

Comment inciter les entreprises à former des apprentis?

Dans le monde entier, les politiciens intéressés à la formation s'enthousiasment depuis quelque temps pour la formation professionnelle duale de type suisse ou allemand. Toutefois, peu d'entre eux parviennent à convaincre les entreprises de leur pays de former des apprentis. Quinze ans de recherches poussées sur les coûts et les bénéfices que ces dernières peuvent retirer de l'apprentissage nous aident à comprendre comment continuer à intéresser suffisamment d'entreprises suisses à la formation des apprentis. Elles montrent, en outre, les facteurs à prendre en compte pour «exporter» la formation professionnelle duale si l'on veut que les entreprises établies à l'étranger se rallient à la cause de l'apprentissage.



Stefan C. Wolter
Directeur du Centre de recherches en économie de la formation à l'université de Berne et président du groupe d'experts Formation professionnelle de l'OCDE à Paris



Des jeunes s'informent au salon des métiers et de la formation «Your Challenge», qui s'est tenu à Martigny en février dernier. Ils ont même pu mettre la main à la pâte au stand de la maçonnerie.

Photo: Keystone

Comme toutes les activités de formation dispensées en entreprise, celle des apprentis doit être considérée sous l'angle coûts/bénéfices, car à la longue, aucun établissement commercial ne peut se permettre de travailler à perte. Tôt ou tard, la formation des jeunes employés doit donc s'avérer plus rentable que d'autres formes d'embauche, que le collaborateur concerné soit qualifié ou non. Sur les marchés du travail flexibles, se comporter en «profiteur» – autrement dit recruter de la main-d'œuvre formée par la concurrence – peut s'avérer plus rentable que de mettre sur pied son propre système de formation (voir *encadré 1* et *graphique 1*). Dans les pays dotés d'un système de formation entièrement scolaire, couvrant tout le territoire et allant au-delà de la scolarité obligatoire, il peut même s'avérer plus efficace d'attendre que l'école fasse son travail plutôt que de prendre l'initiative de procéder soi-même à des formations.

Mis à part ces calculs, il faut au moins qu'une condition soit remplie: à court ou

moyen terme, l'entreprise doit retirer un bénéfice des investissements consentis dans la formation.

Une condition nécessaire, mais non suffisante

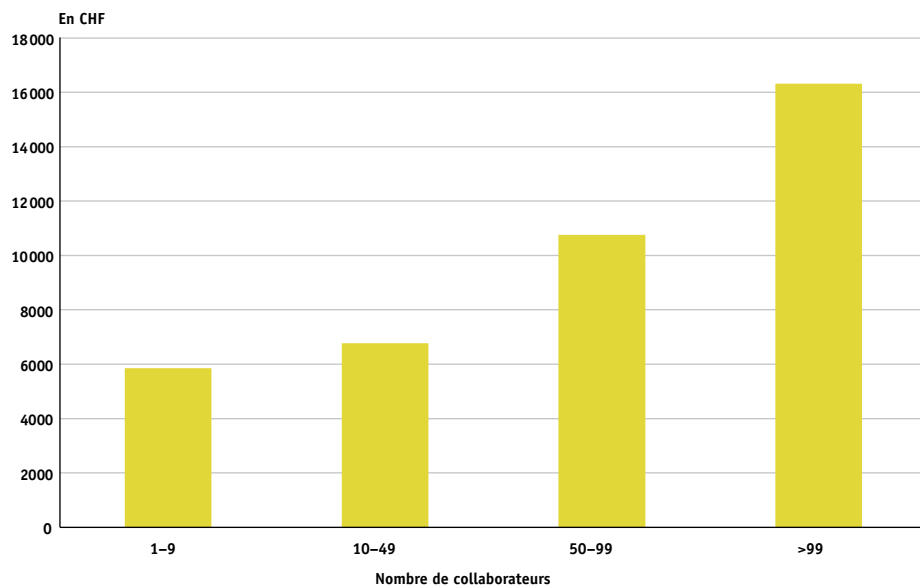
La rentabilité économique constitue un *a priori*. Ce n'est toutefois pas suffisant pour que le système de formation professionnelle en entreprise fonctionne correctement. Quels parents confieraient leurs enfants à un établissement qui les utiliserait comme une main-d'œuvre bon marché? La rentabilité économique doit donc être garantie, mais les apprentis doivent aussi bénéficier d'une formation ayant fait l'objet d'investissements notables.

