

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** - (2007)  
**Heft:** 1: I+D Fachleute - kompetent in der Gegenwart, unverzichtbar in der Zukunft = Les personnels I+D - une compétence actuelle indispensable pour l'avenir = I professionisti I+D - competenti oggi indispensabili domani  
**Rubrik:** Kosten und Nutzen der Berufsbildung = Coût et utilité de la formation professionnelle

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# 1. Kosten und Nutzen der Berufsbildung

## *Coût et utilité de la formation professionnelle*

### Berufsbildung: Königsweg mit Zukunft

### Neues Berufsbildungsgesetz steigert Attraktivität der Berufsbildung

Dani Duttweiler  
Stv. Leiter Ressort  
Grundsatzfragen + Politik  
Bundesamt für Berufsbildung  
und Technologie (BBT)  
Bern

**Die Berufsbildung ermöglicht den Jugendlichen den Einstieg in die Arbeitswelt und sorgt für den Nachwuchs an qualifizierten Fachkräften. Sie ist arbeitsmarktbezogen und Teil des Bildungssystems. Mit dem 2004 in Kraft getretenen neuen Berufsbildungsgesetz verfügt die Berufsbildung über einen Modernisierungsmotor.**

Die Berufsbildung stellt den zahlenmässig grössten Bereich der nachobligatorischen Bildung dar. Für zwei Drittel der Jugendlichen oder rund 200 000 Lernende ist sie der Weg in die arbeitsmarktliche Integration auf Sekundarstufe II. Sie gibt den Jugendlichen zudem Gewissheit, in die Erwachsenenwelt aufgenommen zu werden.

#### **Abschluss mit Anschluss**

Die Ausbildung in Betrieb und Berufsfachschule ist die überwiegende Form der Berufsbildung (duales System). Über 200 Lehrberufe stehen zur Wahl. Das Spektrum reicht von praktisch orientierten Grundbildungen bis hin zu kognitiv anspruchsvollen Ausbildungen in Hightech-Berufen. Nebst der klassischen Ausbildung in einem Betrieb

kann eine Berufslehre auch in einem schulischen Vollzeitangebot wie Lehrwerkstätte oder Handelsmittelschule absolviert werden.

Die Ausbildungen orientieren sich an tatsächlich nachgefragten Berufsqualifikationen und an den zur Verfügung stehenden Arbeitsplätzen. Dadurch ist sichergestellt, dass die Jugendlichen nach dem Abschluss Anschluss haben. Die Schweiz weist damit im Vergleich zu anderen europäischen Ländern eine der tiefsten Jugendarbeitslosigkeitsquoten auf.

#### **Vielzahl von Berufsperspektiven**

Nach der Lehre stehen vielfältige Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zur Wahl. In der höheren Berufsbildung (Tertiärstufe B) finden sich attraktive und auf dem Arbeitsmarkt gefragte Bildungsgänge. Diese vermitteln spezifi-

**Berufsbildung liegt im eigenen Interesse der Betriebe. Sie sind auf gut ausgebildete Fachleute angewiesen.**

sche Berufsqualifikationen und bereiten auf Kaderfunktionen vor. Im Jahr 2005 stammten rund 28 000 Diplome (die Hälfte davon eidgenössisch anerkannt) aus der höheren Berufsbildung gegenüber 20 000 aus dem Hochschulbereich.

Die Berufsmaturität öffnet den direkten Zugang zu den Fachhochschu-

len. Und mit Zusatzqualifikationen ist heute auch der Übertritt an eine Universität oder ETH möglich. Umgekehrt ist das Berufsbildungssystem offen für Abgängerinnen und Abgänger von allgemein bildenden Schulen. Schliess-

**Die eidgenössische Berufsbildungspolitik hat vermehrt auf die Bedürfnisse der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu antworten.**

lich steht auch ein breites und ständig aktualisiertes Angebot an berufsorientierten Weiterbildungskursen zur Verfügung.

#### **Rückgrat der Wirtschaft**

Das duale Berufsbildungssystem fusst auf einer langen Tradition. Berufsbildung liegt im eigenen Interesse der Betriebe. Sie sind auf gut ausgebildete Fachleute angewiesen. Dass die Schweiz mit ihrer Berufsbildung auch international wettbewerbsfähig ist, zeigt sich regelmässig an den Erfolgen an den Berufsweltmeisterschaften wie letztmals 2005 in Helsinki. Die Gold-, Silber- und Bronzemedailen sind beste Visitenkarten für den Werkplatz Schweiz.

#### **Eine gemeinsame Aufgabe**

Berufsbildung ist eine partnerschaftliche Verbundaufgabe: Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt teilen sich die Verantwortung. Der

Bund ist für die Qualitätssicherung und Weiterentwicklung des Gesamtsystems verantwortlich. Er sorgt für die Vergleichbarkeit und Transparenz der ver-

**Die Förderung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen, selbstgesteuerten Lernprozessen sowie die Vorbereitung auf das lebenslange Lernen bedingen neue Formen der Qualifikationsverfahren (Prüfungen).**

schiedenen Bildungsangebote im gesamtschweizerischen Rahmen. Weiter erlässt er die über 200 Verordnungen über die berufliche Grundbildung (die früheren Berufsreglemente) und anerkennt die Bildungsgänge und Prüfungsordnungen im Bereich der höheren Berufsbildung. Ausserdem übernimmt er gemäss Berufsbildungsgesetz einen Viertel der Gesamtkosten der öffentlichen Hand. Auch fördert er Innovationen und unterstützt besondere Leistungen im öffentlichen Interesse.

Den Kantonen obliegt die Umsetzung des Berufsbildungsgesetzes und die Aufsicht. Die Fäden laufen bei den kantonalen Berufsbildungsämtern zusammen. Sie koordinieren die Angebote an den Berufsfachschulen, stellen bei Bedarf schulische Vollzeitangebote bereit und üben die Lehraufsicht aus. Die Kantone sind auch für die Berufsinformations- und Berufsberatungsstellen zuständig. In den kantonalen Verantwortungsbereich fällt weiter das Stellenmarketing. Auch die Kantone beteiligen sich an der Weiterentwicklung und Steuerung der Berufsbildung.

Die Organisationen der Arbeitswelt (ein Sammelbegriff im neuen Berufsbildungsgesetz für Berufsverbände, Sozialpartner, andere zuständige Organisationen und Anbieter der Berufsbildung) definieren die Bildungsinhalte und entwickeln neue Bildungsangebote. Sache der Betriebe ist es, Ausbildungsplätze bereitzustellen und die praktischen Berufsqualifikationen zu vermitteln.

### **Herausforderungen in den nächsten Jahren**

In den letzten Jahren und Jahrzehnten hat sich ein enormer Wandel in der

Wirtschaft vollzogen: Die eidgenössische Berufsbildungspolitik hat vermehrt auf die Bedürfnisse der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft zu antworten.

Der strukturelle Wandel in der Wirtschaft hat zur Folge, dass Arbeitsplätze ins Ausland verlagert werden. Dies wirkt sich auf das Stellenangebot aus. Auswirkungen haben auch die zunehmende Technologisierung und die Automatisierung. Die Anforderungen in den Ausbildungen nehmen zu, Lehrstellen mit niedrigeren Anforderungen werden knapper.

Viele Unternehmungen weisen heute einen derart hohen Spezialisierungsgrad auf, dass es ihnen nicht mehr möglich ist, vollumfänglich ausbilden zu können. Hier braucht es neue

Ausbildungsformen, um auch in Zukunft die bewährte duale Ausbildung weiterführen zu können.

Die überwiegende Mehrheit der Jugendlichen wird in den nächsten Jahren einen Abschluss auf der Sekundarstufe II vorweisen können. Allerdings benötigen schätzungsweise bis zu zwanzig Prozent der Jugendlichen ergänzende Massnahmen, damit sie ihre Möglichkeiten entsprechende nachobligatorische Ausbildung abschliessen können. Für diese Jugendlichen (vornehmlich schulisch und sozial Schwächere) braucht es einen verstärkten Einsatz.

Der Stellenwert der höheren Berufsbildung wird heute zum Teil verkannt. Die Folge davon ist, dass eine «Verakademisierung» der Berufsbildung droht

#### **Die Eckpunkte der neuen zweijährigen Grundbildung**

Die zweijährige Grundbildung verfügt gegenüber den früheren Anlehen über ein eigenständiges Profil und führt zu einem vollwertigen Beruf. Sie bietet vorwiegend praktisch begabten Jugendlichen sowie Erwachsenen die Möglichkeit, einen eidgenössisch anerkannten Titel zu erreichen, und gewährt ihnen Zugang zum lebenslangen Lernen. Analog wie bei drei- und vierjährigen Grundbildungen findet die Ausbildung an den drei Lernorten Lehrbetrieb, Berufsfachschule und überbetriebliche Kurse statt. Zielgruppengerechte Ausbildungsmethoden, Didaktik, Pädagogik und Qualifikationsverfahren sind Basis für einen erfolgreichen Bildungsverlauf.

Die zweijährige Grundbildung (Art. 17 BBG) ist ein eigenständiges Bildungsangebot mit Berufskompetenzen, die auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden. Wie in der Berufsbildung üblich, bestimmen die Organisationen der Arbeitswelt in ihrem Berufsfeld, ob es zweijährige Grundbildungen geben soll. Bund und Kantone wirken im Rahmen der Verbundpartnerschaft mit und bringen ihre Anliegen zur Sicherstellung eines ausreichenden Bildungsangebotes ein.

#### **Möglichkeiten der Berufsbildung**

Damit möglichst viele in Frage kommende Jugendliche einen eidgenössischen Abschluss erreichen können, stehen flankierende Massnahmen zur Verfügung: Stütz- und Förderkurse sowie die Möglichkeit der Verlängerung der beruflichen Grundbildung. Zusätzlich besteht bei der zweijährigen Grundbildung die Möglichkeit der fachkundigen individuellen Begleitung. Für andere Anliegen – namentlich für soziale und solche im Integrationsbereich – müssen besondere Lösungen gesucht werden; auch ausserhalb der Berufsbildung.

#### **Nachholbildung**

Die zweijährige Grundbildung steht auch Erwachsenen offen. Sie können das eidgenössische Berufsattest zudem über die Anrechnung von Bildungsleistungen erreichen. Dabei sind die in der Verordnung über die zweijährige berufliche Grundbildung definierten Kompetenzen massgebend.

#### **Zielgruppengerechte Formen**

Die zweijährige Grundbildung richtet sich vornehmlich an praktisch Begabte. Bei der Ausgestaltung sind daher zielgruppengerechte Formen für die Ausbildung und das Qualifikationsverfahren zu wählen. Solche Formen sind zum Teil bereits bekannt und erprobt.

#### **Kein Abschluss ohne Anschluss**

Die zweijährige Grundbildung ist Teil des Berufsbildungssystems. Die Durchlässigkeit ist gewährleistet: Es besteht anschliessend die Möglichkeit, Angebote der berufsorientierten Weiterbildung sowie drei- oder vierjährige Grundbildungen zu besuchen. Die Durchlässigkeit wird in den jeweiligen Verordnungen über die berufliche Grundbildung entsprechend geregelt.

#### **Rückgang der Anlehen**

Ist eine Verordnung über die berufliche Grundbildung für eine zweijährige berufliche Grundbildung in Kraft, werden im betreffenden Berufsfeld auf eidgenössischer Ebene keine neuen Anlehrverhältnisse mehr bewilligt.

und das duale System schleichend verschult wird. Schliesslich gilt es, die schweizerische Berufsbildung international stärker zu verankern. Vor allem muss die Akzeptanz des dualen Systems gegenüber den angelsächsischen (Training on the job) und romanischen Kulturen (Länder mit schulischen Ausbildungstraditionen) gesichert werden. Der Wert der praxisbezogenen Ausbildung muss in den internationalen Klassifikationssystemen entsprechend zum Ausdruck kommen.

### Stärkung der Berufsbildung

2004 trat das neue Berufsbildungsgesetz (BBG) in Kraft. Es arbeitet die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und demografischen Veränderungen auf, die seit dem Inkrafttreten des vorangegangenen Gesetzes im Jahr 1980 eingetreten sind.

Erstmals werden mit dem neuen Berufsbildungsgesetz sämtliche Berufe ausserhalb der Hochschulen einem einheitlichen System unterstellt und damit untereinander vergleichbar. Das BBG hat die in anderen Bundeserlassen geregelten Berufe der Land- und Forstwirtschaft aufgenommen. Neu sind auch die bisher kantonale geregelten Berufsbereiche Gesundheit, Soziales und Kunst (GSK) Teil der eidgenössischen Berufsbildungspolitik.

Insgesamt trägt das neue Berufsbildungsgesetz zur Stärkung der Berufsbildung bei. Es bietet neue, differenzierte Wege der beruflichen Bildung und fördert die Durchlässigkeiten im (Berufs-)Bildungssystem. Es lässt Raum neben der traditionellen Lehre für Grundbildungen mit hohem Schulanteil und praktisch ausgerichtete Bildungen mit eigenem Qualifikationsprofil für schulisch Schwächere. Weiter definiert es die höhere Berufsbildung im Nichthochschulbereich. Auch führt es eine leistungsorientierte Finanzierung ein und teilt den Akteuren vor Ort mehr Verantwortung zu.

### Offenes Rahmengesetz

Das neue Berufsbildungsgesetz hat den bewährten Grundsatz der Verbundpartnerschaft in Artikel 1 aufgenommen und zum Programm erklärt. Die Verbundpartnerschaft ermöglicht es, Problemstellungen umfassender, differenzierter und letztlich auch qualitativ

besser zu erarbeiten. Verbundpartnerschaft lässt sich jedoch nicht einseitig verordnen, sondern muss partnerschaftlich gelebt und entwickelt werden. Sie kommt richtig in Schwung, wenn die einzelnen Akteure ihre Handlungsspielräume ausloten, Chancen wahrnehmen und bereit sind, gegenseitig voneinander zu lernen.

Die Regelung der Verbundpartnerschaft ist ein Beispiel dafür, dass das neue Berufsbildungsgesetz als offenes Gesetz konzipiert ist. Es definiert die Strukturen und legt die Regeln der Organisation und Zusammenarbeit fest. Innerhalb dieses Rahmens liegt es an den verschiedenen Akteuren, die allgemein gehaltenen Vorgaben mit konkreten Inhalten zu füllen und bedarfsgerechte Lösungen für ihre Bedürfnisse zu finden.

Zum einen kann dadurch Bewährtes in zeitgemässer Form weitergeführt werden. Zum andern bietet sich mit dem neuen Berufsbildungsgesetz die Gelegenheit, Bestehendes kritisch zu

hinterfragen und Innovationen umzusetzen.

### Aus Lehren werden berufliche Grundbildungen

In der Umsetzungsphase des neuen Berufsbildungsgesetzes müssen unter anderem sämtliche früheren Berufsreglemente revidiert werden. Diese Stufe

**Die Berufsbildung hat stets davon gelebt, dass sich auf allen Stufen Persönlichkeiten engagiert haben.**

der Erlasse heisst künftig «Verordnung über die berufliche Grundbildung». Die heute gültigen Reglemente bleiben in Kraft, bis sie durch eine entsprechende Neuregelung abgelöst sind. Zu den über 200 unter dem alten Berufsbildungs- sowie dem Land- und Forstwirtschaftsgesetz reglementierten Berufen kommen die Berufe der neu unter Bundeskompetenz stehenden GSK-Bil-

#### Berufsbildungsfonds als neues Instrument

Das BBG sieht in Art. 60 die Möglichkeit vor, dass der Bundesrat Berufsbildungsfonds von Organisationen der Arbeitswelt auf deren Antrag für eine Branche allgemein verbindlich erklären kann.

Berufsbildungsfonds gemäss BBG sind branchenmässig ausgerichtet. Die Gelder werden innerhalb einer Branche erhoben und für die Förderung der Berufsbildung branchenbezogen eingesetzt (Entwicklung von Bildungsangeboten, Organisation von Kursen und Qualifikationsverfahren, Berufswerbung usw.).

#### Abgeltung gemeinwirtschaftlicher Leistungen für eine Branche

Durch allgemein verbindlich erklärte Berufsbildungsfonds werden auch Betriebe in die Verantwortung genommen, die sich bisher nicht an den allgemeinen Berufsbildungskosten einer Branche beteiligt und von den Leistungen der Verbandsmitglieder profitiert haben. Diese Nicht-Verbandsmitglieder werden zu angemessenen Solidaritätsbeiträgen verpflichtet (gleich lange Spiesse innerhalb einer Branche schaffen).

#### Bedingungen für die Allgemeinverbindlicherklärung

Der Bundesrat kann Berufsbildungsfonds auf Antrag für die gesamte Branche als allgemein verbindlich erklären. Die Voraussetzungen sind in Art. 60 Abs. 4 BBG festgehalten:

- Einhaltung der Quoren (mind. 30 Prozent der Betriebe der Branche mit mind. 30 Prozent der Arbeitnehmenden beteiligen sich bereits finanziell am Berufsbildungsfonds);
- eigene Bildungsinstitution;
- Beiträge müssen den branchentypischen Berufen zugutekommen;
- Beiträge müssen allen Betrieben der Branche zugutekommen.

#### Weitere Arten von Berufsbildungsfonds

Neben den branchenmässig ausgerichteten Berufsbildungsfonds gemäss Art. 60 BBG existieren weitere Arten von Berufsbildungsfonds:

- nicht allgemein verbindlich erklärte Berufsbildungsfonds: Die Beiträge sind freiwillig und richten sich nach privatrechtlichen Bestimmungen;
- kantonale branchenübergreifende Berufsbildungsfonds: Die Beitragsregelung richtet sich nach kantonalem Recht;
- Beiträge für die Berufsbildung im Rahmen von Gesamtarbeitsverträgen (GAV): Die Beitragsregelung geht aus dem jeweiligen GAV hervor.

dungsbereiche. Und zu den Fähigkeitszeugnissen kommen neu die ebenfalls gesamtschweizerisch geregelten zweijährigen beruflichen Grundbildungen mit eidgenössischem Berufsattest.

Aufgrund der Komplexität, der knappen Personalressourcen sowie der finanziellen Konsequenzen allfälliger Innovationen, kann eine Berufsrevision nicht einseitig von einem Verbundpartner festgelegt werden. Nicht nur der Inhalt, auch der Revisionsprozess muss unter den Verbundpartnern ausgehandelt werden. Bund, Kantone und Organisationen der Arbeitswelt haben sich deshalb auf einen Masterplan Berufsbildung geeinigt, um den Prozess zu steuern.

Bei den einzelnen beruflichen Grundbildungen können die Berufsbildungsmodelle künftig stark variieren. Die frühere Regelung, dass maximal zwei Schultage möglich sind, gilt nicht mehr. Es bestehen mehrere Möglichkeiten, wie der Verlauf einer berufli-

chen Grundbildung organisiert werden kann, zum Beispiel:

- klassische Organisationsform mit ein bis zwei Tagen Schule und drei bis vier Tagen Betriebsphase über die ganze Dauer der beruflichen Grundbildung;
- degressives Schulmodell, d. h. zu Beginn der Lehre mehr Schultage mit abnehmendem Schulanteil im Verlauf der beruflichen Grundbildung, sodass die Lernenden dem Betrieb vor allem im letzten Lehrjahr, also mit höherer Qualifikation, länger zur Verfügung stehen;
- integriertes Basislehrjahr mit unterschiedlichen Modellen.

