

## 16 Economie

## «Il y a un tabou sur les baisses des prix»

**HÔTELLERIE** Les tarifs, mais aussi les modèles d'affaires. Eric Fassbind, propriétaire des sept hôtels du groupe By Fassbind, dénonce le manque de réactivité du secteur face à la crise. Avec ses critiques, il cherche à ce que les aides qui vont arriver soient intelligemment distribuées

PROPOS RECUEILLIS PAR SERVAN PECA  
@servanpeca

Trier le bon grain de l'ivraie, c'est le moment ou jamais. Alors que le gouvernement vaudois devrait se prononcer cette semaine sur les aides octroyées au secteur hôtelier, c'est ce que recommande Eric Fassbind. Pour le propriétaire et patron du groupe By Fassbind, il sera nécessaire de les diriger au bon endroit.

Comme ses confrères, l'hôtelier, qui possède sept hôtels répartis entre Zurich et Lausanne, dont l'Alpha Palmiers, traverse une crise sans précédent depuis le début de la pandémie. Pour lui aussi, les temps sont durs, les clients trop rares, les chambres trop vides.

Cela ne l'empêche pas de s'interroger sur la pertinence de voler au secours du secteur hôtelier. Ce qu'il craint, c'est que l'on omette de faire la distinction entre les différents établissements, leur statut, leurs propriétaires et leur capacité, ou non, à se montrer innovants. Son avis détonne, alors que le secteur du tourisme, et l'hôtellerie de ville en particulier, se trouve en grande difficulté et appelle à l'aide.

Issu de la sixième génération d'une famille d'hôteliers, Eric Fassbind est connu pour dire ce qu'il pense. Même si c'est contrariant pour le reste de la profession. Dans cette interview, il ne déroge pas à cette règle. Mais ses critiques ont un objectif: les aides qui seront débloquées doivent être intelligemment distribuées.

**Il y a donc de bons et de mauvais hôtels?** Ce dont je suis certain, c'est qu'il y a des surcapacités dans les villes. Et que c'est un phénomène que l'on observe depuis longtemps, déjà. J'ai par exemple décompté qu'à Genève, 2200 nouvelles chambres vont arriver sur le marché très bientôt. A Zurich, 3500 et à Lausanne, 1200. C'est énorme.

**Pourquoi rien n'est entrepris pour corriger le tir?** Il faut, selon moi, distinguer trois types d'hôtels. Il y a les établissements familiaux qui ont des réserves, qui amortissent leurs transformations et investissements dans les quinze ans, comme cela doit se faire. Ils sont pour l'instant peu menacés par la crise, car ils retrouvent leurs clients. C'est mon cas. Puis il y a les établissements que je qualifierais d'objets de prestige, détenus par de riches propriétaires et qui ne font que très rarement des bénéfices. L'argent du contribuable doit-il les soutenir, au-delà du chômage partiel? Enfin, il y a les hôtels qui sont le résultat d'investissements de la part de groupes financiers qui se concentraient auparavant sur l'immobilier. Ils ont vu dans l'hôtellerie une opportunité pour placer une partie de leur fonds. Ce sont eux qui ont fait exploser le nombre de chambres disponibles.

**Qu'est-ce qui vous dérange, finalement, dans la situation actuelle?** Je suis surpris de constater que ceux qui, pendant des années, ont prôné le non-interventionnisme de l'Etat se tournent aujourd'hui vers lui pour demander de l'aide.

**Vous n'en faites pas partie?** J'ai toujours été fortement attaché à mon indépendance financière. J'ai constitué des réserves, c'est ainsi que j'ai appris à travailler: nous-mêmes nous-mêmes responsables de notre bien-être et de notre avenir. Je me sens un peu mal à l'aise de voir que, tout à coup, il faut absolument recevoir des aides. Ce d'autant plus que l'année 2019 était une excellente année pour l'hôtellerie de la région, avec notamment la Fête des Vignerons. Et 2020 avait très bien commencé, grâce aux Jeux olympiques de la jeunesse.

## PROFIL

**1966** Naissance à l'hôtel Alpha Palmiers à Lausanne.

**1988** Master HEC à Lausanne.

**1991** Diplôme de l'Ecole hôtelière de Lausanne, puis directeur des hôtels familiaux bernois.

**2003** Retrouve le groupe hôtelier familial à Lausanne, après avoir dirigé l'Office du tourisme de Villars, puis l'administration du WEF.

**2010** Décès de Georges, son père, et scission du groupe familial. Lui crée By Fassbind avec les trois hôtels lausannois. Son frère reprend les quatre hôtels de Genève et de Berne.

**2011** Premier des trois hôtels à Zurich, le Senator, aujourd'hui Zuri par Fassbind.

**2018** Avec l'achat de l'hôtel Lausanne by Fassbind, le groupe gère 770 chambres en Suisse.

**2020** L'un de ses deux fils devient directeur de la restauration.



Eric Fassbind: «A Bâle, une motion a été déposée pour demander des aides. Ce texte est intéressant parce qu'elles seraient conditionnées au fait que les entreprises puissent démontrer qu'elles connaissent des difficultés liées au coronavirus, et qu'elles ont de bonnes perspectives pour l'avenir.»

**La brutalité du choc n'exige pas d'interventions particulières?** Je ne dis pas qu'il ne faut pas d'aides. Je comprends très bien qu'elles sont nécessaires pour les indépendants, ou pour les commerces qui ont dû fermer. Mais nous, les hôtels, nous n'avons jamais fermé. Et nous avons été aidés par le chômage partiel. Certains propriétaires ont fait des concessions pour leurs locataires – ce que sont certains hôtels. C'est le propre de l'entrepreneuriat de traverser des moments de crise! Je suis donc d'avis de cibler les aides.

