Les associations professionnelles, la politique de formation et la gestion des ressources humaines

Autor(en): **Papaux, Estelle**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **65 (2007)**

Heft 1: **L'hôtellerie suisse et ses défis contemporains**

PDF erstellt am: **29.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-141972

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES, LA POLITIQUE DE FORMATION ET LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

ESTELLE PAPAUX
Domaine Profession et Formation, hotelleriesuisse
Estelle.papaux@hotelleriesuisse.ch

Cet article met en avant le rôle essentiel que jouent les associations professionnelles dans la politique de formation professionnelle en Suisse, et notamment *hotelleriesuisse*. Cette dernière met en œuvre une politique de formation professionnelle globale et, par la mise en œuvre des conditions cadres de formation ou de travail, régule les ressources humaines à disposition dans les branches de l'accueil.

La formation duale que nous connaissons en Suisse laisse une place importante au secteur économique. En effet, les entreprises sont conscientes de l'intérêt qu'elles ont à former et à qualifier leurs collaborateurs. La formation des jeunes est vue comme un investissement dans la pérennité de l'entreprise et surtout l'accroissement à terme de ses bénéfices. Les employeurs forment à l'image des qualifications qu'ils recherchent et les employés tentent d'acquérir les qualifications qui sont demandées sur le marché de l'emploi (Riphahn et al, 2005). Les associations professionnelles patronales représentent les intérêts et les attentes de leurs membres; elles formulent et expriment ces intérêts et développent des stratégies globales (Hasler, 2006). Afin de rationaliser les formations au sein des entreprises, les associations professionnelles patronales sont chargées par leurs membres de s'investir dans la politique de formation professionnelle.
La gestion des ressources humaines se situe alors aussi en amont soit dans la définition des qualifications pour chaque profession. Ce management en amont se traduit par une régulation du marché de l'emploi agencée par les différents acteurs de la formation professionnelle dont les associations professionnelles. Afin de répondre aux défis que posent les mutations économiques de la société et du marché de l'emploi, ces différents partenaires élaborent des politiques de formation qui visent la définition des qualifications et la mise à disposition en suffisance de personnel qualifié pour les différentes professions en Suisse.

L'IMPORTANCE DES ASSOCIATIONS D'INTÉRÊT DANS LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES

La structure du système d'association en Suisse est complexe. Le nombre d'associations économiques est impressionnant. Selon les données récoltées en 1979 par l'office fédéral compétent, il y aurait en Suisse plus de 1100 associations économiques et professionnelles

dont 60% étaient des associations patronales (Mach, 2002, p. 299 et 300). La caractéristique des associations ou groupes d'intérêts est leur organisation et leur structure formelle qui «*réglementent leur fonctionnement*». Les principales en Suisse sont les associations faîtières de l'économie. «*Elles disposent de structures différenciées et décentralisées qui laissent une large autonomie aux associations membres.*» (Mach, 2002, p. 299 et 300). Bien que le nombre de ces associations professionnelles diminue par leur regroupement en vue d'un poids d'action plus grand, aucune statistique n'est pour l'heure disponible sur leur nombre exact.

Les associations économiques et professionnelles ont vu le jour dès la fin du 19e siècle et se sont organisées sur un plan national très rapidement. Cette précocité leur a permis de participer à l'élaboration de plusieurs politiques publiques, comme celle de la formation. Ces associations interviennent très tôt dans le processus d'élaboration de la législation. Elles participent par exemple aux commissions d'experts ou aux consultations mises en œuvre par le politique. Par ailleurs, elles ont d'autres pans d'action qui sont en accord avec les autorités politiques. «*Les actions des associations d'intérêts se situent à trois niveaux: tout d'abord, leur investissement dans les processus de décision fédéraux; leur participation à la mise en œuvre des politiques publiques et enfin, la persistance de leur rôle de «régulateur» dans certains secteurs économiques.*» (Mach, 2002, p. 313).

