

La formation en alternance : clé de voûte du *made in Germany* ?

Gerhard BOSCH

Juillet 2018

L'Ifri est, en France, le principal centre indépendant de recherche, d'information et de débat sur les grandes questions internationales. Créé en 1979 par Thierry de Montbrial, l'Ifri est une association reconnue d'utilité publique (loi de 1901). Il n'est soumis à aucune tutelle administrative, définit librement ses activités et publie régulièrement ses travaux.

L'Ifri associe, au travers de ses études et de ses débats, dans une démarche interdisciplinaire, décideurs politiques et experts à l'échelle internationale.

Les activités de recherche et de publication du Cerfa bénéficient du soutien du Centre d'analyse de prévision et de stratégie du Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et du Frankreich-Referat de l'Auswärtiges Amt.



Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que la responsabilité de l'auteur.

ISBN : 978-2-36567-897-1

© Tous droits réservés, Ifri, 2018

Comment citer cette publication :

Gerhard Bosch, « La formation en alternance : clé de voûte du *made in Germany* ? »

Notes du Cerfa, n° 143, Ifri, juillet 2018.

Ifri

27 rue de la Procession 75740 Paris Cedex 15 – FRANCE

Tél. : +33 (0)1 40 61 60 00 – Fax : +33 (0)1 40 61 60 60

E-mail : accueil@ifri.org

Site internet : Ifri.org

Notes du Cerfa

Publiée depuis 2003 à un rythme régulier, cette collection est consacrée à l'analyse de l'évolution politique, économique et sociale de l'Allemagne contemporaine : politique étrangère, politique intérieure, politique économique et questions de société. Les *Notes du Cerfa* sont des textes concis à caractère scientifique et de nature *policy oriented*. À l'instar des *Visions franco-allemandes*, les *Notes du Cerfa* sont accessibles sur le site de l'Ifri, où elles peuvent être consultées et téléchargées gratuitement.

Le Cerfa

Le Comité d'études des relations franco-allemandes ([Cerfa](#)) a été créé en 1954 par un accord gouvernemental entre la République fédérale d'Allemagne et la France. Il bénéficie d'un financement paritaire assuré par le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères et l'Auswärtiges Amt. Le Cerfa a pour mission d'analyser l'état des relations franco-allemandes sur le plan politique, économique et international ; de mettre en lumière les questions et les problèmes concrets que posent ces relations à l'échelle gouvernementale ; de présenter des propositions et des suggestions pratiques pour approfondir et harmoniser les relations entre les deux pays. Cette mission se traduit par l'organisation régulière de rencontres et de séminaires réunissant hauts fonctionnaires, experts et journalistes, ainsi que par des travaux de recherche menés dans des domaines d'intérêt commun.

Hans Stark est secrétaire général du Cerfa et dirige avec Barbara Kunz, chercheur, les publications du Cerfa. Katja Borck est chargée de projets et du « Dialogue d'avenir franco-allemand ». Catherine Naiker est assistante au sein du Cerfa.

Auteur

Gerhard Bosch, né en 1947, étudie les sciences économiques et sociologie à l'université de Cologne ; il obtient son doctorat en 1977 à l'université de Dortmund, puis son habilitation en 1991 à l'université d'Osnabrück. En 1993, il devient professeur en sociologie du travail et économie à l'université de Duisbourg-Essen.

Gerhard Bosch a été chercheur au service de recherches sociales de Dortmund, à l'université de Bielefeld et au Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut du DGB (Institut économique et social de la confédération syndicale DGB) à Düsseldorf. De 1993 à 2006, il est vice-président de l'Institut Arbeit und Technik (IAT) à Gelsenkirchen. En 2007, il crée à l'université de Duisbourg-Essen l'Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ). Il en est le directeur jusqu'en 2016, avant de devenir professeur émérite au IAQ. Il a réalisé et publié de nombreuses études comparatives internationales sur les relations industrielles, les salaires, le temps de travail, la formation professionnelle, le marché du travail et l'emploi.

Résumé

Le système allemand de formation professionnelle en alternance est une référence dans le monde entier. Il forme de la main-d'œuvre pour une économie innovante, et n'est pas un pis-aller pour les élèves en échec scolaire. Dans l'esprit des parents et des jeunes, la formation professionnelle débouche sur un emploi qui ouvre des possibilités d'évolution professionnelle, tandis que les entreprises apprécient les avantages d'une formation adaptée à leurs besoins, qu'elles contribuent à définir et qui leur évite de financer l'intégration laborieuse de jeunes qui viennent de finir leur scolarité.

La réforme de la formation professionnelle et l'assouplissement de l'organisation du travail expliquent en partie la bonne santé de l'économie allemande depuis le milieu des années 1990. Les partenaires sociaux et les acteurs politiques estiment qu'il est de leur responsabilité de veiller à ce que le nombre de places d'apprentissage soit suffisant, même lorsque les jeunes sont nombreux ou que l'économie traverse une crise. Les jeunes ne se retrouvent donc pas marginalisés et ne supportent pas le poids des crises, contrairement à ce qui se passe dans nombre d'autres pays.

On ne peut toutefois pas passer sous silence les difficultés que rencontre le système de formation en alternance. L'érosion du système salarial, qui ne garantit plus aux travailleurs qualifiés un salaire à la hauteur de leur formation, incite de nombreux jeunes à entamer des études dans l'enseignement supérieur. Les secteurs à bas salaires ont de plus en plus de mal à trouver des apprentis.

Abstract

The German dual system of professional training is seen as an international reference model. It aims at training qualified employees for an innovative economy rather than being the last resort for less able pupils. Parents and adolescents regard apprenticeships as an entry ticket to a good job with career opportunities; companies value the advantages of practice-oriented training in situ conceived in cooperation with its own professionals as this spares them the costs of integrating school graduates.

The modernisation of professional training in combination with more flexible forms of work organisation partly explain the recovery of the German economy in the mid-90s. Social partners and politicians feel responsible for the creation of adequate numbers of apprenticeship positions – even when year groups are particularly large or in times of crisis. Contrary to the situation in many other countries, young people in Germany do therefore not become outsiders that carry the burden of crises.

However, the problems of the dual system cannot be ignored. The undermining of the German collective wage system that is unable to guarantee appropriate wages has led school graduates to prefer university studies over professional training schemes. Particularly in the poor wage sectors apprenticeships are becoming less and less attractive.

Sommaire

INTRODUCTION	7
LA TRANSITION DE L'ÉCOLE AU MONDE DU TRAVAIL.....	9
LA VOLONTÉ DE FORMATION DES ENTREPRISES	13
L'ÉVOLUTION INTERNE DU SYSTÈME DE FORMATION EN ALTERNANCE	16
L'INTERFACE AVEC LA FORMATION PERMANENTE	22
L'INTERFACE AVEC L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR.....	25
LES LIENS AVEC LE SYSTÈME D'EMPLOI.....	28
CONCLUSION	31

Introduction

Dans les années 1950, de nombreux pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), aux rangs desquels le Royaume-Uni et les États-Unis, ont des systèmes d'apprentissage très développés (Marsden, 1995), qui répondent aux besoins en main-d'œuvre qualifiée des entreprises. Ces systèmes sont actuellement en recul dans la plupart des pays. Leur déclin dans les pays anglo-saxons est étroitement lié aux différences de vues entre les syndicats professionnels, attachés aux spécificités de leurs métiers (« demarcation »), et les entreprises, qui souhaitent pouvoir déployer leur personnel de façon plus souple en s'affranchissant des métiers. Dans nombre d'autres pays comme la France, la réticence des entreprises à former des apprentis et les exigences croissantes en matière d'enseignement général et de connaissances techniques théoriques ont conduit à confier la formation professionnelle à des établissements scolaires qui n'entretiennent pas de liens étroits avec les entreprises (Bosch, 2017).

Les pays germanophones et le Danemark ont emprunté une voie à part en optant pour la formation en alternance, qui se déroule à la fois en entreprise et dans un établissement public de formation professionnelle. Ce n'est pas l'État mais les partenaires sociaux qui élaborent ensemble les réglementations professionnelles et font passer les examens aux apprentis. Pour commencer un apprentissage, il ne faut pas produire un certificat scolaire ou passer un examen d'entrée dans un établissement de formation professionnelle, mais conclure un contrat d'apprentissage avec une entreprise. L'Allemagne se distingue des autres pays par une forte progression du taux de professionnels qualifiés, qui est passé de 29 % en 1964-1965 à 70 % en 2000 (Geißler, 2002, p. 339). Des formations professionnelles sont également proposées pour des emplois qui, dans de nombreux pays, sont soit peu qualifiés, soit nécessitent d'avoir suivi au préalable une formation universitaire.

