



**HAL**  
open science

## Career Center : à la croisée de la formation et de l'individualisation

Jean-Baptiste Bondis

► **To cite this version:**

Jean-Baptiste Bondis. Career Center : à la croisée de la formation et de l'individualisation. Gestion et management. 2018. dumas-01916439

**HAL Id: dumas-01916439**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01916439>**

Submitted on 8 Nov 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Career Center :

## À la croisée de la formation et de l'individualisation

**Jean-Baptiste Bondis**

Directeur de recherche : Monsieur Yatabe Kazuhiko (Maître de conférences)





## Remerciements

Je tiens à remercier en premier lieu monsieur Yatabe, mon directeur de recherche, pour son soutien et ses conseils, ainsi que madame Asano, de l'université Hosei, dont le séminaire dédié au développement de la carrière m'a été d'une grande aide et m'a permis de découvrir de nombreux auteurs traitant de la carrière et de la gestion des ressources humaines.

Je remercie également madame Yoda pour son cours d'introduction à la notion de *Life Career*, qui m'aura permis de découvrir un ouvrage d'une importance capitale pour la rédaction de ce mémoire, intitulé « 'l'individualisation' de la carrière des jeunes ».

Je remercie également tous les étudiants qui ont accepté de répondre à mon questionnaire, et plus particulièrement Yūka et Reiri pour leur disponibilité, leur sincérité et leur gentillesse mais également mesdames Hagiwara et Suzuki pour leur patience et leur accessibilité.

Enfin, je tiens à remercier Madeleine Ganot pour sa relecture attentive.

## Introduction

Dans son ouvrage « La société du risque », Ulrich Beck soulevait que « la signification acquise par le travail dans la société industrielle est sans précédent dans l'histoire. [...] À l'ère industrielle, le travail rémunéré et la profession sont devenus l'axe de l'existence. [...] Il n'existe peut-être aucune situation dans laquelle on perçoive aussi nettement l'importance qu'a acquise le travail dans la vie des hommes du monde industriel que lorsque deux inconnus se rencontrent et se demandent : 'Qu'est-ce que vous êtes ?', question à laquelle ils ne répondent pas en évoquant leur hobby (éleveur de colombes), ni leur appartenance religieuse (catholique), ni leur idéal de beauté (vous le voyez bien, cheveux roux et poitrine généreuse), mais, le plus naturellement du monde, dans cet univers qui est en train de se disloquer à propos de cette question même, en évoquant leur profession (ouvrier qualifié chez Siemens).»<sup>1</sup>

Pour lui comme pour de nombreux autres sociologues, le travail occupe une place inédite et centrale dans la vie des hommes et des femmes. Son évolution est d'ailleurs pour lui au cœur d'un processus d'individualisation sans pareil pour la République fédérale d'Allemagne des années 80, une « mutation sociale qui a lieu à l'intérieur de la modernité et au cours de laquelle les hommes sont libérés des formes sociales de la civilisation industrielle – classe, couche sociale, famille, statut sexuel des hommes et des femmes –. »<sup>2</sup> Si son analyse du marché du travail s'appuie beaucoup sur le fort taux de chômage allemand de l'époque<sup>3</sup>, aux antipodes de la situation actuelle du Japon<sup>4</sup>, on retrouve cependant beaucoup de points communs quant à la précarisation de l'emploi, la hausse du nombre de femmes sur le marché du travail et le fossé qui se creuse entre la formation et le milieu professionnel.

---

1 Ulrich BECK, *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Champs essais, Flammarion, 2003, p. 295-296.

2 *Ibid.* p. 158.

3 On comptait alors 28 % de chômeurs de longue durée (plus d'un an d'inactivité). (*Ibid.* p. 195)

4 2,5 % en juillet 2018, selon le Ministère du Travail, de la Santé et de la Protection Sociale.

L'individualisation qui occupe toute la seconde partie de « La société du risque » est malgré tout régulièrement débattue<sup>5</sup> lorsqu'il est question de savoir si elle s'applique à la société japonaise. Ses détracteurs l'écartent d'un geste de la main, arguant que l'embauche groupée post-universitaire protège la société japonaise de ce processus via son pouvoir agrégateur. Le modèle de l'emploi à vie qui l'a vu naître a beau être tombé en désuétude avec l'explosion de la bulle spéculative, l'embauche groupée a malgré tout survécu au changement et reste la méthode d'embauche en pratique dans toutes les universités japonaises. Il se trouve toutefois que cela ne laisse paradoxalement que peu de place au changement d'emploi en cours de carrière, qui se développe progressivement depuis le début des années 2000 et la dérégulation du travail intérimaire par Koizumi Jun'ichirō en 2003. La question de la durée minimum à accorder au premier emploi s'est petit à petit positionnée au centre de l'évolution du soutien à l'insertion professionnelle, notamment à travers les écrits de Genda Yūji que nous évoquerons régulièrement tout au long de ce mémoire, principalement pour son étude des démissions de jeunes travailleurs pendant leurs trois premières années d'activité. Cela est devenu d'autant plus important qu'avec la faible natalité du Japon et le vieillissement de la population, une bonne gestion des ressources humaines entrant sur le marché du travail est capital pour assurer la pérennité du système économique japonais<sup>6</sup>.

Au fil de ce processus ont donc émergé de nombreuses manœuvres visant à assister les étudiants universitaires dans leur recherche d'emploi, dont l'un des aboutissements les plus visibles est l'apparition de Career Center dans la plupart des universités. Ces structures de soutien, situées à la croisée de l'université et du monde du travail, peuvent potentiellement constituer une position privilégiée pour observer le décalage supposé entre ces deux univers, c'est pourquoi j'ai choisi de le mettre au cœur de mon mémoire. Il était à la base question d'observer de quelle façon les étudiants des filières non techniques<sup>7</sup> étaient assistés durant la quatrième année dans leur recherche

---

5 HORI Yukie, IWAKI Chihiro, KANAZAKI Yukiko, KOSUGI Reiko, « *Kojinka* » *sareru wakamono no kyaria* (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), *rōdōseisaku kenkyū • kenshū kikō*, 2017, p. 5-6.

6 Bien que, comme le montre l'annexe n°4, la population active a été stabilisée jusqu'à présent en incitant les personnes âgées de plus de 65 ans et les femmes à intensifier leur présence sur le marché de l'emploi et ainsi compenser la stagnation de la population active masculine de moins de 65 ans.

7 Qualifiées de « *bunkei* » (文系) par la suite.

d'un premier emploi<sup>8</sup>, à l'occasion d'un échange à l'université Hosei. Renommée pour sa faculté de droit, elle est aussi la seule université du Japon à posséder une faculté de « Career Design », dédiée à l'étude de la carrière, en plus d'avoir un Career Center très actif.

Les différents séminaires proposés<sup>9</sup> m'auront permis un premier contact avec la littérature et les problématiques relatives à la construction de la carrière au Japon, qui se situe comme nous allons le voir aux antipodes de ce qui se fait en France. Si la recherche d'emploi se fait chez nous après l'obtention du diplôme, elle se fait durant la quatrième et dernière année d'université au Japon, par exemple. De même, le parcours éducatif français tend à favoriser la spécialisation et le développement de compétences valorisables sur le marché du travail tandis que, comme nous le verrons, sa contrepartie universitaire japonaise est considérée par la majorité des entreprises et des étudiants comme non-qualifiante, et nécessite alors la prise en charge totale de la formation des nouveaux employés par l'employeur.

L'objet de ce mémoire sera donc, à travers l'étude du Career Center et de son influence sur les élèves, de déterminer s'il est possible d'observer une individualisation ou non. Nous chercherons également à savoir si l'embauche groupée possède réellement l'effet tampon qui lui est prêté, l'évolution de ses avantages et de ses inconvénients, ainsi que son adéquation avec les pratiques d'embauche et de management actuelles.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la définition du terme « carrière » et des difficultés qui l'entourent dans le contexte de la recherche d'emploi universitaire. Nous nous concentrerons au fil de ce mémoire sur la construction de la carrière des étudiants « bunkei » et à ce qui y affère, le parcours d'insertion professionnelle étant radicalement différent pour les étudiants issus de filières techniques, ces derniers possédant en principe plus de compétences valorisables lors de l'embauche. Nous nous attarderons principalement sur l'embauche post-universitaire groupée, l'entrepreneuriat

---

8 Ou « shūshoku katsudō (就職活動), souvent abrégé « shūkatsu » (就活) en japonais.

9 Notamment celui dédié au développement de la carrière (キャリア開発論, kyaria kaihatsuron) du professeur Asano.

intra-entreprise et l'individualisation de la carrière. Ensuite, nous nous intéresserons au diversity management tel qu'il est pratiqué au Japon avant de revenir sur l'histoire du soutien à l'insertion professionnelle depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Ensuite, nous nous intéresserons au Career Center de Hosei et à son fonctionnement, à travers une étude des documents qu'il fournit, comme le « shūshoku techō », mais aussi l'interview de deux personnes ayant travaillé ou étant encore affectées à cette structure. Ce sera l'occasion de revenir sur le rôle et l'intérêt des stages d'entreprise tels qu'ils sont pratiqués au Japon mais aussi de réfléchir sur l'adage « trois ans pour commencer »<sup>10</sup>, sur laquelle s'est beaucoup appuyé Genda Yūji entre 1999 et 2009. Nous nous appuierons également sur une enquête réalisée entre septembre et novembre 2017, complétée d'entretiens en juillet 2018, afin de mieux peser l'influence que le Career Center a sur les étudiants universitaires lors de la recherche d'emploi et sur la façon dont ils envisagent et construisent leur carrière.

Enfin, nous reviendrons sur l'ensemble des éléments étudiés dans une dernière partie, en nous appuyant sur « la société du risque » d'Ulrich Beck afin de décrypter les risques d'individualisation du monde du travail japonais et plus particulièrement du rôle qu'occupe l'embauche groupée en son sein. Nous nous pencherons également sur le désengagement de la formation des entreprises japonaises et à la dévalorisation des enseignements proposés par les universités, ainsi qu'à l'émergence des « qualifications » ces validations de compétence de plus en plus en vogue, et motivée par des intentions diamétralement opposées à l'embauche groupée.

---

10 「とりあえず3年間」 ou, comme le dit à juste titre la chanteuse Nakamura Emi, 「『仕事は3年からだぞ』会社の上司によく言われた」 dans sa chanson 『メジャーデビュー』.

# Ire PARTIE : La carrière professionnelle des diplômés universitaires japonais

## 1 Définition de la carrière

Le terme « carrière » fait partie de ces mots que nous utilisons tous, dont nous comprenons le sens, et que nous aurions pourtant beaucoup de mal à définir précisément. Étymologiquement, « carrière » vient du latin « carraria », dont la signification renvoie aux chemins créés par le passage des véhicules<sup>11</sup>. Dans le cas d'un individu, il est donc question de la trace qu'il laisse derrière lui. À partir des années 1950, beaucoup s'accordent pour dire que le travail occupe une place centrale dans la vie de l'être humain. La carrière en vient par conséquent à occuper une place centrale dans les recherches de sociologues comme Howard Becker<sup>12</sup> ou encore Donald E. Super<sup>13</sup>. Bien que Super aie travaillé près de quarante ans sur le sujet, sa définition de la carrière professionnelle n'a eu de cesse d'évoluer<sup>14</sup>, pour finalement prendre la forme suivante :

*« La série de postes, d'emplois et de professions qu'une personne occupe au cours des périodes de préparation au travail, de travail et de retraite de sa vie. »<sup>15</sup>*

Dans le cas de ce mémoire, nous limiterons cette définition à la période qui commence à l'entrée sur le marché du travail et se termine par la retraite d'un individu, celle de Super englobant d'autres aspects de la vie comme l'éducation scolaire et la fin de vie. Il développera en 1980 la théorie du « Life Career Rainbow »<sup>16</sup>, laquelle découpe la vie d'un individu en cinq périodes (croissance, exploration, positionnement,

---

11 TAKEISHI Emiko, *Kyaria Kaihatsuron – Jiritsusei to taiyōsei ni mukiau* (théorie du développement de la carrière – face à l'autonomie et à la diversité), Chūōkeizaisha, 2016, p. 2.

12 Howard S. BECKER, *Outsiders*, Éditions Métailié, 1985. Il utilise cependant le concept de carrière dans un autre contexte.

13 Donald E. SUPER, *A theory of vocational development*, *American Psychologist*, Vol. 8 (5), mai 1953, p.185-190.

14 Paul R. SALOMONE, *Tracing Super's Theory of Vocational Development: a 40-Year Retrospective*, *Journal of Career Development*, Vol. 22 (3), Printemps 1996, p. 167.

15 Donald E. SUPER, *Adult career development in an uncertain future*, *Adult career development*, p.417-425.

16 Donald E. SUPER, *A life-span, life-space approach to career development*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 16 (3), juin 1980, p.282-298.

préservation, déclin), réparties en six rôles (enfant, étudiant, loisirs, citoyen, travailleur, foyer)<sup>17</sup>. L'importance de chacun d'entre eux est définie selon trois variables : l'engagement, la participation et le savoir relatif au rôle concerné. Cette représentation montre que la carrière professionnelle s'inscrit dans un processus plus large, qui influence et est influencé par le travail, mais mesure les conséquences plutôt que les causes des pressions sociales qui s'exercent sur l'individu au fil de sa vie.

La théorie du développement de la carrière sur laquelle s'appuie Takeishi Emiko repose, quant à elle, sur deux éléments clés : « l'organisation » et « l'individu actif »<sup>18</sup>, dont elle définit les rôles de la façon suivante : l'organisation a pour objectif d'utiliser ses ressources humaines pour mener à bien ses activités économiques, tandis que l'individu s'attendra à tirer de cette relation le salaire nécessaire à ses besoins financiers, le développement de ses compétences, mais également un statut, des tâches intéressantes et gratifiantes ou encore la reconnaissance de son entourage.<sup>19</sup> La carrière professionnelle est donc modelée d'une part par les aspirations de l'individu et d'autre part par les besoins de l'organisation. Comme le souligne Takeishi, il est difficile pour un jeune individu d'avoir une vision sur le long terme de sa carrière, professionnelle ou non. C'est pourquoi la participation de l'organisation dans la planification de la carrière professionnelle est capitale. En France, cela se traduit par exemple par une orientation scolaire spécialisée, qui permet idéalement à l'étudiant de commencer à entrevoir vers quel type de profession il se dirige, ainsi que ses possibilités d'évolution. Dans le cadre de l'entreprise, on peut également noter les différentes formations, proposées ou imposées, aux employés, ainsi que les entretiens annuels qui donnent tant à l'organisation qu'à l'individu l'occasion de faire le point, de réfléchir et de réviser si nécessaire la trajectoire de l'employé.

