

# Le rôle des associations professionnelles et sectorielles dans la formation continue en entreprise

SOFIE GOLLOB

L'étude «Importance et mise en œuvre de la formation continue dans les PME» de la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA) l'a clairement montré: les entreprises suisses voient dans les associations professionnelles et sectorielles des partenaires de coopération importants pour la formation continue en entreprise. Sur la base de cinq exemples, cet article montre comment les associations professionnelles et sectorielles perçoivent leur rôle et comment elles évaluent l'importance de la formation continue en entreprise dans leur branche.

## Introduction

Les associations professionnelles et sectorielles défendent les intérêts d'une branche et/ou d'un corps de métier et s'intéressent à des thèmes comme le partenariat social, les questions liées au marché du travail, les conditions légales et la formation. Leur organisation varie grandement d'une association à l'autre, par exemple en termes de structure associative et d'orientation stratégique. Les associations professionnelles et sectorielles peuvent être orientées vers les employeurs ou vers les personnes employées. Elles peuvent avoir un rayonnement national, cantonal ou régional.

Certaines associations professionnelles et sectorielles jouent un rôle essentiel dans la formation professionnelle. En tant qu'organisations du monde du travail (OrTra), elles forment un maillon entre l'économie et le système de formation en Suisse et, en tant qu'autorités responsables, elles assument la responsabilité des contenus de formation et des normes de qualification dans la formation professionnelle initiale ou supérieure<sup>1</sup>. Alors que les missions des associations professionnelles et sectorielles dans la formation professionnelle sont clairement réglementées, la situation est différente dans la formation continue, c'est-à-dire la formation non formelle, et ce malgré le fait que de nombreuses entreprises suisses considèrent les associations professionnelles et sectorielles comme des partenaires importants pour la formation continue en entreprise. L'étude «Importance et mise en œuvre de la formation continue dans les PME» de la FSEA montre que ce sont surtout les petites entreprises, à savoir celles qui emploient au maximum 50 personnes, qui misent sur la collaboration avec les associations sectorielles pour la formation continue de leur personnel. Ces dernières sont le principal partenaire de coopération pour trois-quarts des PME (Gollob et al. 2024). Pour savoir plus précisément quel est leur rôle dans la formation continue en entreprise, nous présentons ci-après cinq associations. Ces exemples montrent comment les associations évaluent l'importance de la formation continue en entreprise et comment elles aident les entreprises de leur branche à couvrir leur besoin de formation continue.

### **Swissmechanic: soutien direct dans les entreprises**

<sup>1</sup> Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DFR/ Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation SEFRI: organisations du monde du travail (OrTra)

Swissmechanic est une association professionnelle pour les petites et moyennes entreprises (PME) du secteur MEM (industrie des machines, des équipements électriques et des métaux). Elle compte plus de 1300 entreprises affiliées. Celles-ci emploient au total plus de 65 000 personnes. L'association est présente dans toute la Suisse avec ses 14 sections. Elle comprend actuellement 13 sections régionales

et l'organisation spécialisée interrégionale Forum Blech. Swissmechanic travaille aussi en étroite collaboration avec l'organisation associée Groupement suisse de l'Industrie des Machines (GIM). Le bureau national se trouve à Weinfelden.

FSEA (Ed.): Education Permanente 2025-1,  
Revue suisse pour la formation continue,  
[www.ep-web.ch/f](http://www.ep-web.ch/f)



Swissmechanic participe activement à la formation continue en entreprise. L'association, avec le bureau et les sections régionales, propose un programme varié de formations et de séminaires qui est constamment adapté aux besoins des entreprises affiliées. L'offre comprend des cours spécialisés, des webinaires et des formations sur des thèmes spécifiques comme les normes, les processus de production ou le leadership. Swissmechanic s'engage en outre dans la formation professionnelle supérieure avec des filières de formation, p. ex. experte ou expert en production avec brevet fédéral, technicienne ou technicien diplômé ES en génie mécanique (technique de production). Le nombre de personnes participantes varie fortement d'une offre à l'autre. Ainsi, les formations sur des thèmes immédiatement pertinents, par exemple les cours pour les formatrices et formateurs professionnels ou les formations concernant la nouvelle loi sur la protection des données, attirent un grand nombre de personnes. En revanche, la demande est souvent moins forte pour les cours sur le leadership.

