

FOCUS formation continue

# Concurrence dans le secteur de la formation continue

ARANYA SRITHARAN & LYNETTE WEBER

Résumé des résultats de  
l'enquête 2025 auprès des prestataires  
de formation continue

# Introduction

L'enquête auprès des prestataires de formation continue réalisée par la FSEA en 2025 aborde le thème de la concurrence dans le secteur de la formation continue. En Suisse, une grande partie de ce secteur est décrite comme un marché à vocation commerciale. De nombreux prestataires de formation continue sont donc en concurrence et doivent adapter en permanence leurs offres au marché et/ou aux besoins de la clientèle afin de rester compétitifs. Cette étude met l'accent sur la manière dont les prestataires de formation continue en Suisse perçoivent l'environnement concurrentiel et les évolutions de la concurrence.

Les analyses présentées ici s'appuient sur une enquête menée chaque année par la FSEA auprès des prestataires de formation continue en Suisse. La partie de l'enquête pertinente pour l'étude «FOCUS Formation continue» est adaptée annuellement car le thème principal change d'une année à l'autre. Cette enquête en ligne est en partie standardisée. Elle est effectuée en allemand, français et italien et est envoyée à la fin du premier trimestre. En 2025, elle a été transmise à 2672 destinataires. Ces derniers devraient inclure une majeure partie des prestataires suisses grâce à la base de données complète de la FSEA. Après quelques corrections, 292 prestataires ont été inclus dans l'échantillon analysé.

Les résultats montrent qu'une majorité des prestataires interrogés est en concurrence avec d'autres prestataires. Globalement, les prestataires estiment que leur organisation est plutôt compétitive, voire très compétitive. Une majorité d'entre eux déclare que la concurrence s'est accentuée au cours de ces trois dernières années. Les raisons les plus souvent citées sont l'élargissement de l'offre de la concurrence, l'arrivée de nouveaux prestataires sur le marché, la baisse de la demande et l'évolution des besoins d'apprentissage des participantes et participants.

Ce dernier facteur en particulier place les prestataires devant de grands défis. Dans l'enquête, les prestataires précisent que les participantes et participants exigent des offres avec des contenus et des formats fortement adaptés à leurs besoins individuels. Cela comprend par exemple des formats courts, flexibles en termes d'horaire et de lieu, et enrichis par les technologies numériques.

Les prestataires de formation continue utilisent différentes stratégies afin de répondre aux exigences élevées qui caractérisent ce marché hautement concurrentiel. La principale mesure citée est l'acquisition de nouveaux segments et une augmentation des investissements dans le développement de l'offre. Afin de faire face à la concurrence, les prestataires déclarent aussi augmenter leurs investissements dans le domaine de la prospection/l'acquisition de groupes cibles et dans l'infrastructure de leur propre organisation.

## Caractéristiques de la concurrence dans le secteur de la formation continue

Une large majorité (83 %) des prestataires interrogés dans le cadre de l'enquête de la FSEA déclare être en concurrence avec d'autres prestataires pour la mise en œuvre de leurs offres de formation continue (cf. figure 1).

La réponse à cette question varie fortement selon les caractéristiques des prestataires. L'étude révèle par exemple que 77 % des petits prestataires déclarent être en concurrence avec d'autres prestataires de formation continue, contre 88 % des prestataires de taille intermédiaire et 88 % des grands prestataires. Des différences apparaissent aussi en fonction du type de prestataire: les prestataires de type privé-commercial et privé-associatif sont plus nombreux à déclarer être en concurrence avec d'autres prestataires que les prestataires publics (respectivement 84 % et 91 %, contre 73 %).

Les prestataires ont été invités à évaluer quelques affirmations sur l'environnement actuel de la concurrence dans le secteur de la formation continue. Quatre affirmations leur ont été présentées à propos de la structure du marché.

