

> Pénurie de main-d'œuvre dans l'hôtellerie et la gastronomie: perception de la profession par des étudiant·e·s en Valais



Autrices:

Vanessa Boffetti, Félicie Boillat, Eléonore Fouchault, Sabrina Schwander (étudiantes du Bachelor en Tourisme de la HES-SO Valais-Wallis)

Coaches: Marut Doctor et Roland Schegg, enseignants à la HES-SO Valais-Wallis

Partenaire économique: GastroValais, par son directeur Stève Delasoie

GASTRO  **VALAIS**

Septembre 2022

> Table des matières

➤ Résumé managérial	p. 3
➤ Contexte de l'étude	p. 4
➤ Question de recherche et objectifs	p. 6
➤ Approche méthodologique	p. 7
➤ Résultats	
- littérature	p. 10
- sondage	p. 16
➤ Conclusions	p. 30
➤ Contact	p. 35

> Résumé managérial

Les générations évoluent et leurs priorités changent. Les employé·e·s, notamment parmi les générations Y (naissance entre 1980 et 2000) et Z (après 2000) accordent désormais autant, sinon plus, d'importance aux conditions de travail qu'au salaire. Ils recherchent un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle («work-life balance»).

Dans le cadre du cours *Projets d'Institut* du cursus Bachelor en Tourisme de la Haute École de Gestion, une étude sur la **perception des métiers de l'hôtellerie et de la restauration** a été réalisée dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre dans le secteur.

Le projet a pour objectif de suggérer des améliorations structurelles aux employeurs, de moderniser l'image de ce

domaine et d'anticiper les grands changements afin d'assurer l'avenir de ces métiers. La question de base était dès lors **«Dans l'hôtellerie et la restauration, que faire pour répondre au désir de sens et de bien-être au travail exprimé par les jeunes ?»**.

L'élément central du travail a été **la réalisation d'une enquête auprès d'une population de jeunes adultes qui suivent une formation tertiaire**. Un questionnaire en ligne a ainsi été administré en mai 2022 à la population estudiantine de la HES-SO Valais-Wallis (toutes filières confondues) afin de connaître ses perceptions. **Au total, 326 personnes ont répondu au sondage.**

L'enquête révèle ainsi que les **principaux inconvénients perçus dans les métiers**

de l'hôtellerie et de la restauration sont: **l'environnement de travail stressant**, les **nombreuses heures supplémentaires** et les **bas salaires**.

Les autres éléments saillants montrent un **manque de valorisation de ces métiers** dans notre société et des **horaires de travail décalés** et parfois **contraignants**.

Les **étudiant·e·s veulent un équilibre entre travail et vie personnelle**, ce qui signifie qu'elles et ils ne souhaitent pas travailler un grand nombre d'heures par semaine ou consacrer tous les jours de la semaine à leur travail.

Zusammenfassung

Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe: Wahrnehmung der Berufe durch Studierende im Wallis

Die Generationen entwickeln sich weiter und ihre Prioritäten ändern sich. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, insbesondere der Generationen Y (geboren zwischen 1980 und 2000) und Z (nach 2000), messen den Arbeitsbedingungen mittlerweile genauso viel oder sogar mehr Bedeutung bei als dem Gehalt. Sie streben nach einem Gleichgewicht zwischen ihrem Privat- und Berufsleben ("work-life balance").

Im Rahmen des Kurses *Institutsprojekte* des Bachelorstudiengangs Tourismus an der Hochschule für Wirtschaft wurde eine Studie über die **Wahrnehmung der Berufe im Hotel- und Gaststättengewerbe** durchgeführt.

Ziel des Projekts war es, den Akteuren aus der Branche in Bezug auf die

Problematik des Arbeitskräftemangel im Gastgewerbe strukturelle Verbesserungen vorzuschlagen, das Image dieses Bereichs zu modernisieren und große Veränderungen zu antizipieren, um die Zukunft dieser Berufe zu sichern. Die Grundfrage lautete daher „**Was kann im Hotel- und Gaststättengewerbe getan werden, um dem von jungen Menschen geäußerten Wunsch nach Sinn und Wohlbefinden am Arbeitsplatz gerecht zu werden?**“

Im Mittelpunkt der Studie stand die **Durchführung einer Umfrage unter jungen Erwachsenen, die eine Ausbildung im Tertiärbereich absolvieren**. So wurde im Mai 2022 ein Online-Fragebogen an die studentische Bevölkerung der HES-SO Valais-Wallis (alle Studiengänge) gerichtet, um ihre Wahrnehmungen zu erfassen. Insgesamt

haben 326 Studierende auf die Umfrage geantwortet.

Die Umfrage ergab, dass **die wichtigsten wahrgenommenen Nachteile der Berufe im Hotel- und Gastgewerbe das stressige Arbeitsumfeld, die vielen Überstunden und die niedrigen Löhne** sind.

Weitere wichtige Aspekte sind die **mangelnde Wertschätzung dieser Berufe in unserer Gesellschaft und die unregelmäßigen und manchmal belastenden Arbeitszeiten**.

Studierende wünschen sich eine **ausgewogene Work-Life-Balance**, d. h. sie wollen nicht eine große Anzahl von Stunden pro Woche arbeiten oder jeden Tag der Woche ihrer Arbeit widmen.

> Contexte de l'étude

- Les blocages et les fermetures pendant la pandémie de **Covid-19 ont précipité le départ de nombreux travailleurs** mais ont également **réduit l'attractivité des formations et de métiers dans l'hôtellerie et la restauration**. Ni un effet de mode, ni une conséquence de la crise sanitaire, c'est un **phénomène de société**, une tendance de fond. La branche de l'hôtellerie-restauration est en pleine évolution et le **Covid a fonctionné comme un accélérateur** de cette tendance déjà en marche.
- Le **Covid a également permis aux patrons de prendre du temps pour faire le point**, en «sortant la tête du guidon». Des changements ont déjà été entrepris chez certains d'entre eux, comme par exemple des fermetures hebdomadaires ou une diminution de la carte.

> Contexte de l'étude

- L'inquiétude plane autour de la **pénurie de personnel dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration**. Depuis la pandémie de Covid-19, les hôtels peinent à retrouver un fonctionnement standard et certains établissements sont même forcés de diminuer leurs offres et services par manque de personnel.
- Le secteur souffre d'une pénurie de main-d'œuvre, d'un **turnover élevé** et de **difficultés de recrutement et de rétention du personnel**, impactant la rentabilité des institutions et la satisfaction de la clientèle.
- De **nombreuses raisons** en sont la cause, comme **certaines conditions de travail** qui alimentent cette situation. La pénibilité des conditions de travail, relatées par les médias, contribuent également à la mauvaise image du secteur. Le recrutement d'employés qualifiés devient alors difficile.
- Le **Covid n'a pas amélioré l'attractivité des postes** puisque la sécurité de l'emploi a souvent été impactée par les mesures prises par l'État afin d'endiguer la pandémie. De plus, un grand nombre d'employés ont profité des fermetures et réductions des horaires pour se réorienter professionnellement.

> Question et objectifs



- Dans le cadre du cours *Projets d'Institut* du cursus Bachelor en Tourisme de la Haute École de Gestion, une étude sur les métiers de l'hôtellerie et de la restauration a été réalisée pour GastroValais et son directeur Stève Delasoie.
- Le projet a pour **objectif** de **suggérer des améliorations structurelles** aux employeurs, de **moderniser l'image de ce domaine** et d'anticiper les grands changements afin d'assurer l'avenir de ces métiers, notamment auprès des jeunes.
- La question de base est ainsi «***Dans l'hôtellerie et la restauration, que faire pour répondre au désir de sens et de bien-être au travail exprimé par les jeunes ?***».