Dans le cas du Japon d'après-guerre, le modèle de l'emploi à vie plaçait la gestion de la carrière professionnelle quasi-intégralement dans les mains de l'organisation, en contrepartie de quoi elle promettait stabilité de l'emploi et rémunération à l'ancienneté. Le recrutement de ses employés dits « permanents » se

---

17 Voir annexe n°1

18 En japonais, respectivement 「組織」 et 「働く（働こうとする）個人」（TAKEISHI *op. cit.*, p. 7).

19 TAKEISHI *op. cit.*, p. 7.

faisait alors (et se fait toujours, dans une certaine mesure) à la fin du cycle universitaire<sup>20</sup>. Cette méthode de recrutement permet de mettre en place une formation continue<sup>21</sup> ainsi qu'une rotation sur différents postes qui offrira au salarié une connaissance approfondie de l'entreprise. Pour l'employeur, il s'agit ici d'évaluer dès le départ les compétences de ses employés afin de limiter les risques de « sélection adverse ».<sup>22</sup> Le modèle de l'emploi à vie ayant pour postulat que l'individu embauché restera au sein de l'entreprise jusqu'à l'âge de la retraite, contrôler au maximum le développement de la carrière de ses ressources humaines permet une meilleure optimisation de la production. Autour de ce noyau dur d'employés permanents gravitent de nombreux emplois précaires<sup>23</sup> qui constituent, selon Jacques Jaussaud, « pour leur part un instrument de flexibilité défensive, permettant l'adaptation à court terme des effectifs aux fluctuations conjoncturelles ». Dans leur cas, il n'est aucunement question d'investir dans leur formation, du fait du caractère temporaire de leur embauche et des tâches non qualifiées qui leur sont confiées.

Cependant, après l'explosion de la bulle spéculative, de nombreuses entreprises japonaises se sont retrouvées dans l'obligation de se séparer d'une partie de leurs employés permanents, ainsi que de réduire leur embauche afin de maîtriser leurs dépenses. Non seulement la conjoncture économique était particulièrement difficile, mais le vieillissement naissant de la population faisait alors gonfler mécaniquement la masse salariale, du fait de la rémunération à l'ancienneté.<sup>24</sup> Les premiers à subir les conséquences de la crise furent évidemment les travailleurs précaires<sup>25</sup>, mais elle a également remis en cause l'intégralité du système de gestion des ressources humaines japonais, qui a alors été remanié en profondeur.

---

20 En japonais, 「新卒一括採用」 (shinsotsu ikkatsu saiyō).

21 Plus communément appelée « On-the-job training », ou OJT, formation « sur le tas ».

22 Jacques JAUSSAUD, *Gestion des ressources humaines : l'adaptation... des effectifs dans la grande entreprise japonaise*, Ebisu, n°12, 1996, p. 18.

23 En japonais, 「非正規雇用」 (hiseikikoyō).

24 JAUSSAUD *op. cit.*, p. 9.

25 *Ibid.*, p. 27.

## 2 L'évolution de la carrière des employés permanents au Japon

Outre la dérégulation du marché de l'emploi intérimaire<sup>26</sup>, la décennie perdue marque aussi une rupture dans les pratiques de gestion des ressources humaines, autant pour les employés précaires que permanents. Dans son ouvrage, Takeishi relève les différences entre la situation précédant l'explosion de la bulle spéculative, qu'elle qualifie de « traditionnelle », et la situation actuelle (voir tableau 1 page suivante).

On remarquera que la pluralisation qui touche l'emploi précaire touché également les salariés permanents, avec une augmentation de la mobilité et du nombre d'employeurs différents au cours de la carrière professionnelle d'un individu donné. L'organisation n'espère plus que l'employé se livre corps et âme à l'entreprise, mais plutôt à ce qu'il se dévoue à la tâche qui lui a été attribué. Ce constat est d'ailleurs renforcé par les attentes du salarié, qui, lui, s'attend à ce que l'entreprise lui permette d'acquérir des compétences qui lui offriront une meilleure employabilité<sup>27</sup>. Cette fluidification du marché du travail, même au sein des employés permanents, a fait émerger un problème quant à la formation sur le long terme. Est-il encore viable de planifier la formation des employés sur le long terme, sachant qu'ils finiront probablement par changer d'emploi?

Le postulat « une entreprise, une carrière » de l'emploi à vie n'est pas seulement la promesse de la stabilité de l'emploi pour l'employé, c'est aussi l'assurance pour l'employeur de pouvoir s'impliquer dans la formation de ses ressources humaines sur le long terme sans avoir à craindre de voir ses salariés partir du jour au lendemain, réduisant à néant, pour l'entreprise, les efforts financiers et humains investis. L'évolution se base désormais beaucoup moins sur l'ancienneté, et beaucoup plus sur les compétences et les résultats. Imano souligne également que là où l'accession à la formation à des tâches plus élaborées se faisait en théorie naturellement auparavant, il

---

26 Comme je l'avais relevé dans *Solanin : La jeunesse japonaise face au monde du travail et à son individualisation*

27 Il s'agit de la « capacité d'une personne à être affectée à un nouveau travail », selon le dictionnaire Larousse.

n'est désormais plus rare de voir les employés mis en concurrence lorsqu'il est question d'accéder à ces travaux qui permettent une formation « on the job ».<sup>28</sup>

**Tableau 1 : La carrière avant et après l'explosion de la bulle spéculative**

	Pendant la seconde moitié du vingtième siècle	actuellement
Caractéristique du marché du travail	Stable	Fluctuant
Choix de carrière	En début de carrière (une seule fois)	Cyclique (plusieurs fois, à différents âges)
Responsabilité de la carrière	Organisation	individu
Perspective de carrière (où?)	Une seule organisation	Plusieurs organisations
Perspective de carrière (terme)	Long terme	Court terme
Orientation des évolutions de la carrière	Verticale (promotion)	Se diversifie (peut autant être horizontale que verticale)
Attentes de l'employeur	Loyauté à l'entreprise, engagement	Dévotion à la tâche attribuée au salarié
Attentes du travailleur	Sécurité de l'emploi	Investissement dans son employabilité
Critère de promotion	En fonction de l'ancienneté	En fonction des compétences ou des résultats
Définition de la réussite	Sortir vainqueur de la course à la promotion	Sentiment d'accomplissement (intériorisée)
Méthode de formation	Planifiée et polyvalente	Sur le tas et spécialisée
Caractéristique de la carrière	linéaire	diversifiée

Source : TAKEISHI Emiko, *Kyaria Kaihatsuron – Jiritsusei to taiyōsei ni mukiau* (théorie du développement de la carrière – face à l'autonomie et à la diversité), Chūōkeizaisha, 2016, p. 6.

28 IMANO Kōichirō, *Seishain shōmetsu jidai no jinjikakumei* (La réforme de la gestion des ressources humaines de l'ère de la disparition des employés permanents), Nihon Keizai Shinbun Shuppansha, 2012, p. 56-58.

En soi, ces changements dans l'évolution de la gestion des ressources humaines ne sont pas surprenants. L'explosion de la bulle spéculative marque le passage de l'économie japonaise d'une économie de croissance à une économie stagnante. Avant, les conditions du marché impliquaient qu'il suffisait de produire pour vendre. Désormais, du fait de l'incertitude du marché, le risque qu'un produit ne se vende pas même si on le produit est désormais au cœur des préoccupations.<sup>29</sup> Cette perte de vitesse de l'économie explique aussi le désir de flexibilité des entreprises japonaises : le modèle de l'emploi à vie, s'il présente de nombreux avantages, reste un modèle coûteux, sur le court comme sur le long terme, et n'est plus adapté au nouvel environnement économique qui ne promet que peu ou pas de progression en terme de chiffre d'affaire.

### **2.a) L'embauche post-universitaire groupée**

En parallèle, le niveau scolaire moyen des jeunes entrant sur le marché du travail n'a fait qu'augmenter, et que le taux de nouveaux actifs étant au moins allés jusqu'à l'université atteint 52 % en 2016<sup>30</sup>. Or, si on a communément tendance à faire reposer l'emploi à vie sur trois piliers<sup>31</sup>, il serait tentant d'en ajouter un quatrième tant il est fondamental : l'embauche post-universitaire groupée<sup>32</sup>. Il s'agit de la porte d'entrée à la majorité des postes d'employé permanent, et est également la raison pour laquelle la recherche d'emploi<sup>33</sup> se déroule durant la dernière année d'université. Ce système consiste à faire entrer tous les nouveaux employés directement après la fin de leur cycle universitaire, ce qui permet de former de façon homogène les nouveaux entrants, ainsi que de créer une cohésion de groupe au sein de chaque nouvelle promotion d'employés.

Cependant, cette méthode de recrutement présente également bon nombre de conséquences négatives. Elle exclut par exemple de la sélection pour les emplois managériaux stables tous ceux qui ne sont pas inscrits à l'université. N'y ont donc pas accès ceux qui veulent s'insérer professionnellement après le lycée, bien sûr, mais aussi ceux qui ne parviennent pas à obtenir une promesse d'embauche durant la dernière

---

29 *Ibid.* p. 59-60.

30 Voir graphique en annexe n°2.

31 C'est-à-dire le fait de faire l'ensemble de sa carrière dans une seule entreprise, le salaire à l'ancienneté et le syndicalisme d'entreprise.

32 En japonais, 「新卒一括採用」 (shinsotsu ikkatsu saiyō)

33 En japonais, 「就職活動」 (shūshokukatsudō), souvent abrégé 「就活」 (shūkatsu).

année d'université, ceux qui quittent, de leur propre volonté ou non, ou encore dans le cas d'annulation de promesse d'embauche<sup>34</sup>.

Lors de l'âge d'or de l'emploi à vie, l'embauche post-universitaire groupée s'imbriquait donc parfaitement dans un modèle qui ne laissait aucune place au changement d'entreprise. Or, les années 90 se sont accompagnées du développement du marché de l'emploi en cours de carrière<sup>35</sup> sans que cette méthode ne soit remise en question, élargissant encore un peu plus la population laissée en marge du circuit de l'emploi à vie. Du fait de l'absence d'effort de formation de la part des entreprises, plus un employé reste précaire longtemps, plus il aura de mal à trouver un emploi stable, du fait de l'écart de compétence entre lui et les employés permanents du même âge.

Les étudiants et les entreprises se retrouvent donc confrontés à un système qui s'effrite, d'une part parce qu'il prive de plus en plus de monde de l'accès à un emploi stable, mais également de l'intérieur, à cause de la diversification des débouchés<sup>36</sup>. Si la question de savoir si le Japon s'individualise actuellement ou non divise<sup>37</sup>, Hori souligne que la fonction de tampon et d'orientation des groupes d'appartenance<sup>38</sup> a tendance à s'amoinrir, étant donné la baisse de la capacité d'agglutination du groupe liée à la nécessité de choisir activement sa voie.<sup>39</sup>

Pour reprendre les trois éléments clés de l'individualisation que sont la rupture des liens établis, la désillusion et le réagencement<sup>40</sup>, la situation actuelle de l'accès à l'emploi correspond plutôt bien. Il est difficile pour les jeunes actuels de se reposer sur le modèle de leurs aînés, notamment à cause du changement de paradigme lié à la décennie perdue, qui a par la même occasion engendré un sentiment de défiance et de désillusion vis à vis de l'emploi à vie. De plus, les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, la fluidification et la précarisation du marché de l'emploi ont eu

34 Bien que rare, cela a été l'une des corollaires des crises qui ont frappé le Japon, que ce soit dans les années 90 ou suite à la crise des subprimes, laissant de nombreux jeunes sans emploi une fois diplômés. (voir annexe n°2)

35 Actuellement, environ 3 millions d'actifs changent d'emploi chaque année (rōdōryoku chōsa, 2016).

36 HORI *op. cit.* p. 5-6.

37 Hori Yukie souligne notamment que « Inui Akio (2010) dit qu'il est déraisonnable de parler de processus d'individualisation au Japon tant que le cœur du système d'emploi restera le même et que l'embauche post-universitaire groupée perdurera » (*Ibid.* p. 6).

38 Comme l'école, par exemple.

39 *Ibid.* p. 7.

40 *Ibid.* p. 5-6.

pour conséquence un réagencement de la place des jeunes dans la sphère professionnelle, ainsi que l'apparition de nouvelles attentes vis-à-vis d'eux, et plus précisément, dans le cas qui nous intéresse, l'émergence d'une volonté de confier la gestion de la carrière aux actifs et une altération de la relation hiérarchique au sein de l'entreprise, qu'Imano considère comme une forme « d'entrepreneuriat intra-entreprise »<sup>41</sup>.

## **2.b) *Le transfert de la gestion de la carrière vers l'individu***

Le partage de la gestion de la carrière entre l'entreprise et l'individu est actuellement en pleine phase de transition. Comme dit précédemment, là où l'entreprise gérait autrefois majoritairement la carrière professionnelle de ses employés, Takeishi souligne qu'il devient de plus en plus difficile de maintenir les employés motivés en se reposant uniquement sur des récompenses comme le salaire ou un poste, et l'employé s'en méfie de plus en plus<sup>42</sup>. Toujours selon Takeishi, il devient de plus en plus difficile pour les individus de se fier à l'entreprise qui, elle, a de plus en plus de mal à avoir une vision sur le long terme de la carrière de ses salariés. Cependant, là où elle constate la « difficulté » qu'ont les entreprises quant à la planification de la formation de ses ressources humaines, il est peut-être bon de se demander si ce n'est pas plutôt une excuse pour basculer vers un mode de gestion qui vise à réduire au maximum la masse salariale en se reposant le plus possible sur l'emploi précaire, en ne se concentrant que sur la formation d'une élite toujours plus restreinte.

Takeishi explique également que la mobilité des salariés interne à l'entreprise revient à « produire » des ressources humaines (« make ») là où le recrutement externe à « acheter » des ressources humaines (« buy »), et qu'il est par extension logique de réserver le marché du travail interne à l'entreprise aux employés qui laissent entrevoir un retour sur investissement sur le long terme, et de ne recruter à l'extérieur que pour des emplois à court terme.<sup>43</sup> Or, dans un environnement où, comme dit plus haut, les entreprises peinent à envisager le long terme, cela peut justifier une tendance à

---

41 IMANO *op. cit.* p. 44.

42 TAKEISHI *op. cit.* p. 9.

43 *Ibid.*, p. 35.

