

L'apprentissage, garant de la capacité de l'Allemagne à innover

QUELQUES TRAITS
CARACTÉRISTIQUES
DE L'INDUSTRIE ALLEMANDE

En Allemagne, l'apprentissage est tout sauf une « voie de garage » : il est en fait la voie dominante d'acquisition des savoirs et des qualifications professionnelles. Près des deux tiers des actifs allemands (soit au total 23 millions de personnes) justifient ainsi d'un diplôme sanctionnant l'achèvement d'une formation professionnelle initiale. L'apprentissage allemand repose sur une forte implication des entreprises (80% du temps de formation s'y déroule, et ce sont elles qui le financent), épaulées dans leur action par les partenaires sociaux (fédérations patronales et syndicats).

Le système permet une forte adéquation entre l'offre et la demande de qualification, qui se traduit par un faible taux de chômage chez les moins de vingt-cinq ans, et il contribue fortement à la cohésion sociale.

En outre, en dispensant à la fois savoir technique et savoir-faire, la formation duale est un levier puissant pour la capacité d'innovation des entreprises allemandes.

Par **Isabelle BOURGEOIS***

Quand des parents allemands demandent à leur enfant ce qu'il voudrait faire plus tard, ils s'adressent ainsi à lui : « *Qu'est-ce que tu voudrais être quand tu sera grand ?* ». En France, les parents ont plutôt tendance à poser à leur enfant la question suivante : « *Quelles études aimerais-tu faire ?* ». Formulée de manière plus abstraite, la différence entre ces deux approches se résume à cela : métier ou diplôme ? Identité sociale ou statut formel ?

* Chargée de recherche au Centre d'information et de recherche sur l'Allemagne contemporaine (CIRAC), rédactrice en chef de *Regards sur l'économie allemande*. www.cirac.u-cergy.fr

En termes de parcours : apprentissage en entreprise ou formation générale dans un établissement d'enseignement supérieur ?

L'APPRENTISSAGE : LA PIERRE ANGULAIRE DU SYSTÈME ÉDUCATIF ALLEMAND

En Allemagne, l'apprentissage est tout sauf une « voie de garage » ; il est en fait la voie principale d'acquisition des savoirs et des qualifications professionnelles. Plus de la moitié de chaque classe d'âge opte pour

cette formation initiale dispensée en trois ans, qui est également dénommée « formation duale », car elle se déroule dans deux lieux : l'entreprise, qui est le cœur du système (80 % du temps de formation), et l'école professionnelle, publique (pour les 20 % restants). Les deux tiers de ces 1,6 million d'apprentis acquièrent une qualification dans l'industrie, la finance et le commerce, le tiers restant rejoignant l'artisanat. Au total, en Allemagne, près des deux tiers des actifs occupés justifiant d'un diplôme sanctionnant une formation professionnelle initiale, soit au total 23 millions de personnes. Plus de 10 % d'entre eux justifient d'une qualification de contremaître ou de maître-artisan, c'est-à-dire de formateur en apprentissage, une qualification acquise à l'issue d'une formation continue correspondant à plusieurs années d'exercice du « métier ». Autrement dit, le système assure également la continuité du potentiel de formation (1).

Si l'apprentissage est la voie royale pour acquérir une qualification reconnue et est synonyme d'une quasi-garantie d'emploi (en effet, 60 % des apprentis sont embauchés par l'entreprise formatrice dès la fin de leur apprentissage), c'est avant tout dû au fait que l'ensemble du système scolaire allemand est conçu pour assurer la transition éducation/formation/emploi (2). L'enseignement secondaire général est en effet conçu pour se poursuivre par une partie professionnelle, qui s'inscrit le plus souvent dans le cadre du système dual mentionné plus haut.

Selon le type d'établissement et de scolarité suivie, les jeunes commencent leur apprentissage à l'âge de 15 ou 16 ans. Ils représentent le plus gros contingent, puisque seulement un quart des élèves poursuivent leurs études jusqu'au baccalauréat, avant de choisir entre des études universitaires... ou un apprentissage (c'est le cas de 15 % des bacheliers). C'est là la principale raison institutionnelle qui explique le faible taux de chômage chez les moins de 25 ans en Allemagne : depuis de nombreuses années, ce taux est à peine plus élevé (de deux points au maximum) que le taux de chômage moyen de l'ensemble des actifs, qui est actuellement inférieur à 7 %. La mission de l'école est de préparer à l'entrée dans la vie active ou, plus précisément, de former à la fois de futurs citoyens et de futurs acteurs économiques.

