

---

**La formation professionnelle  
en Allemagne**

**Dynamiques socio-économiques  
et capacités d'adaptation d'un système**

---

En coopération avec le Centre d'information et de recherche  
sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC)

**René Lasserre**

*Mai 2014*

Comité d'études des relations franco-allemandes



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.

Avec son antenne de Bruxelles (Ifri-Bruxelles), l'Ifri s'impose comme un des rares *think tanks* français à se positionner au cœur même du débat européen.

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

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



Directeurs de collection : Yann-Sven Rittelmeyer, Hans Stark

ISBN : 978-2-36567-279-5

© Ifri – 2014 – Tous droits réservés

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  
Email : [ifri@ifri.org](mailto:ifri@ifri.org)

Ifri-Bruxelles  
Rue Marie-Thérèse, 21  
1000 – Bruxelles – BELGIQUE  
Tél. : +32 (0)2 238 51 10  
Fax : +32 (0)2 238 51 15  
Email : [bruxelles@ifri.org](mailto:bruxelles@ifri.org)

Site Internet : [ifri.org](http://ifri.org)

# Auteur

---

René Lasserre est directeur du Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC) et responsable de la rédaction de la revue *Regards sur l'économie allemande*. Depuis 1994, il est professeur d'études allemandes contemporaines à l'université de Cergy-Pontoise, dont il a été le président de 1999 à 2004.

Ses recherches portent sur les relations professionnelles et la gestion sociale des entreprises, sur les politiques économiques et sociales en Allemagne et sur la coopération économique franco-allemande.

## Résumé

---

Au-delà des indicateurs économiques récurrents, la compétitivité et les performances économiques de l'Allemagne s'appuient sur un pilier de son système social : la formation professionnelle duale. Composée d'une formation technique et de l'acquisition d'une expérience pratique au sein d'une entreprise formatrice ainsi que d'un enseignement général et théorique dispensé complémentirement en école professionnelle, elle valorise le facteur humain dans l'entreprise, permet une insertion professionnelle efficace, précoce et durable des jeunes générations, lesquelles sont ainsi préservées du chômage et se voient offrir des parcours professionnels valorisants. Elle favorise également la transmission d'un niveau élevé de qualification et la progression constante de la compétence professionnelle des salariés dans tous les grands secteurs de l'économie.

Cependant, le système dual se trouve aujourd'hui confronté à deux défis majeurs. Le premier est d'ordre démographique : le faible taux de natalité que connaît l'Allemagne depuis quatre décennies se traduit désormais par une régression effective et continue du potentiel de recrutement et de formation de main-d'œuvre qualifiée. Les stratégies concertées mises en œuvre pour améliorer l'insertion des jeunes sortant du système scolaire dans la formation duale, notamment en adaptant plus efficacement l'offre à la demande, n'ont qu'un impact limité, tandis que la politique visant à élargir le recrutement de jeunes apprentis en provenance d'autres pays de l'Union européenne (UE) ne devrait guère porter ses fruits que dans une décennie.

Le second défi est d'ordre sociologique : les formations plus longues, de niveau universitaire, sont de plus en plus largement préférées par les jeunes aux filières courtes de formation, risquant ainsi de battre en brèche la position prédominante du système dual. Mais loin de contribuer à une éclipse de ce dernier, la montée progressive du nombre de bacheliers et d'étudiants qui s'orientent vers des formations en alternance, offertes en nombre croissant par les entreprises au niveau d'instruction supérieur, témoigne au contraire d'un processus d'extension et de valorisation par le haut de la formation duale. Cette recomposition du système allemand de



formation initiale permet de répondre à la double exigence d'une élévation croissante des savoirs et des compétences d'action et d'innovation.

# Executive Summary

---

Beyond common economic indicators, Germany's competitiveness and economic performance rest on a pillar of its social system: its dual system of vocational education and training. Consisting of technical training and acquisition of practical experience in a company as well as general and theoretical instruction in a professional school, it strengthens the human dimension in the company, and enables efficient, early and sustainable integration into the workplace. Younger people are thus protected from unemployment and can enter on widely recognized career paths. It favours as well the transmission of a high level of qualification and the steady progression of professional skills in all the main sectors of the economy.

However, the dual system now faces two major challenges. The first involves demographics. The low birth rate that has been affecting Germany for four decades is leading to a continuous decrease in the potential for recruiting and training a qualified labour force. Concerted strategies implemented in order to improve the integration of young people in the system of dual training, in particular by adjusting supply to demand more efficiently, have had only limited impact, whereas the policy seeking to expand recruitment of young apprentices from other EU countries will hardly bear fruit for at least a decade.

The second challenge is sociological. Young people are increasingly favouring longer training programs, of university level, over short ones, which risks eroding the dominant position of the dual system. In fact, however, far from eclipsing the dual system, the increase in the number of young people with the school leaving certificate and third-level students choosing sandwich courses, supplied by more and more companies at a higher level of instruction, reveals the extension and upgrading of the dual apprenticeship. This reconfiguration of the German professional instruction system means that the double requirement for increased knowledge and skills of action and innovation is being met.

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>7</b>
<b>CARACTÉRISTIQUES ET PRINCIPES ORGANIQUES DU SYSTÈME DUAL .....</b>	<b>9</b>
<b>La voie dominante de la formation professionnelle .....</b>	<b>9</b>
<b>Le socle du potentiel de qualification professionnelle     du pays.....</b>	<b>11</b>
<b>Le rôle central de l'entreprise dans la gestion du système ...</b>	<b>12</b>
<b>Une régulation globale concertée .....</b>	<b>14</b>
<b>Référence au métier et régulation sociale de branche.....</b>	<b>14</b>
<b>UN FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ SYSTÉMIQUE.....</b>	<b>16</b>
<b>La formation duale au cœur de la gestion des ressources     humaines .....</b>	<b>16</b>
<b>La clé de la qualification et de l'insertion professionnelles ..</b>	<b>16</b>
<b>Un avantage de compétitivité salariale .....</b>	<b>18</b>
<b>Un vecteur d'innovation pour l'entreprise.....</b>	<b>20</b>
<b>UN SYSTÈME SOUS CONTRAINTE D'ADAPTATION.....</b>	<b>22</b>
<b>Le défi démographique.....</b>	<b>22</b>
<b>Une politique concertée et résolue de consolidation     du système .....</b>	<b>25</b>
<b>L'ouverture européenne et internationale du marché     allemand de la formation.....</b>	<b>27</b>
<b>L'irrésistible montée en puissance des formations     de niveau universitaire .....</b>	<b>29</b>
<b>L'émergence prometteuse de la formation duale     dans le supérieur .....</b>	<b>32</b>

<b>Le système dual « fait école » pour la qualification des jeunes diplômés.....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSION : L'EXCEPTION ÉDUCATIVE ALLEMANDE TIENT BON.....</b>	<b>35</b>



# Introduction

---

La dynamique de compétitivité et la performance économique qui caractérisent l'économie allemande ne se résument pas uniquement à l'évolution favorable qu'ont connue ses coûts de production depuis le milieu des années 1980, ni à sa spécialisation industrielle avantageuse sur le marché mondial, mais elle découle plus largement d'un ensemble de facteurs systémiques qui contribuent à optimiser la gestion de ses entreprises.

Parmi ces derniers, et à côté de beaucoup d'autres, figure incontestablement la valorisation du facteur humain dans l'entreprise à laquelle contribue au premier rang la formation professionnelle initiale par l'apprentissage dans le cadre du système de formation duale. Disposant d'une très large assise dans le tissu entrepreneurial, cette formation permet non seulement de préserver du chômage une part majoritaire des générations nouvelles en leur assurant une insertion professionnelle efficace, précoce et durable, mais elle assure également la transmission d'un niveau élevé de qualification et contribue à une progression permanente de la compétence professionnelle de la population salariée. Au savoir théorique et technique des jeunes salariés ainsi formés s'ajoute en effet une « compétence d'action » qui leur confère la capacité de s'adapter à un environnement et à des processus de production en mutation constante et de participer activement à l'innovation. Cette dynamique innovante n'est pas le privilège des grandes entreprises, mais s'étend également à l'artisanat et surtout au *Mittelstand* industriel et aux activités de services marchands qui forment un grand nombre de jeunes. La formation duale est ainsi au cœur d'une culture entrepreneuriale largement partagée, fondée sur une démarche commune de performance tournée prioritairement vers l'amélioration constante des savoir-faire professionnels.

En dépit de la solidité de son ancrage dans le tissu économique du pays et de la contribution éminente qu'il apporte à sa performance globale, le système dual se trouve cependant fragilisé sous l'effet de deux défis concomitants qui contribuent conjointement à son érosion. D'un côté, le déclin démographique qui réduit le nombre de jeunes arrivant à l'âge actif, de l'autre l'engouement

croissant de ces derniers à s'orienter vers des études supérieures perçues comme potentiellement plus valorisantes, au détriment des formations courtes assurant une insertion plus précoce dans l'activité productive. Face à ce double défi, les milieux professionnels et les pouvoirs publics ont mené une action conjuguée pour préserver la capacité du système dual à assurer le renouvellement du potentiel de qualification dont l'économie a besoin et à promouvoir un équilibre dynamique entre les deux grandes voies de formation. L'analyse montre que sur ces deux fronts, ils y sont en partie parvenus.

