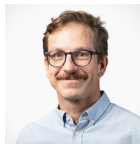
**Mathias Ruff**

Mathias Ruff est assistant scientifique à la HEFP.

**Alexander Gehret**

Alexander Gehret est responsable de projet à la HEFP.

**Jürg Schweri**

Jürg Schweri est professeur à la HEFP.

Aussi par Jürg Schweri

15/03/26 Recherche <https://doi.org/10.64829/15139>
(<https://doi.org/10.64829/15139>)

Examen approfondi dans le cadre de l'enquête sur les coûts et les bénéfices de la HEFP

Poursuite de l'emploi des apprenti-e-s après la fin de la formation professionnelle initiale

Mathias Ruff, Alexander Gehret & Jürg Schweri

La dernière enquête sur les coûts et les bénéfices de la formation professionnelle confirme que la formation des apprenti-e-s est en moyenne rentable pour 71 % des entreprises formatrices dès la période d'apprentissage. Cependant, pour 29 % des entreprises, la formation des apprenti-e-s génère plus de coûts que de recettes. De nombreuses entreprises dépendent donc de la poursuite de l'emploi des apprenti-e-s après la fin de leur apprentissage, car la formation constitue pour elles un canal de recrutement de personnel qualifié. Quelle est la fréquence de la poursuite de l'emploi et quelles entreprises parviennent à garder leurs apprenti-e-s après la fin de leur apprentissage ?

En moyenne, les entreprises formatrices indiquent qu'elles gardent 44 % des apprenti-e-s en leur proposant un emploi.

En Suisse, la formation professionnelle dépend en grande partie de la volonté des entreprises privées de former des apprenti-e-s. Afin d'évaluer la rentabilité de cette activité pour les entreprises, le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI) a confié à la Haute école fédérale en formation professionnelle

(HEFP) la mission de réaliser la cinquième enquête sur les coûts et les bénéfices. Les analyses couvrent l'année de formation 2022/23. Elles sont présentées dans le rapport (<https://www.hefp.swiss/recherche/enquete-sur-les-couts-et-benefices>) « Est-il rentable de former des apprenti-e-s ? Coûts, bénéfices et qualité de la formation du point de vue des entreprises 2025 » (Gehret et al. 2025) et sont discutées dans une interview publiée sur le site Transfer (<https://transfer.vet/fr/la-formation-des-apprentis-est-rentable-pour-les-entreprises/>). Le chapitre 4.9 de ce rapport traite, mais seulement brièvement, de la poursuite de l'emploi des apprenti-e-s à la fin de leur apprentissage. Cet article aborde ce thème plus en détail.

Mesurer la poursuite de l'emploi des apprenti-e-s

Dans un premier temps, nous nous intéressons à la stratégie adoptée par les entreprises formatrices pour garder leurs apprenti-e-s en leur proposant un emploi. Il est demandé aux entreprises si, après l'obtention de leur diplôme, elles emploient les apprenti-e-s et dans quelle mesure : jamais, à titre exceptionnel, parfois ou en grande partie. Deuxièmement, l'enquête a relevé le taux de rétention, à savoir le pourcentage d'apprenti-e-s encore employé-e-s dans l'entreprise un an après la fin de leur apprentissage. Alors que la stratégie de poursuite de l'emploi reflète l'intention des entreprises, le taux de rétention réalisé est déterminé non seulement par l'entreprise, mais aussi par la décision des apprenti-e-s de continuer à travailler dans l'entreprise ou de la quitter. Dans les entreprises formant dans plusieurs professions, ces variables ont été collectées pour une profession enseignée déterminée au hasard.

Taux de rétention selon la taille d'entreprise et le nombre d'apprenti-e-s

En moyenne, les entreprises formatrices indiquent qu'elles gardent 44 % des apprenti-e-s en leur proposant un emploi. Si l'on ventile le taux de rétention en fonction de la taille d'entreprise (tableau 1), on constate que les très petites entreprises de moins de dix employé-e-s (apprenti-e-s non compris-es) présentent des taux de rétention plus faibles. Dans les grandes entreprises, le taux de rétention n'augmente que très peu.

Taille d'entreprise	Taux de rétention	Erreur standard	Intervalle de confiance de 95 %	
<10	39.0	1.0	37.1	40.9
10-49	46.2	0.9	44.4	48.1
50-99	46.1	1.8	42.5	49.7
>99	47.3	1.3	44.7	49.9

Tableau 1 : Les taux de rétention moyens pour les différentes tailles d'entreprises sont représentés ici. Le nombre d'entreprises de chaque groupe diffère fortement au sein de la population. La Suisse compte ainsi nettement plus d'entreprises de moins de dix employé-e-s que d'entreprises de 100 employé-e-s et plus. Lors de la constitution de l'échantillon, certaines entreprises sont surreprésentées ou sous-représentées. L'utilisation de pondérations des entreprises permet d'en tenir compte.

