

# Rapport final de l'enquête FPHR 2030

Sous-projet 1

Date : 17 août 2026  
Version : 7  
Auteur : Mike Kuhn/Manfred Remele  
Historique des modifications :

UNE ORGANISATION DE :

**GASTRO**SUISSE

 **HotellerieSuisse**

  
**HOTEL & GASTRO  
UNION**  
L'organisation des employés

## Table des matières

|          |                                                                                                                                                                                                                                                                       |           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>Résumé</b>                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Base de données et cadre méthodologique</b>                                                                                                                                                                                                                        | <b>5</b>  |
| 2.1      | Documents                                                                                                                                                                                                                                                             | 5         |
| 2.2      | Taux de réponse                                                                                                                                                                                                                                                       | 5         |
| <b>3</b> | <b>Résultats sommaires des quatre séries de questions</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>6</b>  |
| 3.1      | Ensemble de questions A – Attractivité                                                                                                                                                                                                                                | 6         |
| 3.2      | Ensemble de questions B – Structure de la formation                                                                                                                                                                                                                   | 7         |
| 3.3      | Ensemble de questions C – Profils professionnels futurs                                                                                                                                                                                                               | 8         |
| 3.4      | Ensemble de questions D – Conditions-cadres                                                                                                                                                                                                                           | 9         |
| <b>4</b> | <b>Liens transversaux et conflits d'objectifs</b>                                                                                                                                                                                                                     | <b>10</b> |
| 4.1      | Interdépendances                                                                                                                                                                                                                                                      | 10        |
| 4.2      | Principaux conflits d'objectifs                                                                                                                                                                                                                                       | 10        |
| <b>5</b> | <b>Recoupement avec des études et publications externes</b>                                                                                                                                                                                                           | <b>11</b> |
| <b>6</b> | <b>Mise en perspective avec les questions générales du projet</b>                                                                                                                                                                                                     | <b>12</b> |
| 6.1      | Où trouver des pistes de modernisation – au niveau des contenus, des modes de présentation et des objectifs pédagogiques ?                                                                                                                                            | 12        |
| 6.2      | Est-il possible de mettre en place de nouveaux programmes ou concepts de formation ?                                                                                                                                                                                  | 12        |
| 6.3      | Les professions portent-elles les correctes appellations et sont-elles correctement regroupées ?                                                                                                                                                                      | 12        |
| 6.4      | Que faut-il modifier en termes de contenus, de durée et d'objectifs de formation ?                                                                                                                                                                                    | 12        |
| 6.5      | Quelles conditions faut-il modifier pour influencer positivement le choix de carrière ?                                                                                                                                                                               | 12        |
| 6.6      | Comment la formation peut-elle contribuer à fidéliser les professionnels du secteur ?                                                                                                                                                                                 | 12        |
| <b>7</b> | <b>Suite de la démarche</b>                                                                                                                                                                                                                                           | <b>13</b> |
| <b>8</b> | <b>Conclusion générale</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>13</b> |
| <b>9</b> | <b>Principaux enseignements tirés des séries de questions</b>                                                                                                                                                                                                         | <b>14</b> |
| 9.1      | Ensemble de questions A<br>(Attrait de l'apprentissage, du secteur, des métiers du secteur, facteurs influençant cet attrait)                                                                                                                                         | 14        |
| 9.2      | Ensemble de questions B<br>(structure et forme de l'apprentissage, de l'enseignement, lieux d'apprentissage, qualité, influence d'un accompagnement de qualité ou insuffisant, numérisation, coopération réussie entre les lieux de formation, rotation du personnel) | 16        |
| 9.3      | Ensemble de questions C<br>(profils de la profession futurs, contenu, forme, compétences visées)                                                                                                                                                                      | 18        |
| 9.4      | Ensemble de questions D<br>(conditions-cadres, facteurs économiques et recrutement des personnes en formation)                                                                                                                                                        | 20        |

## 1 Résumé

À l'issue de l'enquête, trois rapports d'étape ont déjà rendu compte de l'avancement de l'analyse. Avec la dernière analyse de l'ensemble des questions, le présent rapport présente désormais un résumé des résultats des différents ensembles de questions, en tenant compte des conclusions des rapports d'étape, et les compare à d'autres études ou publications. L'enquête visait à fournir une base factuelle large, cohérente sur le fond et exploitable pour la prise de décisions stratégiques. Les conclusions et évaluations clés suivantes peuvent être dégagées des différents ensembles de questions :

### Ensemble de questions A – Attractivité

| Conclusions clés                                                            | Évaluation                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les contenus professionnels présentent des facteurs d'attractivité évidents | La pratique, le travail en équipe, le contact avec la clientèle, la créativité, la diversité des tâches et la prise de responsabilités dès le début sont régulièrement évalués de manière positive.                       |
| La réalité au sein de l'entreprise influe sur la fidélisation à long terme. | Des horaires de travail prévisibles, une bonne équipe, une gestion des collaborateurs équitable, la reconnaissance, l'accompagnement et une rémunération adéquate sont essentiels à la satisfaction et à la fidélisation. |

### Ensemble de questions B – Structure de formation

| Points clés                                                           | Évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La qualité de la formation est un levier essentiel.                   | L'orientation vers la pratique, des progrès d'apprentissage visibles, la prise de responsabilités, un retour d'information régulier et des référents fiables promeuvent la motivation et la qualité de la formation et peuvent réduire les risques d'abandon ou de changement d'orientation.                                                                                                                                                                     |
| Les réseaux d'entreprises formatrices présentent un certain potentiel | Les réseaux d'entreprises formatrices peuvent constituer une option de formation complémentaire prometteuse. La diversité et les expériences professionnelles variées sont perçues positivement ; parallèlement, les personnes en formation, en particulier, ont besoin de stabilité. Cela suppose des responsabilités clairement définies, des structures de formation fiables et un allègement effectif de la charge de travail des entreprises participantes. |

### Ensemble de questions C – Profils professionnels futurs

| Points clés                                                          | Évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Une évolution plutôt qu'un changement radical du système.            | Les résultats plaident davantage en faveur d'un développement des profils de la profession existants par le biais de compétences combinées et nouvelles que de la création de professions spécialisées supplémentaires. La structure professionnelle concrète de demain reste toutefois à définir.                                                                                               |
| Une journée hebdomadaire à l'école professionnelle comme base stable | La journée hebdomadaire de formation professionnelle recueille le plus large consensus parmi tous les groupes cibles. La modularisation, les formats d'enseignement numériques et les cours en bloc sont plutôt envisagés comme des options complémentaires. Une année de base organisée par l'établissement scolaire est plutôt rejetée, en particulier par les groupes cibles les plus jeunes. |