Le temps de formation doit s'accompagner d'un bénéfice net

Le contrat de formation – soit le contrat de travail entre l'apprenti et l'entreprise – échoit

Graphique 1

Économies réalisées par apprenti formé sur les coûts de recrutement et d'initiation de spécialistes, en fonction de la taille de l'entreprise



Source: Strupler et Wolter (2012, p. 56) / La Vie économique

automatiquement avec la fin de l'apprentissage, après quoi les deux parties sont libres de souscrire à d'autres engagements. En cas de prestation contraire aux attentes initiales – et donc insuffisante – de l'apprenti, c'est un avantage pour l'entreprise de ne pas devoir continuer à l'employer. Il peut cependant arriver qu'un apprenti quitte délibérément son entreprise formatrice, bien que celle-ci eût été intéressée par un engagement à plus long terme. La possibilité de changer de cap à la fin de l'apprentissage est compatible avec la flexibilité des marchés de l'emploi où la réglementation concernant les contrats de travail ne limite pas la mobilité

de leurs signataires. Elle est, en outre, indispensable pour une simple raison: après l'apprentissage, de nombreux jeunes veulent encore se perfectionner en dehors de leur entreprise formatrice (hautes écoles spécialisées, formation professionnelle supérieure, etc.). C'est ainsi qu'en Suisse, deux tiers des apprentis ne travaillent plus dans leur entreprise formatrice un an après la fin de leur apprentissage¹. Cela signifie automatiquement qu'au moment des examens de fin d'apprentissage, une grande partie des entreprises formatrices ne peuvent plus évoquer des investissements non couverts dans la formation; le départ des apprentis fait qu'ils ne le seront jamais. La formation aboutirait ainsi à une perte.

Des possibilités de bénéfices, même après la fin de l'apprentissage

À la fin des apprentissages, un tiers environ des entreprises formatrices suisses affichent cependant des coûts nets, autrement dit des investissements non couverts dans la formation. Se sont-elles trompées dans leurs calculs? Qu'est-ce qui les a incitées à risquer des pertes? Pour la plupart d'entre elles, ces coûts nets sont voulus d'emblée: ils représentent un investissement dans de futurs collaborateurs qualifiés. Ces entreprises, contrairement à celles qui présentent un bénéfice net en fin d'apprentissage, ont une certaine taille (plusieurs filiales ou sites de production). Elles peuvent donc offrir à leurs anciens apprentis une sorte de marché interne du travail (donc des possibilités de changement et d'avancement), ce qui accroît la probabilité que les apprentis ne passeront pas à la concurrence. Autre particularité, elles se distinguent en général de leurs concurrents par des technologies, procédés de finition, produits ou services spécifiques, ce qui impose de doter les apprentis de compétences particulières. Comme ces derniers perdraient ce savoir en changeant de patron, ils peuvent espérer un meilleur salaire en restant dans leur entreprise formatrice. Cela ne les incite pas à rechercher de suite un nouvel employeur.

Cependant, toutes les entreprises ne sont de loin pas en mesure d'offrir des marchés internes du travail ou des technologies de pointe. Une offre quantitativement élevée de places d'apprentissage serait donc inconcevable si les règles de formation et les structures salariales ne permettaient pas à une grande partie des entreprises – notamment les PME – de fournir une formation qui soit neutre en termes de coûts jusqu'à la fin de l'apprentissage.

Encadré 1

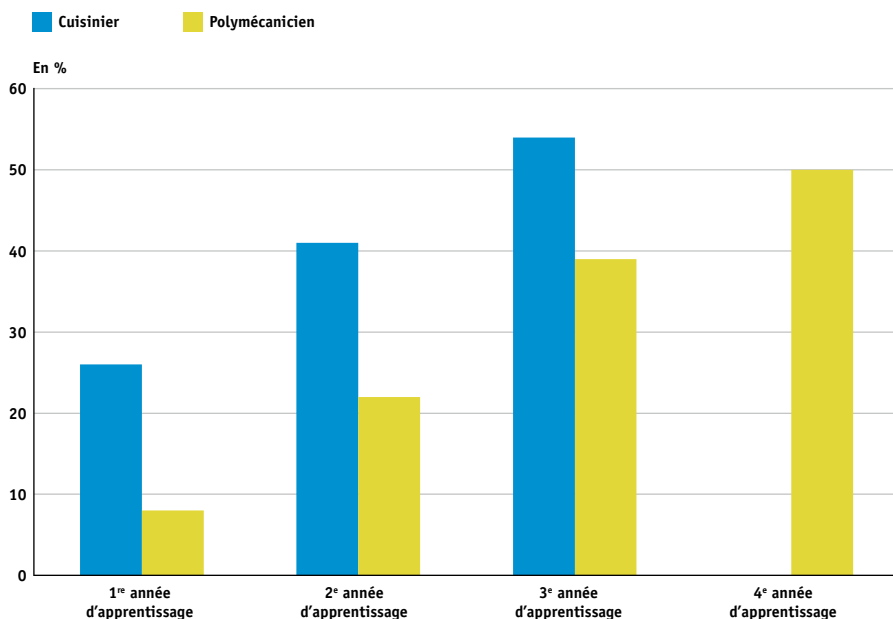
Former soi-même ou embaucher?