(1) Voir LASSERRE (René), « L'apprentissage en entreprise au cœur de la compétitivité allemande », in *Regards sur l'économie allemande*, n°103, hiver 2011.

(2) Voir ZETTELMEIER (Werner), « Allemagne : la transition formation/éducation/emploi », in *Regards sur l'économie allemande*, n°75, mars 2006.

LE PILOTAGE DES QUALIFICATIONS PAR LE MARCHÉ

La forte adéquation entre l'offre et la demande de qualifications, notamment en ce qui concerne l'emploi des jeunes, résulte également d'une offre de formation pilotée par le marché, et non par le système éducatif. La responsabilité de l'apprentissage (formation duale) repose en effet sur les entreprises : ce sont elles qui prennent l'initiative d'une formation – elles sont volontaires –, et ce sont elles également qui la financent et mettent en place les moyens nécessaires. Sur les 3,5 millions d'entreprises recensées en Allemagne (dont 99,7 % sont des PME), une sur quatre participe activement à la formation. Ces entreprises du *Mittelstand* forment 80 % des apprentis. Pour elles, il s'agit d'un investissement, impliquant l'évaluation à moyen terme de leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée (recrutement) et de leurs besoins en qualification, en fonction de l'évolution de la demande sur les marchés et de son impact sur les méthodes de production (formation continue). Du fait même de cette anticipation permanente des besoins de leur branche qu'implique cette approche, les entreprises sont aussi les acteurs de la modernisation perpétuelle des contenus de la formation professionnelle (initiale et continue).

Si les entreprises sont le maître d'œuvre de l'apprentissage – un rôle reconnu qui leur revient tout naturellement, puisqu'elles sont les mieux placées pour définir leurs besoins et ceux de leur branche –, elles sont également épaulées dans leur action par les partenaires sociaux. Fédérations patronales et syndicats participent à la définition des contenus de l'apprentissage comme à celle des conditions matérielles dans lesquelles celui-ci doit se dérouler. Cette gestion concertée s'effectue à tous les niveaux : fédéral interprofessionnel, fédéral de la branche, régional interprofessionnel, régional de la branche. Dans les entreprises formatrices où les syndicats ne sont pas représentés (ils ne le sont que dans les entreprises employant plus de 2 000 salariés), cette coresponsabilité (ou cogestion) relève du conseil d'entreprise, c'est-à-dire de la représentation élue des salariés.

Cette implication des partenaires sociaux garantit la légitimité consensuelle de la formation professionnelle duale et de ses modalités. Elle contribue aussi à l'adéquation entre l'offre et le demande sur le marché du travail, puisque ce sont également les partenaires sociaux qui, au niveau de chaque branche, déterminent non seulement les salaires et les conditions de travail, mais aussi le nombre et le type de places en apprentissage, ainsi que la rémunération des apprentis. Les pouvoirs publics n'interviennent pas ; ils ne disposent que d'un pouvoir d'arbitrage, dont ils n'ont que rarement à faire usage, et qui se limite à l'adoption d'un cadre général définissant les exigences mini-



© Eric Tschærn/REA

« La responsabilité de l'apprentissage (formation duale) repose en effet sur les entreprises : ce sont elles qui prennent l'initiative d'une formation – elles sont volontaires –, et ce sont elles également qui la financent et mettent en place les moyens nécessaires », apprentis (azubis) de 1^{re} année en formation alternée de mécanique industrielle au centre de formation du fabricant de pompes KSB, Allemagne, avril 2013.

males à respecter. En matière d'apprentissage, comme dans presque tous les domaines en Allemagne, la logique du contrat prévaut ainsi sur celle de la réglementation. Ou, pour le dire autrement, l'organisation de l'apprentissage est l'expression du principe de subsidiarité.

LA SOCIALISATION PAR L'ENTREPRISE

Le troisième grand principe sur lequel repose le système d'apprentissage allemand est celui de la référence à un *métier* codifié (*Beruf*). On dénombre aujourd'hui 348 métiers. Il s'agit d'un ensemble structuré et cohérent de savoirs théoriques et de compétences techniques acquises dans un domaine professionnel défini. Cette qualification à un métier, que matérialise le diplôme remis à l'apprenti à l'issue de sa formation, est reconnue dans toute l'Allemagne au sein de la branche considérée.