Ainsi, 17 % des prestataires interrogés sont «tout à fait d'accord» et 40 % sont «plutôt d'accord» avec l'affirmation selon laquelle «les barrières d'entrée sur le marché sont peu élevées». Seule une minorité (43 %) se dit «plutôt pas d'accord» ou «pas d'accord» avec cette affirmation. Une majorité (59 %) estime que la concurrence n'est pas ou n'est plutôt pas faussée par la réglementation étatique. De même, une majorité des prestataires (59 %) n'est «pas du tout d'accord» avec l'affirmation selon laquelle «le marché est exposé à la concurrence internationale». Seuls 5 % sont «tout à fait d'accord» avec cette affirmation. Les avis concernant l'affirmation selon laquelle le marché est dominé par un seul ou quelques prestataires sont plus partagés. 34 % des prestataires déclarent être «plutôt d'accord» avec cette affirmation, et 34 % ont répondu qu'ils n'étaient «pas d'accord».

## Les organisations à but non lucratif sont sensibles au prix, les entreprises sont fidèles

Les prestataires de formation continue comptent différentes catégories de clients. L'enquête montre que l'intensité de la concurrence telle qu'elle est perçue par les prestataires varie selon la catégorie de clients. La concurrence concernant les particuliers et les entreprises est jugée forte ou très forte par 70 % des prestataires. Viennent ensuite les services des autorités ou l'administration publique (63 %) puis les organi-

sations à but non lucratif (61 %) comme catégorie de clients. C'est en interne dans l'organisation que la concurrence est de loin jugée la plus faible (55 % des prestataires).

**Parmi les affirmations suivantes, lesquelles s'appliquent à l'environnement concurrentiel qui concerne votre organisation ?**

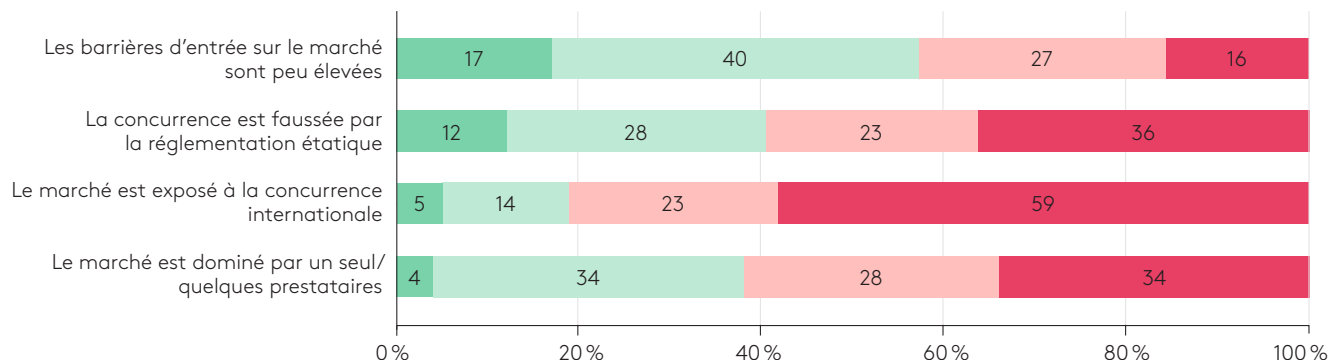


Fig. 1: Déclarations concernant l'environnement concurrentiel (valeurs en pourcentages arrondis). N = 258.

■ Tout à fait d'accord ■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Pas d'accord

Comme le montrent les réponses des prestataires, les catégories de clients présentent des caractéristiques distinctives. La figure 2 montre comment les prestataires évaluent les différentes catégories de clients, à savoir les particuliers, les entreprises, les services des autorités ou l'administration publique, les organisations à but non lucratif et l'organisation interne. Les prestataires ont été invités à évaluer les trois affirmations présentées dans la figure 2. Les pourcentages indiquent le nombre de prestataires ayant évalué chacune des affirmations avec la réponse «d'accord» ou «plutôt d'accord».

D'après les prestataires, l'affirmation «Cette catégorie de clients est très sensible au prix» s'applique surtout aux organisations à but non lucratif (81 % des prestataires). Elle semble s'appliquer le moins aux services des autorités ou à l'administration publique (53 % des prestataires). Globalement, les prestataires sont d'accord avec l'affirmation «La fidélité de cette catégorie de clients est forte», toutes catégories de clients confondues. Cette affirmation correspond le plus aux entreprises (76 % des prestataires), et elle correspond le moins aux organisations à but non lucratif (65 % des prestataires). En revanche, les prestataires sont globalement moins d'accord avec l'affirmation «Il est difficile, pour cette catégorie de clients, de comparer la qualité des offres», et ce pour toutes les catégories de clients. Selon les prestataires, cette affirmation s'applique le moins aux services des autorités ou à l'administration publique (40 %) et le plus aux particuliers et aux organisations à but non lucratif (chacun 54 %).