> Approche méthodologique

Partie 1: La première partie de l'étude a consisté en une **revue documentaire** afin de **répertorier les problèmes identifiés** dans d'autres études et rapports et de **recenser les solutions proposées** pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre.

Partie 2: L'élément central du travail a ensuite été la **réalisation d'une enquête** auprès d'**une population de jeunes adultes qui suivent une formation tertiaire**. Un **questionnaire en ligne** a ainsi été administré **en mai 2022 aux étudiant·e·s de la HES-SO Valais-Wallis** (toutes filières confondues) afin de connaître leurs perceptions.

Plusieurs questions étaient posées, passant par leurs expériences du domaine de l'hôtellerie et restauration, leur intérêt et aussi leur ressenti. **L'objectif** était de **déterminer l'intérêt des jeunes talents pour ces métiers** afin d'en dégager les points forts et les points faibles.

Au total, **326 personnes ont répondu** au sondage. Le profil de cet échantillon de population est présenté dans les pages suivantes.

> Profil des répondant·e·s au sondage réalisé auprès des étudiant·e·s de la HES-SO Valais-Wallis (I)

Sexe		Âge		Langue maternelle		Canton d'origine	
Féminin	72%	20 ans ou moins	12%	Français	83%	VS	55%
Masculin	26%	21-22 ans	37%	Allemand	12%	VD	17%
Catégorie additionnelle	2%	23-24 ans	28%	Autre	4%	FR	8%
		25-30 ans	16%	Italien	1%	GE	6%
		Plus de 30 ans	6%			JU	5%
						Autre	9%

n=326

> Profil des répondant·e·s au sondage réalisé auprès des étudiant·e·s de la HES-SO Valais-Wallis (II)

Formation précédente		Filière		Type de formation	
Lycée-collège-gymnase	34%	Tourisme	39%	À temps plein	83%
École professionnelle	24%	Économie d'entreprise	17%	En emploi	11%
École de commerce	18%	Travail social	16%	À temps partiel	6%
École de culture générale	12%	Technologies du vivant / Système industriel / Énergie et techniques environnementales	11%		
Autre HES	11%	Physiothérapie / Soins infirmiers	9%		
Université / EPF	9%	Informatique de gestion	7%		
Autre	13%	Arts visuels	2%		

n=326



hes.
so
business.

> **Résultats de la
*recherche documentaire***

> Avantages de l'hôtellerie-restauration pour les employé·e·s, selon les études consultées

Éléments favorables pour les employés	Auteurs associés
Avantages sociaux	Schegg, 2003; Nickson, 2007
Opportunité d'évolution professionnelle rapide	Vitacite, 2021; Schegg, 2003; Manceau, 2014; Logisco, 2021; école Hôtelière de Genève, 2021; Bresson, 2021
Possibilité de carrière à l'internationale	
Travail lucratif pour les étudiants (pourboire)	Tremblay & Trottier, 2017
Nombreux débouchés	Vitacite, 2021; Seydoux, 2010; Manceau, 2014; École Hôtelière de Genève, 2021
Contact client	Tremblay & Trottier, 2017; Vitacite, 2021; Logisco, 2021
Développement de soft skills	Vitacite, 2021
Horaires flexibles et variés	Logisco, 2021
Tâches et travail variés	Logisco, 2021; Mon CDI, 2019
Pas/peu de qualification nécessaire	Manceau, 2014

> Désavantages de l'hôtellerie-restauration pour les employé-e-s, selon les études consultées

Éléments défavorables pour les employés	Auteurs associés
Faible rémunération	Carrere, 2016; Schegg, 2003; Bresson, 2021;
	Nickson, 2007; Poulston, 2008; Roques, 2022; Andrey, 2021
Horaires contraignants, flexibles, décalés	Forté & Monchatre, 2013; Tremblay &
	Trottier, 2017; Carrere, 2016; Vitacite, 2021; Manceau, 2014; Roques, 2022)
Beaucoup d'heures de travail	Carrere, 2016
Congés décalés, flexibles, non consécutifs	Carrere, 2016; Vitacite, 2021
Manque d'équilibre travail et vie privée (work-life balance)	Tremblay & Trottier, 2017; Bresson, 2021
Travail intense et physique : stress, pression	Tremblay & Trottier, 2017; Manceau, 2014;
	Bresson, 2021; Poulston, 2008; Roques, 2022; Carrere, 2016
Peu de sécurité d'emploi (temps partiel, saisonnalité)	Carrere, 2016
Haut taux de turnover	Carrere, 2016
Mauvaise gestion / management	Carrere, 2016; Poulston, 2008
Sexisme, inégalités hommes/femmes	Carrere, 2016; Seydoux, 2010; Schegg, 2003
Emploi peu valorisé socialement	Tremblay & Trottier, 2017; Poulston, 2008;
	Nickson, 2007

> **Stratégies pour minimiser la pénurie de main-d'œuvre, selon la littérature**

Le WTTC* (2021) a établi les recommandations stratégiques suivantes :

- **Faciliter la mobilité de la main-d'œuvre**, en simplifiant les procédures de visa des employés étrangers par exemple
- Encourager le **travail à distance** et le **travail hybride** si les conditions de travail le permettent
- Assurer un **travail décent** et fournir des **filets de sécurité sociale**, afin de veiller au bien-être des employés
- **Améliorer** la formation et **former la main-d'œuvre continuellement** et retenir les talents
- Créer et **promouvoir l'éducation**, l'apprentissage et la **formation continue**

* World Travel and Tourism Council

> **Recommandations pour améliorer l'attractivité du secteur et les conditions de travail, selon la littérature (I)**

Pistes identifiées par la recherche documentaire* :

- **Augmentation des salaires**, d'autres mesures ayant des impacts financiers pourraient être des facteurs de motivation pour les jeunes travailleurs du secteur, par ex. :
 - **Indemnités de déplacement**
 - **Prise en charge d'une partie des frais de garde d'enfants, le week-end** par exemple.
- **Semaine de 4 jours**
- **Implication des collaborateurs dans le planning des horaires**, notamment par la mise en place d'un «**auto-planning**» (les employés du service s'inscrivent selon leurs envies et leurs possibilités)
- **Suppression des coupures**, les horaires discontinus génèrent une amplitude horaire importante surtout si les employés ne peuvent pas rentrer chez eux.

* Source: Didier Georges (2022): «Métiers de l'hôtellerie et de la restauration : des pistes pour attirer la jeune génération» et auteurs cités dans pages précédentes

> **Recommandations pour améliorer l'attractivité du secteur et les conditions de travail, selon la littérature (II)**

Pistes identifiées par la recherche documentaire* :

- **Utilisation efficace de la technologie:** «Mettre à profit la période actuelle pour faire évoluer les procédures et techniques, notamment vers la numérisation de certaines étapes : check-in et check-out rapides sur borne, écran d'accueil tactile durant les horaires de nuit, etc., le tout supervisé par un chef de brigade ou un réceptionniste expert.»
- **Polyvalence:** «Ne plus segmenter les métiers afin d'éviter la routine en offrant une plus grande flexibilité et une polycompétence à chaque employé, parallèlement à des actions de formation adaptées.»

* Source: Didier Georges (2022): «Métiers de l'hôtellerie et de la restauration : des pistes pour attirer la jeune génération» et auteurs cités dans pages précédentes



hes. so business.

