont cinq sont des Genevois et des Vaudois expatriés temporairement pour exercer une activité bancaire. Les quinze banquiers restant sont tous français, dix étant établis à Paris. Les dix-huit mandats touristiques qu'ils occupent sont concentrés dans l'hôtellerie, dont treize au sein de la Société anonyme des Eaux Minérales d'Evian et de ses filiales hôtelières. Cœur du développement touristique évianais, cette entreprise fondée en 1868 est d'abord dominée par le capital genevois, avant de passer, dans les années 1880, sous le contrôle d'un groupe d'investisseurs parisiens emmené par Gustave Girod, Alfred André et Edouard Hentsch, banquier d'origine genevoise établi à Paris²⁷. Très influent au sein du Comptoir national d'Escompte de Paris, ce triumvirat joue également un rôle important dans le développement ferroviaire de la région. Dans la partie suisse de l'Arc lémanique, l'engagement de banquiers étrangers se limite à quatre mandats dans l'hôtellerie. Au vu de ce qui précède, il n'y a donc aucun risque à affirmer que le développement touristique lémanique entre 1852 et 1914 appartient au modèle de financement endogène, à la seule exception, il faut le rappeler, de la construction du réseau de chemin de fer à voie normale et de quelques lignes à voie étroite, dont les tramways de Genève²⁸.

Parmi les 145 banquiers de l'échantillon, 101 ont exercé la fonction de banquier privé à un moment de leur carrière, en étant propriétaire ou associé d'une maison de banque²⁹. Une analyse détaillée des quarante-quatre autres banquiers – 30% de l'échantillon occupant 28% des mandats touristiques – permet de constater le rôle relativement modeste qu'ils jouent au sein du système touristique. Le premier élément à souligner est la faible concentration des mandats touristiques. Seulement huit banquiers ont plus d'un mandat, dont quatre directeurs de la Banque fédérale, deux directeurs de la Banque de Montreux et un directeur du Crédit du Léman. Ces trois instituts bancaires, fondés entre 1863 et 1872, sont aussi ceux dont les représentants occupent le plus grand nombre de mandats touristiques, soit onze pour la Banque fé-

²⁷ Sur la Société anonyme des Eaux Minérales d'Evian et le développement touristique à Evian, voir F. BREUILLAUD-SOTTAS, *La prodigieuse ascension des eaux d'Évian (1790 1914)*, Lille, Atelier national de reproduction des thèses, 2003.

²⁸ Sur la question des tramways à Genève, G. PLOUJOUX, *Histoire des transports publics dans le canton de Genève*, voll. 1 et 2, Genève, Ed. du Tricorne, 2010 et 2012.

²⁹ Les personnes de l'échantillon ayant assumé les fonctions d'employé ou de cadre au sein d'une banque privée n'ont pas été placés dans cette catégorie; il en résulte que le nombre de mandats touristiques assumés par les banques privées est légèrement sous-estimé; par contre, certains banquiers privés ont assumé des mandats touristiques lorsqu'ils occupaient une fonction d'employé, de cadre ou de directeur dans une banque non privée. Dans les deux cas, le nombre de mandats concernés est très limité. Les deux biais se compensant par ailleurs, le degré de fiabilité des chiffres présentés est donc élevé.

dérale, sept pour la Banque de Montreux et cinq pour le Crédit du Léman. Il faut également mentionner la Banque cantonale vaudoise, créée en 1845, avec quatre cadres occupant cinq mandats touristiques. Sur les vingt et un crédits de plus de 500'000 francs que cette banque accorde entre 1905 et 1914, quatre sont destinés à l'hôtellerie et il en va de même pour 31 des 337 crédits compris entre 100'000 et 500'000 francs³⁰; elle finance notamment la construction du Lausanne-Palace, inauguré en 1915, à hauteur de 3,4 millions de francs. Quant à la Banque d'escompte et de dépôts, créée en 1890 à Lausanne, son rôle dans le financement du tourisme est plus difficile à évaluer. En effet, si plusieurs de ses dirigeants, banquiers privés et grands industriels³¹, sont impliqués dans des entreprises touristiques, il n'est pas possible de déterminer si c'est à titre personnel ou comme représentant de cette banque.

5. *Les banquiers privés de l'Arc lémanique: acteurs-clefs du financement du tourisme régional*

Terminons ce parcours quantitatif en abordant le cœur financier du système touristique lémanique, à savoir les 101 banquiers privés, dont 31% sont établis à Genève, 29% à Lausanne et 21% à Vevey-Montreux (voir Graphique 3). En dépit de sa prépondérance numérique, la place de Genève ne doit pas être considérée comme le centre de gravité financier du tourisme lémanique. Premièrement, la part des banquiers genevois aux 166 mandats touristiques ne s'élève qu'à 25 %, contre 29% à Vevey-Montreux et 33% à Lausanne. Deuxièmement, seulement huit des trente-deux banquiers privés genevois assument plus d'un mandat touristique – six en ont deux et deux en ont trois. Il n'y a donc pas d'acteur-clef du développement touristique parmi eux. Troisièmement, la moyenne de 1,31 mandat par banquier est inférieure à celle de l'échantillon (1,64), ce qui révèle une faible spécialisation des établissements bancaires genevois dans le domaine du tourisme. Ce constat rejoint la littérature secondaire consacrée à la banque privée genevoise, qui souligne le caractère extraverti de ses investissements³².