Le système allemand de formation professionnelle est une référence dans le monde entier. Dans l'esprit des parents et des jeunes, la formation professionnelle débouche sur un emploi qui ouvre des possibilités d'évolution professionnelle, tandis que les entreprises apprécient les avantages d'une formation adaptée à leurs besoins, qu'elles contribuent à

définir et qui leur évite de financer l'intégration laborieuse de jeunes qui viennent de finir leur scolarité. Contrairement à de nombreux pays, la formation professionnelle n'est pas stigmatisée comme un pis-aller pour les jeunes qui ont des difficultés pour apprendre. Elle explique le faible taux de chômage des jeunes et la forte compétitivité des pays qui ont opté pour la formation en alternance. L'un de ses avantages majeurs est également le rythme de modernisation soutenu ; les acteurs responsables du système réagissent aux changements technologiques et organisationnels dans les entreprises et sur le marché du travail beaucoup plus rapidement que les acteurs des structures éducatives publiques. Si ce n'était pas le cas, les entreprises abandonneraient très rapidement ce système de formation.

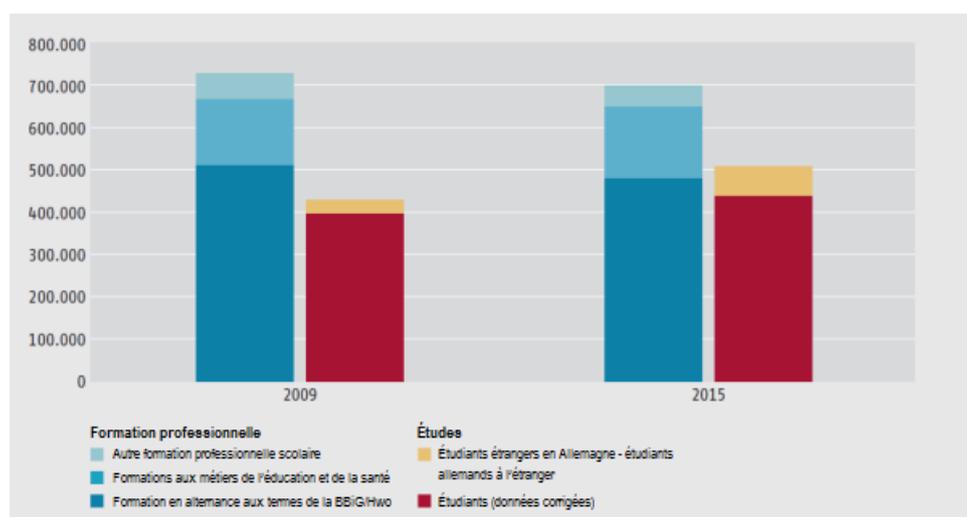
La présente note décrit, dans une première partie, les caractéristiques du système allemand de formation en alternance et ses principales évolutions depuis quelques années. En effet, pour comprendre ce système, on doit prendre en compte non seulement ses développements internes mais également ses rapports avec différents sous-systèmes sociaux tels qu'écoles, universités, marché du travail, formation continue, et formations qualifiantes. Soulignons également que malgré des traits structurels communs, le système allemand de formation professionnelle, qui compte plus de 1,3 million d'apprentis, est très large et très hétérogène. Il propose un éventail qui s'est considérablement étendu au cours des deux dernières décennies, allant des formations professionnelles d'une durée de deux ans pour des emplois pourvus dans d'autres pays par de la main-d'œuvre peu qualifiée aux formations de haut niveau d'une durée comprise entre 3 ans et 3 ans et demi, en passant par de nouvelles formations hybrides permettant d'obtenir simultanément une qualification professionnelle et un diplôme universitaire.

La deuxième partie s'intéresse au passage de l'école à la formation professionnelle et la troisième à la formation par les entreprises. La quatrième partie se penche sur le développement interne de la formation en alternance, et en particulier sur la modernisation de la réglementation et des méthodes de formation. La cinquième partie analyse les liens entre formation professionnelle et formations continues et qualifiantes en s'intéressant aux formations supérieures (brevet de maîtrise, technicien, gestionnaire), la sixième étudie la mise en place de nouvelles formations hybrides avec les universités, et la septième les systèmes d'emploi après la formation.

La transition de l'école au monde du travail

En 2016, on dénombre quelque 700 000 jeunes adultes ayant commencé une formation professionnelle et un peu plus de 500 000 ayant entamé des études. Un peu plus de 500 000 apprentis suivent une formation en alternance dans l'artisanat, l'industrie et le secteur tertiaire, et un peu plus de 200 000 une formation en milieu scolaire ou une formation aux métiers de l'éducation et de la santé. Les formations aux métiers de la santé, de par l'accent qu'elles mettent sur la pratique et leurs liens étroits avec des établissements comme les hôpitaux, sont assimilables à une formation en alternance. Si on soustrait de ce total les étudiants allemands à l'étranger et les étudiants étrangers en Allemagne, on constate que le nombre total de jeunes qui suivent une formation en alternance dépasse le nombre de nouveaux entrants dans l'enseignement supérieur (graphique 1), et ce malgré la forte augmentation du nombre de ces derniers depuis dix ans.

Graphique 1 : comparaison du nombre de jeunes poursuivant un apprentissage et des études en 2016



Source : BIBB, 2017 : 99.

Dans les années 1950 et 1960, les liens entre école et formation professionnelle sont très structurés ; au début des années 1950, près de 80 % des jeunes fréquentent l'école primaire (« Volksschule »), qui dure alors huit

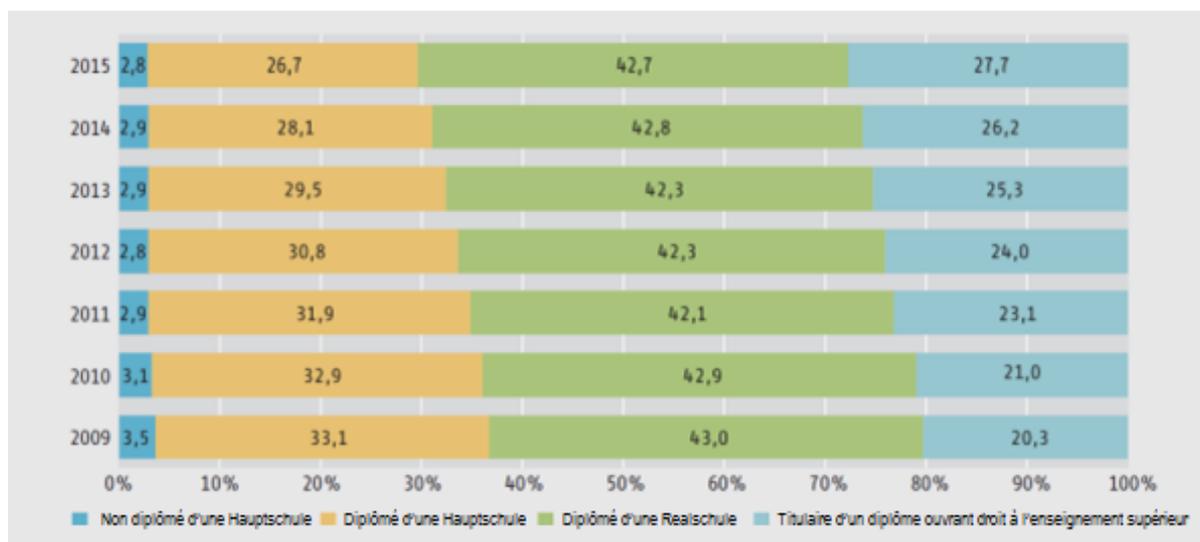
ans, 13 % un lycée (« Gymnasium ») et 6 % un établissement secondaire (« Realschule ») ; les autres sont dans des écoles spécialisées. La plupart des apprentis sortent de l'école primaire, les professions commerciales étant les seules à recruter des élèves au niveau de la Realschule. La plupart des lycéens entament des études ou entrent dans une entreprise pour y suivre un cursus spécifique.

La progression significative du nombre de jeunes titulaires d'un diplôme post scolaire a entraîné de nettes différences dans la formation scolaire préalable des apprentis. En 2015, 27,7 % avaient un diplôme leur permettant d'accéder à l'enseignement supérieur¹ ou un diplôme de fin d'études secondaires (graphique 2). Les écoles secondaires de type Hauptschule, qui fournissaient autrefois le plus gros des contingents d'apprentis, ont cédé du terrain à mesure que le nombre de leurs diplômés diminuait et en raison de la plus grande sélectivité de nombreuses entreprises, notamment les plus grandes. Dans certains métiers exigeants, les entreprises ne forment plus que les titulaires du baccalauréat. La proportion d'apprentis titulaires d'un diplôme leur ouvrant la voie à une formation universitaire parmi les employés de banques et les technico-commerciaux est d'environ 70 % (BiBB, 2017 : 151). Ces chiffres montrent que la formation en alternance n'est pas un débouché uniquement pour les élèves en difficulté comme c'est le cas dans de nombreux autres pays.