Ce *métier* est bien plus qu'un simple diplôme. D'une part, il garantit la lisibilité des compétences sur un

marché du travail très segmenté, car il est régulé au niveau régional de chaque branche professionnelle. De ce fait, le *métier* est facteur d'identité collective. D'autre part, il offre au jeune qualifié des perspectives prévisibles d'évolution de carrière (et donc de revenus), puisque celle-ci est régie par les conventions de branche. Ce *métier* est aussi facteur d'identité individuelle, l'apprenti ayant également acquis, au cours de sa formation, les valeurs sur lesquelles repose la culture d'entreprise en Allemagne. Il s'agit en premier lieu du respect du facteur humain, qui s'exprime au travers de la haute valeur accordée à la compétence de chacun, de la reconnaissance de l'autonomie individuelle dans le travail (prise en main et accomplissement des tâches et *process*), ainsi que de son corollaire, la responsabilité assumée.

Le *métier* n'est donc pas seulement synonyme de savoirs et de savoir-faire, il est aussi la traduction d'une aptitude et d'une éthique (*Berufsethos*) inhérentes, c'est-à-dire d'une mentalité accordant la plus haute importance au « travail bien fait », dans le respect des règles de l'art, en mobilisant toute la technicité et la responsabilité requises.



© AKG-images

« Le métier n'est donc pas seulement synonyme de savoirs et de savoir-faire, il est aussi la traduction d'une aptitude et d'une éthique (*Berufsethos*) inhérentes, c'est-à-dire d'une mentalité accordant la plus haute importance au « travail bien fait », dans le respect des règles de l'art, en mobilisant toute la technicité et la responsabilité requises. », charpentiers en habits traditionnels sur la route en Brandebourg, Allemagne, 2006.

Dès lors, un jeune apprenti, même débutant, est déjà « quelqu'un ». À 15 ou 16 ans, il est le salarié de l'entreprise qui le forme, percevant quand il débute une rémunération équivalente à la moitié de celle versée à un salarié qualifié débutant ; il est aussi partie prenante d'un collectif valorisant avec lequel il peut s'identifier : l'entreprise qui l'a embauché pour le former. À ce titre, l'apprentissage – et le métier sur lequel il débouche – est un des éléments clés de la cohésion sociale en Allemagne, ainsi que de l'intégration des jeunes, non seulement dans la société, mais aussi dans le jeu économique et social. Éducation familiale, enseignement scolaire et apprentissage s'appuient tous sur l'entreprise, considérée comme lieu de socialisation.

APPRENTISSAGE ET FORMATION CONTINUE : DEUX IMPORTANTS LEVIERS POUR L'INNOVATION

En dispensant à la fois savoir technique, savoir-faire (compétences transversales) et savoir-être (compétence d'action), le *métier* est aussi l'un des facteurs systémiques sur lesquels repose la compétitivité de l'économie allemande (3) et la forte capacité à innover des entreprises de ce pays.

En effet, la formation initiale se déroule au sein même du lieu et du *process* de production. L'apprenti travaille aux côtés de ses collègues qualifiés et partage leurs efforts pour atteindre leurs objectifs. La même observation vaut en ce qui concerne la formation continue. Celle-ci diffère beaucoup de la pratique observée dans d'autres pays : elle est très peu formalisée (4), s'effectuant généralement dans l'entreprise, au sein même des *process* de production. Elle privilégie donc le *learning by doing* et s'appuie souvent sur une transmission intergénérationnelle des savoirs et savoir-faire. Si l'apprenti est respecté pour son potentiel, le senior l'est encore plus, car « il a du métier ».

Autant d'éléments qui expliquent la force des entreprises allemandes en matière d'innovation incrémentale (5). En effet, dans la plupart des cas, les actions de

(3) Voir BOURGEOIS (Isabelle) & LASSERRE (René), *les facteurs systémiques de la compétitivité allemande*. http://www.cirac.u-cergy.fr/colloques_etudes_wp/CIRAC_CNI.pdf

(4) Voir HEIDEMANN (Winfried), « La formation continue en Allemagne », in *Regards sur l'économie allemande*, n°96, mai 2010.

