

# Le financement est le problème

**Romain Wanner** Avec neuf établissements en Suisse romande, le groupe BOAS fait partie des acteurs incontournables de l'hôtellerie.

Bernard Russi est le PDG du groupe BOAS. Après un CFC de mécanicien, il est resté pendant huit ans à la police cantonale avant d'acquiescer à une formation en santé publique. Puis, il commence à gérer des institutions sanitaires en 1986, et dès 1989, il reprend, avec son épouse Anne, ce qui sera le premier établissement du groupe BOAS. Ce n'est qu'en 1993 qu'il s'est intéressé aux hôtels avec le Bristol de Montreux. Aujourd'hui, BOAS gère en tout 16 établissements dans le domaine médical, répartis entre des appartements protégés et des EMS, ainsi que 9 hôtels et les Bains de Saillon.

**GastroJournal:** La conjoncture actuelle est plutôt difficile pour les hôtels. Comment faites-vous pour vous en sortir?

**Bernard Russi:** Vous avez raison, la situation n'est pas facile pour l'hôtellerie. Je pense toutefois qu'il ne faut pas toujours se lamenter en disant qu'on n'y arrive pas. Il faut aussi vouloir, se donner les moyens

« Si vous parlez d'hôtellerie à un banquier, il prend peur! »

et surtout travailler. Lorsque nous avons repris le Grand Hôtel des Rasses, tout le monde nous a dit que nous étions fous et que nous allions nous planter. Cette année, c'est la première fois que cet hôtel fera du bénéfice depuis plusieurs décennies. Quand nous avons repris cet établissement, il avait un taux d'occupation inférieur à 30%, et aujourd'hui, il dépasse les 50%. Combien de fois ai-je entendu que des gens ont été mal reçus dans des établissements, que leur arrivée dérangeait presque le personnel. La solution, c'est de se mettre au boulot!

Quel est le plus grand problème de l'hôtellerie d'aujourd'hui?

Le financement, c'est selon moi le plus grand problème de l'hôtellerie. C'est terrible! Vous êtes toujours en train de tirer au renard pour avoir de l'argent. Une grande partie des

## Aquatis



Le Groupe BOAS exploitera l'hôtel d'Aquatis, à Lausanne Vennes. «C'est un grand projet, presque l'aboutissement d'une carrière», explique Bernard Russi. Un projet d'avenir pour l'entreprise qui motive les troupes: «Tout le personnel s'implique. Je reçois des postulations à l'interne.» Au sein du groupe, 30 collaborateurs ne s'occupent que du projet. «Je dois parfois même les freiner! C'est un défi passionnant. Il faut trouver des solutions innovantes.» **rw**



Bernard Russi aime valoriser ses collaborateurs, comme sur cette photo où il pose avec l'équipe de l'Hôtel Discovery: (de gauche à droite) Melvin Pontarlier, chef de rang, Bernard Russi et Frédéric Bordier, directeur adjoint de l'hôtel.

établissements du groupe sont la propriété d'investisseurs. Nous ne nous occupons que du mobilier. J'aimerais bien être propriétaire, ce serait trop beau. Le groupe BOAS ne possède que de petites structures, comme le Petit Manoir à Morges. Vous parlez d'hôtellerie à un banquier, il prend peur! Il y a des préjugés négatifs de la part des banquiers vis-à-vis de l'hôtellerie ce qui est triste.

Pourquoi est-ce si difficile d'obtenir de l'argent?

Il y a peut-être un amalgame entre les hôteliers et les cafetiers-restaurateurs. Tout le monde pense qu'avec un café-restaurant il est possible de faire de l'argent. Mais c'est souvent dans la restauration qu'on fait le moins d'argent. C'est aussi là où il y a le plus de faillites chaque année. Alors quand ceux qui ont accordés des prêts ont tout perdu plusieurs fois dans un même secteur, l'image

« Beaucoup d'hôteliers sont aujourd'hui dépassés »

en prend un coup et cela prêterite l'hôtellerie. Mais il n'y a pas que ça. Je pense qu'il y a un projet à réaliser sur 20 ans, pour améliorer la formation. Il faut le reconnaître: il y a beaucoup d'amateurisme dans le métier. Je ne sais pas si vous avez vu certains hôtels, mais il y a pas mal de professionnels qui entretiennent des vieilleries... Dès lors, il ne faut pas s'étonner si ça ne va pas. Les hôtels sont là pour offrir des prestations. Il est possible d'avoir un vieil outil de travail, mais il doit être propre, bien entretenu. Certains n'ont pas compris qu'ils sont en train de vendre un produit. Il ne faut pas vouloir réaliser du profit à tous prix, mais d'abord faire de la qualité. Je crois beaucoup en l'hôtellerie, mais je crois que les gens doivent se réveiller. Beaucoup d'hôteliers sont aujourd'hui dépassés même s'ils sont sortis des plus grandes écoles hôtelières.