³⁰ Toutes les informations chiffrées concernant la Banque cantonale vaudoise sont tirées de S. BEROU, *La Banque Cantonale Vaudoise 1918-1939. Le rôle d'une banque semi-publique entre crises économiques, tensions politiques et concurrence interbancaire*, Mémoire de maîtrise (non publié), Université de Lausanne, 2011, pp. 57-59.

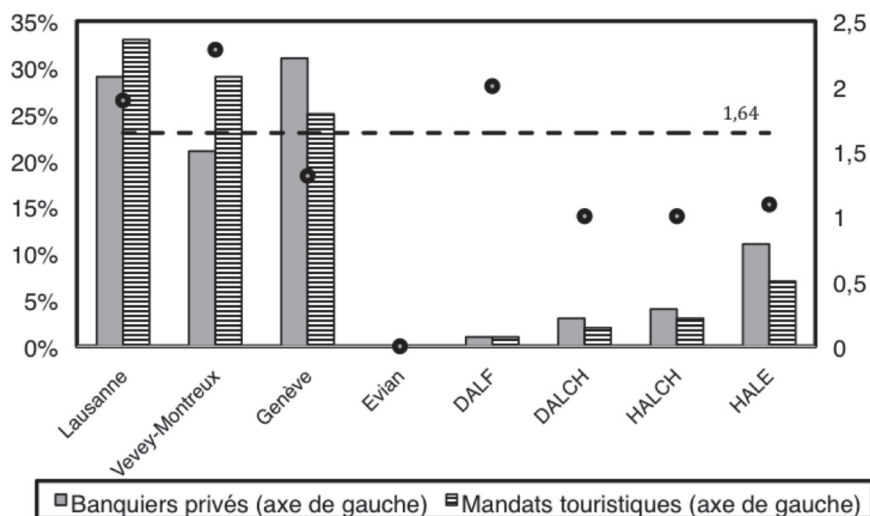
³¹ Les dirigeants les plus impliqués dans le tourisme sont les banquiers Alphonse Vallotton, Ferdinand Charrière de Sévery, Charles-Auguste Bugnion, Albert Baup et Armand Piguet, le négociant Eugène Francillon et les anciens industriels Jean-Jacques Mercier-de Mollin et Edouard Sandoz.

³² Sur la banque privée genevoise, O. PERROUX, *Tradition, vocation et progrès. Les élites bour-*

Graphique 3 - *Échelle de gauche: répartition géographique des banquiers privés de l'échantillon et de leurs mandats touristiques*

Échelle de droite: nombre moyen de mandats touristiques par banquier

Échantillon: 101 banquiers privés pour 166 mandats touristiques



Il faut toutefois relever quelques exceptions. Dès les années 1820, Louis Pictet s'implique dans l'hôtellerie en administrant la Société anonyme des Eaux Minérales d'Evian (Grand-Hôtel des Bains) et la Société des Bergues (Hôtel des Bergues à Genève). La clientèle internationale huppée qui fréquente ces établissements de luxe est aussi celle qui alimente l'activité de gestion de fortune de sa banque. Après la mort de son père, Robert Pictet reprend l'entreprise familiale et reste administrateur des deux sociétés hôtelières. La banque Lombard Odier s'investit également dans le tourisme. Jean-Eloi Lombard, fils du fondateur de la maison, est administrateur de la Société du bateau à vapeur l'Helvétie. Son fils Alexis, qui administre plusieurs compagnies ferroviaires, est vice-président de l'Association des intérêts du commerce et de l'industrie à Genève, créée en 1885 dans le but de surmonter la crise touristique qui frappe alors la ville. Son frère Frank lui succède au sein du comité de cette association, devenue, en 1889, l'Association des intérêts de Genève; il administre par ailleurs la Société anonyme de l'Auberge de famille.

geoises de Genève (1814-1914), Genève, Slatkine, 2006; M. MAZBOURI, *La banque privée comme métaphore: «vieux banque» et «banque nouvelle» en Suisse (1800-1930)*, in «Revue suisse d'histoire», 70 (2020) 1, pp. 93-115 et 286-306.

