

By Fassbind, l'artisan hôtelier devenu grand

Le groupe lausannois a récemment ouvert deux hôtels à Zurich. Il va continuer son expansion dans les années à venir, avec des méthodes originales qui font leurs preuves.

Avec six établissements, 170 collaborateurs et 694 chambres réparties entre Lausanne et Zurich, la chaîne lausannoise des Hôtels by Fassbind est le plus grand groupe hôtelier indépendant en Suisse. Eric Fassbind, le propriétaire et directeur, a rejoint le groupe familial en 2000 (*lire encadré*) après avoir travaillé en tant que consultant en ex-Yougoslavie, directeur de l'Office du tourisme de Villars et de la promotion des Alpes vaudoises ou encore directeur logistique du WEF, le Forum économique de Davos.

Il ne fait jamais de plans sur le long terme, réinvestit continuellement dans ses établissements et, dans la tradition de l'hôtellerie familiale suisse, s'occupe personnellement des soucis de ses hôtes. Avec une règle d'or: sans cesse se réinventer pour mieux se démarquer.

Vous avez, depuis le début de l'année, ouvert deux nouveaux hôtels à Zurich, le Züri et le Swiss Night, faisant de vous le seul hôtelier indépendant romand - à l'exception de votre frère - à avoir percé sur le marché alémanique. Envisagez-vous désormais de vous étendre à l'étranger?



ERIC FASSBIND. Propriétaire et directeur, Hotels By Fassbind.

Même si l'idée m'a traversé l'esprit, ouvrir un hôtel dans un autre pays européen n'est pas dans mes plans. Ma principale force est d'avoir une structure très peu hiérarchisée dans un domaine que je connais et comprends bien, à savoir l'hôtellerie milieu de gamme au centre de villes suisses. Je me concentre sur les trois et quatre étoiles et n'ouvriraient, par exemple, jamais un hôtel en montagne ou un cinq étoiles. C'est un autre métier.

Le fait d'être indépendant vous permet-il de réinvestir la totalité de vos profits dans l'expansion et la mise à jour de vos hôtels?

Oui, j'ai la chance de posséder chacun de mes hôtels, sans dette, et de ne pas avoir de conseil d'administration. L'entier du cash-flow est ainsi réinvesti et n'enri-

chit pas un groupe d'actionnaires. En six ans, j'ai investi 120 millions à Zurich. La prochaine étape - d'ici 15 à 18 mois - sera le possible agrandissement de l'Alpha-Palmiers (Lausanne), ou encore l'ouverture d'un établissement à Bâle, Zurich ou Lausanne. Il est cependant très difficile, dans une industrie aussi lente, de faire des plans sur le long terme. On doit sans cesse se remettre en question. La technologie change beaucoup de chose, il y a de nombreux processus administratifs à adapter et à mettre en place.

Chacun de vos hôtels possède une identité propre, avec des thématiques spécifiques et locales, que vous imaginez personnellement. C'est votre manière de vous démarquer face à la concurrence?

C'est indispensable. Sinon je m'ennuierais. Il faut laisser aux grandes chaînes internationales les hôtels unifiés et impersonnels. Ce n'est pas mon business. Je prends toujours en compte le quartier où se situe l'hôtel et collabore ensuite avec des architectes qui donnent une identité spéciale au bâtiment. L'hôtel à sa place dans son environnement et il faut jouer avec ça. Même les noms des établissements sont

pensés ainsi, à l'image du Swiss Wine à Lausanne. J'ai décidé de le positionner sur la thématique du vin, car je trouvais que dans le canton de Vaud l'image liée à la viticulture restait peu exploitée.

Dans une optique de personnalisation des services, vos hôtes trouvent dans leurs chambres un mot de bienvenue avec votre carte de visite et votre adresse mail.

Vous êtes sur tous les fronts... Je suis quelqu'un qui contrôle tout. Personne ne s'occupe de la presse ou du marketing. Je ne fais pas de budget et n'ai pas de comptable pour me faire du re-

porting. Le chiffre d'affaires ne m'intéresse pas. Ce qui m'intéresse, c'est combien je dépense en lessive par chambre occupées. Quelle est la charge de salaire par chambre. Combien de personnes ont réservé, mais ne sont pas venues. Combien d'employés nous devons engager. Ce ne sont pas forcément des indicateurs qu'on a l'habitude de voir dans la presse, mais c'est ma manière de gérer mes affaires.

Quel regard portez-vous sur l'uberisation de l'hôtellerie, avec l'apparition de plateformes comme Airbnb ou Booking.com? À chaque fois qu'un nouveau business model apparaît, beaucoup

crient à la catastrophe. On ne peut pourtant pas prédire ce qui va se passer. Il y a des cycles et il est primordial de s'adapter à notre époque. Airbnb n'est pas une mauvaise chose. Surtout, on ne peut aller contre. C'est un phénomène planétaire. Souvent décrit comme étant le diable par les hôteliers, je trouve Booking.com extraordinaire. En quelques clics seulement, l'utilisateur peut réserver une chambre à un prix correct en ayant une vision globale du marché. C'est assez génial.

