



Formation et début professionnel au Japon - esquisse d'une comparaison entre le Japon et l'Allemagne

Introduction

Le Japon, comme l'Allemagne, est l'un des rares pays industriels où le taux de chômage des jeunes n'est pas très nettement supérieur à celui de l'ensemble des actifs. Comme il s'agit de deux pays en général considérés comme économiquement assez performants, les informations détaillées sur les dernières étapes de la qualification initiale et les premières étapes de l'itinéraire professionnel dans ces deux pays suscitent un grand intérêt international.

En Allemagne, on se plaît à attribuer la relative faiblesse du taux de chômage des jeunes à la grande considération dont jouit la formation professionnelle. Plus de la moitié des jeunes suivent une formation professionnelle dans le système dual. Ils sont employés par des entreprises comme apprentis et passent l'essentiel de leur temps à s'exercer sous la supervision de tuteurs ou à s'acquitter de premières tâches professionnelles normales, fréquentant en outre une école professionnelle. Ils acquièrent une qualification officiellement reconnue, et la plupart d'entre eux sont ensuite embauchés à titre normal dans les entreprises où ils ont été formés. L'Allemagne est considérée comme l'exemple type d'un pays où l'on mise sur la fierté professionnelle et où une formation spécifique à une profession donnée est tenue pour la meilleure préparation à l'itinéraire professionnel, alors même que plus d'un tiers des personnes ainsi qualifiées travaillent ensuite dans des domaines complètement différents et que la plupart d'entre elles quittent au bout de quelques années l'entreprise où elles avaient acquis leur qualification professionnelle.

Le Japon semble à première vue être exactement l'opposé. La plupart des élèves des écoles ne connaissent que le nom de l'entreprise où leur père ou éventuellement

leur mère travaillent, mais pas leur profession. Les aspirations professionnelles des jeunes s'orientent davantage sur l'entreprise que sur l'activité elle-même. Le choix de spécialisations à l'école et à l'université semble moins qu'ailleurs préjuger de l'activité professionnelle ultérieure. La qualification initiale dans l'entreprise est moins formalisée et n'est généralement pas sanctionnée par des certificats ou des titres.

Mais dans une perspective comparative, il est une question qui ne cesse de se poser: y a-t-il vraiment entre les sociétés industrielles d'énormes différences au niveau des compétences désirées ou considérées comme nécessaires pour l'activité professionnelle, ou bien des compétences analogues sont-elles simplement transmises dans des institutions différentes, à des stades différents de la biographie scolaire et professionnelle et avec des désignations et des certificats différents? On ne peut exclure que formation et profession diffèrent dans les deux cas extrêmes que constituent le Japon et l'Allemagne plutôt dans la conception de l'"entreprise" et de la "profession" que dans la réalité des besoins de qualifications et des qualifications. La question, on peut d'ores et déjà le dire, ne reçoit pas ici de réponse définitive. Mais nous n'en noterons pas moins certaines informations importantes à cet égard en ce qui concerne l'éducation, la recherche d'emploi et l'embauche, le début professionnel et la qualification initiale au Japon par comparaison avec l'Allemagne (cf. à ce sujet notamment Demes/Georg 1994).

Les antécédents scolaires au Japon

Au Japon, 3% des débutants professionnels avaient en 1993 suivi uniquement la



Ulrich Teichler

Professeur et
Président-Directeur
général du Centre
scientifique de
recherche sur

l'enseignement professionnel et universitaire de l'Université intégrée de Kassel.

Actuellement coordinateur d'un réseau de recherche, financé par la fondation Volkswagen, sur "les rapports entre systèmes de formation et d'emploi au Japon dans une perspective comparative".

Au Japon comme en Allemagne, la socialisation en vue du travail revêt une grande importance; elle est toutefois orientée davantage sur l'entreprise au Japon et plutôt sur la profession en Allemagne. Au Japon, les nouveaux personnels sont considérés par les entreprises comme une "matière première", même s'ils ont auparavant accompli une phase de formation professionnelle. Les critères de recrutement et les objectifs de la qualification initiale dans l'entreprise diffèrent, selon qu'il s'agit de tâches techniques ou commerciales et administratives et selon le niveau de formation atteint, moins que l'on ne pourrait s'y attendre. Le principal élargissement des compétences est attendu entre la fin de la période d'initiation et la première promotion. La différence entre le Japon et l'Allemagne en matière de qualification professionnelle semble s'être un peu réduite ces derniers temps.



“Le Japon, comme l’Allemagne, est l’un des rares pays industriels où le taux de chômage des jeunes n’est pas très nettement supérieur à celui de l’ensemble des actifs.” (...) “Les informations détaillées sur les dernières étapes de la qualification initiale et les premières étapes de l’itinéraire professionnel dans ces deux pays suscitent” donc “un grand intérêt international.”