# Caractéristiques et principes organiques du système dual

---

## ***La voie dominante de la formation professionnelle***

Alors qu'en France, elle demeure le parent pauvre, la formation en entreprise – que l'on persiste à désigner sous la forme quelque peu réductrice et dépassée, mais commode, d'« apprentissage » – constitue en Allemagne la voie royale de la formation professionnelle initiale. Celle-ci est en effet majoritairement organisée sous la forme d'un processus de formation combinée, que l'on désigne généralement sous le terme générique de « système dual », puisqu'il se déroule au moins (avec quelques variantes) sur deux lieux de formation : l'entreprise formatrice comme pivot et centre de gravité du système et l'école professionnelle (publique) où sont dispensés, à raison d'environ 20 % du temps, des enseignements généraux et techniques théoriques.

En dehors des formations de l'enseignement supérieur, censées mener à des fonctions d'encadrement, le système dual constitue la forme dominante d'acquisition des qualifications professionnelles pour tous les emplois d'opérateurs qualifiés et de responsables techniques supérieurs. Il accueille chaque année plus de la moitié d'une classe d'âge, soit un peu plus de 530 000 nouveaux apprentis en 2013. Cela concerne tous les secteurs d'activité, en premier lieu l'industrie, la finance et le commerce (60 % des nouveaux contrats), puis l'artisanat (27 %) et les professions libérales (environ 8 %), les 5 % restants se répartissant entre les formations duales dans les services publics, l'agriculture, l'économie domestique et la marine marchande.

**Tableau 1**

**Nombre total d'apprentis en formation par grands secteurs de formation en RFA (ensemble des Länder) de 1992 à 2012 (état au 31 décembre)**

Année	Nombre total d'apprentis	Industrie et commerce	Artisanat	Ser-vices publics	Agri-culture	Professions libérales	Économie domestique	Transport maritime
1992	1 666 209	841 605	553 449	71 355	32 604	154 560	12 072	570
1993	1 629 312	786 513	567 744	73 512	29 685	158 862	12 633	366
1994	1 579 878	723 981	588 102	66 732	29 409	158 973	12 351	327
1995	1 579 338	702 867	615 351	56 721	31 257	160 350	12 486	309
1996	1 592 226	707 322	627 813	49 374	33 894	160 593	12 903	327
1997	1 622 679	736 284	630 903	47 613	37 413	156 588	13 536	342
1998	1 657 764	778 884	624 981	48 183	40 089	151 137	14 097	390
1999	1 698 330	833 016	616 872	47 457	40 386	146 598	13 638	363
2000	1 702 017	860 811	596 163	46 320	38 922	146 247	13 170	387
2001	1 684 668	876 141	564 480	45 453	37 530	147 585	13 107	372
2002	1 622 442	850 158	527 853	45 237	37 053	148 812	12 945	387
2003	1 581 630	838 368	502 365	43 338	38 292	145 731	13 137	396
2004	1 564 065	837 915	489 171	44 019	40 398	138 711	13 362	486
2005	1 553 436	848 217	477 183	43 365	41 313	130 419	12 300	639
2006	1 570 614	872 805	476 616	42 972	42 024	123 642	11 778	780
2007	1 594 773	910 320	475 065	38 994	42 894	114 870	11 667	963
2008	1 613 343	934 221	471 039	38 043	42 204	116 664	11 172	nc
2009	1 571 457	909 072	455 568	37 980	41 208	117 015	10 794	-
2010	1 508 328	873 402	434 907	37 587	38 667	113 682	10 086	-
2011	1 460 658	850 689	414 207	37 998	36 624	111 861	9 276	-
2012	1 429 977	841 062	400 131	35 967	34 764	109 854	8 196	-

Source : Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB, *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014*.

À côté des formations par apprentissage, la formation professionnelle initiale fait également appel à des formations en milieu scolaire, combinées avec des stages pratiques, pour certaines formations spécifiques (professions paramédicales, du secteur éducatif et social ou professions artistiques). De même, en amont de la formation duale proprement dite, convient-il de mentionner le développement, dans une proportion non négligeable, mais désormais stabilisée à 260 000 bénéficiaires en 2013 (comparé à 484 000 en 2007), de formations préprofessionnelles de remise à niveau et de transition accueillant des jeunes en situation d'échec scolaire ou ne disposant pas d'un bagage suffisant en vue de leur permettre d'accéder ultérieurement à l'apprentissage. Il s'agit là du principal point faible du système, qu'il s'avère difficile de résorber, en dépit de multiples efforts entrepris pour réinsérer ces jeunes en difficulté <sup>1</sup>, alors que par ailleurs se manifestent d'importantes pénuries de main-d'œuvre.

### ***Le socle du potentiel de qualification professionnelle du pays***

Le système dual est le principal agent pourvoyeur et multiplicateur de qualification professionnelle de l'économie allemande : sur les 38,7 millions de personnes actives occupées en 2008, 59 % disposaient d'un diplôme de formation professionnelle initiale achevée, acquise par la plupart dans le système dual (Schmidt, 2010). Parmi ces quelque 23 millions de détenteurs d'un diplôme professionnel, un peu plus de 10 % disposent en outre d'une qualification reconnue de formateur par apprentissage (technicien/contremaître/maître artisan). Ces diplômes de formateurs relèvent de la formation professionnelle continue, et leur obtention suppose la réussite préalable d'une formation professionnelle initiale (duale en règle générale) attestée par un diplôme et une expérience professionnelle de plusieurs années dans le métier appris, de sorte que le système dual lui-même génère pour l'essentiel la continuité du potentiel de formation assuré dans les entreprises. À côté de ce socle de formation professionnelle et technique très large, incluant près de 60 % des actifs à différents niveaux, allant de l'ouvrier professionnel qualifié (*Facharbeiter*) au technicien ou à l'employé supérieur et intégrant environ 20 % de

---

<sup>1</sup> Sur cette problématique des formations de transitions, voir principalement U. Beicht (2009).

bacheliers, près de 28 % des actifs sont titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur. Sous l'effet de l'extension de la formation duale à une très large part des secteurs d'activité, la part de la population active employée ne disposant pas d'une formation professionnelle initiale achevée n'a cessé de se réduire au cours des deux dernières décennies et se situe en Allemagne autour de 14 %, soit presque moitié moins que la moyenne des pays de l'OCDE (26 %)².

## ***Le rôle central de l'entreprise dans la gestion du système***

Concrètement, le système dual représente donc actuellement quelque 1 500 000 apprentis, répartis sur trois années de formation dans la plupart des professions, soit environ 500 000 apprentis accueillis chaque année en entreprise. Ces jeunes sont formés à l'un des 330 métiers codifiés par le système dual. Outre sa première caractéristique qui est la pluralité des lieux et surtout des niveaux de qualification, le fonctionnement du système repose sur trois grands principes organiques : la responsabilité des entreprises, l'implication des partenaires sociaux et la référence à un métier dans la construction et la transmission de la qualification. C'est la conjonction de ces trois éléments qui assure l'efficacité du système et en fait un facteur de compétitivité coût et hors coût déterminant de l'entreprise allemande.

Par tradition, fondée à la fois sur l'expérience historique et sur la loi, les entreprises sont reconnues, tant par l'État que par le corps social, comme l'opérateur naturel et principal de la formation professionnelle initiale. Elles en sont le principal maître d'œuvre, puisque c'est à elles seules que revient l'initiative de s'engager à dispenser une formation aux apprentis qu'elles recrutent et de mettre en œuvre les moyens nécessaires pour la mener à bien.

Les entreprises ne sont cependant pas obligées de former ni de participer, comme en France, à un dispositif de mutualisation financière de l'effort de formation : une entreprise sur quatre, parmi les quelque 3,5 millions d'entreprises enregistrées en Allemagne (dont plus de 99 % sont des PME), s'engage dans la formation professionnelle duale et en assure la mise en œuvre et l'essentiel du

---

² Chiffres 2010 in : *Regards sur l'éducation 2012*, OCDE. Pour la France, ce taux est de 29 %.

financement. Conformément au principe de subsidiarité, les pouvoirs publics fédéraux et régionaux, quant à eux, se contentent de fixer le cadre légal de la formation en entreprise sur la base de la définition d'un certain nombre de requis minima, tant pour ce qui est du contenu de la formation que de l'organisation matérielle de celle-ci. Ils contribuent accessoirement au financement de la formation par l'intermédiaire des *Länder* qui prennent en charge les coûts de scolarité des séquences hebdomadaires d'enseignement (en règle générale un jour par semaine) dans les écoles professionnelles et en participant aux opérations de promotion de l'apprentissage et de soutien à l'insertion de certains groupes cibles défavorisés.