Schliesslich gilt es, bei den Reformen stets die Auswirkungen für die Betriebe zu berücksichtigen. Betriebe bilden Lernende aus, weil es sich für sie lohnt. Aus diesem Grunde werden sämtliche Berufsreformen auch aus ökonomischer Sicht betrachtet (vgl. dazu den Artikel von Jürg Schweri, S. 16).

#### **Qualifikationsverfahren:**

##### **Förderung der Durchlässigkeit**

Die Förderung von Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen, selbstgesteuerten Lernprozessen sowie die Vorbereitung auf das lebenslange Lernen bedingen neue Formen der Qualifikationsverfahren (Prüfungen). Dem trägt das neue Berufsbildungsgesetz Rechnung, indem neben herkömmlichen Prüfungen auch andere Arten des Nachweises einer Qualifikation in einem Abschlusszeugnis ermöglicht werden.

Davon profitieren Erwachsene. Sie können den Abschluss einer beruflichen Grundbildung nachholen, ohne hierfür eine formale Bildung durchlaufen zu müssen. Das Berufsbildungsgesetz lässt für den Nachweis von Kompetenzen mehrere Möglichkeiten offen: Das Spektrum reicht von reglementierten, strukturierten Verfahren für Berufsgruppen oder Teilen davon bis hin zu anderen Qualifikationsverfahren. Zu Letzteren zählen Verfahren, bei denen Bildungsleistungen individuell angerechnet werden.

Sofern es standardisierbare Verfahren gibt, wird die Nachholbildung berufsspezifisch in der Verordnung über die berufliche Grundbildung des jeweiligen Berufs geregelt. Die Gesuch-

stellerinnen und Gesuchsteller müssen ihre berufliche Praxis und die bisherigen Bildungsleistungen dokumentieren. Zuständig für die Zulassung zu einem Qualifikationsverfahren der beruflichen Grundbildung ist das Berufsbildungsamt des Wohnkantons.

#### **Umstellung auf die Pauschalfinanzierung**

Das BBG ersetzt die bisherige, am Aufwand orientierte Subventionierung durch leistungsorientierte Pauschalen an die Kantone. Ausserdem sind zehn Prozent der Bundesmittel für die gezielte Förderung von Entwicklungsprojekten und besonderen Leistungen im öffentlichen Interesse reserviert. Das System erhöht dank der eindeutigen Zuschreibung der Mittelverwendung die Wirksamkeit und Transparenz der eingesetzten Gelder.

Der Anteil des Bundes an den Kosten der öffentlichen Hand wird von heute weniger als einem Fünftel auf einen Viertel erhöht. Das entspricht einerseits der erweiterten Zuständigkeit des Bundes und andererseits dem Willen, einen grösseren Teil der Kosten für die Berufsbildungsreform zu übernehmen.

#### **Berufsbildungsforschung**

Im Rahmen der Erarbeitung des neuen BBG reifte die Erkenntnis, dass das für die Steuerung des Bildungssystems notwendige Wissen nicht genügt. Deshalb hat das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (BBT) mit einem wissenschaftlichen Begleitgremium zentrale Schwerpunktthemen definiert. Diese werden nun von Leading Houses (Lehrstuhl an einer Universität bzw. Verbund von Lehrstühlen) wissenschaftlich bearbeitet. Die Umsetzung dieses Förderkonzepts ist langfristig ausgelegt. Themen der Leading Houses sind: Qualität der beruflichen Bildung, Sozialkompetenzen, Lernstrategien, Technologien für die berufliche Bildung, Berufsbildungsökonomie, Berufsbildungssysteme und Verlaufsprozesse. In den Leading Houses wird eine wissenschaftliche Grundlage für die Berufsbildung gelegt und Steuerungswissen für die Berufsbildungspolitik generiert. Teil dieses Konzepts ist auch die Nachwuchsförderung.

Mit dem neuen Berufsbildungsgesetz verfügt die Berufsbildung über

#### **Kopenhagen-Prozess**

Die gegenseitige Anerkennung von Qualifikationen ist eine der Grundvoraussetzungen zur Errichtung eines europäischen Arbeitsmarktes. Im Rahmen des Kopenhagen-Prozesses haben sich die EU-Mitglieder geeinigt, einen einheitlichen Qualifikationsrahmen zu schaffen. Der Kopenhagen-Prozess ist für die Weiterentwicklung der Berufsbildung von grosser Bedeutung. Die Schweiz, vertreten durch das BBT, beteiligt sich als Beobachterin.

Die einzelnen europäischen Staaten erarbeiten zurzeit einen nationalen Qualifikationsrahmen. Dieser ist in Kompetenzfelder und Niveaus unterteilt. Parallel dazu erarbeitet jede Branche ein Kompetenzen-Referenzmodell. Darin sind die beruflichen Tätigkeiten, Funktionen und Prozesse beschrieben, die dem jeweiligen Berufssektor eigen sind, sowie die Kompetenzen, die benötigt werden, um die entsprechenden Berufe auszuüben. In der Folge werden diese Kompetenzen mit Punkten versehen und in das entsprechende Niveau und Kompetenzfeld des nationalen Qualifikationsrahmens eingefüllt.

Damit die einzelnen nationalen Qualifikationsrahmen untereinander vergleichbar werden, dient der europäische Qualifikationsrahmen als Referenz. Durch die Vergleichbarkeit der Systeme wird die gegenseitige Anerkennung von Abschlüssen international möglich.

gute Rahmenbedingungen. Dies ist jedoch nicht alles. Die Berufsbildung hat stets davon gelebt, dass sich auf allen Stufen Persönlichkeiten engagiert haben. Sie sind es, die das komplexe System Berufsbildung weiterhin

in Schwung halten. Sie sind es, die letztlich dazu beitragen, dass die Jugend auch in Zukunft in die Arbeitswelt einsteigen kann und die Betriebe über qualifizierte Berufsleute verfügen.

contact:

dani.duttweiler@bbt.admin.ch

Weitere Informationen:

www.bbt.admin.ch

## Formation professionnelle: la voie royale vers l'avenir

### La formation professionnelle est plus attrayante grâce à la nouvelle loi sur la formation professionnelle

Dani Duttweiler

Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT)

Responsable suppléant du secteur

Questions de fond et politique

Berne

**La formation professionnelle permet aux jeunes de prendre pied dans le monde du travail et assure la relève en formant de la main-d'œuvre qualifiée. Elle est orientée vers le marché du travail et intégrée au système éducatif. La nouvelle loi sur la formation professionnelle (LFPr), entrée en vigueur en 2004, lui donne un élan de modernisation.**

La formation professionnelle représente quantitativement le domaine le plus important de la formation postobligatoire. Pour les deux tiers des jeunes, soit 200 000 personnes en formation, elle constitue la voie vers l'intégration socioprofessionnelle au degré secondaire II. De plus, elle donne aux jeunes l'assurance de pouvoir entrer dans la vie adulte.

#### Des diplômes qui ouvrent bien des portes

La formation duale, en entreprise et à l'école professionnelle, est le type de formation professionnelle le plus répandu. Les jeunes ont le choix entre plus de 200 formations en apprentissage, qui vont des formations professionnelles initiales orientées vers la pratique aux formations dans le domaine de la haute technologie faisant plutôt appel à des compétences cogni-

tives. Outre la formation duale classique, il existe également la formation en école à temps complet dispensée notamment dans les écoles de métiers ou dans les écoles de commerce.

Les formations offertes sont axées sur des qualifications professionnelles effectivement recherchées et sur des places de travail existantes, ce qui permet d'assurer des débouchés aux jeunes diplômés. La Suisse peut dès lors se flatter d'avoir l'un des taux de chômage des jeunes les plus bas d'Europe.

#### De nombreuses perspectives professionnelles

Après la formation, les jeunes ont le choix entre de nombreuses possibilités de carrière et de développement. La formation professionnelle supérieure (degré tertiaire B) offre des filières attractives et demandées sur le marché du travail, qui dispensent des qualifications professionnelles spécifiques et

**La formation professionnelle est dans l'intérêt des entreprises, car celles-ci ont besoin de spécialistes bien formés.**

préparent à l'exercice de fonctions de cadre. En 2005, environ 28 000 diplômes (dont la moitié de diplômes fédéraux) ont été décernés dans le domaine de la formation professionnelle supérieure contre 20 000 dans celui des hautes écoles.

La maturité professionnelle permet d'accéder directement aux hautes écoles

spécialisées et les étudiants ayant acquis une qualification supplémentaire peuvent aujourd'hui également entrer à l'université ou à une école polytechnique fédérale (EPF). De son côté, le système de la formation professionnelle

**La politique fédérale de la formation professionnelle doit aujourd'hui davantage répondre aux besoins d'une société de services et du savoir.**

reste accessible aux personnes issues des écoles de culture générale. Finalement, il existe aussi une offre large et constamment actualisée de formation continue à des fins professionnelles.

#### L'épine dorsale de l'économie

Le système dual de la formation professionnelle a une longue tradition. La formation professionnelle est dans l'intérêt des entreprises, car celles-ci ont besoin de spécialistes bien formés. Les succès réguliers obtenus lors des Concours mondiaux des Métiers, comme la dernière fois en 2005 à Helsinki, montrent bien que dans le domaine de la formation professionnelle la Suisse est également compétitive sur le plan international. Les médailles d'or, d'argent et de bronze représentent la meilleure carte de visite pour la Suisse en tant que pôle économique.

#### Une tâche commune

La formation professionnelle est une tâche assumée en commun par les par-

tenaires que sont la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail. La Confédération est compétente pour l'assurance de la qualité et le développement du système dans son ensemble. Elle veille à la comparabilité et à la transparence des différentes offres de formation à l'échelle nationale. De plus, elle édicte les ordonnances sur la formation professionnelle initiale amenées à remplacer plus de 200 anciens règlements d'apprentissage et reconnaît les filières de formation et les règlements d'examen dans le domaine

de la formation professionnelle supérieure. Elle prend en charge un quart des dépenses publiques, conformément à la LFPr et, en fin de compte, elle promeut l'innovation et soutient des prestations particulières d'intérêt public.

La mise en œuvre de la LFPr et sa surveillance relève des cantons. Au centre des opérations se trouvent les offices cantonaux de la formation professionnelle: ils coordonnent les offres des écoles professionnelles, préparent si nécessaire des offres de formation scolaire à plein temps et surveillent les

apprentissages. Les cantons sont également responsables des services d'information professionnelle et des offices d'orientation professionnelle. Ils s'occupent en outre du marketing des pla-

**La promotion des compétences sociales et personnelles et des processus d'apprentissage autonomes ainsi que la préparation à l'apprentissage tout au long de la vie nécessitent de nouvelles formes de procédures de qualification (examens).**

ces d'apprentissage et participent au développement et au pilotage de la formation professionnelle.

Les organisations du monde du travail (terme générique utilisé dans la nouvelle LFPr englobant les associations professionnelles, les partenaires sociaux et les autres organisations et fournisseurs de la formation professionnelle) définissent le contenu des formations et développent de nouvelles offres. Les entreprises, quant à elles, assurent les places de formation et les qualifications professionnelles.

### **Les défis des prochaines années**

L'économie a connu une mutation considérable au cours des dernières années et décennies. De ce fait, la politique fédérale de la formation professionnelle doit aujourd'hui davantage répondre aux besoins d'une société de services et du savoir.

La mutation structurelle de l'économie entraîne la délocalisation des places de travail à l'étranger, ce qui a également un effet sur l'offre de places d'apprentissage. L'intervention croissante de la technologie et l'automatisation des processus ont également des conséquences: les exigences augmentent et les places d'apprentissage peu exigeantes se font de plus en plus rares.

Beaucoup d'entreprises ont aujourd'hui atteint un degré de spécialisation tel qu'elles ne sont plus en mesure d'offrir une formation intégrale. De nouveaux types de formation sont donc nécessaires pour pouvoir maintenir, à l'avenir, le système de formation dual qui a fait ses preuves.

Dans les prochaines années, la grande majorité des jeunes sera titu-

#### **Les fondements de la nouvelle formation professionnelle initiale de deux ans**

Contrairement aux formations élémentaires anciennes, la formation professionnelle initiale de deux ans constitue une offre de formation autonome et débouche sur une profession à part entière. Elle représente une solution pour les jeunes et les adultes dont les aptitudes sont essentiellement pratiques, car elle leur permet d'acquérir un titre reconnu et d'entrer de plain-pied dans l'apprentissage tout au long de la vie. Comme les formations professionnelles initiales de trois et de quatre ans, la formation professionnelle initiale de deux ans est dispensée dans trois lieux de formation: l'entreprise formatrice, l'école professionnelle et les cours interentreprises. Le bon déroulement de la formation dépend du choix de méthodes de formation, d'une didactique, d'une pédagogie et de procédures de qualification adaptées aux groupes cibles.

La formation professionnelle initiale de deux ans (art. 17 LFPr) représente une offre de formation autonome débouchant sur l'acquisition de compétences professionnelles recherchées sur le marché du travail. Comme de coutume dans le monde de la formation professionnelle, ce sont les organisations du monde travail qui décident de la création d'une formation professionnelle initiale de deux ans. En tant que partenaires de la formation professionnelle, la Confédération et les cantons apportent leur contribution en élaborant des conditions-cadre propres à garantir une offre suffisante de places de formation.

#### **Possibilités offertes par la formation professionnelle**

Des mesures supplémentaires sont prévues pour permettre au plus grand nombre possible de jeunes d'obtenir un diplôme fédéral: on peut citer les cours d'appui et d'encouragement ou le rallongement de la durée de la formation professionnelle initiale. En outre, la formation professionnelle initiale de deux ans prévoit un encadrement individuel spécialisé. Dans d'autres cas, notamment en cas de difficultés sociales ou d'intégration, des solutions individuelles doivent être recherchées, aussi en dehors du cadre de la formation professionnelle.

#### **Formation complémentaire**

La formation professionnelle initiale de deux ans est ouverte également aux adultes. Ceux-ci peuvent aussi obtenir l'attestation fédérale de formation professionnelle par le biais de la prise en compte des acquis. Sont déterminantes en l'occurrence les compétences définies dans l'ordonnance sur la formation professionnelle initiale de deux ans.

#### **Formes adaptées aux groupes cibles**

La formation professionnelle initiale de deux ans s'adresse en priorité aux personnes dont les aptitudes sont essentiellement pratiques. Lors de l'aménagement des cours, il y a donc lieu de privilégier les formes d'enseignement et les procédures de qualification adaptées aux groupes cibles considérés. De telles formes d'enseignement sont en partie déjà connues et éprouvées.

#### **Pas de diplôme sans passerelle vers d'autres formations**

La formation professionnelle initiale de deux ans fait partie intégrante du système de la formation professionnelle. La perméabilité est assurée de diverses manières – offres de formation continue à des fins professionnelles, formations professionnelles initiales de trois et de quatre ans – et réglée dans les ordonnances sur la formation professionnelle respectives.

#### **Fin de la formation élémentaire**

Dès qu'une ordonnance sur la formation professionnelle initiale de deux ans est en vigueur, aucun nouveau contrat régissant la formation élémentaire n'est autorisé sur le plan fédéral dans le champ professionnel concerné.

laire d'un diplôme du degré secondaire II. Mais on estime que près de 20% des jeunes ont besoin de mesures complémentaires s'ils veulent réussir une formation postobligatoire correspondant à leurs capacités. Il convient dès lors de renforcer l'engagement en leur faveur, tout spécialement en faveur de ceux qui rencontrent des problèmes d'ordre scolaire ou social.

L'importance de la formation professionnelle supérieure est aujourd'hui en partie sous-estimée. Il en résulte que la formation professionnelle risque de s'«académiser» et le système dual de se rapprocher lentement du système scolaire. Ce qui importe en fin de compte c'est de donner une base solide à la formation professionnelle à l'échelle internationale. Il faut avant tout faire accepter le système dual face aux traditions anglosaxonne (*training on the job*) et latine (pays aux traditions de formation scolaire). La formation orientée vers la pratique doit occuper une juste place dans le système de classification international.

### Renforcement de la formation professionnelle

La nouvelle LFPr est entrée en vigueur en 2004. Elle a pris la mesure des mutations économiques, sociales et démographiques intervenues depuis l'entrée en vigueur de la loi précédente en 1980.

La nouvelle loi rassemble pour la première fois toutes les professions (à l'exception de celles du domaine des hautes écoles) au sein d'un système uniforme les rendant ainsi comparables entre elles. Elle s'applique aussi aux formations de l'agriculture et de la sylviculture, réglementées auparavant par d'autres actes législatifs. Les domaines professionnels de la santé, du social et des arts (SSA), jusque-là réglementés par les cantons, relèvent à présent également de la politique fédérale en matière de formation professionnelle.

Tout compte fait, la nouvelle loi contribue au renforcement de la formation professionnelle. Elle propose des voies nouvelles et différenciées dans ce domaine et encourage la perméabilité du système de la formation (professionnelle). À côté de l'apprentissage classique, elle laisse de la place aux forma-

tions professionnelles initiales ayant une part élevée d'enseignement scolaire et aux formations axées sur la pratique ayant un profil de qualification propre destinées aux jeunes en difficulté scolaire. De plus, elle définit la formation professionnelle supérieure qui ne fait pas partie du domaine des hautes écoles, introduit un financement axé sur les prestations et accorde davantage de responsabilité aux acteurs sur place.

### Loi cadre ouverte

Le principe du partenariat, qui a fait ses preuves, est inscrit à l'art. 1 de la nouvelle LFPr et constitue le programme de cette dernière. Il permet d'avoir une approche des problèmes plus globale, plus différenciée et de meilleure qualité. Toutefois, le partenariat ne s'établit pas de manière unilatérale, mais il doit être vécu et développé conjointement. Il prend vraiment son essor lorsque

chacun des acteurs évalue sa marge de manœuvre, saisit les opportunités et se tient prêt à apprendre des autres.

La réglementation du partenariat est un exemple qui montre que la nouvelle LFPr est conçue pour être une loi ouverte. Elle définit les structures et fixe les règles de l'organisation et de la collaboration. À l'intérieur de ce cadre, c'est aux différents acteurs de donner une forme concrète aux directives générales et de trouver des solutions répondant à leurs besoins. D'une part, cela permet de poursuivre ce qui est valable sous une forme moderne et, d'autre part, la nouvelle LFPr donne l'occasion d'innover et de remettre en question ce qui existe.