Toute entreprise se pose en principe la question de savoir s'il est plus avantageux d'embaucher un collaborateur formé ou d'en former un. Selon les circonstances, les recherches sur le marché de l'emploi peuvent entraîner des coûts de recrutement et d'initiation élevés. En formant soi-même un collaborateur, il faut par contre s'attendre à ce que le coût (net) de la formation soit élevé, sans parler du risque que l'intéressé passe à la concurrence sitôt son diplôme en poche. Les coûts moyens de recrutement d'un salarié sur le marché du travail et de son initiation s'élèvent à plus de 21 000 francs pour une entreprise formatrice suisse. Les économies possibles en cas de formation interne dépendent fortement de la taille de la société, de son degré de spécialisation et de sa capacité à garder les spécialistes qu'elle aura formés (voir *graphique 1*). C'est pourquoi il peut être

plus rentable d'embaucher sur le marché du travail que de former soi-même son personnel. *Blatter et al. (2012)* montrent de façon empirique que les entreprises qui connaissent des coûts élevés de recrutement et d'engagement ont tendance à former leur personnel. Celles dont les coûts de formation sont élevés ou les frais d'engagement et de recrutement bas cherchent une main-d'œuvre déjà formée sur le marché de l'emploi. Ces conclusions prouvent donc que les entreprises pèsent les différentes options à leur disposition pour trouver de la main-d'œuvre qualifiée. Tant qu'il y en aura suffisamment pour qui la formation est payante dès l'apprentissage et qui fournissent des spécialistes qualifiés au marché du travail, la division entre entreprises formatrices et non formatrices ne constituera pas un problème pour le système de formation professionnelle.

Graphique 2

Salaire d'apprenti «équitable» (sans prise en compte des coûts de formation) par rapport à un spécialiste, chez les cuisiniers et les polymécaniciens



Source: Mühlemann et Wolter (2013, p. 22) / La Vie économique

Niveau scolaire et rentabilité économique

L'un des nombreux facteurs exogènes – ceux qui échappent au contrôle des entreprises formatrices – qui peuvent affecter le rapport coûts/bénéfices de la formation d'apprentis est le niveau scolaire des candidats en début d'apprentissage. Certes, de bonnes notes ne suffisent pas pour exercer convenablement un métier, mais l'insuffisance du bagage scolaire entraîne le risque que l'entreprise formatrice doive la compenser par des heures supplémentaires – et coûteuses – de formation². Dans le pire des cas, l'apprentissage peut s'interrompre. Les investissements consentis ne seront dès lors pas couverts et l'entreprise pourrait voir son image se dégrader. Les entreprises formatrices s'efforcent donc le plus possible de ne pas engager d'apprentis insuffisamment scolarisés³. La grande importance qu'elles attachent aux résultats scolaires de leurs futurs apprentis, au terme de la scolarité obligatoire et avant de s'engager à les former, est révélatrice de l'intérêt d'un bon bagage scolaire pour le déroulement normal de la formation professionnelle. Cette dernière se trouve, en outre, en concurrence avec les autres formations générales offertes après la scolarité obligatoire (gymnase, école de culture générale)⁴. Plus il sera facile et attrayant pour les bons élèves d'entamer une formation générale, plus les entreprises auront de la peine à atteindre leurs objectifs

avec les élèves restants. On le constate par exemple dans la forte corrélation entre les taux cantonaux de gymnasiens et la proportion d'échecs constatée aux examens finals d'apprentissage⁵.

Salaire d'apprenti ou formation?