Cette différenciation scolaire présente toutefois des inconvénients : en effet, de nombreux élèves – notamment des jeunes étrangers – qui sortent d'une Hauptschule ont du mal à décrocher un contrat d'apprentissage. En 2015, plus de 50 % des Allemands suivaient une formation en alternance, contre 26 % seulement des jeunes étrangers (BiBB, 2017 : 185). De nombreux jeunes qui n'ont pas obtenu de formation se retrouvent dans un système transitoire, et suivent des cours d'orientation professionnelle et d'entrée dans le monde du travail qui leur permettent d'acquérir une expérience pratique dans les entreprises et de terminer leur formation scolaire. Ce système est décrié à tort par le public qui considère qu'il s'agit d'une voie de garage. Or, 5 ans après, 75 % des jeunes diplômés d'une Hauptschule et 85 % des diplômés d'une Realschule (Frieling et Ulrich, 2013 : 21) obtiennent une formation professionnelle. Notons toutefois qu'en 2015, la proportion de jeunes âgés de 20 à 34 ans sans qualification professionnelle s'élevait encore à 13,7 %, chiffre considéré comme bien trop élevé par l'ensemble des experts au regard des mauvais débouchés sur le marché du travail (BiBB, 2017 : 329).

1. En Allemagne, on peut accéder aux études supérieures lorsqu'on est titulaire du baccalauréat ou d'un diplôme obtenu dans des écoles professionnelles.

Graphique 2 : diplôme le plus élevé possédé par les apprentis ayant signé un contrat de formation en alternance sur la période 2009-2015



Source : BiBB 2016 : 143.

On ignore que, contrairement aux métiers de l'éducation et de la santé, il n'existe pas de barrières formelles à l'entrée en apprentissage. On peut donc entamer une formation même sans diplôme scolaire ; un faible pourcentage de candidats réussit, le plus souvent avec des aides publiques. Il est également possible de passer un examen destiné aux personnes ayant une expérience professionnelle et aux titulaires d'un diplôme d'un établissement professionnel ; le succès débouche sur une formation en alternance. Les chambres professionnelles proposent des cours de préparation à ces épreuves, et près de 30 000 personnes ont réussi à décrocher une formation en 2015 (BiBB, 2017 : 177). L'âge moyen des apprentis a augmenté au cours des dernières décennies, passant de 18 ans en 1993 à 19,7 ans en 2015, car ils sont plus nombreux à obtenir des qualifications professionnelles supérieures et à bénéficier de mesures d'orientation professionnelle en amont. La proportion de jeunes de plus de 25 ans est de 11,7 % contre 3,4 % en 1993, car les jeunes qui interrompent leurs études supérieures ou universitaires sont de plus en plus nombreux à entamer ultérieurement un apprentissage (BiBB, 2017 : 179).

Ce découplage croissant entre diplômes d'études secondaires de type Hauptschule et l'univers de la formation met à mal l'un des atouts traditionnels du système éducatif allemand, qui est la forte motivation des élèves, y compris dans les écoles primaires et secondaires. Finegold et Soskice (1988) estiment que si les élèves du secondaire sont aussi motivés,

c'est parce qu'ils espèrent décrocher un contrat d'apprentissage ; cette motivation a été jusqu'à présent un élément important de l'équilibre fondé sur des qualifications élevées (« high-skill-equilibrium »), contrairement à ce qui se passe au Royaume-Uni où règne un équilibre fondé sur des qualifications faibles (« low-skill-equilibrium ») et où la fatigue scolaire est bien plus répandue.

La volonté de formation des entreprises

Le nombre de places d'apprentissage et leur répartition entre secteurs, entreprises de différentes tailles, régions et métiers sont déterminés par les entreprises. L'une des forces du « capitalisme rhénan » était que les puissantes associations professionnelles et chambres de commerce pouvaient moralement obliger leurs membres à proposer des places d'apprentissage et à contribuer aux coûts de la formation professionnelle considérée comme un « bien commun ». Culpepper et Finegold ont même parlé à ce propos de la « skill-machine » allemande (1999).

Dans le cadre du système de formation en alternance, l'État finance des écoles professionnelles qui dispensent en moyenne deux jours de cours par semaine aux apprentis. En 2013, ce système coûtait 2 800 € par élève, soit un montant largement inférieur au coût de la formation professionnelle purement scolaire, qui s'élevait à 7 300 € par élève (BMBF, 2017a : 36). En d'autres termes, l'État réalise des économies considérables dans la mesure où ce sont les entreprises qui financent la formation en entreprise et rémunèrent les apprentis. En 2016, un apprenti touchait une rémunération fixée par les conventions collectives de 826 € en moyenne ; cette rémunération varie toutefois considérablement d'un métier et d'une région à l'autre (BiBB, 2017 : 282). Elle augmente au fur et à mesure que les apprentis deviennent plus productifs.

Le Bundesinstitut für berufliche Bildung (Institut fédéral de l'enseignement professionnel) interroge régulièrement les entreprises pour connaître le coût de la formation professionnelle. La dernière enquête réalisée en 2012-2013 montre que les entreprises déboursent en moyenne 17 933 € (brut) par apprenti. Ce montant englobe la rémunération de l'apprenti, les dépenses des formateurs, les coûts d'investissement, de matériels et autres frais divers. Un apprenti qui travaille pour une entreprise produit un revenu moyen de 12 535 €, le coût net de la formation s'élève à 5 398 € (BiBB, 2016 : 259). Les variations sectorielles sont toutefois très importantes. La formation à un métier technique coûte cher en termes d'investissement et de formateurs : un apprenti mécanicien outilleur peut coûter jusqu'à 20 000 € par an. Dans d'autres secteurs, en revanche, les apprentis sont nombreux à être productifs – et parfois même exploités – et

gènèrent des bénéfices pour l'entreprise, comme dans le secteur de l'hôtellerie (BiBB, 2016 : 260).

Le bilan financier à plus long terme est bien sûr différent. Une entreprise qui embauche un apprenti n'a pas à recruter quelqu'un sur le marché du travail et à le former ; un apprenti formé par une entreprise la connaît et est immédiatement productif lorsqu'il a achevé sa formation. Les entreprises qui accueillent des apprentis se forment également la réputation sur les marchés du travail locaux d'être de bons formateurs et de bons employeurs, ce qui leur permet d'attirer les meilleurs éléments parmi les jeunes qui ont fini leur scolarité.

Avec l'intensification de la concurrence économique, entraînée notamment par la déréglementation des marchés de produits et la diffusion de stratégies de valeur pour l'actionnaire à court terme, ce modèle d'engagement volontaire traverse une crise (Bosch, 2010). De nombreuses entreprises sont obligées de justifier chaque place d'apprentissage aux contrôleurs financiers, et il n'y a plus guère que les entreprises familiales qui estiment qu'il est de leur devoir d'agir pour la génération à venir. En 1999, 631 000 contrats d'apprentissage ont été conclus en Allemagne contre 520 000 en 2016 (BMBF, 2017b : 16). Les crises entraînent toujours un recul de la formation. Depuis quelques années, le taux de formation affiche également une baisse structurelle : il est passé de 6,5 % en 2007 à 5,1 % en 2015 (BiBB, 2017 : 216). Les métiers de l'artisanat affichent un taux de formation proche de 10 %, nettement supérieur aux secteurs de l'industrie et des services (BiBB, 2017 : 236). Cela s'explique notamment par le fait que cette branche doit former plus d'apprentis qu'elle n'en a besoin, car de nombreux travailleurs qualifiés migrent vers d'autres secteurs en raison des salaires, qui sont inférieurs à la moyenne, et d'une plus grande insécurité de l'emploi.

Contrairement aux pays où la formation professionnelle est dispensée uniquement dans un cadre scolaire, l'État ne peut pas intégrer selon son bon vouloir les jeunes dans le système de formation professionnelle ; il doit inciter l'industrie à offrir un nombre suffisant de places d'apprentissage. Malgré des problèmes structurels évidents, les milieux économiques estiment encore que la formation professionnelle est de leur responsabilité, et qu'ils doivent l'assumer pour éviter que l'État n'intervienne et ne mette en place un mode de financement dont ils ne veulent pas.

Dans le cadre des nombreux programmes de formation qui ont été adoptés au cours des dernières décennies, les associations professionnelles ont promis de créer plus de places d'apprentissage tandis que l'État s'est engagé à verser des subventions et à mettre en place un cursus scolaire pour les jeunes en butte à des difficultés scolaires n'ayant pas trouvé de place en

apprentissage. Les syndicats ont également mobilisé les comités d'entreprise et ont réussi à augmenter ou à stabiliser le nombre d'apprentis dans de nombreuses conventions collectives et accords passés au niveau des entreprises. Les syndicats et les comités d'entreprise ont accepté dans certains cas de réduire le temps de travail sans compensation salariale afin de pouvoir recruter des apprentis ou de les embaucher après leur formation. On citera notamment les nombreux accords conclus au plan national, régional et à l'échelon des entreprises lors de la crise financière de 2008-2009, qui ont généré le « miracle allemand de l'emploi ». En 2009, 550 000 nouveaux apprentis ont été embauchés malgré un recul de 5 % du PIB (Bosch, 2011) : non seulement les partenaires sociaux ont accepté de réduire provisoirement le temps de travail pour éviter des licenciements, mais l'État a mis la main à la poche pour financer le chômage partiel. Cet investissement pour l'avenir a porté ses fruits : l'Allemagne est rapidement sortie de la crise et a été capable de répondre rapidement à la demande croissante car elle disposait d'une main-d'œuvre qualifiée.