Moins nombreux et moins connus, les vingt et un banquiers privés de Vevey et Montreux sont fortement spécialisés dans le tourisme: ils assument quarante-huit mandats, soit une moyenne très élevée de 2,28 mandats par banquier. Établi à Vevey, Gabriel Montet cumule même six mandats, dont trois dans l'hôtellerie, deux dans le transport à vocation touristique et un dans une société de développement. Un exemple très significatif de cette spécialisation est l'établissement veveysan Jules Cuénod & Cie, qui devient A. Cuénod & Cie en 1884, puis Cuénod, de Gautard & Cie en 1909. Quatre de ses représentants figurent dans l'échantillon, cumulant neuf mandats touristiques³³. Une autre banque très impliquée est Cuénod-Churchill & fils, qui devient William Cuénod & Cie en 1891. Cinq de ses représentants cumulent onze mandats touristiques³⁴. Conséquence de leur forte spécialisation, les banquiers veveysans s'impliquent en nombre dans le comité de la Société pour le développement de Vevey et ses environs. A Montreux, la banque privée se profile plus timidement, car la Banque de Montreux se taille la part du lion dans le financement du tourisme. Signalons tout de même Julien Dubochet, fondateur de la première banque privée de Montreux, qui administre quatre compagnies ferroviaires à vocation touristique.

De fait, le cœur financier du tourisme lémanique bat à Lausanne. Les 29 banquiers privés de cette ville (29% de l'échantillon) assument 55 mandats touristiques (33%), soit une moyenne de 1,89 mandat par personne. Plus significative encore est la présence de nombreux personnages-clefs du développement touristique dans cette ville, dont trois cumulent six mandats : Marc Morel-Marcel, dont le parcours est analysé plus loin, Charles Schmidhauser et Charles Masson. Plusieurs banquiers lausannois se profilent donc comme de véritables promoteurs touristiques, dont l'activité déborde rapidement de l'Arc lémanique. A ce propos, la banque Masson, Chavannes & Cie, qui devient Ch. Masson & Cie en 1890, offre un exemple très significatif³⁵. Administrateur de la Société de l'Hôtel Suisse à Lausanne, Charles Masson se spécialise dans les compagnies de transport à vocation touristique et étend l'activité ferroviaire de sa banque en direction du canton du Valais, de la France et de l'Espagne³⁶. Entré dans la banque en 1895,

³³ Il s'agit de Jules Cuénod (1 mandat), fondateur de la banque, de son fils Albert (3 mandats), de son beau-fils Etienne de Blonay (1 mandat) et de l'associé René de Gautard (4 mandats).

³⁴ Il s'agit de William Cuénod (4 mandats), de ses fils Frank (1 mandat) et Marcel (1 mandat) et des associés Louis Arragon (3 mandats) et Jean-Frédéric Koenitzer (2 mandats).

³⁵ J. CHIARELLI, *Une famille de banquiers privés à Lausanne et ses alliances: les Chavannes*, in «Revue vaudoise de généalogie et d'histoire des familles», 2017, 30, pp. 33-47.

³⁶ Charles Masson (père) administre la Compagnie du bateau à vapeur l'Helvétie, la Com-

son fils Charles-Émile reprend certains mandats paternels et poursuit les investissements dans les chemins de fer, devenant notamment président de la Compagnie du chemin de fer d'intérêt local de Chamonix au Montenvers (France). Son beau-frère, l'ingénieur-électricien de renommée internationale Adrien Palaz, accède à la vice-présidence de la banque; il se profile en tant que promoteur de très nombreux chemins de fer électriques, dont ceux reliant les stations touristiques de Villars, Leysin et Gimel. Quant à Ferdinand Jomini, qui devient associé de la banque en 1895, il développe une intense activité dans l'hôtellerie. A partir de 1905, les investissements dans ce secteur débordent de l'Arc lémanique en direction de stations de montagne comme Château-d'Oex, Chesières et Chamonix (France).

L'activité des banquiers privés lausannois dans le tourisme trouve son expression la plus parfaite à la Bourse de Lausanne, qui est fondée en 1873 par vingt établissements bancaires, dont seize banques privées³⁷. En 1913, dix-sept sociétés hôtelières lémaniques et six compagnies de transport à vocation touristique de la région ont leurs actions et/ou leurs obligations cotées³⁸. En acceptant également des sociétés d'autres régions touristiques suisses et étrangères, la Bourse de Lausanne se profile comme un centre financier international de la branche du tourisme³⁹. Au total, la capitalisation des entreprises touristiques cotées s'élève à 73,1 millions de francs dans l'hôtellerie et 42,3 millions de francs dans le transport à vocation touristique, soit un total de 115,4 millions de francs (plus de 14 milliards de francs actuels / 12,6 milliards d'euros). Par comparaison, la Bourse de Genève n'héberge alors que douze sociétés hôtelières et trois chemins de fer touristiques, pour un capital de 38 millions de francs⁴⁰.

pagnie du Chemin de fer de Lausanne à Ouchy et des Eaux de Bret – premier funiculaire de Suisse –, la Société anonyme des chemins de fer du Salève – premier chemin de fer à crémaillère électrifié d'Europe –, la Compagnie du chemin de fer de Viège à Zermatt, la Compagnie du chemin de fer d'intérêt local à crémaillère de la Turbie (France) et la Société espagnole des chemins de fer de montagne à forte rampe Monistrol-Montserrat (Espagne).

