

Dossier

# Hôteliers de père en fils

En Suisse, de nombreux établissements sont dirigés depuis plusieurs générations par une même famille. Un **atout qui permet de se démarquer de la concurrence, mais qui n'est pas sans danger en termes d'investissements et de successions.**

Texte: Emily Lugon Moulin, Pierre Wuthrich Photos: Kuster Frey

Quel est le point commun entre le Gstaad Palace (BE), l'Hôtel Le Vaisseau de Cortaillod (NE) et l'Hôtel du Golf de Villars (VD)? Tous ces établissements, et bien d'autres encore, sont tenus depuis plusieurs générations par une même famille. En l'absence de statistiques, HotellerieSuisse, l'association des entrepreneurs de l'hôtellerie en Suisse, estime que, selon les régions, entre 50 et 80% des établissements sont la propriété de familles, mais impossible toutefois de savoir depuis combien de générations.

Répartis aux quatre coins du pays, ces hôtels peuvent être aussi bien des adresses modestes que des maisons prestigieuses. «Il ne s'agit toutefois pas d'une spécificité suisse, précise Véronique Kanel, porte-parole à Suisse Tourisme. On retrouve ce genre d'établissement un peu partout dans le monde. Cependant, les Suisses ont été les pionniers de l'hôtellerie dès le XVIII<sup>e</sup> siècle et ont développé très tôt une tradition d'excellence, avec César Ritz, le père de l'hôtellerie de luxe, ou la famille Badrutt qui possède toujours le Palace de Saint-Moritz (GR).»

A l'écart du tourisme de masse du fait de ses prix élevés, la Suisse est, dans son ensemble, davantage épargnée par l'avidité des grandes chaînes mondiales qui investiront plus facilement dans les métropoles ou les grandes stations de ski que dans les régions reculées, présentant pour elles un retour sur investissement moindre. Cet état de fait pourrait expliquer que les familles soient moins tentées de vendre leur patrimoine. Un autre facteur ne doit toutefois pas être sous-estimé: l'enthousiasme des propriétaires. «**Nous exerçons le plus beau métier du monde: nous rendons les gens heureux**», expliquent chacun de leur côté les directeurs Patrick Dietrich, du Waldhaus à Sils-Maria (GR), et Reto Invernizzi, du Land-

gasthof Kemmeriboden-Bad (BE) (*lire encadrés*), deux établissements dans le giron familial depuis respectivement cinq et six générations.

## David contre Goliath

Ces hôtels offrent une vraie plus-value. «Dans ce type d'établissements, les hôtes auront l'impression d'être les invités d'une famille. L'accueil et le temps consacré à chaque client y jouent un rôle particulièrement important.» Malgré toutes ces bonnes volontés, le caractère familial ne suffit pas à faire tourner une maison et les hôtels liés à une dynastie doivent investir pour survivre.

«C'est un énorme défi pour les propriétaires de petits établissements. Les familles qui ne peuvent suffisamment délier les cordons de la bourse s'allient parfois avec un hôtel voisin pour construire un sauna commun. D'autres font appel au crowdfunding comme cela a été le cas à Nax (VS), explique Véronique Kanel. Depuis une dizaine d'années, le métier d'hôtelier est en pleine transformation, notamment avec l'émergence des sites de réservation en ligne, des plateformes d'évaluation et des réseaux sociaux. **Il ne suffit plus de gérer et d'innover, il faut aussi communiquer.**» La création d'un label réunissant les établissements en main des dynasties d'hôteliers n'est cependant pas à l'ordre du jour chez Suisse Tourisme. «Nous les soutenons à travers des promotions thématiques et leur permettons ainsi d'améliorer leur visibilité internationale.»

Reste à convaincre les Européens de venir en Suisse, et les indigènes de ne pas aller voir ailleurs – deux gageures à l'heure du franc fort. «Malgré un environnement difficile, nous restons optimistes pour la saison à venir. L'arrivée de la neige est une bonne nouvelle pour les vacances de Noël», analyse Véronique Kanel.



Patrick Dietrich et sa femme Ursina (assis au centre), entourés de leurs enfants, de Carla et de Felix, la sœur et le père de Patrick (debout).

Waldhaus\*\*\*\*, Sils-Maria (GR)

## «J'ai su très tôt que je voulais devenir directeur de l'hôtel»

Entouré de mélèzes centenaires, le Waldhaus de Sils-Maria, en Engadine, bénéficie d'une situation extraordinaire, perché sur un promontoire surplombant ce qui est peut-être le plus beau lac de Suisse. Mais si les clients se pressent ici depuis 1908, date de son ouverture, ce n'est pas seulement pour la beauté du paysage. C'est également parce qu'ils savent qu'ils ne seront pas traités comme un client anonyme. «Depuis plus d'un siècle, chaque fois qu'un hôte arrive chez nous, il est accueilli personnellement par un membre de la famille. Et il en va de même lorsqu'il quitte notre maison. Ce faisant, nous ne faisons que perpétuer la tradition de notre ancêtre, Josef Giger, le

fondateur de l'hôtel», explique Felix Dietrich, codirecteur de ce mythique établissement de 1977 à 2010. Aujourd'hui, ses fils Claudio et Patrick ont repris le flambeau. Le premier s'occupe essentiellement des cuisines, le second de l'hébergement proprement dit, secondé par Carla, leur sœur, responsable marketing. Ensemble, ils forment la cinquième génération de la famille à diriger le Waldhaus.

