



Multinationales en Suisse et formation professionnelle

Rapport et recommandations de M. Josef Widmer à l'intention du Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)

Condensé du rapport

Contexte

Sur mandat du SEFRI, M. Josef Widmer, ancien directeur suppléant du SEFRI, a rédigé en début d'année 2022 un rapport sur la formation professionnelle dans les multinationales en Suisse. Il y a traité de ses recherches en lien avec les multinationales et la formation professionnelle. Son travail est fondé sur des entretiens menés avec des représentants d'entreprises multinationales, d'autres partenaires de la formation professionnelle et des données recueillies aux fins de cette étude par l'Office fédéral de la statistique (OFS).

Ce rapport a vu le jour suite à des retours de partenaires du SEFRI selon lesquels les décideurs étrangers étaient trop peu familiarisés avec le système suisse de formation professionnelle. En effet, selon ces partenaires, les entreprises tournées vers l'international seraient loin d'épuiser leur potentiel en matière de création de places d'apprentissage et les personnes avec un titre de la formation professionnelle seraient désavantagées dans le recrutement et la fixation de la classe de salaire par rapport à des détenteurs de titres académiques.

Le rapport examine comment les spécificités des multinationales se répercutent sur la façon dont celles-ci perçoivent la formation professionnelle et énonce des recommandations en la matière. Il ne reflète pas nécessairement le point de vue du SEFRI.

Méthode de recherche

Le rapport s'appuie sur la littérature scientifique disponible, sur les données recueillies par l'OFS aux fins de cette étude et sur de nombreux entretiens sur le thème « Multinationales et formation professionnelle ». Ces entretiens ont été menés avec des représentants cantonaux, des représentants d'associations professionnelles et des dirigeants ou des responsables des ressources humaines dans des multinationales.

Entreprises multinationales en Suisse

En comparaison avec le reste du monde, la Suisse présente un nombre de multinationales supérieur à la moyenne par rapport à la taille de sa population. Il s'agit aussi bien de grands groupes (dont le siège est en Suisse ou à l'étranger) que de petites et moyennes entreprises. D'après la définition de l'OFS, quelque 50 000 entreprises implantées en Suisse peuvent être classées dans la rubrique des multinationales.

Les grands groupes domiciliés en Suisse génèrent au total un tiers environ du produit intérieur brut du pays. L'économie réelle représente plus de 25 % et le secteur financier, 10 % environ. Ces groupes emploient directement 1,3 million de personnes en Suisse et contribuent pour environ un tiers aux recettes fiscales de la Confédération, des cantons et des communes.

Les PME avec une orientation multinationale sont très hétérogènes ; elles ne se limitent pas aux quelques secteurs auxquels se consacrent habituellement les grands groupes. Elles constituent l'écrasante majorité des entreprises multinationales et couvrent pratiquement tous les secteurs économiques. Dans de nombreux cas, elles occupent des secteurs d'avenir intéressants du point de vue technologique et ont pour cette raison une grande importance pour l'économie suisse.

Caractéristiques des multinationales

Les multinationales présentent des caractéristiques pertinentes pour les problématiques explorées dans le rapport. Ces caractéristiques sont brièvement présentées ci-après.

Culture d'entreprise multinationale

Les multinationales sont fortement marquées par leurs activités internationales. Elles sont tournées vers l'extérieur et non vers les spécificités de la Suisse. Elles peuvent s'accommoder des usages locaux, mais seulement dans la mesure du nécessaire et pour éviter de subir des préjudices commerciaux. Une entreprise active dans plusieurs pays ne s'adapte pas volontiers aux principes locaux ou nationaux, car cela complexifie ses affaires internationales.

Anglais comme langue d'entreprise

Même dans les petites entreprises multinationales, l'anglais est aujourd'hui la langue d'usage. Il s'agit d'un fait établi depuis longtemps dans les grandes multinationales. La langue est également un facteur qui imprègne la culture d'entreprise. Dans cet environnement international, un effet de distanciation s'opère par rapport aux programmes de formation suisses, orientés vers les langues nationales.

Complexité des ressources humaines

Le caractère multinational des entreprises transparaît aussi dans les ressources humaines. Les multinationales d'une certaine taille, en particulier, se caractérisent par une gestion du personnel marquée par l'international, laquelle est nettement plus complexe que la gestion classique du personnel. Les services du personnel se chargent du recrutement, de l'embauche, de la formation, de la rémunération, du développement, de l'évaluation et de la motivation du personnel de l'entreprise. Avec l'internationalisation, chacune de ces tâches gagne énormément en complexité.