LA MISE EN ŒUVRE D'UNE POLITIQUE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE PAR LES GROUPES D'INTÉRÊT OU LES ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

La formation professionnelle n'est entrée dans le giron des compétences de la Confédération que tardivement. Elle était mise en œuvre auparavant par les associations professionnelles puis par les cantons.[1] Le développement du système dual de formation s'est fait en premier lieu dans le secteur de l'industrie et des arts et métiers. «*Le développement de l'interventionnisme étatique dans les domaines sociaux et économiques ne s'opère pas dans un «vide social»; dans la plupart des cas, les associations avaient mis en place auparavant des modes de régulation sur une base purement privée de certaines tâches d'intérêt collectif (...). Les contours des politiques publiques sont ainsi en quelque sorte «pré-structurés» par les solutions apportées par les acteurs privés.*» (Mach, 2002, p.311). La première loi cantonale sur la formation professionnelle est mise en œuvre en 1890 dans le canton de Neuchâtel, suivront ensuite les cantons de Fribourg, Vaud et Genève au début du vingtième siècle. La première loi fédérale date quant à elle de 1931. Néanmoins, même avec la loi fédérale, la formation professionnelle, et la politique de formation professionnelle, restent durant plusieurs décennies principalement l'affaire des associations professionnelles et des entreprises. Les associations édictent des règlements de formation professionnelle qu'elles soumettent pour acceptation à l'Office Fédéral de l'Industrie des Arts et Métiers et du Travail (OFIAMT).

Il faut néanmoins relativiser la forme et le contenu de l'apprentissage, tel que nous les connaissons aujourd'hui, couronné par un diplôme reconnu par les autorités cantonales ou fédérales. En effet, durant la fin du 19e siècle et le début du 20e siècle, beaucoup de jeunes embrassaient un métier et l'apprenaient par leur pratique en entreprise. «*Jusqu'à la moitié du 20e siècle, près d'un salarié sur deux ne disposait dans notre pays d'aucune formation ou*

---

[1] Kriesi (1986) cité par Mach, p.312.

n'avait à son actif qu'une formation élémentaire.»[2] Le tournant s'est opéré dans les années 60 avec le besoin de personnel qualifié. L'apprentissage devient alors la règle. Pour répondre à cette évolution linéaire et aux nouveaux défis de la formation professionnelle, une nouvelle loi fédérale est élaborée en 1978. Elle entrera en vigueur en 1980. Les associations professionnelles jouent un rôle important dans la mise en œuvre de cette loi.
Les mutations du marché de l'emploi dans les années 90, les nouvelles techniques de production, d'information, de communication ont modifié les exigences en matière de qualification au sein des professions et ainsi les prescriptions en matière de formation professionnelle. Une nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle est élaborée. La nouvelle loi du 13 décembre 2002 laisse encore une place importante aux organisations du monde du travail comprenant les associations professionnelles. En effet, selon la Confédération, «*La formation professionnelle suisse restera à l'avenir une tâche commune de la Confédération, des cantons et des organisations du monde du travail*».[3] Les compétences attribuées aux associations professionnelles sont de définir les contenus des formations, d'organiser la formation professionnelle initiale et de préparer les offres dans le domaine de la formation professionnelle supérieure (OFFT, 2006). Ainsi, les associations, formées de membres actifs dans l'économie, sont les mieux à même de définir les besoins. La stratégie de formation et de réponse aux besoins dans les professions de l'accueil est laissée aux associations.

hotelleriesuisse ET LA FORMATION PROFESSIONNELLE

hotelleriesuisse est une association patronale regroupant les établissements hôteliers, les restaurants, les entreprises du secteur de l'hébergement et de la restauration, les entreprises des branches apparentées, les sièges administratifs des groupements et des coopérations d'hôtels et de restaurants, des membres individuels. Elle vise en premier lieu la défense et la représentation des intérêts de la branche hôtelière face à l'Etat, à l'économie, aux organisations touristiques, et au grand public. Elle offre plusieurs prestations de services aux hôteliers afin de les épauler dans certaines tâches de gestion et d'exploitation de leur entreprise. Une des tâches principales de *hotelleriesuisse* est la mise en œuvre d'une politique de formation. Cette politique et sa mise en œuvre vont du marketing de la relève, à la formation continue en passant par la formation professionnelle de base, la formation commerciale, ainsi que la formation supérieure et tertiaire. Le budget annuel consacré à la formation représente environ la moitié du budget de l'association. Un tiers des collaborateurs de l'association travaille dans le domaine de la formation. Néanmoins, les forces de travail mises à disposition dans les associations régionales de l'association faîtière ne sont pas prises en compte.
La Société Suisse des Hôteliers (SSH) devenue *hotelleriesuisse* en 2002, a été fondée en 1882. «*La participation officielle de l'hôtellerie à l'Exposition Nationale de 1882 à Zurich est à l'origine de la fondation de la SSH. Une participation individuelle des hôteliers aurait été au-dessus de leurs forces et seule une action commune de la branche permettait de mener à bien une telle entreprise.*» (SSH, 2000, p.4). Il faut aussi signaler qu'entre 1834 et 1893, plus de 150 palaces et grands hôtels sont construits dans les villes et les nouvelles stations touristiques de Suisse. L'expansion n'a point cessé puisque entre 1894 et 1914, le nombre d'hôtels