« acheter » plutôt qu'à produire. Cependant, Takeishi fait remarquer que la formation des employés permanents reste actuellement très majoritairement à la charge de l'entreprise<sup>44</sup>, mais que les entreprises sont pour la plupart conscientes des problèmes liés à la formation des employés<sup>45</sup>. Cela ne cache malgré tout pas la constante diminution du nombre d'employés permanents<sup>46</sup>, ce qui ne fait que renforcer l'impression que l'accès à la formation se fait de plus en plus élitiste, Takeishi partant d'ailleurs elle-même du principe qu'« acheter » des ressources humaines signifie que la main d'œuvre que l'entreprise s'apprête à embaucher est déjà formée et prête à l'usage et n'a donc théoriquement pas à être formée.<sup>47</sup>

La planification de la carrière s'orienterait de nos jours vers une gestion de plus en plus personnelle, accordant de plus en plus de place aux désirs de l'individu, plutôt que de favoriser une situation stable pour les employés.<sup>48</sup> Pour cela, plusieurs outils ont été mis en place, les plus communs étant « le système de candidature spontanée »<sup>49</sup> et « l'appel d'offre intra-entreprise »<sup>50</sup> Contrairement à ce qui se faisait auparavant, il n'est ici plus question d'orienter les employés en fonction de leur compétence, mais de donner l'opportunité de progresser dans l'entreprise à ceux qui se montrent désireux de développer leur carrière. Ce système n'est accessible qu'aux salariés déjà en poste dans l'entreprise, et quand il ne leur est pas réservé, il favorise les employés permanents aux contractuels et autres précaires, qui n'ont pas accès aux formations réservées à l'emploi stable.

On notera d'ailleurs que l'amendement du code du travail d'avril 2013 a permis aux contractuels employés depuis cinq ans ou plus par la même entreprise de se

---

44 *Ibid.*, p. 38-39.

45 Les problèmes les plus fréquents étant « les employés qui démissionnent même si on les forme » (44,5 %), « le manque de main d'œuvre capable de former (53,5 %) », « l'absence de temps pour former » (49,1 %). On peut d'ailleurs se demander si ce manque de main d'œuvre capable de former n'est pas à corrélérer avec les remerciements d'employés permanents qui eurent lieu durant la décennie perdue.

46 En 1984, la population était quasiment à 80 % d'employés permanents, contre 58 % en 2016. (voir annexes 3-1 et 3-2)

47 *Ibid.*, p. 35.

48 *Ibid.*, p. 41

49 En japonais, 自己申し込み制度 (jikomōshikomi seido)

50 En japonais, 社内公募制度 (shanaikōbo seido) ou encore FA 制度 (Free Agent seido)

retrouver titulaire d'un contrat à durée indéterminé.<sup>51</sup> Cependant, cela ne leur donne pas pour autant accès aux mêmes avantages que ceux réservés aux employés permanents. En pratique, on peut envisager cinq types de réaction de la part des entreprises<sup>52</sup> :

- la fin de contrat ;
- la transition vers un contrat à durée indéterminée sans changement de conditions d'embauche ;
- la transition vers un contrat à durée indéterminée avec amélioration des conditions d'embauche ;
- l'émergence de simili-employés permanents, aux possibilités plus limitées ;
- la transition vers un contrat d'employé permanent.

Comme l'explique Yamaguchi Shun'ichi, directeur de l'institut de recherche en stratégie de gestion des ressources humaines, il est peu probable de voir les entreprises s'orienter massivement vers des fins de contrats, le marché du travail japonais étant de plus en plus en manque de main d'œuvre, et la transition vers un contrat d'employé permanent semble globalement peu probable, notamment parce que cela ferait massivement gonfler la masse salariale<sup>53</sup>. Or nous avons déjà vu auparavant que la transformation amorcée par l'emploi au Japon depuis le milieu des années 80 est principalement due à une volonté de contrôler ladite masse salariale, et c'est d'autant plus crucial dans le cadre d'une économie mature, où la croissance reste peu élevée. On peut donc entrevoir dans les conséquences de cette loi l'émergence d'une nouvelle catégorie d'employés, permanents sans en avoir les avantages. Reste à voir si cela leur donne accès aux appels d'offre intra-entreprise et au système de candidature spontanée, aux travers desquels ils seront de toute façon mis en concurrence avec des employés permanents embauchés en tant que tel dès la fin de l'université et ayant bénéficié d'une formation continue bien plus solide.

---

51 Cela ne concerne d'ailleurs que les périodes d'emploi postérieures à avril 2013.

52 <http://president.jp/articles/-/20079> (consulté le 7 juin 2018)

53 <http://president.jp/articles/-/20079> (consulté le 7 juin 2018)

Cette loi représente d'une certaine façon une amélioration de la stabilité de l'emploi, avec un tel effet d'annonce, il ne serait pas surprenant de voir certaines entreprises peu scrupuleuses mettre en place une clause de non-renouvellement de contrat à la cinquième année, esquivant ainsi tranquillement l'obligation de basculer vers un contrat à durée indéterminée. Il est aussi à noter que si un salarié a été employé en tant que contractuel jusqu'à présent, il n'y a pas de raison à proprement parler pour l'employeur de l'orienter vers d'autres occupations, et il est donc fortement à prévoir que ce changement n'apportera rien de nouveau en terme d'opportunité d'évolution. Comme le souligne Yamaguchi, le gouvernement veut ainsi développer un modèle d'emploi plus flexible pour les employés, répondant mieux à leurs besoins tout en leur offrant des possibilités d'évolution, bien que réduites. Ce genre de poste existe par exemple dans l'entreprise de mobilier Nitori, où il est possible pour les employés de basculer vers un programme où aucun changement de lieu de travail n'est imposé<sup>54</sup>. Cependant, cela est réservé aux employés permanents embauchés après l'université, et doit son émergence à une volonté de se montrer attractif pour les femmes, en leur donnant la possibilité de ne pas avoir à subir les aléas des tenkin et ainsi de pouvoir s'établir sans risque si elles décident de fonder un foyer. On remarquera d'ailleurs que l'accession n'a pas la même connotation, pour un employé permanent et pour un contractuel.

Si cette transition a des implications extrêmement positives pour un précaire, lui offrant stabilité et perspectives d'évolution, elle est en revanche synonyme de restriction pour un ou une salarié(e), qui voit ses possibilités se réduire fortement. Pour reprendre l'analogie du plafond de verre, plutôt que permettre à ceux qui sont coincés en dessous de monter, on propose aux employés qui sont au dessus de descendre. En soi, cela présente de nombreux aspects positifs pour ceux qui choisissent de suivre ce chemin, mais on ne pourra pas s'empêcher de remarquer que la diversité et la flexibilité que les entreprises japonaises se targuent de vouloir mettre en place se construit en tirant l'individu vers le bas plutôt que de le pousser vers le haut.

---

54 On parle de tenkin (転勤) lorsque l'employeur demande à l'un de ses salariés de changer de lieu de travail tout en restant dans l'entreprise. Cela peut impliquer des changements drastiques en terme de lieu de vie et de travail.

## 2.c) *L'entrepreneuriat intra-entreprise*

Si la compétitivité des entreprises japonaises s'appuyait principalement sur le faible coût de sa main d'œuvre avant l'explosion de la bulle spéculative, cet argument est désormais bien plus difficile à maintenir, ce qui a poussé lesdites entreprises à revoir leur stratégie, désormais axée sur la valeur ajoutée de leurs produits.<sup>55</sup> Les années 90 ont marqué pour le Japon la fin d'une période où il suffisait de produire pour vendre, et le début d'une nouvelle ère bien plus incertaine, dans laquelle il devient nécessaire de produire une marchandise de qualité afin de pouvoir survivre.

Cela implique un remaniement en profondeur des méthodes de travail, comme le souligne Imano. Avant, les ordres venaient directement du supérieur, qui supervisait le travail en amont et évaluait ses employés à travers le processus de production. Cependant, la nécessité de faire développer de nouvelles fonctionnalités, d'apporter une valeur ajoutée à la marchandise, rend la supervision plus laborieuse et le processus de production plus difficile à évaluer. Cette méthode a alors été remplacée par une évaluation sur le résultat, plus facile à mettre en place.<sup>56</sup> C'est en se basant de cette politique où l'entreprise semble dire au salarié « je te fais confiance, alors prends tes responsabilités » qu'émerge ce qu'Imano appelle « l'entrepreneuriat intra-entreprise ».<sup>57</sup>

Imano explique que pour les entreprises, cette nouvelle façon de fonctionner pose plusieurs problèmes fondamentaux : maintenir la motivation et l'assentiment des salariés, mais aussi sécuriser la main d'œuvre sur le long terme et de la former. Cela est notamment dû au changement de la relation entre l'employé et son supérieur qu'implique ce mode de travail, qui ressemble désormais plus à une relation client-fournisseur dans laquelle le travail ne débute qu'une fois le délai et le prix ont été négociés.<sup>58</sup> Dans le cas d'un employé, ce sont ses objectifs qui font office de contrat, et

---

55 IMANO *op. cit.* p. 46.

56 En japonais, 「組織内自営業主型」. (*Ibid.*, p. 47)

57 *Ibid.*, p. 47.

58 *Ibid.*, p. 50.

il négocie avec son supérieur afin de savoir quelle occupation lui sera assignée.<sup>59</sup> À l'image d'un artisan, le processus de production est laissé à l'appréciation et à la responsabilité du salarié.<sup>60</sup> Imano fait également remarquer que, comme dans le cas d'un entrepreneur, c'est le résultat qui compte, et non le processus. Par conséquent, même si l'employé « a fait de son mieux », le supérieur ne tiendra pas compte des difficultés rencontrées lorsqu'un travail est rendu en retard.<sup>61</sup> Il relève aussi qu'entre également en ligne de compte la difficulté de la tâche en question : obtenir un excellent résultat sur une tâche facile n'apportera pas énormément de considération, comparé à un bon résultat sur une tâche difficile. Ce ne sont bien sûr pas les seuls facteurs d'évaluation, mais les entreprises japonaises ont tendance à les privilégier de plus en plus.<sup>62</sup>

Actuellement, la tendance est de produire en fonction des besoins des consommateurs, ce qui nécessite une plus grande flexibilité d'embauche pour permettre aux entreprises de s'adapter aux besoins du marché.<sup>63</sup> Cependant, cette façon de « consommer » de la main d'œuvre compétente uniquement lorsque l'entreprise en a besoin est complexe, et Imano considère qu'il est important de continuer à envisager l'emploi et la formation sur le long terme. Cela s'est notamment matérialisé par l'essor de l'emploi précaire, avec des entreprises constituées d'un noyau dur d'employés permanents, offrant une vision sur le long terme, et une périphérie plus fluctuante de précaires, permettant de répondre à des besoins plus immédiats.<sup>64</sup> Imano explique que dans le cadre d'un système de gestion des ressources humaines qu'il qualifie de « traditionnel », les employés prennent le pas sur les autres profils de salariés lors du lancement d'un projet, ne laissant pas de place aux ressources humaines potentiellement compétentes au sein de l'entreprise.

---

59 *Ibid.*, p. 50. Comme le souligne Imano, en pratique, on parle plus de « consultation » que de « négociation », lorsqu'il est question d'assigner des tâches, mais il n'en pas moins que ces entretiens ont pour vocation de trouver un compromis entre ce dont a besoin le supérieur et ce que veut faire l'employé.

60 *Ibid.*, p. 51. On parle alors en japonais de « sairyōrōdō » (裁量労働). Il s'agit d'un statut assez proche de celui de cadre en France, où le processus est laissé à la discrétion de l'employé qui, en contre-partie, ne compte pas ses heures.

61 *Ibid.*, p. 52.

62 *Ibid.*, p. 53.

63 *Ibid.*, p. 55.

64 *Ibid.*, p. 55.

Dans un contexte où il est impératif de faire émerger une valeur ajoutée aux produits et aux services proposés, les nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines cette fois qualifiées de « modernes » ne peuvent se permettre d'écarter de la main d'œuvre potentiellement excellente. Les employés précaires et permanents sont par conséquent mis en concurrence afin de participer à un projet, et même si cela reste une ouverture qui pourrait potentiellement permettre à un salarié contractuel de stabiliser sa position, cela n'efface pas pour autant la différence d'accès à la formation au sein de l'entreprise, élément qui restera en faveur des employés permanents. De plus, cette mise en compétition des ressources humaines pour l'accès à une tâche marque un passage au second plan du travail collectif au profit de l'individu. Dans son discours, Imano n'est pas très loin du « self-made man » américain, qui ne doit sa réussite qu'à son talent, ce qui revient à négliger fortement l'impact du type d'emploi, précaire ou non et par extension du type d'embauche, l'accès à l'emploi stable étant beaucoup plus difficile en dehors du contexte de l'embauche post-universitaire groupée.

Ce fonctionnement centré sur des projets pour lesquels seront recrutés en interne les employés semblant les plus adaptés peut également potentiellement couper l'accès à la formation sur le tas d'une partie de l'effectif. Étant donné qu'il est question de miser sur « l'excellence » des ressources humaines, cela favorise forcément les salariés qui ont déjà eu l'occasion de participer à des projets similaires, que ce soit en interne ou en externe, ce qui ne laisse que peu de places aux jeunes employés, pour qui l'accès à ce type de travail se resserrera inexorablement avec le temps. Face à cela, certains seront peut-être tentés de continuer à patienter, espérant un jour voir venir leur tour en se contentant de s'occuper des basses besognes des salariés qui s'abreuvent à la source de la formation sur le tas, mais d'autres se sentiront à l'étroit dans ce rôle qui trahit leurs attentes et ne tarderont pas à envisager de changer d'entreprise.