La branche MEM connaît un développement extrêmement rapide. La transformation numérique et l'automatisation exigent des adaptations permanentes. Dans ce contexte, la formation continue est la clé de la compétitivité, qu'elle se déroule dans le cadre d'offres de formation formelles comme les ES, les examens professionnels et examens professionnels supérieurs ou dans le cadre de cours non formels et de séminaires. Un dialogue permanent avec les entreprises affiliées, les retours des personnes participantes et les études de marché via des enquêtes auprès des entreprises affiliées permettent de définir le besoin en matière de formation continue. L'un des défis réside dans le fait que de nombreuses PME de la branche MEM ont du mal à estimer avec précision leurs futurs besoins en matière de compétences.

Swissmechanic propose non seulement des formations, mais apporte aussi un soutien direct aux entreprises en matière de formation continue:

- Solutions spécifiques à l'entreprise: en collaboration avec les entreprises, l'association élabore des programmes individuels de formation continue adaptés aux défis et aux objectifs spécifiques de l'entreprise concernée. Il peut s'agir de formations dans le domaine des normes ou de formations continues sur des processus spécifiques à la branche.
- Cours pratiques sur site: avec les sections régionales et des centres de formation, Swissmechanic propose des cours éprouvés aux entreprises affiliées et à leur personnel. Ces cours sont spécialement conçus pour développer les compétences pratiques des collaboratrices et collabora-

teurs et leur transmettre des connaissances directement applicables.

- Plateformes d'échange: l'association organise des manifestations telles que le Businessday, une plateforme qui traite des thèmes d'actualité de la branche MEM. En 2024, l'accent a été mis sur les opportunités et défis liés à l'intelligence artificielle (IA) dans la production. Il y a deux ans, le thème phare était la crise énergétique. Ces manifestations favorisent les échanges d'informations et sont une source d'inspiration pour élaborer des stratégies tournées vers l'avenir.

*Ce texte est basé sur une réponse par écrit de Michael Meuwly, directeur du département Formation.*

### **Association suisse des infirmières et infirmiers ASI: une collaboration étroite avec les sections**

L'association professionnelle des infirmières et infirmiers (ASI) est une organisation professionnelle pour le personnel infirmier. Elle défend les intérêts d'environ 25 000 membres. L'association s'engage pour la reconnaissance et le développement de la profession.

L'ASI attache de l'importance à la promotion de la formation continue. Toutefois, le bureau ne propose que quelques offres ciblées, notamment des webinaires sur des thèmes spécifiques et un congrès annuel des soins infirmiers. En tant qu'association faîtière, l'ASI travaille en collaboration avec des sections régionales et des associations professionnelles qui élaborent et dispensent de manière autonome des offres de formation continue spécialisées. L'ASI publie les activités des sections sur son site internet. Elles proposent par exemple des formations de réinsertion professionnelle pour les infirmières et infirmiers diplômés, ou des formations internes sur mesure. Certaines sections organisent aussi des cycles de formation dits «d'équivalence». Ils doivent être effectués par certaines personnes titulaires de diplômes en soins infirmiers obtenus à l'étranger pour que ces diplômes soient reconnus par la Croix-Rouge suisse et que les personnes concernées puissent exercer leur métier en Suisse.

À des fins d'assurance qualité, l'ASI a créé la plateforme e-log.ch en collaboration avec d'autres associations professionnelles. Elle permet aux professionnelles et aux professionnels de la santé d'effectuer des formations continues avec un label de qualité délivré par leur association professionnelle et de collecter des points de formation continue qu'ils peuvent faire valoir auprès d'employeurs.

La pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un défi pour l'activité en matière de formation continue dans la branche. Du fait de cette situation, la motivation du personnel employé pour la formation continue diminue, tout comme le soutien des employeurs, car les ressources en temps manquent. De nombreuses entreprises misent de plus en plus sur les formations internes

pour que le personnel acquière les qualifications qui lui manquent. Selon l'ASI, cette situation présente un risque, à savoir que les collaboratrices et collaborateurs sans diplôme formel soient désavantagés à long terme. Pour éviter cela, l'ASI s'engage pour la reconnaissance des qualifications internes à la branche et développe des modèles qui favorisent la promotion professionnelle.

*Ce texte est basé sur un entretien avec Christine Bally, directrice du département Formation.*

### santésuisse: une offre de formation continue diversifiée

santésuisse est la principale organisation de prestations de services dans la branche de l'assurance-maladie<sup>2</sup>. Elle propose différentes prestations à ses membres ainsi qu'à ses clientes et clients, notamment dans les domaines de la formation, des tarifs, du contrôle des factures et du contrôle de la rentabilité. Le groupe santésuisse a son siège à Soleure et emploie environ 230 personnes. Il comprend les sociétés tarifswiss sa, SASIS SA et la Fédération suisse pour tâches communes des assureurs-maladie (SVK).

Dans le domaine de la formation initiale et continue, santésuisse propose une offre diversifiée pour toute la branche. Cette offre comprend des formations continues professionnelles, des cours de spécialisation et des cycles de formation professionnelle supérieure. À cela s'ajoutent des formations de base médicales, des formations sur les systèmes tarifaires et des cours sur les nouvelles directives réglementaires, par exemple la qualification d'intermédiaire selon la loi sur la surveillance des assurances. Ces formations, qui durent généralement deux à cinq jours, contribuent à préparer la branche aux changements juridiques et/ou à préparer le personnel à de nouvelles tâches.

On constate de grandes différences entre les entreprises concernant l'activité de formation continue. Les grands assureurs investissent des moyens considérables dans le développement des qualifications de leur personnel et disposent de départements internes de formation continue. Les assureurs plus petits ont certes moins de ressources, mais profitent d'un réseau personnel des collaboratrices et collaborateurs et misent souvent sur la diversité des compétences au sein de l'équipe. Globalement, santésuisse juge la formation continue essentielle pour que les collaboratrices et collaborateurs puissent répondre aux exigences légales en constante évolution et aux attentes toujours plus élevées de la clientèle.

Pour que l'offre de formation continue réponde aux besoins des assureurs-maladie et des assureurs sociaux, santésuisse est en contact étroit avec ses membres. Des rencontres

<sup>2</sup> Jusqu'en 2024, santésuisse était l'une des deux associations professionnelles pour les assureurs-maladie suisses. Depuis 2025, santésuisse est une organisation de prestations de services et n'est donc plus une association professionnelle à proprement parler. Cependant, le département Formation assume un rôle d'OrTra et fournit encore les prestations pour l'ensemble de la branche.

avec des personnes représentantes des assureurs-maladie ont lieu quatre fois par an. Elles permettent de discuter des tendances actuelles et d'adapter les offres en conséquence. Un autre axe prioritaire de santésuisse est la mise en place et l'entretien d'un réseau avec des spécialistes de l'assurance-maladie. Deux manifestations en ligne et une manifestation en présentiel sont organisées chaque année dans le cadre de ce réseau afin d'actualiser les connaissances spécialisées. Une collaboration avec d'autres associations a également été mise en place dans le domaine de la formation continue. Des spécialistes en développement du personnel échangent régulièrement des supports didactiques et des bonnes pratiques, ce qui reflète l'importance que la branche accorde à la formation.

*Ce texte est basé sur un entretien avec Norbert Gemperle, responsable de la direction Formation professionnelle supérieure, département Formation.*

### **Association suisse des banquiers: plateforme pour le transfert de connaissances**

L'Association suisse des banquiers (ASB) s'engage en faveur de conditions-cadres optimales dans le secteur financier et représente les intérêts d'environ 270 établissements membres, dont des grandes banques, des banques privées ainsi que des banques régionales, comme les banques Raiffeisen ou les banques cantonales.