Les prestataires utilisent différentes stratégies pour maintenir leur compétitivité (figure 3). La stratégie qu'ils jugent la plus importante est la différenciation, c'est-à-dire le fait de proposer des produits ou des prestations uniques. 62 % des prestataires déclarent appliquer cette

**Lesquelles des affirmations suivantes s'appliquent au groupe de clients concerné ?**

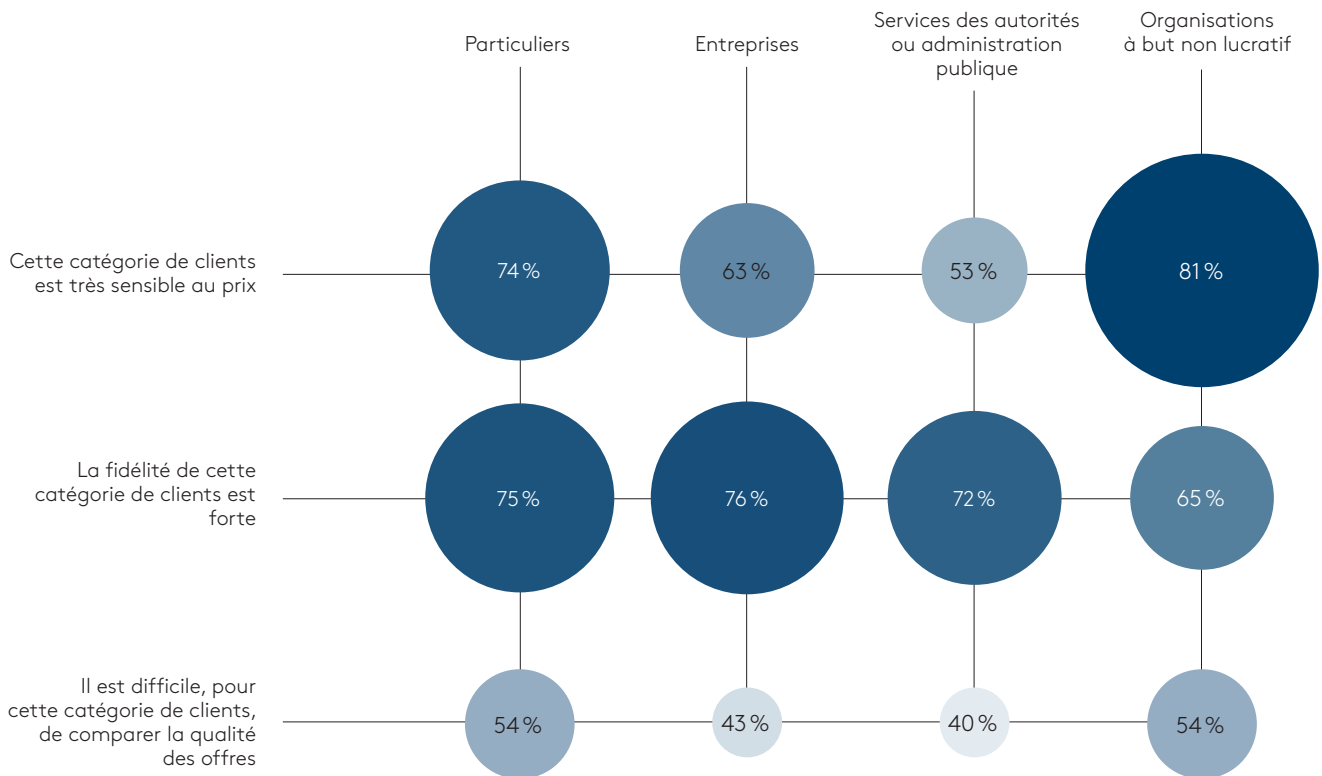


Fig. 2: Déclarations concernant les groupes de clients pertinents. Les valeurs indiquent la part des prestataires ayant évalué l'énoncé correspondant comme « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord ». N pour les particuliers = 198, pour les entreprises = 128, pour les autorités ou l'administration publique = 135, pour les organisations à but non lucratif = 37.