> Résultats du *sondage réalisé*

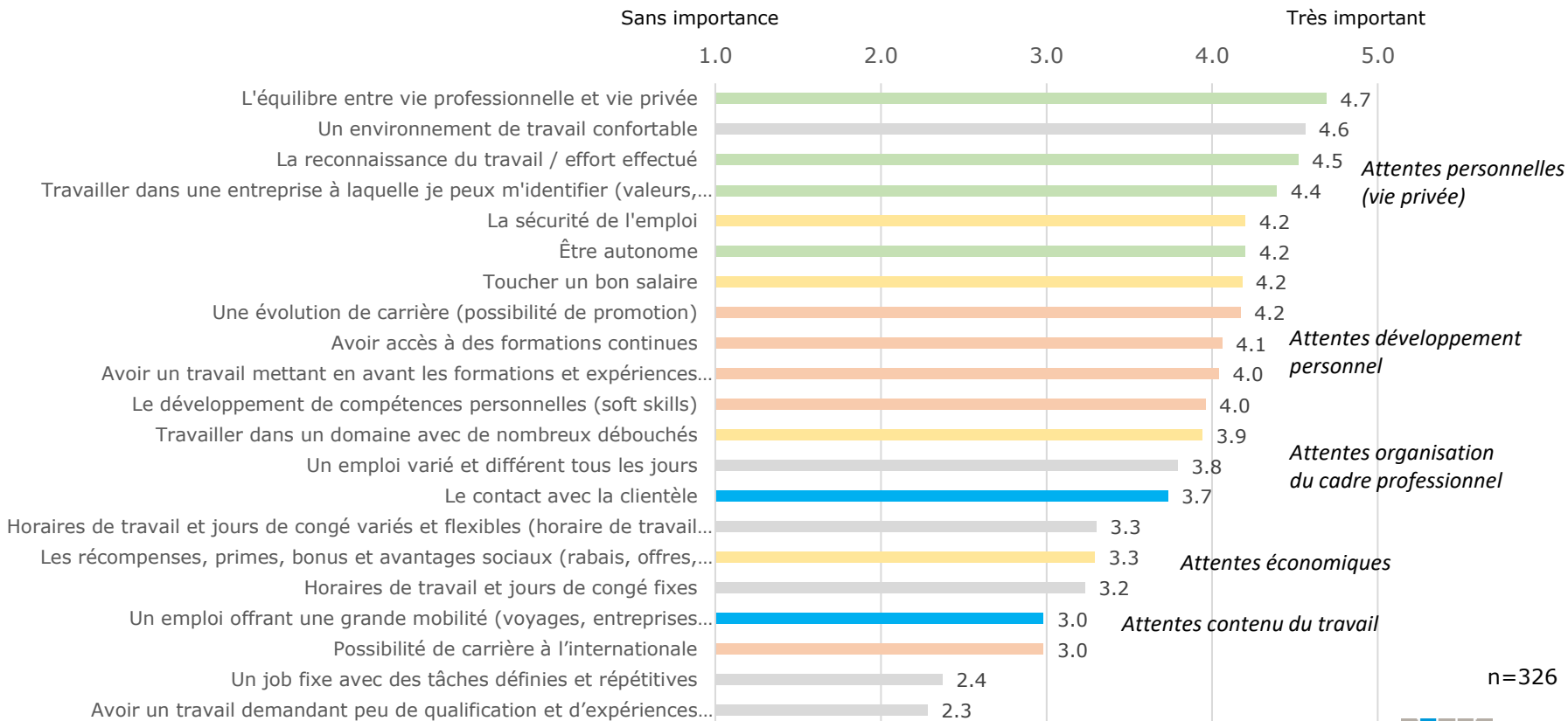
> **Attentes des répondant·e·s quant à la vie professionnelle en général**

Il ressort du sondage que **l'équilibre entre la vie professionnelle et privée**, un **environnement de travail confortable** et la **reconnaissance du travail effectué** sont les trois **points les plus importants** pour les répondant·e·s.

Les critères suivants obtiennent une note entre 4,0 et 4,4 (sur une échelle allant de 1-sans importance à 5-très important) et sont donc également importants pour les participant·e·s : **pouvoir s'identifier aux valeurs de l'entreprise**, **être autonome**, bénéficier d'une **sécurité de l'emploi**, gagner un **bon salaire** (mais ce n'est pas le critère le plus important), avoir la possibilité d'**évoluer dans sa carrière**, avoir accès à des formations continues, mettre en avant les compétences personnelles et finalement travailler dans un domaine aux nombreux débouchés.

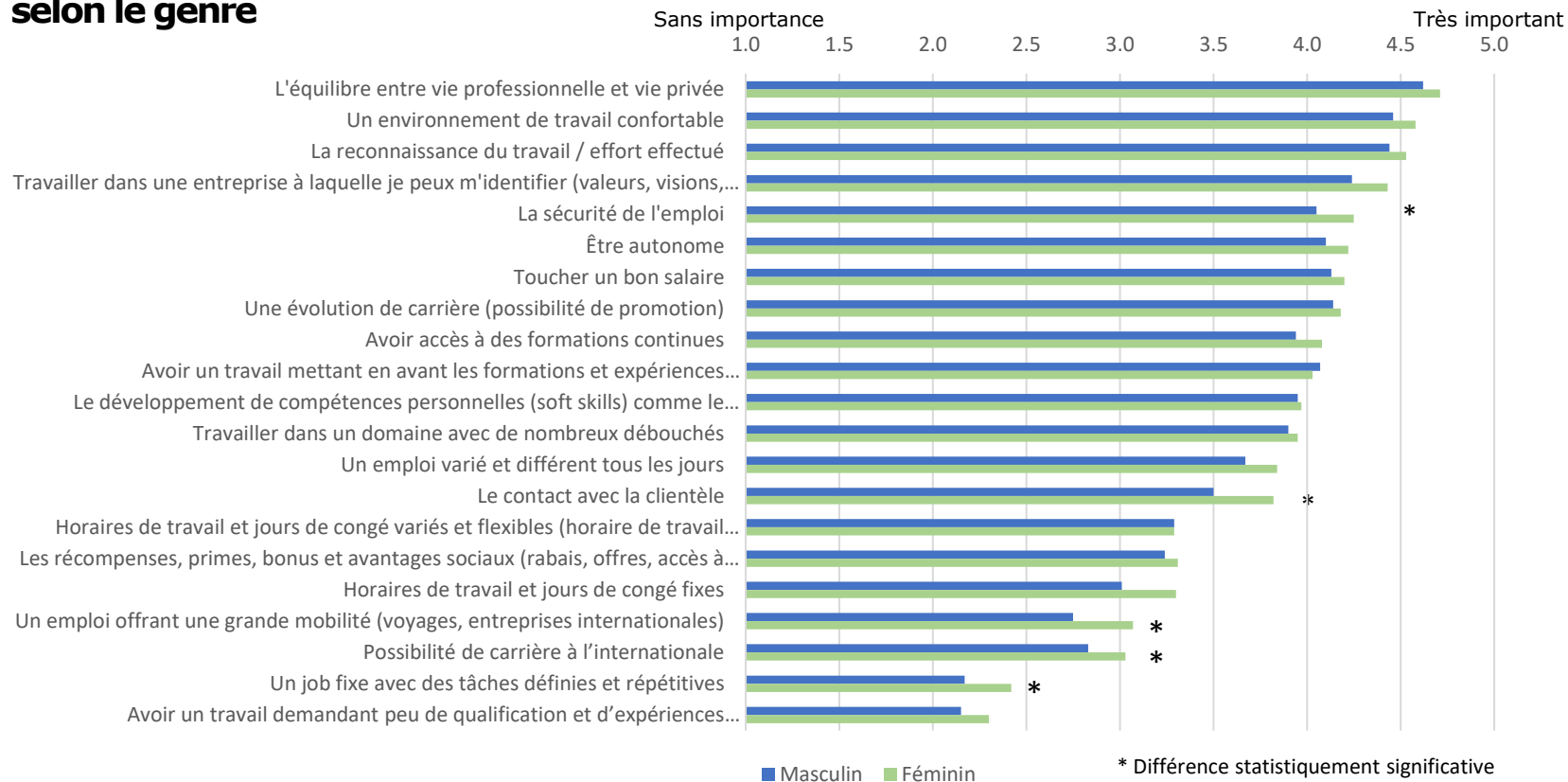
Contrairement à l'un des avantages cité dans la recherche documentaire, il semblerait que **les répondant·e·s ne soient pas forcément intéressés par la possibilité de travailler à l'étranger et de se déplacer**. Les horaires de travail et jours de congé fixes obtiennent un score de 3,2 ce qui laisse entendre que selon le poste, un métier aux horaires variés n'est pas dérangeant pour les répondant·e·s.