---

2 Message relatif à une nouvelle loi sur la formation professionnelle du 6 septembre 2000, p.5261.
3 *Ibid*, p.5268.

double en Suisse pour passer d'un peu plus de 1600 à plus de 3'200 (Gindraux, 1993, p. 20 et 21). Les décennies passant et le boom touristique en Suisse s'accentuant, les structures des hôtels changent. D'hôtels familiaux, la branche se compose de plus en plus d'entreprises hôtelières. De quelques collaborateurs, les hôtels passent à plusieurs dizaines de collaborateurs. Les métiers qui s'apprenaient sur le tas se transforment en profession. Bien qu'il n'y ait aucune pénurie de personnel à cette époque, le personnel qualifié fait défaut. La mise en œuvre de formations et d'apprentissages spécifiques répond aux attentes du marché et de la branche en pleine expansion.

Le projet d'école hôtelière a été pensé par quelques membres influents de la jeune société suisse des hôteliers. L'Ecole hôtelière de Lausanne (EHL), première école hôtelière de ce type, naît en 1893. Après quelques années, l'EHL propriété de la SSH, puis fondation d'utilité publique dès les années 70. La formation qui y est dispensée en français (en anglais également depuis quelques années), vise en premier lieu à fournir des hôteliers qualifiés et des cadres à l'industrie hôtelière. Les étudiants y apprennent comment gérer un hôtel. L'école n'a de cesse de développer ses formations et ses niveaux de qualification afin de répondre aux attentes du marché. Ainsi, l'EHL est reconnue jusqu'en 1998 comme établissement de formation supérieure. En 1998, ces formations principales sont reconnues de niveau universitaire; sa filière de formation «hôtellerie et professions de l'accueil» est accréditée HES, soit haute école spécialisée.

Les adaptations et les développements de la formation sont acceptés et soumis aux organes stratégiques de l'école, soit au Conseil de fondation, qui compte une majorité de représentants de l'association professionnelle. De plus, plusieurs hôteliers, membres du comité exécutif de *hotelleriesuisse*, sont issus des rangs de cette école.

En 1978, la SSH fonde les écoles de secrétariat hôtelier. Deux premières classes sont ouvertes à Berne, puis une première coopération privée permet l'ouverture d'une classe à Spiez. En 1981, la filiale de Lausanne ouvre sa première classe. L'objectif est de former sur deux ans des secrétaires-réceptionnistes en hôtellerie. La formation débouche sur un diplôme SSH. Dès les années 90, plusieurs écoles de secrétariat hôtelier offrent une troisième année qui mène les étudiants à un certificat fédéral de commerce. Cette formation est offerte maintenant dans sept centres de formation privés ou publics (Bellinzona, Berne, Engelberg, Lausanne, Lucerne, Spiez, Zurich).

En 1987, la SSH crée l'école hôtelière de Thoune qui dispense un enseignement en allemand. Elle est reconnue par la Confédération et le Canton de Berne comme école supérieure. Elle est constituée en fondation.

Afin de répondre aux attentes du marché et aux besoins des hôteliers, la SSH s'est aussi efforcée de fournir des prestations de qualité en matière de formation continue avec pour objectif de promouvoir les qualifications professionnelles des collaborateurs. Ainsi, le séminaire pour entrepreneurs est mis en place dès 1968. Ce séminaire conçu pour les entrepreneurs est vite devenu une formation permettant l'entrepreneuriat. Cette formation a été, durant de très longues années, la seule de ce type en Suisse. Cette formation continue est rattachée officiellement en 2003 à l'école hôtelière de Thoune et reconnue de niveau supérieur. Depuis 2005, *hotelleriesuisse* coopère avec une institution de formation privée pour offrir une formation modulaire de cadre sanctionnée par un brevet fédéral. Cette formation a été adaptée au besoin de l'hôtellerie par la section en charge du dossier. Plusieurs formations continues

à la carte sont développées par *hotelleriesuisse* pour répondre aux besoins spécifiques des entreprises. *hotelleriesuisse* dispense des formations dans les domaines de la sécurité au travail, du marketing, des finances ou encore dans le domaine de la qualité de l'accueil. Ces formations continues à la carte ont généré un rendement à la fin des années 80 d'à peu près un million de francs.