À partir de ce point émerge un paradoxe, puisque les entreprises japonaises expriment une certaine anxiété quand à l'amenuisement du sentiment de loyauté des employés vis-à-vis de leur employeur,<sup>65</sup> mais mettent en place des pratiques managériales qui favorisent la mobilité de leurs salariés. Faute de pouvoir en acquérir

---

65 HORI *op. cit.* P. 101.

sur place, les jeunes employés changent d'employeur, alimentant ce que Genda Yūji a surnommé le « 7-5-3 tenshoku ». <sup>66</sup> Il a en effet été le premier à constater que respectivement 70 %, 50 % et 30 % des jeunes s'insérant après le collègue, le lycée et l'université changent d'emploi dans les trois ans qui suivent leur insertion professionnelle. Si ces valeurs peuvent donner l'impression que ce problème concerne plus ceux qui s'insèrent après le collège ou le lycée, il convient également de rappeler que plus de 50 % <sup>67</sup> des jeunes japonais vont au moins jusqu'à l'université, ce qui représentait 418000 nouveaux actifs en 2016, contre 190000 pour ceux qui s'insèrent après le lycée. <sup>68</sup> Si l'écart était beaucoup moins fort lorsque l'article de Genda a été publié en 2001, il est clair que ce phénomène concerne désormais plus de diplômés universitaires que de diplômés lycéens, même en considérant que le taux de changement d'emploi durant les trois premières années d'activité est légèrement en baisse pour l'université. <sup>69</sup> Ce n'est bien entendu pas le cas de tous ces jeunes, mais force est de constater que de jeunes salariés quittent leur travail afin d'obtenir la formation que leur employeur rechigne à leur fournir, de peur de les voir partir. Si les conditions de travail (nombre d'heures travaillées, salaire...) représentent également des facteurs importants, l'accès à une formation planifiée sur le long terme a également tendance à réduire les risques de démission précoce des salariés. <sup>70</sup>

## **2.d) L'émergence de nouvelles formes d'emploi**

La quantité de main d'œuvre étant de plus en plus restreinte, du fait de la faible natalité, du vieillissement de la population japonaise et de la politique d'immigration particulièrement stricte du gouvernement japonais, les méthodes de gestion des ressources humaines des entreprises japonaises se trouvent dans une position qui les obligent à optimiser la façon dont elle utilise la population active disponible. Cela se

---

66 GENDA Yūji, *Gakkō kara shokuba he (De l'école au lieu de travail)*, Nihon rōdōkenkyū zasshi, N°490, 2001.

67 HORI *op. cit.* p. 27.

68 Ils représentaient d'ailleurs 17,8 % des nouveaux actifs en 2016 (HORI *op. cit.* P. 27). Pour ce qui est de l'insertion après le collège, elle est devenu très minoritaire, avec un taux d'inscription au lycée extrêmement élevé (selon le Monbukagakushō, 98 % en 2010).

69 Selon le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales japonais, il serait actuellement aux alentours de 25 %.

70 *Ibid.*, p. 94-95.

reflète notamment dans la hausse de la population active féminine et de la proportion d'actifs de plus de 65 ans<sup>71</sup>, mais également dans l'émergence d'un nouveau type d'embauche, que nous avons brièvement abordé plus tôt avec l'exemple de Nitori. Imano définit les « vrais » salariés embauchés via le parcours managérial<sup>72</sup> comme étant affranchis de toutes contraintes personnelles<sup>73</sup>, principalement composés d'hommes. En corollaire de ce groupe se trouvent également d'autres individus dont le mode de travail est assujéti à d'autres facteurs extérieurs, comme par exemple la naissance et l'éducation des enfants, qui implique des limitations temporelles, ou encore le fait de pas avoir la possibilité de déménager, qui implique une mobilité beaucoup plus restreinte.<sup>74</sup> De même, les personnes âgées actives sont quant à elles limitées par leur état de santé, ce qui limite également le type de travail qu'elles sont capables de fournir, en plus d'une restriction en terme de temps de travail et de mobilité. Enfin, Imano cite les travailleurs handicapés, lesquels doivent composer avec leur handicap en plus des éléments cités précédemment, mais aussi les travailleurs d'origine étrangère, limités quant à eux en terme de communication, du fait que le japonais n'est pas leur langue maternelle.<sup>75</sup>

Du fait de la stagnation de sa population active, les entreprises japonaises sont par conséquent obligées d'avoir recours à une main d'œuvre de plus en plus variée, en opposition au modèle de la seconde moitié du vingtième siècle, centré autour d'une population masculine et homogène. On peut reprendre assez largement le modèle établi par Imano<sup>76</sup>, découpé en quatre grandes périodes :

- La première période, dite « d'insouciance », durant laquelle les éléments ne correspondant pas aux critères d'homogénéité sont peu nombreux, et ne nécessitent pas d'attention particulière.
- La seconde période, elle, correspond à une période « de bonne volonté », durant l'entreprise choisit (de par sa propre volonté ou par nécessité) d'intégrer de

---

71 Voir annexe n°4.

72 Sōgō shoku (総合職) en japonais.

73 IMANO, *op. cit.* p. 107.

74 *Ibid.* p.107.

75 *Ibid.* p. 108.

76 *Ibid.* p. 118.

nouveaux éléments ne répondant pas aux critères d'homogénéité et nécessitant des soins particuliers. Dans notre cas, il s'agirait par exemple d'une femme voulant s'occuper de ses enfants, d'un actif âgé de plus de 65 ans ou encore d'un employé étranger. Étant donné les diverses contraintes personnelles auxquels ils sont assujettis, ces derniers engendrent des coûts supplémentaires, ou ont une productivité théoriquement plus limitée qu'un employé masculin japonais classique.

- La troisième période est une période de « friction », un temps d'adaptation étant nécessaire à la fois pour les employés et les ressources humaines de façon à pouvoir travailler en harmonie. Ce temps d'adaptation est également nécessaire entre employés afin de comprendre et d'accepter les contraintes personnelles d'un autre individu. Cette période est assortie d'une baisse de productivité plus forte, du fait d'une baisse généralisée de la motivation.
- La quatrième période et dernière s'accompagne d'un renouveau et d'une meilleure productivité, chaque élément ayant trouvé la place qui lui convient au sein de l'entreprise.

Ce processus passe autant par un effort des différents employés que par l'ajustement de la gestion des ressources humaines en fonction des limitations de chacun. Cela peut par exemple passer, comme le suggère Imano dans son modèle, par une transition de la rotation de poste à une activité centrée sur un seul poste, par exemple. Cela implique cependant une diversification des méthodes de management au sein d'une entreprise, ce qui alourdit la charge et la responsabilité du service des ressources humaines. De plus, si une entreprise en venait à atteindre la quatrième période, laquelle semble plutôt idéaliste, elle s'appuie sur un équilibre très fragile. Un système de gestion des ressources humaines solide et sans faille est nécessaire, et la collaboration bienveillante de chaque employé est une condition sine qua none afin de permettre au « renouveau » de prendre place. Si un salarié venait à faire preuve de mauvaise volonté, si la gestion des ressources humaines n'arrive pas à mettre en place un système qui contente tout le monde ou si elle se transforme en usine à gaz, l'entreprise plongerait alors dans une nouvelle période de « friction » qui mettrait en exergue les différences de traitement liées aux contraintes personnelles des salariés. Les

tensions et la désolidarisation auront alors un impact encore plus fort que la phase de « friction » initiale.

Au delà de cela, on peut aussi s'interroger sur ce que cette diversification représente en terme d'individualisation. Cette situation est un réagencement complet de la place de l'individu dans l'entreprise, et l'individu se retrouve face à un avenir opaque, dans lequel sa place dépendra du potentiel que lui attribue l'entreprise. L'intégration à l'entreprise en fonction des contraintes personnelles concerne principalement les employés précaires, mais, comme nous l'avons développé auparavant, cela commence à être également appliqué aux emplois stables. Le cas de Nitori cité plus haut a émergé à la croisée de la volonté de certains individus de ne pas avoir à risquer de déménager au gré de l'employeur et de celle de l'état d'augmenter le nombre de femmes dans les postes à responsabilités des entreprises, ce qui revient à adapter l'emploi aux contraintes personnelles de chaque individu. Cela vient d'un besoin d'améliorer la conciliation travail-vie personnelle (« Work-Life Balance », parfois abrégé WLB) notamment dans le but d'améliorer le taux de natalité du Japon, un des plus grands problèmes auxquels le Japon doit actuellement faire face.

## **2.e) *Diversity Management***

Tous ces éléments s'imbriquent dans une nouvelle forme de gestion des ressources humaines, ou *diversity management*, qu'Imano<sup>77</sup> définit de la façon suivante :

*« Le diversity management consiste à intégrer des ressources humaines aux profils variés à l'entreprise, de modifier l'équilibre des forces et de lancer une réforme stratégique, l'objectif premier étant d'améliorer les résultats de l'entreprise. [...] À mesure que progresse la diversification, des surcoûts liés aux difficultés d'intégration et de communications émergeront, mais seront contrebalancés par une plus grande créativité, une plus grande capacité à trouver des solutions découlant de la diversité des systèmes de valeur et des connaissances des employés, provoquant au final une hausse de la performance économique de l'entreprise. »*

---

<sup>77</sup> *Ibid.* p. 133.

Toujours selon Imano, les principaux critères de diversification des ressources humaines sont les suivantes : le genre, l'âge, la nationalité et l'ethnie. Il ne s'agit bien sûr pas de quelque chose de spécifique au Japon<sup>78</sup>, mais les entreprises s'y trouvent confrontés de force du fait de la contraction de la population active, et c'est donc un sujet d'une grande importance dans l'état actuel des choses. Imano compare également au « partage du temps de travail », mais on peut se demander si c'est pertinent, étant donné que la réforme du partage du temps de travail mise en place en France visait à réduire le chômage, là où le « diversity management » du Japon vise à optimiser l'utilisation des ressources humaines disponibles. Cependant, les deux se rejoignent dans leur optique d'amélioration des conditions de travail, notamment par la réduction du temps de travail, et dans un sens un peu plus large, de régler un problème lié à la main d'œuvre (le manque ou le chômage).

Cela étant dit, s'il y a bien eu des mesures de prises pour améliorer les conditions de travail des femmes, comme la loi pour l'égalité des chances de 1986<sup>79</sup>, son efficacité est malgré tout sujette à polémique. Elle permet en effet aux femmes le désirant d'emprunter la voie managériale, à condition d'accepter les mêmes conditions de traitement qu'un homme. Outre la discrimination sexuelle indirecte qui la mine, on est bien loin des idéaux du « diversity management » qui a pour objectif, rappelons le, de s'adapter aux spécificités de chacun. Pour ce qui est de la nationalité et de l'ethnie, on retrouve le même poncif : les entreprises et l'État japonais sont heureux d'accueillir les étrangers pour lesquels aucun ajustement n'est nécessaire, que ce soit en terme de communication, de culture, ou encore de temps de travail. Un exemple typique est le système d'obtention de visa pour les travailleurs hautement qualifiés<sup>80</sup>, qui permet à un étranger de prétendre à un visa de cinq ans qui facilitera ensuite l'accès à un visa permanent. S'il existe un certain nombre de « points bonus » permettant d'approcher des sacro-saints 70 points, le facteur le plus important reste malgré tout l'expérience professionnelle et le revenu annuel.

---

78 Imano prend d'ailleurs l'exemple des États-Unis, où la main d'œuvre qualifiée « traditionnelle » était principalement composée d'employés blancs de sexe masculin, mais qui s'est ouverte au fil du temps aux personnes de couleur et aux femmes. (*Ibid.* p. 133)

79 『雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律』

80 Voir annexe n°5-1 et n°5-2.

Ce modèle n'a d'autre objectif que de permettre l'immigration des ressources humaines dont le gouvernement japonais n'aura pas à se soucier, et qui contribuera d'emblée à la société japonaise. En miroir à cela, on trouve également le programme de formation technique en interne mis en place en 1993, et dont le but est de permettre à des étrangers de se former sur le sol japonais pendant une période de cinq ans avant de rentrer dans leur pays<sup>81</sup>. Cette volonté de transfert de compétence est indéniablement louable, mais est entachée par les entreprises qui y ont recours et traitent les étrangers venus se former de la sorte comme de la main d'œuvre peu cher et jetable<sup>82</sup>.

Ces deux programmes montrent également une politique d'immigration stricte orientée vers la haute compétence et l'excellence au dépend d'une immigration moins qualifiée, qui nécessite plus de soutien mais qui est en contrepartie moins exigeante quant au type d'emploi qui leur seront accessibles. En somme, si la formation sur le tas était au cœur du modèle de l'emploi à vie, cette volonté de n'accueillir que des ressources humaines déjà formées et « prêtes à l'emploi » montre que les entreprises et le gouvernement japonais n'envisagent pas d'intégration sur le long terme, alors que la situation démographique du Japon est actuellement critique<sup>83</sup>.

Dans le cadre de l'emploi permanent, le diversity management est plus spécifiquement orienté vers l'amélioration des conditions d'emploi des femmes, à travers le développement de pratiques visant à permettre aux femmes de fonder un foyer tout en travaillant. Cela ne date d'ailleurs pas d'hier, puisque la loi pour la promotion du soutien à l'éducation des générations futures<sup>84</sup> de 2003 pose alors les bases afin de lutter

---

81 <https://www.jitco.or.jp/en/regulation/index.html> (consulté le 16 juillet 2018)

82 On pensera notamment aux travailleurs étrangers issus de ce programme affectés à des sites de décontamination aux abords de Fukushima, alors que ce n'était pas prévu dans le détail de sa formation (<https://www.japantimes.co.jp/news/2018/07/13/national/least-four-firms-used-foreign-trainees-clean-radioactive-contamination-fukushima-nuclear-plant-ministry/#page>, consulté le 16 juillet 2018)

83 La population active est actuellement plus ou moins stable du fait de la hausse du nombre de femmes et de personnes âgées de plus de 65 ans actifs, mais ce recours finira par connaître ses limites. Plutôt que d'attendre de se retrouver face au fait accompli, prévoir une intégration progressive et sur le long terme permettrait d'apporter un début de solution à la fois à la baisse démographique et au manque de main d'œuvre du Japon.

84 『次世代育成支援対策推進法』

contre la faible natalité japonaise en soutenant la conciliation travail-vie professionnelle. Le plan d'action qui a découlé de cette loi concernait majoritairement les politiques des villes, des départements et du pays, mais s'accompagnait également d'un certain nombre de normes auxquelles les entreprises devaient se plier afin d'obtenir le sceau « Kurumin »<sup>85</sup>, notamment en terme de congé maternité (au moins 7 % d'hommes et 70 % de femmes prenant congé lors de la naissance d'un enfant), un système permettant de mieux ajuster les horaires de travail des employés ayant un enfant âgé de plus de trois ans et jusqu'à son entrée à l'école primaire, ou encore des contraintes en terme de nombre d'heures supplémentaires effectuées dans l'entreprise.

Dans les faits, cette loi n'est pas pour autant une obligation, les mauvais élèves étant seulement pointés du doigt du fait de leur comportement, mais cette démarche a tout de même le mérite d'inciter les entreprises à améliorer les conditions de travail de leurs employés en offrant des solutions aux contraintes modernes liées à la fondation d'un foyer. Selon le Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, 2878 entreprises ont obtenu le sceau « Kurumin » avant mars 2018, et 195 le sceau « Kurumin Platinum », aux conditions d'obtention plus strictes<sup>86</sup>.