La question de la rémunération équitable des apprentis ne se pose que sporadiquement en Suisse, mais elle domine parfois la discussion dans les États voisins qui n'ont pas de tradition en matière de formation professionnelle. Cette focalisation s'explique aussi par le fait que, dans ces pays, la formation des apprentis est beaucoup plus considérée sous l'angle du travail fourni que de la formation reçue. Des salaires planchers bien supérieurs à la limite acceptable en termes de rentabilité (voir encadré 2 et graphique 2) découragent les entreprises qui sont prêtes à jouer le jeu ou n'attirent que celles qui lésinent sur la formation et exploitent donc effectivement les apprentis en les utilisant comme une main-d'œuvre bon marché. Si des jeunes désireux de se former ne peuvent pas s'offrir un apprentissage parce que celui-ci ne couvrira pas le coût de la vie⁶, le problème doit être résolu par des subsides (bourses ou prêts) – l'apprentissage étant une formation – et non en relevant les salaires.

Normes collectives

Dans pratiquement tous les pays où la formation professionnelle duale est rare, les apprentis souffrent de l'absence de normes contraignantes quant aux compétences à acquérir pour exercer un métier donné. De ce fait, les formations diffèrent beaucoup d'une entreprise à l'autre sur le plan non seulement du contenu, mais aussi de la qualité. Il s'ensuit que les apprentis investissent parfois dans une formation pratiquement sans valeur sur le marché du travail, parce que les autres entreprises ne font pas confiance à leurs diplômes. Seul celui qui a eu la chance de faire son apprentissage dans l'une des rares entreprises formatrices dotées d'une réputation prestigieuse ne la quittera en général pas après son diplôme, à moins d'y être forcé. En d'autres termes, pour s'imposer comme système général et non comme exception, une formation professionnelle de haute qualité exige d'abord que de nombreuses entreprises s'entendent sur des normes communes, avec ou sans aide de l'État. De telles normes présentent divers avantages quant au rapport coûts/bénéfices des entreprises. Premièrement, l'élaboration individuelle et l'adaptation continue

Encadré 2

À quel niveau situer un salaire d'apprenti équitable?

À part les charges liées à la formation, il faut tenir compte de plusieurs facteurs pour fixer un salaire d'apprenti qui ne se transforme pas en coût net pour l'entreprise: a) l'apprenti n'est pas présent constamment dans l'entreprise, à cause de ses cours en école professionnelle; b) il n'est pas constamment productif pendant ses temps de présence (périodes d'exercice); c) il ne fournit pas les mêmes prestations qu'un spécialiste lorsqu'il s'agit de travaux exigeants. Si l'on calcule le salaire d'un apprenti par rapport au salaire moyen d'un spécialiste du même métier, compte tenu des trois facteurs cités (voir graphique 2), on arrive alors à des niveaux nettement inférieurs aux directives de la Charte sociale européenne (un tiers du salaire d'un spécialiste en première année d'apprentissage, deux tiers la dernière année). Le salaire équitable doit cependant être encore sensiblement plus bas, puisque les charges de formation de l'entreprise doivent être couvertes par les prestations de l'apprenti. Si les prescriptions légales fixent des salaires planchers trop élevés, on comprend facilement que les entreprises qui ne renoncent pas d'emblée à l'apprentissage soient tentées de limiter au maximum leurs charges de formation, ce qui provoquera tôt ou tard l'effondrement de tout le système.

Encadré 3

Bibliographie

- Blatter Marc, Mühlemann Samue, Schenker Samuel et Wolter Stefan C., *Hiring Costs of Skilled Workers and the Supply of Firm-Provided Training*, IZA Discussion Paper n° 6344, 2012.
- CSRE, *L'éducation en Suisse – Rapport 2014*, Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation, Aarau 2014.
- Mühlemann Samuel, Brändli Romy et Wolter Stefan C., «Invest in the Best Or Compensate the Weak? An Empirical Analysis of the Heterogeneity of a Firm's Provision of Human Capital», *Evidence Based Human Resource Management*, 1(1), 2013, pp. 80–95.
- Mühlemann Samuel et Wolter Stefan C., *Return on Investment of Apprenticeship Systems for Enterprises: Evidence From Cost-Benefit Analyses*, EENEE Analytical Report prepared for the European Commission, n° 16, 2013.
- Mühlemann Samuel, Wolter Stefan C. et Wüest Adrian, «Apprenticeship Training and the Business Cycle», *Empirical Research in Vocational Education and Training*, 1(2), 2009, pp. 173–186.
- Müller Barbara et Wolter Stefan C., «The Role of Hard-to-Obtain Information on Ability for the School-to-Work Transition», *Empirical Economics*, 46(4), 2014, pp. 1447–1471.
- Strupler Mirjam et Wolter Stefan C., *Die duale Lehre: eine Erfolgsgeschichte – auch für die Betriebe*, Rüegger Verlag, Zurich et Coire, 2012.