Les milieux politiques se focalisant sur les jeunes non placés, l'opinion publique et les ministres chargés de l'emploi et des affaires sociales au niveau de l'État fédéral et des Länder ont une vision faussée du système de formation en alternance. Tout débat sur l'enseignement et la formation professionnelle en Allemagne se termine inévitablement par la question suivante : que faire des jeunes non placés et des jeunes en difficulté ? Cette vision sociopolitique fait largement abstraction de la qualité de la formation dont bénéficie la majorité et de la contribution de la formation professionnelle à l'innovation et à la productivité. Les entreprises, elles, se posent des questions bien différentes, et se demandent notamment comment assurer la relève en formant des jeunes travailleurs qualifiés pour les préparer à une économie moderne.

L'évolution interne du système de formation en alternance

La formation professionnelle doit se réformer à un rythme plus rapide que l'enseignement général, car ses contenus concernent des métiers spécifiques qui évoluent constamment au gré des nouvelles technologies, des nouvelles formes d'organisation du travail et des mises en réseau des entreprises, tandis que le contenu de l'enseignement général n'évolue que lentement. Une formation professionnelle initiale large peut transmettre aux apprentis les connaissances fondamentales, les aptitudes et les méthodes qui leur seront utiles pour s'adapter aux évolutions de leurs métiers et améliorer leurs compétences. La notion de « métiers de base », développée dès les années 1970, fait référence à des métiers qui préparent à de nombreuses activités et facilitent la mobilité et la poursuite de l'apprentissage (Bosch, 2014).

Il appartient aux partenaires sociaux de moderniser ou non les anciennes professions et de créer de nouveaux métiers. Ce sont eux qui envoient les spécialistes en formation des entreprises dans les commissions d'experts. Les experts des Länder élaborent quant à eux les nouveaux programmes d'enseignement professionnel, aidés en cela par le Bundesinstitut für berufliche Bildung (Institut fédéral de l'enseignement professionnel – BiBB) à Bonn, qui a mis en place des systèmes d'alerte précoce qui analysent en permanence l'évolution et l'émergence des nouvelles exigences professionnelles et examinent les offres d'emploi, les offres de formation continue, les nouvelles technologies et les formes d'organisation du travail.

Jusqu'au début des années 1970, la formation était régie par des règlements remontant aux années 1930 et largement dépassés. Certains métiers, très spécialisés, ne préparaient qu'à un éventail très réduit d'activités ; ils ont été par la suite supprimés ou regroupés à cause de la réorganisation des entreprises. Une première vague de réformes jusque dans les années 1990 a permis de regrouper et d'élargir de nombreux métiers apparentés. Une formation de base commune aux premières années et suivie par une formation spécialisée a été mise en place pour plusieurs grands groupes de métiers, notamment dans la métallurgie et le bâtiment. En 1987,

45 métiers de la métallurgie ont été regroupés en 16 métiers. La réforme des métiers a été entreprise pour englober le travail d'équipe, les nouvelles technologies, les nouvelles méthodes d'apprentissage et l'initiative personnelle. Dans un deuxième temps, en 2004, les 16 métiers de la métallurgie ont été regroupés en cinq « cœurs de métiers » ; 50 % des contenus de la formation initiale sont communs à ces métiers.

Les nouveaux métiers de l'informatique ont permis de mettre en place une formation professionnelle dans de nouveaux domaines. En 1997, quatre nouveaux métiers informatiques ont été conçus pour le secteur des produits et des services ; 50 % des contenus de la formation initiale sont communs à ces métiers. Ces spécialistes exercent des activités réservées dans d'autres pays de l'UE aux diplômés de l'enseignement supérieur (Steedmann, Wagner et Foreman 2003). Les formations à certains métiers permettent de suivre des modules d'enseignement facultatifs dans le cadre de la formation initiale ou d'une formation complémentaire. Aujourd'hui, de nombreux métiers sont organisés selon ces principes.

À compter de la fin des années 1970, contrairement à d'autres pays, l'Allemagne a également mis en place des formations pour certains emplois, notamment les métiers de la logistique nés de l'automatisation de nombreuses activités d'entreposage et de logistique. On citera notamment la formation d'entrepositaire, d'une durée de deux ans, et de responsable de logistique d'entrepôt, d'une durée de trois ans. La distribution propose aussi des formations à la vente d'une durée comprise entre deux et trois ans, qui varient selon les secteurs, comme l'alimentation.

La modernisation des métiers a démarré lentement ; c'est ainsi que la réforme des métiers de la métallurgie a duré sept ans environ. À la fin des années 1980 et au début des années 1990, les entreprises allemandes se sont transformées avec la mise en place de la production rationnelle (« lean production ») ; en 1995, les partenaires sociaux sont convenus d'accélérer la réorganisation des métiers (un an maximum pour les anciens métiers et deux ans pour les nouveaux métiers), et ont ce faisant considérablement accéléré la modernisation. Le nombre de métiers qui était de 901 en 1950 est passé à 326 en 2016 ; 122 métiers ont été modernisés entre 2007 et 2016 et 15 formations nouvelles ont été créées (BiBB, 2017 : 79-80). Pour tenir compte de la rapidité des évolutions technologiques, ces métiers ne s'appuient pas sur des technologies spécifiques ; ils décrivent les activités liées à un métier (voir encadré), mais pas les technologies qui peuvent évoluer. On ne peut donc réellement moderniser les formations que lorsque les entreprises innovent, leurs formateurs et les enseignants des établissements professionnels continuent à se former et les équipements des établissements professionnels sont à la pointe de la technique. Chaque vague

de modernisation entraîne toutefois des décalages importants dans la mesure où les entreprises n'adoptent pas toutes en même temps les technologies les plus récentes. Les établissements de formation professionnelle jouent ainsi un rôle important, plus particulièrement pour les PME. Dans ces sociétés et dans les centres de formation inter-entreprises financés par l'État, les apprentis découvrent les technologies modernes et sont souvent à l'initiative d'actions de modernisation dans leur entreprise.

Encadré : examen final de la formation de mécanicien industriel reconnue par l'État

Domaines d'activité des mécaniciens industriels

Les mécaniciens industriels sont spécialisés dans la fabrication, l'entretien et la surveillance des systèmes techniques. Ils participent à la mise en place, à l'adaptation et à la mise en service d'installations de production. Ils interviennent dans l'entretien, la construction de machines et d'installations, l'ingénierie de fabrication et la construction d'appareils de précision.

Compétences professionnelles d'un mécanicien industriel

- ▀ Organisation et contrôle des processus de production et de fabrication
- ▀ Fabrication de composants et de modules et assemblage de systèmes techniques
- ▀ Identification et documentation des pannes et de leurs causes dans les systèmes techniques
- ▀ Remise en état des systèmes techniques
- ▀ Modification de machines et systèmes
- ▀ Maintenance et contrôle
- ▀ Choix des méthodes et du matériel d'essai
- ▀ Livraison des produits et systèmes techniques aux clients, formation aux installations
- ▀ Contrôle de la fonctionnalité des systèmes techniques
- ▀ Contrôle et extension des composants électrotechniques pour les commandes
- ▀ Prise en compte des processus opérationnels et gestion de la qualité
- ▀ Exécution des tâches de façon autonome dans le respect des réglementations et règles de sécurité en vigueur

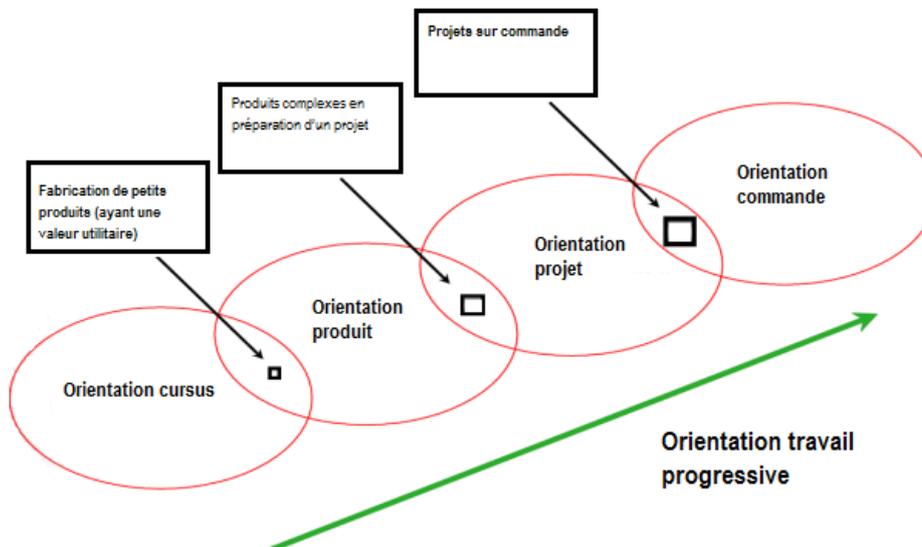
- Coordination des travaux avec les personnels en amont et en aval
- Installation de postes de travail
- Communication adaptée avec les clients externes et internes, travail en équipe
- Contrôle et documentation des travaux d'entretien et de montage en prenant en considération les systèmes de gestion de la qualité de l'entreprise

Source : BiBB (www.bibb.de).