L'association professionnelle pour répondre à une lacune de formation élabore une solution de création d'institution de formation indépendante ou de collaboration avec des institutions de formation spécialisées. Un exemple intéressant est celui de la collaboration avec les associations professionnelles des employés dans la mise en œuvre de la formation professionnelle initiale.

En 1925, la SSH et Union Helvetia (aujourd'hui Hotel&Gastro Union, réunissant les diverses associations professionnelles des employés) organisent une conférence sur la question de la relève dans les entreprises hôtelières dont les invités sont les différentes associations professionnelles des employeurs et des employés de la branche, ainsi que l'Office fédéral du travail (Berger, 2006, p.1). Dès 1926, ces associations se constituent en une commission professionnelle suisse pour les hôtels et les restaurants (CPSHR). Le président de cette commission écrit dans le règlement pour les apprentissages dans l'industrie des hôtels et des restaurants «*Von der Qualität der Arbeit auf dem Gebiete des Gastgewerbes schliesst der ausländische Reisende, nicht mit Unrecht, auf die Qualität der Schweizer Arbeit überhaupt. [...] So hat das Gastgewerbe im eigenen Interesse und im Dienste des Ganzen die Pflicht, für Qualitätseinsatz besorgt zu sein. Es muss daher der Auswahl und der Ausbildung des Personals seine ganze Aufmerksamkeit zuwenden.*» (CPSHR, 1931, p.3). A travers cette institution, une unification de la formation de cuisinier en Suisse voit le jour; la formation est règlementée dès 1935. Dès 1941, cette commission adopte un programme de travail qui va de la constitution de commissions spécialisées cantonales, à la mise en œuvre de supports de cours pour les apprentis. Le président sortant de l'époque écrit: «*Das Gastgewerbe ist eine grosse Sache, ganz besonders für unser Land. Für die Hebung der Berufsbildung zu arbeiten, ist eine schöne Sache, eine mühsame und doch auf die Länge eine dankbare Aufgabe, denn aus kleinen Ursachen entstehen grosse Wirkungen. Die Opfer geringwertiger Ausbildung rächen sich am Berufsstande sowohl an den Arbeitnehmern wie an den Arbeitgebern. Im Kampf um ihre ständig gefährdete Existenz werden sie zu Schmutzkonkurrenten und zu Schmarotzern an ihren Berufsorganisationen. Beugen wir vor!*» (Berger, 2006, p.2).

En 1946, les règlements de formation pour serveuse et sommelier sont adoptés par l'OFIAMT. Le premier examen fédéral de chef de cuisine a lieu en 1948 ; il y avait alors 6 candidats. En 1950, la commission devient ce que l'on appelle aujourd'hui une organisation du monde du travail, composée des associations professionnelles des employeurs et des employés (Berger, 2006, p.4). En collaboration avec la SSH, les premières formations pour apprentis saisonniers ont lieu en 1959.

La commission s'occupe principalement d'examens, de brevets et de diplômes fédéraux dans la branche. Ainsi, elle introduit, en 1978, le diplôme fédéral de maître d'hôtel, en 1992, le brevet fédéral pour intendantes, en 1993, le brevet fédéral pour chef de cuisine et chef en restauration. En 1982, d'autres institutions rejoignent les rangs de la, nouvellement nommée, commission suisse de formation professionnelle pour l'hôtellerie et la restauration. En 2000, cette commission devient *Hotel&Gastro formation*, comprenant l'association profession-

nelle des employés, Hotel & Gastro Union, et les deux associations patronales *hotellerie-suisse* et *Gastrosuisse*. La collaboration n'est pas toujours possible; en effet, lorsque aucune solution commune n'est mise en place, la SSH met en place une solution propre. Ainsi, en 1964, la SSH ouvre son premier hôtel-école dans les locaux de l'hôtel du Midi à Davos. Les apprentis font leur formation théorique en cours bloc dans les hôtels-écoles durant quelques semaines par année (voir Tableau 1).