Cette liberté d'initiative et cette autonomie de gestion reconnues à l'entreprise assurent un pilotage par le marché et une régulation par les besoins, tant pour ce qui est de l'offre quantitative de formation que de l'évolution des qualifications. Dès lors qu'elle décide d'assurer la formation, l'entreprise s'engage dans un investissement conséquent qui l'oblige à évaluer au mieux ses besoins de recrutement à moyen terme et en même temps offrir des contenus de formation qui répondent le mieux possible aux besoins de qualification qu'induit l'évolution des techniques, des méthodes de production et des marchés.

L'expérience prouve que les entreprises sont incontestablement les mieux placées, tant par leur expérience propre que par l'intelligence économique et technique conjointe développée par les associations professionnelles de leur secteur, pour anticiper les besoins d'emploi et de compétences de leur branche d'activité. Disposant de ce capital d'information et d'expérience, il se vérifie que dès lors qu'elles s'engagent dans cette démarche, elles s'efforcent d'investir en conséquence, et vont généralement très largement au-delà des minima fixés par le règlement de formation défini en concertation étroite entre les partenaires sociaux et les pouvoirs publics pour chaque profession. En ce sens, elles sont les meilleurs artisans et garants possibles d'une modernisation continue de la formation professionnelle qui relève effectivement, dans sa mise en œuvre, de leur seule responsabilité. En outre, l'implication des entreprises allemandes, y compris des entreprises moyennes, dans la pratique formatrice est un levier de performance. La capacité de gestion et de développement des compétences qui en découle constitue à grande échelle le ferment privilégié où se nourrit la dynamique d'innovation du pays. L'investissement dans la formation est pour l'entreprise une des clés de la démarche d'innovation compétitive : par le potentiel de compétences et l'investissement humain

qu'elle induit dans sa mise en œuvre, elle génère en amont l'intelligence technique et économique des marchés.

## ***Une régulation globale concertée***

À côté des organisations patronales représentant les entreprises, les syndicats sont étroitement associés à la régulation du système et y font valoir les intérêts des salariés et des apprentis. Ils sont systématiquement consultés dans la définition des contenus et des conditions matérielles de réalisation de la formation, et ce à tous les niveaux auxquels des décisions relatives à la formation professionnelle sont prises : le niveau fédéral interprofessionnel, notamment au sein de l'Institut fédéral pour la formation professionnelle (Bundesinstitut für Berufsbildung, BIBB), le niveau fédéral de la branche professionnelle, le niveau régional interprofessionnel et professionnel, le niveau de l'entreprise où la formation est mise en œuvre et où le conseil d'entreprise dispose d'un droit de codécision.

L'objectif de cette concertation est de chercher l'adhésion des partenaires sociaux, et tout particulièrement celle des représentants des salariés, à chaque niveau de décision, de façon à faire prévaloir sur le terrain la logique de la gestion concertée sur l'intervention réglementaire des pouvoirs publics. Seuls sont codifiés les grands principes de base faisant consensus. Les pouvoirs publics ne jouent que le rôle de médiateur, avec un pouvoir d'arbitrage existant en droit, mais rarement utilisé dans la réalité. Celui-ci s'opposerait en effet à la tradition d'une gestion contractuelle de la formation professionnelle, tant au niveau de la branche qu'à celui de l'entreprise, ainsi qu'au principe de subsidiarité qui privilégie et valorise la responsabilité des acteurs, réservant aux pouvoirs publics une position quelque peu en retrait et un rôle d'animateur-promoteur intervenant en appui plutôt que de pilote ou d'arbitre.

## ***Référence au métier et régulation sociale de branche***

La formation, dont les contours et les contenus sont essentiellement déterminés par la négociation entre les partenaires sociaux, donne lieu à l'attribution d'un diplôme qui fait référence à un métier. Celui-ci se définit comme un ensemble structuré et cohérent de connaissances et de compétences techniques acquises dans un champ professionnel donné, reconnu au niveau national et légitimé



collectivement par tous les acteurs socioprofessionnels d'une même branche. Le métier est un élément constitutif du système dual auquel les partenaires sociaux, notamment les syndicats, restent très fortement attachés dans leurs efforts de modernisation. Outre celle de définir précisément les compétences professionnelles qui s'y rattachent, on lui attribue plusieurs fonctions essentielles dont celles-ci : le métier est un facteur d'identité individuelle, en ce sens qu'il offre à l'individu des perspectives claires d'épanouissement en termes de carrière, de mobilité et de revenu. Par là même le métier est également facteur d'identité collective, en ce sens qu'il assure une forte lisibilité des compétences acquises sur un marché du travail par ailleurs très segmenté.

C'est au niveau de la branche professionnelle que l'architecture des métiers et la structuration des qualifications s'organisent et que le marché du travail se régule, aussi bien en termes de recrutement que de rémunération et de promotion. Le volume et la structure de l'offre de places d'apprentissage et les niveaux de rémunération des apprentis sont notamment fixés dans la convention de branche. De ce fait, la participation des partenaires sociaux à la définition des conditions cadres de la politique de formation professionnelle globale est un enjeu essentiel qui trouve ensuite son prolongement effectif dans la politique conventionnelle de branche, en particulier en matière de gestion contractuelle des qualifications. Cette continuité dans l'implication des acteurs économiques assure ainsi, aux différents niveaux où ils exercent leur responsabilité décisionnelle, un lien organique entre la politique de formation et de qualification professionnelles des différents métiers, la régulation du marché du travail, la rémunération et la promotion des compétences.

# Un facteur de compétitivité systémique

---

## ***La formation duale au cœur de la gestion des ressources humaines***

La formation professionnelle duale contribue de façon fondamentale à préserver, voire à conforter, par son effort de rationalisation permanent, aussi bien la valorisation des compétences que la capacité d'innovation, et par voie de conséquence, la compétitivité de l'économie allemande. C'est notamment le lien quasi organique entre système de formation et système d'emploi qui permet aux entreprises d'assurer une qualification en adéquation avec leurs besoins à moyen terme. En effet, la formation duale préfigure très largement à l'année n-3/n-5 la structure des emplois et les possibilités de promotion, notamment dans l'industrie manufacturière où le *Facharbeiter* (ouvrier professionnel qualifié ayant achevé une formation duale) est devenu depuis le dernier quart du XX<sup>e</sup> siècle la figure emblématique de la compétitivité industrielle allemande sur les marchés mondiaux.

## ***La clé de la qualification et de l'insertion professionnelles***

La forte implication des partenaires sociaux comme instances de conceptualisation des contenus et de contrôle à tous les niveaux décisionnels garantit une formation technique de très haut niveau, mais également ouverte et générale, de sorte que les compétences professionnelles et surtout sociales de base acquises puissent être appliquées à d'autres contextes institutionnels que celui de l'entreprise d'accueil. C'est là ce qui conditionne sa reconnaissance au niveau national par l'ensemble des professionnels d'une branche et sa valorisation effective sur le marché du travail, à la fois sur le plan de l'emploi et de la rémunération. Dans le cas de figure le plus fréquent, le système dual permet ainsi aux jeunes d'acquérir une qualification de qualité et leur assure une insertion professionnelle

sans rupture ni frictions à la fin de leur formation et une rémunération en rapport avec les compétences acquises.

En effet, le taux d'embauche global des apprentis à l'issue de leur formation est d'environ 60 %, avec cependant de fortes disparités selon les secteurs d'activité, la région, les aléas de la conjoncture économique générale ou sectorielle, voire l'origine sociale et le sexe du jeune ainsi formé. Toujours est-il que la formation duale permet à une part importante de la jeunesse non seulement l'obtention d'une qualification de haut niveau, mais également un accès précoce (à 20 ou 21 ans) – avec une transition plutôt satisfaisante – à un emploi stable, généralement hautement productif et bien rémunéré.