À intervalles réguliers, les chercheurs proposent, non sans raison, de réduire le nombre de métiers à 100. Ils oublient toutefois que les entreprises ne forment des apprentis qu'à condition d'y trouver un intérêt. Lorsqu'un secteur industriel a « son » métier, il peut se l'approprier, et est alors plus enclin à former. La solution consiste à proposer des contenus communs dans des familles de métiers, comme les nombreux métiers administratifs, pour faciliter par exemple la mobilité entre banques et compagnies d'assurances.

La transformation des méthodes d'apprentissage a joué un rôle aussi important que la refonte du contenu des formations. L'apprentissage global au sein d'équipes comprenant des apprentis d'autres métiers, axé sur le client et le service, a gagné en importance. Aujourd'hui, la formation professionnelle insiste moins sur les structures hiérarchiques et fonctionnelles de l'organisation du travail autour de compétences classiques, et plus sur une organisation autonome au sein d'une organisation du travail flexible.

Graphique 3 : Approches pédagogiques en matière de formation professionnelle



Source : Hahne, 2003 : 32.

Le graphique 3 montre l'évolution des approches pédagogiques pour une formation avec des tâches variées – fabrication de petits produits, commandes, processus opérationnels – qui doivent être gérées en équipe et impliquent un contact avec des clients internes ou externes. L'objectif de la formation n'est pas d'acquérir des connaissances théoriques, mais d'être capable d'agir professionnellement ; à la fin de la formation, cette compétence opérationnelle est testée.

L'un des changements les plus importants est la différenciation interne du système ; organisé en partie autour d'un cursus, il s'est développé de façon partiellement décentralisée en raison des différences de niveaux scolaires des apprentis. La théorie pèse ainsi plus dans les formations qui accueillent un grand nombre d'apprentis titulaires du baccalauréat. Les durées des formations se différencient également de plus en plus. Environ 20 % des apprentis suivent une formation raccourcie ; il s'agit de jeunes aux bons résultats scolaires qui optent pour une formation en entreprise plus courte, et de jeunes qui passent les examens de façon anticipée en raison de leurs bonnes performances (BMBF, 2017 : 124).

Cette différenciation interne du système de formation en alternance crée surtout des problèmes dans les établissements de formation professionnelle, qui accueillent des élèves qui ont suivi des filières différentes à partir de l'âge de 10 ans. Ces établissements sont confrontés à une tâche presque insurmontable : ils doivent faire cours à des jeunes qui

n'ont pas le même niveau d'études et d'âges différents (la fourchette va de 16 à plus de 25 ans). Les choses se passent mieux dans les métiers où les conditions d'embauche sont homogènes. Quant aux entreprises, certaines ne recrutent leurs apprentis que parmi les bacheliers pour certains métiers, pour s'assurer que ces jeunes apprendront vraiment quelque chose dans les établissements de formation professionnelle et qu'ils ne s'ennuieront pas à mourir.

L'interface avec la formation permanente

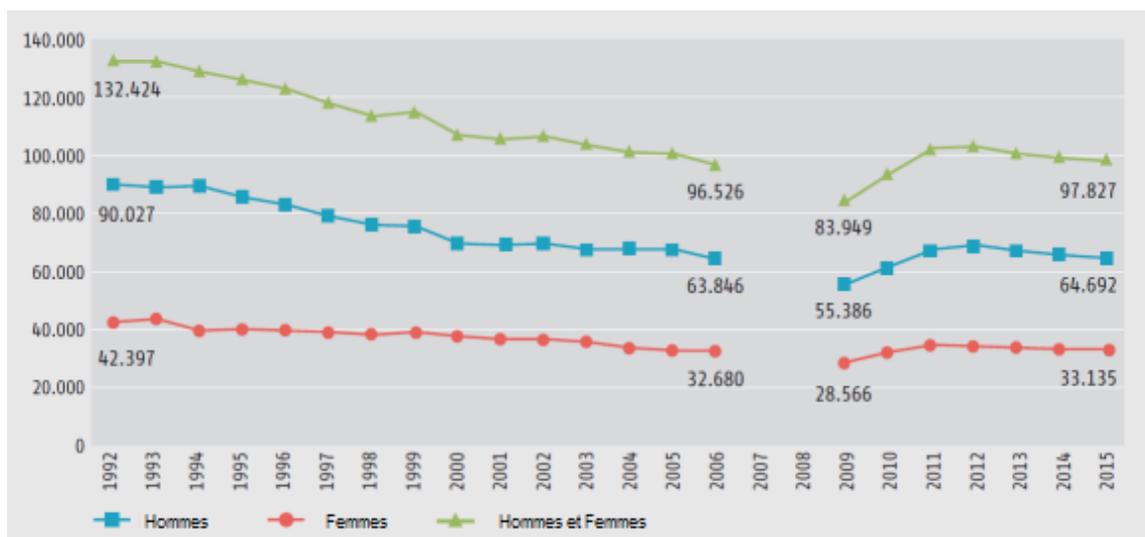
Il existe pour tous les métiers des formations continues qualifiantes reconnues et réglementées par les partenaires sociaux. Dans le secteur tertiaire, il est ainsi possible, après quelques années d'expérience professionnelle, de suivre une formation continue pour obtenir un brevet de maîtrise (Meisterausbildung), devenir technicien ou gestionnaire. La durée de ces formations qualifiantes varie ; elles peuvent être suivies soit à temps plein, soit à temps partiel. Les cours sont dispensés dans les centres de formation des chambres professionnelles ou des établissements privés. Une « Meisterausbildung » dure entre un an à temps plein à trois ans à temps partiel, une formation de technicien entre deux ans à temps plein et quatre ans à temps partiel. À partir de là, d'autres filières de formation ont été mises en place, comme le « Betriebswirt im Handwerk » (gestionnaire d'entreprise dans l'artisanat). La loi sur la promotion de la formation continue qualifiante (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) prévoit le versement d'une allocation dont le montant est fonction des revenus et du patrimoine, égal à celui des bourses versées aux étudiants. Une personne peut toucher jusqu'à 768 € par mois, ainsi que des compléments pour ses enfants et son conjoint. À cela s'ajoutent des aides de 15 000 € maximum pour les frais de matériel et d'examen et de 2 000 € maximum pour les frais de matériel de l'examen de maîtrise. La moitié environ de ces sommes est constituée de prêts, que le bénéficiaire peut ne pas avoir à rembourser s'il réussit son examen ou crée son entreprise.

Ces dernières années, les conditions d'aide de la loi sur la promotion de la formation continue qualifiante ont été considérablement améliorées, ce qui reflète la volonté politique de mettre sur le même pied enseignement professionnel et enseignement général et de ne pas financer uniquement l'enseignement tertiaire. Ces formations continues qualifiantes sont proposées jusqu'aux postes d'encadrement intermédiaire, traditionnellement recrutés à la base en Allemagne. Les cadres qui sont recrutés après avoir suivi une formation qualifiante conjuguent expérience pratique et connaissances appliquées. Ils sont une interface essentielle avec l'échelon académique, et travaillent d'égal à égal avec des partenaires qualifiés pour mettre en œuvre les innovations dans l'entreprise. La planification commune et l'amélioration

de l'exécution opérationnelle qui en découlent ont un effet positif sur la qualité et la satisfaction du client.

Les diplômes obtenus dans le cadre de la formation continue dispensée en Allemagne équivalent à ceux de l'enseignement supérieur dans nombre d'autres pays. Autrefois, ces cursus qui n'exigeaient pas d'examens supplémentaires ne permettaient pas d'accéder à l'enseignement supérieur, et il y existait une différence marquée entre l'enseignement supérieur et la formation professionnelle. Aujourd'hui, ces formations continues sont bien mieux reconnues, et donnent accès aujourd'hui à l'enseignement supérieur ; classées à l'échelon 6 du cadre national de qualifications, elles correspondent au niveau licence. Certaines formations qualifiantes sont même classées à l'échelon 7 comme les masters. Dans l'Union européenne, l'Allemagne et l'Autriche sont les seuls pays à accorder ces équivalences.