Pour reprendre un cadre plus large, les employés permanents et précaires se retrouvent au final en compétition afin de participer aux projets de leur entreprise qui leur assureront formation et gain de compétence (aussi bien en OJT qu'en Off-JT) et les jeunes diplômés universitaires se retrouvent finalement au cœur de ce diversity management, confrontés à des seniors plus expérimentés et à des employés étrangers plus à l'aise avec au moins une langue étrangère mais maîtrisant suffisamment le japonais pour avoir réussi à se faire embaucher par une entreprise japonaise, dans un environnement plus propice à l'insertion des femmes.

---

85 Il s'agit d'une distinction remise aux entreprises respectant les conditions détaillées dans l'annexe n°6. La liste des entreprises l'ayant obtenu est disponible sur le site internet dédié à Kurumin ([https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo\\_kosodate/jisedai/kijuntekigou/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/jisedai/kijuntekigou/index.html), consulté le 22 août 2018).

86 Dans l'absolu, les conditions d'obtention des sceaux « Kurumin » et « Kurumin Platinum » sont encore largement insuffisantes pour assurer une égalité des sexes, mais elles incarnent malgré tout un effort non négligeable sur le long terme.

Le but n'est pas ici de poser le jeune diplômé masculin en victime de la diversification des ressources humaines, chaque population citée plus haut (les seniors, les femmes et les employés d'origine étrangère) faisant face à des situations autrement plus complexes que celles qu'ils rencontrent. Il est toutefois indéniable que le marché de l'emploi favorise de moins en moins les jeunes employés masculins d'origine japonaise, et qu'il est plus important que jamais pour les diplômés universitaires, quel que soit leur sexe, de développer une vision sur le long terme de leur carrière et non de se laisser porter comme le faisaient leurs aînés pendant la seconde moitié du vingtième siècle. Du fait des différentes méthodes de gestion des ressources humaines qui émergent, et que nous avons développé plus haut, une approche proactive est nécessaire à tout individu espérant mener à bien sa carrière et ne pas se laisser traîner d'un système de plus en plus compétitif.

Cela ne signifie pas pour autant que les jeunes japonais sont complètement livrés à eux-mêmes lorsque vient le temps de chercher un emploi. L'insertion professionnelle est même au cœur des préoccupations du Japon depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, et de nombreux efforts ont été faits pour soutenir les jeunes actifs et les aider à s'orienter, comme nous le verrons dans la prochaine partie.

### **3 Le soutien à l'insertion professionnelle depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale**

#### ***3.a) L'après-guerre et l'émergence de l'embauche groupée***

Le niveau d'étude moyen, la situation économique du Japon et les pratiques des entreprises ont énormément évolué au fil du temps, et il en va de même pour le soutien à l'insertion professionnelle des jeunes. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'économie et les moyens de production étaient dévastés, rendant la recherche d'emploi

difficile pour les 865000 diplômés du collèges<sup>87</sup>. Le plan de relance de 1960<sup>88</sup> et le boom économique qui suivra auront pour conséquent de faire exploser le nombre d'offres d'embauche, mais aussi d'amorcer une bascule de l'embauche post-collège à une embauche post-lycée.<sup>89</sup> Le fort chômage des jeunes d'après-guerre était un lourd problème, et déjà à l'époque des efforts étaient mis en place par le gouvernement japonais afin d'aider les jeunes actifs à trouver du travail, notamment via un test d'aptitude pour les aider à s'orienter, et à l'édition de « dictionnaires de l'emploi », qu'on pourrait considérer comme l'ancêtre des innombrables ouvrages actuels qui compilent des informations sur les différents secteurs professionnels.

Les « Directives pour la définition et le recrutement des diplômés »<sup>90</sup> révèlent une prise de conscience du gouvernement japonais face aux différents problèmes auxquels font face les travailleurs japonais, et marquent également l'officialisation de l'embauche groupée en parallèle du développement ferroviaire qui a alors permis une plus grande mobilité des ressources humaines<sup>91</sup>. Kanazaki explique qu'en plus de permettre de réguler l'emploi au niveau national, cela permettait également de mettre en place un suivi de l'insertion et de mettre en place un soutien pour les jeunes travailleurs. Les années 60 marquent également une transition en terme de scolarité, puisque 1965 marque aussi l'année où le taux de poursuite des études jusqu'au lycée dépasse la barre des 70 %<sup>92</sup>. Cette période voit également la mise en place et l'essor d'un système d'insertion professionnelle des collégiens et lycéens par recommandation, sous l'égide conjointe du Ministère de l'Éducation et du Ministère du Travail. Cependant, à mesure que la compétition se fait de plus en plus féroce, et la sélection se fait de plus en plus précoce, au point que les offres d'emploi finissent toutes par passer par l'agence publique pour la sécurité de l'emploi<sup>93</sup>, qui se charge de vérifier que la période de sélection est convenable. Les entreprises ne se pliant pas à ce système ne se verront pas

---

87 KANAZAKI Yukiko, *Sengo ni okeru jakunensha koyō seisaku no tenkai* (Le développement des réformes de l'emploi des jeunes après-guerre), « *Kojinka* » sareru wakamono no kyaria (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), *rōdōseisaku kenkyū* • kenshū kikō, 2017, p. 17-18.

88 『国民所得倍増計画』

89 Voir annexe n°7.

90 『学卒の採用と定義指導—昭和39年版—』

91 *Ibid.* p. 19.

92 Les jeunes actifs embauchés après le lycée composeront d'ailleurs la plus grande portion des jeunes actifs jusqu'en 1998, après quoi la situation basculera en faveur des étudiants universitaires. (*Ibid.* p. 20)

93 Aussi appelée « Hello Work »

recommander d'élèves à embaucher par les écoles<sup>94</sup>. Ce mécanisme se rapproche très fortement de celui actuellement en place pour les étudiants universitaires, les entreprises étant soumis à une date légale, le premier mars, pour mettre en route officiellement leur processus de recrutement. Ce système a pour but premier de protéger les jeunes actifs tout en assurant un afflux direct de main d'œuvre pour les entreprises.

En 1973, le taux de jeunes diplômés du supérieur (université, cycles courts...) dépasse les 30 %, mais du fait de leur statut d'adulte et de leurs études, ils sont considérés comme une population de spécialistes n'ayant pas de difficulté d'insertion, et n'étaient donc pas sujets à régulation. Les entreprises ne se gênaient d'ailleurs pas pour spéculer allègrement sur ces futurs éléments prometteurs via des promesses d'embauche précoces et en les intégrant à l'entreprise dès le mois d'avril suivant l'obtention du diplôme, exactement comme cela se déroule encore maintenant<sup>95</sup>.

À cause du premier et du second choc pétrolier, de nombreuses entreprises reviennent sur leurs promesses d'embauche, faisant remonter à la surface le problème des promesses d'embauche se faisant de plus en plus précoces. Si cela s'est momentanément calmé, les entreprises recommencent à recruter de plus en plus en amont de la remise des diplômes une fois la crise passée. Les violations de l'accord sur l'insertion professionnelle sont très fréquentes, et le Ministère du Travail peine à maintenir son impartialité au point qu'il finira par ne plus s'impliquer directement, pour n'en être qu'un observateur à partir de 1982<sup>96</sup>.

1976 marque le début du soutien à l'insertion professionnelle via les « centres de conseil à l'insertion professionnelle des étudiants »<sup>97</sup>, qui reste malgré tout très marginal étant donné que l'insertion se fait encore énormément par le biais de l'université. Les informations et services de ces centres étaient donc relativement restreints. Le taux de progression vers l'éducation supérieure était également de plus en plus élevé, dépassant

---

94 *Ibid.* p. 20.

95 *Ibid.* p. 21.

96 *Ibid.* p. 21.

97 『学生職業センター.』

les 50 % en 1978<sup>98</sup>. Ce chiffre comprend également les étudiants s'étant inscrits dans des écoles techniques supérieures créées pour répondre aux besoins des différents secteurs de l'industrie.

### **3.b) *Pendant et après la bulle spéculative***

Du milieu des années 80 au début des années 90, le ratio du nombre d'offres d'embauche par diplômé est aux alentours de trois pour un<sup>99</sup>. Le marché est donc complètement en faveur des chercheurs d'emploi, et l'embauche des diplômés du lycée se régule sans mal à travers les écoles et les agences pour la sécurité de l'emploi. Le système éducatif japonais fait entrer sur le marché de l'emploi un million de nouveaux actifs par an, qui sont généralement absorbés par les grosses entreprises japonaises.

La loi pour l'égalité des chances de 1986 change également structurellement l'emploi, avec la mise en place d'une voie dite « classique » et d'une voie dite « managériale »<sup>100</sup>, dans l'espoir de détruire la distinction généralement faite par les entreprises et qui limitait l'accès aux postes à responsabilité des femmes. Malheureusement, cette loi n'a fait que changer le nom de cette distinction, les hommes étant complètement absents de la voie classique et les femmes extrêmement rares dans la voie managériale.

1993 marquera le début de la « période glaciaire de l'embauche », avec un ratio de 0,99 offre d'emploi par nouvel actif<sup>101</sup>. L'embauche reprendra alors en 2005 avant d'être à nouveau cassée par la crise des subprimes en 2009. le plus gros changement de la période 1993-2005 sera l'essor du travail précaire<sup>102</sup>, qui était autrefois majoritairement dominé par une population considérée comme « non désireuse de travailler », à savoir les femmes au foyer et les personnes âgées.

---

98 *Ibid.* p. 22.

99 *Ibid.* p. 22.

100 En japonais, respectivement 一般職 et 総合職.

101 *Ibid.* p. 24.

102 Essor que j'ai développé dans mon dossier de recherche de M1, notamment à travers la perspective du travail intérimaire.

Du fait de la mauvaise conjoncture, il arrivait désormais que certains jeunes actifs débutent leur carrière en tant qu'employé précaire. Du fait de la dérégulation du travail intérimaire sous Obuchi Keizō en 1999, il deviendra également fréquent de voir de jeunes actifs n'ayant pas obtenu de promesse d'embauche s'inscrire en agence d'intérim en attendant de trouver une position plus stable. Cette période s'accompagne également d'un changement de perception du statut des *freeters*, autrefois considérés comme une population rejetant le modèle carriériste de leurs aînés. Ils sont désormais considérés comme de la main d'oeuvre peu chère et jetable qui n'a pas su saisir la chance offerte par l'embauche groupée<sup>103</sup>.

Cette période marquera également une transition importante en terme de population diplômée, puisqu'en 1998, le nombre de personnes s'insérant après l'université prendra finalement le pas sur le nombre de personnes s'insérant après le lycée<sup>104</sup>. Or comme nous l'avons souligné précédemment, les manœuvres de soutien à l'insertion mises en œuvre à l'intention des diplômés universitaires sont relativement rares. Comme le souligne Kanazaki, les étudiants universitaires étaient complètement en charge de leur recherche d'emploi, là où les lycéens passaient par leur école et par les agences pour la sécurité de l'emploi<sup>105</sup>. Kanazaki explique que cela ne signifie pas seulement que le niveau moyen d'étude augmente, mais également que la recherche d'emploi échappe de plus en plus à la régulation de l'État. Elle souligne également que l'usage d'internet a rendu la communication entre les chercheurs d'emploi et les entreprises d'autant plus directe, rendant la sélection d'un employeur ou d'un employé potentiel également plus facile, au coût d'une multiplication d'activités qu'elle qualifie de « parfois inutiles et éprouvantes »<sup>106</sup>.

---

103 Ce sujet est également développé dans mon dossier de recherche de M1.

104 Voir annexe n°2.

105 *Ibid.* p. 26.

106 *Ibid.* p. 27.

### 3.c) *Les mesures mises en œuvre*

Les mesures de soutien aux diplômés universitaires commencent vraiment à prendre forme en 1994 via une initiative du gouvernement, la fondation de « bureaux de conseil pour les jeunes diplômés sans emploi »<sup>107</sup> dans les centres de conseil à l'insertion professionnelle des étudiants. Ces bureaux organisaient des foires à l'emploi à grande échelle, où il était possible d'obtenir un entretien sur place, et proposaient également de consulter des offres d'emploi destinées aux diplômés du supérieur. En 2001, un programme initialement réservé aux handicapés, permettant de s'essayer à un emploi pendant une période donnée, tout en recevant une aide de l'État est étendu aux jeunes en difficulté. Si cela s'avère possible, ce premier contrat à durée déterminée est censé déboucher sur une embauche à durée indéterminée<sup>108</sup>. Cet élargissement est plutôt symptomatique de la situation à laquelle se retrouvaient confrontés les jeunes à l'époque : l'âge combiné au manque d'expérience devient alors une faiblesse, une barrière pouvant nécessiter suivant les cas une assistance plus ou moins soutenue.

Un projet de long terme sera mis en marche en 2003 avec la constitution du « conseil stratégique pour l'indépendance et les défis de la jeunesse »<sup>109</sup>, né de l'effort conjoint du ministre de l'éducation, du ministre du travail et du ministre de l'économie. De cette concertation émergera en juin 2003 le « Plan pour la jeunesse et ses défis »<sup>110</sup>, renforcé par la suite par le « Plan d'action pour la jeunesse et ses défis »<sup>111</sup> en décembre 2004<sup>112</sup>.

L'Action Plan est réparti en huit points, de la manière suivante<sup>113</sup> :

1. Renforcement de l'orientation professionnelle à l'école, le développement de professionnels spécialisés (stage en entreprise d'au moins cinq jours au collège,

---

107 「未就職卒業生相談コーナー」

108 *Ibid.* p. 29.

109 「若者自立・挑戦戦略会議」

110 『若者自立・挑戦プラン』

111 『若者自立・挑戦のためのアクションプラン』

112 *Ibid.* p. 29.

113 [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/05010502/021.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/05010502/021.htm) (consulté le 18 juillet 2018)

conférences sur les différents secteurs de l'industrie donnée par des professionnels dans les écoles, incitation à l'artisanat, incitation à s'orienter vers des lycées spécialisés)

2. Cultiver l'envie de travailler chez les freeters et les sans-emploi (travail sur la confiance en soi et la volonté de travailler des freeters et des chômeurs, sensibilisation à la valeur du travail des élèves et des étudiants, développement des compétences décisionnelles individuelles, incitation à l'artisanat, introduction de stages d'essai professionnel pour les chômeurs de moins de 35 ans)
3. Soutien au développement des ressources humaines (implémentation d'un système d'accélération de la carrière pour les diplômés universitaires et équivalent ou plus, développement de la collaboration industrie-école-gouvernement pour la formation, développement des spécialisations en fonction des besoins de l'industrie)
4. Promotion de l'investissement dans les ressources humaines dans l'entreprise (Développement du « dual system »<sup>114</sup> et création d'un système de déduction de taxe des entreprises en faveur de la formation des employés)
5. Introduction de l'e-learning et promotion du développement personnel
6. Développement des initiatives citoyennes (Création d'un forum des jeunes<sup>115</sup>, développement de la prise de conscience quant aux problèmes relatifs à l'emploi des jeunes, soutien au développement personnel des jeunes femmes)
7. Création de « Job Cafe »<sup>116</sup> et développement du « Dual System »
8. Création d'un nouveau marché de l'emploi compatible avec les défis des jeunes et leur correspondant.