### Ensemble de questions D – Conditions générales

| Points clés                                                                                                 | Évaluation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les entreprises ont besoin de conditions-cadres adaptées à la pratique et d'un allègement de leurs charges. | Les goulots d'étranglement se manifestent notamment au niveau des ressources humaines et du temps consacré à la formation, ainsi qu'au niveau de la charge administrative et organisationnelle. Les facteurs financiers jouent également un rôle, mais ne suffisent pas à eux seuls à expliquer la volonté de former.                                                                   |
| Le recrutement doit être une expérience concrète.                                                           | Les stages d'observation et les stages professionnels sont évalués particulièrement positivement ; les plateformes d'apprentissage et les recommandations personnelles jouent également un rôle important. Les réseaux sociaux, et en particulier les influenceurs, sont évalués avec beaucoup plus de réserve lorsqu'ils sont utilisés comme seuls canaux de recherche et de décision. |

#### Évaluation globale :

Les données sont suffisantes pour déterminer les axes d'action prioritaires et y fonder la poursuite du développement stratégique. Les axes d'action possibles et leurs justifications sont présentés dans les documents d'analyse « Analyse détaillée des questions A à D du rapport final de l'enquête ».

## 2 Base de données et cadre méthodologique

### 2.1 Documents

- Sommaires avec résultats quantitatifs et qualitatifs par ensemble de questions A à D
- Analyses des séries de questions A à D avec les axes d'action possibles et leurs justifications sous forme de texte continu.
- Analyses Excel au format PDF concernant les ensembles de questions A à D.
- Trois rapports d'étape établis à la date respective de l'analyse. ([www.hotelgastro.ch](http://www.hotelgastro.ch))
- Six études ou publications servant de sources de comparaison sur le choix de carrière, les conditions de travail, les formateurs, le rapport coût-bénéfice et les tendances du secteur.

### 2.2 Taux de réponse

Comme indiqué dans le rapport d'étape 01/2026, 6 416 participations au total ont été obtenues, alors que l'objectif du projet était de 6 350. Les personnes en formation actuelles et les élèves sont particulièrement bien représentés, tandis que les anciens apprentis (jusqu'à environ 3 ans après la fin de leur formation) ainsi que les entreprises sans personnes en formation se situent nettement en dessous des valeurs cibles.

Pour les groupes cibles que sont les élèves, les personnes en formation actuelles et anciennes, les parents, les enseignants, les Offices cantonaux d'orientation et les services cantonaux, seules les réponses entièrement remplies ont été prises en compte, car seules celles-ci ont été enregistrées par l'outil d'enquête.

Cette fonction n'a pas pu être activée dans l'outil d'enquête destiné aux organismes responsables/CIE et aux entreprises. Pour l'analyse, seules les réponses dans lesquelles au moins 50 % des questions avaient reçu une réponse ont donc été prises en compte. Le nombre de réponses par question est indiqué dans les tableaux Excel.

### 3 Résultats sommaires des quatre séries de questions

#### 3.1 Ensemble de questions A – Attractivité

Les professions de l'hôtellerie-restauration présentent de solides facteurs d'attractivité intrinsèques : contact humain, travail d'équipe, diversité des tâches, créativité, activités pratiques et résultats visibles. Cette attractivité est toutefois limitée par les horaires de travail, la rémunération, la charge de travail, la culture d'entreprise et des perspectives de carrière parfois floues.

| Constat                                                                                                                                                                                                                                                             | Éléments probants | Importance                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Les expériences de découverte ont une influence particulièrement forte sur le choix d'une profession.                                                                                                                                                               | Élevée            | Les stages d'observation constituent à la fois un outil de recrutement, clarification des attentes et évaluation de la qualité de l'entreprise.                                                                       |
| L'ambiance au sein de l'équipe et l'accompagnement déterminent l'attractivité des entreprises formatrices.                                                                                                                                                          | Élevée            | Les relations de formation et les expériences qui en découlent ont un impact considérable sur l'image de la branche.                                                                                                  |
| Les horaires de travail prévisibles, l'ambiance au sein de l'équipe et sur le lieu de travail, la rémunération ainsi que les perspectives de carrière et de formation continue occupent une place prépondérante.                                                    | Élevée            | L'attractivité et la fidélisation au sein de la branche dépendent largement du respect de ces conditions.                                                                                                             |
| Il existe une ouverture de principe envers les formations professionnelles initiales en gastronomie. Dans le même temps, les réponses des personnes en formation révèlent un risque significatif pour leur fidélisation à long terme à la profession et au secteur. | moyen à élevé     | Les groupes cibles ne rejettent pas en soi l'accès aux formations initiales en restauration. Des conditions de travail pénibles peuvent toutefois nuire à la fidélisation à long terme à la profession et au secteur. |
| Des places d'apprentissage sont disponibles, mais la visibilité et l'adéquation font défaut.                                                                                                                                                                        | moyen             | Le recrutement doit allier offres concrètes, conseils et expérience pratique.                                                                                                                                         |
| Les profils d'activité combinés sont en principe encouragés. Les combinaisons de professions existantes ne sont soutenues qu'avec réserve.                                                                                                                          | moyen             | Les adaptations apportées aux profils de formation sont acceptées sous réserve.                                                                                                                                       |

#### Conclusion A :

Le secteur devrait améliorer la qualité des conditions d'enseignement et de travail, notamment en permettant de planifier les horaires de travail et les temps libres, et présenter et assurer une communication plus transparente sur les perspectives de carrière et de formation continue.