³⁷ C. BAUMANN, *La Bourse de Lausanne*, Mémoire de licence (non publié), Université de Lausanne, 1998.

³⁸ R. MONNERON, *Les Valeurs de la Bourse de Lausanne*, cit., pp. 34-51 et 68-117.

³⁹ A. MAYOR, *Le développement des bourses en valeurs mobilières de la Suisse française*, Zurich, [s.n.], 1914, p. 62.

⁴⁰ E. SAUGY, *Vade-Mecum des bourses de Bâle, Zurich et Genève*, [Zurich], Société de Crédit Suisse, 1913-1914, pp. 64-68 et 260-262.

6. *Les banquiers privés de Lausanne et le financement de la Société immobilière d'Ouchy (Beau-Rivage Palace)*

La richesse des archives de la Société immobilière d'Ouchy (SIO) a déjà servi à une analyse historique stimulante de l'évolution du Beau-Rivage Palace⁴¹. Concernant son financement, les procès-verbaux des instances dirigeantes permettent de reconstituer une liste complète des administrateurs, dans laquelle figurent huit banquiers privés. Par ailleurs, des listes d'actionnaires représentés aux assemblées générales, entre 1878 et 1895, fournissent des informations sur les détenteurs du capital social de la société. Enfin, il est possible d'identifier les banques ayant participé à plusieurs emprunts importants.

Fondée en 1857, la SIO effectue des travaux d'assainissement du port lacustre d'Ouchy, près de Lausanne, et y construit l'Hôtel Beau-Rivage, inauguré en 1861. Les coûts de l'opération s'élèvent à environ deux millions de francs, soit près d'un milliard de francs actuels. Pour y faire face, un capital social d'un million de francs (4000 actions de 250 francs) est levé et une dette d'un million de francs est contractée auprès des banques de la place – dette hypothécaire de 500'000 francs et dette obligataire de 525'000 francs. D'entrée de jeu, les banquiers privés du CA jouent un rôle-clef dans le financement de la société (voir Annexe 1).

Administrateur et caissier de la SIO de 1857 à 1894, Emile Bory-Hollard est un personnage-clef du développement touristique du canton de Vaud. Ayant saisi le potentiel capitalistique d'une synergie entre investissements hôteliers et ferroviaires, il joue un rôle central dans la construction des chemins de fer lémaniques en administrant six entreprises et en présidant la Compagnie des chemins de fer de la Suisse occidentale et du Simplon, qui unifie le réseau régional en 1881. Il investit aussi dans l'hôtellerie de luxe à Ouchy, Chexbres et Bex. Au sein de la SIO, la banque Bory & Hollard, fondée en 1854, participe aux emprunts et souscrit un nombre impressionnant d'actions. En 1894, les associés de la banque en détiennent 594, d'une valeur nominale de 148'500 francs (250 francs) et d'une valeur boursière de 224'500 francs (378 francs). Bory-Hollard organise surtout la recherche de fonds de la SIO et négocie ses emprunts. Après son décès en 1894, son fils Léon reprend la banque familiale, qui continue de financer la SIO sous ses raisons sociales successives – Brun, Bory & Cie (dès 1895), puis Bory, Marion & Cie (dès 1898) et enfin Bory, de Cérenville & Cie (dès 1912).

Deux autres familles de banquiers jouent les premiers rôles dans le financement de la SIO. Administrateur dès 1860, Sigismond Marcel est

⁴¹ N. MAILLARD (dir.), *Beau-Rivage Palace, Histoire(s)*, Lausanne, Infolio, 2008.

à la tête de la maison Félix Marcel & fils, fondée en 1835 par son père. Après son décès en 1869, la raison sociale devient Hoirs de Sigismond Marcel, maison à laquelle est associé son beau-fils, l'avocat Marc Morel. Ce dernier entre au CA de la SIO en 1896 et est promu vice-président en 1906, deux ans après avoir souscrit pour 425'000 francs d'obligations de la société. Charles-Auguste Bugnion pèse également très lourd dans les finances de la SIO⁴². Fondée en 1803 par son grand-père, la banque familiale prend la raison sociale Charles Bugnion sous la direction de son père Charles-Juste. Ce dernier investit massivement dans la SIO, puisqu'il en est le premier actionnaire en 1877, avec 261 actions ; sa banque est aussi celle qui contribue le plus à l'emprunt obligataire de 1881, avec 220'000 francs sur les 600'000 récoltés. Fin 1886, Charles-Auguste prend la direction de l'établissement et devient administrateur de la SIO deux ans plus tard; il le reste jusqu'en 1922, après avoir été nommé caissier de la société en 1896.

