

L'interview de la semaine Paraît chaque samedi

► **Eric Fassbind** Directeur de quatre hôtels Fassbind sur huit, ainsi que responsable du développement de la chaîne familiale

«L'hôtellerie de ville en Suisse n'est pour l'heure pas affectée par l'évolution des taux de change»

Propos recueillis par Bastien Buss

Le Temps: L'euro, une calamité pour votre profession?

Eric Fassbind: C'est un terme largement exagéré, qui ne fait d'ailleurs pas partie de mon vocabulaire. Car on se rend souvent compte que la situation a posteriori n'a pas été aussi grave que ce qui avait été craint. Objectivement, il faut de plus ajouter que l'hôtellerie de ville n'est pour l'heure pas affectée par l'évolution des devises. Dans le tourisme citadin trois et quatre étoiles, créneau sur lequel nous sommes actifs, la marche des affaires continue à être positive. Par contre, la situation est bien sûr tout autre dans l'hôtellerie de montagne. Ce secteur s'apparente d'ailleurs presque à une autre profession.

– Pourquoi ce décalage?

– Fondamentalement, l'économie suisse se porte bien, le pays attire des multinationales et il dispose d'une fiscalité attrayante. Un ensemble d'éléments et d'autres qui attirent les voyageurs d'affaires, dont le flux ne s'interrompt pas malgré la crise monétaire européenne. De plus, les événements du printemps arabe ont peut-être incité les touristes européens à rester sur leur propre continent. Nombreux sont nos clients qui ont opté pour un séjour citadin de deux à trois jours en Suisse. Dans ce contexte plutôt porteur pour nous, j'ai pris le pari avec plusieurs amis de la profession, nous allons au-devant d'un été hôtelier très favorable.

– La cherté du franc va-t-elle induire une sélection hôtelière naturelle ou est-ce plutôt une distorsion de la concurrence?

– Difficile de répondre à cette question, surtout pour les destinations alpines où le facteur prix revêt une importance plus grande. En ce qui concerne notre segment, il est vrai que la situation est aberrante avec un euro qui n'a jamais été aussi faible et dans le même temps nos affaires se portent bien. Toujours est-il que, renchérissement du franc ou non, l'image de l'offre touristique suisse n'est pas celle d'un produit bon marché. Ce qui s'est produit par le passé, c'est que le touriste étranger ne s'était pas rendu compte que nous étions devenus très concurrentiels en

termes de prix. Cela dit, l'horlogerie ou le lait suisses ne sont pas connus pour leurs tarifs attractifs. Il en va de même dans l'hôtellerie. En soi, cette perception n'est pas dramatique. Par contre, il faut absolument que tout le reste soit huilé comme une montre suisse. Avec des trains à l'heure, de la propreté, etc. Lorsque vous dites à un client que le check-in est à midi, il doit l'être. A l'inverse, si vous allez en Espagne ou au Maroc, cela se produira à 15 ou 16 heures.

– Donc le client est d'accord de davantage bourse délier?

– Tout à fait. Mais les prestations doivent être en adéquation avec l'image que les étrangers ont de notre produit.

– Même si le client européen doit payer pour la même chambre 25% de plus qu'il y a deux ans?

– Le touriste étranger sait pertinemment qu'en venant en Suisse, sa carte de crédit va plus chauffer qu'ailleurs. L'un dans l'autre, sur un séjour par exemple de deux jours à Bruxelles, suivi de l'Alsace, pour terminer en Suisse, l'impact du franc sera relatif. Par ailleurs, s'il est certain que la thématique de la monnaie s'avère omniprésente en Suisse, je ne suis pas sûr que les touristes suivent les cours de change au quotidien. Par contre, ils savent que leur séjour sera cher, mais, en même temps, constituera une belle expérience.

– Guglielmo Brentel, président d'Hotelleriesuisse, estime que 1000 hôtels sont menacés dans le pays. Votre avis?

– Si cette prévision alarmiste devait se concrétiser, elle ne touchera pas à mon avis les hôtels urbains.

– Pour contrer la force du franc, les hôteliers suisses pourraient au moins améliorer leurs prestations, estime toujours Guglielmo Brentel. Certains n'ont pas fait leurs devoirs au niveau de la qualité, selon lui. Est-ce que ces attaques vous touchent?