### 3.2 Ensemble de questions B – Structure de la formation

La motivation et la qualité de la formation découlent avant tout d'un ancrage dans la pratique, d'une applicabilité directe, de progrès visibles, d'un bon accompagnement et d'une prise de responsabilités progressive. Les principaux risques résident dans les horaires de travail imprévisibles, la charge émotionnelle et physique, la qualité variable de l'encadrement et le manque de clarté dans la coordination des lieux d'apprentissage.

| Thème                        | Message clé                                                                                                                                                                                                            | Champs d'action possibles                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Motivation à l'apprentissage | La pratique, la responsabilité personnelle, la diversité des tâches, le retour d'information et l'accompagnement sont des facteurs de motivation essentiels ; les réseaux sociaux jouent un rôle nettement secondaire. | Favoriser des contextes d'apprentissage axés sur l'action, avec une réflexion et un retour d'expérience clairs.                                                                                                                                              |
| Formes d'apprentissage       | Les notes personnelles, le travail en groupe, les démonstrations et les essais pratiques sont particulièrement efficaces.                                                                                              | Utiliser la numérisation comme support, et non comme une fin en soi.                                                                                                                                                                                         |
| Qualité de la formation      | Les progrès d'apprentissage et les contenus sont évalués positivement ; le temps de travail/les loisirs et la charge émotionnelle font l'objet d'une évaluation critique.                                              | Mettre en place un ensemble de mesures visant à améliorer la qualité et à alléger la charge de travail dans tous les lieux d'apprentissage.                                                                                                                  |
| Abandons de formation        | Les problèmes au sein de l'entreprise, l'accompagnement, la reconnaissance, la charge de travail et les horaires sont les principales causes.                                                                          | Les entreprises sont conscientes de la problématique. Il s'agit d'assumer la responsabilité de la formation<br><br>Envisager un dépistage précoce des risques d'abandon ou de changement de filière, ainsi que des offres de soutien facilement accessibles. |
| Modèles de formation modèles | Les réseaux d'entreprises formatrices ont du potentiel s'ils permettent réellement d'alléger la charge administrative et d'accompagnement.                                                                             | Promouvoir les réseaux d'entreprises formatrices pour les petites entreprises, les entreprises spécialisées et celles qui ne forment pas d'apprentis.                                                                                                        |

#### Conclusion B :

Les résultats indiquent qu'il convient de développer une formation de qualité non pas tant par l'ajout de contenus supplémentaires que par la mise en place d'une culture d'apprentissage et de relations fiable, le développement de compétences axées sur la pratique et des conditions-cadres prévisibles.

### 3.3 Ensemble de questions C – Profils professionnels futurs

La pérennité est considérée comme une combinaison de compétences sociales, communicatives, orientées vers l'action et liées à l'adaptation. La plupart des groupes cibles se prononcent davantage en faveur d'un développement des structures existantes que d'un changement fondamental du système. Des bases larges, des domaines de compétences combinés et l'intégration de nouvelles compétences dans les profils de la profession existants recueillent davantage d'adhésion que la création de nouveaux métiers spécialisés. L'architecture professionnelle concrète de demain reste toutefois à définir.

| Domaine de développement | Message clé                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Champs d'action possibles                                                                                                                |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compétences d'avenir     | Esprit d'équipe, communication, résolution de problèmes, autonomie, flexibilité, capacité d'apprentissage et résilience.                                                                                                                                                                                       | Développer un profil de compétences commun à tous les lieux d'apprentissage.                                                             |
| Profils professionnels   | La combinaison des compétences existantes et l'intégration de nouvelles compétences professionnelles recueillent davantage d'adhésion que la création de nouveaux métiers hautement spécialisés.                                                                                                               | Ne développer de nouvelles professions qu'en cas de besoin durable du marché.                                                            |
| Modèles scolaires        | La journée hebdomadaire en école professionnelle reste le consensus le plus solide.<br><br>Une structure modulaire de la formation professionnelle, des modèles par blocs et l'apprentissage mixte sont envisageables en complément.<br><br>Une année de base ne semble pas faire l'objet d'une forte demande. | Proposer une structure de base éprouvée (école hebdomadaire) assortie d'éléments de construction flexibles offrant une liberté de choix. |

#### Conclusion C :

Les résultats plaident davantage en faveur d'un développement et d'un regroupement éventuel des profils de la profession existants que de la création de nouveaux métiers spécialisés. La structure professionnelle concrète à venir reste toutefois à définir. L'affirmation figurant dans le rapport d'étape n° 02 : « Des généralistes plutôt que des spécialistes » doit être partiellement précisée après analyse de l'ensemble des questions. La préférence va à des bases larges, à des compétences combinées et à une spécialisation ultérieure. L'école hebdomadaire devrait être conservée comme structure de base et complétée par d'autres offres (structure modulaire, modèles par blocs) en tant qu'options.

### 3.4 Ensemble de questions D – Conditions-cadres

La logique fondamentale du cadre juridique existant est majoritairement reconnue. Un défi majeur réside dans la faisabilité pratique de la formation. À cet égard, les facteurs suivants forment une chaîne d'effets cohérente :

- Administration
- Capacités en personnel
- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- Rapport coût-bénéfice
- Recrutement

| Constat                                                                                                                                                                                           | Données probantes | Orientations d'action possibles                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La disponibilité de formateurs qualifiés constitue un goulot d'étranglement majeur.                                                                                                               | élevé             | Vérifier la qualification, le soutien et les ressources en temps suffisantes pour les formateurs.                         |
| La charge administrative et organisationnelle peut constituer un obstacle supplémentaire à l'entrée sur le marché du travail, en particulier pour les entreprises qui ne forment pas d'apprentis. | élevé             | Envisager la simplification et l'accompagnement numérique des processus administratifs.                                   |
| Les coûts directs sont importants, mais ne sont pas le seul facteur déterminant.                                                                                                                  | moyen à élevé     | Examiner ensemble les possibilités d'allègement financier, en termes de personnel et d'organisation.                      |
| Les réseaux sociaux servent davantage de source d'information que de canal de décision.                                                                                                           | moyen             | Relier les canaux numériques à des offres concrètes de places d'apprentissage, d'informations et de stages d'observation. |

#### Conclusion D :

La volonté des entreprises de former dépend essentiellement de la possibilité de mettre en œuvre la formation de manière viable sur les plans des ressources humaines, de l'organisation et de l'économie. Parallèlement, le recrutement de personnes en formation montre que des expériences pratiques, des informations facilement accessibles sur les places d'apprentissage et des attentes réalistes concernant la profession et les conditions de travail constituent des conditions préalables essentielles. Il est donc nécessaire d'agir tant au niveau du soutien aux entreprises formatrices que de celui d'un recrutement de la relève crédible et ancré dans la pratique.