Attentes des répondant-e-s quant à la vie professionnelle en général

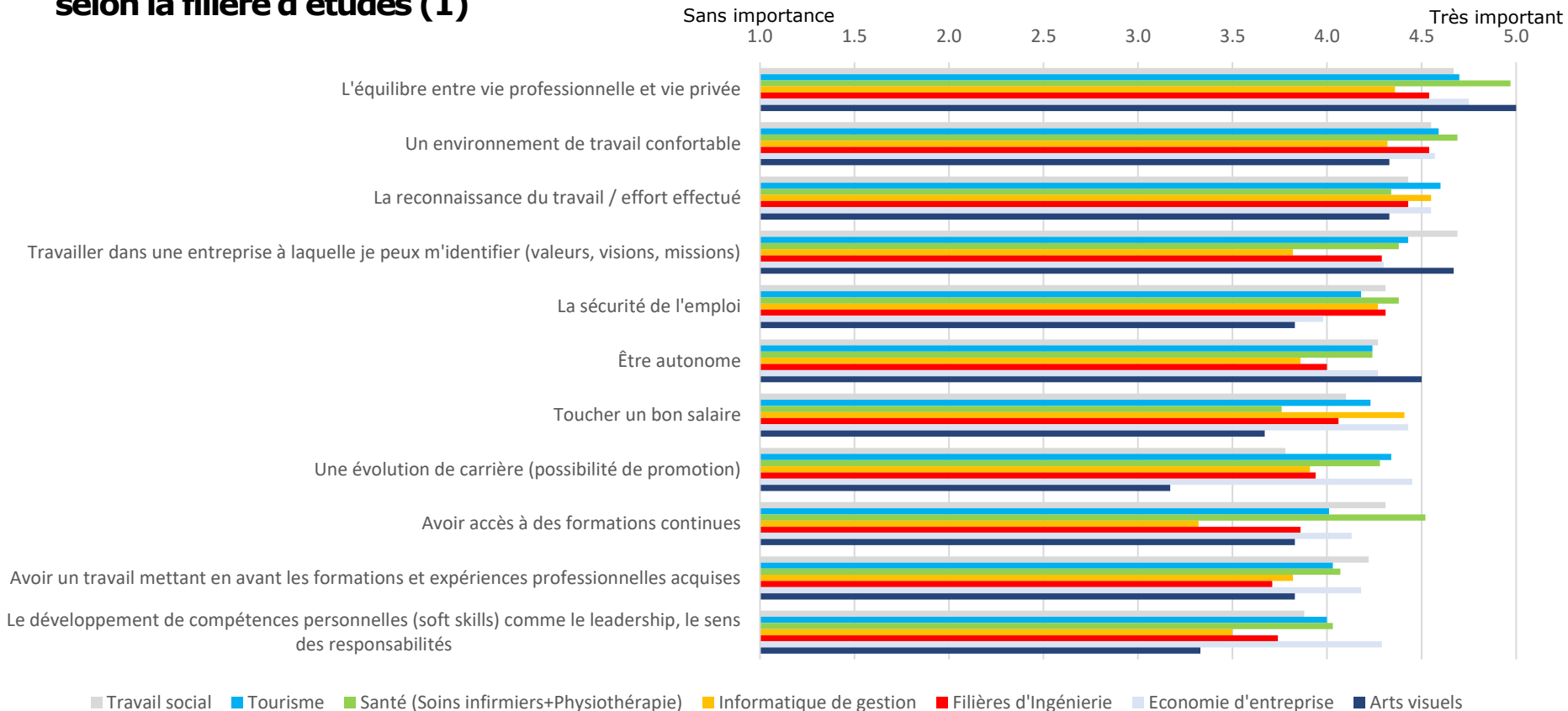


n=326

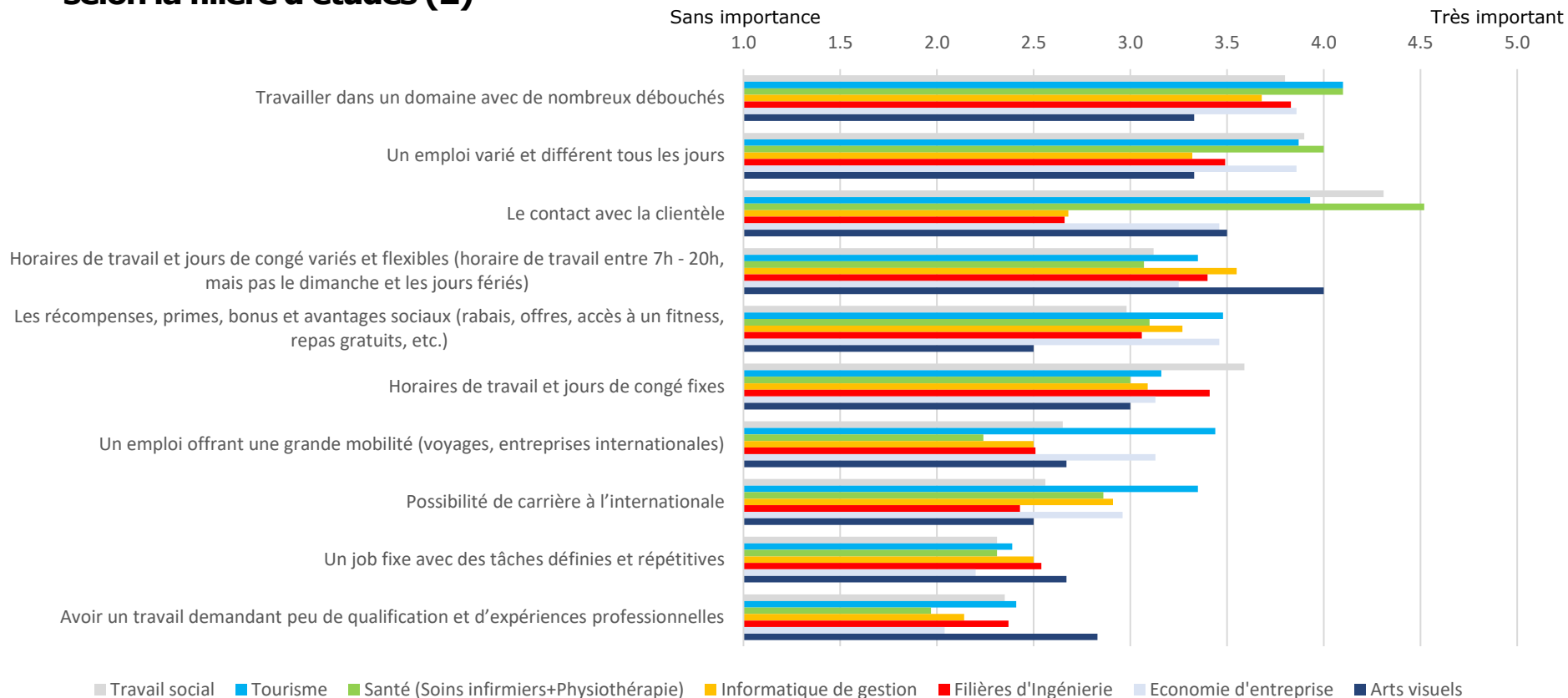
Attentes des répondant-e-s quant à la vie professionnelle en général selon le genre