Année	Nombres de contrats d'apprentissage (hôtellerie et restauration)
1945	617
1956	1013
1962	2233
1969	3047
1974	3833
1979	8694
1985	9106
1992	4359
2000	8202
2005	6795

Tableau 1: Nombre de contrats d'apprentissage (hôtellerie et restauration). Source: Hotel & Gastro formation

La SSH crée aussi la profession d'employé d'hôtel avec spécialisation en économie ménagère; la formation dure une année. En 1966, la formation d'assistant d'hôtel est prolongée; elle passe à deux ans. Il s'agit alors de diplômes de la SSH. La profession d'assistant d'hôtel est reconnue officiellement par l'OFIAMT en 1974 et aboutit à un certificat fédéral de capacité (CFC). En 1998, les premiers assistants en restauration et hôtellerie sont formés dans les hôtels-écoles et reçoivent un CFC. La nouvelle loi fédérale sur la formation professionnelle du 13 décembre 2002 permet de redéfinir les formations initiales dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration. Les associations professionnelles, ainsi que l'organisation du monde du travail de la branche, *Hotel&Gastro formation*, lancent cinq nouvelles formations initiales qui élargissent le champ professionnel et social des anciennes formations. Ces nouvelles formations répondent alors aux nouvelles normes mises en avant dans la nouvelle loi mais aussi aux attentes des entreprises et du marché de l'emploi. Les formations initiales passent de deux à trois ans. L'enseignement est plus large et garantit une solide formation de base; les compétences professionnelles restent au centre mais sont complétées par le développement de compétences sociales, personnelles et méthodologiques. La perméabilité entre les différentes formations est assurée ainsi qu'une formation professionnelle supérieure garantissant les spécialisations dans les branches d'hôtellerie et de restauration. Ces nouvelles formations sont un atout pour le domaine Hôtellerie-Gastronomie-Tourisme. En effet, les réflexions menées pour réviser les ordonnances de formation ont permis de réfléchir à l'avenir des professions en hôtellerie et en restauration et aux besoins de l'économie dans ce domaine.

PERSPECTIVES NOUVELLES

hotelleriesuisse sera confrontée lors des prochaines années à des problématiques dans le domaine de la formation et des ressources humaines issues de l'évolution du marché du travail, de la société et des besoins des consommateurs. Face à la modification de la pyramide des âges, elle devra s'interroger sur les types de formation offerts et pour quelles générations. Comment réagir à la pénurie annoncée des apprenants? Comment attirer des jeunes courtisés par le marché de l'emploi dans nos professions? Comment former des personnes de cinquante ans pour de nouvelles activités? Avec les nouvelles formations lancées en 2005, les associations professionnelles ont permis une plus grande différenciation des professions et probablement une plus grande attractivité de la branche. De plus, *hotelleriesuisse* élabore aussi des stratégies de formation tournées vers des adultes désirant changer de voie professionnelle.
Alors que l'hôtellerie s'internationalise et que les chaînes hôtelières forment leur personnel en leur garantissant une reconnaissance de formation interne, l'association professionnelle nationale devra se poser la question s'il y a lieu encore d'offrir et d'élaborer des cursus de formation et quel soutien pourra-t-elle offrir à ces chaînes.
Les conditions d'engagement et les possibilités de carrière sont aussi un défi important pour la branche face à une conjoncture moins tendue et à une amélioration des conditions de transport, soit un désenclavement de certaines régions touristiques. En effet, la branche devra se confronter aux questions cruciales de la motivation des indigènes à rester et à entrer dans ses professions et de l'offre attrayante de carrière professionnelle.
Les nouvelles technologies de l'information et de la communication changent aussi profondément les méthodes d'apprentissage ainsi que la pratique professionnelle. Les nouvelles formations doivent se tourner vers ces technologies et les promouvoir aussi dans la pratique. Les associations doivent ainsi composer des nouveaux cursus répondant à ces attentes et fixer les limites de la promotion et de l'utilisation de ces technologies.
Le dernier défi qui touche déjà nos formations de plein fouet est le développement de compétences sociales ou *soft skills* chez les apprenants, ainsi que leur polyvalence. Durant plusieurs décennies, la formation professionnelle se définissait par l'acquisition de connaissances pratiques, scientifiques, «rigides». Dans une société en perpétuel mouvement où les besoins et les attentes des consommateurs changent et sont plus difficiles à exaucer, le domaine hôtelier doit pouvoir compter sur des collaborateurs nouveaux, conscients de la qualité, indépendants, aptes à la négociation, maîtrisant les techniques de communication, aptes à la gestion du temps et des priorités, possédant du leadership, prêts au changement. Maintenant et depuis quelques années, les associations professionnelles redéfinissent les profils de qualification des professions afin de coller à cette réalité de demain. Les profils de formation ne se limitent plus uniquement à la branche mais s'élargissent au domaine de l'accueil.