La figure 1 montre la ventilation supplémentaire du taux de rétention en fonction du nombre d'apprenti-e-s par entreprise. Dans cette carte de chaleur (Heatmap), la couleur d'une case indique le taux de rétention dans les entreprises présentant une certaine combinaison de nombre d'apprenti-e-s et de taille d'entreprise. Les entreprises de 50 à 99 employé-e-s formant entre 9 et 15 apprenti-e-s dans la profession correspondante affichent ainsi un taux de rétention de 50 % à 60 %.

La relation entre le taux de rétention et la taille d'entreprise, déjà constatée dans le tableau 1, se manifeste ici sous la forme d'une augmentation le long de l'axe des abscisses. On note par ailleurs que le taux de rétention croît avec le nombre d'apprenti-e-s. L'augmentation le long de l'axe Y est bien visible, en particulier pour les grandes entreprises. Cela montre que les grandes entreprises qui ont beaucoup d'apprenti-e-s dans la profession correspondante utilisent la formation comme une solution pour le recrutement de personnel qualifié.

Carte de chaleur (Heatmap) : apprenti-e-s × taille d'entreprise

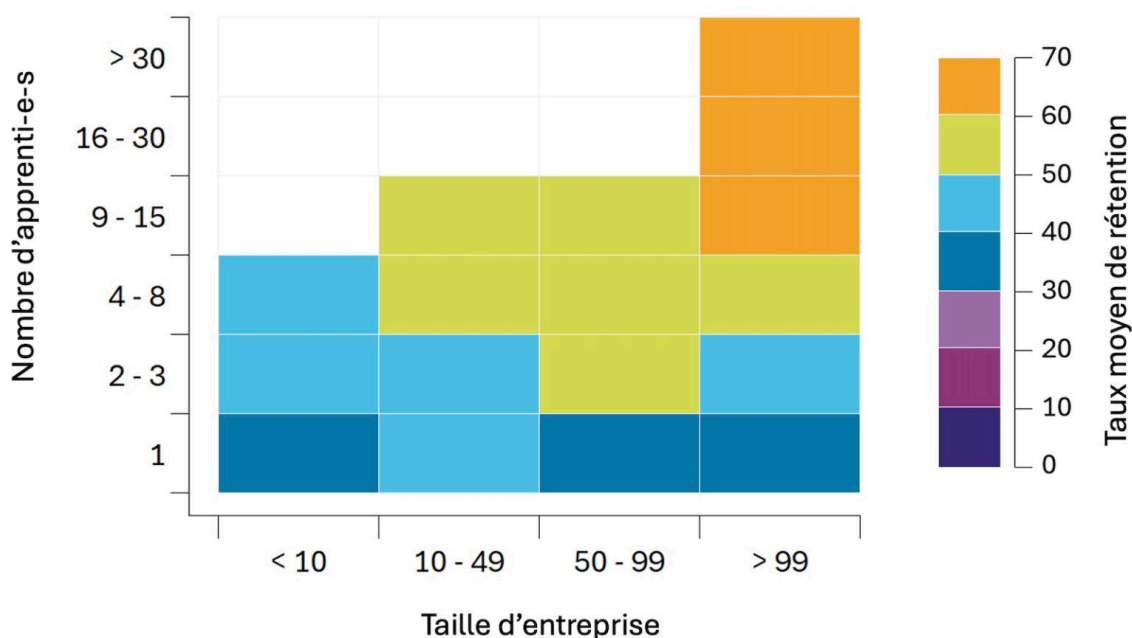


Figure 1 : Taux moyen de rétention pour différentes tailles d'entreprises et nombre d'apprenti-e-s dans la profession enseignée par entreprise. Des pondérations des entreprises sont utilisées comme dans le tableau 1.

Pour les entreprises, une raison importante de la rétention des apprenti-e-s dans l'entreprise est d'économiser les coûts de recrutement et d'introduction du personnel

qualifié issu du marché externe. Tout comme les taux de rétention des apprenti-e-s, ces coûts augmentent avec la taille de l'entreprise (voir tableau 2).