(5) En Allemagne, le ratio R&D/PIB dépasse 2,8 %. Les deux tiers des dépenses de R&D sont le fait du secteur privé, c'est-à-dire d'entreprises de toute taille (voir BOURGEOIS (I.), « L'atout décisif des PME industrielles : innovation et intelligence de l'économie », in BOURGEOIS (I.) (dir.), *PME allemandes : les clés de la performance*, Editions du CIRAC, 2010).

formation continue s'inscrivent dans le cadre d'un effort d'innovation (6). Elles sont alors décidées conjointement par la direction et la représentation élue des salariés (le *Betriebsrat*), qui assume la co-responsabilité de toutes les décisions impliquant un changement dans l'organisation du travail. Les syndicats au niveau de la branche professionnelle et les représentants élus des salariés dans l'entreprise accompagnent donc activement tous les processus liés à l'acquisition, la transmission, le développement et la valorisation des compétences.

Le maître-mot de l'approche qu'ont les Allemands de la gestion des ressources humaines tient dans cette formule adoptée en 1984 par un responsable de la Confédération syndicale DGB, Heinz Putzhammer : « *Seuls les hommes sont innovants. La technologie n'est pas innovante, elle est tout au plus le fruit de l'innovation* ». Face à l'engouement récent et soudain des observateurs et candidats étrangers pour leur « modèle » d'apprentissage en entreprise (système dual), les Allemands se sont demandés – un peu étonnés – ce que ce modèle pouvait bien avoir de si particulier. Certes, ils en ont toujours été fiers, mais cette fierté relevait plus de l'habitude de bénéficier d'un système ayant jusqu'ici fait ses preuves, que d'une réelle



© Rainer Unkel/REA

« Pour les près de 30 000 jeunes concernés chaque année, les programmes de qualification à l'apprentissage qui leur sont proposés constituent une véritable école de motivation et d'intégration sociale. », cours de mécanique donné dans un centre d'apprentissage en Westphalie.

conscience du potentiel qu'il représentait dans une économie globalisée. Par ailleurs, durant de nombreuses années, l'OCDE avait semé le doute dans les esprits en épinglant régulièrement et systématiquement la faible part que représentaient les études supérieures universitaires dans le système de formation allemand (7). Seules ces études étaient considérées par ces experts comme le garant d'une haute qualification et d'un fort potentiel d'innovation à l'ère de l'économie du savoir. De même, l'enquête statistique sur la formation continue (8) que pilotent la Commission européenne et EUROSTAT, met en évidence depuis longtemps le faible taux de participation des entreprises et des salariés allemands aux actions de formation continue formalisées. Les Allemands s'étaient ainsi mis à douter de leur système de formation professionnelle, tout en s'efforçant dans le même temps de l'améliorer, notamment pour faire face à la menace d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée induite, entre autres, par le vieillissement de la population.

Or, depuis l'explosion du chômage des jeunes dans une Europe en crise et l'engagement d'une réflexion de fond sur les facteurs de compétitivité des économies européennes, l'Allemagne a pris elle aussi pleinement conscience des atouts que présente l'apprentissage en entreprise, d'une part, en permettant de disposer d'une main-d'œuvre hautement qualifiée (la seule « ressource naturelle » du pays), apte à s'adapter au changement et, donc, à innover en permanence, et, d'autre part, en contribuant à la cohésion sociale du pays. Tous les acteurs en charge de cette formation initiale en entreprise – les chambres de commerce et d'industrie et les chambres des métiers (artisanat) en tête – redoublent aujourd'hui d'efforts pour attirer et accompagner sur cette voie les jeunes allemands, même ceux en situation d'échec scolaire – ceux précisément qui n'avaient pas accès à l'apprentissage en raison de compétences de base jugées trop lacunaires. Pour les près de 30 000 jeunes concernés chaque année, les programmes de qualification à l'apprentissage qui leur sont proposés constituent une véritable école de motivation et d'intégration sociale. C'est, là aussi, une réponse apportée par l'Allemagne au défi que représente le vieillissement de sa population et une garantie pour préserver la capacité de ses entreprises à innover.

L'autre réponse à ces défis réside dans la politique au long cours menée depuis des décennies par les partenaires sociaux, et tout particulièrement par les syndicats, pour accroître en permanence le niveau de qualification de tous les actifs. Son maître-mot est, depuis le tournant du millénaire, « l'apprentissage tout au long de la vie ».

(6) Voir BDI-Deutsche Telekom Stiftung, *Innovationsindikator*, 2012.

(7) Voir OCDE, *Tertiary Education for the Knowledge Society*, 2008, et, plus généralement, les rapports *Education at a glance*.

(8) CVTS : *Continuing Vocational Training Survey*.