

Former des apprentis est bénéfique pour les entreprises

Former des apprentis s'avère intéressant pour la plupart des entreprises. En moyenne, celles-ci supportent des coûts nets pendant la période d'apprentissage uniquement pour des métiers nécessitant une formation intensive, comme informaticien ou polymécanicien.

Alexander Gehret, Jürg Schweri

Abrégé Former des apprentis reste une pratique appréciée des entreprises suisses. Une récente étude de l'Observatoire suisse de la formation professionnelle sur les coûts et bénéfices en la matière montre que l'activité formatrice des entreprises se solde en moyenne par un bénéfice net, aussi bien pour le certificat fédéral de capacité (CFC) que pour l'attestation fédérale de formation professionnelle (AFP). Le rapport coût-bénéfice dépend notamment des prescriptions légales régissant la formation. L'analyse des ordonnances ad hoc et des plans de formation montre que l'écart entre ces plans et les exigences des entreprises occasionne des surcoûts. Réduire le nombre de formations initiales via des regroupements pourrait donc avoir des effets négatifs sur le rapport coût-bénéfice.

Les jeunes à la recherche d'une place d'apprentissage ont souvent le choix en Suisse: l'offre dépasse la demande depuis des années. Les entreprises mettent au concours davantage de places d'apprentissage qu'elles ne peuvent trouver de jeunes en fin de scolarité.

Pourquoi la formation des apprentis est-elle si attractive pour les entreprises en Suisse? Notamment en raison du rapport coût-bénéfice, comme le confirme la quatrième étude de l'Observatoire suisse de la formation professionnelle sur les coûts et bénéfices de la formation professionnelle de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (OBS IFFP): il est plus intéressant pour les entreprises de former des spécialistes que de les recruter¹.

L'étude mandatée par le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (Sefri) se fonde sur un échantillon aléatoire d'entreprises. Plus de 5700 entreprises formatrices et plus de 4000 entreprises non formatrices ont répondu à un questionnaire en ligne. L'enquête portait non seulement sur les formations professionnelles initiales de trois et quatre ans avec certificat fédéral de capacité (CFC) pendant l'année de formation 2016/2017, mais également – pour la première fois – sur les formations professionnelles initiales de deux ans sanctionnées par une attestation fédérale de formation professionnelle (AFP).

Les résultats de cette étude permettent d'une part d'appuyer les entreprises formatrices dans leurs décisions stratégiques en

Les entreprises qui forment des gestionnaires du commerce de détail amortissent déjà les coûts de formation lors de la période d'apprentissage.

faveur de l'activité formatrice; ils génèrent d'autre part un savoir utile au pilotage qui permet aux partenaires de la formation professionnelle, de la politique et de la recherche de mieux comprendre les motivations formatrices des entreprises et d'en tenir compte lors de la prise de décisions: faut-il modifier le nombre de leçons et de jours à l'école professionnelle, ou même la durée de l'apprentissage? Les analyses coût-bénéfice permettent de mieux comprendre comment ces facteurs peuvent modifier l'investissement des entreprises dans la formation, mais aussi le bénéfice qu'elles peuvent en tirer.

Le modèle coût-bénéfice appliqué dans l'étude se base sur des données concernant les différentes charges et les prestations des



¹ Gehret et al. (2019).

apprentis du point de vue des entreprises. Les coûts bruts comprennent le salaire de l'apprenti, les frais de personnel, les coûts de matériel, les dépenses d'investissement et les autres charges. L'investissement temporel des formateurs est prélevé au niveau des frais de personnel et compensé par les salaires.

Du côté des bénéfices, les entreprises profitent de la main-d'œuvre constituée par les apprentis, les «prestations productives». L'étude distingue à cet égard deux types d'activités: celles qui seraient sinon réalisées par un personnel non qualifié («activités non qualifiées») et celles qui requièrent une main-d'œuvre qualifiée («activités qualifiées»). À quoi s'ajoutent les activités «non productives» comme les exercices.