Les autres maisons représentées au CA de la SIO jouent un rôle moins important que les trois précédentes. La banque C. Carrard & Cie est fondée en 1859 par Charles Carrard, qui s'associe avec son frère Edouard, administrateur de la SIO entre 1880 et 1887. En 1882, les deux frères figurent parmi les plus forts actionnaires avec 210 actions. Associé de la banque dès 1892, Julien Chavannes reprend ses affaires en 1901, sous la raison Chavannes & Cie, et participe à divers emprunts de la société. Administrateur de la SIO entre 1890 et 1895, Charles de la Harpe est le fils de l'architecte Achilles de la Harpe, maître d'œuvre lors de la construction de l'Hôtel Beau-Rivage; en 1879, il s'associe avec Henri Siber, un acteur majeur du développement touristique vaudois. Relativement important dans les années 1890, l'apport financier de Siber & de la Harpe est toutefois de courte durée. Quant aux frères Louis et Paul Chappuis, qui administrent la SIO de 1857 à 1887, ce sont des notaires de métier qui fondent la banque d'Ernst & Chappuis en 1875. L'apport de cette maison au financement de la SIO reste plutôt modeste.

Au terme de ce panorama des banquiers privés qui administrent la SIO, force est de constater que leur contribution au financement de la société hôtelière est cruciale (voir Annexe 1). En 1881, ils prennent en charge 77% de l'emprunt obligataire de 600'000 francs. Durant les quinze années consécutives, les actions qu'ils détiennent représentent environ 40% du capital social. Plus encore que l'ampleur de leur engagement financier, c'est sa durabilité qui impressionne. En 1904, la SIO décide d'agrandir l'hôtel et de le renommer Beau-Rivage Palace-Hôtel. Un emprunt de 2'050'000 francs est pris ferme par un syndicat de sept

⁴² Sur la famille Bugnion, F. VALLOTTON, *L'Hermitage: une famille lausannoise et sa demeure*, Lausanne, La Bibliothèque des Arts, 2001.

banques privées de Lausanne. Les maisons des familles Bory, Bugnion, Marcel et Chavannes souscrivent 63% des obligations pour une somme de 1,3 million de francs, soit environ 240 millions de francs actuels. Les trois autres banques qui souscrivent jouent également un rôle important et durable au sein de la SIO: il s'agit de Charrière & Roguin (280'000 frs), Tissot & Monneron (250'000 frs) et G. Landis (220'000 frs).

A l'ouverture du Beau-Rivage Palace-Hôtel, en 1908, le coût de la construction, devisé à 2,7 millions de francs, est passé à 3,6 millions de francs. La SIO fait face à ce gouffre financier avec une facilité déconcertante. Il est décidé d'émettre 2000 actions de 250 francs supplémentaires, mais de les vendre au prix de 500 francs. L'action est alors cotée à 575 francs en bourse et elle a rapporté un dividende de 12% en 1907⁴³. La souscription est un succès total, puisque la demande, qui s'élève à 2600 actions, ne peut être complètement satisfaite. Dans leur rapport adressé à l'Assemblée générale en 1912, les contrôleurs des comptes soulignent l'incroyable succès financier consécutif à la construction du palace: «Les dividendes [...] ont néanmoins suivi une marche progressive et sont passés de 12% en 1908 à 13% pour 1909, 20% pour 1910 et 25% pour 1911, ce qui est, croyons-nous, le plus beau résultat hôtelier enregistré en Suisse»⁴⁴. La valeur de l'action, elle, est passée de 575 francs (1907) à 1300 francs (1912). En quelques années, le Beau-Rivage s'est transformé en véritable Eldorado, assurant des profits extraordinaires aux banquiers lausannois de la société.

7. Le banquier privé Marc Morel-Marcel et son activité de promoteur touristique

Marc Morel est né le 29 novembre 1843 à Château-d'Oex (Suisse), une bourgade du canton de Vaud où son père est pasteur. Il fait des études de droit à Lausanne et s'y établit en 1870 comme avocat. Entré en politique sous la bannière libérale, il est élu au Grand Conseil vaudois (1873) – législatif cantonal –, puis au Conseil national (1876) – législatif national. Il se lance alors dans sa croisade en faveur de la construction d'une ligne ferroviaire reliant Londres et Paris à Milan en passant par Lausanne et le Simplon: un Graal poursuivi par tous les milieux touristiques lémaniques jusqu'à sa réalisation en 1906. Dès 1876, il devient administrateur de la Compagnie du chemin de fer du Simplon, qui fusionne en 1881 pour devenir la Compagnie des chemins de fer de la Suisse occidentale

⁴³ R. MONNERON, *Les Valeurs de la Bourse de Lausanne*, cit., p. 86.

⁴⁴ Archives de la SIO, Procès-Verbaux de l'Assemblée Générale du 29 avril 1912, Rapport des contrôleurs des comptes R. Monneron et G. Boiceau.

et du Simplon. Durant les années 1857 à 1878, la réalisation progressive de la ligne ferroviaire menant de Lausanne à Brig (Valais) permet le développement touristique de la Riviera lémanique (Vevey, Montreux, Villeneuve) et du Chablais vaudois (Bex, Aigle, Lavey). L'avocat lausannois y participe modestement en devenant administrateur de la Société immobilière de l'Hôtel de l'Union à Bex.