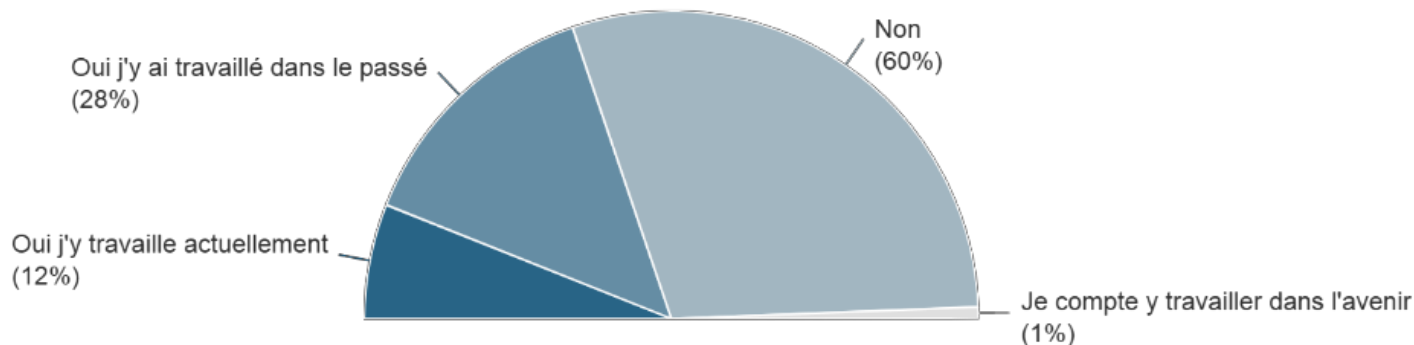
Attentes des répondant·e·s quant à la vie professionnelle en général selon la filière d'études (1)



Attentes des répondant-e-s quant à la vie professionnelle en général selon la filière d'études (2)



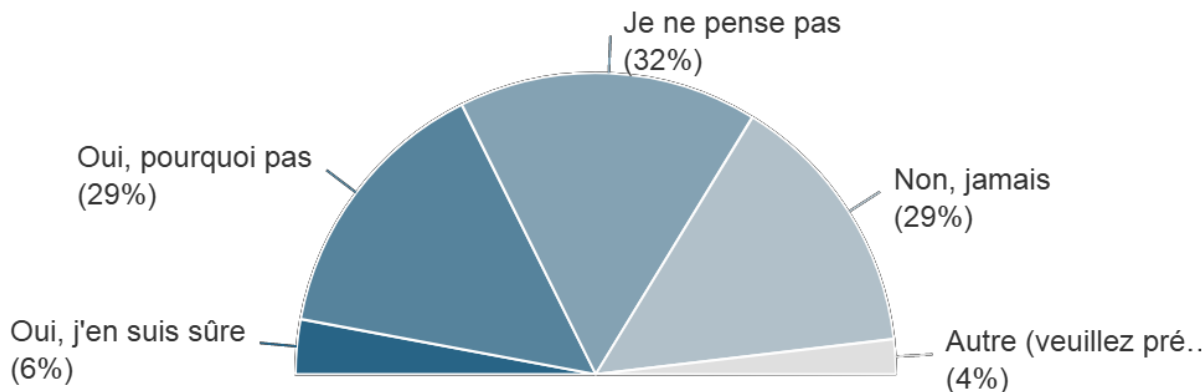
> Expérience des étudiant·e-s dans le secteur de l'hôtellerie-restauration



- Sans surprise, 41% des étudiant·e-s en tourisme n'ont jamais travaillé dans le secteur, contre 80% pour les étudiant·e-s en ingénierie ou 73% pour celles et ceux en économie d'entreprise. En regard de leur genre, 74% des étudiants n'ont jamais travaillé dans ce secteur contre 55% des étudiantes.

> L'hôtellerie et la restauration comme choix de carrière pour les étudiant·e·s

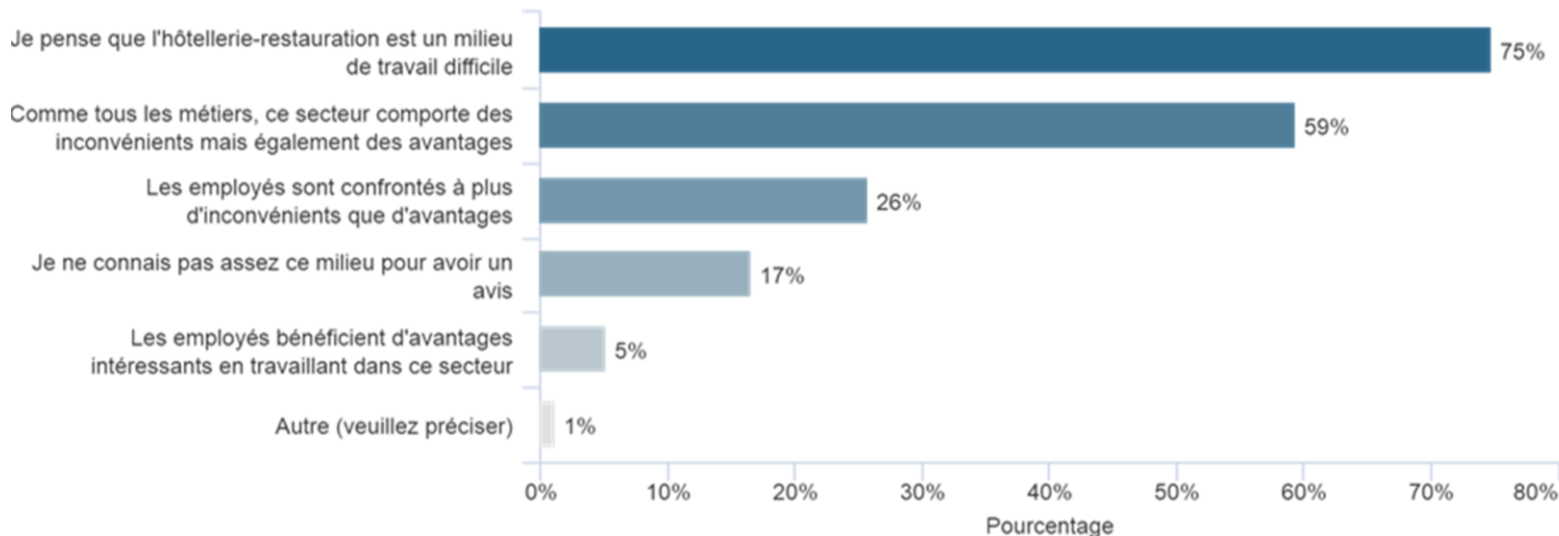
Aimeriez-vous travailler / re-travailler dans ce secteur?