stratégie pour pouvoir subsister sur ce marché perçu comme hautement concurrentiel. Une autre stratégie appliquée par une majorité des prestataires interrogés consiste à avoir une longueur d'avance sur la concurrence grâce à des produits ou à des modèles d'affaires innovants (56%). Les stratégies de coopération (collaborer avec d'autres organisations) et de ciblage (se concentrer sur un groupe cible spécifique ou sur un marché de niche) ont aussi une grande importance: chacune d'elles est appliquée par 40% des prestataires. La stratégie misant sur la suprématie en termes de qualité est un peu moins souvent appliquée (38%). La fidélisation de la clientèle est une stratégie jugée pertinente par un quart des prestataires interrogés. 11% des prestataires estiment qu'être le prestataire le moins cher du marché est une stratégie pertinente.

La stratégie de différenciation combinée avec la stratégie misant sur la suprématie en termes de qualité est la plus fréquente (30% des prestataires ont choisi cette combinaison). Viennent ensuite la combinaison «stratégie de différenciation» et «stratégie d'innovation» (25%), puis la combinaison «stratégie de différenciation» et «stratégie de niche» (22%).

## Laquelle des stratégies suivantes votre organisation applique-t-elle actuellement pour rester compétitive ?

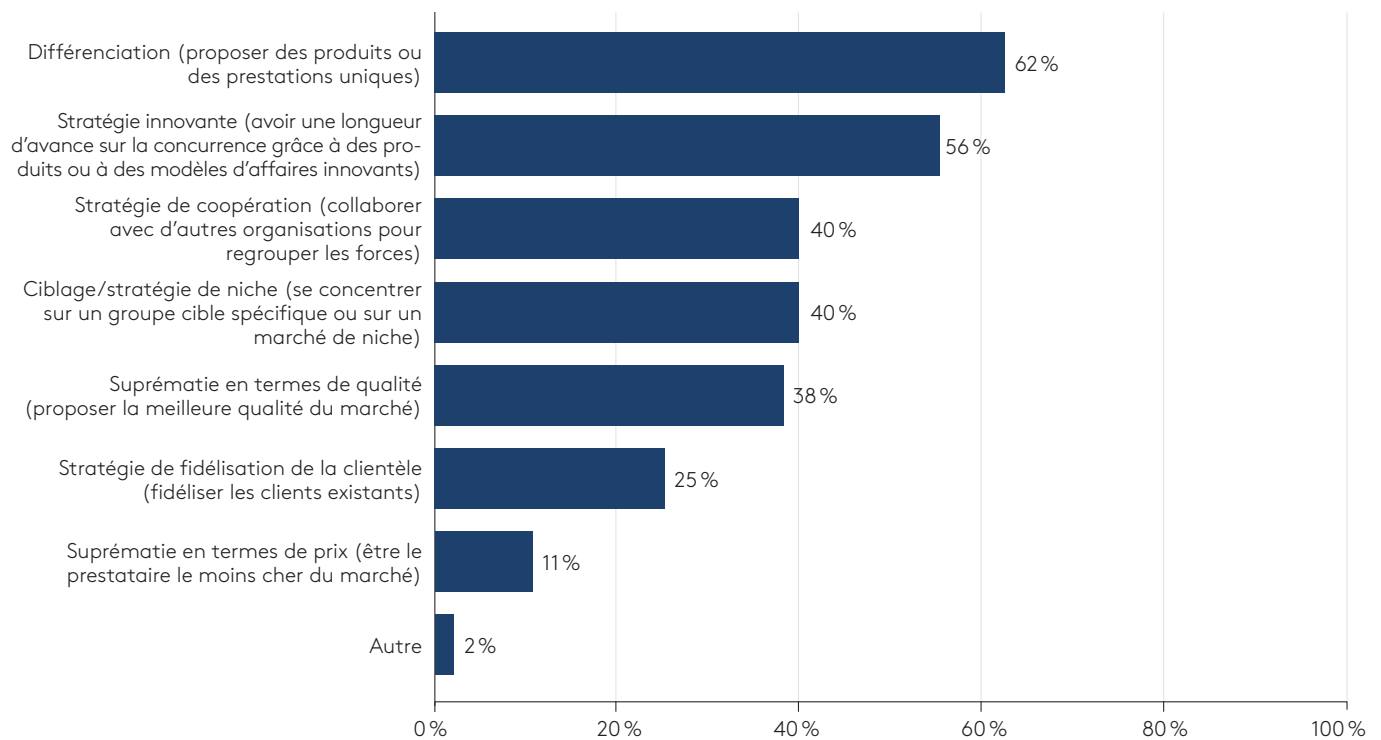


Fig. 3:  
Stratégies de compétitivité. N = 277.  
Maximum trois options possibles.