---

114 Proche de la formation en alternance telle qu'on la connaît en France, le « Dual System » japonais combine formation sur le tas (OJT) et formation théorique (Off-JT) dans le but de permettre aux jeunes de s'essayer à un emploi tout en se formant. Contrairement à la formation en alternance, cependant, ce système est généralement chapeauté par l'agence publique pour la sécurité de l'emploi (Hello Work) et cible avant tout les freeters et les chômeurs.

(<https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/dualsystem/index.html>, consulté le 19 juillet 2018)

115 Cette initiative existe encore de nos jours, la dernière édition a d'ailleurs eu lieu en février 2018, dans le locaux de l'éditeurs KADOKAWA et avec la participation de l'association à but non lucratif YouthCreate ([http://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo\\_s/news/senkyo/youth\\_forum2016/index.html](http://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/senkyo/youth_forum2016/index.html), consulté le 19 juillet 2018)

116 Celui de Tokyo se trouve au Tokyo Shigoto Center (<https://www.tokyoshigoto.jp/young/>, consulté le 19 juillet 2018)

Le budget de ce plan était de 67,9 milliards de yen<sup>117</sup> en 2005, et aura été la base de plusieurs mécanismes publics qu'on retrouve encore plus de dix ans plus tard. En parallèle se développeront également les « support station », structures locales en charge de venir en aide aux jeunes en situation d'échec. On remarquera que la plupart des éléments proposés par l'action plan s'adresse principalement aux jeunes ayant raté leur insertion (aide aux freeters, aux chômeurs, dual system...), et à favoriser une éducation technique et spécialisée. On notera également que la plupart des efforts de sensibilisation sont à destination des jeunes, afin de leur donner le « goût du travail », remettant implicitement la volonté de travailler de tous ceux qui ne se seraient pas insérés comme le veut la norme, que ce soit leur volonté ou non. Ce plan part du principe que c'est en cultivant l'envie de travailler et en augmentant « l'employabilité » des jeunes que les problèmes relatifs à l'emploi des jeunes se régleront.

Le quatrième point tente tout de même d'inciter les entreprises à former leur personnel via un système de déduction d'impôts en fonction de son investissement dans la formation des salariés<sup>118</sup>, mais en dehors de cela, comme le fait remarquer Kanazaki :

*« même s'il était à l'époque clair que la cause principale de l'aggravation du problème de l'emploi des jeunes venait de l'offre et de la demande (comme par exemple la baisse du nombre d'offres d'emploi, ou encore la précarisation des embauches), on attendait beaucoup de la hausse de l'employabilité des jeunes à travers le développement personnel et les stages professionnels. »*

Le « précis sur l'amélioration de la transition entre l'enseignement primaire, secondaire et supérieur »<sup>119</sup> de 1999 stipule également que l'école ne doit pas se limiter à l'éducation scolaire, et qu'elle doit aussi devenir un lieu de premier contact avec la notion de carrière professionnelle en préparant l'insertion professionnelle<sup>120</sup>. Il est ici

---

117 Un peu plus de 500 millions d'euros selon le taux de change de 2005.

(<https://tauxdechange-euro.fr/devises/JPY-yen-japon/>, consulté le 19 juillet 2018)

118 Voir annexes n°8-1 et n°8-2.

119 『初等中等教育と高等教育の接続の改善について』 ([http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm), consulté le 19 juillet 2018)

120 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm) (consulté le 19 juillet 2018)

question de sensibilisation à la valeur du travail, de développement de compétences et de l'assimilation de savoir relatifs au monde du travail, d'analyse de soi, et de devenir capable de choisir son chemin, de construire une carrière. Certaines universités profiteront de l'occasion pour développer leur service d'aide à l'insertion professionnelle et le transformer en Career Center<sup>121</sup>, bien que ce texte concerne le système éducatif dans son ensemble et demandait la mise en place d'une formation à la carrière dès l'école primaire<sup>122</sup>.

De nombreuses mesures suivront pour aider les chômeurs et les *freeters* à se réinsérer durablement sur le marché du travail, comme la « Job Card »<sup>123</sup> ou le développement de l'alternance en coopération avec Hello Work. En 2007 sera également publié le « plan pour la sécurisation de l'opportunité professionnelle des jeunes »<sup>124</sup>, un ensemble de règles afin de rendre la recherche d'emploi plus flexible et de permettre aux actifs déjà diplômés de postuler aux emplois normalement réservés à l'embauche groupée post-universitaire. Il y est notamment demandé aux entreprises de considérer chaque postulant sans discriminer ceux qui auraient démissionné d'un précédent emploi ou auraient été licenciés, mais aussi l'abolition de la limite d'âge à l'embauche ou de la placer le plus haut possible<sup>125</sup>. Les entreprises se doivent également de se montrer le plus clair possible quant à leurs activités et à ce qu'elles attendent de leurs employés, et le texte les encourage également à embaucher en cours d'année ou à mettre en place une seconde session d'embauche groupée pour l'automne afin de permettre à ceux qui n'auraient pas réussi à obtenir une promesse d'embauche avant d'être diplômé de s'insérer professionnellement. Il est également question de favoriser la mise en place d'une période d'essai dans le cas où un postulant manquerait de qualification pour commencer en tant qu'employé permanent dès le début, afin de permettre à l'entreprise et au postulant de se juger mutuellement. Enfin, il est demandé aux entreprises de mettre en place un système permettant aux employés précaires<sup>126</sup> le souhaitant de se faire recruter en tant qu'employé permanent et de continuer à former

---

121 *Ibid.* p.30.

122 [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/touushin/991201g.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/touushin/991201g.htm) (consulté le 19 juillet 2018)

123 [https://jobcard.mhlw.go.jp/job\\_card.html#jobSystem](https://jobcard.mhlw.go.jp/job_card.html#jobSystem) (consulté le 19 juillet 2018)

124 *Ibid.* p. 31. En japonais, 『青少年の雇用機会の確保に関して事業が適切に対処するための方針』, abrégé 『雇用機会確保方針』 (Koyō kikai kakuho hōshin).

125 Voir annexes n°9-1 et n°9-2.

126 Les employés en contrat à durée déterminée par exemple.

ses ressources humaines sur le tas (OJT) et théoriquement (Off-JT). Ce plan sera amélioré en novembre 2010, en imposant notamment un élargissement de l'éligibilité aux offres d'emploi réservées aux nouveaux diplômés à trois ans après l'obtention d'un diplôme universitaire.

L'objectif est ici d'améliorer la communication entre les entreprises et les jeunes actifs, notamment en obligeant les entreprises à être le plus clair possible sur les conditions d'embauche et de travail, de façon à limiter le risque de sélection adverse. L'élargissement de l'éligibilité peut également être vu comme un premier pas vers une réforme de l'embauche groupée post-universitaire, système problématique depuis l'explosion de la bulle spéculative du fait de sa rigidité. Bien entendu, l'âge ou le fait d'avoir démissionné ou d'avoir été licencié peut rester un facteur de discrimination indirect malgré tout<sup>127</sup>, mais cela reste un début.

On trouvera ensuite la « Stratégie pour l'emploi des jeunes »<sup>128</sup>, constituée au fil de huit réunions du gouvernement, étalées entre mars et juin 2012. Elle se déploie autour de 3 points clés, dans le prolongement du plan de 2007 :

1. Le développement de la formation à la carrière à l'école, et plus spécifiquement au lycée et à l'université ;
2. Permettre aux jeunes de trouver un travail qui leur plaît, que ce soit directement après l'obtention du diplôme ou par tâtonnement, en maintenant l'accès à l'emploi stable ouvert (développement du « matching » salarié-entreprise par le développement de compétences professionnellement utiles et de la capacité à chercher un emploi auquel ces compétences seront utiles)
3. permettre à tous, employés précaires comme stables, de travailler sur le long terme en améliorant les conditions de travail dans les entreprises, et en soutenant les évolutions de carrière des employés précaires.

---

127 On retrouve d'ailleurs le même vocabulaire péjoratif que dans le cas d'un divorce, un actif ayant quitté une entreprise sera parfois qualifié de 「バツイチ」 (batsu ichi), qui signifie littéralement une croix, symbole de l'échec ou de l'erreur.

128 『若者雇用戦略』, <http://www5.cao.go.jp/keizai1/wakamono/wakamono.html> (consulté le 20 juillet 2018), Voir infographie en annexe n°10.

Ce texte part du constat que la plupart des réformes mises en œuvre depuis la crise des subprimes était essentiellement curative et tente de proposer une approche plus pro-active, en proposant par exemple de casser la « chaîne de la pauvreté » en permettant aux enfants de familles à revenus modestes en ayant la volonté de pouvoir s'inscrire à l'université. Il y est également question de favoriser les échanges universitaires et les stages professionnels à l'étranger par la création de bourses, afin de rendre les jeunes japonais plus compétitifs sur la scène internationale, mais aussi d'inciter la création d'entreprises, qui est qualifiée de créateur d'emplois. On remarquera une volonté de développer les stages en entreprise et les périodes d'essai afin de permettre aux jeunes de s'essayer à un travail, ainsi que de renforcer le rôle d'Hello Work dans le circuit de l'emploi des jeunes, qui lui échappe à cause du développement d'internet et d'entreprises comme Mynavi, présentes sur la toile depuis 1995<sup>129</sup>, avec le lancement national d'agences dédiées aux jeunes. Au cœur de ces directives revient encore et toujours le sujet des *freeters*, semblable à un refrain entêtant dont on peinerait à se débarrasser. Il y est relevé que plus de quatre millions d'actifs de 34 ans ou moins sont précaires à l'époque, et que 40 % d'entre eux le seraient contre leur gré, et plusieurs mesures y sont annoncées afin de prendre en charge le plus tôt possible les individus récemment devenus *freeters*, ne plus avoir ce statut devenant de plus en plus difficile à mesure que le temps passe. Cependant, ce discours met en exergue un problème récurrent, à savoir que le fait de ne se concentrer que sur une tranche d'âge spécifique (ici, les moins de 34 ans) exclut une population qui a vieilli en étant *freeter*, et se retrouve écarté de tout un pan de soutien dès qu'elle passe le palier des 35 ans<sup>130</sup>.

De ces réunions ressort malgré tout une prise de conscience générale : une transformation structurelle est en marche, et l'emploi se précarise de plus en plus. En réponse à cela, les solutions apportées concernent majoritairement l'éducation, le gouvernement et les jeunes, mais très peu les entreprises, alors qu'émerge à la même époque le problème des « Black Kigyō »<sup>131</sup>, entreprises peu scrupuleuses aux

---

129 <https://www.mynavi.jp/company/history.html> (consulté le 20 juillet 2018).

130 La population précaire de 35 à 64 ans représente à elle seule plus de 11 millions d'actifs, selon les statistiques du Ministère des Affaires Intérieures et de la Communication.

131 *Ibid.* p. 33.

conditions de travail déplorables (heures supplémentaires très élevées et souvent non rémunérées, harcèlement...). C'est avec la révision de 2014 du « Plan pour la revitalisation du Japon »<sup>132</sup> qu'apparaîtront des mesures visant les entreprises dans le but d'améliorer les conditions de travail. Kanazaki relève notamment que Hello Work refusera les offres d'emploi des entreprises ayant commis des infractions au code du travail, une obligation pour les entreprises de fournir des statistiques encore plus poussées qu'avant, ainsi que l'établissement d'un label de bonne gestion pour les petites et moyennes entreprises aux bonnes pratiques<sup>133</sup>. Le « plan pour l'emploi des jeunes »<sup>134</sup> de 2016 aborde principalement le soutien à l'insertion par le biais des organismes gouvernementaux (Hello Work...) et de l'école, le rôle qu'elle attribue aux entreprises dans ce processus se limitant principalement à la distribution d'informations à propos de leurs activités. Le Japon place l'école au centre de sa prévention de la démission précoce et de la formation à la carrière, processus qui dans les universités souvent par le Career Center, que nous détaillerons dans la partie suivante avec l'étude de celui de l'université Hosei de Tokyo.

---

132 『日本再興戦略改訂2014—未来への挑戦—』 <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf> (consulté le 20 juillet 2018), et infographie en annexe n°11.

133 *Ibid.* p. 35.

134 『青少年雇用対策基本方針』, [https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00009870&dataType=0&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00009870&dataType=0&pageNo=1), (consulté le 20 juillet 2018).

## IIe PARTIE : Le Career Center de l'université Hosei

### 1 Généralités

Du fait de l'embauche post-universitaire groupée, le taux d'obtention d'un emploi après remise du diplôme est une statistique très importante pour les universités japonaises. Certaines universités préfèrent limiter leur ingérence dans la recherche d'emploi au minimum, considérant que la recherche d'un emploi est un premier pas vers l'autonomie. Dans le cas de l'université Hosei, ce processus qui occupe principalement les étudiants durant leur quatrième année d'université est activement soutenu par l'université, principalement à travers son Career Center.

Selon les statistiques de l'université, pour l'ensemble des facultés<sup>135</sup>, elle aurait un taux d'insertion après obtention d'un diplôme de 98,8% en avril 2017, valeur qui reste malgré tout à pondérer, puisque si on se base sur le nombre de diplômés ayant annoncé leur insertion professionnelle<sup>136</sup>, ce ratio tombe aux alentours de 82 % (5180 individus sur 6334) et 8 % qui s'inscrivent en Master (484 sur 6334)<sup>137</sup>. Au delà de ce point, Hosei occupe tout de même la quatrième place du classement des universités s'investissant le plus dans la recherche d'emploi de ses élèves<sup>138</sup>.

Bien que Hosei soit principalement réputé pour sa filière de droit<sup>139</sup>, le secteur financier occupe une place prépondérante parmi les diplômés issus de filières non-techniques, avec 23,7 % d'insertion en 2017, tandis que ce sont les métiers de

---

135 Hosei compte en tout quinze facultés différentes : droit, littérature, économie, sociologie, commerce, communication interculturelle, études environnementales, assistance sociale, career design, GIS (Global and Interdisciplinary Studies), sport et santé, média, design et ingénierie, science et ingénierie, sciences de la vie.

136 L'université demande à chaque élève de quatrième année de rédiger un courrier à leur intention lorsqu'ils obtiennent une offre d'embauche qu'ils comptent accepter.