Comment améliorer la qualité?

Pour avoir un hôtel qui fonctionne, il faut une équipe qui marche. Mais

pour avoir de la qualité, il faut payer ses employés. A un moment, il faut acheter de la qualité pour vendre de la qualité. Comment exiger le meilleur d'une personne qui est sous-payée? L'hôtelier doit aujourd'hui se remettre en question. Le directeur est utile, le service et la femme de ménage sont utiles. Mais plus important, il faut se rappeler que l'on a ce que l'on paie. C'est certainement plus cher, plus dur, cela demande d'être plus innovant, cela demande plus de travail. Mais cela devrait être une évidence d'offrir de bonnes conditions de travail. Certains hôteliers pensent qu'il est inévitable d'engager des employés au noir ou au gris. Je ne suis pas d'accord.

Quelle place a le personnel au sein du groupe BOAS?

Nous avons créé un «service social» à l'interne pour aider nos collaborateurs. Au sein du groupe, nous avons un collaborateur totalement indépendant qui est à la disposition des employés pour les aider s'ils ont des problèmes. S'ils ont des difficultés financières, nous pouvons aussi leur accorder des prêts. Il faut que les gens sentent qu'ils ne sont pas là que pour travailler pour nous. Il faut qu'ils sachent qu'ils font partie d'une équipe qui est aussi là pour les aider dans les situations délicates. De plus, la confidentialité est respectée jusqu'au sommet de la hiérarchie. Sauf s'il y a des prêts, nous ne savons pas qui utilise notre service social et nous ne voulons pas être au courant. Pour nos équipes, c'est aussi un avantage. S'il y a un conflit avec un chef, un directeur, les gens n'osent souvent pas parler. Là, ils savent qu'ils peuvent discuter avec une personne de confiance.

Que pensez-vous de la collaboration entre établissements?

Pour moi, au niveau Suisse ou au plan régional, il me paraît une évidence que les établissements doivent collaborer. Au niveau romand et sur l'Arc lémanique, cela se fait beaucoup aujourd'hui. Je pense que la collaboration est plutôt bonne, nous nous connaissons, nous nous parlons et parfois nous nous rendons service. Il faut arrêter de ne voir que le négatif. Même s'il est clair qu'un

groupe qui a deux ou trois hôtels dans la région voudra garder son marché et nous le nôtre. Mais c'est même souhaitable. C'est cette «compétition» qui fait la beauté de ce métier.

« Pour être bon dans ce que vous faites, il faut travailler »

Quelle est la clé de la réussite?

Il faut oser. Prendre des risques. Il ne faut pas se plaindre que rien n'avance si on n'a rien fait pour. C'est une question d'état d'esprit. L'autre facteur, c'est qu'il faut travailler. Quand vous allez écouter un concert et que vous voyez que les musiciens s'exercent tous les jours pendant des heures et qu'ils ont fait des sacrifices incroyables pour être des virtuoses, c'est là que vous comprenez que pour être bon dans ce que vous faites, il faut travailler.

Quelle est pour vous la plus grande réussite de l'hôtellerie suisse?

Parfois, le Suisse s'auto-flagelle. Partout, on entend toujours que les Autrichiens sont meilleurs que nous. Il faut arrêter, ce n'est pas vrai. Globalement, il y a un magnifique travail qui se fait dans l'hôtellerie. Une nouvelle génération d'hôteliers arrive. Ce sont des gens de qualité avec un état d'esprit qui change. Je pense que notre hôtellerie, d'ici une dizaine d'années, avec les changements qui se font, sera parmi les leaders européens. On n'a rien à envier aux pays voisins. On a de superbes outils aujourd'hui et des établissements qui font un travail magnifique. Mais, comme partout, certains doivent se remettre en question.

## IN KÜRZE

Bernard Russi ist Generaldirektor der BOAS-Gruppe, die mit neun Hotels eine der grossen Gruppen der Westschweizer Hotellerie ist. Der Unternehmer bereut den Verlust der Gastlichkeit. Doch sein grösstes Problem ist es, Investoren zu finden. «Wenn man bei Bankern über Geld spricht, bekommen sie Angst», sagt Bernard Russi.