Taille d'entreprise	Coûts de recrutement et d'introduction	Erreur standard	Intervalle de confiance de 95 %	
<10	14130	570	13000	15250
10-49	17880	560	16780	18970
50-99	20500	1200	18140	22870
>99	22130	830	20500	23760

Tableau 2 : Les coûts moyens de recrutement et d'introduction du personnel qualifié du marché externe sont représentés ici, ventilés par taille d'entreprise.

Lien entre stratégie et réalisation

Afin d'obtenir une image encore plus complète de la poursuite de l'emploi, nous examinons trois questions :

1. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise qui sont liées à une *intention* plus ou moins grande de conserver ses propres apprenti-e-s en emploi ?
2. Quelles sont les caractéristiques de l'entreprise qui augmentent ou diminuent *réellement* la poursuite de l'emploi si l'on tient compte de plusieurs caractéristiques à la fois ?
3. Dans quelle mesure l'intention de conserver les apprenti-e-s dans l'emploi augmente-t-elle également la poursuite effective de l'emploi ?

Un modèle de régression multiple a été établi pour chaque question. Ces modèles permettent d'inclure simultanément différentes caractéristiques de l'entreprise en tant que variables explicatives (indépendantes).

1. Le premier modèle utilise la stratégie de poursuite de l'emploi comme variable dépendante.
2. Le deuxième modèle utilise le taux de rétention comme variable dépendante.
3. Dans le troisième modèle, le deuxième modèle est complété par les variables indépendantes que sont la stratégie de poursuite de l'emploi des entreprises et le nombre d'apprenti-e-s dans l'entreprise (dans la profession choisie pour l'enquête).

Dans tous les modèles, les différences entre les professions sont éliminées en incluant 33 variables catégorielles pour les professions enseignées en tant que variables indépendantes. Les résultats des trois modèles sont présentés dans le tableau 3, avec, pour simplifier, le sens de l'influence (moins rouge = influence négative, plus vert = influence positive), sans les coefficients exacts. Une case sans signe signifie qu'aucune influence statistiquement significative n'a pu être constatée.

Cependant, aucun des trois modèles ne montre un effet significatif des coûts de recrutement du personnel qualifié sur la poursuite de l'emploi des apprenti-e-s en tant que main-d'œuvre qualifiée.

Les entreprises ont deux possibilités pour couvrir leurs besoins en main-d'œuvre qualifiée : elles peuvent les recruter sur le marché externe ou les former elles-mêmes. Les deux premières variables indépendantes du tableau indiquent les coûts de ces deux variantes. Selon des études récentes, les coûts de recrutement et d'introduction de la main-d'œuvre qualifiée augmentent la probabilité que les entreprises forment (également) elles-mêmes leur main-d'œuvre qualifiée (Aepli et al. 2024). En revanche, nous examinons ici si des **coûts de recrutement** plus élevés pour la main-d'œuvre qualifiée sont également liés à une (intention de) poursuite de l'emploi supérieure. Cependant, aucun des trois modèles ne montre un effet significatif des coûts de recrutement du personnel qualifié sur la poursuite de l'emploi des apprenti-e-s en tant que main-d'œuvre qualifiée.

La situation est un peu différente en ce qui concerne le **bénéfice net de la formation des apprenti-e-s**. Dans le premier modèle, un bénéfice net croissant est lié à une baisse de la poursuite de l'emploi. Cela peut s'expliquer par le fait que, dans les entreprises où la formation est déjà rentable pendant l'apprentissage, il n'est pas nécessaire de continuer à poursuivre l'emploi pour amortir les coûts de formation restants. Il peut au contraire être plus intéressant de laisser partir les apprenti-e-s formé-e-s et d'en recruter d'autres. En revanche, l'incitation à poursuivre l'emploi est plus forte pour les entreprises qui investissent beaucoup dans la formation des apprenti-e-s et qui supportent donc des coûts nets. Toutefois, cet effet n'est statistiquement significatif qu'en ce qui concerne la stratégie de poursuite de l'emploi, et non la poursuite effective de l'emploi (modèles 2 et 3). Si une entreprise prévoit souvent de continuer à employer ses apprenti-e-s, elle est également prête à supporter des coûts plus élevés pour la formation^[1].

Une mauvaise situation du marché du travail du point de vue de l'entreprise signifie que les apprenti-e-s disposent de nombreux postes alternatifs, de sorte qu'en fin de compte beaucoup d'apprenti-e-s quittent l'entreprise après la formation.