### Les apprentissages deviennent des formations professionnelles initiales

Au cours de la phase de mise en œuvre de la nouvelle LFPr, il faut, entre autres, procéder à la révision des anciens règle-

#### Le fonds en faveur de la formation professionnelle: un nouvel instrument

La nouvelle LFPr prévoit à l'art. 60 que le Conseil fédéral peut, sur demande d'une organisation du monde du travail, déclarer obligatoire pour toute une branche la participation à un fonds en faveur de la formation professionnelle.

Les fonds en faveur de la formation professionnelle sont, selon cette même loi, propres à chaque branche. Les contributions sont prélevées au sein de celle-ci et servent aux mesures d'encouragement de la formation professionnelle qui lui sont spécifiques (développement d'offres de formation, organisation de cours et de procédures de qualification, promotion du domaine professionnel, etc.).

#### Paiement de prestations d'intérêt général pour une branche

La déclaration de force obligatoire a pour effet de placer devant leurs responsabilités les entreprises qui n'avaient jusqu'alors pas participé aux coûts généraux de la formation professionnelle au sein de la branche tout en profitant des contributions des membres de l'association professionnelle. De la sorte, les entreprises non-membres doivent se montrer solidaires et toutes les entreprises d'une branche sont logées à la même enseigne.

#### Conditions pour la déclaration de force obligatoire générale

Sur demande, le Conseil fédéral peut déclarer obligatoire pour toutes les entreprises d'une branche la participation à un fonds. L'art. 60, al. 4, LFPr définit les conditions de cette mesure:

- les quorums sont respectés (au moins 30 % des entreprises de la branche avec un minimum de 30 % des employés participent financièrement au fonds en faveur de la formation professionnelle);
- l'association professionnelle dispose de sa propre institution de formation;
- les contributions doivent bénéficier aux professions spécifiques à la branche;
- les contributions doivent profiter à toutes les entreprises de la branche.

#### Autres types de fonds en faveur de la formation professionnelle

Il existe d'autres types de fonds en faveur de la formation professionnelle outre ceux propres à chaque branche (art. 60 LFPr):

- fonds en faveur de la formation professionnelle non obligatoires: les contributions sont volontaires et régies par des dispositions de droit privé;
- fonds cantonaux en faveur de la formation professionnelle recouvrant plusieurs branches: les contributions sont régies par des dispositions relevant du droit cantonal;
- contributions en faveur de la formation professionnelle dans le cadre de conventions collectives de travail (CCT): les contributions sont réglementées par les CCT respectives.



ments d'apprentissage. Ceux-ci s'appellent désormais des ordonnances sur la formation professionnelle. Les règlements utilisés à l'heure actuelle restent valables jusqu'à ce que les ordonnances sur la formation correspondantes entrent en vigueur. Aux professions réglementées par l'ancienne LFPr et par la loi sur l'agriculture et la sylviculture (plus de 200 professions) viennent s'ajouter celles des domaines de la santé, du social et des arts (SSA), qui relèvent dorénavant de la compétence de la Confédération. De nouvelles formations professionnelles initiales de deux ans, sanctionnées par une attestation fédérale, sont créées pour compléter celles sanctionnées par un certificat de capacité.

Compte tenu de la complexité, de la précarité des ressources en personnel et des conséquences financières d'éventuelles innovations, un partenaire ne peut pas décider seul la révision d'une profession. Les partenaires doivent en

#### Processus de Copenhague

La création d'un marché du travail européen passe inconditionnellement par la reconnaissance réciproque des qualifications. Dans le contexte du processus de Copenhague, les membres de l'Union européenne se sont mis d'accord sur un cadre de certification unifiée. Le processus de Copenhague revêt une grande importance pour le développement futur de la formation professionnelle. La Suisse, représentée par l'OFFT, y participe en tant qu'observatrice.

Les États européens élaborent chacun en ce moment un cadre national de certifications, subdivisé en domaines de compétences et en niveaux. Parallèlement, chaque branche établit un référentiel de compétences, qui décrit les activités professionnelles, les fonctions et les processus relatifs à chaque secteur professionnel, ainsi que les compétences requises pour l'exercice d'une profession dans ledit secteur. Par la suite, ces compétences sont dotées de points et introduites dans le niveau et le domaine de compétences correspondants du cadre national de certifications.

Le cadre européen de certifications est la référence qui permet de comparer les cadres nationaux de certifications entre eux. À son tour, la comparabilité des systèmes permet d'obtenir la reconnaissance réciproque des diplômes au niveau international.

effet s'accorder non seulement sur le contenu de la révision, mais aussi sur le processus. Pour contrôler ce dernier, la Confédération, les cantons et les organisations du monde du travail se sont entendus sur un «Masterplan Formation professionnelle».

Les modèles de formation peuvent à l'avenir varier considérablement d'une formation professionnelle initiale à l'autre. L'ancien règlement autorisant deux jours d'école au maximum n'est plus valable. Il existe plusieurs possibilités de moduler le déroulement d'une formation professionnelle initiale, par exemple:

- la forme d'organisation classique avec un ou deux jours d'école et trois ou quatre jours de travail en entreprise sur toute la durée de la formation professionnelle initiale;
- le modèle dégressif, avec un plus grand nombre de jours d'école au début de la formation. Ce nombre diminue par la suite de manière à ce que les personnes en formation passent plus de temps dans l'entreprise en dernière année de formation, au moment où ils sont mieux qualifiés;
- l'année initiale d'apprentissage intégrée (différents modèles possibles).

Finalement, en effectuant les réformes, il convient de tenir toujours compte de leurs répercussions pour les entreprises. Celles-ci forment des personnes pour des raisons économiques, d'où la nécessité de considérer les réformes également sous cet angle (voir l'article de Jürg Schweri, pp. 21).

#### Procédure de qualification: promotion de la perméabilité

La promotion des compétences sociales et personnelles et des processus d'apprentissage autonomes ainsi que la préparation à l'apprentissage tout au long de la vie nécessitent de nouvelles formes de procédures de qualification (examens). La nouvelle LFPr en tient compte en prévoyant la possibilité d'introduire, outre les examens classiques, également d'autres façons d'attester une qualification dans le cadre d'un certificat de fin d'études.

Les adultes en sont les principaux bénéficiaires. Ils peuvent en effet obtenir un certificat de la formation profes-

sionnelle initiale sans devoir suivre une formation dans un cadre formel. La LFPr prévoit diverses possibilités pour attester les compétences: cela va des procédures réglementées et structurées, destinées à des groupes professionnels ou à des parties d'entre eux, jusqu'aux autres procédures de qualification, qui permettent de prendre en compte les acquis de manière individuelle.

Dans la mesure où les procédures peuvent être standardisées, l'ordonnance sur la formation professionnelle ini-

**La formation professionnelle a toujours pu compter sur l'engagement de personnalités à tous les niveaux. C'est grâce à elles que le système complexe de la formation professionnelle garde son élan.**

tiale de chaque profession règle la formation complémentaire de manière spécifique. Les requérants sont tenus de documenter leur expérience professionnelle et leurs acquis. L'office de la formation professionnelle du canton de domicile est compétent pour l'admission à une procédure de qualification de la formation professionnelle initiale.

#### Passage au financement forfaitaire

La LFPr remplace le système de subventionnement axé sur les dépenses par des montants forfaitaires axés sur les prestations versés aux cantons. Par ailleurs, 10 % des fonds fédéraux sont réservés à la promotion de projets de développement et à des prestations particulières d'intérêt public. Le nouveau système rend l'emploi des moyens financiers alloués plus efficace et plus transparent grâce à la définition claire de leur utilisation.

La part de la Confédération aux dépenses des pouvoirs publics passera de moins d'un cinquième à un quart. Cela correspond, d'une part, à l'élargissement de la compétence de la Confédération et, d'autre part, à la volonté d'assumer une plus grande part des coûts de la réforme de la formation professionnelle.

#### Recherche en formation professionnelle

Dans le cadre de l'élaboration de la nouvelle LFPr, il est devenu clair que l'on

ne dispose pas du savoir nécessaire au pilotage du système de la formation. C'est pourquoi, l'Office fédéral de la formation professionnelle et de la technologie (OFFT), appuyé par un organe formé de scientifiques, a défini des thèmes principaux qui sont actuellement traités de manière scientifique par des Leading Houses (composées d'une ou plusieurs chaires universitaires). La mise en œuvre du concept d'encouragement est prévue sur le long terme. Les thèmes traités par les Leading Houses sont la qualité de la formation professionnelle, les compétences sociales, les stratégies d'apprentissage, les tech-

nologies appliquées à la formation professionnelle, l'économie de la formation professionnelle, les systèmes de formation professionnelle et les processus de déroulement. Les Leading Houses sont appelées à créer l'assise scientifique requise pour la formation professionnelle et à générer le savoir en matière de pilotage de la politique de la formation professionnelle. L'encouragement de la relève fait également partie du concept.

La nouvelle LFPr crée de bonnes conditions-cadre à la formation professionnelle. Mais cela n'est pas tout. La formation professionnelle a toujours

pu compter sur l'engagement de personnalités à tous les niveaux. C'est grâce à elles que le système complexe de la formation professionnelle garde son élan. Elles contribuent à ce que les jeunes puissent continuer à intégrer le marché du travail et les entreprises à disposer de professionnels qualifiés.

contact:

[dani.duttweiler@bbt.admin.ch](mailto:dani.duttweiler@bbt.admin.ch)

Pour de plus amples informations:

[www.bbt.admin.ch](http://www.bbt.admin.ch)

## Warum Unternehmen Lehrlinge ausbilden Die Lehrlingsausbildung lohnt sich

Jürg Schweri

Leiter Bildungsökonomische Studien  
Eidgenössisches Hochschulinstitut  
für Berufsbildung (EHB)  
Zollikofen

**Vor wenigen Jahren konnte erstmals mit einer Kosten-Nutzen-Studie bei Schweizer Betrieben gezeigt werden: Die Lehrlingsausbildung lohnt sich. Doch wie ist dieser Befund zu verstehen? Und darf die Ausbildung von Jugendlichen überhaupt mit ökonomischen Motiven begründet werden? Ein Koautor der Studie nimmt Stellung.**

Die Erhebung<sup>1</sup> aus dem Jahr 2000/01 der Forschungsstelle für Bildungsökonomie an der Universität Bern brachte zutage: Berufslernende kosten einen Betrieb im Schnitt pro Jahr rund 26 000 Franken (vor allem Lehrlingslöhne und Löhne für AusbilderInnen). Dem steht jedoch ein durchschnittlicher Wert von 28 000 Franken gegenüber, den die Lernenden durch ihre produktive Arbeit im Betrieb beisteuern.

<sup>1</sup> Schweri, J., Mühlemann S., Pescio Y., Walther B., Wolter S., & Zürcher, L. (2003): Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe. Chur/Zürich: Rüeeggger.

Es resultiert also im Schnitt ein geringer Nettoertrag von rund 2000 Franken. Hochgerechnet auf alle ausbildenden Schweizer Betriebe ergeben sich eindruckliche Zahlen: Die gesamthaft anfallenden Bruttokosten belaufen sich auf 4,8 Milliarden Franken, die produktiven Erträge gar auf fast 5,2 Milliarden Franken. Es verbleibt den ausbildenden Betrieben ein Nettoertrag von 386 Millionen Franken pro Jahr.

Diese Nachricht freute bei der Publikation im Jahre 2003 die Partner der Berufsbildung und alle politischen Lager gleichermaßen, wenn auch teilweise aus unterschiedlichen Gründen. Die Wirtschaftsverbände freuten sich über eine offensichtlich funktionierende duale Berufsbildung, warnten aber (etwa in einer Stellungnahme des Arbeitgeberverbandes) zugleich davor, die Ausbildung nur unter ökonomischen Gesichtspunkten zu betrachten. Für die Gewerkschaften war das Ergebnis ein Fingerzeig für die Wirtschaft, neue Lehrstellen zu schaffen. Zudem wurden die Erträge als Hinweis darauf verstanden, dass ein Spielraum für höhere Lehrlingslöhne vorhanden sei.

Aus den Augen geriet sehr rasch das zweite wichtige Ergebnis der Studie,

dass sich nämlich die Ausbildung in den Betrieben äusserst heterogen präsentiert und die Durchschnittswerte alleine wenig aussagekräftig sind.

Zum einen zeigen sich zwischen den Berufen grosse Unterschiede in den Nettoerträgen beziehungsweise Nettokosten. Während die Ausbildung von Elektromonteuren und -monteurinnen hoch rentabel ist, müssen die Firmen für die Ausbildung von Polymechanikern und -mechanikerinnen Nettokosten in Kauf nehmen.

Diese Beispiele zeigen, dass es grundsätzlich zwei verschiedene Arten gibt, ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis der Ausbildung sicherzustellen: Entweder können die Lernenden während der Lehre so produktiv eingesetzt werden, dass sich alle Kosten decken lassen, oder es verbleiben am Ende der Lehre ungedeckte Nettokosten, die durch Nutzen nach der Lehre gedeckt werden können.

Dieser Nutzen nach der Lehre wurde von der Studie ebenfalls teilweise ermittelt. Die Grundidee dahinter: Muss ein Betrieb Fachkräfte über den externen Arbeitsmarkt einstellen, so entstehen ihm verschiedene Kosten, die sich durch das Weiterbeschäftigen selbst ausgebildeter Fachkräfte vermeiden lassen. Für die externe Rekrutierung

fallen konkret Such- und Inserierungskosten sowie Kosten für die Bearbeitung von Bewerbungsdossiers und für Bewerbungsgespräche an. Eigene Lernende am Ende ihrer Lehrzeit dagegen müssen nicht gesucht und auch nicht intensiv geprüft werden – ihre Fähigkeiten und ihre Arbeitsweise konnten im Betrieb drei bis vier Jahre lang eins zu eins beobachtet werden.

Extern rekrutierte Fachkräfte müssen des Weiteren eingearbeitet werden, da sie in der Regel die Abläufe im Betrieb nicht kennen und häufig auch mit den Produkten, den Kunden beziehungsweise Märkten sowie mit den Lieferanten nicht bekannt sind. Auch hier haben selbst ausgebildete Fachkräfte den Vorteil, dass sie mit dem Betrieb und seinem Umfeld vertraut sind und keine spezielle Betreuung oder Einarbeitungszeit mehr brauchen.

In der Studie wurde erhoben, wie teuer den Betrieben Such- und Einarbeitungskosten zu stehen kommen, die für Einstellungen über den externen Arbeits-

markt anfallen. Dieser Betrag lässt sich durch das Weiterbeschäftigen von Lernenden einsparen. Der Betrag wurde

**Entweder können die Lernenden während der Lehre so produktiv eingesetzt werden, dass sich alle Kosten decken lassen, oder es verbleiben am Ende der Lehre ungedeckte Nettokosten, die durch Nutzen nach der Lehre gedeckt werden können.**

daher mit dem Anteil der Lernenden multipliziert, die nach der Lehre mindestens ein Jahr lang im Betrieb verbleiben, um die sogenannten Opportunitätsbeiträge pro Lehrling zu erhalten. Bei den Polymechanikern und -mechanikerinnen handelt es sich im Schnitt um 22 000 Franken, bei den Elektromonteuren und -monteurinnen dagegen um rund 8000 Franken. Es zeigt sich deutlich: Bei der «teuren» Polymechaniker-Ausbildung investiert der Betrieb während der Lehrzeit, um den

eigenen Fachkräftenachwuchs auszubilden und mit der Weiterbeschäftigung der Lernenden einen Nutzen nach der Lehre zu erzielen. Bei der Elektromonteur-Ausbildung steht die Weiterbeschäftigung jedoch nicht im Vordergrund. Es ist sogar rentabler, die fertig ausgebildeten Fachkräfte ziehen zu lassen und neue Lernende einzustellen.

Doch auch innerhalb der Berufe zeigen sich grosse Unterschiede in den Kosten und Nutzen der Ausbildung. Grossbetriebe weisen in manchen Berufen ganz andere Zahlen auf als Kleinbetriebe (während dies in anderen Berufen wiederum nicht zutrifft). Ein heterogener Beruf wie die Ausbildung zur Kauffrau respektive zum Kaufmann lässt sich mit einem Durchschnitt besonders schlecht erfassen. Die Streuung der Kosten-Nutzen-Zahlen rund um den Durchschnitt ist sehr gross.

So positiv also die Nachricht von der im Schnitt lohnenden Berufsausbildung war, sie war doch mit der Warnung ver-

## Ihr Partner für Mikroverfilmung, Scannen und Archivierung.

Wir haben Lösungen für Bibliotheken, Archive  
und Zeitungsverlage.  
Die Digitalisierung und Dokumentarchivierung  
ist unsere Stärke.  
OCR Schrifterkennung (Frakturschrift).  
Web-Archivierung.



### Dienstleistungen:

Archivierungslösungen: verfilmen und/oder scannen von Büchern, Zeitungen,  
und aller Art von Dokumenten, Dias, Fotos, etc.  
inkl. Digitalisierung von Mikrofilmen.

**ALOS**  
Document Management

ALOS AG, Loostrasse 17 Telefon +41-(0) 43-388 10 88 e-mail info@alos.ch  
CH-8803 Rüschlikon Telefax +41-(0) 43-388 10 89 www.alos.ch



### Konservierungslösungen aus Papier und Karton ISO 9706

- 250 Standardprodukte für verschiedenste Bestände:  
von Manuskripten bis Plakate und Karten,  
von Broschüren bis Bücher,  
von Glasplatten und Negativen bis Abzüge,  
von Mikrofilmen bis CDs,  
von Urkunden mit Siegeln bis Textilien
- jegliche Anfertigung auf Kundenwunsch möglich
- 30 Papier- und Kartonsorten in 150 verschiedenen  
Formaten an Lager

### Solutions de conservation en papier et carton ISO 9706

- 250 produits standard pour des fonds divers:  
de manuscrits aux affiches,  
de brochures aux livres,  
de plaques de verre et négatifs aux tirages,  
de microfilms aux CDs,  
de parchemins scellés aux textiles
- toute fabrication sur mesure possible
- 30 sortes de papier et carton en 150 formats  
différents en stock

Oekopack AG, Lattigen, 3700 Spiez  
Fon +41 33 655 90 55, Fax +41 33 655 90 51  
www.oekopack.ch, info@oekopack.ch

sehen, dass für konkrete Schlussfolgerungen immer die Heterogenität der Berufsbildung zu beachten sei. Basislehrjahre beispielsweise erscheinen für die Polymechaniker-Ausbildung sinnvoll (und sind dort auch seit längerem bekannt), um die Lernenden rasch auf ein Niveau zu führen, welches ihren produktiven Einsatz erlaubt; in der Elektromonteur-Ausbildung würden sie hingegen zu hohen Ertragseinbussen führen, weil der produktive Einsatz der Lernenden zu Beginn der Lehre wegfiel.