**De quelle manière?** C'est évidemment la grande question. Je n'ai pas de réponse toute faite. Si l'on décide d'aider tout le monde, des prêts sans intérêt, pour autant qu'ils soient à long terme, sont envisageables. Certains hôtels pourraient-ils être rachetés ou soutenus par l'Etat? C'est possible, cela existe déjà sous certaines formes.

**Mais comment opérer un tri intelligent des bénéficiaires?** A Bâle, une motion a été déposée pour demander une aide de 10 à 15 millions de francs, à fonds perdu. Ce texte est intéressant parce que les aides seraient conditionnées au fait que les entreprises puissent démontrer qu'elles connaissent des

difficultés liées au coronavirus, et qu'elles ont de bonnes perspectives pour l'avenir. Cela dit, il y a là aussi un problème de distinction entre ceux qui auraient fourni beaucoup d'efforts depuis mars et les autres. Un autre critère d'éligibilité pourrait être la capacité à innover. Mais je suis bien conscient que c'est extrêmement difficile à déterminer.

**«Je suis surpris de constater que ceux qui ont longtemps prôné le non-interventionnisme de l'Etat se tournent aujourd'hui vers lui pour demander de l'aide»**

**Et votre groupe de sept hôtels, comment traverse-t-il cette crise?** Non sans mal. Notre chiffre d'affaires a chuté de 70% cette année. Mais j'ai pris le temps d'analyser chaque

coût, et nous sommes presque parvenus à une baisse des charges d'une même ampleur. Mais heureusement qu'il y a le chômage partiel. L'hôtellerie est un secteur qui a un grand besoin de personnel. Dans mon groupe, qui compte 150 employés, nous sommes actuellement à environ un tiers de réduction d'horaires de travail. Nous finirons l'année sans perte, avec un petit bénéfice.

**Vous subissez donc un choc de même amplitude que les autres?** Oui, mais on a pu se réinventer, nous avons trouvé des idées. On peut transformer des hôtels en espaces de co-living, par exemple. Certains l'ont fait à Zurich. Nous, nous avons logé du personnel hospitalier à la semaine ou au mois, nous avons trouvé des espaces pour trois physiothérapeutes qui ne pouvaient plus respecter les distances dans leur cabinet, etc. Pour toucher une nouvelle clientèle, nous avons aussi baissé le prix des chambres, jusqu'à 40 francs la nuit, parfois. Dans un quatre-étoiles...

**A ce prix-là, est-ce vraiment rentable?** Soit vous gardez vos chambres vides, soit vous les utilisez. Si certaines de mes chambres ne sont pas occupées,

je ne peux pas les stocker pour le lendemain, c'est une perte qui n'est jamais compensée. En de pareilles circonstances, on ne peut pas ne rien changer à son modèle. Mais je constate un manque de mouvement, de réactivité.

**«J'encourage l'Etat à accompagner les hôtels dans une reconversion plutôt que de soutenir une offre pléthorique développée sur le scénario d'une croissance ininterrompue du tourisme mondial»**

**Certains hôtels ne prennent pas assez d'initiative?** Il y a par exemple un tabou sur les prix. C'est même une sorte de recommandation: surtout ne pas baisser les prix, par crainte de ne plus jamais pouvoir les remonter. Il y a encore beaucoup trop d'hôtels qui ne comprennent pas les avantages du yield management à la EasyJet [un système de gestion tarifaire flexible]. Ils ont les informations, mais ne suivent pas les recommandations qui leur sont faites. Pour ma part, je pratique le yield management depuis quinze ans. Et avant cela, j'ai vu mon père faire pareil, avant même que les logiciels dédiés à cette stratégie existent. Ça fonctionnait déjà.

**Les opinions que vous exprimez ici ne vont pas plaire dans le milieu dans lequel vous exercez.** Oui, j'en suis conscient et je l'assume. En tant qu'hôtelier vaudois, j'estime que c'est mon rôle de donner mon avis sur la mise en place d'un système de soutien pour l'hôtellerie de ville. J'encourage l'Etat à accompagner les hôtels dans une reconversion plutôt que de soutenir une offre hôtelière pléthorique développée sur le scénario d'une croissance ininterrompue du tourisme mondial.

**Selon vous, le tourisme ne retrouvera pas ses niveaux d'avant?** Le tourisme de masse va mettre beaucoup de temps, s'il y arrive un jour. La Chine, qui a inondé le monde de touristes et motivé beaucoup d'investissements hôteliers, multiplie désormais les projets touristiques internes, comme l'ouverture de Club Med ou le

développement de stations de ski. Pour que ses ressortissants dépensent davantage dans leur pays. A cela, on peut encore ajouter un facteur politique: la nouvelle composition des parlements. Je ne suis pas certain qu'il y aura un grand enthousiasme pour voler au secours des aéroports et des compagnies aériennes.

**Et le tourisme d'affaires, qui concerne directement l'hôtellerie de ville?** Lorsque je discute avec des responsables de grandes multinationales, je constate qu'elles se sont donné les moyens de faire du télétravail. Et ceux qui voyageaient à Hongkong ou à New York ont, depuis mars, découvert les avantages des téléconférences. Aujourd'hui, la qualité du travail à distance, qui va encore s'améliorer à l'avenir, ne justifie plus un bon nombre de déplacements professionnels. La situation est la même pour les congrès ou les manifestations. Ils sont désormais nombreux à se dérouler en ligne, avec au final d'importantes économies pour les organisateurs et pour les participants. ■

INTERVIEW