## 4 Liens transversaux et conflits d'objectifs

### 4.1 Interdépendances

| Modèle transversal                                                               | Lien                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| L'attractivité naît dans la vie quotidienne.                                     | L'image, le contenu des fonctions et la communication ne portent leurs fruits que si les horaires de travail, l'encadrement, la culture d'équipe et la gestion des collaborateurs sont crédibles. |
| La prévisibilité est un levier transversal de la qualité de la formation.        | Elle influence le choix de carrière, la satisfaction, le risque d'abandon, la fidélisation et la faisabilité en entreprise.                                                                       |
| Les relations et la structure doivent aller de pair.                             | La responsabilité personnelle est source de motivation, mais nécessite un accompagnement ; la flexibilité est importante, mais ne doit pas se transformer en imprévisibilité.                     |
| La pratique est la forme d'apprentissage et de communication la plus efficace.   | Les stages d'observation, l'apprentissage axé sur la pratique et les situations de travail réelles renforcent la crédibilité et l'efficacité de l'apprentissage.                                  |
| L'applicabilité en entreprise et la qualité de la formation sont indissociables. | La volonté de proposer des places d'apprentissage dépend essentiellement de la capacité des entreprises à gérer l'encadrement, l'administration et l'organisation.                                |

### 4.2 Principaux conflits d'objectifs

| Conflit d'objectifs                                         | Risque                                                                                            | Orientation compensatoire                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexibilité de l'entreprise vs prévisibilité                | La planification à court terme est perçue comme un manque de fiabilité.                           | Normes minimales concernant les délais de préavis, modifications, jours de congé et participation (CCNT).     |
| Responsabilité individuelle vs surmenage                    | La responsabilité sans accompagnement augmente la charge de travail.                              | Modèle progressif avec accompagnement et possibilités claires de consultation.                                |
| Profils de la profession trop larges vs. clarté des profils | Des profils trop larges peuvent affaiblir l'identité et la profondeur des compétences techniques. | Une base commune et des reconnaissables.                                                                      |
| Assurance qualité vs. administration                        | Les justificatifs garantissent la sécurité, mais peuvent surcharger les entreprises.              | Garantir la sécurité tout en aménageant des processus administratifs aussi simples et pratiques que possible. |
| Résilience vs. responsabilité structurelle                  | La résilience devient une obligation individuelle.                                                | Développer la résilience tout en améliorant les conditions de travail.                                        |
| Communication vs expérience réelle                          | Le marketing ne fait que masquer les problèmes à court terme.                                     | Lier les messages à des critères de qualité vérifiables.                                                      |

## 5 Recoupement avec des études et publications externes

| Concordance / Complémentarité                                                                                                                                                                                                                           | Pondération    | Source externe                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------------------------------------------------|
| La formation est, en moyenne, économiquement viable ; la qualité et la stratégie de formation varient considérablement. Cela confirme l'importance du rapport coûts-bénéfices, du personnel et de la qualité.                                           | élevée         | Rapport coûts-bénéfices de l'IFFP pour 2025 <sup>1</sup> |
| Les jeunes accordent la priorité à l'ambiance de travail, au développement personnel, à la conciliation entre vie professionnelle et vie privée, à des horaires de travail réguliers et à des activités variées.<br>Très forte concordance avec A et C. | élevée         | Université Transfert de Saint-Gall <sup>2</sup>          |
| Les formateurs souhaitent disposer de temps, bénéficier de reconnaissance, d'une clarification de leur rôle ainsi que des compétences relationnelles et de communication.<br>Confirmé par E et D.                                                       | moyen à élevé  | IFFP Formateurs de professions formation <sup>3</sup>    |
| Les besoins en matière de temps de travail sont individuels ; il faut des modèles adaptés, des améliorations au sein de l'entreprise et des conditions-cadres. Précise son propre besoin de prévisibilité.                                              | moyen à élevé  | HES Grisons <sup>4</sup>                                 |
| Confirme la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la pression sur les coûts, la durabilité, la qualité et les nouveaux modèles économiques comme contexte.                                                                                                 | complémentaire | CLATU Étude de marché <sup>5</sup>                       |
| Fournit des perspectives d'avenir en matière d'innovation, de différenciation, de technologie, de durabilité et de nouveaux profils professionnels.                                                                                                     | complémentaire | CLATU Exposé <sup>6</sup>                                |

1 Gehret, A., Kuhn, A. & Schweri, J. (2025) : La formation des personnes en formation en vaut-elle la peine ? Coûts, avantages et qualité de la formation du point de vue des entreprises en 2025. IFFP.

2 Bajka, S. M. & Burkhard, M. / Université de Saint-Gall : Ce qui importe aux jeunes lors de leur premier choix de carrière. Transfer

3 Wenger, M. & Lamamra, N. (2024) : Besoins et souhaits en matière de formation continue des formateurs et formatrices professionnels. IFFP.

4 Voll, F., Pescia, L., Schenk, B. & Tamborini, M. (2023) : Besoins des salariés et des employeurs des principaux secteurs touristiques des Grisons. FH Graubünden

5 Groupe CLATU (2026) : Tendances et critères de réussite dans la restauration en 2025/2026.

6 Groupe CLATU : De la tradition à l'innovation – conseil stratégique en gastronomie

## 6 Mise en perspective avec les questions générales du projet

### 6.1 Où trouver des pistes de modernisation – au niveau des contenus, des modes de présentation et des objectifs pédagogiques ?

La modernisation doit s'inscrire dans le prolongement du système existant :

- orientation pratique
- formes d'apprentissage flexibles et complémentaires
- transversalité des lieux d'apprentissage
- une orientation plus marquée vers les compétences sociales et adaptatives.

| Préserver                                                                               | Complément possible                                                                              | À éviter                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientation vers la pratique, identité professionnelle et situations de travail réelles | Base commune de compétences (par ex. l'hygiène), approfondissements spécifiques à la profession. | Des profils trop larges et flous, et des professions supplémentaires trop spécialisées sans justification par le marché. |

### 6.2 Est-il possible de mettre en place de nouveaux programmes ou concepts de formation ?

Cette question n'est pas encore tranchée de manière définitive. Les nouveaux concepts sont acceptés s'ils allègent réellement la charge des entreprises et préservent l'identité professionnelle. Ni une architecture modulaire de la formation professionnelle, ni un profil commun intitulé « Compétences d'avenir dans l'hôtellerie-restauration » ne sont validés. Les réseaux d'entreprises formatrices présentent un certain potentiel en tant qu'option complémentaire, mais ne sont pas évalués de la même manière par tous les groupes cibles.

