



Pénurie du personnel: Une opportunité pour innover

Comment l'hôtellerie a repensé ses pratiques face à la pénurie



Dr. Inès Blal, Associate Professor of Strategy & Social
Entrepreneurship



William-Alexandre François, Director of Business Projects and
Hospitality Experience

Pénurie dans le secteur Hôtelier

Un aperçu

44 % des hôteliers suisses peinent à recruter (HotellerieSuisse, 2023).

5'700 postes vacants dans le secteur au 1er trimestre 2025 (+7 % par rapport à fin 2024, OFS).

Les régions alpines sont particulièrement touchées à cause du manque de logements pour le personnel. (SECO 2025)



Pénurie dans le secteur Hôtelier

Les métiers concernés

Service

Cuisine

Réception

Nettoyage

Maître d'hôtel et GM



Pénurie & La Crise Covid

Covid: un révélateur

- Des convergences latentes
 - Une rupture
 - Nécessité d'innover
- Flexibilité
 - Equilibre vie
 - Du sens



Pénurie

La question de la rémunération

« Faute d'accord entre les partenaires sociaux, le tribunal arbitral a fixé les salaires minimaux de l'hôtellerie-restauration pour 2025 »

« Dès le quatrième trimestre 2025, de nouvelles négociations débuteront pour créer une CCNT modernisée qu'il s'agira de faire adopter d'ici au 1er janvier 2028. »

« Un accord a déjà été conclu sur les salaires minimaux pour 2026 et 2027 »



Axe 1: Recrutement: Du Savoir-Faire au Savoir-Etre



Compétences
Posture & Attitude



Attractivité
Compensations
Opportunités de voyages
Opportunités de progression

Axe 2: Dans l'emploi



Nouvelles pratiques

Jours de repos
Heures supplémentaires
Conditions Saisonniers
Formations
Planification des heures
Pénibilité



On boarding & Valeurs

Accueil et intégration à la culture de l'entreprise
Transmission des valeurs

« En mai 2022, les deux hôtels zurichois 25Hours réduisaient leur semaine de travail à 38 heures, réparties sur quatre jours au lieu de cinq. Résultat: les postulations ont bondi de 30%. »