Schliesslich erfuhren die Aussagen zur Rentabilität der Berufsausbildung noch eine weitere Einschränkung: In der

**So positiv die Nachricht von der im Schnitt lohnenden Berufsausbildung war, sie war doch mit der Warnung versehen, dass für konkrete Schlussfolgerungen immer die Heterogenität der Berufsbildung zu beachten sei.**

Studie waren nicht nur ausbildende, sondern auch nicht ausbildende Betriebe befragt worden. Die Analyse der Unterschiede zwischen diesen beiden Arten von Betrieben zeigte, dass die Kosten und Nutzen der Ausbildung eine wichtige Rolle spielten dafür, ob ein Betrieb ausbildete oder nicht. Anders gesagt: Die meisten der nicht ausbildenden Betriebe bildeten gerade deswegen nicht aus, weil ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis bei der Ausbildung weniger günstig wäre als jenes bei den ausbildenden Betrieben. Dieses Resultat hat weitreichende Folgen für die Bildungspolitik und ist Gegenstand eines weiteren, in diesem Heft abgedruckten Artikels (vgl. S. 24).

### **Bilden Betriebe aus ökonomischen Gründen aus?**

Der Kunde von der lohnenden Lehrlingsausbildung taten die zuvor diskutierten Einschränkungen keinen Abbruch. Hingegen führte das an sich erfreuliche Resultat zu einem merkwürdigen Spagat der Argumente. Als Werbeargument für die Schaffung von Lehrstellen war das Resultat allerorten hoch willkommen. Zugleich schien es aber unanständig zu unterstellen, dass

die Betriebe Lernende aus ökonomischen Motiven ausbildeten. Gewerkschaften wie Wirtschaftsverbände waren sich einig, dass die Berufsausbildung eine gesellschaftliche Verantwortung darstelle und die Arbeitgeber somit einer sozialen Pflicht nachkamen beziehungsweise der Gesellschaft einen Dienst erwiesen. Wie aber passte das dazu, die Rentabilität der Ausbildung als Ausbildungsargument zu verwenden?

Die Meinung der Autoren der Kosten-Nutzen-Studien war und ist eindeutig: Ökonomische Motive spielen eine wichtige Rolle in der Berufsbildung (aufseiten der Betriebe wie aufseiten der Lernenden), und es ist nichts Unanständiges daran. Im Gegensatz zu vollschulisch ausgerichteten Teilen unseres Bildungswesens, die vom Staat alleine reguliert werden, bestimmen ökonomische Motive unmittelbar und spürbar die Form und das Ausmass der Lehrlingsausbildung in der Schweiz. Viele Jugendliche könnten keine Berufslehre in Angriff nehmen, wenn nicht auch die Wirtschaft dieser Ausbildungsform verpflichtet wäre und dementsprechend Lehrplätze zur Verfügung stellen würde.

Obwohl die Berufslehre als System ein Zusammenspiel zwischen Wirtschaft, Staat und den Auszubildenden

**Ziel des Berufsbildungssystems ist es, dass alle Beteiligten (Jugendliche, Wirtschaft, Staat) sich zum gegenseitigen Vorteil engagieren.**

darstellt, ist die Grundvoraussetzung für eine Lehrlingsausbildung schweizerischen Zuschnitts die Bereitschaft der Wirtschaft, für Schulabgängerinnen und -abgänger Ausbildungs- und Arbeitsplätze zu schaffen. Diese Bereitschaft hängt nicht nur davon ab, ob sich ein Unternehmen mit dieser Form der (Aus-)Bildung identifiziert. Die wirtschaftlichen Aussichten der Branche, des Betriebes oder des auszubildenden Berufes sind gleichermassen ausschlaggebend.

Auf einen kurzen Nenner gebracht kann man davon ausgehen, dass, falls die Ausbildung von Lehrlingen ökonomisch

keinen Sinn machen würde, diese in ihrer heutigen Form schwerlich überleben könnte.

Bei der Entscheidung für die Ausbildung spielt zweifellos auch der Wunsch eine Rolle, jungen Menschen eine Ausbildung zu bieten; doch gibt es gute Gründe anzunehmen, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Ausbildung für die Entscheidung der Firmen insgesamt wichtiger ist:

– Soziale Verantwortung kann und muss eine Firma auf vielerlei Art und Weise wahrnehmen: Indem sie Arbeitsplätze schafft, auch Arbeitsplätze für Benachteiligte, indem sie den Umweltschutz in der Produktion beachtet, faire Löhne zahlt usw. Zugleich bewegt sie sich jedoch in einem Wettbewerbsumfeld, d.h., die Kunden werden ihre Produkte oder Dienstleistungen nur nachfragen, wenn sie bei gleicher Qualität nicht teurer sind als die der Konkurrenz. Der Wettbewerb führt dazu, dass sich die profitabelsten Firmen, also jene, welche die (in den Augen der Abnehmer) beste Leistung zu den geringsten Kosten erbringen, auf dem Markt durchsetzen. Entsprechend kann die Firma die genannten sozialen Ziele nur soweit verfolgen, als sie nicht zu stark mit den betriebswirtschaftlichen Interessen kollidieren. Eine Firma kann es sich etwa in der Regel nicht leisten, langfristig bei ungünstigem Kosten-Nutzen-Verhältnis auszubilden. Die betriebliche Ausbildung muss innerhalb der Schranken operieren, welche von den Absatzmärkten gesetzt werden, auf denen die jeweilige Firma tätig ist. Die Ausbildung von Jugendlichen, für die keine Arbeit vorhanden ist, könnte beispielsweise in einem Kleinstbetrieb durchaus das Fortbestehen des Betriebes gefährden.

– Das Argument der sozialen Verantwortung als treibende Kraft hinter der Ausbildungsbereitschaft der Betriebe hat wenig empirische Erklärungskraft. Lassen sich die Schwankungen auf dem Lehrstellenmarkt, wo sich in den vergangenen Jahrzehnten Phasen von Lernenden-

Knappheit und solche von Lehrstellen-Knappheit abgewechselt haben, mit Ausschlägen und Wellenbewegungen in der sozialen Verantwortung der Betriebe erklären? Dienstleistungsbetriebe bilden im Durchschnitt weniger häufig aus als Betriebe des Baugewerbes. Liegt die Begründung dafür in einer höheren sozialen Verantwortung des Baugewerbes? Abgesehen davon, dass sich soziale Verantwortung schwer messen lässt, gibt es wenig Hinweise darauf, dass sich die Vorgänge auf dem Lehrstellenmarkt auf starke Veränderungen in der sozialen Verantwortung der Arbeitgeber zurückführen liessen.

Hingegen ist es offensichtlich, dass sich die betrieblichen Voraussetzungen für die Ausbildung in unterschiedlichen Branchen oder in Betrieben unterschiedlicher Grösse stark unterscheiden: Es fallen jeweils andere Tätigkeiten an, der Arbeitsablauf ist anders organisiert, und das beeinflusst sowohl die Kosten wie die Erträge, die bei der Ausbildung von Berufslernenden anfallen. Es lassen sich beispielsweise die Hypothesen aufstellen, dass in einem Grossbetrieb mehr Arbeiten anfallen, welche sinnvoll von Lernenden erledigt werden können und dass er mehr Möglichkeiten hat, gute Lernende nach der Ausbildung weiterzubeschäftigen. Beide Hypothesen postulieren, dass in Grossbetrieben mehr Erträge aus der Ausbildung anfallen, was zur weiteren Hypothese führt, dass Grossbetriebe eher ausbilden als Kleinbetriebe. Das Kosten-Nutzen-Modell ist also nützlich in dem Sinne, dass sich mit Daten überprüfbare Hypothesen ableiten lassen. Gleichzeitig dient das Modell auch dazu – wenn es empirisch bestätigt werden kann –, die Resultate der Analysen zu interpretieren.

- Die beste Art, über den Einfluss verschiedener Faktoren etwas auszusagen, liegt in direkten empirischen Untersuchungen. Bisher liegen für die Schweiz nur wenige Untersuchungen vor, welche das unterschiedliche Ausbildungsverhalten der Betriebe direkt analysie-

ren. Mühlemann et al. (2005)<sup>2</sup> etwa weisen nach, dass die erwarteten Nettokosten während der Ausbildung einen signifikanten Einfluss auf die Ausbildungswahrscheinlichkeit eines Betriebes haben. Sind alle anderen Umstände gleich, wird derjenige Betrieb eher ausbilden, der niedrige Nettokosten beziehungsweise höhere Nettoerträge aus der Ausbildung erwartet.

### **Darf ein Betrieb aus ökonomischen Gründen ausbilden?**

Die bisher angeführten Argumente waren positiver und nicht normativer Natur, das heisst, es wurde (theoretisch)

**Ökonomische Motive spielen eine wichtige Rolle in der Berufsbildung (aufseiten der Betriebe wie aufseiten der Lernenden), und es ist nichts Unanständiges daran.**

begründet, warum für die Betriebe die Kosten-Nutzen-Folgen bei der Entscheidung für oder gegen eine eigene Ausbildung entscheidend sind und dass Forschung und Politik diesem Faktor entsprechend grosse Beachtung schenken müssen.

Eine ganz andere Frage als die, wie die Entscheidung tatsächlich getroffen wird, ist die Frage, wie sie getroffen werden sollte. Ist es aus sozialer oder ethischer Perspektive richtig, wenn die Betriebe ihre Ausbildungsentscheidung einem Kosten-Nutzen-Kalkül unterwerfen? Diese Frage liegt ausserhalb der positiven Wissenschaft, da sie Werthaltungen beinhaltet. Was die Wissenschaft zu dieser Frage jedoch beitragen kann, ist, Überlegungen anzustellen, ob das Ergebnis dieses Handelns für die Betroffenen – gemessen an bestimmten Kriterien – besser oder schlechter ausfällt, als wenn sich das Handeln auf andere Entscheidungskriterien stützen würde. Eine umfassende Diskussion dieses Punktes würde den Rahmen dieses Artikels sprengen, weil Grundfragen der marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung in Gegenüberstellung zu anderen Systemen angesprochen sind.

Es lässt sich aber in aller Kürze argumentieren, warum das Handeln der

Betriebe die gesamtgesellschaftliche Wohlfahrt fördern und durchaus auch im Interesse der Jugendlichen liegen kann: Wenn sich die Betriebe gemäss ihrem Kosten-Nutzen-Kalkül für eine Ausbildungstätigkeit entscheiden, werden in der Wirtschaft jene Betriebe ausbilden, bei denen sich die Ausbildung am meisten auszahlt. Das bedeutet für die Jugendlichen, dass sie an ihrer Lehrstelle für wirtschaftlich relevante, d.h. produktive, Tätigkeiten gebraucht werden und ernsthaft in den Produktionsprozesseingebunden werden. Diese Praxiserfahrung macht viel vom Erfolg des dualen Ausbildungssystems (z. B. niedrige Jugendarbeitslosigkeit) im Vergleich zu vollschulischen Systemen aus, wie sie in anderen Ländern existieren. Würden die Firmen dagegen aus anderen als ökonomischen Motiven in grosser Zahl Lehrstellen anbieten, wäre die Gefahr gross, dass für die Jugendlichen zu wenig sinnvolle Arbeit vorhanden ist, die sie auf dem Weg zur Fachperson im jeweiligen Beruf weiterbringt. Da beim Kosten-Nutzen-Kalkül der Firmen auch ein allfälliger Nutzen durch die Weiterbeschäftigung der selbst ausgebildeten Berufsleute einfließt, ist zudem sichergestellt, dass auch in jenen Branchen und Berufen ausgebildet wird, bei denen es in Zukunft Arbeitskräftebedarf und somit gute Arbeitsplatzchancen für die Jugendlichen gibt. Diese Gründe sprechen dafür, dass dank dem Kosten-Nutzen-Kalkül der Betriebe die Lehrstellen dort geschaffen werden, wo sie – auch aus Sicht der Jugendlichen und der Gesamtgesellschaft – am sinnvollsten angesiedelt sind.

Ein weiterer Aspekt der Diskussion um ökonomische versus soziale Motive ist die negative Konnotation, die ökonomischen Begriffen wie «Profit», «rentabel» oder «Nutzen» anhaftet. Diese Begriffe sagen jedoch in der ökonomischen Theorie nichts über den Charakter der Menschen aus, die beispielsweise «ihren Nutzen maximieren». Es handelt sich um abstrakte Konzepte,

<sup>2</sup> Mühlemann, S., Scheri, J., Winkelmann, R., & Wolter, S. C. (2005). A Structural Model of Demand for Apprentices. CESifo Working Paper No. 1417.

welche die Entscheidungssituation von Personen und Firmen beschreiben sollen. Ziel des Berufsbildungssystems ist es, dass alle Beteiligten (Jugendliche, Wirtschaft, Staat) sich zum gegenseitigen Vorteil engagieren. Wenn sich in ökonomischer Terminologie die Jugendlichen im Nutzenmaximum und die Betriebe im Profitmaximum befinden, mag dies weniger ansprechend formuliert sein, meint aber letztlich dasselbe.

#### Fazit

In diesem Artikel wurden die Hauptergebnisse einer breit angelegten Kosten-Nutzen-Untersuchung der beruflichen Bildung dargestellt. Im Schnitt erzielen die ausbildenden Betriebe in der Schweiz geringe Nettoerträge aus ihrer Lehrlingsausbildung, und zwar noch ohne Berücksichtigung von Nutzelementen, die durch Weiterbeschäftigung der ausgebildeten Lernenden entstehen. Zugleich hat sich aber eine grosse Heterogenität in den Ergebnissen

gezeigt. Die Realität der Ausbildung in verschiedenen Berufen und Betrieben muss berücksichtigt werden – politische Massnahmen und Instrumente sollten stets gezielt eingesetzt werden, da es kaum möglich ist, der Vielfalt der Berufsbildung mit einer generellen Massnahme gerecht zu werden.

Bei aller wahrgenommenen Freude über das gute Kosten-Nutzen-Verhältnis der betrieblichen Ausbildungen stiessen die Autoren der Studie auch häufig auf Zurückhaltung, sobald die Kosten und Nutzen der Ausbildung als Ausbildungsmotiv thematisiert wurden. Im Artikel wurde dargestellt, dass viele Gründe dafür sprechen, dass ökonomische Motive eine zentrale Rolle spielen und dass es ebenso gute Gründe gibt, warum eine ökonomisch motivierte Entscheidung für oder gegen die Lehrlingsausbildung in den Betrieben sogar im Interesse aller Beteiligten liegt, die Jugendlichen eingeschlossen.

Noch nicht ausbildende Betriebe sind daher mit Recht dazu aufzufor-

dern, sich mit der Berufsbildung zu beschäftigen und eine eigene Ausbildungstätigkeit ernsthaft zu prüfen. Wenn sie zum Schluss kommen, dass die Ausbildung zu hohem Aufwand führen würde, es jedoch zu wenig Arbeit gibt, die sinnvollerweise von Lernenden ausgeübt werden kann und die ihnen auch einen Lernfortschritt ermöglicht, dann ist es richtig, auf eine Ausbildungstätigkeit zu verzichten.

Sobald jedoch geeignete Arbeit vorhanden ist, dann belegen die Resultate der Kosten-Nutzen-Studie, dass eine rentable Organisation der Ausbildung möglich ist. Auch dank verschiedener staatlicher Anlaufstellen sowie der Existenz von Lehrbetriebsverbänden, welche den Einstieg in die Ausbildung erleichtern, steht einer erfolgreichen Ausbildungstätigkeit nichts mehr im Wege.

contact:

Juerg.Schweri@ehb-schweiz.ch

## ZEITSCHRIFTENAGENTUR



**Ihr persönlicher und kompetenter  
Schweizer Ansprechpartner für die  
Verwaltung Ihrer Zeitschriften- und  
Datenbankabonnemente!**

**Reduktion Ihres betriebsinternen Aufwands!  
Übergeben Sie uns Ihr Zeitschriftenportfolio!**

Huber & Lang, Hogrefe AG • Zeitschriftenagentur  
Länggass-Strasse 76 • Postfach • 3000 Bern 9

Tel.: +41 (31) 300 46 77 • Fax: +41 (31) 300 45 92  
journals@huberlang.com • www.huberlang.com

**Fachbücher • Medien • Zeitschriften**

**HUBER & LANG**



# Pourquoi les entreprises forment-elles des apprentis

## La formation d'apprentis en vaut la peine

Jürg Schweri

Directeur des études sur l'économie de l'éducation

Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle  
Zollikofen

**Il y a quelques années, une étude de coût-efficacité a pu montrer pour la première fois que la formation d'apprenti est rentable pour les entreprises suisses. Mais, comment faut-il interpréter ce résultat? La formation des jeunes peut-elle effectivement être justifiée par des motifs économiques? Un co-auteur de l'étude prend position.**

L'enquête de l'année 2000/01 du centre de recherche des sciences économiques de l'éducation à l'université de Berne<sup>1</sup> a démontré: les apprentissages coûtent en moyenne 26 000 francs par an à une entreprise (ce montant comprend principalement les salaires des apprentis et salaires des instructeurs). Toutefois, la valeur moyenne de 28 000 francs y est opposée, c'est la somme que les apprentis par leur travail productif apportent à l'entreprise. Il en résulte ainsi en moyenne un faible produit net d'environ 2000 francs. En extrapolant cette somme pour toutes les entreprises formatrices suisses on obtient des chiffres impressionnants: la totalité des frais bruts s'élèvent à 4,8 milliards de francs, et les rendements productifs s'élèvent à presque 5,2 milliards de francs. Il reste alors aux entreprises formatrices un produit net de 386 millions de francs par an.

Cette information a réjoui lors de sa publication en 2003, tant les partenaires de la formation professionnelle que les représentants politiques, même si les raisons invoquées n'étaient pas les mêmes. Les associations économiques ont apprécié le fait qu'une formation professionnelle duale fonctionne visiblement bien, elles mettaient, toutefois, en garde le fait de ne consi-

dérer la formation que sous des aspects économiques (cet avis, par exemple, a été émis par une organisation patronale). Pour les syndicats, le résultat était une indication permettant à l'économie de créer de nouvelles places de formation. En outre, le revenu du travail des apprentis a été considéré comme une indication du fait qu'il existe une marge pour une augmentation des salaires des apprentis.

On a très vite perdu de vue le deuxième résultat très important de l'étude; la formation dans les entreprises est très hétérogène. Il est donc peu pertinent de considérer seulement les moyennes. De plus, il existe de grandes différences de produits et frais nets au sein des différentes professions. La formation des monteurs électricien est

**Ces exemples montrent qu'il y a, en principe, deux différentes façons de garantir un bon rapport coût-efficacité de la formation: soit les apprentis peuvent être utilisés de façon productive pendant l'apprentissage afin que tous les frais soient couverts, soit il reste à la fin de l'apprentissage des frais nets non couverts, qui peuvent être couverts par un emploi après l'apprentissage.**

hautement rentable, les entreprises doivent accepter des frais nets pour la formation de polymécanicien. Ces exemples montrent qu'il y a, en principe, deux différentes façons de garantir un bon rapport coût-efficacité de la formation: soit les apprentis peuvent être utilisés de façon productive pendant l'apprentissage afin que tous les frais soient couverts, soit il reste à la fin de l'apprentissage des frais nets non couverts, qui peuvent être couverts par un emploi après l'apprentissage. Cette utilisation après l'apprentissage a en partie été évaluée par l'étude.