“On ne peut exclure que formation et profession diffèrent dans les deux cas extrêmes que constituent le Japon et l’Allemagne plutôt dans la conception de l’entreprise” et de la “profession” que dans la réalité des besoins de qualifications et des qualifications.”

scolarité obligatoire (six années d’école élémentaire et trois années de premier cycle du secondaire). Près de la moitié avaient ensuite suivi pendant trois ans le deuxième cycle du secondaire. Le nombre de débutants professionnels qui avaient suivi une institution post-secondaire dépassait pour la première fois cette année-là le nombre de débutants professionnels titulaires d’un certificat du deuxième cycle du secondaire (cf. tableau 1).

On sait fort bien d’une part que le choix de certaines matières à l’école et à l’université revêt une importance restreinte pour l’activité future; d’autre part, la valeur du niveau éducatif atteint n’en est pas moins, dans l’optique de la sélectivité et de la réputation de l’institution éducative fréquentée, considérée comme très importante pour le classement professionnel futur et le statut socio-économique. On omet facilement dans ce contexte que la formation professionnelle avant le début professionnel ne constitue pas une exception absolue au Japon:

□ parmi les débutants professionnels ayant en 1993 douze années de scolarité, 55% avaient suivi un cours professionnel de deuxième cycle.

□ la tentative de mettre en place parallèlement aux universités un cycle d’études techniques plus brèves n’a guère eu de succès. Moins de 1% des élèves de l’année considérée fréquentent les écoles supérieures spécialisées (koto senman gakko), qui intègrent au niveau de l’organisation et des programmes les trois années du deuxième cycle du secondaire et deux années d’études supérieures.

□ la conclusion d’un cycle d’études de deux ans dans une école supérieure d’études courtes (tanki daigaku) n’est généralement pas interprétée comme une préparation professionnelle spécifique, au contraire de la conclusion d’études universitaires de quatre ans dans certaines disciplines, notamment scientifiques et techniques.

□ environ 10% des élèves d’une année donnée fréquentent des établissements secondaires spécialisés (senshu gakko) ou des écoles diverses (kakushu gakko) visant à transmettre une qualification professionnelle par des cours à temps partiel ou à plein temps de un à trois ans. Les statistiques éducatives et professionnelles disponibles ne permettent pas de distinguer avec précision quel est l’antécédent scolaire et dans quelle mesure ces institutions sont fréquentées parallèlement à des études dans un établissement d’enseignement supérieur.

La plupart des Japonais ont donc bénéficié avant leur début professionnel d’une éducation professionnelle ou d’études professionnelles, qui toutefois n’impliquent que rarement de véritables expériences professionnelles et dont par ailleurs l’aboutissement n’est généralement pas considéré comme une formation ou une qualification professionnelle.

En Allemagne par contre, on escompte que plus de 80% des jeunes d’une année spécifique entrent dans la vie professionnelle après avoir conclu des études professionnellement spécialisées (près de 20%) ou une formation professionnelle (plus de 60%). Plus de la moitié des jeunes d’une année donnée achèvent une formation officiellement reconnue dans le système dual: ils sont généralement employés pendant quelques années par l’entreprise en tant qu’apprentis et fréquentent en même temps une école profes-

Tableau 1

Répartition des débutants professionnels selon le certificat éducatif obtenu (pourcentages*)

Année	Type de certificat				Total
	premier cycle du secondaire	deuxième cycle du secondaire	école supérieure d’études courtes	université (4 ans)	
1960	50	42	1	7	100
1970	20	60	6	14	100
1980	6	56	12	26	100
1990	4	54	14	28	100
1993	3	48	18	31	100

Source: statistiques du ministère japonais de l’éducation

* ne concerne que les personnes qui acquièrent l’un des quatre certificats les plus répandus (sans les lauréats des écoles supérieures spécialisées et les diplômés supérieurs des universités) et entrent dans la vie professionnelle immédiatement après l’acquisition de leur diplôme (pas ultérieurement).



sionnelle ou une institution similaire. C'est ainsi par exemple qu'une personne qui à la fin de ses études secondaires a acquis un titre lui ouvrant l'accès aux études supérieures sans ensuite achever des études ou accomplir une formation professionnelle figure dans les statistiques à la rubrique "sans formation" au même titre qu'une personne qui n'est pas parvenue à accomplir avec succès neuf années de scolarité.

Recherche d'emploi et embauche

Au Japon, les procédures de recherche d'emploi ainsi que d'embauche par les employeurs sont totalement différentes selon les divers titres éducatifs. On peut en simplifiant distinguer **quatre domaines ou types de procédures de recrutement** (Teicher/Teichler 1994).