Le fait que les apprentis ne soient pas aussi productifs que le personnel qualifié durant les activités qualifiées est pris en compte au moyen d'un «niveau de rendement»: la formation d'un apprenti apporte un bénéfice net à l'entreprise dès que ses prestations productives sont positives.

L'AFP sur la bonne voie

Dans le cas d'un apprentissage moyen, le bénéfice net dépasse généralement 10 000 francs pour les formations AFP de deux ans et CFC de trois ans (voir *illustration 1*). Quant aux formations CFC de quatre ans, le bénéfice net moyen s'élève à plus de 8 000 francs en fin d'apprentissage.

En ce qui concerne l'AFP, les entreprises formatrices ont vu leur bénéfice net s'accroître depuis la première enquête réalisée lors de l'année de formation 2008/2009: alors que les coûts et le bénéfice s'équilibraient à l'époque², le bénéfice net – y compris les nouvelles formations AFP introduites entre-temps – est devenu clairement positif pour dépasser 10 000 francs. Par rapport à la formation professionnelle initiale de trois et de quatre ans, la dernière étude confirme les principaux résultats des enquêtes précédentes³. Au total 63% des entreprises affichent un bénéfice net, alors que les coûts sont plus importants pour 37% des entreprises.

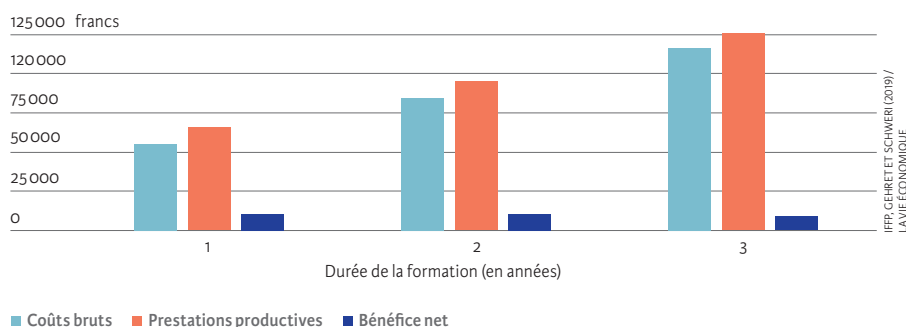
Les entreprises peuvent générer un bénéfice supplémentaire en engageant leurs apprentis à l'issue de leur formation. Elles économisent ainsi les coûts de recrutement et d'intégration de main-d'œuvre externe à hauteur de 10 700 francs en moyenne par contrat d'apprentissage.

Ces résultats se recoupent avec l'appréciation des entreprises: près de 78% se sont déclarées plutôt satisfaites à très satisfaites sur la question du rapport coût-bénéfice de la formation des apprentis en interne.