L'enquête a également demandé aux entreprises d'évaluer la situation actuelle du marché du travail dans la profession enseignée dans l'entreprise. Alors qu'une situation du marché du travail perçue comme très mauvaise par les entreprises a un effet positif sur leur stratégie de poursuite de l'emploi (modèle 1), le coefficient pour le taux effectif de rétention (modèles 2 et 3) va dans la direction opposée. Par conséquent, les entreprises qui estiment qu'il est très difficile de recruter de la main-d'œuvre qualifiée sur le marché externe souhaitent garder leurs apprenti-e-s comme main-d'œuvre qualifiée. Les coefficients négatifs des modèles 2 et 3 montrent toutefois qu'elles n'y parviennent pas – une mauvaise situation du marché du travail du point de vue de l'entreprise signifie que les apprenti-e-s disposent de nombreux postes alternatifs, de sorte qu'en fin de compte, malgré le souhait des entreprises formatrices de les embaucher, beaucoup d'apprenti-e-s quittent l'entreprise après la formation.

La taille de l'entreprise s'avère statistiquement très significative dans tous les modèles. La corrélation positive signifie que les micro-entreprises de moins de dix employé-e-s présentent à la fois une stratégie de poursuite de l'emploi et un taux de rétention plus faibles que les grandes entreprises. L'effet de la taille d'entreprise ne doit pas non plus être négligé dans son ampleur, surtout pour la stratégie de poursuite de l'emploi. Les entreprises de 10 à 49 employé-e-s ont une probabilité supérieure de plus de huit points de pourcentage de vouloir garder la majorité des apprenti-e-s en leur proposant un emploi. Pour les grandes entreprises, la différence est encore nettement plus élevée. En revanche, si l'on considère la poursuite effective de l'emploi et que l'on contrôle les intentions de poursuite de l'emploi et le nombre d'apprenti-e-s (modèle 3), les différences entre les classes de taille d'entreprise sont toujours inférieures à deux points de pourcentage et ne sont statistiquement significatives qu'entre les micro-entreprises et les petites entreprises.

Les entreprises du secteur de la construction affichent une intention de poursuite de l'emploi supérieure à tous les autres secteurs. C'est dans l'industrie que la différence avec le secteur de la construction est la plus faible. Les entreprises de ce secteur ont une probabilité inférieure de neuf points de pourcentage d'afficher l'intention de poursuite de l'emploi la plus élevée. Dans l'administration et les ONG, cette différence par rapport au secteur de la construction atteint même 25 points de pourcentage en moyenne. Si l'on considère le taux de rétention, l'industrie ainsi que l'administration et

les ONG affichent également des résultats plus faibles. La significativité de ces différences disparaît toutefois dès que l'on contrôle la stratégie de poursuite de l'emploi et le nombre d'apprenti-e-s dans l'entreprise (3^e modèle).

Les régions francophones et italophones présentent des valeurs statistiquement significatives et négatives sur les trois modèles. Les entreprises de Suisse alémanique et romanche affichent donc à la fois une intention de poursuite de l'emploi et un taux de poursuite de l'emploi plus élevés. Selon Aepli et al. (2021), cette différence entre les régions linguistiques se retrouve dans l'offre de places d'apprentissage en entreprise – les entreprises francophones et italophones misent donc généralement moins sur la formation professionnelle initiale pour trouver leur main-d'œuvre qualifiée.

Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises qui souhaitent garder plus souvent leurs apprenti-e-s en leur proposant un emploi peuvent en partie le réaliser.

Enfin, le troisième modèle montre que la stratégie de poursuite de l'emploi est effectivement un facteur important pour le taux de rétention. Comme on pouvait s'y attendre, les entreprises qui souhaitent garder plus souvent leurs apprenti-e-s en leur proposant un emploi peuvent en partie le réaliser. En outre, les entreprises comptant quatre apprenti-e-s ou plus dans la profession enseignée ont des taux de rétention nettement plus élevés (jusqu'à 7 points de pourcentage de plus pour >30 apprenti-e-s).

Tableau 3 : Trois modèles sont représentés dans le tableau. Le premier modèle (colonne de gauche) a pour variable dépendante la stratégie de poursuite de l'emploi et est estimé au moyen d'une régression de type Probit ordonné. Les deux autres modèles (colonnes du milieu et de droite) ont le taux de rétention comme variable dépendante et sont estimés au moyen d'une régression bêta à inflation de zéros et de uns. Le tableau présente les signes des effets marginaux moyens correspondant à des relations statistiquement significatives. Les étoiles (*/**/****) se réfèrent aux niveaux de signification de 10 %, 5 % et 1 %. Le plus vert dans la ligne « 4-8 apprenti-e-s » signifie par exemple que les entreprises avec quatre à huit apprenti-e-s ont un taux de rétention plus élevé que les entreprises avec un-e seul-e apprenti-e. De plus, l'effet est statistiquement très significatif. Ici aussi, on utilise une pondération des entreprises selon le tableau 1. Les cases sans signe signifient qu'aucune influence statistiquement significative n'a pu être constatée.