La philosophie étant: si une entreprise doit engager du personnel qualifié sur le marché de l'emploi externe, différents frais en résultent, qui pourraient être évités par l'occupation de personnel qualifié formé par l'entreprise. Pour le recrutement externe, des frais d'insertion et de recherche ainsi que des frais pour le traitement des dossiers de candidature et pour les entretiens sont à prendre en compte. Les apprentis formés au sein de l'entreprise ne doivent pas être recherchés ni évalués de manière intensive – leurs capacités et leur mode de travail ont pu être observés dans l'entreprise durant trois à quatre ans. Le personnel qualifié recruté à l'extérieur doit être formé, puisqu'il ne connaît généralement pas les procédures propres à l'entreprise. En règle générale, il n'est pas familiarisé avec les produits, ni avec les clients, ni avec les marchés, ni avec les fournisseurs. Le personnel qualifié formé à l'interne a ici aussi l'avantage d'être familiarisé avec l'entreprise et son environnement et il ne nécessite plus d'encadrement ni de temps de formation spécifique. On a relevé dans l'étude, à quel point les frais de recherche et d'insertion, pour le recrutement de personnel externe, coûtaient aux entreprises. Ce montant peut être économisé par l'engagement d'apprentis. Le montant a donc été multiplié avec la part d'apprentis qui restent dans l'entreprise pendant au moins une année après l'apprentissage, pour obtenir les bénéfices d'opportunité par apprenti. Avec les polymécaniciens on obtient en moyenne 22 000 francs, pour les monteurs électricien en revanche environ

1 Schweri, J., Mühlemann S., Pescio Y., Walther B., Wolter S., & Zürcher, L. (2003): *Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus der Sicht Schweizer Betriebe*. Chur/Zürich: Rügger.

8000 francs. Il s'avère clairement que lors d'un apprentissage « coûteux » de polymécanicien, l'entreprise investit pendant l'apprentissage, afin de former sa propre relève de personnel qualifié et afin d'obtenir un bénéfice avec l'emploi ultérieur des apprentis après l'apprentissage. Cependant lors de l'apprentissage de monteur électricien l'emploi ultérieur n'est pas au premier plan. Il est même plus rentable de laisser partir le personnel qualifié formé et d'engager de nouveaux apprentis.

Mais de grandes différences de frais et de bénéfices de l'apprentissage apparaissent même au sein d'une profession. Dans certaines professions, les grandes entreprises ont des données tout à fait différentes que les petites entreprises (cet élément est variable selon les professions). Une profession hétérogène comme la formation d'employé de commerce peut particulièrement mal être caractérisée avec une moyenne. La dispersion des nombres de coûts-bénéfices autour de la moyenne étant très grande.

Bien que l'évaluation, concernant les rendements positifs en moyenne de la formation professionnelle, soit une bonne nouvelle, elle a quand même été communiquée avec précaution. Il faut toujours considérer l'hétérogénéité de la formation professionnelle. Les années d'instruction de base semblent prépondérantes, par exemple pour les apprentissages de polymécanicien, afin que les apprentis atteignent rapidement un niveau permettant un engagement productif; pour l'apprentissage de monteur électricien, ils conduiraient toutefois à des pertes de revenu élevées, parce que l'emploi productif des apprentis au début de l'apprentissage serait supprimé.

Enfin, les déclarations concernant la rentabilité de la formation professionnelle ont été encore plus restreintes: dans l'étude, non seulement des entreprises formatrices, mais également des entreprises non formatrices ont été interrogées. L'analyse des différences entre ces deux types d'entreprises a montré que les frais et les bénéfices de la formation ont joué un rôle important pour savoir si une entreprise a formé ou pas. Autrement dit: la plupart des entreprises non formatrices n'ont justement pas formé, parce que leur rapport coût-

efficacité était moins favorable lors de la formation que celui des entreprises formatrices. Ce résultat a des conséquences étendues pour la politique de formation et fait l'objet d'un autre article se trouvant dans ce cahier (voir page 30).

### **Les entreprises forment-elles pour des raisons économiques?**

Les limitations discutées ci-dessus n'ont pas amené les partisans de l'apprentissage rentable à revoir leurs positions.

Le résultat réjouissant a en réalité amené à des arguments opposés. Ce résultat était partout bien accueilli comme un argument publicitaire pour la création de places de formation. En même temps, il semblait toutefois indécent de dire que les entreprises forment des apprentis pour des motifs économiques. Autant les syndicats que les groupements professionnels étaient d'accord pour dire que la formation professionnelle représente une responsabilité sociale et que les employeurs ont ainsi un devoir social. Comment cependant n'est-il plus possible d'utiliser la rentabilité de la formation comme argument de formation? L'avis des auteurs des études de coût-efficacité était et reste clair: les motifs économiques jouent un rôle important dans la formation professionnelle (du côté des entreprises comme du côté des apprentis), et

**En règle générale, on peut considérer que, si la formation d'apprentis ne faisait économiquement aucun sens, celle-ci pourrait à peine survivre sous sa forme actuelle.**

ceci n'a rien d'indécent. Contrairement au système de formation obligatoire qui est géré par l'État, des motifs économiques déterminent directement et de manière tangible la forme et l'ampleur de la formation d'apprenti en Suisse. Beaucoup de jeunes ne pourraient pas entreprendre un apprentissage, si l'économie ne tenait pas à cette forme de formation et donc ne mettait pas de places d'apprentissage à disposition. Bien que l'apprentissage en tant que système représente une coopération entre l'économie, l'État et l'apprentis, la condition de base pour une formation d'apprenti

de niveau suisse est la disposition de l'économie à créer des emplois et des places de formation pour les jeunes ayant fini leur scolarité. Cette disposition ne dépend pas seulement du fait de savoir si une entreprise s'identifie avec cette forme de formation. Les perspectives économiques du secteur, de l'entreprise ou de la profession à former sont décisives. En règle générale, on peut considérer que, si la formation d'apprentis ne faisait économiquement aucun sens, celle-ci pourrait à peine survivre sous sa forme actuelle.

Quand une entreprise décide de former, le souhait d'offrir une formation à de jeunes gens joue sans aucun doute aussi un rôle; mais il y a de bonnes raisons de supposer que le rapport coût-efficacité de la formation est dans l'ensemble le critère le plus important pour la décision des entreprises.

– Une entreprise peut et doit percevoir une responsabilité sociale de différentes manières: en créant des postes de travail, aussi pour une population plus désavantagée, en considérant la protection de l'environnement lors de la production, en payant des salaires équitables, etc. En même temps, une entreprise se situe dans un environnement concurrentiel, les clients ne redemanderont leurs produits ou services seulement s'ils ne sont pas plus chers et s'ils ont la même qualité que ceux de la concurrence. La concurrence a pour conséquence que les entreprises les plus rentables (aux yeux des clients), donc celles qui fournissent la meilleure prestation aux plus faibles frais, s'imposent sur le marché. En conséquence, l'entreprise ne peut suivre les objectifs sociaux cités précédemment que quand ils n'entrent pas trop fortement en collision avec les intérêts économiques. Une entreprise ne peut généralement pas se permettre de former à long terme avec un rapport coût-efficacité défavorable. La formation en entreprise doit se trouver dans les limites constituées par le marché et les débouchés, dans lesquels l'entreprise travaille. La formation des jeunes, dans un domaine sans débouchés professionnels, pourrait par exemple menacer l'existence d'une petite entreprise.



– L'argument de la responsabilité sociale comme force moteur de la volonté de formation des entreprises a peu d'explications empiriques. Les fluctuations sur le marché des places d'apprentissage, (au cours des dernières décennies, des phases de manque d'apprentis et de manque de place de formation se sont alternées), cette fluctuation peut-elle être expliquée par des changements de la responsabilité sociale des entreprises? Les prestataires de services forment en moyenne moins fréquemment que les entreprises dans l'industrie du bâtiment. La justification de cet état de fait se trouve-t-elle dans une responsabilité sociale plus élevée de l'industrie du bâtiment? Outre le fait que la responsabilité sociale ne peut être mesurée que difficilement, il y a peu d'indications permettant de démontrer que les fluctuations du marché des places d'apprentissage puissent être attribuées à des modifications fortes de la responsabilité sociale des employeurs.

Il est toutefois évident que les conditions de l'entreprise pour la formation se différencient fortement selon les différentes branches ou les dimensions des entreprises: d'autres activités sont à faire, le déroulement des travaux est organisé différemment, et cela influence aussi bien les frais que les gains qui découlent de la formation d'apprentis. Il est alors possible de faire les hypothèses suivantes: dans une grande entreprise il y a plus de travaux qui peuvent être accomplis par des apprentis et plus de possibilités d'occuper de bons apprentis après la formation. Les deux hypothèses postulent que dans les grandes entreprises, plus de bénéfices sont obtenus lors de la formation ce qui conduit à l'autre hypothèse: les grandes entreprises forment plus souvent que les petites entreprises. Le modèle de coût-efficacité est ainsi utile pour arriver à des hypothèses vérifiables à l'aide des données. Le modèle – s'il peut être confirmé empiriquement – sert également à interpréter les résultats des analyses.

– La meilleure manière d'évaluer l'influence des différents facteurs, se trouve dans les études empiriques

directes. Pour la Suisse, il y a actuellement peu d'études disponibles analysant directement le différent comportement de formation des entreprises. Mühlemann et al. (2005)<sup>2</sup> prouve par exemple que les frais nets attendus pendant l'apprentissage ont une influence significative sur la probabilité de formation d'une entreprise. Dans des circonstances identiques, l'entreprise qui formera sera celle qui aura les frais nets attendus plus faibles ou les bénéfices attendus plus élevés.

### **Est-ce qu'une entreprise peut former pour des raisons économiques?**

Les arguments énoncés jusqu'ici étaient de nature théorique et non normative. On a justifié (théoriquement) pourquoi les conséquences de coût-efficacité sont cruciales pour les entreprises dans leur décision de former un apprenti. De ce

**Un objectif du système de formation professionnelle est que tous les participants (jeunes, économie, État) s'engagent à un avantage mutuel.**

fait, la recherche et la politique doivent considérer grandement ce facteur. Il faut également se demander comment cette décision devrait être prise. Est-il socialement et éthiquement correct, de soumettre la décision de formation des entreprises à un calcul de coût-efficacité? Cette question est normative, les arguments scientifiques ne peuvent pas apporter une réponse.

Ce qui peut concourir, donc, la science à cette question, est mettre des réflexions si le résultat de cette action se trouve meilleur ou plus mauvais pour les concernés – de manière mesurée aux critères déterminés –, comme si l'action s'appuyait sur les autres critères de décision.

Ce que la science peut toutefois amener, c'est de mesurer les actions par rapport à des critères déterminés afin de voir si le résultat de ces actions est positif ou négatif pour les personnes concernées ou de voir si l'action est fondée sur d'autres critères de décision. Une discussion de ce point dépasserait le cadre de cet article, car des questions fondamentales du point de vue du sys-

tème économique de l'économie de marché devraient être abordées.

On peut toutefois argumenter brièvement, pourquoi la façon d'agir des entreprises peut soutenir la société et est également dans l'intérêt des jeunes. Si les entreprises choisissent conformément à leur calcul de coût-efficacité de s'engager dans une activité de formation, on trouvera sur le marché les entreprises formatrices pour lesquelles la formation rapporte le plus. Cela implique que les jeunes sont engagés dans leur place d'apprentissage pour des activités économiquement pertinentes, c.-à-d. productives, et ils deviennent ainsi sérieusement intégrés dans le processus de production. Cette expérience pratique constitue le grand succès du système de formation duale (p. ex. faible taux de chômage chez les jeunes) en comparaison aux systèmes entièrement scolaires existant dans d'autres pays. Si les entreprises offraient un grand nombre de places d'apprentissage pour d'autres motifs que des motifs économiques, le danger serait grand, les jeunes pourraient ne pas être engagés dans des formations demandées par le marché. Puisque dans le calcul de coût-efficacité des entreprises un bénéfice est possible, par l'emploi ultérieur des personnes formées par l'entreprise, il faut également considérer le fait qu'il faut garantir une formation dans les branches et professions, dans lesquelles à l'avenir il y aura un grand besoin de personnel. Ainsi, les jeunes auront une grande chance de trouver une place de travail. Ces raisons laissent penser que grâce au calcul de coût-efficacité des entreprises, les places de formation sont créées là où elles – du point de vue des jeunes et de la société entière – sont implantées le plus judicieusement.

Un autre aspect de la discussion des motifs sociaux vs économiques est la connotation négative des notions économiques comme «profit», «rentable» ou «bénéfice». Ces notions ne disent cependant rien dans la théorie économique sur le caractère des hommes qui par exemple «maximisent leur bénéfice».

2 Mühlemann, S., Schweri, J., Winkelmann, R., & Wolter, S. C. (2005). A Structural Model of Demand for Apprentices. CESifo Working Paper No. 1417.

ce». Il s'agit de concepts abstraits qui doivent décrire la décision des personnes et des entreprises. Un objectif du système de formation professionnelle est que tous les participants (jeunes, économie, État) s'engagent à un avantage mutuel. Si dans une terminologie économique les jeunes maximisent leurs bénéfices et les entreprises gagnent un maximum de profit, cela est peut-être formulé de manière peu agréable, mais cela implique la même chose.

### Bilan

Dans cet article, les résultats principaux d'une large étude de coût-efficacité de la formation professionnelle ont été présentés. En moyenne, les entreprises formatrices en Suisse obtiennent de faibles produits nets de leur formation d'apprentis, et ce, sans prendre en considération des éléments d'utilisation qui naissent lors de l'emploi des

apprentis formés. En même temps, une grande hétérogénéité est toutefois apparue dans les résultats. La réalité de la formation dans les différentes professions et entreprises doit être prise en considération – on devrait toujours utiliser de façon ponctuelle et ciblée les mesures et instruments politiques, puisqu'il est impossible d'être, avec une mesure générale, adapté à la variété de la formation professionnelle.

Malgré la bonne perception du bon rapport coût-efficacité des formations par les entreprises, les auteurs de l'étude se sont aussi fréquemment heurtés à une retenue, dès que les frais et le bénéfice de la formation en tant que motifs de formation ont été thématiques. Dans l'article, on a montré que beaucoup de raisons laissent penser que les motifs économiques jouent un rôle central, et qu'il y a également de bonnes raisons, pour qu'une décision de formation motivée économiquement soit

dans l'intérêt de tous les participants, y compris des jeunes.

Des entreprises qui ne forment pas doivent être sensibilisées afin qu'elles se préoccupent de la formation professionnelle. Si elles arrivent à la conclusion que la formation conduirait à une dépense élevée, qu'il y a trop peu de débouchés pour un apprenti, alors il est correct de renoncer à une activité de formation. Toutefois, les résultats de l'étude de coût-efficacité démontrent qu'une organisation profitable de la formation est possible quand il existe une demande de main-d'œuvre. Grâce à différentes organisations cantonales ainsi qu'à l'existence de réseaux d'entreprises formatrices qui facilitent l'entrée dans la formation, plus rien ne crée un obstacle à une activité de formation réussie.

contact :

Juerg.Schweri@ehb-schweiz.ch

## Warum Betriebe keine Lehrlinge ausbilden – und was man dagegen tun könnte

Samuel Mühlemann  
Wissenschaftlicher Assistent an der  
Forschungsstelle für Bildungsökonomie (FFB) an der Universität Bern

Jürg Schweri  
Leiter Bildungsökonomische Studien  
Eidgenössisches Hochschulinstitut für  
Berufsbildung (EHB), Zollikofen

Stefan C. Wolter  
Direktor der Schweizerischen Koordinationsstelle für Bildungsforschung (SKBF), Aarau

**Eine bildungsökonomische Kosten-Nutzen-Analyse der dualen Lehre in Schweizer Unternehmen<sup>1</sup> hat gezeigt, dass bei der Mehrzahl der Lehrverhältnisse die Ausbildungskosten schon während der Lehrzeit durch die produktive Leistung des Lehrlings im Betrieb gedeckt werden können.**

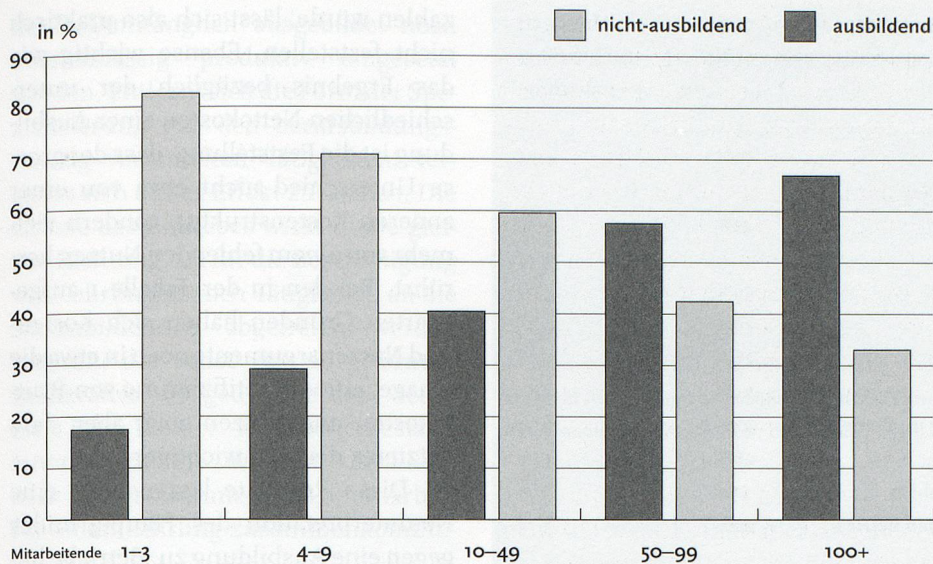
<sup>1</sup> Vgl. Schweri et al. 2003

Angesichts dieser Resultate kann man sich schwerlich vorstellen, dass potenzielle Lehrbetriebe auf die Ausbildung von Lehrlingen verzichten würden, wenn sie dieselbe Kosten-Nutzen-Struktur aufwiesen wie die heute ausbildenden Betriebe. Weshalb bilden diese Betriebe keine Lehrlinge aus? Was könnte man dagegen tun? Diese Fragen sind Gegenstand des folgenden Artikels.

Die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei einem Betrieb um einen ausbildenden handelt, hängt sehr stark von seiner Grösse ab. Obwohl die Mehrheit (60%) der ausbildenden Betriebe klein ist (weniger als zehn Mitarbeitende), ist die Wahrscheinlichkeit eines Kleinbetriebes, zu den ausbildenden Betrieben zu gehören, massiv kleiner als bei grösseren Betrieben (über 100 Mitarbeitende); vgl. hierzu *Grafik 1*. Bei einer durchschnittlichen Ausbildungsquote von 30% sind fast 70% der grösseren Betriebe in der Lehrlingsausbildung

tätig. Eine «Desolidarisierung» der Grossbetriebe lässt sich somit aus der Statistik nicht ableiten; die Ausbildungsuntätigkeit ist vielmehr bei den Kleinbetrieben zu orten.