La formation duale est de ce fait considérée par l'ensemble de la collectivité comme un acquis social essentiel. Elle favorise l'autonomie des jeunes et garantit leur intégration pleine et entière à la vie économique et sociale en leur épargnant l'épreuve stérilisante et coûteuse que constituent dans une large partie de l'Europe la sous-qualification, la précarisation de l'emploi et le chômage. En Allemagne, le taux de chômage des jeunes de moins de 25 ans se situait en effet fin 2013 à 8,1 % des actifs de cette classe d'âge, ne dépassant que de 1,3 point le taux de chômage moyen de l'ensemble des actifs (6,8 %). Largement épargnés par la crise, les jeunes Allemands se classent ainsi, et cela depuis plusieurs décennies, dans le haut du classement européen pour l'insertion professionnelle<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Nombre d'observateurs français se plaisent à expliquer un peu vite cette « exception allemande » par l'effet mécanique du déclin démographique et le fait qu'en Allemagne la population jeune serait de moins en moins nombreuse. Même s'il n'est pas propre à l'Allemagne, ce facteur entre indiscutablement en ligne de compte pour l'évolution récente et pour l'évolution à venir du marché du travail, mais il ne doit pas être surestimé. La décroissance des cohortes de jeunes arrivant en fin d'obligation scolaire ne s'est en effet réellement et durablement amorcée en Allemagne que depuis 2007 et devrait se poursuivre pour les deux décennies suivantes à un rythme annuel modeste de 1,6 %, à raison d'une diminution moyenne de l'ordre de 20 000 jeunes par an. Le phénomène, à lui seul, ne permet cependant pas d'expliquer le très bas niveau de chômage de jeunes (légèrement supérieur à celui de la population active dans son ensemble) que l'Allemagne affiche sans interruption depuis les années 1970 au regard de celui de ses principaux voisins, notamment de la France. Ce différentiel doit s'analyser principalement sur la base des taux effectifs d'insertion assurés au terme des différents parcours de formation et, de ce point de vue, le système dual allemand apporte à la performance globale de l'Allemagne en matière d'emploi des jeunes une contribution essentielle. Sur l'emploi des jeunes dans la période récente, voir principalement Brenke (2013).

## ***Un avantage de compétitivité salariale***

Au plan macroéconomique, la formation professionnelle en entreprise est un facteur essentiel d'optimisation du potentiel de main-d'œuvre et de valorisation du capital humain. En assurant un taux d'insertion élevé à une large frange des jeunes actifs, elle contribue efficacement au renouvellement du potentiel domestique de main-d'œuvre. En conduisant à une intégration professionnelle précoce et durable des nouvelles générations au moment où elles sont à la fois les plus dynamiques et où elles viennent d'acquérir les connaissances techniques les plus récentes, elle participe au développement du capital d'innovation. Enfin, et il convient de le souligner, dans la mesure où il s'agit d'un facteur de compétitivité globale non négligeable, le système dual constitue, par un taux d'activité précoce et élevé d'une frange très large de la pyramide de la population active, une assiette large et pérenne dans le financement des systèmes de protection sociale.

Au plan microéconomique, la formation duale est certes un investissement relativement coûteux à court terme, que l'on peut chiffrer en moyenne de l'ordre de 5 % à 6 % de la masse salariale en flux initial constant. Les coûts relatifs à la formation duale en entreprise sont intégralement pris en charge par l'entreprise.

Ces coûts se répartissent et se chiffrent en moyenne par apprenti et par an de la manière suivante : 9 500 euros pour la rémunération des apprentis (charges sociales incluses), 3 300 euros pour la rémunération des formateurs (idem), 700 euros de coûts d'infrastructure (ateliers de formation et matériel), 1 800 euros de coûts de fonctionnement. Il s'agit là des coûts bruts, pour un total de 15 300 euros, dont il convient de déduire la prestation productive de l'apprenti lorsqu'il se trouve en poste de travail (11 700 euros) afin d'obtenir le coût net (3 600 euros)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> T. Baumann, G. Schönfeld et F. Wenzelmann, « Neue Erhebung zu betrieblichen Ausbildungskosten und Bildungsbudget », in : *Wirtschaft und Statistik*, 3/2010, p. 267.

**Tableau 2**
**Rémunération nette des apprentis dans les dix formations professionnelles les plus fréquentées (en euros)**

	Anciens <i>Länder</i>	Nouveaux <i>Länder</i>	Nombre de nouveaux contrats conclus en 2013
Employé commerce de détail	753	674	27 006
Vendeur	704	629	25 872
Mécatronicien automobile (I&C*)	764	562	19 290
Mécatronicien automobile (Art.**)	686	562	
Employé de bureau (I&C)	865	785	19 056
Employé de bureau (Art.)	661	609	
Agent technico-commercial	903	833	18 951
Employé du commerce de gros et du commerce extérieur	815	757	14 967
Aide-soignant/auxiliaire médical	683	683	13 875
Mécanicien industriel	935	893	13 563
Employé de banque	920	902	13 263
Assistant dentaire	628	(n.c.)	12 099
<b>Moyenne de l'ensemble des formations</b>	<b>767</b>	<b>708</b>	

\* I&C : Industrie et commerce.

\*\* Art. : Artisanat.

Source : *IW-Dienst*, n° 7, 13 février 2014, p. 8.

Le coût brut s'amortit en moyenne largement – voire souvent intégralement – dans nombre d'entreprises, au fil des deux à trois années d'apprentissage grâce à la prestation productive croissante de l'apprenti. Cet investissement initial devient même fortement et

durablement positif dès l'embauche, d'autant que les apprentis nouvellement recrutés, soucieux de s'assurer un parcours professionnel à la fois durable et valorisant, font généralement preuve d'une bonne stabilité dans leur premier emploi (de l'ordre de cinq ans dans les principales branches). Sous l'effet conjugué d'une productivité optimale, d'une rémunération modérée de début de carrière, sans parler de considérables et incertaines dépenses de recrutement-formation dont il permet de faire l'économie pour assurer la relève et la continuité du potentiel d'emplois du cœur de métier, l'investissement « formation initiale » est un levier de rentabilité et d'efficacité incontestable pour les entreprises allemandes.

Cette rentabilité est certes très difficile à chiffrer précisément au niveau global ou même au plan sectoriel. Tout au plus peut-on se fonder sur des études d'entreprises au cas par cas. Mais là encore, on constate que les coûts diffèrent assez fortement selon les formations. Calculée sur une période de dix ans, on peut, à notre sens, l'estimer en termes d'avantage de coût salarial net *ex post* au moins à l'équivalent de l'effort initial.

## ***Un vecteur d'innovation pour l'entreprise***

La formation duale ne garantit pas seulement à l'apprenti la transmission et la maîtrise de connaissances techniques, mais de par l'importance de la place de l'entreprise comme lieu d'application et d'exercice de ces compétences, elle lui permet de développer tout au long de son apprentissage à la fois un savoir-faire et un « savoir-être » professionnels dans des conditions réelles de production. Le « junior » ainsi formé dispose donc d'une *Handlungskompetenz*, d'une « compétence d'action » reconnue et éprouvée, qui le distingue des jeunes issus d'une formation professionnelle essentiellement scolaire dont la compétence supposée n'est principalement que d'ordre référentiel et dont l'identité professionnelle reste à construire.

En tant que producteur de qualifications et de savoir-faire, l'apprentissage apparaît enfin comme un atout essentiel dans le processus d'innovation. Loin de se limiter à l'acquisition d'un savoir technique dans un domaine spécialisé (comme on l'interprète souvent à tort vu de France), et parce qu'il est au contraire en prise directe avec l'évolution des techniques et des processus de production, l'apprentissage à l'allemande développe parmi les opérateurs et techniciens de production un potentiel diversifié de compétences clés d'analyse, d'autonomie et de contrôle. En cela, l'apprentissage est à la charnière du processus d'innovation : il

constitue à la fois le tissu de l'innovation permanente et incrémentale de *process* qui est le point fort des entreprises allemandes, en même temps que le terrain d'expérimentation, de mise en œuvre et de diffusion de techniques nouvelles au stade de la production.

Il apparaît ainsi que la formation duale, dans la solidité et l'opérabilité du bagage qu'elle transmet, assure aux entreprises allemandes un avantage compétitif tout à fait significatif, que ce soit en termes d'avantages sectoriels ou macroéconomiques indirects ou en matière de coûts salariaux directs, sans parler de l'efficacité managériale qu'elle induit dans la gestion et la valorisation des ressources humaines.

# Un système sous contrainte d'adaptation

---

En dépit de son efficience multiforme et de la très large légitimité dont il jouit dans le corps social, le système de formation duale n'en est pas moins soumis, depuis le tournant du millénaire et pour les décennies à venir, à de fortes contraintes structurelles qui relèvent à la fois de l'évolution démographique et de l'évolution sociologique. Le facteur démographique se fait d'ores et déjà nettement sentir depuis quelques années sur la diminution du potentiel de recrutement des apprentis, contribuant ainsi à la fragilisation numérique du système dual. La seconde variable intervient sur l'évolution des choix de formation que font les jeunes entre les différentes filières qui s'offrent à eux. Entre l'entrée généralement plus précoce dans les filières courtes de formation en entreprise et la poursuite d'études générales débouchant le plus souvent à terme sur des études supérieures de niveau universitaire de durée sensiblement plus longue, l'arbitrage tend à évoluer de plus en plus nettement au profit des secondes, au risque d'éclipser l'attractivité de la formation duale en entreprise.