Pénurie dans le secteur Hôtelier

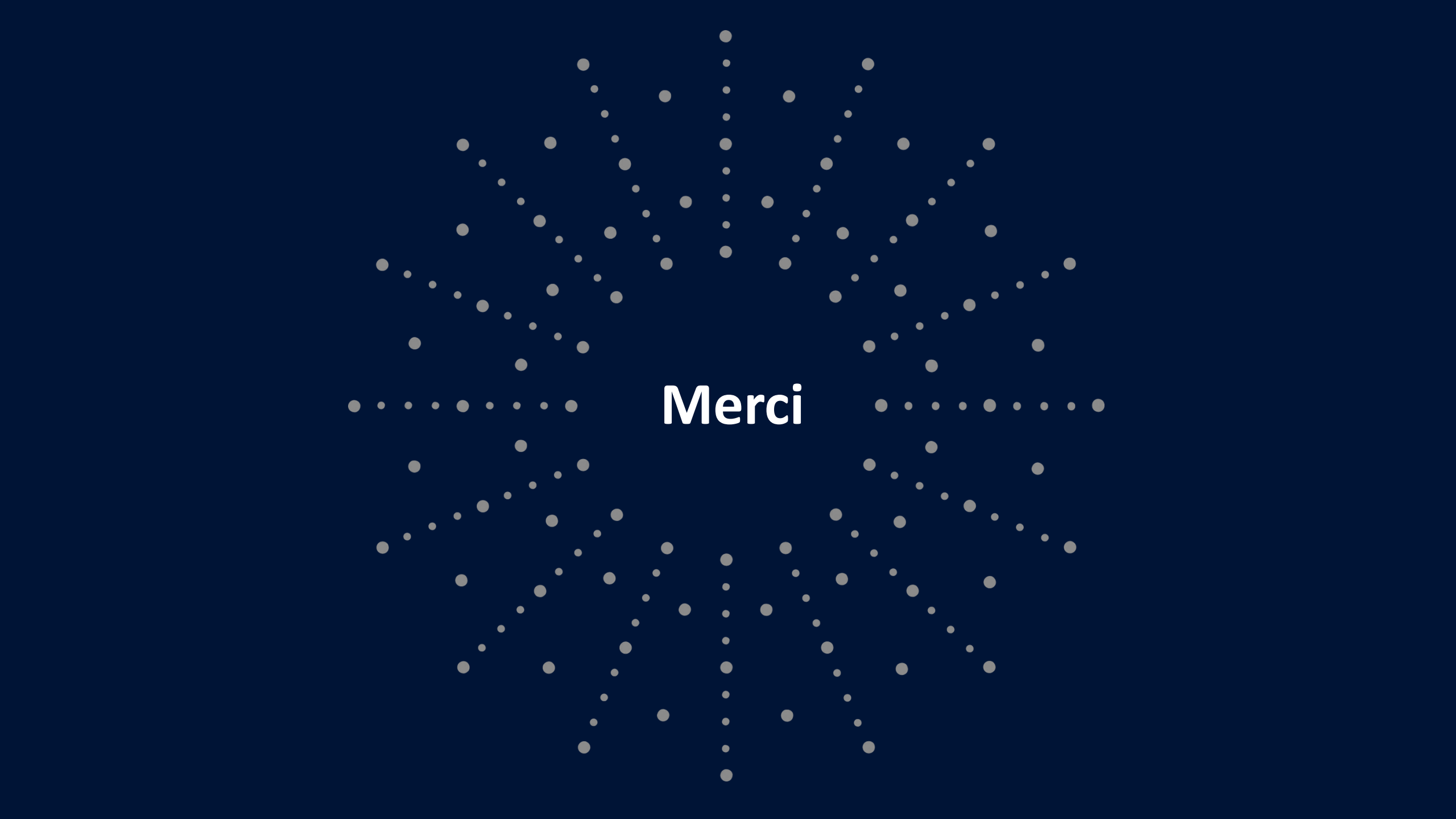
Une opportunité

Possibilité de démarcation claire pour attirer les talents. 3 leviers:

- Upskilling: reconnaître les compétences transférables et offrir des parcours d'évolution
- Nouveaux bassins: explorer et puiser dans des talents sous-exploités
- Repenser les métiers avec les nouvelles technologies

- Flexibilité
- Equilibre vie
- Du sens





Merci



Inès Blal

Associate Professor | Board
Member | Corporate Strategy & So...



William-Alexandre FRANCOIS ✓ · 2nd

Director of Business Projects and Hospitality Experience

Geneva, Geneva, Switzerland · [Contact info](#)

Références

Secrétariat d'État à l'économie (SECO). (2025, 3 janvier). L'hôtellerie mise sur l'amélioration des conditions de travail. Portail PME. <https://www.kmu.admin.ch/kmu/fr/home/actuel/interviews/2025/hotellerie-mise-amelioration-conditions-travail.html>

HotellerieSuisse. (2023). Pénurie de main-d'œuvre qualifiée : faits et chiffres pour l'hôtellerie-restauration en Suisse. HotellerieSuisse. <https://www.hotelleriesuisse.ch>

Office fédéral de la statistique (OFS). (2025). Statistique des postes vacants : 1er trimestre 2025. Neuchâtel : OFS. <https://www.bfs.admin.ch>

Eigenmann, J. (2024, 8 mars). La paradoxale situation de l'emploi dans l'hôtellerie-restauration. Le Temps. https://www.hotelleriesuisse.ch/fileadmin/user_upload/images/Regionen/Vallis/14_Media/Medienberichte/2024-03-08_LeTemps_La_paradoxale_situation_de_l_emploi_dans_l_hotellerie-restauration.pdf