Neben der Betriebsgrösse und einer Reihe anderer Variablen spielt aber auch der Landesteil – wenig überraschend – eine wichtige Rolle für die Bestimmung der Wahrscheinlichkeit, dass ein Betrieb Lehrlinge ausbildet. Unter gleichen Bedingungen (Unternehmens- und Kostenstruktur) ist die Ausbildungsquote der ausbildenden Betriebe in der französischen Schweiz rund ein Drittel tiefer als in der Deutschschweiz. Die stärker verbreiteten vollschulischen Angebote in der Westschweiz ziehen auf der einen Seite potenzielle Lehrlinge von den Betrieben ab und verhindern das Entstehen von Lehrstellen. Auf der anderen Seite müssen sich dann auch mehr Jugendliche für schulische Angebote entscheiden, weil das Lehrstellenangebot gar nicht



Grafik 1: Anteile ausbildender und nicht-ausbildender Unternehmen nach Unternehmensgrösse.

Quelle: Mühlemann, Schweri, Wolter/Die Volkswirtschaft

existiert. Die Frage, ob das schulische Angebot eine Reaktion auf das Fehlen von Lehrstellen ist oder Letzteres eine Folge fehlender Lehrlinge, ist an dieser Stelle schwer zu beantworten. Im Tessin, wo in einer Bruttobetrachtung noch weniger Betriebe Lehrlinge ausbilden als in der Deutsch- und Westschweiz, ist die Ausbildungsquote allerdings statistisch gesehen nicht signifikant tiefer, wenn man die Unterschiede in der Unternehmensstruktur berücksichtigt. Die stärkere Verbreitung von ausländisch beherrschten (Klein-)Betrieben erklärt hier den grössten Teil der tieferen Ausbildungsquote (vgl. *Kasten 1*).

### Was würden nicht-ausbildende Betriebe tun, wenn sie Lehrlinge ausbilden würden?

Betrachtet man die Lehrberufe, in denen die nicht-ausbildenden Betriebe eine Ausbildung anzubieten hätten, so fallen zwei Unterschiede zu den heute ausbildenden Betrieben – bei einer ansonsten relativ grossen Deckungsgleichheit – auf:

– *Erstens* gibt es eine gewisse Präferenz seitens der nicht-ausbildenden Betriebe sowohl für Lehrberufe, die relativ teuer auszubilden sind (Informatiker, Polymechaniker), wie auch für Berufe, die eigentlich günstig auszubilden wären (Büro- oder Detailhandelsangestellte). Es gibt also keine eindeutigen Hinweise darauf, dass die nicht-ausbildenden Betriebe alle nur «teure» Lehrberufe ausbilden

möchten und es nicht tun, weil sie von den generell höheren Kosten in diesen Wunschberufen abgeschreckt werden.

– *Zweitens* konzentrieren sich die Ausbildungswünsche nicht-ausbildender Betriebe deutlich stärker auf die Gruppe der heute schon am stärksten ausgebildeten Lehrberufe. Dies erlaubt den Schluss, dass kleinere, sehr spezifische Lehrberufe mehrheitlich durch die heute schon ausbildenden Unternehmen abgedeckt werden; dort ist also bereits eine gewisse Sättigung des Marktes erreicht.

### ... und weshalb tun sie es nicht?

Die gebräuchlichste Methode herauszufinden, weshalb Firmen keine Lehrstellen anbieten, ist es seit jeher, sie nach den Gründen für diese Entscheidung zu fragen. Als häufigste Antwort erhält man (wie in früheren ähnlichen Erhebungen) jeweils, es würde dazu die Zeit fehlen. Daraus abzuleiten, dass es nicht ökonomische Faktoren seien, die das Ausbildungsplatzangebot bestimmen, wäre schon deswegen falsch, weil Zeit natürlich ein wichtiger Kostenfaktor für die Betriebe darstellt. Betrachtet man die weiteren wichtigsten Gründe für die Nichtausbildung genauer (vgl. *Tabelle 1*), so sieht man, dass die meisten Gründe entweder für zu hohe Kosten (Punkte 1, 3, 5, 6, 8 in *Tabelle 1*) oder für einen zu geringen Nutzen (Punkte 2, 4, 7, 9 und 10) der Ausbildung sprechen. Dies legt die Vermutung nahe, dass ein ungünstiges Ko-

### Kasten 1

Ausländische Unternehmen sind (teilweise) anders

Die Bruttoausbildungsquote von ausländisch beherrschten oder geführten Unternehmen ist nur etwa halb so hoch wie jene der einheimischen Betriebe. Auf den ersten Blick erhärtet sich dadurch die vorherrschende Meinung, dass ausländisch beherrschte Unternehmen viel weniger häufig in der Lehrlingsausbildung anzutreffen seien. Dies wird meist damit begründet, dass diese mit der dualen Lehre wenig vertraut seien. Analysiert man die Unterschiede aber differenzierter, dann zeigt sich erstens, dass sich diese geringere Bruttoausbildungsquote nur auf Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitende beschränkt und zweitens, dass diese ausländischen Kleinbetriebe deutlich höhere Nettokosten bei einer Ausbildung zu erwarten hätten als entsprechende einheimische Unternehmen. Die geringere Ausbildungsquote bei den ausländisch beherrschten Firmen lässt sich deshalb dort, wo sie vorhanden ist, durch die höheren Nettokosten erklären. Berücksichtigt man diesen Tatbestand, dann lassen sich keine statistisch signifikanten Unterschiede in der Ausbildungshäufigkeit mehr feststellen.

Die höheren zu erwartenden Nettokosten hängen wahrscheinlich damit zusammen, dass es sich bei der Mehrheit der ausländischen Kleinst- und Kleinbetriebe um sehr spezifische Betriebsformen (weder Gewerbe noch eigentliche Produktionsunternehmen) handelt. Für diese Hypothese spricht auch die folgende Beobachtung: Je grösser die ausländische Firma ist, desto mehr nähert sie sich bezüglich der zu erwartenden Nettokosten der Ausbildung und der Ausbildungsquote einem einheimischen Betrieb. Einzig bei der Ausbildungsintensität (Lehrlinge pro Mitarbeitende) lässt sich eine statistisch signifikante geringere Intensität für ausländische Unternehmen feststellen: Wenn also der Ausbildungsentscheid einmal gefallen ist, dann wäre bei ausländischen Unternehmen durchaus noch Raum vorhanden, mehr Lehrlinge auszubilden; dafür wäre vermehrte Beratung und gezieltes Lehrstellenmarketing von Nutzen.

sten-Nutzen-Verhältnis der Haupthinderungsgrund für einen positiven Ausbildungsentscheid darstellt.

Da aber auch ausbildende Unternehmen mit ähnlichen Restriktionen zu kämpfen haben und es trotzdem im

Gründe	Anteil an grosser Zustimmung (Antwortkategorien 1 u. 2)	Mittelwert (1 = sehr wichtig; 5 = unwichtig)
1. Für die Lehrlingsausbildung fehlt die nötige Zeit	50%	2.74
2. Betrieb ist zu spezialisiert, kann nicht alle Ausbildungsinhalte vermitteln	43%	3.03
3. Fachkräftebedarf wird durch Weiterbildung des vorhandenen Personals gedeckt	39%	3.05
4. Nutzen der eigenen Ausbildung zu gering	29%	3.38
5. Ausbildung zu komplex bzw. zu viele Vorschriften	26%	3.48
6. Kosten der Lehrlingsausbildung sind zu hoch	25%	3.53
7. Lehrlinge sind während der Ausbildung zu wenig im Betrieb	23%	3.54
8. Keine qualifizierten Lehrstellenbewerber	26%	3.59
9. Kein Bedarf an entsprechenden Fachkräften absehbar	21%	3.71
10. Ausgebildete Lehrlinge verlassen später zu oft den Betrieb	20%	3.73

Tabelle 1: Die zehn wichtigsten Gründe, warum keine Lehrlinge ausgebildet werden

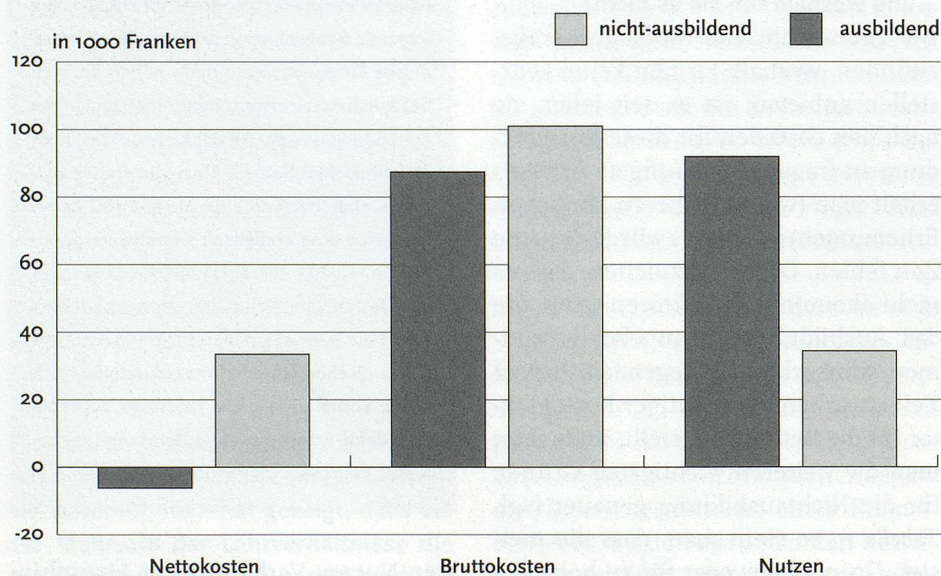
Quelle: Mühlemann, Schwenk, Wolter/Die Volkswirtschaft

Durchschnitt schaffen, ihre Lehrlingsausbildung kostenneutral zu gestalten, stellt sich natürlich die Frage, weshalb diese Faktoren für die nicht-ausbildenden Unternehmen eine grössere Hürde darstellen sollen.

### Was würde eine Lehre kosten?

Die quantitativen Untersuchungen, die dank des gemeinsamen Datensatzes von ausbildenden und nicht-ausbildenden Betrieben vorgenommen werden konnten, bestätigen die Hypothese, dass die potenziellen Nettokosten einer Lehrlingsausbildung für nicht-ausbildende Betriebe deutlich (und statistisch

signifikant) über den durchschnittlichen Kosten liegen würden, die heute ausbildende Betriebe verzeichnen (vgl. Grafik 2). Die Nettokosten sind aber nicht nur höher, sie sind auch signifikant positiv; d.h. es lassen sich in der Gruppe der nicht-ausbildenden Betriebe nur gerade knapp 2% der Betriebe finden, die keine Lehrlinge ausbilden, obwohl die geschätzten Nettokosten keinen finanziellen Verlust (über die Lehrzeit berechnet) hätten erwarten lassen. Ein nicht rationales Verhalten seitens der Betriebe in dem Sinne, dass diese auf eine Ausbildung verzichten, obwohl es sich für sie aus-



Grafik 2: Durchschnittliche Kosten und Nutzen eines Lehrverhältnisses bei ausbildenden Betrieben und geschätzte durchschnittliche Kosten und Nutzen bei nicht-ausbildenden Betrieben.

Quelle: Mühlemann, Schwenk, Wolter/Die Volkswirtschaft

Hinweis: Die durchschnittlichen Nettokosten ergeben sich nicht direkt durch die arithmetische Verrechnung von durchschnittlichen Bruttokosten und Nutzen.

zahlen würde, lässt sich also praktisch nicht feststellen. Ebenso wichtig wie das Ergebnis bezüglich der unterschiedlichen Nettokosten einer Ausbildung ist die Feststellung, dass der grosse Unterschied nicht etwa von einer anderen Kostenstruktur, sondern vielmehr von einem fehlenden Nutzen herrührt. Bei den in der Tabelle 1 aufgeführten Gründen halten sich Kosten- und Nutzenargumente noch in etwa die Waage; eine Quantifizierung von Bruttokosten und Nutzen zeigt aber, dass Letzteres deutlich wichtiger ist.

Diese Resultate lassen auch eine Neuinterpretation des Hauptgrundes gegen eine Ausbildung zu. Betriebe bilden nicht einfach aus Zeitmangel keine Lehrlinge aus (ausbildende Betriebe haben auch nicht mehr Zeit), sondern weil der zu erwartende Nutzen – gemessen am Zeitaufwand – zu gering ist. Wäre der Nutzen der Lehrlingsausbildung grösser, dann wäre auch die Zeit für die Ausbildung kein Problem. Der Nutzen der Lehrlingsausbildung liegt am produktiven Beitrag der Lehrlinge an die Unternehmensleistung des ausbildenden Betriebes. Der fehlende Nutzen bei den nicht-ausbildenden Unternehmen spricht also dafür, dass diese über zu wenig produktive Einsatzmöglichkeiten (= Arbeit) für potenzielle Lehrlinge verfügen.

### Keine Arbeit = kein Nutzen

Mangel an Arbeit für Lehrlinge kann sehr unterschiedliche Ursachen haben; in unserer Untersuchung haben wir sie zumindest teilweise ermitteln können. Grundsätzlich können sowohl konjunkturelle als auch strukturelle Faktoren Grund dafür sein. Die konjunkturellen Aspekte sind schlecht überprüfbar, weil die Untersuchung bisher erst einmal – im Jahre 2001 – durchgeführt worden ist. Es lässt sich aber immerhin feststellen, dass ausbildende Betriebe signifikant häufiger eine gute bis sehr gute Ertragslage meldeten als nicht-ausbildende Betriebe.

Mehr Gewicht dürfte aber den strukturellen Faktoren zukommen. Ursachen für wenig Arbeit für Lehrlinge können sowohl die Spezialisierung der Tätigkeiten in den Betrieben als auch die Grösse des Betriebes sein. Wenn sich der Betrieb auf wenige Arbeiten spezialisiert hat, können Lehrlinge we-

der vollumfänglich ausgebildet noch arbeitsmässig produktiv eingesetzt werden. Entfernt sich die Form der Spezialisierung von den berufsbildungsmässig vermittelten Tätigkeiten, verstärkt sich dieser Effekt zusätzlich. Die Grösse des Betriebes wirkt in die gleiche Richtung. Da für die Beschäftigung von Lehrlingen auch Tätigkeiten an die Auszubildenden abgetreten werden müssen, die sonst von ausgebildeten Fachkräften ausgeübt werden, reduziert ein kleiner Mitarbeiterbestand automatisch die Wahrscheinlichkeit, dass in der Summe genügend Arbeit für einen Lehrling zusammenkommt.

### Berufsbildung reproduziert sich selbst

Für die erwähnten Erklärungshypothesen sprechen einige Zusatzuntersuchungen. *Erstens* steigt die Ausbildungswahrscheinlichkeit signifikant an, wenn unter den im Betrieb Mitarbeitenden ein hoher Anteil selbst eine Berufsausbildung als höchste schulische Qualifikation mitbringt. Etwas

Anzahl Mitarbeitende	Durchschnittliche Ausbildungsintensität (Lehrlinge pro Mitarbeitende)	Anteil Betriebe mit Ausbildungsintensität von weniger als 7%	Anzahl Lehrlinge pro Betrieb	Nettokosten pro Lehrling (in Franken)
1-3	0.653	0%	1.398	-7114
4-9	0.312	0%	1.760	-7486
10-49	0.144	26%	2.405	-6235
50-99	0.061	75%	4.063	-2000
>100	0.031	91%	9.274	6419

Tabelle 2: Ausbildungsintensität; Anzahl Lehrlinge pro Betrieb und Nettokosten der Ausbildung (für ausbildende Betriebe; für Kommentar zu Tabelle 2 vgl. Kasten 3)

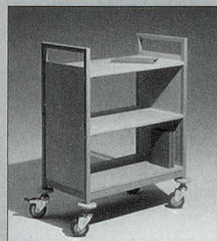
Quelle: Mühlemann, Schweri, Wolter/Die Volkswirtschaft

mehr als zwei Drittel aller ausbildenden Betriebe (67%) beschäftigen mehrheitlich Mitarbeitende mit einer Berufsausbildung. Bei den nicht-ausbildenden Betrieben sind es hingegen nur etwa die Hälfte der Firmen (53%), deren Mitarbeiterbestand sich mehrheitlich aus der Berufsausbildung rekrutiert. Dies deutet darauf hin, dass die Tätigkeiten von Mitarbeitenden mit einer Berufsbildung leichter durch Lehrlinge

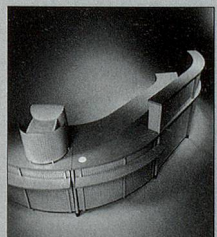
substituierbar sind und eine solche Beschäftigtenstruktur somit auch mehr Einsatzmöglichkeiten für Lehrlinge eröffnet.

Neben der Substitutionsmöglichkeit von Arbeit von Fachkräften durch Lehrlinge spielt *zweitens* aber auch die Wertschöpfung dieser Arbeit eine wichtige Rolle. Dies lässt sich daran erkennen, dass ein sehr hoher Anteil an unqualifizierten Mitarbeitern im Be-

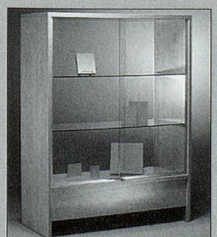
Aus unserem Sortiment:



Bücherwagen



Empfangstheken



Vitrinenmöbel

## Planung und Einrichtung moderner Bibliotheken und Archive

Regalsystem UNIFLEX

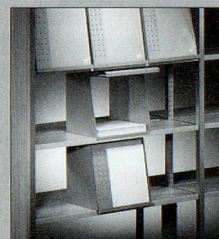


Funktionalität und Ästhetik

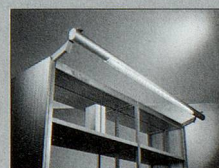
Zubehörelemente:



Multimedia



Präsentation und Aufbewahrung von Zeitschriften



Regalbeleuchtungen

www.bibliothekstechnik.ch  
info@bibliothekstechnik.ch

**Bibliothekstechnik GmbH** Erlstrasse 4 4402 Frenkendorf  
Tel: 061 901 41 83 Fax: 061 901 43 28



trieb die Ausbildungswahrscheinlichkeit wieder senkt. Mit anderen Worten: Es genügt nicht, wenn man die Lehrlinge mit unqualifizierten Aufgaben beschäftigt; der Ertrag, den die Lehrlinge so abwerfen, ist zu gering. Auch widersprüche eine solche Lehre den pädagogischen Zielen einer dualen Berufsbildung ohnehin (vgl. dazu *Maag-Merki 2004*).