Graphique 4 : Évolution de la réussite aux examens de formation continue sur la période 1992-2015



Source : BIBB, 2017 : 415.

Après avoir fortement diminué entre 1992 et 2006, le nombre d'examens de formation continue progresse depuis 2009. En 2015, plus de la moitié de ces examens concernaient des métiers commerciaux ; le reste se répartissait entre examens de maîtrise pour les métiers dans l'industrie, l'artisanat et les autres filières. Il est difficile d'expliquer la baisse observée après 1992 ; elle peut potentiellement s'expliquer par la forte diminution des postes d'encadrement intermédiaire dans les entreprises, mais le plus probable est que les salariés qui souhaitent progresser sur le plan professionnel s'arrêtent de plus en plus souvent de travailler pour reprendre des études, car c'est la meilleure façon pour eux de décrocher un poste de

direction (par exemple responsable d'exploitation). Par ailleurs, les apprentis sont aujourd'hui plus nombreux à avoir des qualifications scolaires plus étendues, et à pouvoir accéder aux études supérieures. L'augmentation du nombre d'examens pour les formations qualifiantes observée ces dernières années est certainement liée à l'amélioration des conditions de financement.

Pour la politique du marché du travail, les métiers acquis dans le cadre d'une formation en alternance sont des référentiels indispensables pour les reconversions et les formations continues. Des chômeurs qualifiés se voient ainsi proposer des formations continues leur permettant d'obtenir des qualifications correspondant aux nouveaux cursus de formation, ou des reconversions s'il leur est impossible de retrouver un emploi dans leur métier d'origine, tandis que des chômeurs sans formation professionnelle peuvent obtenir un diplôme. Les « lois Hartz » ont coupé le lien entre formation professionnelle et politique du marché du travail pendant une décennie. Elles postulaient que le volume de travail était suffisant et qu'il fallait forcer les chômeurs à accepter les postes existants. Alors qu'au début des années 1990, on arrivait à reconvertir chaque année 200 000 chômeurs en leur apprenant un métier reconnu, ils n'étaient plus que 33 000 en 2007. Face à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, la politique du marché du travail a été infléchie, et le nombre de reconversions a augmenté pour s'établir à 64 000 en 2016.

Cette limitation des formations complémentaires de longues durées débouchant sur un diplôme s'explique entre autres par les évaluations parfois négatives des formations continues, et notamment de celles mises en place dans l'est de l'Allemagne après la réunification. Des études plus récentes, qui ont apprécié les effets à moyen et long terme en matière d'intégration et de revenus, ont conclu à un impact positif de la formation continue. On peut se demander si la forte réduction des formations continues n'a pas été une erreur compte tenu des résultats très positifs de l'évaluation des formations continues (Adamy, 2016 ; Kruppe et Lang, 2015). Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que l'âge de départ à la retraite a été relevé à 67 ans : aujourd'hui, la vie active est plus longue, et l'employabilité ne peut être garantie que s'il est possible de se reconvertir et de se former en continu.

L'interface avec l'enseignement supérieur

La formation professionnelle et l'enseignement supérieur étant autrefois strictement séparés, il était difficile de passer d'un système à l'autre. Ceux qui voulaient entamer des études supérieures après une formation professionnelle étaient le plus souvent obligés de suivre des cours du soir pour accéder à l'enseignement supérieur, et finançaient généralement eux-mêmes leurs études. Les choses ont considérablement évolué au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, on peut obtenir un diplôme habilitant à faire des études supérieures dans les établissements de formation professionnelle ; les brevets de maîtrise, les diplômes de technicien et de gestionnaire ouvrent l'accès aux études supérieures, et certains modules des formations qualifiantes sont pris en compte dans les crédits de l'enseignement supérieur.

Les différences culturelles de l'apprentissage restent cependant réelles : les universités allemandes s'adressent surtout aux jeunes et n'offrent pratiquement pas de formations continues aux professionnels. Les titulaires d'un brevet de maîtrise ou d'un diplôme de gestion qui souhaitent évoluer sont donc nombreux à opter pour les cours dispensés par les chambres professionnelles, et notamment les formations d'économiste. Ils apprennent dans des groupes homogènes aux côtés de professionnels expérimentés, ce qui leur convient souvent mieux que de passer par le parcours long et difficile d'un établissement d'enseignement supérieur. En 2015, 1,9 % des étudiants de l'enseignement supérieur (soit 51 000 personnes) étaient issus de la formation professionnelle et non titulaires d'un diplôme du secondaire donnant accès à l'université ; ce pourcentage a doublé depuis 2010 (Schulz et Nickel, 2017 : 4).

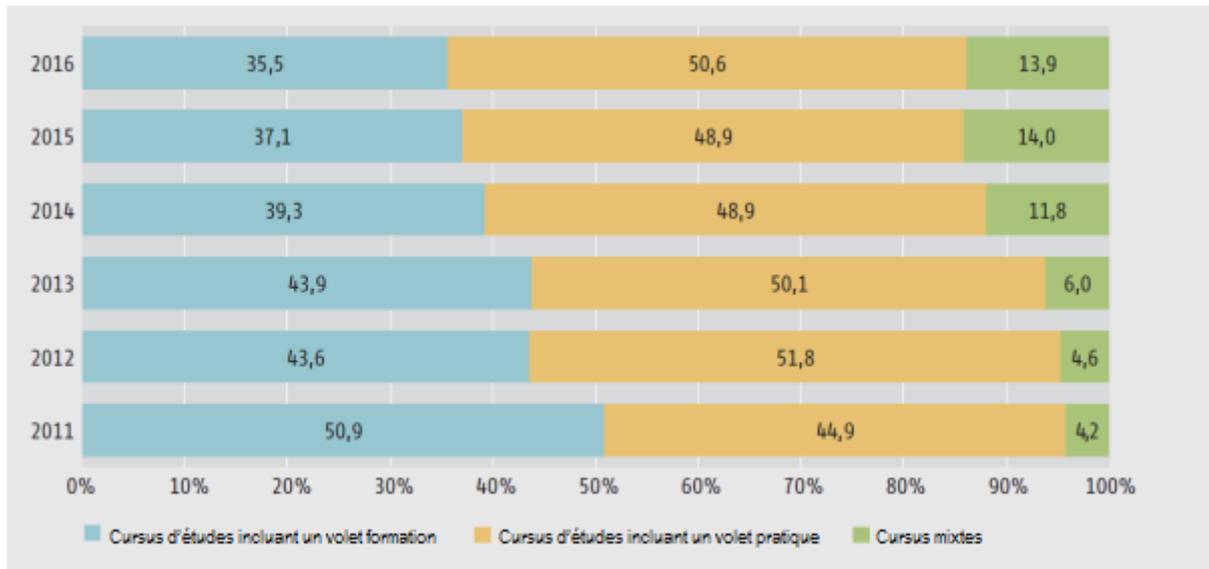
La combinaison formation professionnelle - études reste toutefois intéressante pour les professionnels qui souhaitent accéder à un poste de direction. En 1984, 56 % de l'ensemble des cadres en Allemagne étaient diplômés uniquement de l'enseignement professionnel ; ce chiffre est tombé à 34 % en 2008. Parallèlement, la proportion de professionnels diplômés de l'université est passée de 13 % à 20 %, tandis que le pourcentage d'universitaires « purs » grimpait de 30 à 42 %. (Franz et Voss-Dahm, 2011).

L'augmentation du nombre d'étudiants a réduit le vivier traditionnel de nombreuses entreprises, qui ont vu une partie de leurs candidats à des formations professionnelles de haut niveau opter pour une formation universitaire. Elles rencontrent de plus en plus de difficultés à recruter des cadres dans les zones rurales et en particulier dans les villes petites et moyennes, les diplômés de l'enseignement supérieur préférant vivre dans les grandes agglomérations. De nombreuses entreprises ont réagi en développant de nouveaux modèles hybrides d'études avec des doubles cursus en coopération avec les Fachhochschulen (établissements d'enseignement supérieur spécialisé) voisines. Il existe deux types de cursus, l'un axé sur la formation et l'autre sur la pratique. Dans le premier cas, l'étudiant acquiert simultanément une formation et un diplôme universitaire ; dans le deuxième, l'étudiant suit uniquement un cursus pratique, ressemblant en partie à la formation professionnelle.

Après avoir fait ses preuves, le double cursus est maintenant solidement établi, et est utilisé surtout par les grandes et moyennes entreprises pour recruter la relève de leurs cadres moyens. Ces entreprises apprécient cette formation qui est plus pratique que les études universitaires pures, et qui fidélise en amont les jeunes recrues. Malgré la surcharge de travail, les jeunes apprécient l'aspect pratique de ce cursus, le fait de gagner de l'argent pendant leurs études et les opportunités de développement professionnel.