En matière de formation, l'ASB s'engage en particulier en faveur de la formation continue. Avec la Swiss Banking Academy, elle propose différents webinaires et séminaires spécialisés pour informer les acteurs de la branche des évolutions actuelles, par exemple à propos des exigences réglementaires dans le domaine fiscal. Des thèmes transversaux sont également traités. En 2023, l'accent a été mis sur les thèmes liés au développement durable. Actuellement, les manifestations sur l'intelligence artificielle et la cybersécurité suscitent un grand intérêt.

L'ASB juge élevée l'importance accordée à la formation continue dans le secteur bancaire. Cependant, les prestataires de formation continue adaptent le plus souvent leurs programmes à des personnes individuelles. Les offres «personnalisées» pour des entreprises concernent surtout les nouvelles exigences réglementaires qui nécessitent une formation complète du personnel de conseil. L'ASB ne fournit aucun conseil direct aux entreprises pour la planification de formations continues, car la compétence au sein des instituts est hautement appréciée et aucun besoin correspondant n'a été constaté.

L'ASB se considère plutôt comme une plateforme dédiée au transfert de connaissances. Les prestataires de formation continue présentent leurs offres pour la branche sur une plateforme de cours centralisée. Des rencontres avec plusieurs prestataires ont lieu une ou deux fois par an. Dans ce cadre, les

tendances sont discutées et la demande est analysée. L'ASB dispose aussi d'une commission de formation au sein de laquelle des personnes représentantes de différents groupes bancaires et d'associations sectorielles générales déterminent et centralisent le besoin de formation continue. Cette commission a pour mission de définir l'orientation stratégique concernant les thèmes de la formation dans le secteur bancaire et de créer les bases garantissant un niveau de formation suffisant des collaboratrices et collaborateurs ainsi que le maintien de leur employabilité.

*Ce texte est basé sur un entretien avec Dominique Steiner, responsable Formation & Academy.*

### **Hotel & Gastro formation Suisse: développement des personnes peu qualifiées**

Hotel & Gastro formation Suisse est l'institution centrale pour la formation professionnelle dans le secteur suisse de l'hôtellerie-restauration. Fondée par les associations responsables HotellerieSuisse, GastroSuisse et Hotel & Gastro Union, elle coordonne, en sa qualité d'organisation nationale du monde du travail, la formation et parfois la formation continue dans la branche<sup>3</sup>.

La priorité de Hotel & Gastro formation Suisse réside dans la formation professionnelle initiale et supérieure. Dans le domaine de la formation continue en entreprise, les associations responsables HotellerieSuisse, Gastro-Suisse et Hotel & Gastro Union ainsi que les associations régionales agissent de manière relativement autonome. Elles ont leur propre offre de formation continue sur différents thèmes spécialisés ou en lien avec le management. En revanche, Hotel & Gastro formation Suisse assure au niveau national la formation continue des collaboratrices et collaborateurs sans diplôme professionnel formel. Avec des programmes tels que les formations de base Progresso, Hotel & Gastro formation Suisse propose des formations axées sur la pratique dans plusieurs domaines: intendance, cuisine, service, restauration des systèmes et formations «Allrounder» pour collaboratrices et collaborateurs polyvalents. Ces formations permettent à des travailleuses et travailleurs non qualifiés d'obtenir un certificat de branche qui facilite l'accès à un diplôme professionnel formel. À la demande des entreprises, des formations internes spécialement adaptées aux besoins sont également dispensées.

Hotel & Gastro formation Suisse soutient aussi les entreprises en proposant des offres de formation continue spécifiques, destinées aux formatrices et formateurs. Ces cours visent à accroître la qualité de la formation en entreprise et à transmettre aux formatrices et formateurs les compétences pédagogiques et professionnelles requises. Les cours traitent aussi de thèmes d'actualité comme la jeune génération ou la migration.