– Monsieur Brentel défend une corporation d'hôteliers, tous différents, dans laquelle nous ne nous retrouvons pas toujours. Prenons l'exemple des étoiles, basées sur des critères objectifs et mesurables. Nous avions ainsi oublié de mettre les kits de couture dans les chambres. Ce qui



Remplir les chambres. «Si vous n'êtes pas plein, c'est que vos prix ne sont pas justes.» LAUSANNE, 19 JUILLET 2011

nous avait fait passer dans la catégorie trois étoiles. Entre-temps, nous avons récupéré la quatrième. Mais je reste convaincu que le client ne se focalise pas sur cet

élément précis. Compte bien plus à ses yeux le fait de bien dormir, dans un bon lit, d'être en sécurité, d'avoir un bon accueil, un personnel à l'écoute et prévenant, etc.

– A l'inverse, d'autres spécialistes sont d'avis qu'il faut en finir avec les jérémiades euro. Qu'en pensez-vous?

– C'est peut-être plus sain et plus constructif en effet. Car il existe des contre-mesures. Dans notre groupe, nous menons une gestion tarifaire extrêmement flexible. Prenons un exemple. Une chambre ce soir au City à Lausanne reviendra à 300 francs, car nous sommes complets. Mais demain le prix sera fixé à 80 francs car je veux absolument remplir l'hôtel, qui a encore des disponibilités. Le phénomène euro avec de tels différentiels de tarifs d'un jour à l'autre n'a donc qu'un impact marginal. De plus, lorsqu'un client étranger réserve en ligne, il aura les prix affichés en euros et ne verra donc pas l'influence des taux de change.

– Vous fixez donc vos tarifs un peu de l'image de ce que fait EasyJet...

– Il s'agit en effet d'une sorte de yield management, encore très peu répandu dans notre profession et encore moins dans l'hôtellerie de montagne. Si je n'arrive pas à remplir les chambres, alors j'abaisse de manière très agressive les tarifs. Il faut absolument que ma chambre trouve un preneur. Sinon elle sera vide ce soir et je ne toucherai rien. C'est une évidence

Hôtelier-cycliste

Tout prédestinait Eric Fassbind à embrasser la carrière hôtelière. Issu d'une famille baignée dans cette profession depuis six générations, le patron, né en 1966, s'est toutefois donné le temps. D'abord avec des études à HEC à Lausanne, puis à l'Ecole hôtelière. Ensuite avec un poste de directeur administratif au World Economic Forum, avant de diriger l'office du tourisme de Villars. La fibre développement durable bien ancrée, Eric Fassbind se rend sur son lieu de travail à vélo. Qu'il pleuve ou qu'il vente d'ailleurs. Et c'est aussi sur deux roues qu'il fait le tour des trois hôtels lausannois du groupe. **B. B.**

mais souvent oubliée. Par contre, si je la vends 50 francs, c'est toujours ça de pris et peut-être même viendront s'ajouter en parallèle un repas au restaurant, des boissons au minibar, un DVD, un petit-déjeuner.

– Vous jugez ainsi l'effet devise...

– Oui. C'est une manière naturelle de contrecarrer les aléas de l'euro.

– Pourquoi cette pratique n'est-elle pas généralisée dans la profession?

– Tout le monde affirme agir de la sorte, mais concrètement très peu d'hôteliers le font. Baisser les prix ne doit pas être un tabou. Comme les compagnies aériennes sont contraintes de le faire avec leurs avions, nous nous devons de remplir nos chambres. Si vous n'êtes pas plein, c'est que vous vous êtes trompés dans vos prix.

– Concrètement, comment les aléas monétaires affectent-ils vos activités?

– Comme déjà mentionné, nous ne subissons pas les effets des taux de change. Le premier semestre 2011 se termine avec un bilan favorable dans nos trois hôtels lausannois, avec une hausse du chiffre d'affaires comprise entre 11,8% et 14,15%. L'évolution est positive tant en volume, c'est-à-dire les nuitées, qu'en prix moyen. L'activité du Senator à Zurich, que nous avons racheté en avril, ne peut pas encore être analysée sur la durée. Cette marche des affaires réjouissante est bienvenue à un moment où le groupe a consenti d'importants investissements, avec l'acquisition par exemple du Senator, et à la veille de l'agrandissement de l'hôtel Agora à Lausanne.