137 Brochure 2018 de l'université Hosei, p. 163.

138 Voir le classement en annexe n°12, publié en mars 2018 par le site Toyokeizai Online.

139 Réputation héritée d'un de ses fondateurs, Gustave Émile Boissonade, juriste français à l'origine venu au Japon pour rédiger le code pénal et le code de procédure criminelle qui seront utilisés à partir de l'ère Meiji, ainsi que le code civil qui rencontrera une forte opposition et sera révisé en 1893.

l'information et de la communication qui dominent les filières techniques<sup>140</sup> avec 27,7 % d'insertion. On remarquera également un taux de poursuite des études six fois plus élevé dans les filières technologiques (15,2 % contre 2,3 %)<sup>141</sup>, que Suzuki Akiko, employée du Career Center, explique par la nécessité de développer un haut degré de compétence afin de pouvoir s'insérer dans certains domaines techniques.

Comme nous l'avons vu précédemment, les Career Center sont des structures qui ont commencé à émerger suite au « précis sur l'amélioration de la transition entre l'enseignement primaire, secondaire et supérieur » de 1999, et qui sont une évolution du service d'aide à l'insertion professionnelle proposée par les universités. Celui de Hosei a vu le jour en 2003, et possède des locaux sur les trois campus de l'université<sup>142</sup>, celui d'Ichigaya étant le plus grand. « *Le rôle du Career Center peut être divisé en deux catégories : le soutien à la planification de la carrière, et le soutien à la recherche d'emploi. Ce dernier est d'ailleurs celui que retiennent principalement les étudiants, et qui correspond par exemple à la préparation aux entretiens d'embauche, l'aide à la rédaction de documents relatifs au processus d'embauche (entry sheet...).* Le soutien à la planification, lui, est beaucoup plus léger, et passe surtout par des événements visant les premiers et deuxièmes années afin de les stimuler, de les pousser à se demander ce qu'ils veulent faire plus tard. », explique Hagiwara Sachiko, qui a travaillé au Career Center pendant quatre ans. Les services qu'il propose s'articulent de la façon suivante :

1. Entretiens individuels : Avec ou sans rendez-vous, il est possible de rencontrer un des employés du Career Center ou un conseiller spécialiste pour lui faire relire une entry sheet<sup>143</sup>, préparer un entretien, ou tout simplement lui poser des questions, sans restriction de sujet ;
2. Retours d'expérience relatifs à la recherche d'emploi des alumni ;

---

140 Qualifiées de « rikei » (理系).

141 Brochure de l'université Hosei, p. 164.

142 Ichigaya, Tama et Koganei. Voir annexe n°13.

143 Pour un exemple d'entry sheet, voir annexe n°14. Il s'agit d'une forme combinée du CV et de la lettre de motivation généralement demandée par les entreprises pour pouvoir postuler. Chaque entreprise possède son propre formulaire, comprenant des questions spécifiques relatives aux positions disponibles.

3. Rencontre avec d'anciens étudiants afin de leur poser des questions relatives à l'entreprise dans laquelle ils ont été embauchés
4. Consultation d'offres d'emploi déposées par des entreprises spécifiquement intéressées par l'embauche d'élèves de Hosei.
5. Beaucoup de documents relatifs à la recherche d'emploi.

On y trouve des ouvrages sur les différents secteurs professionnels, sur la rédaction d'entry sheet et pour se préparer aux différents tests écrits, et même des mangas<sup>144</sup>. On y trouve également beaucoup de documentation relative aux démarches nécessaires relatives à la fonction publique, ce qui n'est guère étonnant quand on sait qu'un nombre non négligeable d'étudiants de Hosei choisissent cette voie. Selon la brochure 2018 de l'université, 355 diplômés ont obtenu un poste de fonctionnaire en 2016, ce qui représente plus de nouveaux actifs que les dix entreprises les plus populaires parmi ses diplômés<sup>145</sup>. Un espace d'information est également réservé au U-turn, anglicisme obscur désignant le fait de vouloir chercher un emploi proche de sa région natale plutôt que s'insérer dans la région de l'université. Toujours selon Suzuki Akiko, la conjoncture économique des zones rurales japonaises étant plutôt mauvaise, les offres d'emploi proposées sont souvent dans la fonction publique.

Le Career Center a également un site internet<sup>146</sup> présentant ses activités et grâce auquel il est par exemple possible pour les élèves de prendre rendez-vous avec un conseiller et de consulter le planning des différents séminaires et ateliers qu'il organise.

## **2 L'accompagnement à la recherche d'emploi**

Cette partie se base sur l'entretien de deux personnes travaillant ou ayant travaillé au Career Center de l'université Hosei. Hagiwara Sachiko y a travaillé d'avril

---

144 Notamment la très longue série fleuve centrée sur de la carrière de Shima Kōsaku, qui compte actuellement plus de 75 tomes de sa sortie de l'université jusqu'au poste de PDG (série débutée en 1983 et encore en cours)

145 Brochure de l'université Hosei, p. 163 et 167.

146 <https://www.hosei.ac.jp/careercenter/>.

2012 à novembre 2016. Dans son cas, c'est un peu par hasard qu'elle s'est retrouvée à y travailler, son affectation s'étant décidée au dernier moment, mais elle a avoué avoir été très heureuse d'y travailler. Depuis décembre 2016, elle est affectée au « Japanese Language Program », la faculté dédiée à l'enseignement du japonais aux étudiants étrangers de l'université. De son côté, Suzuki Akiko est employée au Career Center depuis 2013, après deux ans dans la faculté d'économie. Elle a été en charge du soutien à l'insertion professionnelle pendant cinq ans et s'occupe, depuis avril 2018, de superviser les internship. Elles sont toutes deux des employées permanentes de l'université, ce qui explique cette rotation de poste.

## **2.a) Jusqu'à la troisième année : de l'importance des « internship »**

Si certains ateliers, notamment ceux relatifs à l'analyse de soi ou à l'analyse des différents secteurs professionnels sont ouverts à tous, les étudiants de première et seconde année sont très peu concernés par la recherche d'emploi et par les services proposés par le Career Center. Une fois en troisième année, ils sont encouragés à participer à des « stages professionnels », ou « internship », qui sont radicalement différents de ceux proposés en Europe et aux États-Unis. En effet, leur durée est beaucoup plus courte au Japon, un seul jour dans 53,4 % des cas selon Recruit<sup>147</sup>. On parle alors de « One day internship », et il n'y est pas tout à fait question de s'essayer au travail, mais le plus souvent d'une réunion d'information parfois suivi d'une visite guidée, de quelques ateliers qui font de temps à autre office de moyen de sélection précoce, et enfin une séance de question-réponse avec des employés. Comme le montre le rapport de Recruit, l'objectif des entreprises est principalement de permettre aux jeunes de mieux appréhender le secteur professionnel et le métier que l'entreprise propose en les mettant au contact du travail. On peut malgré tout douter de l'intérêt de stages aux périodes aussi courtes en terme de découverte du travail à proprement parler, mais comme l'a souligné Suzuki Akiko, un internship ne permettra peut-être pas de se frotter au travail à proprement parler, mais c'est surtout l'occasion d'un premier contact avec une entreprise, de se questionner sur ce que représenterait d'y travailler et d'en savoir un peu plus sur le secteur professionnel dans lequel l'entreprise se trouve, d'autant plus que la plupart de ces internship ont lieu durant l'été et l'automne de la

147 就職白書 2018 — インターンシップ編 —, 15 février 2018, voir annexe n°15.  
([https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf), consulté le 21 juillet 2018)

troisième année, ce qui offre une occasion à l'étudiant de commencer à réfléchir avant le début de la quatrième année. En résumé, ce n'est pas parce que le fonctionnement est différent que le principe est complètement dénué d'intérêt.

Par ailleurs, participer à un internship peut parfois donner accès à un circuit d'embauche simplifié, suivant l'intérêt qu'aura su susciter l'étudiant parmi les organisateurs de l'internship. Ce genre d'événement tend donc à prendre une place au sein du processus de recherche d'emploi dépassant le cadre de la simple information, mais il serait bon de se demander si on n'en revient pas aux mêmes dérives que celles qui ont déjà pris place plusieurs fois par le passé, à savoir un processus d'embauche de plus en plus précoce, au point de risquer de devenir trop précoce. En tout cas, le comportement des étudiants montre que ceux-ci ont bien pris conscience que participer aux internship est de plus en plus important. Selon le rapport de Recruit, le taux de participation aux internship est de 55,2 % en 2018, contre 23,9 % en 2014<sup>148</sup>. Enfin, on notera une forte adéquation entre les objectifs des entreprises et des étudiants, ceux-ci participant principalement aux internship afin de mieux comprendre le travail que l'entreprise propose et le secteur professionnel dans lequel elle se situe<sup>149</sup>.

Suzuki Akiko partage également cette opinion, et va même un peu plus loin :

*« À la différence des internship tels qu'ils existent à l'étranger, où il est question d'obtenir des connaissances pratiques en s'investissant dans le travail, il faut voir sa version japonaise comme une préparation à la préparation de la recherche d'emploi. Y participer ne signifie pas que cela impactera sur la recherche d'emploi par la suite, mais c'est une occasion d'apprendre et de se fixer un objectif, et c'est dans cet état d'esprit que j'aimerais voir les étudiants y participer, qu'il s'agisse d'un internship d'un jour, de cinq jours. Si en y allant, un élève peut découvrir quelque chose, c'est déjà beaucoup... Prenons l'exemple d'un jeune qui pense que le métier d'ingénieur système ne l'intéressera pas, et qui participe à un internship à ce sujet. Il va peut-être se dire que finalement, ça pourrait être intéressant, mais il est également possible que cela*

148 就職白書 2018 —インターンシップ編—, 15 février 2018, p. 10.

([https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf), consulté le 21 juillet 2018)

149 就職白書 2018 —インターンシップ編—, 15 février 2018, p. 18.

([https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf), consulté le 21 juillet 2018)

*renforce l'idée que ce travail ne l'intéresse pas. Dans les deux cas, cela l'aidera à choisir sa voie par la suite. Les étudiants et les entreprises considèrent déjà l'internship comme faisant partie intégrante du processus de recherche d'emploi, et je pense personnellement qu'il devrait en être vu comme une prolongation. »*

## **2.b) L'automne de la troisième année : orientation et remise du « Shushoku techō »**

Le soutien à la recherche d'emploi commence donc dès la troisième année d'université, notamment à travers une incitation à participer aux internship, comme nous l'avons vu précédemment, mais également à travers trois réunions d'orientation ayant pour objectif de préparer les élèves en vue de la quatrième année. Suzuki Akiko explique que la première, juste avant les vacances d'été, a pour objectif d'inciter les étudiants à participer à des internship pendant l'été. C'est aussi une occasion pour le Career Center de faire une première fois le point sur le déroulement de la recherche d'emploi, sur les périodes où les entreprises commencent à mettre en route leur circuit d'embauche. Le but ici est de pousser les étudiants à se préparer, car selon Career+<sup>150</sup>, près de 50 % des entreprises évaluent les entry sheet en mars, plus de 85 % d'entre elles commencent les entretiens avant mai, et près de 70 % d'entre elles commencent à distribuer des promesses d'embauche à la même période.

C'est également l'occasion de rappeler aux élèves que l'analyse de soi, du secteur professionnel et des entreprises visés sont des facteurs primordiaux à la réussite du processus d'embauche. Cette réunion met également l'accent sur une approche proactive de la vie universitaire, une grande importance étant accordée aux différentes activités auxquelles un candidat aura postulé, et la façon dont cela l'aura fait évoluer<sup>151</sup> durant les entretiens d'embauche. Il est communément acquis qu'une période de formation est nécessaire après l'embauche pour la majorité des diplômés de type

---

<sup>150</sup> Entreprise concurrente à MyNavi et Recruit, voir extrait du powerpoint de la première réunion d'orientation en annexe n°16-1 et 16-2.

<sup>151</sup> On notera un désintérêt quasi-total vis-à-vis des cours choisis, à l'exception du séminaire, comme le montre la slide n°15 de l'annexe n°16-2.

« bunkei ». Hagiwara Sachiko définit le rythme de formation qui suit l'embauche au travers d'un cycle qui se répète :

*« La première année sert surtout à apprendre les bases du métier, la routine. À partir de la seconde année, on commence à pouvoir émettre des idées, et à partir de la troisième, quatrième année, on s'attend à ce que vous fassiez preuve d'initiative, que vous apportiez une nouvelle valeur ajoutée à votre travail, que vous proposiez et mettiez en place de nouvelles choses... »*

La seconde réunion d'orientation a pour fonction d'annoncer les événements à venir, le premier mars, jour officiel du début de la recherche d'emploi pour les étudiants universitaires japonais, se rapprochant doucement. C'est aussi à cette occasion qu'est distribué le « Shushoku techō », petit agenda dont la seconde moitié est consacrée aux différentes étapes de la recherche d'emploi et aux services que l'université fournit. Cet événement est parfois perçu comme un véritable coup de fouet par certains élèves, comme par exemple Yūka, une étudiante ayant commencé sa recherche d'emploi à cette occasion, en novembre 2017, et dont nous reparlerons dans la partie suivante : *« Quand j'ai reçu cet agenda après la réunion, j'ai senti mon estomac se serrer en réalisant : ça y est, ça commence ! »*

La troisième réunion, enfin, concerne principalement l'événement majeur qui aura lieu au sein de l'université, la foire à l'emploi annuelle de l'université<sup>152</sup>. Sur une période de deux semaines, l'université accueille plus de six cents entreprises pour des réunions d'information ouvertes à tous les élèves. Pour Suzuki Akiko, *« cet événement est le plus prisé par les élèves. Beaucoup d'entre eux y participent, que ce soit des troisièmes ou des quatrièmes années. »*

## **2.c) Au cœur du soutien à l'insertion : les entretiens individuels**

---

152 Plus de 600 entreprises y participent chaque année. Voir extrait en annexe n°17.

Plus que les quelques événements précédemment cités, qui ne sont d'ailleurs pas exhaustifs, c'est surtout les entretiens individuels et le conseil qui constituent le noyau dur de l'aide proposée par le Career Center. Comme nous l'avons développé précédemment, quiconque le souhaite peut rencontrer un employé du Career Center, ou même un Career Adviser, afin d'obtenir des conseils. De l'élève complètement perdu à celui qui vient préparer un entretien, tout le monde est le bienvenu. Étant donné l'importance du taux d'insertion professionnel des diplômés, on pourrait être tenté de voir le Career Center comme une structure autoritaire, qui tenterait de diriger les élèves vers des métiers qui semblent convenir le mieux à leurs compétences, mais Hagiwara Sachiko et Suzuki Akiko ne sont clairement pas de cet avis.