Forte proportion de collaborateurs avec un diplôme du degré tertiaire

Comme dans d'autres pays, le marché du travail en Suisse a connu ces dernières années de profondes mutations. La tendance dans l'économie est à la tertiarisation de nombreuses activités et à une spécialisation croissante : cela entraîne une demande accrue en main-d'œuvre hautement qualifiée en même temps qu'une baisse des besoins en main-d'œuvre faiblement à moyennement qualifiée. Beaucoup de multinationales ont depuis longtemps délocalisé les tâches simples vers des pays étrangers (moins chers), de sorte à maintenir en Suisse les domaines d'activité avec de fortes exigences (par exemple dans le développement, le management ou l'ingénierie). Cela accentue la demande en personnel avec un diplôme du degré tertiaire.

Moins de connaissances et d'intérêt pour la formation professionnelle

Les personnes consultées lors des entretiens ont presque toutes confirmé que les multinationales n'avaient qu'une vague connaissance du système suisse de formation professionnelle. De nombreux représentants des multinationales ne se sont pas beaucoup penchés sur la question, car la nécessité ne s'en faisait pas sentir. En raison de leur propre profil et de l'orientation multinationale et multiculturelle précédemment évoquée, ces entreprises n'accordent guère d'importance aux particularités nationales.

Différences de perception de l'État et de l'individu

Les décideurs des multinationales partent du principe que l'État est responsable de la formation des jeunes gens. C'est la vision qu'ils connaissent de leur pays d'origine et qu'ils apportent en Suisse. Il est donc à leurs yeux difficilement compréhensible que des entreprises assument une responsabilité propre en la matière. Dans cet environnement multinational, beaucoup de décideurs jugent inconcevable que des jeunes de 15 ans travaillent en entreprise.

Participation des multinationales à la formation professionnelle

Les caractéristiques mentionnées précédemment influent sur la vision que les multinationales se font de la formation professionnelle. La participation de ces dernières à la formation professionnelle tourne néanmoins autour de 19 % selon les données de l'OFS, ce qui correspond à celle de l'ensemble des entreprises actives en Suisse.

Globalement, on constate que c'est surtout quelques grandes entreprises multinationales isolées qui répondent au « cliché » selon lequel les multinationales forment moins d'apprentis que d'autres entreprises. Sur les dix multinationales qui enregistrent les chiffres d'affaires les plus élevés, seules trois, à savoir Nestlé, Roche et Novartis, proposent des places d'apprentissage. Les sept autres sont largement absentes de la formation des apprentis.

Le pays de domicile joue aussi un rôle : les multinationales dont le siège est à l'étranger participent un peu moins à la formation professionnelle que celles dont le siège principal est en Suisse. En outre, des différences apparaissent d'une branche à l'autre : dans le secteur secondaire, l'engagement en faveur de la formation est nettement plus élevé que dans les secteurs primaire et tertiaire.

Autres raisons de ne pas former des apprentis

Les raisons qui poussent les multinationales à ne pas engager d'apprentis sont nombreuses. La plupart sont imputables aux caractéristiques mentionnées précédemment.

Toutefois, d'autres raisons pour lesquelles les multinationales ne veulent pas ou ne peuvent pas former des apprentis ressortent des entretiens. En voici quelques-unes :

- le siège de l'entreprise à l'étranger s'y oppose ;
- le suivi des apprentis et la mise en place en interne apparaissent comme trop compliqués ;
- l'entreprise manque de formateurs ;
- le type d'activité de l'entreprise n'est pas compatible avec la formation professionnelle ;
- il n'existe pas de nécessité suffisamment forte.

Recommandations

Partant de ces explications et des conclusions qui en découlent, le rapport formule les recommandations ci-après à l'intention du SEFRI.

1. *Promouvoir la transparence concernant les activités des multinationales en matière de formation des apprentis et établir un suivi*

Il convient de s'assurer que les données sur les activités des multinationales sont régulièrement recueillies et évaluées par l'OFS. Les données doivent être mises à la disposition de la Confédération pour l'évaluation globale, ainsi que des cantons et des organisations du monde du travail pour leur marketing en faveur des places d'apprentissage. Elles doivent par ailleurs être publiées et présentées au grand public. L'évolution des activités des multinationales en matière de formation des apprentis doit être régulièrement vérifiée et suivie au moyen d'un monitoring approprié.

2. *Accentuer la sensibilisation des acteurs de la formation professionnelle et orienter le marketing des places d'apprentissage spécifiquement vers les multinationales*

Les acteurs de la formation professionnelle devraient être sensibilisés à la thématique spécifique des multinationales dans le but de leur faire comprendre le fonctionnement particulier et les besoins spécifiques de ce type d'entreprises et d'en identifier le potentiel. Cela servirait de base à des pratiques systématiques à la fois de la part des associations professionnelles et des offices cantonaux de la formation professionnelle. Il faudrait que les associations professionnelles fassent davantage d'efforts pour avoir des multinationales parmi leurs membres afin de s'assurer d'une assise plus large pour la formation professionnelle. Quant aux offices cantonaux, il serait souhaitable qu'ils diversifient leur marketing en faveur des places d'apprentissage et qu'ils s'adressent systématiquement aux multinationales (entre autres).