## ***Le défi démographique***

La diminution progressive des naissances qui s'est engagée sous l'effet conjugué de l'arrivée au terme de leur période de fécondité des classes pleines du *baby-boom*, puis du recul ultérieur de la natalité dans la génération suivante, a commencé à se faire sentir dans la seconde moitié des années 2000 avec la diminution numérique des classes d'âges arrivant à la fin de la scolarité obligatoire. Le tournant s'opère en 2008, année à partir de laquelle le nombre total d'élèves ayant satisfait à l'obligation légale totale ou partielle de scolarité (c'est-à-dire, en règle générale, à l'âge de 18 ans révolus) a commencé à régresser de façon continue. Alors qu'en 2007 le nombre total des élèves parvenus à ce stade s'élevait encore à 1 364 000, il a diminué de près de 11 % en six ans pour s'établir à 1 226 000 (- 138 000) en 2013. Cette régression s'inscrit sur une



longue période en relation avec la faiblesse persistante de la natalité allemande et devrait se poursuivre au même rythme (environ - 1,5 %) tout au long de la prochaine décennie. Selon les prévisions, et sur la base des tendances actuelles (y compris celle des flux migratoires), le nombre total de jeunes arrivant chaque année dans la vie active devrait passer en 2025 en dessous de la barre de 1 million pour s'établir autour de 999 000<sup>5</sup>.

Au regard de la part majoritaire qu'elle continue à tenir dans le recrutement des jeunes actifs, la formation duale verra de ce fait son potentiel fortement impacté par la régression démographique, puisque les prévisions laissent attendre qu'à structure à peu près constante, le flux actuel de 770 000 élèves susceptibles, au terme de leur formation initiale, de postuler à une formation duale devrait, quant à lui, diminuer d'environ 150 000, soit près de 20 %, pour s'établir autour de 620 000 en 2025.

Cette évolution, qui verra ainsi se contracter fortement le potentiel de formation et de recrutement de main-d'œuvre qualifiée, est alarmante pour l'économie allemande. Du fait de leur dépendance au marché mondial et de leur spécialisation dans les secteurs innovants à haute valeur ajoutée, l'industrie comme les services marchands sont très fortement tributaires d'un large socle d'opérateurs professionnels hautement qualifiés. Or il apparaît d'ores et déjà que celui-ci commence à atteindre ses limites dans un certain nombre de segments de l'appareil productif, comme en témoignent les difficultés croissantes qu'éprouvent les entreprises du *Mittelstand* à recruter des professionnels performants sur le marché domestique. À terme, la régression du potentiel de main-d'œuvre qualifiée risque de mettre en péril le modèle productif qui fonde actuellement la réussite économique allemande.

---

<sup>5</sup> Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2014*.

**Tableau 3**

**Prévisions d'évolution du potentiel de candidats à une formation duale  
au terme de la scolarité obligatoire (RFA tous *Länder*)**

Année	Élèves issus d'écoles générales au terme de la scolarité obligatoire	Élèves issus d'écoles professionnelles (classes de préparation à l'apprentissage, écoles professionnelles spécialisées)	Total candidats potentiels à l'apprentissage (non- bacheliers)
<b>2013</b>	555 003	222 438	777 441
<b>2014</b>	556 607	222 337	778 944
<b>2015</b>	533 934	218 207	752 141
<b>2016</b>	523 097	214 016	737 113
<b>2017</b>	499 923	210 021	709 944
<b>2018</b>	479 665	203 792	683 457
<b>2019</b>	471 403	197 422	668 825
<b>2020</b>	463 020	192 757	655 777
<b>2021</b>	461 865	188 480	650 345
<b>2022</b>	450 901	186 126	637 027
<b>2023</b>	450 567	182 986	633 553
<b>2024</b>	449 541	181 274	630 815
<b>2025</b>	445 091	179 270	624 361
<b>Variation 2013- 2025</b>	-109 912 (-19,8 %)	-43 168 (-19,2 %)	-153 080 (-19,7 %)

Source : Bundesinstitut für Berufsbildung, *Datenreport 2014*, d'après les données du tableau A.2.3-1, p. 75.

## ***Une politique concertée et résolue de consolidation du système***

Il n'est de ce fait pas surprenant que la consolidation du système de formation duale fasse l'objet d'un large consensus et d'une stratégie étroitement concertée à la fois entre les partenaires sociaux et entre ces derniers et les pouvoirs publics fédéraux et régionaux.

L'objectif principal de cette stratégie est de mobiliser pleinement le potentiel de la population jeune sortant du système scolaire en permettant à cette dernière de mettre à profit toutes les voies possibles permettant d'accéder à l'ensemble des places de formation offertes par les entreprises.

Le système dual souffre en effet de diverses difficultés d'ajustement entre l'offre et la demande, dont la plus importante et la plus problématique réside dans l'insuffisante qualification d'une partie non négligeable des sortants du système scolaire, notamment de la *Hauptschule*. Ceux-ci ne disposent pas, pour diverses raisons, liées généralement à l'appartenance à des groupes sociaux défavorisés, d'un niveau suffisant dans les trois compétences de base et doivent suivre des formations transitoires complémentaires avant de pouvoir être accueillis en apprentissage. Ce segment de formation transitoire (*Übergangsbereich*), qui recouvre des situations et des formations très diverses, est en voie de diminution mais accueille encore 160 000 bénéficiaires par an. À cela viennent s'ajouter des difficultés persistantes dans le processus de recrutement proprement dit, qui tiennent à des disparités sectorielles et géographiques ainsi qu'à divers obstacles à la mobilité. À cause de cela, au cours des dernières années, quelque 20 000 candidats n'ont pu être accueillis tandis que plus de 30 000 places d'apprentissage sont restées inoccupées. Entre enfin en ligne de compte l'évolution proprement dite du taux de participation des entreprises à l'apprentissage qui après avoir été longtemps stable, avec un taux de participation moyen de 24 %, est tombé à 21,3 % en 2012. Mais cela est principalement le fait des entreprises de petite taille, plus exposées aux variations conjoncturelles, et a été compensé par une participation plus élevée des entreprises de plus de 500 salariés dont le taux de participation dépasse les 90 %.

L'action collective en faveur de l'accroissement du potentiel de main-d'œuvre disponible de formation professionnelle en entreprise fait, depuis 10 ans, l'objet d'une action concertée entre les pouvoirs publics et le monde économique. Elle s'est concrétisée par la mise en

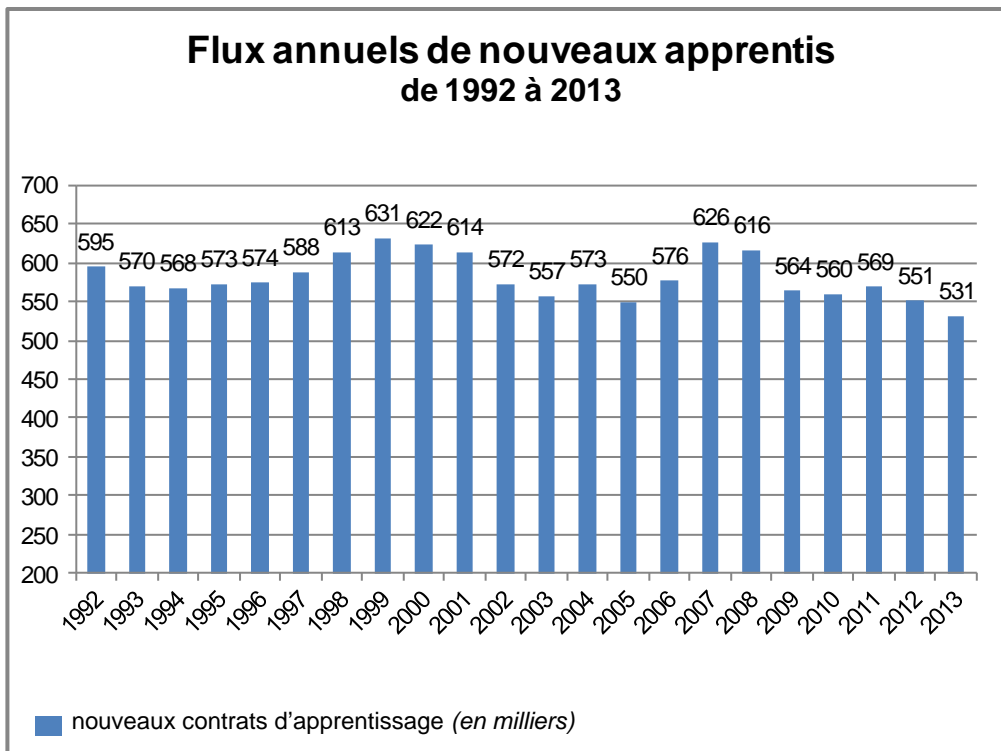
œuvre successive de deux « pactes pour la formation professionnelle initiale » (*Ausbildungspakte*), le premier conclu pour les années 2004-2007 et prolongé jusqu'en 2009, le second pour la période 2010-2014 avec une prolongation d'ores et déjà prévue jusqu'en 2020. Ce dernier comporte en premier lieu l'engagement pris par les organisations patronales et consulaires de conjuguer leurs efforts pour accroître chaque année de 30 000 le nombre d'entreprises formatrices et créer 60 000 places de formations nouvelles. Ces objectifs ont été largement dépassés puisqu'au cours des deux dernières années, plus de 80 000 entreprises sont venues s'impliquer dans la formation duale et plus de 135 000 places d'apprentissage supplémentaires ont été ouvertes. Cela a été réalisé avec la conviction partagée qu'un accroissement durable de l'offre constituait un signal fort pour affirmer l'accessibilité et maintenir l'attractivité de la formation duale auprès des jeunes et de leur famille et, plus largement, de l'opinion publique dans son ensemble.