### 6.3 Les professions portent-elles les correctes appellations et sont-elles correctement regroupées ?

Les données de l'enquête ne fournissent pas de preuve définitive justifiant des changements de dénomination concrets. Elles mettent toutefois en évidence un besoin en matière de communication et d'image publique des différentes formations professionnelles initiales dans le secteur de la restauration.

### 6.4 Que faut-il modifier en termes de contenus, de durée et d'objectifs de formation ?

Les contenus devraient allier compétences professionnelles et compétences d'avenir. La durée des formations professionnelles initiales n'est pas remise en cause de manière fondamentale sur la base des réponses à l'enquête ; il est recommandé de privilégier une base large suivie d'approfondissements ultérieurs. Les objectifs de formation doivent mettre davantage l'accent sur le développement, la pérennité, les perspectives internationales et des parcours professionnels clairs.

### 6.5 Quelles conditions faut-il modifier pour influencer positivement le choix de carrière ?

Une planification des affectations prévisible et équitable, un encadrement fiable, une bonne ambiance au sein de l'équipe, une gestion des collaborateurs valorisante, une rémunération adéquate, des perspectives de carrière claires et une conciliation crédible entre profession et vie privée. Le recrutement doit s'appuyer sur des expériences concrètes : des stages d'observation axés sur la pratique et l'expérience, des places d'apprentissage visibles, des recommandations personnelles et des conseils concrets. La promesse professionnelle doit être tenue au quotidien dans l'entreprise. Les campagnes d'image ne sont efficaces que si elles sont associées à des critères de qualité vérifiables.

### 6.6 Comment la formation peut-elle contribuer à fidéliser les professionnels du secteur ?

La formation peut promouvoir la fidélisation en créant des attentes réalistes, en offrant des relations d'apprentissage sécurisantes, en rendant visibles les progrès réalisés, en présentant dès le début les parcours de carrière et de formation continue, et en accompagnant les jeunes professionnels au cours de

leurs premières années d'activité. Les lieux de formation devraient identifier ensemble les sources de stress, les conflits et les signes de décrochage, et agir de manière coordonnée.

## 7 Suite de la démarche

### Questions et participation des membres du groupe d'accompagnement

- Veuillez examiner le rapport final et faire part de vos éventuels ajouts ou remarques, en précisant le chapitre concerné, avant le 9 septembre 2026. (Veuillez nous les communiquer à l'avance, car la réunion se tiendra en ligne.)
- Discussion des résultats avec le groupe d'accompagnement le 15 septembre 2026.
  - Rapport final
  - Quelles questions poser aux groupes de discussion et quelle composition leur donner ?
  - Les résultats recueillis sont-ils suffisants pour permettre d'évaluer de manière représentative ?
  - Selon vous, quels aspects devraient faire l'objet d'une discussion approfondie au sein des groupes de discussion ?
  - Quelles autres questions se posent ? (En particulier l'ensemble de questions C)

### Recours aux groupes de discussion

Des locaux ont été réservés au BZ HGf Weggis le 18 novembre 2026 pour un atelier de discussion.

## 8 Conclusion générale

Sur le fond, les questions centrales du projet ont été largement abordées. L'enquête porte sur les jeunes, les personnes en formation, les anciens apprentis, les parents, les enseignants, les services de conseil, les entreprises, les écoles, les organismes responsables et les cantons. Les quatre ensembles de questions et les six publications externes permettent d'obtenir une vision solide sous différents angles. Des schémas récurrents sont clairement identifiables.

Au-delà des quatre axes thématiques, il apparaît que la pérennité des formations professionnelles initiales dans le secteur de l'hôtellerie-restauration ne dépend pas d'un seul changement structurel. Ce qui est déterminant, c'est plutôt la combinaison de conditions de formation et de travail attractives et fiables, d'une formation de haute qualité, de profils de compétences pérennes ainsi que de conditions-cadres adaptées à la pratique pour les entreprises formatrices.

Les résultats plaident davantage en faveur d'un développement ciblé du système de formation professionnelle existant que d'un changement radical de système. L'orientation pratique, l'identité professionnelle et la journée hebdomadaire à l'école professionnelle restent des repères importants. Parallèlement, il existe un potentiel de développement en matière de compétences transversales et d'avenir, de formes d'apprentissage et de formation complémentaires, ainsi que de soutien aux entreprises. Les résultats ne permettent toutefois pas encore de déterminer de manière définitive la forme concrète que prendront à l'avenir les profils de la profession et les structures de formation.

Il apparaît notamment très clairement que les évolutions structurelles et de contenu ne suffisent pas à elles seules. L'attractivité des professions, la qualité de la formation et la fidélisation à long terme au sein de la branche sont largement déterminées par la réalité concrète en entreprise. La prévisibilité, l'accompagnement, la culture d'équipe et de management, la reconnaissance, les perspectives d'évolution et des ressources humaines suffisantes pour la formation sont donc tout aussi importants que le développement des contenus et des structures de formation.

L'enquête fournit ainsi une base solide pour définir les axes d'action prioritaires de la prochaine phase du projet. Lorsque les résultats ne permettent pas encore de dégager une orientation claire – notamment en ce qui concerne la future architecture des métiers et les modèles de formation alternatifs –, les questions devront être approfondies en collaboration avec le groupe d'accompagnement et au sein des groupes de discussion prévus.