### Einmal ausbilden, immer ausbilden?

Eher überraschend ist vielleicht der Befund, dass ausbildende und nicht-ausbildende Betriebe über die Zeit betrachtet wahrscheinlich nicht einfach in zwei stabile Gruppen unterteilt werden können. Von den nicht-ausbildenden Betrieben gab rund ein Drittel an, entweder früher einmal ausgebildet zu haben und/oder in Zukunft eine Ausbildung

zu planen. Diese immerhin beträchtliche Anzahl von Firmen, die zwischen Ausbildung und Nicht-Ausbildung schwanken, stellt sicherlich ein Potenzial für mehr Lehrstellen dar. Zudem lassen sich aus dem Vergleich dieser Firmen mit anderen Firmen (ausbildenden oder immer nicht-ausbildenden Betrieben) auch gewisse Bestimmungsfaktoren herauslesen, die für das Lehrstellenangebot besonders entscheidend sind.

Betriebe, die früher ausgebildet hatten und wieder planen, auszubilden, geben im Vergleich zu allen anderen nicht-ausbildenden Betrieben viel häufiger an, keinen geeigneten Bewerber gefunden zu haben (45% dieser Betriebe geben dies als sehr wichtigen Grund an, gegenüber weniger als 10% bei den nie ausbildenden Betrieben; für die Bedeutung von geeigneten Lehrlingen sprechen die Analysen in *Kasten 2*).

Im Weiteren spielen konjunkturelle Faktoren eine vergleichsweise wichtigere Rolle; der kurzfristige Nutzenaspekt darf somit bei der Ausbildung nicht ausser Acht gelassen werden. Auch Firmen, die zwar längerfristig durchaus Bedarf an qualifizierten Mitarbeitenden haben, können unter Umständen aus konjunkturellen Gründen auf eine eigene Ausbildung verzichten, weil der Lehrling im schlechten wirtschaftlichen Umfeld zu wenig Mehrwert für die Firma schafft. Obwohl dieses zyklische Element sowohl für die Lehrstellensuchenden wie *im Nachhinein* auch für die Firmen selbst ein Problem darstellen kann, ist das Verhalten der Firmen *zum Zeitpunkt ihrer Entscheidung* als völlig rational zu bezeichnen. Dies einerseits deshalb, weil in einer durch immer kürzere Geschäfts- und Produktzyklen gekennzeichneten Umwelt die Firmen kurzfristig schwer zwischen zyklischen und permanenten Auftrags- und Umsatzrückgängen unterscheiden und deshalb keine Lehrlinge auf «Vorrat» einstellen können. Andererseits auch deswegen, weil die Ausbildung eines Lehrlings, wenn keine Arbeit vorhanden ist, entweder keinen Sinn macht oder dann durch Arbeitssimulationen ersetzt werden müsste, welche die Kosten der Ausbildung tendenziell wieder erhöhen und somit unattraktiver machen würden.

### Was kann man tun?

Die Gründe, weshalb Betriebe keine Lehrlinge ausbilden, lassen sich – wie beschrieben – in strukturelle und konjunkturelle Gründe unterteilen. Letztere sind für das Berufsbildungssystem besonders störend, weil man die Ausbildungswahrscheinlichkeit eines Jugendlichen nicht von der kurzfristigen Konjunkturlage abhängig machen sollte.

#### Kasten 3

**Ausbildungsplatzabgabe wie in Deutschland?**

In der Schweiz wurde 2003 eine «Lehrstelleninitiative» vom Volk verworfen; auch in Deutschland liebäugelte die Regierung lange mit einer Ausbildungsplatzabgabe. Abgabepflichtig sollten alle Betriebe werden, die, bezogen auf die Anzahl der Mitarbeitenden, eine Ausbildungsintensität von weniger als 7% aufweisen.

Folgende Zahlen für die Schweiz zeigen, dass ein ähnliches Instrument hierzulande wahrscheinlich für das Ausbildungsplatzangebot eher negative Folgen hätte (diese Einschätzung wäre laut dem Bundesinstitut für Berufsbildung in Bonn auch für Deutschland zutreffend). Auch wenn die Mehrheit der ausbildenden Firmen in der Schweiz diese Quote heute erfüllen würden (ca. 85%), so sind es – wie Tabelle 2 zeigt – vor allem Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitenden bei den ausbildenden Betrieben, die dieser Quote entsprechen. Die Ausbildungsplatzabgabe würde also vorwiegend von den nicht-ausbildenden und den ausbildenden Betrieben mit positiven Nettokosten getragen werden. Letztere bilden heute schon eine zahlenmässig grosse Anzahl von Lehrlingen aus; sie würden somit durch die Abgabe in ihren Anstrengungen nicht unterstützt, sondern zusätzlich belastet. Bei den nicht-ausbildenden Betrieben wären die Nettokosten einer Ausbildung so hoch, dass viele es vorziehen würden, die Abgabe zu bezahlen, anstatt eine Ausbildung anzubieten. Da es sich dabei vornehmlich um Kleinst- und Kleinbetriebe handeln würde, käme die Abgabe zudem einer im heutigen Wirtschaftsumfeld wenig sinnvollen KMU-Steuer gleich. Gleichzeitig wäre von den Gewinnern der Abgabe – den heute ausbildenden Firmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden – nicht zu erwarten, dass sie viele zusätzliche Lehrstellen schaffen würden, da die jetzt schon hohe Ausbildungsintensität anzeigt, dass diese praktisch an der Ausbildungskapazitätsgrenze angelangt sind.

#### Kasten 2

##### Schulische Vorbildung der Lehrlinge

Betriebe klagen gern und oft über die schlechten schulischen Leistungen ihrer neuen Lehrlinge. Es fragt sich indessen, ob dies wirklich ein ernst zu nehmendes Argument gegen die Lehrlingsausbildung ist, zumal dieses nur gerade bei einem Viertel der nicht-ausbildenden Unternehmen wichtig ist. Dazu ist zu sagen, dass die nicht-ausbildenden Unternehmen praktisch keine Erfahrungen mit Schülern gemacht haben. Nimmt man die ausbildenden Betriebe als Massstab, so zeigt sich, dass Betriebe, die mit der schulischen Vorbildung ihrer Lehrlinge sehr oder eher zufrieden sind (im Durchschnitt 43%) statistisch signifikant weniger Ausbildungszeit pro Lehrling aufwenden müssen als übrige vergleichbare Betriebe. Wie wichtig die schulische Vorbildung für die Kosten einer Berufslehre ist, lässt sich zahlenmässig am Beispiel der KV-Lehre zeigen. Betriebe mit schulisch gut vorgebildeten Lehrlingen (im KV sind dies 65%) wenden pro Woche rund 1,5 Stunden weniger an Betreuungszeit auf, was ihnen über die ganze Lehrzeit eine Kosteneinsparung von rund 10 800 Franken einbringt. Dies würde einer Einsparung von 13% der durchschnittlichen Bruttokosten einer KV-Lehre entsprechen. Angesichts eines durchschnittlichen Nettonutzens von 14 300 Franken bei einer KV-Lehre könnte also ein schulisch schlecht vorgebildeter Lehrling das ansonsten gute Kosten-Nutzen-Verhältnis (*ceteris paribus*) praktisch zum Kippen bringen.

Wichtig ist es unseres Erachtens deshalb, dass mit ebenso kurzfristig greifenden Massnahmen (Brückenangebote usw.) solche Schwankungen ausgeglichen werden können. Dabei dürfen aber keine Parallelstrukturen zur dualen Lehre aufgebaut werden, die das System derart konkurrenzieren, dass mittelfristig generell weniger Lehrstellen angeboten werden.

Bei den strukturellen Faktoren ist das Kernelement der Nutzen der Lehrlinge während der Lehre. Aus unserer Sicht sind hier besonders drei Elemente zu berücksichtigen, wenn man den Lehrstellenmarkt langfristig im Gleichgewicht halten will. *Erstens* muss man sich folgendes Faktum vergegenwärtigen: Die durch die stark arbeitsteilige Organisation der Wirtschaft hervorgerufene Umstrukturierung in der Unternehmenslandschaft hat dazu geführt, dass immer weniger Firmen eine vollwertige Lehre anbieten können. Dies hat zur Folge, dass diese Firmen auch keine Arbeit für eine ganze Lehre haben und somit zu wenig Nutzen aus einer Ausbildung ziehen können. Ausbildungsverbände, wie sie nun vom Bund gefördert werden, sind praktisch das einzige wirkungsvolle Mittel, um dieses noch brach liegende Potenzial an zusätzlichen Lehrstellen auszuschöpfen, da der Verbund mehr Nutzen schafft, während die Kosten der Ausbildung gleich bleiben (oder gar sinken).

*Zweitens* gewinnt natürlich die Organisation der Lehre (Dauer, Anteil Schule, Ausbildungsanforderungen an Betriebe usw.) durch die Betonung dieser ökonomischen Dimension der Ausbildungsentscheidung an Gewicht (vgl. *Wolter/Schweri 2004*). Dies sollte nun bei der Revision von Ausbildungsreglementen auch stärker gewichtet werden.

*Drittens* ist darauf hinzuweisen, dass der Qualifikationswandel in der ganzen Wirtschaft auch für die Berufsbildung nicht ohne Konsequenzen bleiben wird. Schon heute kann gezeigt werden, dass Firmen mit einem hohen Anteil an Mitarbeitenden mit einer tertiären Ausbildung weniger Lehrlinge ausbilden als der Durchschnitt der Unternehmen. Das hängt damit zusammen, dass diese Mitarbeitenden Tätigkeiten ausüben, die sich in deutlich geringerem Umfang dazu eignen, teilweise oder ganz auch von Lehrlingen ausgeführt zu werden. Wenn der Qualifikationswandel aber bedeutet, dass die Firmen mittelfristig sowieso mehr Leute aus dem allgemeinbildenden Zweig des Bildungswesens (mit fortgesetzter Ausbildung auf dem tertiären Niveau) einstellen wollen, dann wäre es gar nicht ratsam, dass diese Firmen Lehrlinge ausbilden würden. Die Verschiebung von Ausbildungsanteilen auf der Sekundarstufe II von der Berufs- zur Allgemeinbildung entspräche somit in einem gewissen Sinne den

veränderten Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt.

Dieser Artikel ist erstmals erschienen in: *Die Volkswirtschaft* 09/2004, S. 43–48.

contact:

Samuel Mühlemann

ffb@vwi.unibe.ch

Jürg Schweri

juerg.schweri@ehb-schweiz.ch

Stefan C. Wolter

ffb@vwi.unibe.ch

#### Literaturhinweise

- Maag-Merki, Katharina (2004): Überfachliche Kompetenzen als Ziele beruflicher Bildung im betrieblichen Alltag, *Zeitschrift für Pädagogik*, 50 Jg. (2), S. 202–222
- Schweri, Jürg / Mühlemann, Samuel / Pescio, Yasmina/Walther, Belinda/Wolter, Stefan/Zürcher, Lukas (2003): Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus Sicht der Schweizer Betriebe, *Beiträge zur Bildungsökonomie*, Band 2, Chur & Zürich: Rüegger Verlag
- Wolter, Stefan/Schweri, Jürg (2004): Ökonomische Aspekte der Organisation einer Berufslehre, *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, Band 100 (1), S. 13–25.
- Wolter, Stefan / Mühlemann, Samuel / Schweri, Jürg (2003): Why some firms train apprentices and many others do not, *IZA Discussion Paper No. 916*

**BUBENBERGHAUS – HUMANA – SIHL**


**Ihre Fachbuchhandlung  
in Bern & Zürich**

**Kompetente Beratung  
an zentraler Lage!**

**Neuer Webshop!  
www.huberlang.com**





**Fachbücher • Medien • Zeitschriften**

**HUBER & LANG**



**Schempp®**

Dienstleistungen für die Erhaltung von Archiv- und Bibliotheksgut

-  **Schempp**  
Buch- und Graphikrestaurierung  
www.buch-und-graphikrestaurierung.de
-  **Schempp**  
Bestandserhaltung  
www.bestandserhaltung.de
-  **Schempp**  
Schutzverpackung für Kulturgut  
www.schemppbox.de
-  **Schempp**  
Verfilmung und Digitalisierung  
www.schemppscan.de

Max-Planck-Str. 12 · 70806 Kornwestheim · Tel. 0 7154/2 2233 · Fax 07154/32 98  
Internet: www.schempp.de · Email: mail@schempp.de

# Pourquoi les entreprises ne forment pas d'apprentis et que faire pour y remédier

Samuel Mühlemann  
Assistant au Forschungsstelle  
für Bildungsökonomie (FfB)  
Université de Berne

Jürg Schwenk  
Directeur des études sur l'économie  
de l'éducation  
Institut fédéral des hautes études en  
formation professionnelle, Zollikofen

Stefan C. Wolter  
Directeur du Centre suisse de  
coordination pour la recherche en  
éducation (CSRE), Aarau

**Une étude économique de l'éducation<sup>1</sup> sur le rapport coûts/bénéfices de l'apprentissage dual mené dans les entreprises suisses a montré que, dans la majorité des cas, les coûts de formation occasionnés peuvent déjà être couverts par l'apport productif de l'apprenti au sein de l'entreprise. Au regard de ce résultat, il est difficile d'imaginer que des entreprises formatrices potentielles renoncent à former des apprentis si elles présentent le même rapport coûts/bénéfices que les entreprises formatrices actuelles. Le présent article tente d'expliquer pourquoi ces entreprises ne forment pas d'apprentis et comment on peut remédier à ce problème.**

La probabilité qu'une entreprise forme des apprentis dépend très étroitement de sa taille. Bien que la majorité (60%) des entreprises formatrices soient petites (moins de 10 employés), la probabilité d'être accepté en apprentissage est nettement plus importante s'il s'agit d'une grande entreprise (plus de 100 collaborateurs) que d'une micro-entreprise (voir *Grafik 1*, p. 25). Parmi les 30% d'entreprises formant des apprentis, on trouve presque 70% de grandes entre-

prises. Ainsi, il est difficile de fonder statistiquement une prétendue «désolidarisation» des grandes entreprises, l'absence d'activité de formation étant avant tout le fait des micro-entreprises.

En dehors de la taille de l'entreprise et d'une série d'autres variables, la région d'implantation a également – ce qui est peu surprenant – une incidence importante sur la probabilité qu'une entreprise forme des apprentis. A conditions semblables (au niveau de la structure de l'entreprise et des coûts), le taux d'entreprises formatrices est environ un tiers plus bas en Suisse romande qu'en Suisse alémanique. D'une part, les offres de formation scolaire à plein temps, plus répandues en Suisse romande, soustraient aux entreprises des apprentis potentiels et contrarie ainsi la formation de places d'apprentissage. D'autre part – et c'est une conséquence de ce qui précède – un nombre croissant de jeunes doivent se décider pour des offres de formation scolaire, parce que l'offre de places d'apprentissage est inexistante. La question de savoir si l'offre en formations scolaires est une réaction à la pénurie de places d'apprentissage ou si cette dernière est une conséquence du manque d'apprentis est difficile à trancher ici.

Au Tessin, où l'on trouve grosso modo encore moins d'entreprises formatrices qu'en Suisse romande et en Suisse alémanique, le taux de formation n'y est toutefois pas fortement inférieur au plan statistique, si l'on tient compte des différences dans la structure des entreprises. La présence plus importante de (petites) entreprises contrôlées par des étrangers (voir *encadré 1*) constitue l'explication principale de ce faible taux.

## Que proposeraient les entreprises si elles formaient des apprentis?

Deux différences apparaissent quand on examine les apprentissages que pro-

### Encadré 1

Le cas des entreprises étrangères diffère (en partie)

Lorsqu'on observe le taux de formation brut des entreprises contrôlées ou dirigées par des étrangers, on remarque qu'il est pratiquement inférieur de moitié à celui des entreprises suisses. De prime abord, ce résultat confirme l'opinion répandue selon laquelle les entreprises en mains étrangères participent beaucoup moins à la formation des apprentis. On justifie cela par le fait que l'apprentissage dual leur est moins familier. Une analyse plus subtile des différences montre premièrement que ce taux de formation brut inférieur se limite aux entreprises de moins de 50 salariés et deuxièmement, que ces petites entreprises étrangères doivent prévoir des coûts nets de formation sensiblement plus élevés que leurs homologues suisses. Le faible taux de formation constaté auprès des entreprises contrôlées par des étrangers s'explique donc par des coûts nets plus élevés. Si l'on tient compte de cette réalité, les différences statistiques significatives dans l'offre de formation s'estompent.

L'importance des coûts nets est vraisemblablement liée à la spécificité des formes d'exploitation (ni des arts et métiers, ni de production) de la majorité des petites et micro-entreprises étrangères. Cette hypothèse est également renforcée par le fait que plus l'entreprise étrangère est grande, plus elle ressemble à une société suisse en termes de coûts nets à prévoir pour la formation; il en est de même pour le taux de formation. Seule l'intensité de formation (nombre d'apprentis par rapport au nombre d'employés) est d'un point de vue statistique sensiblement inférieure dans les entreprises étrangères: celles qui ont décidé de former des apprentis n'utilisent pas toujours tout le potentiel dont elles disposent dans ce domaine. Il serait donc utile de les encadrer davantage et d'instituer un marketing des places d'apprentissage ciblé.

<sup>1</sup> Schwenk et al., 2003



poseraient les entreprises ne formant pas d'apprentis si elles acceptaient de le faire, alors que ces entreprises ne se distinguent pratiquement pas des entreprises formatrices:

– *premièrement*, les entreprises non formatrices montrent une préférence aussi bien pour les apprentissages qui leur reviendraient relativement cher (informaticien, polymécanicien) que pour ceux qui seraient vraiment bon marché (employé de bureau ou gestionnaire de vente). Rien n'indique donc que les entreprises non formatrices ne souhaiteraient offrir que des apprentissages «chers» et qu'elles ne le font pas par crainte du coût généralement plus élevé occasionné par ces professions;

– *deuxièmement*, les souhaits des entreprises non formatrices se concentrent nettement plus sur les apprentissages les plus souvent proposés aujourd'hui déjà, ce qui permet de conclure que l'offre en apprentissages moins répandus et très spécifiques est déjà couverte dans sa plus grande partie par les entreprises formatrices actuelles. Une certaine saturation du marché est donc déjà atteinte dans ces cas-là.

### ... et pourquoi elles ne le font pas?

La méthode la plus courante pour savoir pourquoi les entreprises n'offrent pas de places d'apprentissage consiste depuis toujours à leur demander les raisons de cette décision. Confrontées à cette question, elles avancent le plus souvent, comme lors d'enquêtes antérieures comparables, le manque de temps pour former des apprentis. Il serait faux d'en déduire que ce sont des facteurs non économiques qui déterminent l'offre en places de formation, le temps représentant naturellement un facteur de coût important pour les entreprises. Si l'on examine de plus près les autres raisons les plus importantes avancées (voir *tableau 1*), on voit que la plupart de ces dernières évoquent soit des coûts trop élevés (1,3,5,6,8) soit des bénéfices trop faibles (2,4,7,9,10) par rapport à la formation dispensée. Cela laisse supposer qu'un rapport coûts/bénéfices non avantageux constitue la raison principale pour ne pas former d'apprentis.

Cependant, étant donné que la moyenne des entreprises formatrices

confrontées à des restrictions semblables réussit malgré tout à neutraliser les coûts que génère la formation d'apprentis, la question se pose naturellement de savoir pourquoi ces facteurs devraient représenter un obstacle plus important pour les entreprises non formatrices.