Le nombre d'étudiants dans ces cursus hybrides a plus que doublé, passant de 41 000 en 2004 à 101 000 en 2016 (BiBB, 2017 : 213). Plus de 50 % des 1 592 filières d'études (primoformations) sont de type pratique. Le nombre de cursus diplômants présentant une véritable dualité – qui intègrent une formation – est en recul depuis quelques années. On ignore la répartition des étudiants entre les deux cursus (graphique 5). Il existe également des formes mixtes, la distinction entre les étudiants ne se basant que sur le contrat qu'ils ont signé avec une entreprise. Le déclin de la véritable dualité peut s'expliquer par la grosse charge de travail demandée aux jeunes et par les obligations contractées par toute entreprise qui signe un contrat de formation. Le double cursus, qui est essentiellement proposé par les Fachhochschulen, se concentre sur la gestion d'entreprise (35 %) et les métiers d'ingénieurs (38 %). Plusieurs études montrent que les diplômés de ces « formations d'élite » (Hähn, Krone et Ratermann, 2016) sont très prisés des recruteurs.

Graphique 5 : Types de doubles cursus sur la période 2011-2016



Source : BIBB, 2017 : 2009.

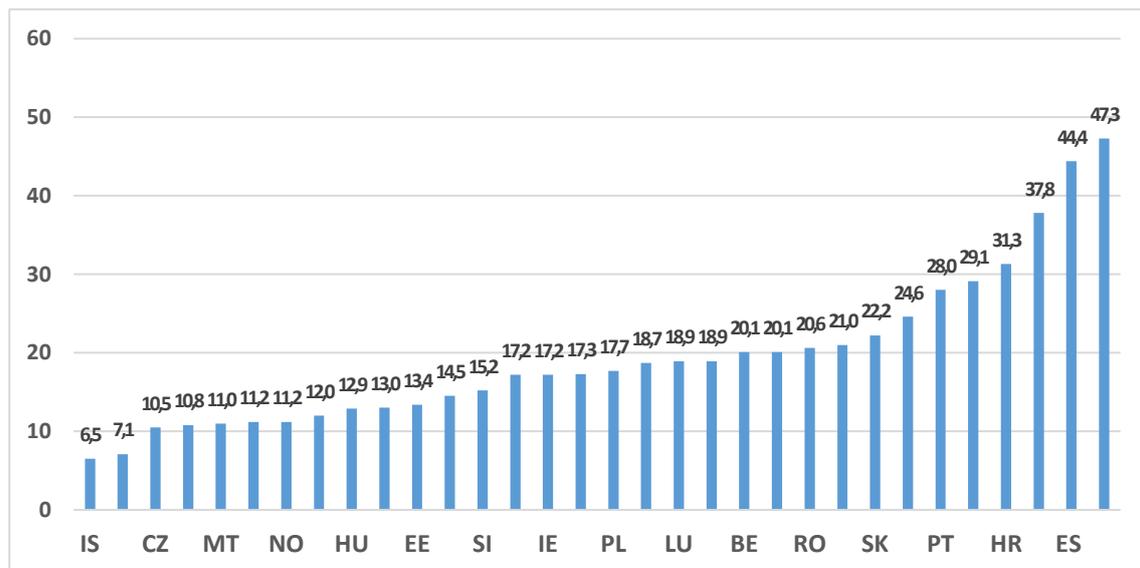
Les liens avec le système d'emploi

Les nombreuses études comparatives sur la transition de l'école au monde du travail arrivent toutes à la conclusion qu'il est plus facile et plus rapide de trouver un emploi pérenne dans les pays dotés d'un système de formation en alternance solide que dans les pays où la formation professionnelle est assurée dans le cadre scolaire (Brzinsky-Fay, 2007 ; Quintini et Manfredi, 2008). Les chiffres actuels montrent également que le chômage des jeunes en Allemagne, en Suisse et en Autriche est très faible par rapport au reste de l'Europe (graphique 6). Bien que ces performances soient incontestables, on ne comprend pas vraiment les mécanismes qui les sous-tendent, et cela pour cinq raisons.

Premièrement, la formation en alternance forme globalement à un métier. Son objectif n'est pas d'acquérir des qualifications partielles ou des crédits morcelés, mais de former des professionnels autonomes compétents dans un large champ professionnel. Ce système favorise la polyvalence et facilite la poursuite de l'apprentissage. Deuxièmement, les métiers sont reconnus au niveau national. Les entreprises contribuent à leur définition, et adaptent leurs emplois et leurs carrières en conséquence. Les opportunités ouvertes par ces filières sont nombreuses, et encouragent la mobilité des personnels. Troisièmement, les formations dispensées par les entreprises leur permettent de satisfaire une partie importante de leurs besoins en matière de relève. Elles participent au financement des formations et investissent parfois des sommes importantes dans l'avenir car elles connaissent la valeur d'une main-d'œuvre qualifiée. Quatrièmement – ce point, qui transcende le débat européen sur les compétences, est souvent oublié par les experts – les jeunes ne sont pas en marge du marché du travail allemand. Les acteurs politiques, les comités d'entreprise, les syndicats et de nombreuses entreprises estiment qu'il est de leur responsabilité d'assurer la formation des jeunes, et sont même prêts à accepter des baisses de salaires et des réductions du temps de travail dans les périodes de vaches maigres pour continuer à former des jeunes. Cinquièmement, la formation est attrayante pour les jeunes car ils perçoivent une rémunération calquée sur la grille salariale des travailleurs qualifiés, qui les range dans la classe moyenne.

L'érosion des conventions collectives observée depuis la réunification a remis en cause le lien entre formation professionnelle et niveau de salaire. Alors que les conventions collectives couvraient 85 % des travailleurs qualifiés en 1990, elles ne concernaient plus que 59 % de ces derniers à l'Ouest et 47 % à l'Est en 2016. Dans les Länder de l'Est et dans certaines filières tertiaires à l'Ouest, les travailleurs qualifiés perçoivent souvent à peine plus que le salaire minimum. Les associations professionnelles du secteur artisanal ont réussi en partie à stabiliser leur structure salariale en s'accordant sur des salaires sectoriels minimums. La précarité salariale gagne toutefois rapidement du terrain, ce qui pousse de nombreux jeunes à poursuivre des études universitaires. Le système salarial est devenu le talon d'Achille de la formation en alternance, qui est d'autant plus vulnérable que les organisations patronales n'ont pas encore appréhendé l'ampleur du phénomène.

Graphique 6 : Taux de chômage des jeunes corrigé des variations saisonnières (UE à 25) en % (2016)



Source : Eurostat.

La question de la trop grande spécialisation de la formation professionnelle allemande est récurrente dans le débat national et international sur l'éducation, qui pose également la question de la disparition future des métiers clairement définis. Ces interrogations semblent prématurées, dans la mesure où on ne change pas plus souvent de métier qu'avant (Möller et Paulus, 2010). Pourquoi cet ancrage étonnamment stable des métiers dans le marché du travail ? Cela s'explique au premier chef par le regroupement de différents métiers en filières élargies, qui ouvre aux diplômés de la formation professionnelle des champs

d'intervention plus vastes que par le passé. En outre, de nouveaux marchés du travail ont émergé, grâce entre autres à l'informatique, qui compense la diminution des anciens marchés, en particulier dans le secteur manufacturier.

Les filières mises au goût du jour ont largement contribué à la modernisation de l'économie allemande, frappée de plein fouet à partir de la fin des années 1980 par l'avantage compétitif du Japon. L'industrie puis le secteur tertiaire ont entrepris de réorganiser leurs chaînes de valeur afin de réagir plus rapidement et à moindre coût à la demande tout en diminuant les coûts grâce à la réduction de l'entreposage et aux techniques de fabrication « juste-à-temps ». Cette « révolution silencieuse » dans les entreprises, qui est passée largement inaperçue, a été possible grâce à une plus grande polyvalence de la main-d'œuvre qualifiée.

Les comparaisons internationales montrent que les entreprises sont gagnantes lorsqu'elles disposent d'une main-d'œuvre qualifiée abondante. Ryan et d'autres auteurs (2011 : 14) ont calculé que 84 % des salariés de l'industrie mécanique allemande sont qualifiés contre 52 % au Royaume-Uni. Les entreprises allemandes limitent ainsi le pourcentage de salariés au premier échelon (titulaire d'un brevet de maîtrise/d'un diplôme de technicien/superviseur) à 4 %, contre 11 % au Royaume-Uni. Plusieurs études comparatives d'entreprises allemandes et britanniques aux produits et technologies similaires dans différents secteurs industriels montrent que les entreprises allemandes emploient davantage de travailleurs qualifiés que leurs homologues britanniques. Cela leur permet de se spécialiser dans des produits plus haut de gamme et d'être plus productives grâce à une utilisation plus rationnelle des systèmes et à une optimisation progressive des processus grâce à des innovations permanentes (Bosch, 2016). Dans la distribution, contrairement à ce qui se passe en France, en Grande-Bretagne ou aux États-Unis, les vendeurs ont suivi une formation professionnelle et peuvent assurer également des fonctions de gestion, comme la commande de marchandises, ce qui permet d'alléger les structures hiérarchiques (Carré *et al.*, 2010). Le secret de la compétitivité de l'Allemagne réside donc dans sa main-d'œuvre qualifiée et bien formée.