La carrière professionnelle de Marc Morel subit une réorientation radicale suite à son mariage avec Sophie Cécile Marcel, fille du banquier privé Sigismond Marcel. En 1890, il entre dans la maison Hoirs Sigismond Marcel, qui devient Morel-Marcel, Günther & Cie en 1898, puis Morel, Chavannes, Günther & Cie en 1912⁴⁵. Dès lors, il développe une intense activité dans le domaine touristique (voir Annexe 2). A Lausanne, il devient administrateur de la Compagnie du chemin de fer de Lausanne à Ouchy et des Eaux de Bret, dont le président n'est autre que l'industriel Jean-Jacques Mercier-Marcel, oncle de son épouse. Il devient aussi administrateur (1896), puis vice-président (1906) de la Société immobilière d'Ouchy. Enfin, il relance l'exploitation touristique du Signal de Chexbres, à laquelle la famille Marcel a participé dès les années 1860. En 1902, il constitue la Société anonyme Station du Signal de Chexbres, qu'il administre avec ses deux beaux-frères.

Morel-Marcel joue aussi un rôle important dans le développement touristique de Leysin, petit village des Alpes vaudoises⁴⁶. Fondée en 1890 avec un capital de 600'000 francs, la Société climatérique de Leysin est administrée par Morel-Marcel et un autre banquier privé de Lausanne – Alfred Brandenburg –, le président de l'entreprise Nestlé à Vevey – Jules Monnerat –, quatre médecins réputés – Louis Secrétan, Edouard de Cérenville, Fritz Morin, Auguste-Frédéric Suchard – et un hôtelier de Montreux – Ami Chesseux. Le succès de la station, qui acquiert une renommée internationale, provoque un gonflement impressionnant du capital social, qui s'élève à 4,5 millions de francs en 1913. Ce succès s'explique notamment par la construction du chemin de fer électrique reliant Aigle à Leysin, dont Morel-Marcel est un des promoteurs. Dès la fondation de la compagnie, il en assume la vice-présidence (1898-1917), avant d'en devenir le président (1917-1931).

Le deuxième champ d'investissement de Marc Morel-Marcel est Montreux, où il trouve un terrain propice durant la Belle Époque. Confron-

⁴⁵ La dernière maison est issue d'une fusion avec Chavannes & Cie, dont il a été question auparavant; à noter que la nouvelle banque est représentée par l'associé Ernest Chavannes au sein du Conseil et du Comité de l'Association des Représentants de la Banque en Suisse, fondée en 1912, ce qui démontre son importance.

⁴⁶ P. ESPOSITO, «*Health & Pleasure*» *Le tourisme médico-sanitaire dans l'Arc lémanique et le Chablais vaudois: de la consommation de soins à l'innovation de produit (1850-1914)*, thèse de doctorat, Université de Lausanne, 2017, pp. 288-295.

tés aux coûts astronomiques de la modernisation et de l'agrandissement de leurs établissements, plusieurs hôteliers transforment alors leurs entreprises en sociétés anonymes fortement capitalisées. De nombreux chemins de fer de montagne sont aussi construits. Si la Banque de Montreux sert de bras armé aux promoteurs touristiques locaux, qui la dirigent, le recours au capital veveysan et surtout lausannois devient vite nécessaire au processus de densification des infrastructures. Constituée en 1895 avec un capital de 1,2 million de francs, la Société des Hôtels National & Cygne à Montreux a pour initiateur Alexandre Emery, hôtelier et important promoteur touristique de la région. Morel-Marcel en devient administrateur dès la fondation. Peu avant l'ouverture du tunnel du Simplon, en 1906, la société décide de construire le Montreux-Palace, ce qui exige une augmentation du capital social à 3 millions de francs et un emprunt hypothécaire de 7,5 millions de francs. En 1910, le banquier lausannois participe aussi à la fondation de la Société du Grand Hôtel des Avants, présidée par Alexandre Emery: le capital social s'élève à 1,5 million de francs en 1913. Comme à Leysin, Morel-Marcel combine ses investissements hôteliers avec un engagement ferroviaire. Dès 1907, il administre la Compagnie de chemin de fer Montreux-Oberland bernois, fondée en 1902, qui relie la Riviera lémanique aux stations de Château-d'Oex, Gstaad et de l'Oberland bernois.