### Que coûterait la formation d'un apprenti?

Les analyses quantitatives qui ont pu être effectuées grâce aux données communes aux établissements formateurs et non formateurs confirment l'hypothèse selon laquelle les coûts nets potentiels de la formation d'apprentis qui reviendraient aux entreprises non formatrices seraient nettement plus élevés (et significatifs d'un point de vue statistique) que les coûts moyens supportés par les entreprises formant actuellement des apprentis (voir *Grafik 2*, p. 26).

En fait, les coûts nets sont non seulement plus élevés, mais nettement positifs: on trouve parmi les entreprises non formatrices seulement 2% d'entreprises environ qui ne forment pas d'apprentis, quand bien même les coûts nets estimés ne laissent entrevoir aucune perte financière (sur l'ensemble du temps de formation). On ne peut donc

pas, en pratique, dire que les entreprises ont un comportement irrationnel, dans le sens où celles-ci renonceraient à former des apprentis alors qu'elles pourraient tirer profit d'une telle décision. Observer que la grande différence ne provient pas d'une structure différente des coûts mais plutôt d'une absence de bénéfices significatifs est aussi important que les conclusions re-

**A conditions semblables (au niveau de la structure de l'entreprise et des coûts), le taux d'entreprises formatrices est environ un tiers plus bas en Suisse romande qu'en Suisse alémanique.**

latives aux différents coûts nets d'une formation. Pour ce qui est des raisons exposées dans le *tableau 1*, les arguments liés aux coûts et aux bénéfices s'équilibrent plus ou moins, mais une quantification des coûts bruts et des bénéfices montre que c'est ce dernier aspect qui l'emporte nettement.

Les résultats permettent d'interpréter autrement la raison principale avancée pour ne pas former d'apprentis. Ce n'est pas simplement par manque de temps que les entreprises ne forment

Raisons	Pourcentage d'adhésion (catégories de réponses 1 et 2)	Valeur moyenne (1 = très important; 5 = pas du tout important)
1. L'entreprise ne dispose pas du temps nécessaire pour former des apprentis	50%	2.74
2. L'entreprise est trop spécialisée pour offrir une formation complète	43%	3.03
3. Le besoin en personnel qualifié est couvert par la formation continue du personnel disponible	39%	3.05
4. Les bénéfices découlant d'une formation d'apprentis sont trop peu élevés	29%	3.38
5. La form. d'apprentis est trop complexe, les prescriptions sont trop nombreuses	26%	3.48
6. Former des apprentis coûte trop cher	25%	3.53
7. Les apprentis sont trop peu souvent présents au sein de l'entreprise pendant leur formation	23%	3.54
8. On manque de candidats appropriés pour les places d'apprentissage offertes	26%	3.59
9. Il n'y a pas besoin dans un avenir proche de personnel qualifié correspondant	21%	3.71
10. Les apprentis quittent trop souvent l'entreprise une fois formés	20%	3.73

Tableau 1: Les dix raisons les plus importantes invoquées pour ne pas former d'apprentis

Source: Mühlemann, Schweri, Wolter/La Vie économique

pas d'apprentis (les entreprises formatrices ne disposent pas de plus de temps), mais parce que le bénéfice attendu est trop faible par rapport au temps à consacrer. Si ce bénéfice était plus substantiel, le temps accordé à la formation ne serait pas un problème. Le bénéfice découlant de la formation d'apprentis réside dans la contribution de ces derniers à la production totale de l'entreprise formatrice. Le manque de bénéfices pour les entreprises non formatrices porte donc à croire que ces dernières disposent de possibilités d'affectation (travail) trop réduites pour des apprentis potentiels.

#### Pas de travail = pas de bénéfices

Le manque de travail à confier à des apprentis peut avoir des causes très diverses. Dans notre étude, nous en avons découvert quelques-unes. En principe, aussi bien des facteurs conjoncturels que structurels peuvent expliquer cette situation. Les aspects conjoncturels sont difficilement vérifiables, étant donné que l'enquête n'a été menée qu'une seule fois, en 2001. On peut toutefois constater que les entreprises formatrices indiquent de bons, voire de très bons revenus, nettement plus fréquemment que les entreprises qui ne forment pas d'apprentis.

Il faudrait cependant reconnaître davantage d'importance aux raisons structurelles. La faible quantité de travail à confier à des apprentis peut aussi bien s'expliquer par la spécialisation des entreprises que par leur taille. Si une entreprise s'est spécialisée dans un nombre restreint d'activités, les apprentis ne peuvent ni recevoir une formation complète, ni être engagés dans

un travail productif. Lorsque la forme de spécialisation s'éloigne des activités transmises dans le cadre de la formation professionnelle, cet effet se révèle encore plus marqué. La taille de l'entreprise a des répercussions du même ordre. Étant donné que l'engagement d'apprentis exige également qu'on leur attribue des activités normalement exercées par des professionnels qualifiés, la présence d'un effectif réduit de collaborateurs diminue automatiquement la probabilité qu'une quantité suffisante de travail puisse être réunie pour un apprenti.

#### La formation professionnelle: une dynamique qui se répète

Quelques analyses complémentaires viennent appuyer les hypothèses explicatives cidessus. *Premièrement*, la probabilité que l'entreprise forme des apprentis augmente de manière significative si une grande partie des collaborateurs de l'entreprise dispose, pour titre le plus élevé, d'une formation professionnelle. Un peu plus des deux tiers (67%) des entreprises formatrices emploient une majorité de collaborateurs jouissant d'une telle formation. À l'inverse, seule la moitié (53% exactement) des entreprises non formatrices en font autant. Cela montre que les activités de collaborateurs disposant d'une formation professionnelle peuvent plus facilement être assumées par des apprentis et qu'une telle situation ouvre également davantage de possibilités d'engagement pour des apprentis.

En plus du fait que le travail du personnel qualifié puisse aussi être assuré par des apprentis, la valeur ajoutée inhérente à ce travail joue également un rôle

important. Cela se voit dans le fait qu'une proportion très élevée de travailleurs non qualifiés au sein d'une entreprise abaisse de nouveau la probabilité que celle-ci forme des apprentis. En d'autres termes, il ne suffit pas d'occuper les apprentis à des tâches non qualifiées, le bénéfice qu'ils rapportent est trop petit. De toute façon, une telle formation entrerait également en contradiction avec les objectifs pédagogiques d'une formation professionnelle duale (voir également à ce sujet *Maag-Merki, 2004*).

#### Former un jour, former toujours?

Ce qui est plutôt surprenant est peut-être que les entreprises formatrices et non formatrices ne constituent proba-

#### Encadré 2

**La formation scolaire préalable des apprentis**  
Les entreprises se plaignent fréquemment volontiers des performances scolaires médiocres de leurs nouveaux apprentis. On peut bien sûr se demander s'il s'agit d'un argument réellement crédible contre la formation des apprentis, d'autant plus qu'il concerne seulement un quart des entreprises non formatrices. Il faut dire que ces dernières n'ont pratiquement pas eu d'expérience avec des élèves ayant terminé la scolarité obligatoire. Si l'on prend comme référence les entreprises formatrices, on constate que statistiquement, celles qui sont très satisfaites ou plutôt satisfaites du bagage scolaire de leurs apprentis (43% en moyenne) ont besoin de consacrer beaucoup moins de temps à la formation de chaque apprentis que d'autres entreprises comparables. L'exemple des apprentissages de commerce montre, chiffres à l'appui, l'importance de la formation scolaire préalable dans les coûts d'un apprentissage. Pour les entreprises dont les apprentis ont une bonne formation scolaire (65% dans le commerce), le temps consacré à l'encadrement représente en moyenne 1 heure et demie de moins par semaine. Ceci correspond à une économie d'environ 10 800 francs pour l'ensemble de l'apprentissage, soit 13% d'économie sur les coûts bruts moyens d'un apprentissage de commerce. Sachant que les bénéfices nets moyens d'un tel apprentissage s'élèvent à 14 300 francs, un apprenti mal formé sur le plan scolaire peut, toutes choses étant égales par ailleurs, pratiquement réduire à néant l'équilibre ordinaire entre les coûts et les bénéfices.

Nombre de collaborateurs	Intensité moyenne de formation (nombre d'apprentis par collaborateur)	Proportion d'entreprises dont l'intensité de formation est inférieure à 7%	Nombre d'apprentis par entreprise	Coûts nets par apprenti (en francs)
1-3	0.653	0%	1.398	-7114
4-9	0.312	0%	1.760	-7486
10-49	0.144	26%	2.405	-6235
50-99	0.061	75%	4.063	-2000
>100	0.031	91%	9.274	6419

Tableau 2: Intensité de formation, nombre d'apprentis par entreprise et coûts nets de la formation (pour les entreprises formatrices; voir l'encadré 3 pour les commentaires.)

Source: Mühlemann, Schweri, Wolter/La Vie économique

blement pas deux groupes figés à long terme. Près d'un tiers des entreprises non formatrices indiquent avoir formé des apprentis par le passé ou avoir prévu de le faire à l'avenir. Ce nombre, que l'on peut estimer considérable, d'entreprises qui hésitent entre former et ne pas former des apprentis constitue assurément un potentiel pour de nouvelles places d'apprentissage. Par ailleurs,

### Encadré 3

#### Un impôt sur les places de formation comme en Allemagne?

En Suisse, le peuple a rejeté une «initiative sur les places d'apprentissage» en 2003. En Allemagne, le gouvernement a également longtemps été attiré par l'idée d'une imposition liée aux places de formation, à laquelle seraient assujetties toutes les entreprises dont l'intensité de formation, ramenée au nombre de salariés, est inférieure à 7%.

Les chiffres pour la Suisse montrent qu'un tel instrument aurait vraisemblablement des conséquences plutôt négatives pour l'offre de places d'apprentissage. Un point de vue que partage le Bundesinstitut für Berufsbildung de Bonn (Institut fédéral pour la formation professionnelle) pour l'Allemagne. Même si la majorité des entreprises formatrices (environ 85%) pourrait aujourd'hui satisfaire ce taux, il s'agirait surtout de sociétés de moins de 50 salariés, comme le montre le tableau 2. L'impôt sur les places de formation serait alors supporté principalement par les entreprises non formatrices et par les entreprises formatrices dont les coûts nets sont positifs. Aujourd'hui, ces dernières forment déjà un nombre élevé d'apprentis et l'impôt représenterait une charge supplémentaire au lieu de les soutenir dans leurs efforts. Au niveau des entreprises non formatrices, les coûts nets d'une formation seraient si élevés que beaucoup préféreraient payer l'impôt plutôt que d'offrir un apprentissage. Comme il s'agirait de petites et très petites entreprises, l'impôt équivaldrait à une imposition sur les PME, peu judicieuse dans l'environnement économique actuel. Dans le même temps, il ne faudrait pas s'attendre à la création de places d'apprentissage supplémentaires de la part des sociétés épargnées par l'impôt, les entreprises de moins de 50 salariés aujourd'hui formatrices. L'intensité de formation déjà importante montre en effet qu'elles sont pratiquement arrivées à la limite de leur capacité dans ce domaine.

certaines facteurs déterminants pour l'offre en places d'apprentissage ressortent aussi de la comparaison de ces entreprises avec d'autres entreprises (formatrices ou encore non formatrices).

Ainsi, les entreprises qui ont précédemment formé des apprentis et qui prévoient de reconduire cette expérience déclarent beaucoup plus souvent que les entreprises non formatrices n'avoir trouvé aucun candidat approprié (45% de ces entreprises considèrent cette raison comme très importante, contre moins de 10% des entreprises ne formant jamais d'apprentis; les analyses présentées dans l'encadré 2 soulignent l'importance de trouver des apprentis appropriés).

Il faut, en outre, noter une importance plus marquée des facteurs conjoncturels, ce qui explique que l'aspect bénéfiques à court terme lors de la formation n'est pas à négliger. Dans le même ordre d'idées, cela signifie que les entreprises tributaires de collaborateurs qualifiés à long terme renoncent pour des raisons conjoncturelles à former elles-mêmes des apprentis, parce que ces derniers engendrent une valeur ajoutée trop peu importante pour l'entreprise lorsque la situation économique s'assombrit. Bien que cet élément cyclique puisse représenter un problème, aussi bien pour les personnes à la recherche d'une place d'apprentissage qu'après coup, pour les entreprises elles-mêmes, le comportement des entreprises au moment où elles prennent leur décision doit être considéré comme pleinement rationnel. En effet d'une part, les entreprises font difficilement la différence, en raison des cycles d'activité économique et de vie des produits toujours plus courts, entre des reculs de mandats et de chiffre d'affaires cycliques ou permanents, et ne peuvent par conséquent pas engager d'apprentis en «réserve». D'autre part, en l'absence de travail à confier à un apprenti, la formation perd de son sens, ou devrait alors être remplacée par des simulations de travail qui ont tendance à accroître les coûts de la formation, lui faisant encore perdre de son attrait.

#### Que faire?

Les raisons pour lesquelles des entreprises ne forment pas d'apprentis se divisent, comme on l'a dit plus haut,

en raisons structurelles et conjoncturelles. Ces dernières se révèlent particulièrement perturbatrices pour le système de la formation professionnelle, parce que la probabilité de former un jeune ne devrait jamais dépendre de la situation conjoncturelle à court terme. Il nous paraît donc important que ces fluctuations puissent être contrebalancées par des mesures débouchant sur des effets à court terme (offres transitoires, etc.), sans que cela n'entraîne la mise en place immédiate de structures parallèles qui concurrenceraient l'apprentissage dual, réduisant ainsi l'offre de places d'apprentissage à moyen terme.

En ce qui concerne les facteurs structurels, le bénéfice rapporté par les apprentis pendant leur formation est au cœur de la question. À notre avis, trois éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière si l'on veut maintenir l'équilibre à long terme du marché des places d'apprentissage. *Première-*

**On peut déjà voir que les entreprises qui présentent une proportion élevée de collaborateurs bénéficiant d'une formation de niveau tertiaire forment moins d'apprentis que la moyenne.**

ment, on doit se rappeler que la restructuration du paysage entrepreneurial, provoquée par une organisation de l'économie fortement basée sur la division du travail, conduit à ce que de moins en moins d'entreprises peuvent offrir un apprentissage présentant toutes les qualités requises. Les entreprises concernées par cette situation n'ont donc pas assez de travail pour offrir un apprentissage complet, ce qui réduit d'autant plus le bénéfice qu'elles pourraient retirer de la formation. Des structures communes de formation telles que celles actuellement soutenues par la Confédération sont pratiquement le seul moyen efficace de tirer parti du potentiel que représentent les places d'apprentissage non encore exploitées; ces structures génèrent davantage de bénéfices pour des coûts de formation identiques, voire plus bas.

*Deuxièmement*, l'organisation de l'apprentissage (durée, part de la formation scolaire, exigences de la formation

posées à l'entreprise, etc.) prend évidemment de l'importance par l'accent mis, lors de la décision de former des apprentis, sur cette dimension économique (voir également *Wolter et Schweri, 2004*). Cet aspect devrait être largement pris en considération lors de la révision des règlements d'apprentissage.

Troisièmement, il faut souligner que les changements relatifs aux qualifications qui s'opèrent dans l'ensemble de l'économie ne resteront pas sans conséquence pour la formation professionnelle. On peut déjà voir que les entreprises qui présentent une proportion élevée de collaborateurs bénéficiant d'une formation de niveau tertiaire forment moins d'apprentis que la moyenne. Cela tient au fait que ces collaborateurs effectuent des travaux pour lesquels des apprentis auraient nettement plus de difficultés, que ce soit en partie ou totale-

ment. Si le changement relatif aux qualifications signifie toutefois aussi que les entreprises veulent de toute façon engager à moyen terme davantage de personnes issues de filières de culture générale (suivie d'une formation au niveau tertiaire), il ne serait alors pas indiqué non plus que ces entreprises forment elle aussi des apprentis. Le report des choix de formation au niveau du secondaire II répondrait ainsi en un certain sens aux nouvelles exigences régissant sur le marché du travail.

Première publication de cet article dans:

*La Vie économique* 09/2004, p. 43-48.

Les graphiques ont été supprimées dans la version française à cause de limitation de place; de suite, la rédaction a adapté le texte pour permettre la compréhension.

contact: voir p. 29

Encadré 4

Indications bibliographiques

- Maag-Merki Katharina, «Überfachliche Kompetenzen als Ziele beruflicher Bildung im betrieblichen Alltag», *Zeitschrift für Pädagogik*, 50e année (2), 2004, pp. 202-222.
- Schweri Jürg, Samuel Mühlemann, Yasmina Pescio, Belinda Walther, Stefan Wolter et Lukas Zürcher, «Kosten und Nutzen der Lehrlingsausbildung aus Sicht der Schweizer Betriebe», *Beiträge zur Bildungsökonomie*, vol. 2, Coire et Zurich, 2003, Rüegger Verlag.
- Wolter Stefan et Jürg Schweri, «Ökonomische Aspekte der Organisation einer Berufslehre», *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, tome 100 (1), 2004, pp.13-25.
- Wolter Stefan, Samuel Mühlemann et Jürg Schweri, «Why some firms train apprentices and many others do not», *IZA Discussion Paper n°916*, 2003.

## ArchPlus<sup>®</sup> 1.1

**Klar** in der Struktur  
**Übersichtlich** in der Darstellung  
**Effizient** in der Verwaltung der Daten

Die Archivsoftware ArchPlus<sup>®</sup> 1.1 arbeitet mit einer SQL-Datenbank. Wichtige Features sind:

- Einrichtung einer unbeschränkten Zahl von virtuellen Abteilungen mit je eigenen Archivplänen oder Klassifikationssystemen.
- Kreuzrecherchen über alle Felder und Abteilungen
- Export von Auswertungen und Verzeichnissen in verschiedene Formate (RTF, XLS, PDF, HTML).
- Einbindung von Abbildungen und elektronischen Dokumenten
- Zuweisung und Verwaltung von individuellen Anwenderrechten.

Das Basismodul ArchPlus<sup>®</sup> 1.1 ist ab Ende August 2005 lieferbar. Bestellen Sie jetzt eine Testversion!

EBERLE AG, Strälgasse 2, CH-9533 Kirchberg  
Tel: 0041(0)719312221 Fax: 0041(0)719313030  
E-Mail: [info@ebarch.ch](mailto:info@ebarch.ch) Homepage: [www.ebarch.ch](http://www.ebarch.ch)

## TRIALOG

*Dokumentations- und Organisationsberatung*  
*In der Unternehmensberatung die Spezialisten für*  
*Dokumentation, Bibliothek, Archiv/Records Management*

**Wissen speichern  
und nutzen.**

**Wir wissen wie.**

*Trialog AG, Holbeinstr. 34, 8008 Zürich*  
*Tel. 044 261 33 44, Fax 044 261 33 77*  
*E-Mail: [trialog@trialog.ch](mailto:trialog@trialog.ch) - Homepage: <http://www.trialog.ch>*