– En quoi ces travaux consisteront-ils?

– Le chantier de l'ensemble de l'hôtel devrait durer jusqu'en été 2012. Nous disposerons ensuite de plus de 140 chambres contre 81 actuellement. L'investissement total se monte à 25 millions de francs, après les 15 millions injectés dans le Cristal et les 15 millions à l'Ambassador à Berne.

– De combien de chambres disposez-vous au total?

– Nos huit établissements comptent 930 chambres, pour un peu moins de 200 collaborateurs. Nous sommes donc, sans forfanterie, la plus importante chaîne hôtelière familiale du pays. Cela fait six générations que les Fassbind gèrent des hôtels. La chaîne Fassbind Hotels a quant à elle été créée dans les années 60 à Lausanne par mes parents.

«Nos structures sont simplifiées à l'extrême»

► Le rachat d'un hôtel à Zurich a représenté un tournant. Bâle pourrait suivre à l'avenir

Le Temps: Des projets d'expansion pour votre groupe?

Eric Fassbind: S'implanter à Zurich, ville où la concurrence fait rage avec de nombreux nouveaux hôtels, a représenté un tournant pour nous au mois d'avril. Il faut désormais digérer cette acquisition, restructurer les activités, insuffler à l'établissement notre culture et philosophie d'entreprise, avant de penser à d'autres villes. Reste que nous visons Bâle et pourqu'il nous un renforcement dans les centres urbains où nous sommes déjà présents. J'analyse de nombreux projets, mais peu aboutissent. Ils doivent correspondre à nos

critères. Pour le Senator, cela faisait cinq ans que j'étais sur le dossier.

– Y a-t-il surcapacité à Zurich?

– L'avenir nous le dira. Mais les projets d'implantations abondent. Je constate ainsi que les prix dans la capitale économique du pays sont beaucoup plus bas qu'à Lausanne ou Genève. De l'ordre de 25% au moins. Il est beaucoup plus difficile de tirer les tarifs vers le haut à Zurich.

– Vous publiez depuis peu les principales performances économiques de quatre de vos hôtels. Pourquoi? En tant que groupe familial rien ne vous y oblige...

– On entend beaucoup de rumeur sur les résultats de l'hôtellerie. Mais force est de constater que le public reçoit principalement des informations sur les performances du secteur luxe. L'actualité sur

l'hôtellerie milieu de gamme n'est que rarement abordée. Fassbind Hotel a décidé de faire dorénavant, trimestriellement, un point succinct sur la marche de ses affaires. En présentant les principales performances économiques de ses quatre hôtels, le public pourra se faire une idée sur la conjoncture de l'hôtellerie de ville de milieu de gamme.

– Votre frère Marc s'occupe des deux hôtels genevois du groupe. Quelle est la force d'une entité familiale?

– Je serais davantage tenté de parler de gestion collégiale que familiale. Il n'y a pas de grand chef. Tous les employés mettent la main à la pâte. Le manager connaît tous ses collaborateurs et n'a pas de secrétaire. Fondamentalement, tout le monde est impliqué, a conscience qu'il est son propre manager. La femme

de chambre par exemple ne s'occupe pas que de nettoyer les chambres. Nos structures sont simplifiées à l'extrême, en atteste l'absence d'un département ventes. Ce qui peut être perçu comme une hérésie dans notre milieu. Au final, les prises de décisions sont nettement accélérées. Et surtout, nous sommes des hôteliers pas des financiers. Le groupe est ainsi exempt de toute dette bancaire. La famille doit vivre de ses activités, mais ne pas hésiter à se remettre en question.

– Songez-vous à vendre le groupe?

– Absolument pas. Cela n'est pas prévu, à moins que les circonstances de la vie ne nous y contraignent. Ce ne sont cependant pas les offres qui manquent, aucune ne méritant toutefois que l'on s'y attarde.

Propos recueillis par B. B.