- Plus d'un **tiers des répondant·e·s peuvent imaginer une carrière dans ce secteur**. Il faut toutefois tenir compte du fait que **39% de l'échantillon est composé d'étudiant·e·s en tourisme** ayant une forte affinité avec l'hôtellerie et la restauration. Ainsi, 12% de ces étudiant·e·s sont sûr·e·s de travailler dans le secteur (contre 6% en moyenne pour toutes les filières) et 41% répondent «pourquoi pas», comparé à 29% pour tous les sondé·e·s. Les étudiantes sont 6% à être sûres de travailler dans le secteur contre 3,6% des étudiants et 32% d'entre elles disent «pourquoi pas» comparé à 29% d'entre eux.

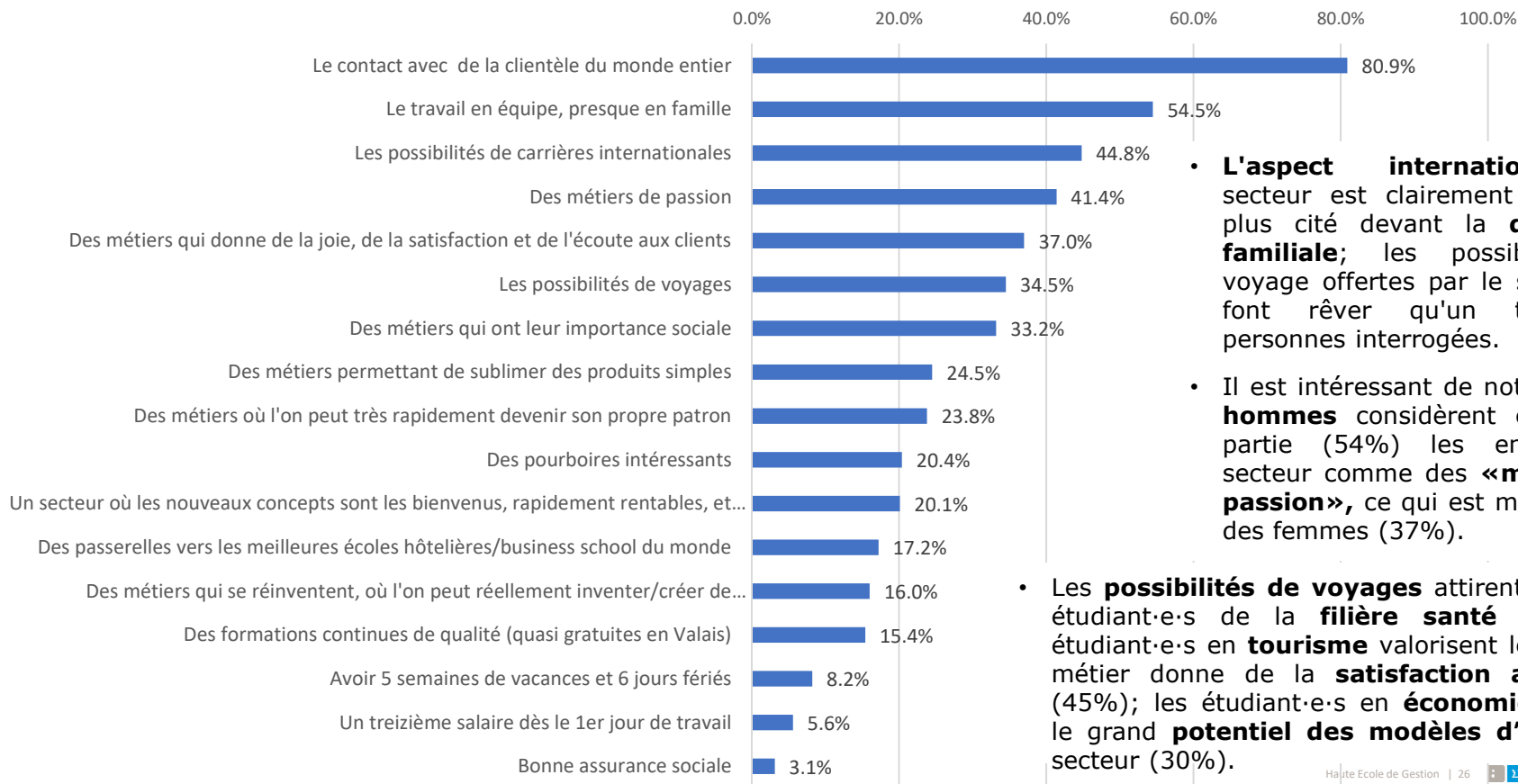
> Perceptions par les étudiant·e·s des emplois dans l'hôtellerie-restauration

Quel est votre avis concernant les emplois dans le milieu de l'hôtellerie-restauration?



- L'industrie de l'hôtellerie et de la restauration est perçue par une grande majorité (75%) de répondant·e·s comme un **secteur difficile avec des conditions de travail pénibles**. Il n'y a pas de grande variation des réponses selon les filières d'études, mais une différence de perception entre les genres. Plus d'étudiantes (64%) que d'étudiants (44%) considèrent que le métier a autant d'inconvénients que d'avantages, ce qui peut être lié au fait que les étudiantes ont plus d'expérience pratique dans le secteur par rapport aux étudiants.