Cet accroissement des capacités d'accueil a permis d'enrayer au moins transitoirement l'incidence du reflux démographique en contribuant à améliorer le taux d'intégration des candidats potentiels à l'insertion dans le dispositif de formation duale. Une attention toute particulière et une action systématique ont été consacrées à l'insertion des jeunes en difficulté issus des formations complémentaires du secteur transitoire. Cela s'est traduit par la mise en œuvre d'un vaste ensemble de mesures d'accompagnement conjuguées entre les organismes consulaires, l'Agence fédérale pour l'emploi, les écoles professionnelles et les entreprises qui ont concerné 55 000 jeunes par an. Ce dispositif combine des opérations de mise en contact entre offre et demande, des programmes d'insertion soutenus par la Bundesagentur, la mise place dans les entreprises elles-mêmes, à destination de quelque 18 500 stagiaires par an, de programmes spécifiques de qualification à l'entrée en apprentissage (*Einstiegsqualifizierung*, EQ) et des mesures spécifiques en faveur de l'intégration professionnelle de groupes défavorisés tels que les jeunes issus de l'immigration. Le secteur transitoire a pu ainsi être progressivement réduit en solde net de près de 18 000 et le nombre cumulé de personnes en attente d'une mesure d'insertion à l'apprentissage a été ramené à 266 000. Cette stratégie d'ensemble a contribué à stabiliser, par le maintien de la capacité d'offre, le flux annuel des contrats d'apprentissage nouvellement signés qui s'est établi à 530 700 en 2013 et a ainsi permis de satisfaire à l'objectif assigné de maintenir un taux d'apprentissage légèrement supérieur à 7 % de la population active globale. Des efforts restent néanmoins à entreprendre pour améliorer l'ajustement de la demande potentielle et

faire le plein des capacités d'apprentissage offertes par les entreprises puisqu'au cours des trois dernières années le nombre de places d'apprentissage disponibles a continué d'augmenter pour atteindre 33 500 en 2013.

**Graphique 1**

**Évolution du flux annuel du nombre d'apprentis**



Source : Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), *Datenreport zum Berufsbildungsbericht*, éd. 2013 et 2014.

Quelle que soit l'efficacité de cette stratégie axée sur la valorisation du potentiel domestique de main-d'œuvre, celle-ci ne sera cependant pas suffisante pour assurer durablement le potentiel de formation qualifiée dont l'Allemagne a besoin pour maintenir la performance économique globale de son modèle de production industrielle et ainsi faire face aux charges croissantes d'une société vieillissante.

***L'ouverture européenne et internationale du marché allemand de la formation***

Pour compenser le recul de sa population active jeune et maintenir son potentiel de qualification, l'Allemagne n'a d'autre solution durable

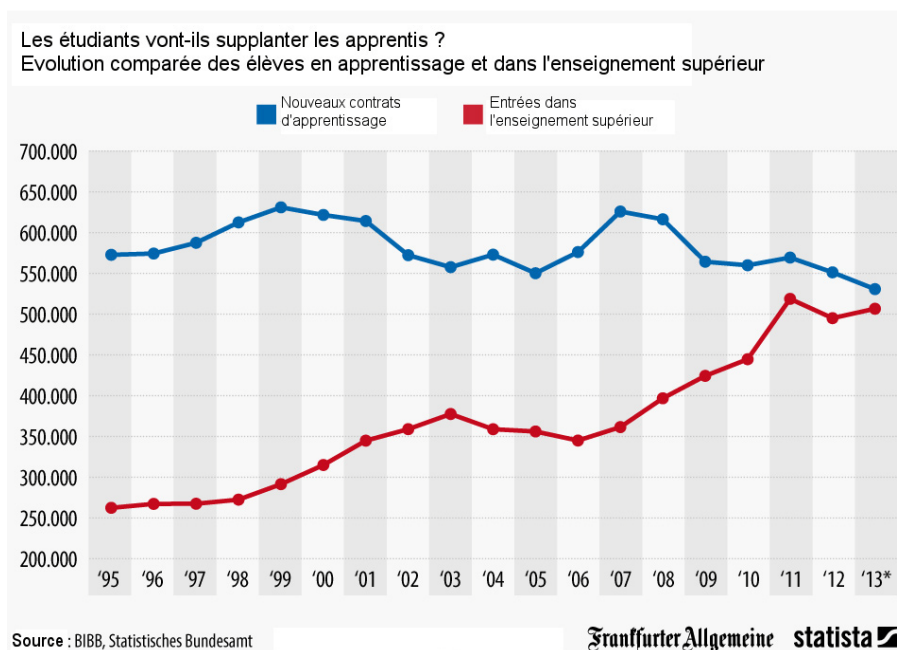
et efficace que de recourir à l'immigration régulée, notamment en attirant de jeunes Européens dans son système de formation. Avec actuellement 6 millions de chômeurs souvent très peu qualifiés, l'Union européenne (UE) offre, dans un marché du travail élargi, un réservoir naturel pour assurer la relève de main-d'œuvre qualifiée dont l'Allemagne a besoin. Jusqu'ici, les possibilités offertes à une mobilité géographique des jeunes en formation au sein de l'UE n'ont été encore que modestement développées à travers les quelque 800 projets du programme Leonardo, alors que la situation dramatique de l'emploi des jeunes dans de nombreux pays nécessiterait une action de grande ampleur. Celle-ci semble devoir s'esquisser à travers l'initiative commune de la France et de l'Allemagne lancée en mai 2013 pour mettre en place au sein de l'UE un « Erasmus de l'alternance » à grande échelle doté de financements européens conséquents à travers des concours du budget de l'UE, du Fonds social européen et de la Banque européenne d'investissement (BEI).

Sans avoir attendu que ce projet européen, qui semble devoir prendre du temps dans sa conception et sa mise en forme, se concrétise, l'Allemagne s'est montrée plutôt active et a pris les devants dans la promotion des échanges d'apprentis à l'échelle européenne. Depuis 2010, elle a augmenté de 10 000 à 15 000 le nombre des apprentis qu'elle a envoyés pour effectuer une partie de leur formation dans les pays partenaires de l'UE, ce qui devrait en retour amorcer des projets d'accueil dans l'autre sens. Mais en matière d'accueil pour des cycles complets d'apprentissage, il convient surtout de relever l'initiative prise début 2013 par le ministère fédéral du Travail et des Affaires sociales (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS) de mettre en place un programme spécial « MobiPro-EU » doté de 139 millions d'euros pour soutenir le recrutement de jeunes apprentis en provenance des pays de l'UE sur des contrats d'apprentissage non pourvus dans les entreprises allemandes. Âgés d'au moins 18 ans et ayant achevé leur scolarité initiale, ces jeunes bénéficieront, en parallèle, d'une formation à la langue allemande, d'un soutien pédagogique spécifique ainsi que d'aides pour financer leur séjour. La gestion et la mise en œuvre du programme ont été confiées à l'Agence centrale de coopération internationale (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung, ZAV) de l'Agence fédérale pour l'emploi. L'initiative a connu un vif succès, notamment en provenance des pays du Sud, au point qu'il a fallu procéder dès le mois de mars 2014 à un contingentement limité à 9 000 candidatures. À côté de cette initiative ont été mis en place divers programmes d'échanges bilatéraux d'apprentis financés par le ministère fédéral de l'Éducation et de la Recherche (Bundesministe-

rium für Bildung und Forschung, BMBF) concernant la France, les Pays-Bas et la Norvège. Cette politique est par ailleurs relayée par différents organismes bilatéraux, notamment dans le cadre franco-allemand, et aussi par les organismes consulaires au plan régional (notamment dans les zones frontalières). Mais au-delà de l'engouement initial pour les programmes d'accueil et d'échanges d'apprentis, les initiatives ne manqueront pas de se heurter aux obstacles linguistiques ainsi qu'aux différences institutionnelles entre les pays partenaires. Cette stratégie n'en est pas moins pertinente sur le moyen et long terme, au regard des déséquilibres européens en matière d'emploi des jeunes, et elle devrait se révéler efficace dans la durée pour compenser durablement les besoins de recrutement des entreprises allemandes. Toutefois, l'émergence progressive et souhaitable d'un marché européen de l'apprentissage impliquant une mobilité accrue des jeunes sera à l'évidence une tâche de longue haleine.