Le troisième champ d'investissement de Morel-Marcel est la région touristique du Valais, où les vallées alpines bénéficient des progrès techniques réalisés dans les chemins de fer de montagne. En 1904, il inaugure une collaboration fructueuse avec la famille Seiler, principal acteur du développement touristique dans le haut Valais, en fondant et en administrant la Société générale d'Hôtels à Sierre. Présidée par Alexandre Seiler, puis par Morel-Marcel (dès 1920), la société achète l'Hôtel Château Bellevue dans le but de l'agrandir et de l'exploiter. En 1908, il participe à la fondation de la Société des Hôtels Seiler, présidée par Alexandre Seiler, qui gère un parc hôtelier impressionnant à Zermatt. Le capital social est de 3 millions de francs et l'emprunt contracté la même année s'élève à 4 millions de francs. Enfin, Morel-Marcel administre la Société du chemin de fer funiculaire de Sierre à Montana-Ver-mala, fondée en 1908. Mis en service en 1911, le funiculaire dynamise le développement touristique de la station climatérique de Montana.

Administrateur de huit sociétés hôtelières, deux compagnies de transport à vocation touristique et trois compagnies de chemin de fer, le banquier Marc Morel-Marcel peut être qualifié de «big linker» du système touristique lémanique⁴⁷. Il côtoie en effet 122 autres acteurs de la base de données Biolemano qui siègent en sa compagnie dans ces treize

⁴⁷ Sur la notion de 'big linker' et son application à l'économie suisse, A. MACH ET AL.,

conseils. L'Annexe 3 présente ceux qui ont au moins deux CA en commun avec lui, soit six banquiers, six hôteliers, sept avocats et un notaire, un médecin, un enseignant et un industriel. L'analyse de ces vingt-trois personnes laisse apparaître trois réseaux majeurs d'investissement. Le premier, où les avocats dominent, vise à la réalisation de la ligne ferroviaire internationale du Simplon. Des personnalités politiques libérales de premier plan y apparaissent, comme Gustave Ador, Paul Cérésole et Charles Boiceau. Le second réseau est structuré par des liens familiaux. Tous deux petits-fils de Félix Marcel, fondateur de la banque familiale, Jean-Jacques Mercier-de Mollin, homme d'affaires, et Charles David, médecin, administrent les trois mêmes entreprises touristiques que Morel-Marcel à Lausanne et Sierre. Enfin, le banquier lausannois développe un réseau d'investissements très dense en relation avec l'hôtelier Alexandre Emery, puisqu'ils administrent trois sociétés en commun à Montreux, deux à Leysin et une à Zermatt.

8. Conclusion: le rôle-clef des banquiers dans le développement du modèle touristique suisse

Dans le cadre de ses travaux pionniers consacrés à l'histoire du tourisme, Laurent Tissot a développé une réflexion complexe concernant les raisons du succès du modèle touristique suisse. Faisant de la montagne un élément fondateur, il additionne d'autres facteurs explicatifs touchant aux dimensions économique, technologique, politique, symbolique et même diplomatique. Si la question du financement n'est pas traitée en profondeur, un passage traitant de la capitalisation du secteur touristique entre en résonance avec notre analyse: «Cette augmentation de la valeur des capitaux investis dans le tourisme est favorisée par le soutien constant apporté par le monde bancaire suisse»⁴⁸.

Au terme de cette étude consacrée au système touristique de l'Arc lémanique entre 1852 et 1914, il ressort en effet que les banquiers privés de la région ont joué un rôle-clef dans le drainage des capitaux nécessaires à son développement. Confrontés à la construction d'infrastructures toujours plus gourmandes en capitaux, les acteurs du tourisme ont fait massivement appel à la collaboration des banques qui, appâtées par des taux de profit très alléchants, ont répondu à l'appel. A l'instar de ce qui se passe au même moment dans le domaine de l'industrie, l'en-

Les élites économiques suisses au XXe siècle, Neuchâtel, Alphil-Presses universitaires suisses, 2010, pp. 62-74.

⁴⁸ L. TISSOT, *Le tourisme en Suisse ou l'avènement d'un modèle d'excellence (19e-20e siècles)*, in «Le Globe», 2004, 144, p. 107.

trée massive de financiers dans les conseils d'administration touristiques amorce une fusion du capital bancaire et du capital hôtelier dans ce que l'on pourrait appeler un «capital financier touristique»⁴⁹. En certaines occasions, ce sont même des banquiers qui se muent en promoteurs, stimulant le processus de développement touristique, non seulement à l'échelle régionale, mais également à l'échelle internationale. Une série d'investissements dans l'hôtellerie et les chemins de fer à vocation touristique sont ainsi réalisés à l'étranger avant 1914, souvent portés par une collaboration entre ingénieurs, grands hôteliers et banquiers.