## 9 Principaux enseignements tirés des séries de questions

### 9.1 Ensemble de questions A (Attrait de l'apprentissage, du secteur, des métiers du secteur, facteurs influençant cet attrait)

**Les professions de l'hôtellerie-restauration présentent de solides atouts en termes de contenu**, notamment le travail d'équipe, le contact humain, la diversité des tâches, la créativité et le sens donné au travail. Les possibilités d'évolution et de missions à l'international contribuent également à cet attrait. Ces atouts sont confirmés à maintes reprises par les jeunes, les personnes en formation actuelles et anciennes, ainsi que par les acteurs institutionnels (représentants cantonaux, associations responsables/centres de formation décentralisés/sites CIE, enseignants des écoles professionnelles). (A2/A3)

**Dans le même temps, cet attrait est limité par des obstacles structurels persistants.** Les facteurs les plus fréquemment cités sont les horaires de travail irréguliers ou les temps libres difficiles à planifier, le stress et la charge physique, une organisation opérationnelle non optimale, ainsi que les incertitudes quant aux perspectives d'évolution et de carrière à long terme. L'analyse met ainsi en évidence une tension manifeste entre des contenus d'activité fondamentalement attractifs et des conditions-cadres parfois peu attractives, susceptibles de nuire à la perception de la profession et à la fidélisation à long terme au sein de la branche. (A3/A4)

Le choix professionnel est particulièrement influencé par des expériences pratiques concrètes. Les journées d'observation comptent, tous groupes cibles confondus, parmi les facteurs les plus déterminants dans le choix d'une profession. Les parents, les enseignants et les conseillers d'orientation jouent un rôle important en tant que sources de retour d'expérience et d'orientation, mais ne remplacent pas l'expérience réelle en entreprise. Il en résulte que les offres de découverte ne sont pas seulement des outils d'information, mais constituent des moments stratégiques de qualité pour le recrutement de la relève. De plus, tous groupes cibles confondus, il apparaît que les parents/tuteurs légaux exercent en moyenne la deuxième plus grande influence sur le choix d'une profession. (A4)

L'entreprise formatrice concrète est un levier central pour la perception de l'ensemble de la branche. Une bonne ambiance au sein de l'équipe, un accompagnement fiable, une gestion des collaborateurs valorisante et des conditions de travail transparentes déterminent de manière décisive si les jeunes vivent leur apprentissage de manière positive, recommandent la profession et restent dans la branche après la fin de leur formation. Plusieurs commentaires ouverts font expressément la distinction entre la profession, qui est globalement appréciée, et une entreprise dont les conditions sont rejetées. Dans le même temps, on observe chez les personnes en formation actuelles un risque significatif de désengagement : environ 40 % d'entre elles indiquent que, avec le recul, elles ne choisiraient pas à nouveau la même profession. Cela relativise l'évaluation globalement positive du contenu de la profession et souligne l'importance des conditions concrètes de formation et de travail pour la fidélisation à long terme. (A4/A7)

L'offre de places d'apprentissage est jugée suffisante par la plupart des groupes cibles expérimentés et institutionnels. Les élèves perçoivent toutefois les possibilités d'information, l'orientation et l'accès de manière nettement plus incertaine. Le goulot d'étranglement réside donc moins dans le nombre absolu de places d'apprentissage que dans leur visibilité, leur adéquation et leur accessibilité. Du côté des entreprises, il existe parallèlement un besoin de soutien : l'accompagnement, l'allègement financier et les modèles de réseaux de formation sont notamment cités comme des leviers possibles pour inciter davantage d'entreprises à former des personnes en formation. (A9/A10)

En ce qui concerne l'évolution des profils de la profession, il existe une ouverture de principe à des combinaisons logiques sur le plan technique. Des combinaisons telles que « cuisine + service » et « service + réception » recueillent un soutien relativement plus important, tandis que d'autres combinaisons sont évaluées avec nettement plus de réserve. Les résultats montrent ainsi une ouverture de principe, mais ne permettent pas de prendre une décision définitive sur de nouveaux profils de la profession concrets. (A11 ; en complément C4)

### Thèmes abordés

- Facteurs influençant le choix d'une profession
- Attrait du secteur et des entreprises formatrices
- Disposition à recommander la profession et fidélisation professionnelle
- Expériences des personnes en formation actuelles et anciennes
- Offre de places d'apprentissage et accès à celles-ci
- Motivation et conditions-cadres pour un plus grand nombre d'entreprises formatrices
- Combinaison et évolution des profils de la profession

## 9.2 Ensemble de questions B

(structure et forme de l'apprentissage, de l'enseignement, lieux d'apprentissage, qualité, influence d'un accompagnement de qualité ou insuffisant, numérisation, coopération réussie entre les lieux de formation, rotation du personnel)

La formation professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie-restauration présente des atouts évidents. Elle permet un apprentissage pratique, des progrès visibles, le travail en équipe, la prise de responsabilités progressive et l'acquisition de compétences immédiatement exploitables. Ces caractéristiques sont régulièrement évaluées comme motivantes et utiles par les personnes en formation, les anciens apprentis, les entreprises, les écoles et d'autres acteurs de la formation. (B1/B4)

**Les principales faiblesses résident moins dans les contenus pédagogiques que dans les conditions dans lesquelles se déroule la formation.** Des horaires de travail et de loisirs parfois difficiles à planifier, une charge physique et psychique, une conciliation insuffisante entre formation et vie privée, une qualité d'accompagnement variable ainsi qu'un manque de reconnaissance apparaissent dans plusieurs affirmations comme des défis majeurs, des facteurs d'insatisfaction et des raisons d'envisager l'abandon. Parmi les personnes en formation actuelles, seuls environ 35 % déclarent n'avoir jamais envisagé d'abandonner leur apprentissage ou de changer d'entreprise formatrice. Les problèmes au sein de l'entreprise formatrice, un encadrement insuffisant ainsi que des horaires de travail irréguliers ou prolongés sont particulièrement souvent cités. Il en résulte un conflit manifeste. La branche offre en principe des possibilités d'apprentissage et de développement attrayantes, mais peut perdre cet attrait en raison d'expériences quotidiennes pesantes. (B3/B7)

Une tendance stable se dessine quant à l'importance de la mise en pratique, de l'accompagnement personnalisé, de la visibilité des progrès d'apprentissage et de la possibilité d'assumer progressivement des responsabilités. La motivation à apprendre et la satisfaction sont particulièrement favorisées lorsque les personnes en formation reconnaissent immédiatement l'utilité de ce qu'elles ont appris et peuvent agir de manière active. Les formes d'apprentissage numériques et les compétences numériques sont globalement évaluées positivement, mais ne constituent pas une priorité pour les personnes en formation. Elles devraient donc avant tout être utilisées à titre de soutien et associées à des formes d'apprentissage pratiques, sociales et axées sur l'action (par exemple, l'outil d'apprentissage WIGL). (B1/B2/B4)

Une autre tendance constante concerne les compétences transversales. Les aptitudes à la communication, les compétences sociales, l'auto-organisation, la résilience et la capacité à résoudre des problèmes sont notamment évaluées comme des compétences pouvant être transmises de manière transversale au sein du secteur. La sécurité au travail et l'hygiène présentent également un potentiel en ce sens. Il en résulte une base permettant d'examiner des contenus de formation communs, sans pour autant anticiper une structure de formation modulaire concrète. (B6)