(a) **Une procédure rigide** prévaut au passage du deuxième cycle du secondaire vers la profession (cf. Kariya 1994). Les entreprises communiquent aux écoles, après examen préalable de la part de l'administration du travail, les offres d'emploi plus de six mois avant la fin de l'année scolaire. Les écoles informent sur les offres et donnent finalement à chaque élève une recommandation pour un poste unique. Les entreprises invitent à un entretien les élèves recommandés, mais s'en tiennent pour leur décision d'embauche presque toujours à la recommandation de l'école. Des recommandations et entretiens supplémentaires n'interviennent que dans la minorité des cas où des difficultés se sont présentées.

(b) **Une procédure semi-rigide** est de règle pour les postes supérieurs du domaine technique ainsi que pour les échelons professionnels inférieurs également dans le domaine commercial et administratif dans le secteur privé. Les emplois sont communiqués aux étudiants par l'intermédiaire de manuels et d'envois postaux ainsi que par des offres aux établissements d'enseignement supérieur. Dans chaque cas, les entreprises attendent en premier lieu des recommandations de la part des établissements, demandant (à la différence de la procédure rigide) à la plupart des universités un nombre de re-

commandations supérieur aux effectifs à embaucher. Le rapport est en général estimé à 2:1. Les entreprises opèrent dans une deuxième étape une sélection parmi les candidats.

(c) **Une procédure souple** s'est établie depuis le milieu des années 70 pour les postes supérieurs du domaine commercial et administratif des entreprises privées; ceci concerne essentiellement les diplômés de l'université. Les étudiants sont informés, surtout par des manuels qui leur sont envoyés gratuitement plus d'un an avant la fin de leurs études, des offres d'emplois. Ils prennent contact avec plusieurs entreprises au moyen des cartes-réponses que contiennent ces manuels. Il est très courant que de jeunes employés des entreprises (les "recruteurs") mènent des entretiens avec des candidats de l'université qu'ils avaient eux-mêmes fréquentée et recommandent au service du personnel les candidats qu'ils considèrent comme les plus appropriés. Le service du personnel prend la décision définitive après un entretien de candidature et l'examen des dossiers. La promesse d'embauche intervient, comme dans le cas des autres procédures, six mois environ avant la fin des études.

(d) **Les candidats à la fonction publique** commencent par passer des examens de qualification spécifiques. La réussite à ces examens n'entraîne pas a priori l'embauche, mais les résultats des examens sont considérés comme le principal critère d'embauche. Les établissements d'enseignement secondaire et supérieur fournissent une aide au niveau de l'orientation, mais sans guère jouer de rôle en matière de placement.

Le passage du système de formation au système d'emploi implique pour toutes les parties concernées beaucoup d'efforts d'information, d'orientation et de maintien de contacts. Pour les entreprises, il est, on le verra, important d'avoir un bon potentiel de salariés. Pour autant qu'elles mènent elles-mêmes entretiens et examens écrits, il s'agit davantage de savoirs généraux que du contrôle de connaissances professionnelles.

Par comparaison, les établissements d'enseignement secondaire et supérieur allemands ne participent guère au processus

"La plupart des Japonais ont (...) bénéficié avant leur début professionnel d'une éducation professionnelle ou d'études professionnelles, qui toutefois n'impliquent que rarement de véritables expériences professionnelles et dont par ailleurs l'aboutissement n'est généralement pas considéré comme une formation ou une qualification professionnelle."

"En Allemagne par contre, on escompte que plus de 80% des jeunes d'une année spécifique entrent dans la vie professionnelle après avoir conclu des études professionnellement spécialisées (près de 20%) ou une formation professionnelle (plus de 60%)."

"Au Japon, les procédures de recherche d'emploi ainsi que d'embauche par les employeurs sont totalement différentes selon les divers titres éducatifs (...)", mais font toujours appel à une étroite collaboration entre écoles et entreprises."

"Par comparaison, les établissements d'enseignement secondaire et supérieur allemands ne participent guère au processus de placement."



Au Japon, "(...) l'accès à un échelon initial donné n'est pas lié directement à un certificat éducatif donné."

"Dans certaines entreprises japonaises, les échelons de salaire et de carrière sont présentés comme un système intégré. (...) En Allemagne, de nombreuses entreprises ont quatre échelons professionnels ou même davantage encore. (...) "

"Au Japon, (...) la mobilité des jeunes travailleurs (...) n'est pas nettement inférieure à la mobilité des jeunes travailleurs en Allemagne. (...) "

de placement. La publication d'offres d'emplois dans les petites annonces des journaux ou par les agences pour l'emploi est un mode fréquent de recrutement. Pour les jeunes qui ne poursuivent pas d'études, le passage de l'école à la formation professionnelle est considéré comme le moment primordial du processus de choix professionnel, même si un très grand nombre d'entre eux sont à nouveau mobiles, volontairement ou involontairement, une fois obtenue la sanction de leur formation.