### ***L'irrésistible montée en puissance des formations de niveau universitaire***

Au-delà de l'effet d'érosion mécanique que constitue pour lui la régression démographique, le système dual allemand est par ailleurs fortement concurrencé dans sa position et son attractivité domestiques par l'importance numérique croissante des formations universitaires. Alors qu'au tournant des années 2000, les effectifs des jeunes entrant en apprentissage commençaient à amorcer une diminution progressive qui s'est ensuite accentuée depuis la fin de la décennie, l'afflux annuel des jeunes Allemand(e)s vers les formations de l'enseignement supérieur n'a cessé de croître depuis lors pour rejoindre progressivement le niveau des 500 000 nouveaux inscrits et faire ainsi pratiquement jeu égal avec les entrées en apprentissage. Les projections laissent néanmoins présager que sous l'effet de la régression démographique, ce mouvement devrait lui aussi mécaniquement se ralentir, sans pour autant exclure que dans la formation de la population active la composante académique supplante progressivement la composante professionnelle qui pourrait, quant à elle, voir son déclin s'accélérer.

**Graphique 2**


De nombreux paramètres entrent en jeu pour déterminer l'attractivité respective qu'exercent ces deux systèmes aux yeux des jeunes sur le marché de la formation et de l'emploi. Les mutations socioculturelles profondes qu'a connues l'Allemagne au cours des 30 dernières années sous l'effet conjugué de la globalisation et de l'internationalisation accélérée de son économie ont contribué à modifier en profondeur les perceptions que les nouvelles générations ont développées de leur avenir professionnel dans la sphère productive. Avec l'image globale d'une industrie aux prises avec des défis de plus en plus exigeants, l'attrait des professions productives a reculé au profit des activités tertiaires et des fonctions de service et d'encadrement dont l'importance économique et le statut social n'ont cessé de se valoriser.

Sur le marché du travail, les termes de l'arbitrage qu'ont opéré les jeunes et leurs familles entre les deux voies principales d'insertion professionnelle se sont également progressivement modifiés, même si cela reste relatif en comparaison des autres pays européens et occidentaux. En termes de coût individuel de formation et de conditions d'intégration professionnelle rapide, stable et gratifiante à l'issue de la certification, la formation duale continue de présenter aux yeux des Allemands de nombreux avantages par rapport à des études universitaires plus longues et plus coûteuses, aux débouchés plus incertains. Reste que ces dernières bénéficient d'un avantage de statut social qui n'est pas seulement d'image, mais qui s'appuie sur des données tangibles. Les enquêtes sur les parcours de carrière



confirment en effet que si l'on considère l'ensemble du parcours d'activité, les diplômés de l'enseignement supérieur ont globalement des carrières plus évolutives et plus valorisantes, ainsi que des rémunérations nettement plus élevées que les détenteurs d'un diplôme professionnel. En moyenne, le revenu total de carrière des actifs titulaires d'un diplôme universitaire, qui se situe à 2 320 000 euros, est de 75 % plus élevé que celui des titulaires d'un diplôme professionnel lequel, tout en étant de bon niveau et mieux étalé sur la période d'activité, ne s'établit qu'à 1 320 000 euros (Schmillen et Stüber, 2014).

Cet engouement renforcé pour les études supérieures est désormais une tendance lourde en Allemagne, alors qu'elle a longtemps affiché un retard relatif en la matière au sein des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)<sup>6</sup>. Cette évolution s'appuie sur le nombre croissant de jeunes Allemands prolongeant leur scolarité jusqu'au baccalauréat au lieu de s'orienter, selon le parcours classique, vers la formation duale après la période de scolarité obligatoire dans les écoles secondaires d'enseignement général. Au cours des 15 dernières années, la proportion de bacheliers a presque doublé et s'établit aujourd'hui à 50 % d'une classe d'âge<sup>7</sup>.

Cette évolution est souvent interprétée un peu vite comme le signal d'une perte d'attractivité du système dual et un symptôme de son déclin progressif au profit d'une poursuite d'études menant à l'enseignement supérieur. L'évaluation mérite d'être très sensiblement corrigée par le fait que, parallèlement, le nombre de bacheliers qui choisissent délibérément de s'orienter vers des formations professionnelles en entreprise qui leur sont ouvertes s'est lui-même accru de manière conséquente : depuis 2005, la part des bacheliers dans le système dual est passée de 17 % à plus de 22 %, ce qui représente en flux annuel près de 120 000 apprentis. Plutôt que d'une éclipse progressive, cette participation croissante des bacheliers témoigne au contraire d'une « montée en gamme » du système dual dans une bonne cinquantaine de diplômes professionnels, notamment dans les services marchands (surtout les banques, les

---

<sup>6</sup> Alors que dans l'ensemble des pays de l'OCDE, 38 % des actifs entre 25 et 34 ans sont titulaires d'un diplôme d'enseignement supérieur, ce chiffre n'est que de 26 % en Allemagne, cf. OCDE, *Regards sur l'éducation*, Paris, 2012.

<sup>7</sup> À comparer avec la proportion de 73,1 % pour les jeunes Français (chiffres pour 2013, <<http://www.education.gouv.fr/cid56455/resultats-provisaires-du-baccalaureat-2013.html>>).

assurances et la logistique) et les métiers industriels à haute technicité dans lesquels les bacheliers sont très fortement représentés, voire largement majoritaires.

### ***L'émergence prometteuse de la formation duale dans le supérieur***

La tendance à la diversification et à la valorisation vers le haut de la formation duale s'est encore renforcée ces dernières années par le fait que celle-ci, sous diverses formes d'alternance, a fait progressivement incursion dans l'enseignement supérieur qui traditionnellement lui était resté largement réfractaire. L'évolution s'était amorcée régionalement, et en marge du système universitaire, avec la mise en place d'académies professionnelles (*Berufsakademien*) de droit public dans les années 1970 dans le *Land* de Bade-Wurtemberg. Celles-ci furent ensuite introduites dans les années 1990 dans les nouveaux *Länder* de Saxe et de Thuringe avant de s'étendre sous des modalités et des formes de reconnaissance diverses dans les autres régions au tournant des années 2000. Ces formations supérieures en alternance (*duale Studiengänge*), qui s'adressent à des bacheliers de l'enseignement général ou spécialisé justifiant d'un contrat de formation avec une entreprise, conjuguent, sur une période de trois ans, des séquences d'enseignement théorique menées en parallèle avec des périodes de formation pratique en entreprise, et ce principalement dans les sciences de l'ingénieur et les sciences de gestion. Bien que rassemblant des effectifs modestes avec 40 000 étudiants salariés en 2004, elles n'ont cessé de se développer à un rythme accéléré depuis lors pour atteindre un effectif total de 65 000 participants en 2012. En flux annuel, l'effectif de ces nouveaux « alternants » de niveau supérieur a dépassé ces dernières années les 20 000, ce qui vient en quelque sorte compenser, à un niveau de qualification supérieur, la diminution du même ordre constatée parmi l'ensemble des apprentis du système dual classique (voir graphique 1, p. 27).

Cette voie de formation a franchi un nouveau stade de développement avec le regroupement, en mars 2009, de toutes les académies professionnelles du Bade-Wurtemberg en un seul établissement de statut universitaire public, la Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), habilitée à délivrer le *bachelor* puis le master. La DHBW est devenue aujourd'hui le premier établissement d'enseignement supérieur du *Land* : avec ses 35 000 étudiants répartis sur 12 sites et ses 9 000 entreprises et partenaires professionnels

associés, elle fait figure en Allemagne de modèle de référence de l'enseignement supérieur en alternance.

Elle n'est cependant que la figure de proue d'un partenariat de plus en plus intense qui, sur l'ensemble du territoire allemand, implique activement le monde des entreprises dans le développement de formations supérieures en alternance, et cela sous diverses formes et avec des moyens substantiels. D'après une enquête conjointe de l'Institut der deutschen Wirtschaft et du Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft, les entreprises allemandes ont ainsi financé en 2012, outre 65 000 contrats en alternance (à hauteur de 14 500 euros par bénéficiaire), 900 cursus, 12 000 formateurs et frais de formation divers et ce pour un montant total de 950 millions d'euros, lesquels s'intégraient à un concours total de 2,5 milliards d'euros apporté la même année aux établissements d'enseignement supérieur (Konegen-Grenier et Winde, 2013).

### ***Le système dual « fait école » pour la qualification des jeunes diplômés***

À travers cette tendance générale à la prolongation des études secondaires et la montée nominale des effectifs de l'enseignement supérieur, c'est donc moins à un tassement du système dual que l'on assiste qu'à la reconnaissance de son efficacité et de sa capacité d'extension progressive dans la pyramide des emplois. Par la flexibilité et l'adaptabilité dont elle a fait preuve au fil du temps dans la gestion des qualifications de l'entreprise, la formation duale sort de son cadre d'application traditionnel centré autour des métiers classiques de l'industrie, du commerce et de l'artisanat et irrigue désormais la pyramide sociale de l'entreprise vers le haut. Non plus seulement, comme elle l'a toujours fait, à travers la promotion professionnelle et sociale sélective de ses meilleurs professionnels jusqu'à des niveaux de qualification et de responsabilité relativement élevés, mais en élargissant son assise au gré de l'évolution de la structure des emplois et de l'échelle des qualifications. Les entreprises allemandes mettent désormais à profit les acquis de la formation duale pour assurer aux nouvelles générations de collaborateurs qu'elles recrutent à un niveau d'instruction plus élevé l'acquisition, au long de leur formation, d'un capital d'expérience opérationnelle effectif. C'est de cette démarche intégrative que procède l'élévation systématique du niveau intellectuel de recrutement des personnels dans les parcours de formation en alternance à laquelle on assiste

dans les secteurs les plus performants et les plus innovants de l'industrie et des services en Allemagne.