Entre les groupes cibles, on observe surtout des différences dans la manière dont sont pondérés les aspects exigeants de la formation. Les personnes en formation accordent une importance particulière aux expériences concrètes en entreprise, à l'accompagnement, au respect des horaires de travail et aux contenus directement applicables. Les entreprises formatrices soulignent en outre la charge de travail, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ainsi que les attentes irréalistes vis-à-vis du métier comme aspects pertinents. Les écoles professionnelles, les organisations responsables des cours interentreprises (CIE) et les cantons mettent quant à eux particulièrement l'accent sur l'accompagnement, la reconnaissance, la stabilité émotionnelle, les compétences linguistiques et les prérequis scolaires. En ce qui concerne les formes d'apprentissage numériques et les compétences numériques, des divergences apparaissent entre les différents points de vue : les acteurs de la formation accordent parfois plus d'importance à ces aspects que les personnes en formation elles-mêmes. Ces divergences ne doivent pas être considérées comme de véritables contradictions, mais plutôt comme le reflet de positions d'observation et de responsabilités différentes. (B2/B3/B4/B6/B7)

La priorité réside dans la garantie d'une qualité fiable de la formation et de l'accompagnement. Une orientation réaliste avant le début de l'apprentissage, des horaires de travail plus prévisibles et respectés de manière fiable, un accompagnement et un retour d'information systématiques, la détection précoce de la surcharge de travail et des conflits, ainsi qu'un soutien coordonné entre les différents lieux d'apprentissage constituent à cet égard des axes d'action centraux. (B3/B7)

Des réseaux d'entreprises formatrices bien organisés pourraient constituer une alternative. Ces réseaux ne sont pas évalués de manière uniforme, mais présentent un potentiel en tant que modèle de formation complémentaire. Si la diversité, les différentes expériences en entreprise et les équipes variées sont perçues positivement, les personnes en formation manifestent en même temps un besoin marqué de stabilité. Un tel modèle apparaît donc davantage comme une option complémentaire ciblée que comme une alternative généralisée et nécessite, des responsabilités clairement définies ainsi qu'un accompagnement fiable. Une première année d'apprentissage entièrement organisée par l'établissement scolaire ne bénéficie pas non plus d'un soutien unanime. Des avantages sont notamment perçus en matière d'encadrement, d'orientation et d'acquisition des connaissances de base ; dans le même temps, on observe, surtout chez les personnes en formation, une nette préférence pour une immersion directe dans la pratique en entreprise. (B5)

### Thèmes abordés

- Motivation à apprendre et conditions d'apprentissage favorisant la motivation
- Techniques d'apprentissage, supports pédagogiques et modes d'apprentissage privilégiés
- Qualité, satisfaction et défis rencontrés lors de l'arrivée en apprentissage et pendant la durée de celui-ci
- Utilité et hiérarchisation des contenus d'apprentissage
- Réseaux d'entreprises formatrices
- Compétences transversales et socle de compétences commun
- Motifs de résiliation des contrats d'apprentissage ou d'envisagement d'un abandon ou d'un changement de formation

### 9.3 Ensemble de questions C (profils de la profession futurs, contenu, forme, compétences visées)

**La pérennité de la formation professionnelle dans le secteur de l'hôtellerie-restauration dépend moins d'un changement radical de système que d'une combinaison crédible entre de bonnes conditions de travail, un développement moderne des compétences et des structures de formation flexibles mais fiables. (Synthèse C1-C7)**

Les questions relatives aux contenus d'apprentissage confirment les analyses des parties A et E. C'est au niveau des conditions de travail que se fait sentir la plus forte pression d'action transversale. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des horaires de travail prévisibles et équitables, la reconnaissance et une bonne ambiance de travail sont cités comme des facteurs centraux d'attractivité et de fidélisation. En ce qui concerne la pérennité de la profession, la prévisibilité des horaires de travail arrive clairement en tête dans les trois groupes cibles évaluables : chez les personnes en formation actuelles avec 36,0 %, chez les personnes en formation anciennes avec 47,1 % et chez les entreprises formatrices avec 35,6 %. De même, en matière d'attractivité des futurs profils de la profession, l'ambiance de travail, la reconnaissance, la conciliation entre vie professionnelle et vie privée ainsi que les perspectives d'évolution sont jugées plus importantes que l'utilisation des technologies modernes. La modernisation technologique est pertinente, mais ne remplace pas des conditions de travail et d'évolution attrayantes. Il s'agit donc moins d'un déficit de connaissance que d'un déficit de mise en œuvre. (C5/C7)

En ce qui concerne les changements sociétaux, un schéma clair de priorités se dégage. La flexibilité des horaires de travail ou un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que l'évolution des valeurs de la jeune génération, telles que la liberté, le sens et la participation aux décisions, sont particulièrement valorisées par la quasi-totalité des groupes cibles. La durabilité et la protection du climat, ainsi que la diversité sociale, sont également évaluées comme pertinentes, mais n'atteignent pas un niveau de priorité aussi généralisé. La pérennité de la formation professionnelle n'est donc pas seulement une question de nouveaux contenus d'apprentissage, mais aussi de sa capacité à s'adapter à l'évolution des modes de vie et des valeurs. (C1)

Un large consensus se dégage concernant les compétences clés et celles nécessaires pour l'avenir. Les aptitudes au travail en équipe et à la communication, ainsi que la résolution de problèmes et l'autonomie, sont considérées comme tout aussi importantes que la capacité d'apprentissage, la flexibilité, l'ouverture à la nouveauté, la disposition au changement et la gestion constructive du stress et de l'incertitude. Les compétences numériques sont également évaluées comme pertinentes, mais ne sont pas au premier plan. Les résultats plaident en faveur de leur intégration systématique dans la formation professionnelle, sans pour autant évincer les compétences sociales, communicatives et axées sur la résolution de problèmes. Il est frappant de constater que ce ne sont pas de nouvelles compétences professionnelles spécifiques qui prédominent, mais des aptitudes qui favorisent la capacité d'adaptation et de développement tout au long de la vie professionnelle. Ces compétences ne doivent pas être formulées comme des exigences supplémentaires imposées aux jeunes, mais comprises comme des objectifs de développement structurés de manière systématique et accompagnés tout au long du parcours. (C2/C3)