<sup>3</sup> Hotel & Gastro formation Suisse n'est pas une association et n'a donc pas de membres. Elle est en revanche l'organisation compétente pour la formation professionnelle dans l'hôtellerie-restauration.

De l'avis de Hotel & Gastro formation Suisse, la branche est en mouvement. Les entreprises reconnaissent de plus en plus l'importance de la formation continue, surtout dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Ainsi, le nombre d'apprenties et d'apprentis a fortement diminué ces dernières années, ce qui renforce la prise de conscience quant à la nécessité de former le personnel actuel. Les cours de langue sont très demandés car ils sont souvent la base pour des mesures de formation complémentaires. Dans le domaine de la formation professionnelle supérieure, la demande provient davantage de personnes privées qui souhaitent se perfectionner sur le plan professionnel.

La mise en œuvre de la formation continue reste toutefois un défi car de nombreuses entreprises doivent faire face à de faibles marges et à une pénurie de personnel. Les entreprises sont confrontées à un dilemme, entre leur souhait d'investir dans la formation continue et les ressources limitées dont elles disposent (coûts, absence du personnel pendant la formation continue). *Ce texte est basé sur un entretien avec Mike Kuhn, vice-directeur et responsable du département Formation.*

### **Conclusion: les associations professionnelles et sectorielles ont un rôle de transmettrices de savoirs et de coordinatrices**

Les cinq exemples présentés ici montrent que, dans le domaine de la formation continue en entreprise, les associations professionnelles et sectorielles orientent leurs activités principalement sur les exigences spécifiques à leur branche. Un point commun est le lien étroit avec les entreprises, par exemple via des coopérations directes, des sections régionales ou des associations responsables supérieures. Toutes les associations soulignent l'importance de la formation continue dans leur branche. Cependant, selon elles, leur mission ne consiste pas uniquement en la mise à disposition d'offres de formation continue. Elles se considèrent comme des transmettrices de savoirs et des coordinatrices qui analysent les tendances et qui proposent des solutions adaptées aux besoins. Les associations réagissent surtout aux problèmes rencontrés dans la branche, par exemple la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la transformation numérique ou les exigences réglementaires. Cela se reflète dans l'exemple de Hotel & Gastro formation Suisse, qui propose des formations à des personnes peu qualifiées afin de faciliter l'accès à des diplômes formels, et dans les exemples de santésuisse et de l'ASB, qui réagissent aux nouveautés légales en proposant des formations spécialisées.

S'agissant du conseil direct et du soutien apportés aux entreprises, les associations assument différents rôles. Alors que les associations constatent peu de besoins en matière de conseils sur la formation continue dans les

grandes entreprises, en raison des ressources dont ces dernières disposent en interne, la situation des PME est différente. Souvent, ces dernières n'ont pas de service RH interne et ne possèdent donc pas l'expertise correspondante. L'exemple de Swissmechanic, qui propose des solutions spécifiques aux entreprises et des formations pratiques sur site, semble montrer que les associations actives dans des branches qui comptent un grand nombre de PME et d'entreprises concernées par la transformation numérique/l'automatisation jouent un rôle plus actif.

On constate par ailleurs que la professionnalisation de la formation continue reste un thème plutôt marginal. La qualification du personnel de l'entreprise pour promouvoir la formation continue en entreprise ne semble pas jouer un rôle majeur. Les questions en lien avec la qualité sont abordées seulement de manière isolée. La reconnaissance des diplômes non formels, tout comme le lien entre la formation continue et la formation formelle ne sont que rarement abordés. Dans le contexte de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, on peut s'attendre à ce qu'une importance grandissante soit accordée à ces thèmes. En tant qu'acteurs clés dans les domaines de la formation initiale et continue professionnelle, les associations professionnelles et sectorielles ont un rôle essentiel à jouer dans la mise à disposition de solutions sectorielles pertinentes.

SOFIE GOLLOB est responsable des projets Recherche et développement à la Fédération suisse pour la formation continue (FSEA).  
Contact: sofie.gollob@alice.ch