## Les participantes et participants souhaitent des offres de formation continue de plus en plus courtes, de plus en plus flexibles et de plus en plus enrichies par le numérique

Dans une question ouverte, les prestataires ont été invités à décrire dans quelle mesure les besoins d'apprentissage des participantes et participants ont évolué. Une majorité des réponses (N=41) décrit les nouveaux besoins et attentes des participantes et participants, notamment à propos des aspects suivants. La demande pour des offres en ligne avec des formats hybrides et à distance a sensiblement augmenté. De même, pour participer à une offre de formation continue, les participantes et participants exigent une plus grande flexibilité et une baisse de la contrainte liée au lieu de la formation. On observe aussi une forte demande pour des offres de plus courte durée. Les participantes et participants attendent également une utilisation accrue et diversifiée des outils numériques (notamment les outils d'IA) dans l'enseignement.

## Tendances de la concurrence

En complément de leur évaluation sur l'environnement actuel de la concurrence dans le secteur de la formation continue, les prestataires ont été invités à donner leur ressenti sur l'évolution de la concurrence. Au cours des trois dernières années, la concurrence a fortement ou légèrement augmenté pour 81 % des prestataires. 7% des prestataires déclarent que la concurrence a légèrement baissé. Aucun des prestataires interrogés ne trouve qu'elle a fortement baissé. 11 % des prestataires n'ont constaté aucun changement ces trois dernières années en ce qui concerne la concurrence.

Différents facteurs font qu'une concurrence peut être ressentie comme plus forte. Le principal facteur à l'origine de l'intensification de la concurrence au cours de ces trois dernières années est l'élargissement de l'offre par la concurrence (cf. figure 4). Ce facteur est cité par 49% des prestataires interrogés. Le deuxième facteur est l'arrivée de nouveaux prestataires sur le marché (47%). Cela entraîne une hausse du nombre de concurrents et peut donc accroître la concurrence. D'autres facteurs importants sont l'évolution des besoins d'apprentissage des participantes et participants (36% des prestataires) et la baisse de la