Rapports entre certificats de formation et carrières professionnelles

Les entreprises japonaises soulignent qu'elles différencient leurs critères et procédures de recrutement de nouveaux salariés essentiellement en fonction des échelons de début de carrière dans l'entreprise. Si la recherche de candidats appropriés pour chaque échelon s'effectue en premier lieu parmi les lauréats d'un échelon éducatif voisin, l'accès à un échelon initial donné n'est pas lié directement à un certificat éducatif donné. Les carrières professionnelles sont par ailleurs perméables pendant l'activité professionnelle. Les échelons initiaux varient dans leurs désignations et sont dans certaines entreprises organisés autrement dans le domaine technique que dans le domaine commercial et administratif. On peut généralement stipuler **trois carrières**.

(1) Pour l'embauche dans le domaine d'une **carrière supérieure**, souvent désignée du terme de "sogo shoku" (que l'on peut traduire par "carrière globale"), il est nécessaire d'avoir achevé des études universitaires. Ces postes de début de carrière sont dans les entreprises japonaises pourvus par des hommes.

(2) La **carrière intermédiaire**, généralement désignée du terme de "ippan shoku" (que l'on peut traduire par "carrière générale"), est surtout destinée aux femmes dans le secteur commercial et administratif. La condition d'accès généralement admise est l'obtention du certificat d'une école supérieure d'études courtes, c'est-à-dire des antécédents éducatifs de 14 années. Mais de nombreuses diplô-

mées de l'université se voient recommander de postuler un emploi dans ce domaine. Certaines entreprises ont des carrières analogues également dans le domaine technique.

(3) Pour les **activités manuelles de production**, les tâches simples de vente et autres activités similaires, il faut désormais dans la plupart des entreprises avoir accompli le deuxième cycle du secondaire.

Dans certaines entreprises japonaises, les échelons de salaire et de carrière sont présentés comme un système intégré. Les débutants professionnels diplômés de l'université peuvent ainsi être classés comme des diplômés du deuxième cycle du secondaire en cinquième ou sixième année d'activité professionnelle. Il y a cependant en fait en règle générale des carrières typiques en fonction du certificat éducatif, avec une certaine perméabilité restreinte selon les cas.

En Allemagne, de nombreuses entreprises ont quatre échelons professionnels ou même davantage encore. Traditionnellement, l'échelon immédiatement supérieur à celui du travailleur qualifié n'est pas pourvu par des débutants d'un certain degré éducatif, mais la plupart des travailleurs acquièrent ces qualifications moyennes pendant l'exercice de leur activité professionnelle. En Allemagne, on souligne davantage encore qu'au Japon que les "praticiens", c'est-à-dire les personnes sans certificats éducatifs d'un certain niveau, ont de bonnes perspectives de promotion. Les informations disponibles ne permettent pas de préciser exactement si à cet égard, les différences sont aussi grandes qu'on se plaît à le dire.

Au Japon, on souligne avec force depuis quelques années que la mobilité des jeunes travailleurs augmente. Effectivement, vers 1980, environ 40% des diplômés du deuxième cycle du secondaire changeaient, au cours de leurs trois premières années d'activité professionnelle, d'organisation employeuse; ce taux est passé à 50% environ au début des années 90 (Ernst et al. 1993, p. 276). Elle n'est pas nettement inférieure à la mobilité des jeunes travailleurs en Allemagne (Schöngen & Westhoff 1992).



Développement des compétences dans la phase de début professionnel

80 grandes entreprises japonaises affiliées à l'association patronale Nikkeiren ont à l'été 1993 fourni dans une enquête écrite des renseignements sur les compétences qu'elles attendent de leurs salariés

- ☐ au moment de l'embauche (critères de recrutement),
- ☐ à l'issue d'une première phase d'apprentissage dans l'entreprise et
- ☐ au moment de la première grande promotion.

Les réponses sont présentées dans les diagrammes 1 et 2. L'enquête a été menée par le réseau de recherche "les rapports entre systèmes de formation et d'emploi au Japon dans une perspective comparative", financé par la fondation Volkswagen et dont l'auteur du présent article est le coordinateur (cf. à ce sujet Demes/Georg 1994).