Conclusion

La modernisation rapide de la formation en alternance en Allemagne observée ces dernières années montre que ce système n'a pas été créé pour des raisons sociopolitiques afin de recueillir les décrocheurs scolaires. La formation en alternance est un élément essentiel d'une économie moderne innovante. La réforme de la formation professionnelle et l'assouplissement de l'organisation du travail expliquent en partie la bonne santé de l'économie allemande depuis le milieu des années 1990. Ce système reste très attractif pour les jeunes grâce à la recherche de l'innovation, aux liens étroits entre formation et marché du travail et aux opportunités d'évolution professionnelle offertes par la formation continue et plus récemment par les doubles cursus.

Les entreprises investissent des sommes considérables dans la formation des apprentis, et tant les partenaires sociaux que les acteurs politiques estiment qu'il est de leur responsabilité de veiller à ce que le nombre de places d'apprentissage soit suffisant, même les années où les jeunes sont nombreux et lorsque l'économie traverse une crise. Les jeunes ne se retrouvent donc pas marginalisés et ne supportent pas le poids des crises, contrairement à ce qui se passe dans nombre d'autres pays.

On ne peut toutefois pas passer sous silence les difficultés que rencontre le système de formation en alternance. L'érosion du système salarial, qui ne garantit plus aux travailleurs qualifiés un salaire à la hauteur de leur formation, incite de nombreux jeunes à entamer des études supérieures. Les secteurs à bas salaires ont de plus en plus de mal à trouver des apprentis, sans qu'on en tire pour autant des conclusions.

Les liens étroits avec formation en alternance et structures d'emploi/salariales, la volonté des entreprises de financer des formations pour assurer la relève, l'implication forte des partenaires sociaux à tous les niveaux, la qualité de la formation et le large éventail de métiers proposés montrent que la formation en alternance est un système avec sa propre logique interne (Greiner, 2004). Tout système qui ne reprendrait qu'une partie de ses éléments serait forcément différent.

Bibliographie

W. Adamy, « In Menschen investieren – Berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen ohne Berufsabschluss als arbeitsmarktpolitische Schlüsselfrage », in G. Bäcker, S. Lehdorff et C. Weinkopf (dir.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten*, Wiesbaden, Festschrift für Gerhard Bosch, 2016, p. 341-365.

BiBB (Bundesinstitut für Berufsbildung) (2017), Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2017, Bonn.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2017a), Bildung und Forschung in Zahlen 2017. Ausgewählte Fakten aus dem Datenportal des BMBF, Berlin.

BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2017b), Berufsbildungsbericht, Berlin.

G. Bosch, « The Revitalization of the Dual System of Vocational Training in Germany », in G. Bosch et J. Charest (dir.), *Vocational Training. International Perspectives*, Londres, Routledge, 2010, p. 136-161.

G. Bosch, « The German Labour Market after the Financial Crisis: Miracle or Just a Good Policy Mix? », in D. Vaughan-Whitehead (dir.), *Work Inequalities in the Crisis? Evidence from Europe*, Cheltenham, Elgar, 2011, p. 243-277.

G. Bosch, « Facharbeit, Berufe und berufliche Arbeitsmärkte », *WSI-Mitteilungen*, vol. 67, n° 1, 2014, p. 5-13.

G. Bosch, « Different National Skill Systems », in C. Warhurst, K. Mayhew, D. Finegold et J. Buchanan (dir.), *The Oxford Handbook of Skills and Training*, Oxford, Oxford University Press, 2017, p. 424-443.

C. Brzinsky-Fay, « Lost in Transition? Labour Market Sequences of School-leavers in Europe », *European Sociological Review*, vol. 23, n° 4, 2007, p. 409-422.

F. Carré, C. Tilly, M. van Klaveren et D. Voss-Dahm, « Retail Jobs in Comparative Perspective » in J. Gautié et J. Schmitt (dir.), *Low-Wage Work in the Wealthy World*, New York, Russell Sage Foundation, 2010, p. 211-268.

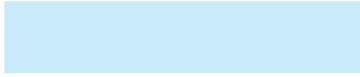
- P. D. Culpepper et D. Finegold (dir.), *The German Skills Machine: Sustaining Comparative Advantage in a Global Economy*, New York/Oxford, Berghahn Books, 1999.
- D. Finegold et D. Soskice, « The Failure of Training in Britain: Analysis and Prescription », *Oxford Review of Economic Policy*, n° 4, 1988, p. 21-52.
- C. Franz et D. Voss-Dahm, « Ohne Studium (k)eine Führungsposition? Nach wie vor starke Bedeutung von beruflichen Bildungsabschlüssen bei Führungskräften in der Privatwirtschaft », *IAQ-Report*, n° 2, 2011.
- F. Frieling et J. G. Ulrich, « Das Übergangssystem von der Schule in den Beruf – Fakten und Tendenzen », in M. Meyer-Blanck et A. Obermann (dir.), *Lebensziel Hartz IV: Jugendliche ohne Ausbildungsberuf im Blickfeld bildungspolitischer und protestantischer Bildungsverantwortung*, 2013, p. 15-49.
- R. Geißler, *Die Sozialstruktur Deutschlands*, Wiesbaden, VS-Verlag für Sozialwissenschaften, 2002.
- W. Greinert, « Die europäischen Berufsausbildungs "systeme" – Überlegungen zum theoretischen Rahmen der Darstellung ihrer historischen Entwicklung », *Berufsbildung. Europäische Zeitschrift*, n° 32, 2004, p. 18-26.
- K. Hähn, S. Krone et M. Ratermann, « Dual Studieren – und dann? Ergebnisse einer bundesweiten Befragung dual Studierender. Internet Dokument », *IAQ-Report*, n° 1, 2016.
- K. Hahne, « Zur Bedeutung der Arbeit in Lernkonzepten der beruflichen Bildung. Ein vergleichender Blick auf die Entwicklungen in Industrie und Handwerk », *BWP Heft*, n° 1 2003, p. 29-34.
- T. Kruppe et J. Lang, « Weiterbildungen mit Berufsabschluss, Arbeitslose profitieren von Qualifizierungen », *IAB-Kurzbericht*, n° 22, 2015.
- D. Marsden, « A Phoenix from the Ashes of Apprenticeship? Vocational Training in Britain », *International Contributions to Labour Studies*, n° 5, 1995, p. 87-114.
- J. Möller et W. Paulus, « Perspektiven einer modernen Berufsforschung », in D. Euler, U. Walwei et R. Weiß (dir.), *Berufsforschung für eine moderne Berufsausbildung – Stand und Perspektiven*, *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 2010, p. 11-35.
- S. Nickel et N. Schulz, « Update 2017: Studieren ohne Abitur in Deutschland. Überblick über aktuelle Entwicklungen », *Arbeitspapier*, n° 195, Centrum für Hochschulentwicklung, 2017.

G. Quintini et T. Manfredi, « Going Separate Ways? School to Work Transitions in the United States and Europe », *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, n° 90, 2009.

H. Steedman, K. Wagner et J. Foreman , « The Impact on Firms of ICT Skill-Supply Strategies, an Anglo-German Comparison », *CEPDP*, n° 575, Londres, Centre for Economic Performance/London School of Economics and Political Science, 2003.

Les dernières publications du Cerfa

- N. K. Wissmann, « [Cinq thèses sur la "crise des réfugiés" en Allemagne](#) », *Notes du Cerfa*, n° 142, Ifri, mai 2018.
- B. Kunz, [Beyond 'pro' and 'anti' Putin: Debating Russia Policies in France and Germany](#), *Visions franco-allemandes*, n° 28, Ifri, janvier 2018.
- B. Kunz, R. Kempin, [France, Germany, and the Quest for European Strategic Autonomy: Franco-German Defence Cooperation in A New Era](#), *Notes du Cerfa*, n° 141, Ifri, décembre 2017.
- R. Burç, B. Çopur, [La politique turque de l'Allemagne sous Merkel : un bilan critique](#), *Notes du Cerfa* n° 140, Ifri, septembre 2017.
- N. Renvert, [Le paysage allemand des fondations et think tanks. Le conseil en politique étrangère en Allemagne](#), *Notes du Cerfa*, n° 139, Ifri, juillet 2017.
- A. Salles, [Entre vieillissement et migrations : la difficile équation allemande](#), *Notes du Cerfa*, n° 138, Ifri, juin 2017.
- H. Stark, [Alternative für Deutschland : quels risques pour l'Allemagne ?](#), *Notes du Cerfa*, n° 137, Ifri, mars 2017.



ifri

institut français
des relations
internationales