INTERVIEW:
LEILA UEBERSCHLAG

L'hôtellerie? Une histoire de famille avant tout

Avant de revenir à Lausanne dans l'entreprise familiale en 2000, pour suivre la rénovation de l'Alpha-Palmiers - en mains de la famille depuis 1962 et rouvert en mai 2002 - Eric Fassbind a vécu aux États-Unis, en ex-Yougoslavie ou encore à Madrid. Diplômé de la HEC Lausanne et de l'École hôtelière de Lausanne, il a notamment dirigé des hôtels de la famille à Berne, travaillé en tant que directeur de l'Office du tourisme de Villars et de la promotion des Alpes vaudoises ou encore comme directeur logistique du WEF, le Forum économique de Davos. Avec son frère Marc et son cousin, il représente la 6^e génération d'une famille d'hôteliers, originaires

du canton de Schwytz. Après le décès de leur père en 2010, les frères scindent le groupe familial. Chacune des deux sociétés possède, depuis cette époque, sa propre identité. Éric détenant les «Hotels By Fassbind» à Lausanne et Zurich, Marc et sa femme les «Fassbind-Hotels» de Genève et Berne. By Fassbind possède aujourd'hui trois hôtels à Lausanne (l'Alpha Palmiers, le Swiss Wine, Agora Swiss) et trois hôtels à Zurich (le Züri, le Swiss Night, le Théâtre). En 2016, By Fassbind a réalisé un chiffre d'affaires de 30 millions. Cette année, Eric Fassbind table sur des revenus atteignant 36 millions de francs, grâce à l'ouverture des deux établissements à Zurich. - (LU)



OPTIMISER



Rating S&P: AA

En souscription jusqu'au 21.09.2017, 14h30

*Données indicatives qui seront fixées définitivement lors du fixing initial

Barrier Reverse Convertible Callable

Une plus grande protection grâce à la barrière In Fine avec observation unique à l'échéance du produit

NESTLÉ, NOVARTIS, ROCHE

N° de valeur 38 280 016

5.25%* p.a.

- Nominal: CHF 1 000
- Barrière In Fine: 76%* du fixing initial

- Maturité: 27.09.2019
- Clause de rappel semestriel (la première fois après 1 an)

Définition

Le fonctionnement des produits est expliqué sur notre site www.bcv.ch/invest

LEAD MANAGER: Banque Cantonale Vaudoise, Lausanne. FOR, DROIT APPLICABLE: Lausanne, droit Suisse. RESTRICTION DE VENTE: La diffusion de ce document et/ou la vente de ces produits peuvent être sujettes à des restrictions (par ex. USA, US persons, UK, UE, Guernsey); elles ne sont autorisées que dans le respect de la législation applicable. MATÉRIALISATION: La Valeur est constituée sous forme de droit-valeur inscrit dans le système de virement de SIX SIS SA. Elle n'est ainsi pas matérialisée et toute impression et livraison de titres individuels sont exclues. RISQUES: La valeur des produits à l'expiration peut être inférieure au prix d'achat. Les risques liés à certains placements, en particulier les dérivés, ne conviennent pas à tous les investisseurs. Avant toute opération, l'investisseur est invité à procéder à un examen spécifique de son profil de risque et à se renseigner sur les risques inhérents, notamment en consultant la brochure «Risques particuliers dans le négoce de titres» de SwissBanking (disponible dans nos locaux ou sur notre site interne: http://www.bcv.ch/static/pdf/fr/risques_particuliers.pdf). Les performances antérieures ne garantissent pas des performances actuelles ou futures. Ces produits ne sont pas une participation à un placement collectif de capitaux au sens de la loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (LPCC) et ne sont par conséquent pas soumis ni à autorisation ni à surveillance de l'Autorité de surveillance des marchés financiers (FINMA). Ainsi, l'investisseur ne peut pas prétendre à la protection de la LPCC. L'investisseur est exposé au risque de défaut de l'émetteur. La valeur des produits structurés ne dépend pas uniquement de l'évolution du/des sous-jacent(s), mais également de la solvabilité de l'émetteur, laquelle peut changer pendant la durée des produits. La survenance de situations de marché extraordinaires, d'urgence ou d'inconvertibilité peut affecter les dates et les autres conditions mentionnées dans ce document. L'investisseur est soumis aux spécifications légales ou contractuelles des marchés sur lesquels le sous-jacent est traité ainsi que celles prévues par l'émetteur ou auxquelles celui-ci est soumis. Ce document n'est pas un prospectus d'émission au sens des articles 652a et 1156 du Code suisse des obligations ni un prospectus simplifié au sens de l'art 5 al. 2 LPCC. Ce document est informatif. Il n'est ni une offre, ni une invitation, ni une recommandation pour l'achat ou la vente de produits spécifiques.

www.bcv.ch/invest
021 212 42 00

Nous attirons votre attention sur le fait que les communications sur ce numéro sont enregistrées. Lorsque vous nous appelez, nous considérons que vous acceptez cette procédure.