(a) Les grandes entreprises japonaises déclarent accorder lors de l'embauche de nouveaux candidats titulaires d'un diplôme universitaire le plus de valeur

- ☐ au zèle et à l'ardeur,
- ☐ à la disposition à communiquer,
- ☐ à l'esprit d'équipe et
- ☐ à l'aptitude à apprendre.

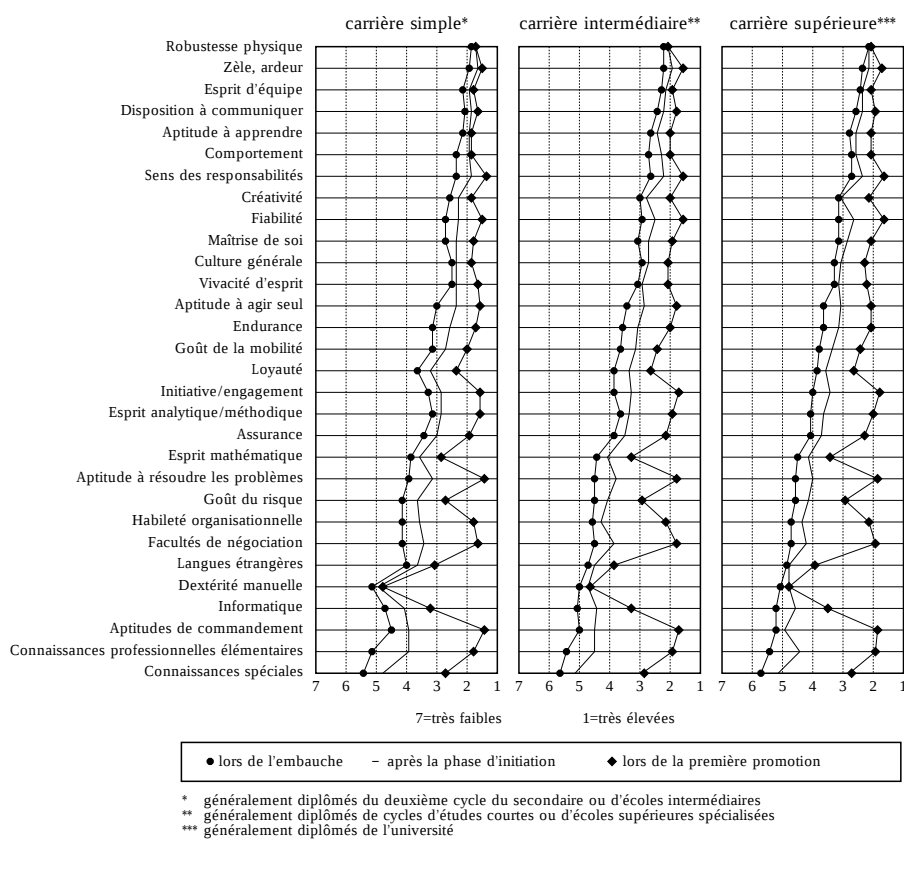
Les compétences cognitives générales, les qualifications sociales et les vertus de travail ont pour l'embauche dans le domaine technique presque le même poids que dans le domaine commercial et administratif. Les connaissances professionnelles élémentaires et spéciales de même que l'esprit mathématique viennent souvent compléter les exigences dans le premier domaine.

(b) Pour les carrières professionnelles intermédiaires et les activités manuelles, le tableau est similaire. L'ordre des compétences souhaitées est presque identique, les attentes étant cependant plus modestes.

Ces résultats confirment que lors du début professionnel, comme le soulignent souvent les entretiens ultérieurs, c'est sur-

Diagramme 1

Compétences attendues des salariés du domaine commercial et administratif des entreprises japonaises (moyenne arithmétique)



tout la "matière première" qui est importante. Une certaine correction intervient au moment de la première qualification professionnelle.

(c) Les entreprises attendent des diplômés de l'université qu'ils élargissent nettement au cours des premiers mois leurs connaissances professionnelles élémentaires et leur aptitude à résoudre les problèmes. L'ampleur de l'évolution escomptée est analogue pour les personnes travaillant dans les domaines technique ou commercial et administratif. Les entreprises font également état des connaissances professionnelles spéciales, et escomptent aussi des développements au niveau de l'affectivité et de la motivation (par exemple goût du risque, loyauté, endurance et facultés de négociation).