Avantages perçus par les étudiant·e·s des emplois dans l'hôtellerie-restauration

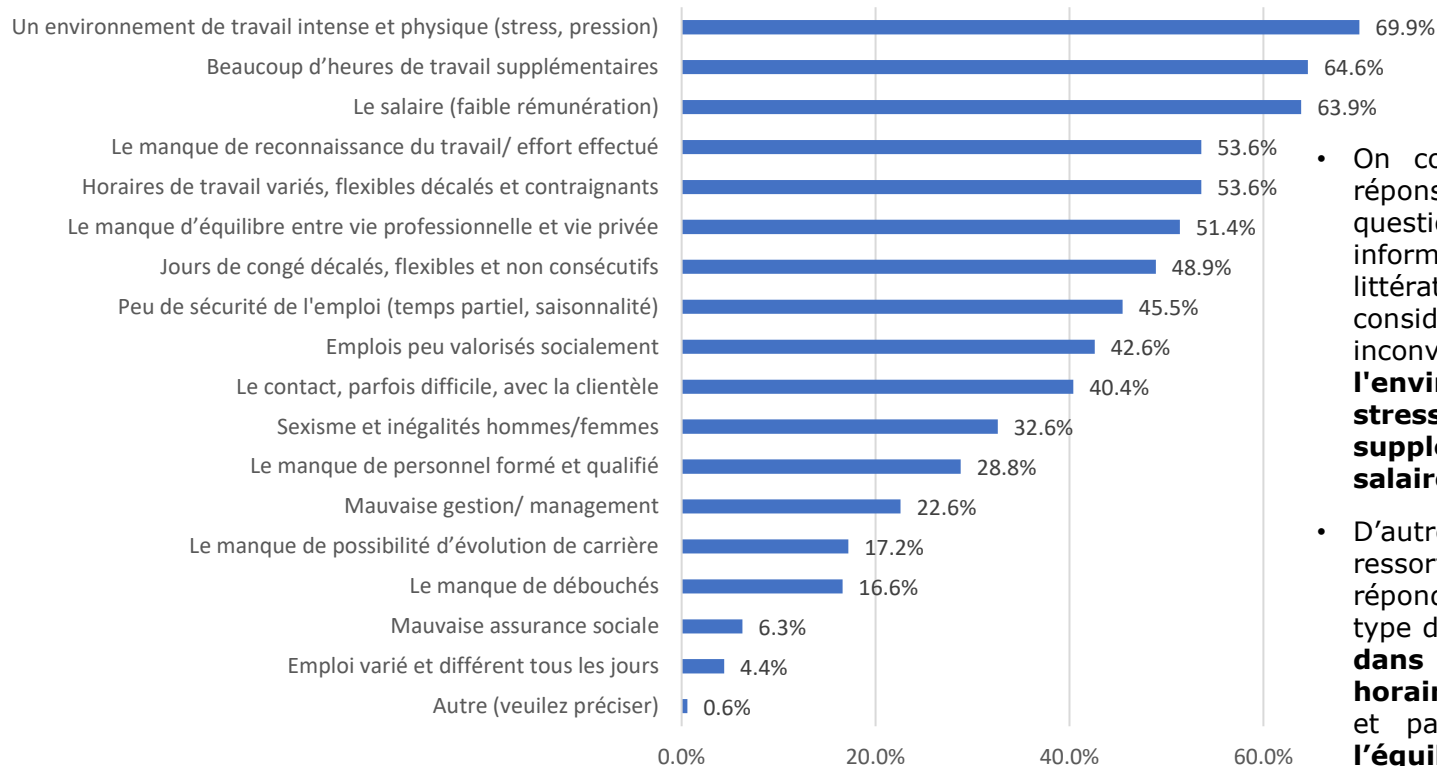


- **L'aspect international** du secteur est clairement l'atout le plus cité devant la **dimension familiale**; les possibilités de voyage offertes par le secteur ne font rêver qu'un tiers des personnes interrogées.

- Il est intéressant de noter que les **hommes** considèrent en grande partie (54%) les emplois du secteur comme des «**métiers de passion**», ce qui est moins le cas des femmes (37%).

- Les **possibilités de voyages** attirent surtout les étudiant·e·s de la **filière santé** (54%); les étudiant·e·s en **tourisme** valorisent le fait que le métier donne de la **satisfaction aux clients** (45%); les étudiant·e·s en **économie** identifient le grand **potentiel des modèles d'affaires** du secteur (30%).

Inconvénients perçus par les étudiant·e·s des emplois dans l'hôtellerie-restauration (I)



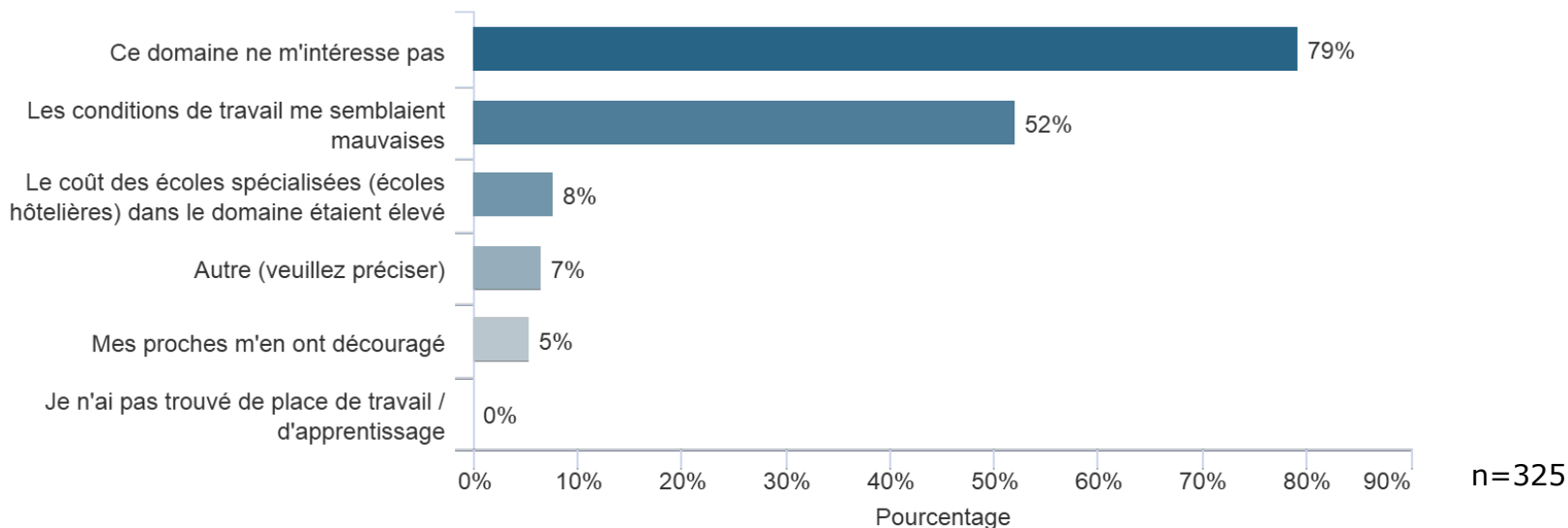
- On constate rapidement que les réponses obtenues dans le questionnaire coïncident avec les informations trouvées dans la littérature. Les étudiant·e·s considèrent que les principaux inconvénients du secteur sont **l'environnement de travail stressant**, les nombreuses **heures supplémentaires** et les **bas salaires**.
- D'autres éléments importants ressortent: plus de 50% des répondant·e·s considèrent que ce type de **travail n'est pas valorisé dans notre société**, que les **horaires de travail sont décalés** et parfois contraignants et que **l'équilibre entre la vie professionnelle et privée est compliqué**.

Inconvénients perçus par les étudiant·e·s des emplois dans l'hôtellerie-restauration (II)

- Le **sexisme et les inégalités hommes/femmes** sont des **inconvénients pour 37% des étudiantes comparé à 19% pour les étudiants**. Les points suivants sont également vus de façon nettement plus problématique par les femmes que les hommes et traduisent probablement le souci des étudiantes de **pouvoir gérer une vie privée (vie de famille) avec les contraintes d'un travail dans le secteur**:
 - Jours de congé décalés, flexibles et non consécutifs
 - Manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée
 - Horaires de travail variés, flexibles, décalés et contraignants
 - Manque de reconnaissance du travail/effort effectué
- Il n'y a pas de grande différence dans la perception des inconvénients au niveau des filières d'études:
 - Les étudiant·e·s en tourisme soulignent d'une manière plus prononcée (32%) la mauvaise gestion dans le secteur comparé aux étudiant·e·s des autres filières.
 - Les étudiant·e·s en travail social ne voient pas le manque de débouchés comme problématique (seulement 6% par rapport à 16% pour l'échantillon total).