CONCLUSION

Les associations professionnelles et particulièrement *hotelleriesuisse* ne sont pas en premier lieu une institution de formation au sens propre. Mais, elles participent à la définition de la stratégie. Elles sont les garantes d'une stratégie de gestion des ressources humaines en hôtellerie. Elles garantissent en partie par ce biais la qualité de l'hôtellerie et de la place de formation suisse dans les branches de l'accueil. Ces associations sont en premier lieu le fruit du travail des entrepreneurs qui les composent.

Ces diverses professions de l'accueil, ainsi que les diverses compétences et qualifications requises pour chacune, ont été élaborées avec le concours des hôteliers qui ont su faire part de leurs besoins et de leurs attentes en matière de formation. La plupart des innovations dans le domaine de la formation ont été initiées par les hôteliers. Dans la formation comme dans l'entreprise, les hôteliers ont appris à innover pour survivre. Les associations professionnelles sont là pour mettre en place un système de formation unifié et global, tout en permettant l'innovation. *hotelleriesuisse* comme bien des associations professionnelles met en œuvre une politique de formation professionnelle globale et, par la mise en œuvre des conditions cadres de formation ou de travail, régule les ressources humaines à disposition dans nos branches. Il s'agit de prévoir une formation adéquate, répondant aux besoins de qualification du marché et en anticipant les besoins futurs, afin d'avoir un bassin de personnel pour tous les niveaux de qualification. Gageons que les associations professionnelles à l'écoute de leurs membres ont encore de grands défis devant elles.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BERGER H., (2006), 80 Jahre Hotel & Gastro formation; Geschichte der nationalen Bildungsorganisation für das Gastgewerbe, aufgezeichnet nach vorhandenen Dokumenten, Weggis, 22p.

CPSHR, (1931), Règlement pour les apprentissages dans l'industrie des hôtels et des restaurants, Buchdruckerei C.J. Bucher Ag., Lucerne.

GINDRAUX P., (1993), L'art et la manière, l'Ecole hôtelière de Lausanne, Lausanne, Payot Lausanne, 180p.

HASLER P., (2006), «Verbandspolitiker im Gegenwind; Die Wirtschaftsverbände vor existenziellen Herausforderungen», NZZ, 23 août, n°194.

KRIESI H., «Die Berufsbildung im Bauhauptgewerbe», dans FARAGO P. & KRIESI H., (1986), Wirtschaftsverbände in der Schweiz, Grüsch, Verlag Rüegger, p.214-246.

Loi fédérale sur les Hautes écoles spécialisées du 6 octobre 1995 (LHES), RS 414.71

MACH A., «3.3 Association d'intérêts», dans KlÖTI U. et al., (2002), Handbuch der Schweizer Politik, Zürich, NZZ Verlag, p. 297-333.

Message relatif à la loi fédérale sur les hautes écoles spécialisées (LHES) du 30 mai 1994, 94.056

Message relatif à une nouvelle loi sur la formation professionnelle (Lfrp) du 6 septembre 2000, 00.072

OFFT, (2006), La formation professionnelle en Suisse en 2006 - Faits et données chiffrées, Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie, Secteur Questions de Fond et Politique, Berne.

SSH, (2000), Les avantages d'une affiliation à la SSH, Berne.

RIPHAHN R.T., WINKELMANN R., BACKES-GELLNER U., WOLTER S.C. & SHELDON G., (2005), Economie de la formation professionnelle: état des lieux et domaines à explorer, Frick Andres, Wirz Aniela (éds.), mandat OFFT, HEP, Berne.

ZAUGG B., (2004), Lobbying in Schweizer Tourismus; Tourismpolitik überprüft an Grundsätzen der Neueren Politischen Oekonomie, Forschungsinstitut für Freizeit und Tourismus, Universität Bern, 342 p.