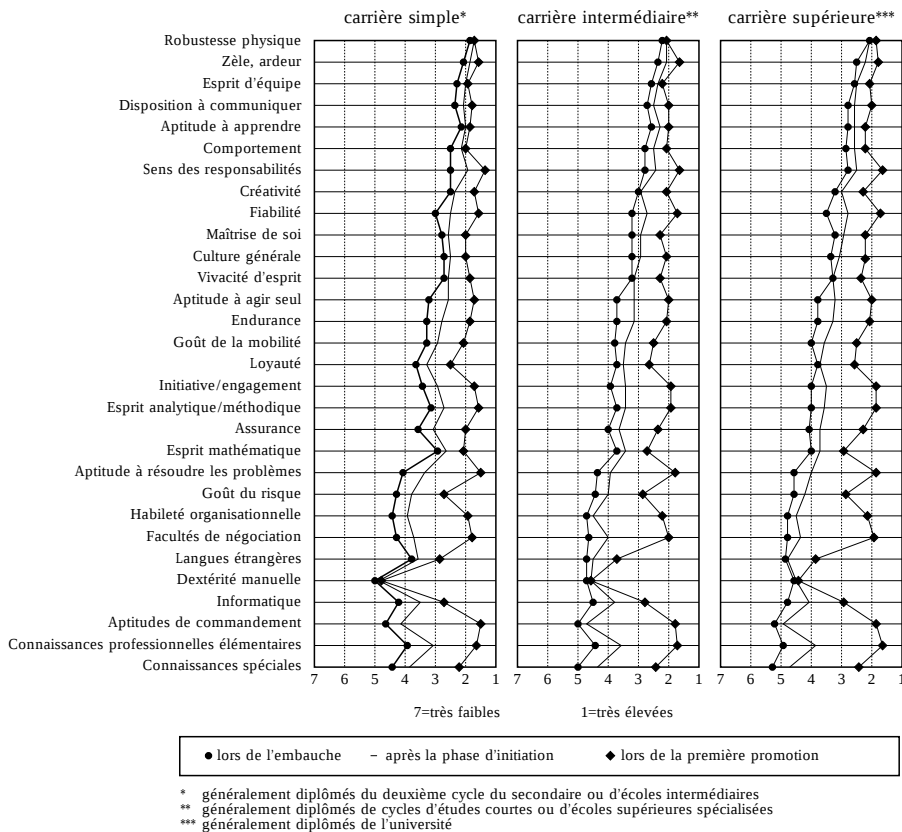
(d) Pour les salariés affectés à des postes impliquant habituellement un diplôme

Dans les grandes entreprises japonaises, c'est "(...) lors du début professionnel (...) surtout la "matière première" qui est importante. (...) Les indications fournies par les entreprises confirment cependant que la qualification dans l'entreprise ne se concentre pas sur la phase initiale, mais est conçue comme un processus quasiment continu."



Diagramme 2

Compétences attendues des salariés du domaine technique des entreprises japonaises (moyenne arithmétique)



“Il n’y a pas pour l’Allemagne d’études opérant une telle distinction des compétences attendues en fonction des stades d’apprentissage et de travail (...). Il est cependant manifeste que d’amples compétences professionnelles sont attendues à un moment bien plus précoce.”

Au Japon, “(...) la formation professionnelle n’est coordonnée et certifiée par les pouvoirs publics que dans de rares domaines. (...)”

d’études courtes ou la sanction du deuxième cycle du secondaire, des modifications analogues doivent intervenir dans la phase de début professionnel.

Dans la période allant de la conclusion de la phase de début professionnel à la première grande promotion, des accroissements notables de la compétence sont attendus.

(e) Jusqu’à la première grande promotion, ce sont surtout les aptitudes de commandement qui doivent s’épanouir. Ceci vaut pratiquement au même titre pour toutes les carrières. Dans tous les autres aspects évoqués des compétences professionnelles, des qualifications sociales et du développement de la personnalité, on constate également que les entreprises attendent pendant cette période des améliorations nettement plus importantes que pendant la phase de début professionnel.

(f) Jusqu’à la première grande promotion, on attend aussi des travailleurs du domaine commercial et administratif qu’ils acquièrent des compétences professionnelles élémentaires d’une considérable ampleur. Dans deux domaines cependant, les entreprises ont des attentes particulières à l’égard des travailleurs du domaine technique: ils doivent acquérir davantage de connaissances spéciales et un meilleur esprit mathématique.

Si les améliorations de la compétence attendues lors de cette dernière phase sont plus importantes, c’est parce qu’elle est plus longue que celle de la qualification initiale dans l’entreprise. Les indications fournies par les entreprises confirment cependant que la qualification dans l’entreprise ne se concentre pas sur la phase initiale, mais est conçue comme un processus quasiment continu. Un aspect le confirme: notre question sur la durée de l’initiation requise jusqu’à ce que l’activité soit pratiquement normale a entraîné des demandes d’explications ou tout au moins des estimations très floues.

Il n’y a pas pour l’Allemagne d’études opérant une telle distinction des compétences attendues en fonction des stades d’apprentissage et de travail de la même façon que l’étude évoquée pour le Japon. Il est cependant manifeste que d’amples compétences professionnelles sont attendues à un moment bien plus précoce.

