

*Originaires de la région de Schwyz, les Fassbind ont assuré pendant six générations l'hébergement des voyageurs sur la route du Gothard, avant de devenir le plus grand groupe hôtelier familial de Suisse.*

## Une succession sur la vo



### Entretien avec Eric Fassbind

Directeur des hôtels Alpha-Palmiers, Agora et City, à Lausanne  
 Gradué 1988  
[eric.fassbind](mailto:eric.fassbind)  
[@fassbindhotels.com](https://www.fassbindhotels.com)

Propos recueillis par  
 Graziella Schaller  
[graziella.schaller](mailto:graziella.schaller)  
[@gradueshec.ch](https://www.gradueshec.ch)

### Parcours d'un gradué HEC

En 1988, licence HEC en poche, Eric Fassbind résiste aux sirènes des grandes entreprises. Alors que ses camarades se lancent dans le monde des banques ou des assurances, il choisit de poursuivre sa formation à l'École hôtelière de Lausanne. Il travaille à Madrid, Berne et Paris, avant d'entrer dans une fiduciaire genevoise active dans le consulting hôtelier.

Il rejoint son père pour gérer l'Hôtel Ambassador et rachète l'Hôtel City-am-Bahnhof, à Berne, puis décide en 1995 de quitter la chaîne familiale. Il dirige pendant 2 ans et demi l'Office du tourisme de Villars, et assure la promotion touristique des Alpes vaudoises. Il se tourne ensuite vers le World Economic Forum de Davos, comme directeur administratif.

La reconstruction totale de l'Alpha-Palmiers en 1999 est l'occasion pour Eric de revenir dans l'entreprise familiale, avec un projet précis : la responsabilité et le suivi du chantier de 40 millions de francs, avant la reprise de la direction des hôtels lausannois.

En parallèle, sensible à l'écologie, il met sur pied à l'École hôtelière de Lausanne le premier cours consacré à la gestion hôtelière et au développement durable « Environment and Hotel Management ».

### La dynastie Fassbind

Vers 1920, le grand-père d'Eric, qui possède et gère des hôtels sur le Righi, profite du nouveau tunnel ferroviaire du Gothard pour installer des hôtels à Lugano (gérés actuellement par le cousin d'Eric).

« Le fruit d'une grande confiance réciproque »

Désireux de venir s'installer en Suisse romande, au centre-ville, les parents d'Eric, Georges et Doris Fassbind décident de fonder un groupe d'hôtels de trois et quatre étoiles. Ils quittent le Tessin et achètent l'Hôtel des Palmiers

à Lausanne, qui deviendra l'Alpha-Palmiers, peu avant l'Exposition nationale de Lausanne en 1964.

Aujourd'hui, le groupe hôtelier Fassbind est constitué de sept établissements : l'Alpha-Palmiers, l'Agora et le City, à Lausanne, gérés par Eric Fassbind. L'Ambassador et le City-am-Bahnhof à Berne, le Cristal et le Cornavin à Genève sont dirigés depuis 1996 par Marc, le frère d'Eric et sa femme Claudia, tous deux diplômés HEC.

### La succession

Pleins de respect pour leurs parents qui ont construit et développé l'entreprise familiale, les deux frères y baignent en osmose depuis leur plus tendre enfance. Leur formation continue a commencé au berceau ! Bien que le



## ie de la réussite !

monde hôtelier ne soit peut-être pour un HEC pas aussi attirant que celui des grandes multinationales, Eric Fassbind mesure la chance de sa situation, et il en parle comme d'une «douce fatalité»!

Le transfert des activités entre les générations s'est fait de manière naturelle, en particulier grâce au chantier de l'Alpha-Palmiers. Mais le succès de cette succession est surtout le fruit d'une grande confiance réciproque, de discussions et d'une recherche permanente de l'équilibre. Eric Fassbind parle volontiers de «portes ouvertes en continu». Informelle avec sa mère, plus organisée avec son père qu'il voit tous les lundis à 10 heures, la coordination se fait naturellement. La personnalité de Georges Fassbind y est pour beaucoup, lui dont la femme dit qu'il est «dur en affaires,

mais très doux en famille». Et Eric d'ajouter avec sagesse: «Heureusement, le jardin est assez grand pour toute la famille!».

Toutefois, à chacun son job! La mère d'Eric s'occupe du recrutement, des ressources humaines et du housekeeping; son père gère les réservations de groupes, les délogements

### «Surtout savoir faire» des concessions

ainsi que les finances des holdings. Eric est le directeur des trois hôtels lausannois et le responsable de la vente et de la commercialisation.

S'il n'y a pas de résistance au changement de la part des parents, il y a parfois de l'incompréhension par rapport aux nouveaux projets, mais elle laisse la place à la confiance. Il en est allé ainsi du restaurant thaïlandais ou de la vente par internet.

#### Et si on parlait un peu finances?

Entre 1999 et 2002, l'endettement de la holding atteint un niveau très élevé: l'excavation des six niveaux en pleine ville a entraîné un coût de l'ouvrage hors norme, et la ligne de crédit d'environ 40 millions a causé quelques nuits d'insomnie à la famille... Depuis, il y a eu d'autres chantiers: 15 millions investis dans l'Hôtel Ambassador à Berne, puis des rénovations à l'Hôtel Cornavin à Genève et, évidemment, l'entretien courant des hôtels. Depuis le 1<sup>er</sup> mai, l'hypothèque de la holding est entièrement remboursée.

Avec fierté, Eric peut affirmer que les hôtels Fassbind ont une force de rendement hors norme. Une bonne administration et un comportement économe offrent des nouvelles liquidités qu'il faut songer à placer. C'est un nouveau métier pour l'entreprise familiale!

#### L'avenir ?

Le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la holding a été partagée en deux «demi-holdings» pour les deux frères. Une aide externe a permis de régler les aspects légaux et fiscaux. Eric reprendra les

trois hôtels lausannois (Agora, Alpha-Palmiers et le City) et Marc et sa femme Claudia les quatre hôtels de Berne et de Genève.

L'Hôtel Agora sera entièrement refait. Le permis de construire qui vient d'être accordé permettra d'ajouter 28 chambres à l'Alpha-Palmiers. La rénovation de l'Hôtel Cristal à Genève est programmée pour 2010.

Une succession n'est pas un long fleuve tranquille! Il y a des moments de joie et des moments très durs en cas de désaccord, notamment à cause de la grande affection entre les générations. C'est un processus en perpétuel mouvement, qui évolue pendant des années. S'il devait donner ses secrets pour réussir une succession, Eric dirait que **les parties doivent être à l'écoute l'une de l'autre, qu'elles doivent se respecter mutuellement, exprimer clairement leurs désirs et surtout savoir faire des concessions.**

L'aventure ne fait que commencer! Eric est un entrepreneur conscient de sa chance, qui apprécie d'être son propre patron, avec la liberté d'action extraordinaire que cela lui donne!

#### 7 à 9 du MBA

Le premier mercredi du mois, Eric Fassbind accueille à l'Alpha-Palmiers les «7 à 9» du MBA, manifestations pour lesquelles il met gracieusement une salle à disposition. Pour connaître le programme: [www.gradueshec.ch/hec/mba.html](http://www.gradueshec.ch/hec/mba.html)