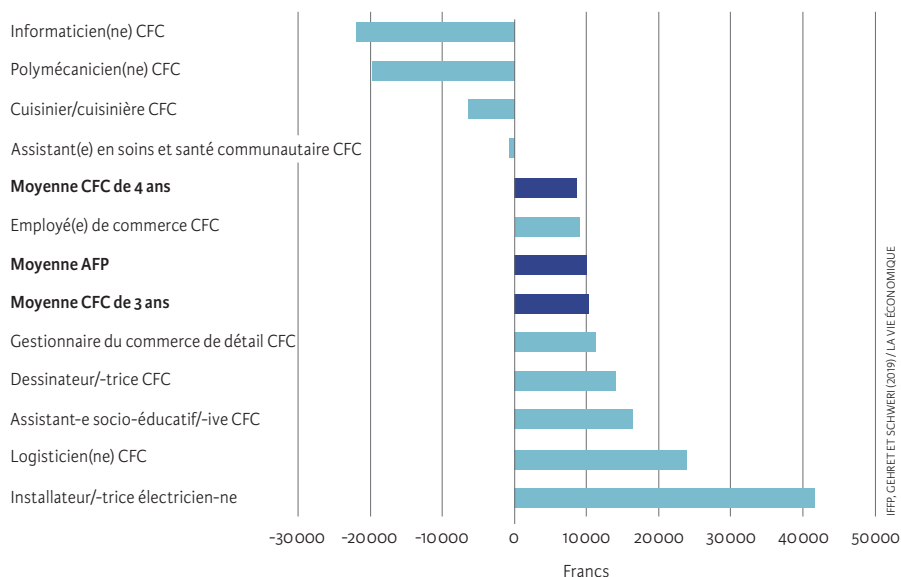
Informaticien, une formation onéreuse

L'analyse des résultats par profession a été réalisée de manière séparée pour 33 professions comportant un nombre suffisamment

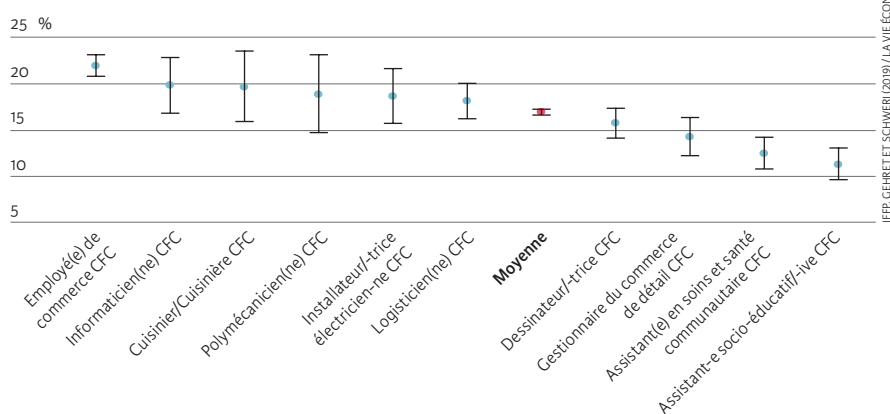
III. 1. Coûts et bénéfice de la formation des apprentis (moyenne)



III. 2. Bénéfice net des dix principales formations



III. 3. Part non requise des contenus des plans de formation pour les dix formations les plus fréquentes



Les lignes noires représentent l'intervalle de confiance de 95 %.

² Fuhrer et Schweri (2010).

³ Voir Strupler et Wolter (2012).

représentatif de cas⁴. La comparaison des dix formations les plus fréquentes montre une forte hétérogénéité: le bénéfice net pour la formation d'installateur-électricien est par exemple supérieur à 40 000 francs (voir *illustration 2*). La formation de logisticien évolue elle aussi dans une marge supérieure à la moyenne. Dans ces professions, la stratégie de formation est orientée vers la productivité, et les entreprises amortissent déjà les coûts de formation durant l'apprentissage.

Inversement, des métiers tels qu'informaticien ou polymécanicien se caractérisent par des coûts nets considérables, avec une stratégie de formation axée sur l'investissement. Les entreprises s'efforcent alors de former au mieux leurs futurs spécialistes en fonction de leurs besoins spécifiques. Les dépenses consenties sont couvertes par les bénéfices qui découlent de l'engagement de l'apprenti au terme de sa formation.

Au vu du bénéfice net moyen positif sur l'ensemble des contrats d'apprentissage, c'est la stratégie de formation orientée vers la productivité qui prédomine en Suisse.

Le facteur des prescriptions de formation

Des lois et des ordonnances définissent le cadre de la formation en entreprise; elles stipulent par exemple le temps que les apprentis doivent passer en entreprise. Des ordonnances et des plans de formation spécifiques précisent, pour toutes les formations professionnelles initiales, les activités et les compétences que les sites d'apprentissage – et donc les entreprises formatrices – doivent transmettre à leurs apprentis dans une profession donnée. Or, ces prescriptions influencent le rapport coût-bénéfice des entreprises: si elles imposent des exigences élevées à la formation dans une profession, les coûts bruts liés à cette profession augmentent en raison de l'investissement temporel requis. Il se peut, par ailleurs, que les apprentis requièrent davantage de temps d'exercice et soient donc moins productifs. Il en résulte un effet négatif sur les prestations productives des apprentis et, partant, sur le bénéfice net de la formation.