C'est dire que le débat public qui s'est engagé en Allemagne ces dernières années sur l'« académisation effrénée » (*Akademisierungswahn*) de la formation des jeunes et la menace que ferait peser le développement rapide de l'enseignement supérieur sur la pérennité du potentiel de qualification professionnelle de l'économie allemande se trouve en partie dépassé par la dynamique d'innovation qui affecte la sphère de production de biens et services. La formation duale n'est nullement menacée d'extinction mais est entrée dans un vaste processus de recomposition à travers lequel elle se repositionne progressivement sur une nouvelle structure de qualifications. La dichotomie fonctionnelle et sociale qui caractérisait encore jusqu'à une période récente le système de formation initiale allemand entre la formation pratique destinée aux opérateurs de la sphère productive et la formation académique qui était l'apanage des personnels d'encadrement est bel et bien en train de s'estomper. Elle fait place à une nouvelle échelle de qualifications dans laquelle les deux voies de formation sont de plus en plus étroitement imbriquées, et ce pour répondre de plus en plus largement à une double exigence : celle de l'élévation croissante des savoirs, conjuguée à celle de l'acquisition, à tous les niveaux de compétence, de capacités d'action opérationnelle éprouvées.

## Conclusion : l'exception éducative allemande tient bon

---

L'évolution récente du système allemand de formation professionnelle semble porteuse d'une nouvelle synthèse qui continuera de le distinguer intrinsèquement du modèle dominant des pays occidentaux qui donne presque exclusivement la priorité à l'élévation générale et continue des niveaux académiques de formation et néglige les autres dimensions de la qualification. Cela a pour conséquence d'exclure du processus de production des richesses les groupes sociaux les plus défavorisés et de ne laisser que de très faibles chances d'épanouissement à tous ceux dont les compétences pratiques, les savoir-faire et les savoir-être l'emportent sur les capacités d'abstraction intellectuelle et dont le potentiel humain reste par là même largement sous-exploité. Contrainte, par l'évolution démographique, de mobiliser l'ensemble de ses ressources de main-d'œuvre, l'Allemagne devra non seulement veiller à tirer le meilleur parti de toutes les compétences disponibles sur son sol, y compris de celles de ses groupes sociaux en situation d'exclusion, mais également mettre en œuvre les stratégies sociales les plus efficaces et les plus innovantes pour valoriser au mieux son capital humain.

Peut-être n'est-il pas tout à fait incongru de relativiser, au vu de la recomposition actuellement à l'œuvre dans le système dual, l'appréciation souvent pessimiste que l'on se plaît à faire, ici et là, de son évolution. Et de se demander si, en dépit – ou à la faveur – des perspectives de son déclin démographique, l'Allemagne n'aurait pas pris, en s'appuyant sur les points forts du système dual, une nouvelle longueur d'avance dans le développement d'un système de formation axé sur une valorisation systématique et intégrative de la compétence. L'expérience allemande reste plus que jamais riche d'enseignements pour les sociétés européennes en mal de cohésion et de compétitivité. Pour sombres que soient les perspectives démographiques, la lumière ne menace pas encore de s'éteindre dans le premier laboratoire social de l'Europe !

## Références bibliographiques

---

BAUMANN T., SCHÖNFELD G., WENZELMANN F., « Neue Erhebung zu betrieblichen Ausbildungskosten und Bildungsbudget », *Wirtschaft und Statistik*, 3/2010, p. 267.

BEICHT U., « Verbesserung der Ausbildungschancen oder sinnlose Warteschleife? Zur Bedeutung und Wirksamkeit von Bildungsgängen am Übergang Schule-Berufsbildung », *BiBB-Report*, 11/2009.

« Bildung und Wissenschaft », *Statistisches Bundesamt*, Statistisches Jahrbuch, 2011 ; « Bildung », *Statistisches Bundesamt*, Statistisches Jahrbuch, 2013.

BRENKE K., « Jugendarbeitslosigkeit sinkt deutlich – regionale Unterschiede verstärken sich », *DIW Wochenbericht*, Jugendarbeitslosigkeit in Deutschland, 19/2013 (mai 2013).

BUNDESINSTITUT FÜR BERUFSBILDUNG, *Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2011*, *ibid.* 2012 und 2013 - Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung, consultables sur <<http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/>> .

BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, *Arbeitskräftebericht*, novembre 2011, consultable sur <[http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a859\\_arbeitskraeftereport.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a859_arbeitskraeftereport.pdf?__blob=publicationFile)>

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG, *Berufsbildungsbericht*, Editions 2011, 2012, 2013, consultables sur <<http://www.bmbf.de/>>.

DEUTSCHE TELEKOM STIFTUNG, BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (dir.), *Innovationsindikator 2011*, consultable sur <<http://www.innovationsindikator.de>>.

« Fachkräftenachwuchs », Dossier, *Magazin für Soziales und Familie*, n° 12, 12/2011, consultable sur <<http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/01MagazinSozialesFamilie/12/12.html>>.

KONEGEN-GRENIER C., WINDE M., *Bildungsinvestitionen der Wirtschaft 2012 - Ausgaben der Unternehmen für Studierende und Hochschulen*, Essen, 2013.

KRONE S., MILL U., « Dual studieren im Blick: Das ausbildungs-integrierende Studium aus der Perspektive der Studierenden », *IAQ-Report*, Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation, 03/2012.

LASSERRE R., « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », *Regards sur l'économie allemande*, Bulletin économique du CIRAC, n° 103, hiver 2011.

LASSERRE R., LATTARD A., *La formation professionnelle en Allemagne. Spécificités et dynamique d'un système*, Editions du CIRAC, Paris, 1993.

SCHMIDT N., « Auswirkungen des Strukturwandels der Wirtschaft auf den Bildungsgrad der Bevölkerung », *Wirtschaft und Statistik*, n° 06/2010.

SCHMILLEN A., STÜBER H., « Bildung lohnt sich ein Leben lang. Lebenverdienste nach Qualifikation », *IAB-Kurzbericht*, n° 1/2014, janvier 2014.

SOLGA H., MENZE L., « Der Zugang zur Berufsbildung: wie integrationsfähig ist das deutsche Berufsbildungssystem? », *WSI-Mitteilungen*, 01/2013.

WINGERTER C., « Der Eintritt junger Menschen in das Erwerbsleben. Ergebnisse der Arbeitskräfteerhebung 2009 », *Wirtschaft und Statistik*, n° 02/2011, février 2011.

ZETTELMEIER W., « Allemagne: la transition formation/éducation/emploi », *Regards sur l'économie allemande*, Bulletin économique du CIRAC, n° 75, mars 2006.

# Notes du Cerfa

---

Publiée depuis 2003 à un rythme mensuel, 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 Internet du Cerfa, où elles peuvent être consultées et téléchargées gratuitement.

## ***Dernières publications du Cerfa***

Christoph Partsch, *Les relations germano-algériennes. Une relance par la coopération énergétique ?*, « Note du Cerfa », n° 111, avril 2014.

Marwan Abou-Taam, *Le salafisme en Allemagne : un défi pour la démocratie*, « Note du Cerfa », n° 110, mars 2014.

Dominik Tolksdorf, *UE, Russie et Partenariat oriental : quelles dynamiques sous le nouveau gouvernement allemand ?*, « Note du Cerfa », n° 109, février 2014.

Patrick Allard, *De l'Allemagne et de son économie*, « Note du Cerfa », n° 108, janvier 2014.

Ulrich Eith, *L'Allemagne après les élections fédérales du 22 septembre 2013 : entre continuité et changements structurels*, « Note du Cerfa », n° 107, décembre 2013.



## 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. Le Cerfa bénéficie d'un financement paritaire assuré par le ministère des Affaires étrangères et européennes et l'Auswärtiges Amt ; son conseil de direction est constitué d'un nombre égal de personnalités françaises et allemandes.

Le Cerfa a pour mission d'analyser les principes, les conditions et 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 trouver et 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 assure le secrétariat général du Cerfa depuis 1991. Yann-Sven Rittelmeyer est chercheur au Cerfa et responsable de la publication des « Notes du Cerfa » et des « Visions franco-allemandes ». Nele Wissmann est chargée de mission dans le cadre du projet « Dialogue d'avenir ». Lea Metke est coordinatrice de projets au sein du Cerfa.