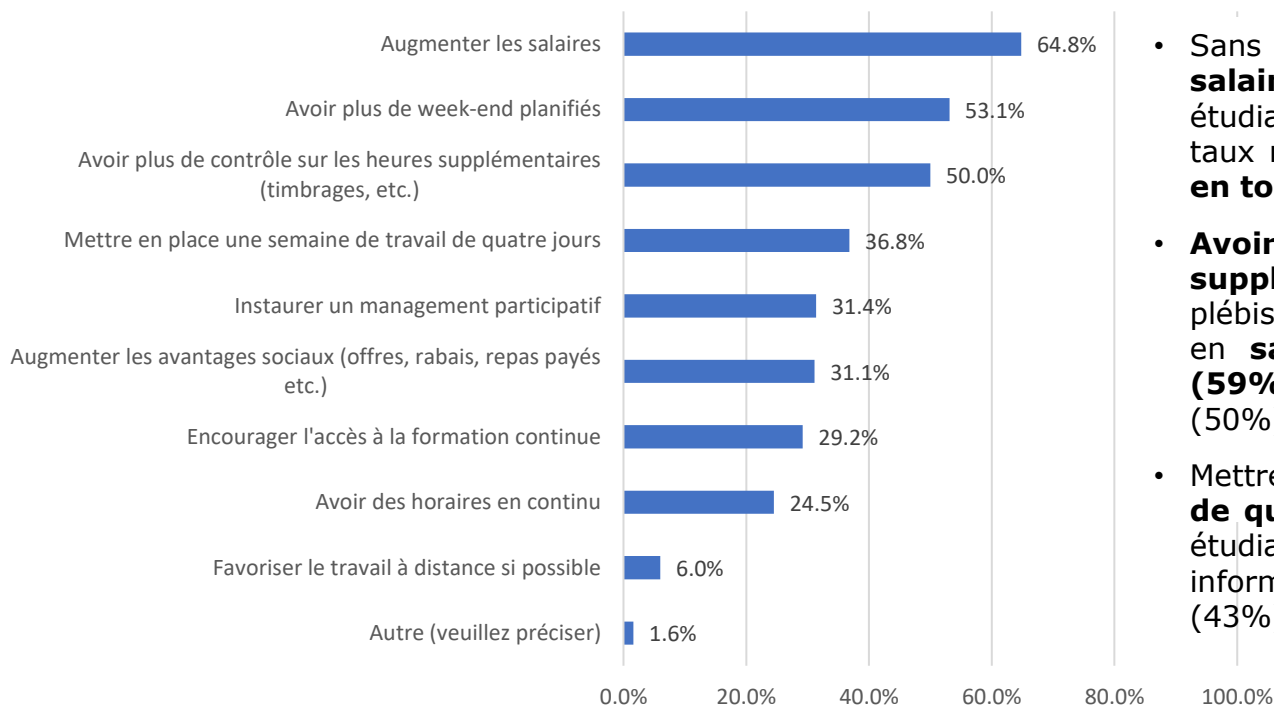
> Raisons pour lesquelles les étudiant·e·s ne veulent pas travailler dans l'hôtellerie-restauration

Pourquoi ne souhaitez-vous pas travailler dans le domaine de l'hôtellerie-restauration?



- **81% des étudiant·e·s de la filière tourisme ne veulent pas travailler dans le secteur parce qu'elles et ils considèrent les conditions de travail comme mauvaises.** Cette valeur est significativement plus élevée que celle de toutes les autres filières (la moyenne de cette réponse pour l'échantillon total est de 52%).

> Comment rendre le secteur de l'hôtellerie et de la restauration attrayant pour les étudiant·e·s ?



- Sans surprise, **l'augmentation des salaires** est la mesure primordiale pour les étudiant·e·s avec 65% de réponses. Ce taux monte à **81%** pour les **étudiant·e·s en tourisme**.
- **Avoir plus de contrôle sur les heures supplémentaires** est une mesure plébiscitée notamment par les étudiant·e·s en **santé (69%)** et en **travail social (59%)** par rapport à l'échantillon total (50%).
- Mettre en place une **semaine de travail de quatre jours** serait un atout selon les étudiant·e·s en arts visuels (67%), en informatique (50%) et en travail social (43%).



hes.
so
business.

➤ Conclusions

> Personnalisation

L'industrie hôtelière et de la restauration est dans une situation difficile. Elle fait face à une pénurie aiguë de main-d'œuvre, à un roulement élevé et à des difficultés de recrutement. Les **jeunes sont de plus en plus réticents à travailler dans ce secteur en raison de sa nature exigeante**, c'est pourquoi les acteurs de la **branche doivent trouver de nouvelles solutions pour les attirer à nouveau**, respectivement pour les retenir.

Un point saillant de cette étude montre que **les besoins sont propres à chaque personne et qu'un dialogue plus individuel est nécessaire**. Les avantages de la branche doivent mieux être mis en avant et contribuer à changer son image, ce qui semble possible au vu des besoins exprimés par la nouvelle génération.

Néanmoins, cela ne peut pas se résumer à un exercice de communication, et **nécessite des changements tangibles dans les conditions de travail des employé·e·s**.

> Equilibre vs. stress et dévalorisation

Les **attentes des répondant·e·s quant à la vie professionnelle** en général sont multiples. Les jeunes veulent pouvoir **s'identifier aux valeurs de l'entreprise**, être autonome, **bénéficier d'une sécurité de l'emploi**, gagner **un bon salaire**, avoir des possibilités **d'évolution de carrière**, avoir accès à des **formations continues**. Elles et ils cherchent un **environnement de travail confortable** et la **reconnaissance du travail effectué**. Pour résumer, les étudiant·e·s cherchent surtout un **équilibre entre travail et vie privée**.

Les principaux inconvénients à améliorer dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration qui ressortent de cette enquête auprès des étudiant·e·s de la HES-SO Valais-Wallis sont l'**environnement de travail stressant**, les **nombreuses heures supplémentaires** et les **bas salaires**.

D'autres éléments négativement perçus concernent le **manque de valorisation** des métiers dans la société et les **horaires de travail décalés** et parfois contraignants.

> Propositions

Mis à part l'amélioration des conditions salariales (attendues), les étudiant·e·s mettent en avant une série de **mesures d'amélioration qui n'ont pas nécessairement d'implications financières importantes** pour les entreprises :

- Avoir plus de week-ends planifiés
- Avoir plus de contrôle sur les heures supplémentaires
- Mettre en place une semaine de travail de quatre jours

Les entreprises du secteur doivent **repenser la manière dont elles organisent le travail et améliorer les conditions de travail en général pour rester compétitives par rapport aux autres secteurs**. Toutes les mesures qui permettent d'atteindre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée répondront ainsi au souhait principal des générations Y et Z.

Ces propositions sont à voir comme un petit catalogue dans lequel chaque entreprise pourra puiser selon ses besoins et ses possibilités.

> Le mot de la fin

« Faire évoluer notre branche est nécessaire, mieux communiquer au sein de nos entreprises et sur notre magnifique métier à l'extérieur de celles-ci est la clef pour retrouver des apprentis et du personnel heureux et fier de servir nos clients. »



Stève Delasoie, Directeur de GastroValais

Plus d'informations et contact :



Prof.
Roland
Schegg

University of Applied Sciences of Western Switzerland Valais
(HES-SO Valais-Wallis)

School of Management

Institute of Tourism (ITO)

TechnoPôle 3

CH-3960 Sierre/Siders, Switzerland

Tel: +41 (0)27 606 90 83

Mail: roland.schegg@hevs.ch

Twitter: @RolandSchegg

LinkedIn: ch.linkedin.com/in/rolandschegg/

Web: www.hevs.ch / www.etourism-monitor.ch / www.tourobs.ch

Bachelor of Science HES-SO in Tourism (in German, French or English)

<https://www.hevs.ch/fr/hautes-ecoles/haute-ecole-de-gestion/tourisme/>

EMBA en innovation touristique: www.innovation-touristique.com