Qualification initiale dans l’entreprise

L’initiation et la formation initiale dans l’entreprise au Japon (cf. tableau chez Muta 1994) varient fortement selon le secteur économique, la taille de l’entreprise, le domaine fonctionnel et le niveau éducatif. Les variations sont particulièrement importantes parce que la formation professionnelle n’est coordonnée et certifiée par les pouvoirs publics que dans de rares domaines. Il existe dans certaines entreprises des écoles reconnues par le ministère du travail, qui dispensent une scolarité à plein temps sur plusieurs années; certaines entreprises ont par ailleurs des dispositifs de formation de travailleurs qualifiés analogues à la formule courante en Allemagne et durant en général deux



à trois ans. Au Japon, la qualification initiale en entreprise est en général bien plus courte. Parmi près de 300 entreprises japonaises interrogées au début des années 90 sur la durée de la formation en entreprise,

- ❑ 29% faisaient état d'une durée moyenne allant jusqu'à trois mois,
- ❑ 16% d'une durée atteignant six mois,
- ❑ 42% d'une durée de formation atteignant un an et
- ❑ 12% d'une durée moyenne de plus d'un an.

Une autre étude, menée à la fin des années 80, montre la durée des phases typiques de la formation initiale:

- ❑ Un quart des entreprises invite ses salariés à suivre une première qualification avant même le début de l'activité professionnelle. Cette première qualification peut durer jusqu'à un mois (2,3 jours en moyenne de toutes les entreprises interrogées).

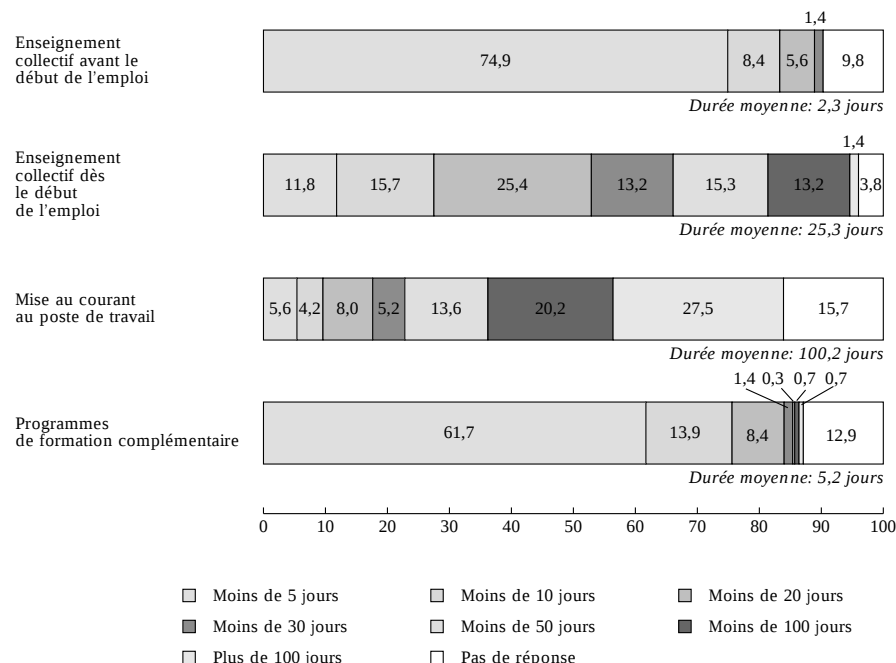
- ❑ L'initiation dans l'entreprise, généralement dispensée dès le début professionnel sous la forme d'une formation sur le tas, dure en moyenne 25,3 jours. Les formes les plus répandues sont des séminaires de deux à trois semaines, menés souvent dans les centres de formation des entreprises.

- ❑ La qualification initiale au poste de travail dure, selon les résultats de cette enquête, 100,2 jours en moyenne.

- ❑ Moins d'un tiers des entreprises prévoient des programmes de formation complémentaire en dehors du poste de travail. Leur durée est en moyenne de 5,2 jours (cf. diagramme 3).

Dans la plupart des cas, la formation au poste de travail n'est pas clairement structurée et programmée. Une personne expérimentée est désignée pour encadrer chaque débutant professionnel. Dans le cadre de cette qualification "en dialogue", elle doit organiser un processus d'apprentissage adapté aux spécificités de la nouvelle recrue et aux exigences du travail pendant les premières années de l'acti-

Diagramme 3:
Durée de la formation initiale au Japon



tivité professionnelle. Cet apprentissage informel sous étroite supervision dure en règle générale six mois à un an. Souvent, il est encore insuffisant pour qualifier pleinement les intéressés: dans de nombreuses entreprises, une évaluation personnelle n'intervient qu'au bout de deux ou trois ans.