### Quels sont les facteurs qui ont amplifié la concurrence pour votre organisation au cours des 3 dernières années ?

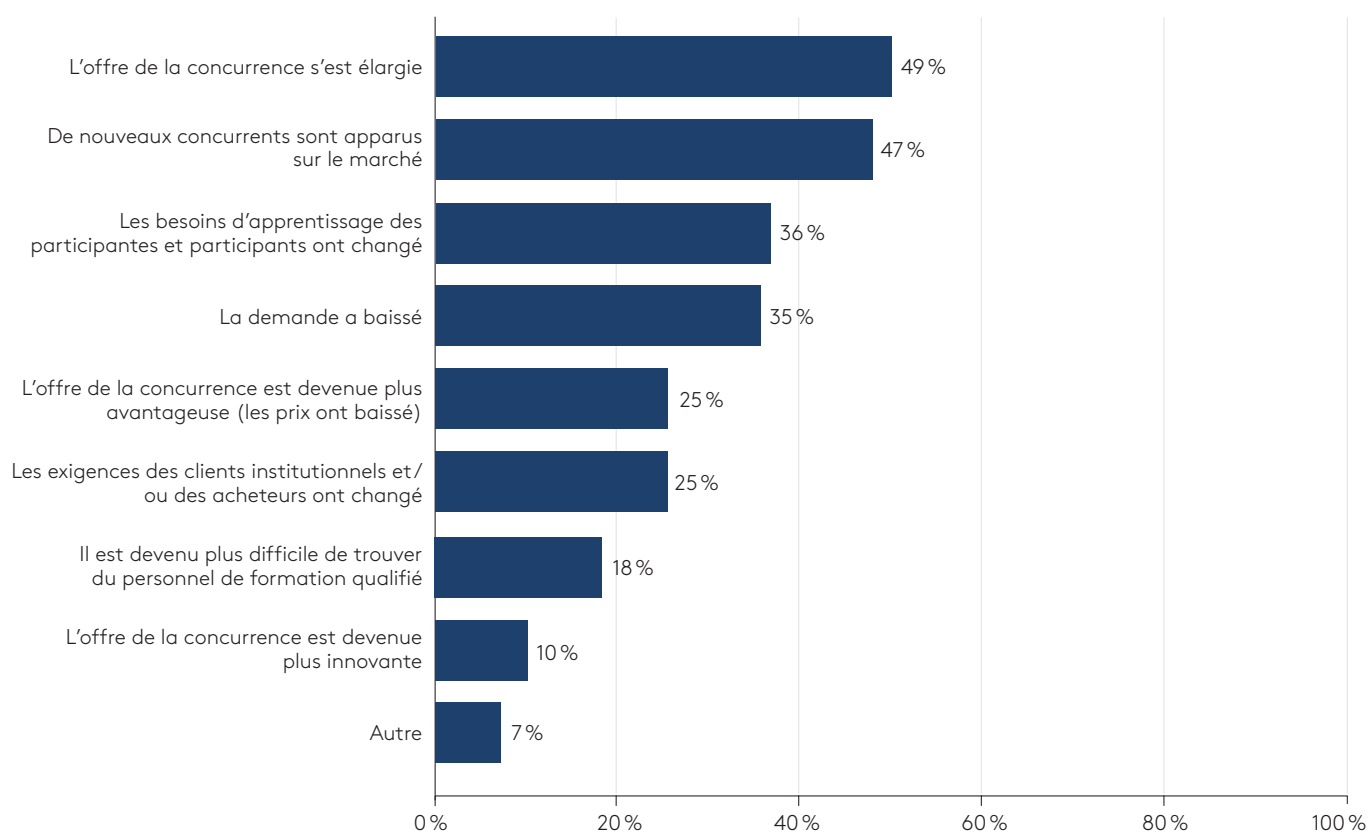


Fig. 4:  
Facteurs renforçant la concurrence  
(pourcentages arrondis). N = 208.  
Plusieurs choix possibles.

demande (35% des prestataires). Par ailleurs, selon 25% des prestataires interrogés, l'offre de la concurrence est devenue plus avantageuse, ce qui a également amplifié la concurrence. Une même proportion de prestataires cite un autre facteur, à savoir le fait que les exigences des clients institutionnels ont changé. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée semble aussi avoir un effet: 18% des prestataires interrogés estiment que la concurrence s'est intensifiée car il est devenu plus difficile de trouver un personnel de formation qualifié.

Le facteur le moins pertinent dans l'intensification de la concurrence est une offre de la concurrence devenue plus innovante (10% des prestataires). Par conséquent, la question ouverte pour laquelle les prestataires devaient indiquer en quoi l'offre de la concurrence est devenue plus innovante, a recueilli un faible nombre de réponses (N=14). Les prestataires ayant répondu à cette question citent surtout un développement des formats en ligne, hybrides et à distance, enrichis par le numérique et permettant un accès indépendant du lieu.

## La conquête de nouveaux segments de marché renforce la compétitivité

Pour faire face à l'évolution de la concurrence, les prestataires ont adapté leur stratégie au cours de ces trois dernières années. La principale mesure semble être la conquête de nouveaux segments: 56% des prestataires interrogés ont mis en œuvre cette mesure au cours des trois dernières années. Près de 50% des prestataires ont augmenté leurs investissements dans le développement de l'offre (45%). La hausse des investissements dans le domaine de la prospection/l'acquisition de groupes cibles est une autre mesure importante (40%), tout comme la hausse des investissements dans l'infrastructure interne, par exemple les bâtiments et les systèmes informatiques (37%). Quelques prestataires ont augmenté le budget pour le personnel (24%) et les prix de leurs offres de formation continue (19%).

13% des prestataires déclarent avoir baissé les prix de leurs offres de formation continue. 12% ont été contraints de se retirer de certains segments de marché. Un pourcentage identique de prestataires a dû réduire les frais de personnel. Seule une minorité de prestataires (2 à 5%) a jugé pertinent de diminuer les investissements dans des domaines comme l'infrastructure, le développement de l'offre ou la prospection/l'acquisition de groupes cibles. Quelques prestataires ont déclaré n'avoir procédé à aucun changement ou être dans l'impossibilité d'entreprendre des changements à court terme, en raison de la structure organisationnelle.