Nécessaire à la mise en œuvre et au succès du modèle touristique suisse, qui est fondé sur la qualité, la haute technicité et le luxe, la forte intensité capitalistique a pourtant certains inconvénients. D'une part, le fort endettement consenti génère des frais fixes importants qui péjorent la flexibilité des entreprises en temps de crise, un gros handicap dans un secteur où la conjoncture est très volatile. D'autre part, une partie de la gouvernance doit être abandonnée aux bailleurs de fonds, et en particulier aux banquiers, qui perdent vite patience lorsque le rendement des capitaux ne répond plus à leurs attentes. Atout incontestable durant la deuxième moitié du 19^e siècle, la forte intensité capitalistique du secteur se transforme en talon d'Achilles dans le contexte de l'Entre-deux-guerres. Tel un colosse aux pieds d'argile, le tourisme suisse est touché de plein fouet par la guerre et ses conséquences conjoncturelles et structurelles. L'intervention étatique devient dès lors indispensable pour le maintenir en vie. L'irrigation du secteur en capital, qui demeure un enjeu central, trouve alors sa solution dans l'instauration d'un système de crédit hôtelier piloté par l'Etat, en collaboration avec les associations patronales et les banques. Une autre histoire...

⁴⁹ Pour l'entrelacement des banques et de l'industrie et la notion de capital financier, voir M. MAZBOURI, *L'émergence de la place financière suisse (1890 1913). Itinéraire d'un grand banquier*, Lausanne, Antipodes, 2005.

Annexe 1 - Les banquiers privés du CA de la Société immobilière d'Ouchy (Beau-Rivage Palace) et leur rôle dans le financement de la société

<i>Nom du banquier Années au CA</i>	<i>Nom de la banque</i>	<i>Nombre d'actions max</i>	<i>Capital-obligations 1881 (francs)</i>	<i>Nom de la banque en 1904</i>	<i>Capital-obligations 1904 (francs)</i>
Emile Bory-Hollard 1857-1894	Bory & Hollard	594 (1894)	78'000	Bory, Marion & Cie	170'000
Charles-Auguste Bugnion 1888-1922	Charles Bugnion	270 (1887)	220'000	Charles Bugnion	425'000
Edouard Carrard 1880-1887	C. Carrard & Cie	210 (1882)	27'000	Chavannes & Cie	280'000
Louis Chappuis 1857-1885	D'Ernst & Chappuis				
Paul Chappuis 1885-1887	D'Ernst & Chappuis	51 (1887)	35'000		
Charles De La Harpe 1890-1895	Siber & de la Harpe	240 (1894)			
Sigismond Marcel 1860-1869	Félix Marcel & fils				
Marc Morel-Marcel 1896-1920	Hoirs de Sigismond Marcel	233 (1894)	100'000	Morel-Marcel, Günther & Cie	425'000
<i>Banquiers du CA: 399'500 (1598 x 250)</i>		<i>1598</i>	<i>460'000</i>		<i>1'300'000</i>
<i>Total capital-actions : 1'000'000</i>		<i>Total: 4'000</i>	<i>Total: 600'000</i>		<i>Total: 2'050'000</i>

Annexe 2 - Les mandats touristiques du promoteur Marc Morel-Marcel: en noir; les CA dans l'hôtellerie / en gris,
les CA dans les transports

26

Lausanne	Signal de Chexbres CA 1902-1931	Montreux-Oberland bernois CA 1907-1929
SIO Beau Rivage CA 1896-1920 Vice-président 1906-1920	Suisse occidentale et Simplon CA 1881-1889	Montreux Palace CA 1895-1931
<i>Lausanne- Ouchy</i> CA 1891-1914	Arc lémanique	Vevey-Montreux
Zermatt	Hôtels Seiler CA 1908-1920	<i>Aigle-Leysin</i> Vice-président 1898-1917 Président 1917-1931
Société générale d'Hôtels CA 1904-1931 Président 1920-1931	<i>Chemin de fer du Simplon</i> CA 1876-1881	Société climatique de Leysin CA 1890-1929 Président 1925-1929
Sierre	<i>Sierre-Montana</i> CA 1911	Leysin
	Hôtel de l'Union CA ?-1890	Bex
	MARC MOREL-MARCEL	
	Hors Arc lémanique	

Annexe 3 - Les réseaux d'investissement de Marc Morel-Marcel: administrateurs avec lesquels il partage au moins deux mandats touristiques

- Jean-Jacques Mercier-de Molin 3 CA
- Gustave Perdonnet 3 CA
- Jean Russwyl 3 CA
- William Cuénod 2 CA
- Charles Gaudin 2 CA
- René de Gautard 2 CA

Droit

- Louis Rosset 3 CA
- Gustave Ador 2 CA
- Charles Boiceau 2 CA
- Paul Cérésole 2 CA
- Lucien Chessex 2 CA
- Jean de Muralt 2 CA
- Jules Pflivet 2 CA
- Alfred Renevier 2 CA

Banque

Marc Morel-Marcel

Hôtellerie

- Alexandre Emery 6 CA
- Ami Chessex 2 CA
- Louis Dufour 2 CA
- Lucien Emery 2 CA
- Philippe Faucherre 2 CA
- François Spickner 2 CA

Santé

- Charles David 3 CA

Industrie

- Jules Monnerat 2 CA

Education

- Marius Nicollier 3 CA