«Lorsque j'étais à l'école primaire, je savais déjà que je voulais devenir directeur de l'hôtel», se souvient Patrick, aujourd'hui âgé de 35 ans. Et peu importe le fardeau que peut représenter une bâtisse historique construite à 1800 mètres d'alti-



tude et dont l'entretien nécessite près de 4 millions d'investissements chaque année. «J'ai toujours préféré les vieux modèles de voiture aux plus récents», rigole celui qui, petit, jouait au badminton dans le vaste hall lorsque le Waldhaus était fermé entre deux saisons. «Ma femme et moi n'avons jamais poussé nos enfants à reprendre l'hôtel, précise toutefois son père. D'ailleurs deux de nos enfants font complètement autre chose aujourd'hui.»

**Etre fils de directeur ne permet cependant pas de faire l'impasse sur une solide formation.** Le jeune Patrick a donc appris le métier de cuisinier avant de suivre l'Ecole hôtelière de Lucerne. Ensuite, différents stages l'ont amené aux quatre coins du pays et outre-Atlantique. [«Mon père m'a dit que ce serait bien que je fasse mes erreurs de jeunesse ailleurs»](#), avoue Patrick Dietrich.

**Aujourd'hui, six jours sur sept, durant douze à treize heures par jour, les deux frères gèrent une équipe de cent quarante personnes** et créent avec doigté un incroyable sentiment de sérénité pour les hôtes. Avec succès. Nombre de collaborateurs travaillent au Waldhaus depuis des décennies et certains clients sont particulièrement fidèles. «Nous avons une famille suisse qui vient ici depuis cinq générations», se réjouit Patrick Dietrich.

**Père de deux enfants, le directeur voit l'avenir avec assurance.** En 2016, sa sœur deviendra directrice du nouveau spa qui devrait amener de nombreux nouveaux hôtes suisses et étrangers, malgré le franc fort, tout en permettant de rendre l'hôtel encore plus attrayant pour les fidèles. Et pour ce qui est de la relève, «sept enfants forment déjà la sixième génération. Il y a donc de grandes chances que l'un d'entre eux reprenne plus tard le Waldhaus.»



Nicolas Ming (debout) et son frère Christophe (assis) ont hérité l'hôtel Astra à Vevey de leurs parents Monique et Niklaus A. (assis).



**Hôtel Astra\*\*\*\*, Vevey (VD)**

## «On ne nous a mis aucune pression»

«Le décor n'a presque pas changé depuis plus de cent ans.» Nicolas Ming balaie fièrement des yeux la salle de la Brasserie la Coupole. Ce lieu cher aux Veveysans fait partie de l'hôtel Astra. Un quatre étoiles aux mains de la famille Ming depuis trois générations. Dans le restaurant à l'architecture Belle Epoque, Nicolas et son frère Christophe, les propriétaires, ne montrent aucun signe de nostalgie. La dynastie, originaire du canton d'Obwald, n'a eu de cesse de moderniser son bien.

**L'établissement a également changé de nom en 2005.** «Cela a été le moment charnière du passage de flambeau». Jusqu'alors, Niklaus A. et Monique, leurs parents, étaient aux commandes. «Ils en ont pris la direction en 1965. Il n'y avait alors qu'une dizaine de chambres. C'est notre grand-oncle, Josef, qui avait acheté le Buffet de la Gare dans les années cinquante.»

**De leur enfance, les deux frères ont gardé quelques anecdotes savoureuses.** «Dès que l'on rentrait de l'école, on se précipitait dans le restaurant pour y soulever les coussins à la recherche de pièces. On passait la plupart de notre temps ici.»

**Aujourd'hui, Nicolas s'occupe des finances et des ressources humaines.** Christophe du marketing et des réservations. «On ne nous a mis aucune pression. Notre sœur a suivi une autre voie.» Les frères se sont formés en Suisse et à l'étranger avant de rejoindre l'entreprise familiale. «La clientèle apprécie de nous voir, c'est un gage de confiance.» Et pour agrandir leur empire, ils ont acquis, en 2012, l'hôtel du Nord, à Aigle (VD).

**Les deux quadragénaires assurent qu'ils ne forceront pas la prochaine génération à reprendre le flambeau.** «Mais c'est vrai que la pomme ne tombe jamais loin de l'arbre.» →





Heiner Invernizzi-Gerber et son épouse Elisabeth (assis) ont vendu en 2010 l'hôtel Landgasthof Kemmeriboden-Bad à leur fils Reto (debout) et à sa femme Alexandra (debout). Leur petite Lynn pourrait plus tard à son tour hériter d'une affaire en or.