## Conclusion

L'étude «FOCUS Formation continue» met en lumière le thème de la concurrence dans le secteur de la formation continue. Dans le cadre de l'enquête auprès des prestataires de formation continue menée annuellement par la FSEA, les prestataires participants ont été invités à évaluer l'environnement actuel de la concurrence et son évolution au cours de ces dernières années. Les résultats montrent que le secteur de la formation continue en Suisse est fortement confronté à la concurrence. Une majorité des prestataires interrogés est en concurrence avec d'autres organisations et précise que la concurrence s'est intensifiée ces dernières années. Le marché de la formation continue est jugé très dynamique et peu prévisible par les prestataires interrogés. Toutefois, une majorité d'entre eux estime que leur compétitivité est élevée.

Selon les prestataires interrogés, le principal facteur qui explique l'intensification de la concurrence au cours de ces trois dernières années est l'élargissement de l'offre proposée par la concurrence. À cela s'ajoute l'arrivée de nouveaux prestataires sur le marché. Ce constat va de pair avec l'affirmation des prestataires selon laquelle les barrières d'entrée sur le marché sont peu élevées. La forte concurrence ressentie par les prestataires est notamment liée au grand nombre de travailleuses et travailleurs indépendants et de prestataires individuels.

La concurrence ne fonctionne pas uniquement via les prix. Plutôt que d'adopter des stratégies basées sur des prix bas, les prestataires misent beaucoup plus fréquemment sur la différenciation, la suprématie en termes de qualité et l'innovation. Ainsi, de nombreux prestataires investissent dans le développement de leurs offres, dans la prospection et l'acquisition de groupes cibles ou dans la conquête de nouveaux segments de marché. En Suisse, le secteur de la formation continue est donc fortement axé sur le marché. La modification de l'offre n'est pas uniquement due à la concurrence: elle reflète aussi des changements sociaux plus larges, par exemple la flexibilisation croissante des modèles de travail et des modes de vie.

Globalement, les résultats de l'étude montrent que les prestataires de formation continue en Suisse font face à plusieurs exigences: maintenir leur compétitivité, répondre aux besoins individuels et proposer des offres de formation de haute qualité.

## Mentions légales

### Autrices

Aranya Sritharan, responsable de projet Recherche et Développement FSEA:  
[aranya.sritharan@alice.ch](mailto:aranya.sritharan@alice.ch)

Lynette Weber, responsable de projet Recherche et Développement FSEA: [lynette.weber@alice.ch](mailto:lynette.weber@alice.ch)

### Équipe de projet

Helen Buchs, responsable de projet Recherche et Développement FSEA et directrice du think tank TRANSIT.

Sofie Gollob, responsable de projet Centre pour la gestion de carrière de la ville de Zurich

### Mise en page

Völlm + Walthert

### Traduction

AHA Translation Office

### Lectorat

Alexandre Lecoultre, chargé de projet FSEA

### Rapport disponible sur

[www.alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/](http://www.alice.ch/de/informiert-bleiben/publikationen/)

### Droits d'utilisation

L'étude de recherche FOCUS Formation continue est sous licence CC BYSA4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>)

### Financement

L'élaboration de l'étude a été soutenue par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI).

### Autres informations

La publication de recherche «FOCUS Formation continue» contient une analyse détaillée des données de l'enquête effectuée auprès des prestataires en 2025. Informations supplémentaires: <https://alice.ch/fr/recherche/activites-de-recherche/focus-etude-sur-la-formation-continue/>

Sur la base des données recueillies dans le cadre de l'enquête menée auprès des prestataires, l'Observatoire de la formation continue FSEA étudie les évolutions et les tendances dans le secteur de la formation continue. Informations supplémentaires: <https://alice.ch/fr/recherche/activites-de-recherche/observatoire-de-la-formation-continue-fsea/>

### Informations bibliographiques

Aranya Sritharan et Lynette Weber (2026): FOCUS Formation continue: la concurrence dans le secteur de la formation continue. Zurich: FSEA.