Résumé

Dans nos modèles de régression, les coûts supportés par les entreprises pour recruter de la main-d'œuvre qualifiée ne jouent pas un rôle statistiquement démontrable dans la poursuite de l'emploi de leurs apprenti-e-s. Il est toutefois possible que les entreprises qui ne peuvent pas poursuivre l'emploi de leurs apprenti-e-s soient davantage tributaires du recrutement sur le marché externe, ce qui leur occasionne des coûts de recrutement plus élevés pour la main-d'œuvre qualifiée. Cela irait à l'encontre d'un effet des coûts de recrutement sur la poursuite de l'emploi et le masquerait dans nos modèles.

En revanche, on constate une relation faiblement négative entre un bénéfice net plus élevé de la formation et l'intention de poursuivre l'emploi – probablement parce que la formation est dans ces cas déjà amortie pendant la période d'apprentissage. Cet effet est toutefois quantitativement faible. L'évaluation de la situation sur le marché du travail semble ambivalente : les entreprises qui perçoivent le marché du travail comme difficile montrent certes une plus grande disposition à poursuivre l'emploi, mais n'atteignent pas des taux de rétention plus élevés – probablement parce que les apprenti-e-s ont plus d'options externes lorsque la demande est bonne.

De plus, on constate des différences notables entre les secteurs, notamment celui de la construction qui affiche des intentions de poursuite de l'emploi élevées. Les régions linguistiques présentent également des différences : les entreprises germanophones ont en moyenne des intentions de poursuite de l'emploi et des taux de rétention plus élevés que les entreprises des régions francophones ou italophones. Dans l'ensemble, les facteurs structurels des entreprises semblent influencer davantage la poursuite de l'emploi que les coûts de formation et de recrutement de personnel qualifié.

En principe, les très petites entreprises de moins de dix employé-e-s présentent des taux de rétention plus faibles, tandis que les grandes entreprises gardent plus souvent les apprenti-e-s. Il est particulièrement frappant de constater que les

entreprises comptant un grand nombre d'apprenti-e-s affichent des taux de rétention nettement plus élevés. Cela montre que les grandes entreprises utilisent la formation professionnelle comme canal de recrutement stratégique et intègrent ainsi activement leurs apprenti-e-s sur le marché du travail.

[1] Il convient toutefois de noter que l'influence du bénéfice net est également faible dans le premier modèle, malgré sa signification statistique. Une augmentation du bénéfice net de CHF 10 000 est liée à une probabilité inférieure d'un demi-point de pourcentage qu'une entreprise souhaite majoritairement garder ses apprenti-e-s en leur proposant un emploi, ce qui semble négligeable.

Bibliographie

- Aepli, Manuel; Kuhn, Andreas; Schweri, Jürg (2021): Culture, norms, and the provision of training by employers: (<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2021.102057>) Evidence from the Swiss language border. In: *Labour Economics* 73, S. 102057.
- Aepli, Manuel; Muehlemann, Samuel; Pfeifer, Harald; Schweri, Jürg; Wenzelmann, Felix & Wolter, Stefan (2024): The Impact of Hiring Costs for Skilled Workers on Apprenticeship Training: (<https://docs.iza.org/dp16919.pdf>) A Comparative Study. IZA Discussion Paper Series No. 16919.
- Gehret, Alexander ; Kuhn, Andreas ; Schweri, Jürg (2025) : Est-il rentable de former des apprenti-e-s ? (<https://www.hefp.swiss/recherche/enquete-sur-les-couts-et-benefices>) Coûts, bénéfices et qualité de la formation du point de vue des entreprises 2025. Zollikofen : Haute école fédérale en formation professionnelle HEFP.

Citation

Ruff, M., Gehret, A., & Schweri, J. (2026). Poursuite de l'emploi des apprenti-e-s après la fin de la formation professionnelle initiale. *Transfer. Formation professionnelle dans la recherche et la pratique* 11 (4).

<https://doi.org/10.64829/15139> (<https://doi.org/10.64829/15139>)

La présente contribution est protégée par le droit d'auteur. Toute utilisation est autorisée à l'exception de l'utilisation commerciale. La distribution sous la même licence est possible ; elle nécessite toutefois la mention de l'auteur.