Landgasthof Kemmeriboden-Bad\*\*\*s, Schangnau (BE)

## «C'était primordial de faire aussi carrière ailleurs»

A un jet de pierre de la biosphère de l'Entlebuch, classée à l'Unesco, l'hôtel Landgasthof Kemmeriboden-Bad, lové le long de l'Emme, ressemble fort à un décor de cinéma avec ses imposantes façades en bois. Pourtant, cet ancien établissement thermal jumelé à une ferme est bien réel. Tout comme la famille qui gère le complexe depuis 1834, date de construction de cet hôtel trois étoiles supérieur.

A la tête de cette belle auberge de campagne depuis 2010, on trouve Reto Invernizzi, arrière-arrière-arrière-petit-fils du fondateur, et sa femme Alexan-

dra. Et même si l'actuel directeur a voulu un temps devenir boxeur, comme l'un de ses grands-pères, ou paysan, il s'est toujours senti attiré par l'hôtellerie. «Déjà petit, j'aidais au service ou à préparer les banquets. J'ai toujours été en contact avec la clientèle.» Après avoir suivi un apprentissage de cuisinier et l'école hôtelière de Thoune, Reto Invernizzi s'expatrie pour deux ans, direction le Canada. «C'était primordial pour moi de faire carrière en dehors de l'exploitation familiale. L'éloignement m'a permis aussi de réfléchir à mon futur.» C'est là, dans un 5 étoiles de l'Alberta, qu'il se pose la question déterminante pour son ave-

nir: «Aimerais-je diriger le Landgasthof Kemmeriboden-Bad, indépendamment du fait qu'il soit dans la famille depuis toujours?» La réponse – un grand «oui» – le renvoie sur ses terres où il achète l'hôtel à son père. «Comme ma famille a toujours beaucoup investi, j'ai repris un établissement sain qui ne nécessitait pas de mettre de l'argent pour être au niveau des standards actuels.»

Une aubaine qui permet à Reto Invernizzi d'immédiatement se projeter dans le futur afin de trouver de nouveaux clients. «En hiver, nous construisons des igloos. On peut y manger ou y

dormir. Le taux d'occupation est de 98%, un chiffre dont rêve plus d'un hôtelier», sait, pas peu fier, le directeur. Fier également, l'est son père, même s'il ne le lui a jamais dit. Aujourd'hui, malgré un contexte économique difficile, Reto Invernizzi réalise un chiffre d'affaires supérieur à celui jamais atteint par ses parents. «Pour mon papa, qui aime les chiffres, c'est la preuve que j'ai réussi.» Lynn, 2 ans, la fille de Reto et Alexandra, pourrait donc hériter d'une affaire particulièrement prospère – mais seulement si elle le souhaite.

→ Lire l'interview de Pierre-André Michoud, page 17

## L'interview

## «Il va falloir serrer les dents»

**Les fils ou filles qui grandissent dans l'hôtel de leurs parents sont-ils à bonne école pour apprendre le métier?**

Oui et non. Tout dépend comment les parents travaillent. Certains parviennent à transmettre leur amour du métier et à partager leur savoir-faire avec leurs enfants. D'autres, au contraire, en travaillant trop et en mettant leur vie privée de côté, dégoûtent leur progéniture qui se tournera vers un autre métier.

**Avec pour conséquence la vente du bien?**

Oui. Dans les années 1980 et 1990, beaucoup d'hôtels ont changé de mains. Les héritiers n'en voulaient plus. Le jeu n'en valait pas la chan-

delle en termes d'investissements. C'était aussi l'époque du boom des résidences secondaires, et nombre d'établissements ont été transformés en appartements. Montana (VS), par exemple, a connu une désertification des hôtels.

**Vous parlez d'investissements. Ils sont plus que nécessaires pour lutter contre le franc fort...**

Aujourd'hui, il faut avoir des produits hyperperformants pour attirer une clientèle toujours plus exigeante. Les familles qui n'ont pas assez de moyens pour moderniser leur outil de travail peuvent trouver des partenariats avec des actionnaires dits silencieux, soit des sortes de mécènes qui sont tombés amoureux de la région,

ou par le biais de financements croisés en réalisant par exemple sur la même parcelle des logements à vendre en résidences secondaires.

**Etes-vous confiant en l'avenir?**

Il va falloir serrer les dents, car les clients sont moins nombreux. Le gage de réussite de l'hôtellerie suisse réside dans la qualité du service. Il est donc primordial de maintenir son outil de travail en bon état, d'offrir une prestation de qualité avec un service hors pair. Dans un établissement familial, le directeur est aussi le propriétaire. Il a donc tout intérêt à ce que l'affaire tourne, et ce, de manière pérenne, pour lui et toute sa famille. **MM**



**Pierre-André Michoud,**  
vice-président  
d'Hotelleriesuisse.