3. *Renforcer la communication directe et indirecte avec les multinationales*

La communication directe et indirecte de la Confédération et des cantons avec les multinationales a besoin d'être nettement renforcée. Des relations régulières doivent être établies avec les dirigeants et avec les ressources humaines des multinationales, que ce soit sous les formes existantes ou sous de nouvelles formes. Les promoteurs cantonaux sont un groupe cible non négligeable : dès les premiers contacts, ils doivent communiquer aux multinationales qu'un engagement en faveur de la formation

professionnelle est attendu de leur part. Le SEFRI devrait par ailleurs préparer une documentation sur la formation professionnelle qui soit simple, conçue sur mesure et en anglais et que les offices cantonaux et les représentants des associations professionnelles pourraient utiliser lorsqu'ils se rendent dans des multinationales. Enfin, le réseau « Global Apprenticeship Network » pourrait être davantage sollicité dans la communication avec les multinationales.

4. Créer des associations de formation, instaurer des années initiales d'apprentissage et les encourager de façon ciblée

Pour de nombreuses multinationales, les associations de formation apparaissent comme une alternative très intéressante pour former des jeunes. L'objectif est de proposer une telle offre aux multinationales dans toutes les régions de Suisse. Ces associations pourraient être organisées à l'échelle cantonale pour ce qui est des cantons de grande taille, et à l'échelle supracantonale en ce qui concerne les petits cantons. L'association BildXZug, qui possède plusieurs années d'expérience, en est un brillant exemple et pourrait être une source d'inspiration pour les projets similaires à venir. Le SEFRI devrait encourager de façon ciblée la création de telles structures afin d'atténuer les coûts de lancement initiaux, qui sont considérables. Au terme de deux ou trois ans, les associations devraient en principe fonctionner sans aides. Tout particulièrement dans les branches qui accusent une grosse pénurie de main-d'œuvre qualifiée, les jeunes en année initiale d'apprentissage pourraient contribuer à convaincre les multinationales des avantages de la formation professionnelle. C'est pourquoi les années initiales d'apprentissage devraient également bénéficier du soutien du SEFRI et de telles offres devraient être lancées par les cantons, en accord avec les associations professionnelles concernées. Les expériences réalisées jusqu'à présent avec de tels modèles sont à exploiter en conséquence.

5. Instaurer une offre intercantonale d'apprentissages (avec maturité professionnelle) en anglais

Il convient de vérifier si et dans quelle mesure les offres de formation professionnelle existantes pourraient mieux tenir compte des besoins des multinationales. Des offres en anglais au niveau des cours interentreprises et des écoles professionnelles doivent être mises en place dans toutes les régions de Suisse et particulièrement au sein des régions où sont implantées de nombreuses multinationales. Il faut également analyser si des pratiques interculturelles et multinationales peuvent partiellement remplacer ou compléter l'utilisation des langues nationales (allemand ou français), notamment pour attirer plus de candidats à la maturité professionnelle dans les multinationales.

6. Établir des équivalences et assurer un meilleur positionnement à l'international des diplômes de la formation professionnelle suisse au moyen de titres clairs et parlants

Les ressources humaines des multinationales ont besoin de bons arguments et d'instruments simples et compréhensibles pour convaincre leurs partenaires internationaux de la valeur des diplômes de la formation professionnelle suisse. Le SEFRI devrait développer de tels instruments. Il s'agit, d'une part, d'intensifier les efforts visant à mettre en évidence les équivalences entre les diplômes de la formation professionnelle suisse et les diplômes étrangers les plus courants et, d'autre part, de définir des dénominations en anglais explicites et suivant une structure claire afin d'assurer la bonne lisibilité des diplômes suisses à l'étranger. Enfin, une campagne d'information doit permettre d'expliquer et de positionner en conséquence les équivalences et les titres sur les plans national et international afin de réduire les désavantages que subissent les diplômés de la formation professionnelle suisse sur le marché du travail à l'étranger.

7. Mettre en rapport, en fonction des besoins, les contingents pour la main-d'œuvre étrangère et la formation d'apprentis

De nombreuses multinationales dépendent de spécialistes qu'elles ne peuvent parfois recruter qu'en dehors de l'espace Schengen. À cet effet, elles recourent aux contingents pour la main-d'œuvre étrangère qualifiée fixés chaque année par la Confédération et les cantons. L'idée serait que les cantons puissent, au besoin, corrélérer la répartition de ces contingents à la formation d'apprentis. Les cantons pourraient ainsi inciter les multinationales à former des apprentis en offrant des contingents plus élevés aux entreprises qui proposent des places d'apprentissage.