En ce qui concerne la future architecture de la formation, les résultats plaident davantage en faveur d'un développement des structures existantes que d'un changement radical de système. En revanche, les données sont plus nuancées quant à la définition concrète des futurs profils de la profession. Les entreprises formatrices et les acteurs de la formation, en particulier, sont plutôt favorables à la combinaison des compétences existantes et à l'intégration de nouvelles compétences professionnelles dans les profils de la profession actuels, plutôt qu'à la création de nouveaux métiers spécialisés. Chez les élèves, en revanche, une grande incertitude persiste quant à l'architecture professionnelle privilégiée. On peut en déduire une orientation générale, mais pas de modèle définitif concernant le nombre ou la structure futurs des profils de la profession. (C4)

En ce qui concerne le modèle scolaire, la journée hebdomadaire à l'école professionnelle reste le dénominateur commun le plus stable, avec un taux d'approbation compris entre 75,0 % et 95,5 %. La modularisation ainsi que les formats d'enseignement numériques sont soutenus en tant que compléments. Les programmes d'échange peuvent renforcer l'attractivité. L'enseignement par blocs présente un potentiel plutôt sélectif que généralisé. L'acceptation d'une année de base organisée par l'école se heurte plutôt à

un rejet, notamment parmi les groupes cibles de la jeune génération (élèves ainsi que les personnes en formation). (C6)

### **Thèmes abordés**

- Attentes de la société vis-à-vis d'un apprentissage tourné vers l'avenir
- Compétences clés pour l'adaptabilité
- Compétences sectorielles de plus en plus importantes
- Profils professionnels futurs
- Facteurs d'attractivité d'une profession
- Modèles scolaires tournés vers l'avenir
- Facteurs favorisant la poursuite de la carrière après l'apprentissage

#### 9.4 Ensemble de questions D (conditions-cadres, facteurs économiques et recrutement des personnes en formation)

Les trois domaines thématiques analysés sont étroitement liés. **Les entreprises doivent être en mesure de gérer la formation sur le plan organisationnel et en termes de personnel**, et d'atteindre les jeunes par des canaux adaptés et crédibles. Les résultats mettent notamment en évidence des défis liés à la mise en œuvre pratique de la formation du côté des entreprises ainsi qu'au recrutement de personnes en formation adaptées. (Synthèse D1-D4)

Le cadre juridique existant est évalué positivement sur plusieurs aspects fondamentaux. La clarté des responsabilités vis-à-vis des personnes en formation, la compréhensibilité des exigences et la fonction d'assurance qualité, en particulier, recueillent l'adhésion de différents groupes cibles. Dans le même temps, la mise en œuvre pratique présente un tableau plus nuancé. En revanche, la charge administrative, ainsi que le manque partiel de flexibilité et le besoin de modernisation, font l'objet d'une évaluation critique. Même chez les entreprises qui ne forment pas d'apprentis, certains éléments indiquent que les exigences administratives et organisationnelles peuvent influencer la volonté de former. Les résultats ne permettent pas de conclure à un affaiblissement général des exigences de qualité. Il convient plutôt d'agir pour une mise en œuvre pratique et aussi peu contraignante que possible des exigences existantes. (D1)

La volonté économique de former dépend principalement des capacités en termes de personnel et d'organisation. L'un des principaux goulots d'étranglement réside dans les ressources humaines dédiées à la formation, et en particulier dans la disponibilité de formateurs qualifiés. Les résultats mettent en outre en évidence un conflit d'objectifs lié à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée : d'une part, les besoins en relève augmentent ; d'autre part, la rareté des ressources en personnel peut compliquer l'encadrement et la formation des personnes en formation. **Les incitations financières directes sont évaluées comme pertinentes**, mais ne suffisent pas à elles seules. La volonté de former ne s'explique pas par un seul facteur économique. Les ressources humaines, le temps consacré à l'encadrement, la charge administrative et organisationnelle ainsi que les aspects financiers interagissent. Les mesures de soutien et d'encouragement ne devraient donc pas être évaluées isolément, mais en fonction de leur capacité à améliorer la faisabilité concrète de la formation au sein de l'entreprise. (D2/D3)

Pour le recrutement des personnes en formation, ce sont les canaux axés sur la pratique et fondés sur la confiance qui prédominent. Les stages d'observation et les stages professionnels sont les plus souvent cités. Les plateformes de places d'apprentissage font partie des canaux de recherche numériques particulièrement fréquemment utilisés et évalués positivement. Les recommandations personnelles, les contacts et les réseaux locaux jouent également un rôle important. Les réseaux sociaux, et en particulier les influenceurs, sont nettement moins bien notés en tant que canaux directs de recherche et de décision. On peut en déduire que les canaux de communication numériques devraient plutôt être utilisés en complément d'informations concrètes sur les places d'apprentissage et d'opportunités de contact axées sur la pratique. Du point de vue des entreprises formatrices, un défi supplémentaire réside dans l'adéquation entre les candidats et l'offre de formation. Le manque de candidats et de candidates adaptés ainsi que les attentes irréalistes concernant la profession ou les conditions de travail sont particulièrement souvent cités. Le recrutement des personnes en formation n'est donc pas seulement une question de portée, mais aussi d'orientation réaliste et de clarification des attentes. (D4)

Il est donc nécessaire d'agir tant au niveau de la faisabilité de la formation en entreprise que du recrutement de personnes en formation adaptées. Les axes d'action portent notamment sur l'allègement des charges administratives et organisationnelles, la garantie de ressources humaines suffisantes pour la formation, le soutien aux entreprises qui ne forment pas de personnes en formation, ainsi que sur la mise à disposition d'informations sur les professions et les places d'apprentissage qui soient axées sur la pratique, réalistes et facilement accessibles. (Synthèse D1-D4)

##### Thèmes abordés

- Clarté, assurance qualité, administration, flexibilité et modernisation du cadre juridique.
- Formateurs, pénurie de main-d'œuvre qualifiée, rapport coût-bénéfice, coûts et programmes de soutien en tant que facteurs influençant la volonté de former.
- Stages d'observation, plateformes d'apprentissage, recommandations, sites web d'entreprises, canaux institutionnels, réseaux sociaux et influenceurs comme canaux de recrutement.