1 Strupler et Wolter (2012).

2 Mühlemann et al. (2013).

3 Müller et Wolter (2014).

4 Mühlemann et al. (2009).

5 CSRE (2014, p. 131).

6 Ce problème se présente dans plusieurs pays où les candidats typiques à la formation professionnelle ont nettement plus de 20 ans, soit pour avoir suivi auparavant une longue formation générale, soit pour avoir travaillé de nombreuses années comme employés non qualifiés.

7 Mühlemann et Wolter (2013).

de normes et modèles de formation coûtent significativement plus cher qu'un effort collectif. Deuxièmement, ces normes collectives gagnent en crédibilité auprès des apprentis comme des employeurs potentiels. Un tel avantage incitera les jeunes disposant de bonnes qualifications à entamer une formation professionnelle; les coûts de formation baissent parallèlement pour les entreprises.

De même qu'il existe un risque que des profiteurs exploitent les formations dispensées dans d'autres entreprises, des entreprises pourraient profiter de l'élaboration de normes de formation par autrui sans accepter d'y contribuer. Au cas où ces entreprises «passives» ne pourraient être exclues des avantages induits par les normes contraignantes, il faudrait que l'État prenne des mesures et trouve des incitations supplémentaires. Il ne saurait cependant s'ingérer dans la définition des compétences et des modalités de la formation au point que celles-ci ne répondent plus aux besoins de l'économie par la suite. Une intervention réussie de l'État dans un tel domaine consisterait à décider que seuls les diplômes délivrés par les entreprises participant à l'action collective donneraient accès à des filières de formation supérieures.

De cette façon, les formations proposées acquièrent une valeur supplémentaire aux yeux des jeunes bien formés, ce qui les rend vraiment attrayantes et garantit aux entreprises un réservoir de futurs collaborateurs qualifiés.

Dynamisme et diversité

Trois enquêtes réalisées entre 2000 et 2009 sur les coûts/bénéfices en Suisse et deux autres en Allemagne ont fourni de nombreuses données quant au comportement des entreprises formatrices ou non. Ces résultats ont permis de mieux comprendre pourquoi certaines sociétés s'engagent dans la voie de la formation. Ils ont aussi mis en évidence l'impact que peuvent avoir les interventions dans le système éducatif ou le marché de l'emploi en ce qui concerne le fonctionnement de la formation professionnelle. Nous ne sommes pourtant pas au terme des recherches inscrites à l'agenda. La mutation constante du monde du travail exige une adaptation dynamique des métiers, d'où la nécessité de vérifier périodiquement le bilan coûts/bénéfices des entreprises formatrices. Seule une telle surveillance garantira que les conditions dans lesquelles évolue la formation ne se détériorent pas, ce qui affaiblirait la volonté de nombreuses entreprises à s'y impliquer. De

même, la rentabilité de nouvelles filières de formation doit être garantie a priori si l'on veut être sûr de trouver suffisamment d'entreprises disposées à former des apprentis et à contribuer ainsi au succès des nouveaux métiers.

Les constats faits en Suisse et en Allemagne⁷ ne peuvent être transposés tels quels dans des pays qui connaissent certes une formation professionnelle, mais sans données de mesure, ou alors qui ne connaissent pas de formation duale des apprentis. La rentabilité d'un système obéit à des conditions parfois très différentes d'un pays à l'autre. Il faut donc admettre qu'elle variera selon les circonstances. Étant donné que la formation professionnelle duale correspond à une forte demande dans d'autres pays, l'aider à s'imposer signifie d'abord estimer les coûts et les bénéfices qu'elle peut y générer, à l'instar de ce qui se fait en Suisse pour les nouveaux métiers. On renforcerait ainsi d'une part la disposition des entreprises à s'engager dans la formation; de l'autre, on pourrait modifier à temps les réglementations ou les conditions défavorables, de manière à ce que la formation d'apprentis soit aussi rentable à court terme pour les entreprises prêtes à franchir le pas. ■