Comme les prescriptions régissant la formation doivent garantir une compétence professionnelle complète des apprentis

par-delà les besoins de l'entreprise formatrice, elles ne sont pas forcément optimales pour toutes les entreprises. Plus les compétences opérationnelles et les besoins des entreprises se rejoignent, plus l'effet est positif sur la productivité des apprentis – et donc sur le bénéfice net pour l'entreprise. En revanche, des prescriptions moins adaptées vont obliger l'entreprise à s'investir dans la transmission des qualifications requises, même si celles-ci ne sont pas mises en valeur dans le processus de production. Dans ce cas, les efforts consentis pour cette formation non exploitée à l'interne n'ont pratiquement aucun effet sur la productivité des apprentis en entreprise. En outre, un surcoût temporel frappe les entreprises qui doivent enseigner aux apprentis des capacités dépassant les exigences du plan de formation. D'où, là aussi, des coûts bruts plus élevés.

Les impératifs de formation sont importants

Étant donné l'incidence des réglementations sur le rapport coût-bénéfice, les entreprises ont été pour la première fois interrogées sur leur appréciation des prescriptions de formation les concernant. Plus de 65 % des entreprises ont jugé les ordonnances sur la formation et les plans de formation conformes à leurs exigences. Seuls 12 % des entreprises dispensent des qualifications supplémentaires ne figurant pas dans le plan de formation. En revanche, 83 % des entreprises participantes considèrent les contenus définis dans le plan de formation comme pertinents par rapport à leurs besoins.

Les estimations divergent beaucoup selon les professions: alors que la part non requise des contenus de formation dans les entreprises formant des assistants socio-éducatifs atteint environ 11 %, ce chiffre monte à 22 % pour les employés de commerce (voir *illustration 3*). Ce résultat pourrait découler de la grande diversité des branches et des entreprises formatrices.

Dans une phase ultérieure de l'étude, des analyses de régression ont été utilisées pour examiner si une part plus élevée de contenus de formation non requis dans le plan de formation et la transmission de qualifications supplémentaires allaient de pair avec une diminution du bénéfice net de l'entreprise formatrice. Il apparaît que, dans des entreprises par ailleurs comparables, ce bénéfice

net décroît de 129 francs pour chaque point de pourcentage exprimant un écart des plans de formation par rapport à leurs besoins. De même, les entreprises qui indiquent transmettre des qualifications supplémentaires affichent un bénéfice net moins important. S'il n'est pas possible d'en déduire un lien de causalité entre la pertinence du contenu des plans de formation et le rapport coût-bénéfice, ces résultats indiquent toutefois qu'une orientation plus large des prescriptions de formation, découlant de la fusion ou de la réduction du nombre de formations, coûterait plus cher aux entreprises: les coûts de formation augmentent en effet dès que les besoins des entreprises formatrices sont moins bien coordonnés.



Alexander Gehret

Chef de projet, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), Zollikofen (BE)



Jürg Schweri

Responsable de l'axe prioritaire de recherche Pilotage de la formation professionnelle, Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP), Zollikofen (BE)

Bibliographie

- Fuhrer M. et Schweri J. (2010). *Coûts et bénéfice des formations professionnelles initiales de deux ans pour les entreprises suisses. Rapport final*. Zollikofen: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.
- Gehret A., Aepli M., Kuhn A. et Schweri J. (2019). *Formation des apprenti-e-s: quel intérêt pour les entreprises? Résultats de la quatrième étude coût/bénéfice*. Zollikofen: Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle.
- Strupler M. et Wolter S.C. (2012). *La formation duale: un gage de réussite – aussi pour les entreprises. Résultats de la troisième enquête coût/bénéfice de la formation des apprentis du point de vue des entreprises suisses*. Zurich: Rüegger.

⁴ Davantage d'informations sur le site iffp.swiss.