La formation au poste de travail est considérée comme l'élément clé de la formation dans la phase de début professionnel dans les entreprises japonaises. La formation externe a fonction de complément. Un troisième domaine évoqué est celui des activités d'auto-apprentissage (jikokeihatsu). Des offres peuvent être organisées par l'entreprise, ou bien les activités relèvent de l'initiative de chaque salarié. Certaines entreprises aux formules de formation particulièrement élaborées attendent de leurs salariés diplômés de l'université qu'ils fréquentent pendant les cinq premières années de leur activité professionnelle un certain nombre de cours, un peu comme des études à temps partiel sanctionnées par des unités de valeur capitalisables. Le contenu des cours n'est fixé que pour certains d'entre eux; les salariés ont en outre un grand choix de cours offerts pour certains en dehors de l'entreprise.

Au Japon, "dans la plupart des cas, la formation au poste de travail n'est pas clairement structurée et programmée (...)", mais elle "est considérée comme l'élément clé de la formation dans la phase de début professionnel dans les entreprises japonaises."

Le Japon et l'Allemagne se ressemblent en ce que "c'est (...) au système de qualification professionnelle et de socialisation qu'il revient d'instaurer une base durable. En Allemagne, l'aspect central est celui de la "profession" (...), l'entreprise étant interchangeable. Au Japon par contre, la socialisation dans l'entreprise est considérée comme la principale base du succès de l'activité."



“Depuis quelques années toutefois, de nombreux indices suggèrent que ce contraste entre les deux pays se réduit.”

Nouveaux développements

Le Japon et l'Allemagne se ressemblent en ce que le succès de l'activité professionnelle ne doit pas être uniquement et peut-être même pas essentiellement assuré par le salaire et les incitations qui y sont liées. C'est au contraire au système de qualification professionnelle et de socialisation qu'il revient d'instaurer une base durable. En Allemagne, l'aspect central est celui de la “profession”: on est fier du travail exécuté et de la qualification, l'entreprise étant interchangeable. Au Japon par contre, la qualification s'acquiert généralement de façon progressive et en concordance avec les exigences fonctionnelles du poste de travail, tandis que la socialisation dans l'entreprise est considérée comme la principale base du succès de l'activité.

Depuis quelques années toutefois, de nombreux indices suggèrent que ce con-

traste entre les deux pays se réduit. En Allemagne, la flexibilité des qualifications professionnelles et sociales et la loyauté vis-à-vis de l'entreprise ont davantage d'importance qu'auparavant au moment de l'embauche et de la formation professionnelle.

Au Japon, on accorde dans de nombreux domaines professionnels davantage de valeur à la qualification professionnelle. Les chances de carrière s'améliorent pour les personnes qui maîtrisent bien leur spécialité sans toutefois être disposées à accepter à tout moment un changement de lieu d'affectation ou d'activité dans l'entreprise. Certaines entreprises ont mis en place de nouvelles carrières pour spécialistes.

La conception prédominante du travail, de l'entreprise et de la profession n'est pour autant remise en cause ni au Japon, ni en Allemagne. Mais elle évolue, et les différences tendent à s'estomper.

Bibliographie

Demes, H. & Georg, W. (éd.), 1994. Gelernte Karriere. Bildung und Berufsverlauf in Japan. Munich: Judicium.

Dore, R.P. & Sako, M., 1989. How the Japanese Learn to Work. Londres & New York: Routledge.

Ernst, A. et al., 1993. Beziehungen zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem in Japan 1970 bis 1991 - Eine Datensammlung. Munich: Ifo Institut für Wirtschaftsforschung/Deutsches Institut für Japanstudien.

Kariya, T., 1994. “Vom Bildungssystem in die Erwerbstätigkeit”. dans : Gelernte Karriere, op.cit., 65-91.

Ministry of Education, Science and Culture, 1994a. Education in Japan, 1994. A Graphic Presentation. Tokyo.

Ministry of Education, Science and Culture, 1994b. Statistical Abstract of Education, Science and Culture, 1994 Edition. Tokyo.

Muta, H., 1994. “Zur Situation und Problematik betrieblicher Erstausbildung in Japan”. dans : Gelernte Karriere, op.cit., 191-215.

Schöngen, K. & Westhoff, G., 1992. Berufswege nach der Ausbildung. Berlin/Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

Teicher, K. & Teichler, U., 1994. Vom Studium in den Beruf. Die japanische Situation in vergleichender Perspektive. Berlin: Japanisch-Deutsches Zentrum Berlin, manuscrit photocopié.