*« Par principe, nous favorisons ce que souhaite faire l'étudiant par dessus tout. Mais par exemple, si un étudiant semble avoir une image fautive d'un secteur professionnel ou d'un métier, nous tenterons de l'inciter à commencer par se renseigner et d'y réfléchir à nouveau. [...] Nous ne lui dirons pas ce qu'il doit faire, ou ce qui est 'juste', nous essayerons simplement de le pousser à se renseigner et à réfléchir. Et si malgré tout l'élève décide de maintenir son choix, nous ne l'arrêterons pas, au contraire nous le soutiendrons. [...] Cependant, dans le cas où l'étudiant aurait émis le souhait de s'insérer professionnellement dès l'obtention du diplôme, nous lui conseillerons en parallèle d'autres entreprises qui pourraient potentiellement l'intéresser »,* explique Hagiwara Sachiko. De son côté, Suzuki Akiko précise que *« nous ne forçons personne à venir, je pense que cela aurait de toute façon l'effet inverse. Par contre, nous avons envoyé des invitations à la réunion d'orientation sur les internship aux élèves de troisième année et aux Masters première année afin de toucher le plus de personnes possibles. Le tout est de choisir la bonne méthode d'approche, analogique ou numérique, afin de toucher un maximum de monde. [...] Nous voudrions qu'un maximum d'élèves viennent nous voir, pour pouvoir les guider de notre mieux vers une promesse d'embauche, surtout lorsqu'ils sont dans des situations difficiles. »*

Souvent dépeint comme un véritable parcours du combattant, la recherche d'emploi est vécue différemment par chaque individu, et parfois, il est plus question d'une course à la promesse d'embauche plutôt que de viser une entreprise particulière.

Hagiwara Sachiko pense que certains visent une entreprise ou un secteur en se focalisant principalement sur les conditions de travail et non sur le travail en lui-même, mais qu'il s'agit surtout d'une question de valeurs personnelles. Quant à savoir si cela ne risque pas d'engendrer des démissions précoces, elle répond que *« pouvoir faire le métier qu'on désire vraiment est fabuleux, et je pense que c'est bien de prendre cela pour objectif, mais 22 ans est un âge encore très jeune, et rares sont ceux qui savent quel métier ils voudront faire pour le reste de leur vie. Du coup je pense que même si le travail diffère un peu de ce qu'on imaginait avant, même si c'est un peu pénible, donner sa chance à un travail est important. [...] C'est aussi pour ça qu'il est important de bien se renseigner sur les conditions d'embauche, sur la fiche de poste... pendant la recherche d'emploi. Prendre le temps d'en parler, rencontrer des gens qui y travaillent, que ce soit des alumni de Hosei qui y travaillent ou y ont travaillé, ou des employés durant un internship, Bien sûr, les entretiens individuels sont également là pour ça, pour permettre aux étudiants d'en discuter. »*

En pratique, le soutien offert par le Career Center est surtout limité par la fréquentation des étudiants, à l'heure actuelle. Comme l'a souligné Suzuki Akiko, on ne peut pas forcer les jeunes à venir, simplement tendre la main et aider ceux qui la saisissent. Hagiwara Sachiko et Suzuki Akiko ont toutes deux mis beaucoup d'emphasis sur le respect des choix de carrière des élèves, et du rôle de soutien le plus neutre possible que doit avoir le Career Center. Idéalement, cette structure n'est pas là pour prendre les étudiants par la main, mais plutôt pour les aider à affronter les différents obstacles qu'ils pourraient croiser, et les aider à se relever lorsqu'ils sont à terre. Pour ce qui est de la prévention du risque de démission précoce, Hagiwara Sachiko pense qu'il faut justement utiliser au maximum les entretiens individuels afin de s'assurer que les étudiants connaissent bien l'entreprise où ils vont travailler, son secteur, et le genre de métier qu'ils vont exercer.

### 3 « Trois ans pour commencer »

Il revient cependant dans le discours de Hagiwara Sachiko et Suzuki Akiko exactement le même message de persévérance face au premier emploi. Pour Suzuki Akiko, « *Une fois entré dans une entreprise, je pense qu'il existe un gros écart entre ce qu'on imaginait et la réalité. Le travail est parfois difficile, et on n'a pas d'expérience du travail préalable. Alors quand il faut faire une heure, une heure trente de trajet, même en faisant de son mieux dans une entreprise qui nous intéresse, il arrive que cela soit pénible, ou alors parfois, même si on veut favoriser ce qu'on aime faire, il peut arriver que le salaire, les gratifications de l'entreprise deviennent une source de motivation. Je pense que les vrais 'mismatch' sont vraiment rares, et que c'est plus un problème de capacité d'adaptation qui se pose, de compréhension de l'entreprise. En bref, je pense que même si c'est dur, il faut persévérer un peu avant d'abandonner. Prendre sur soi pendant trois ans afin de pouvoir vraiment 'rencontrer' son entreprise.* » Bien qu'elle considère que l'internship tel qu'il est pratiqué au Japon a de bons côtés, elle concède également que son absence d'implication dans le fonctionnement de l'entreprise et sa courte durée ne permettent pas de combler l'écart entre ce qu'envisagent les étudiants et la réalité du monde professionnel.

Hagiwara Sachiko elle aussi considère elle aussi que travailler au moins trois ans dans la même entreprise est important : « *Même si on pense aimer quelque chose, mais qu'au final, en le faisant une fois, deux fois, on finit par le détester, ça peut être pénible, mais une fois qu'on arrive à dépasser cela, il arrive qu'on découvre une autre facette qui nous intéressera plus, et qui donnera finalement du sens à un travail, le sentiment d'avoir accompli quelque chose. Ce n'est pas quelque chose qu'on peut comprendre en quelques mois ou même en un an, donc je pense qu'il est bon de persévérer trois ans.* »

Ces deux commentaires rejoignent plutôt bien ce qu'ont observé Genda Yūji<sup>153</sup> et Suzuki Kensuke<sup>154</sup>, le premier considérant que les trois premières années constituent une

---

153 GENDA Yūji, « *Saisho no sannen* » *ha naze taisetsu na no ka* (Pourquoi les trois premières années sont-elles importantes ?), *Hataraku koto to manabu koto – nōryoku to jinzai katsuyō* (Travailler et apprendre – faire vivre compétences et ressources humaines), 2010, p. 33-56.

154 SUZUKI Kensuke, *Kānivaruka suru shakai* (La carnavalisation de la société), Kōdansha, 2005.

période capitale dans l'apprentissage et l'accumulation de compétence, tandis que le second explique que prendre du retard en début de carrière, que ce soit en ne s'insérant pas professionnellement ou en quittant son premier emploi de façon précoce, rend par la suite la compétition pour l'obtention d'un emploi stable plus complexe, et qu'il est important de persévérer plutôt que de se lancer dans une quête idéaliste de l'emploi parfait. Notons également qu'une carrière débutant sur une démission précoce a tendance à induire une plus grande mobilité par la suite<sup>155</sup>, mais également un certain degré de précarité, 27,1 % des hommes et 67,9 % des femmes diplômés de l'université se retrouvant avec un emploi précaire après une démission précoce<sup>156</sup>.

Plus le départ de l'entreprise est tôt, plus le risque d'enchaîner sur un emploi précaire est élevé, mais il faut aussi noter qu'il existe une proportion non négligeable de femmes, en moyenne 25 %<sup>157</sup>, souhaitant maintenir leur emploi précaire et non devenir employé permanent, ce que Hagiwara Sachiko explique de la façon suivante : « Effectivement, démissionner trop vite, au bout d'un an, par exemple, est regrettable, qui ne laissera pas une bonne impression et qui ne deviendra pas un plus par la suite. [...] Suivant le type d'entreprise qu'on a quitté, ce qu'on souhaite faire par la suite, la réinsertion peut être plus ou moins difficile. [...] Par exemple, dans le cas d'une femme aux alentours de la trentaine, elle peut être amenée à vouloir mettre sa carrière entre parenthèses pour se marier, pour élever un enfant... »

Cette dernière constatation met d'ailleurs en lumière une asymétrie de l'emploi que nous avons déjà abordée auparavant, et que Suzuki Akiko a également eu l'occasion d'observer : « Nous avons un système de lettre de recommandation<sup>158</sup> semblable à celui qui existe pour les étudiants « rikei »<sup>159</sup>, pour les élèves « bunkei », mais ce circuit est

---

155 KOSUGI Reiko, *sōkirishokugo no shokugyō kyaria* (La carrière professionnelle après une démission précoce), « *Kojinka* » *sareru wakamono no kyaria* (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), *rōdōseisaku kenkyū* • kenshū kikō, 2017, p. 129.

156 *Ibid.* p. 131.

157 19 % pour les diplômées universitaires. (*Ibid.* p. 131)

158 Ces lettres de recommandation permettent d'obtenir un emploi via un circuit simplifié, ou dans certains cas, sans processus de sélection.

159 Elle explique que ces lettres de recommandation permettent un aménagement du parcours d'embauche, à l'image de ce qui se faisait souvent avant à travers le professeur en charge d'un séminaire. Ce système a l'avantage d'assurer un emploi à l'étudiant concerné et de s'assurer un afflux de main d'œuvre pour l'entreprise en question.

majoritairement dominé par les femmes. Cela concerne principalement des offres 'ippanshoku'<sup>160</sup>. On trouve bien sûr des hommes et des femmes dans la voie managériale, mais il n'y a quasiment aucun homme en 'ippanshoku'. Cependant, il y a actuellement beaucoup d'étudiants masculins qui ne veulent pas se voir imposer de changement de lieu de travail, ce qui est très fréquent dans la voie managériale. Depuis deux, trois ans, de plus en plus d'hommes tentent d'obtenir une lettre de recommandation pour des emplois 'ippanshoku', en tout cas j'ai beaucoup eu cette impression. [...] En contrepartie, un certain nombre de femmes postulent à des emplois dits 'Area sōgōshoku', semblables à la voie managériale mais sans risque de changement de lieu de travail, parcours où on trouve peu d'hommes ».

Pour elle aussi, quitter très tôt son premier emploi peut devenir une barrière au recrutement, mais elle explique qu'il arrive aussi que des entreprises cherchant spécifiquement des jeunes ayant démissionné de leur premier emploi dans les mois suivant leur embauche viennent au Career Center. Ils sont alors traités exactement de la même façon que ceux qui ont été embauchés en avril. « Démissionner représente également beaucoup de pression pour les étudiants, c'est un pari risqué. En juin, on accueille régulièrement des jeunes diplômés en pleine phase de doute. De plus, la raison de la précédente démission sera forcément demandée. En moins de trois ans, c'est évident que le changement d'emploi ne sera pas dans l'objectif de booster sa carrière<sup>161</sup> et en donner une image positive sera sûrement une affaire très compliquée. Même dans le cas d'un harcèlement, certaines entreprises auront plutôt tendance à croire que la démission est plus due à un caprice qu'à un véritable harcèlement, ce qui peut rendre le fait d'en parler problématique. »

Ce qui transparaît de ces deux entretiens est que la première entreprise où travaillera un jeune actif n'est plus, dès la phase de recherche d'emploi, l'embauche de toute une vie, mais un premier pas dans la vie active, qui amènera probablement vers une autre recherche d'emploi, que ce soit pour améliorer sa situation ou pour suivre son

---

160 En opposition aux emplois dits « sōgōshoku », correspondant à la voie managériale. Il s'agit d'emploi n'induisant pas ou peu de progression hiérarchique, comme un emploi de secrétaire ou d'hôtesse d'accueil, par exemple.

161 On parle de « Career Up ».

ou sa conjoint(e). Plus que la stabilité, ce sont surtout les opportunités de formation et d'avancement qui font la valeur des emplois dits « permanents ». D'ailleurs, comme nous le verrons dans la prochaine partie, on peut noter l'émergence et la valorisation des « qualifications », des diplômes non scolaires nécessitant parfois de l'expérience professionnelle ou d'être validé via un examen écrit, qui attestent d'un degré d'expertise dans un domaine spécifique. Leur accessibilité dépend entre autres de la faculté dont est diplômé l'étudiant<sup>162</sup>, et peut être nécessaire pour accéder à certains postes ou pour faire l'objet d'une promotion.

Cette pratique va également dans le sens d'une plus forte mobilité, puisque plutôt que d'avoir à prendre le temps de connaître un employé à travers une gestion des ressources humaines longue et fastidieuse, il suffit juste qu'il soit en possession de cette qualification lors de son embauche pour s'assurer qu'un postulant a les compétences requises pour un poste. De plus, cela représente une rupture avec le recrutement de l'embauche groupée post-universitaire, où l'entreprise misait surtout sur le potentiel et la motivation. Ces qualifications permettent en effet de certifier qu'embaucher un individu la possédant permettra de le faire travailler directement, sans avoir à se soucier de sa formation. Cela va également dans le sens des nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines, où le recrutement ne se ferait qu'en cas de besoin, et concernerait des tâches spécifiques.

En tout cas, comme nous avons pu le voir, la politique du Career Center de l'université Hosei considère qu'il est nécessaire de persévérer dans un premier temps, même si le travail est pénible, et qu'avec du recul, tout le monde peut trouver du sens à son travail. Le choix du premier emploi, tout comme la décision de persévérer ou d'arrêter, appartient entièrement aux jeunes actifs. Comme l'a fait remarquer Suzuki Akiko, ce n'est pas au Career Center de forcer la main à ceux qui viennent y chercher des réponses, qu'ils n'obtiendront probablement pas, la politique de non-ingérence du Career Center ayant plutôt tendance à répondre aux questions par d'autres questions, de pousser les jeunes à chercher par eux-mêmes et à prendre des décisions par eux-mêmes. C'est aussi de cette façon que cette structure lutte pour réduire les risques de sélection

---

162 Voir annexe n°18.

adverse, en poussant les étudiants à se renseigner le plus possible sur les différentes entreprises qu'ils comptent rejoindre, sur les différents métiers qu'ils envisagent ou encore en participant aux internship qui se multiplient à une vitesse assez impressionnante, signe qu'ils représentent très probablement un investissement plus que rentable pour les entreprises japonaises.

## **IIIe PARTIE : Regard d'étudiant sur le Career Center et la recherche d'emploi**

Cette partie prend pour base une enquête réalisée en novembre 2017 auprès de 24 étudiants universitaires « bunkei » (2 en première année, 6 en deuxième année, 8 en troisième année, et enfin 8 en quatrième année), recrutés parmi les élèves de Hosei, par distribution de questionnaires dans l'université mais aussi via un questionnaire en ligne. Chacun d'entre eux ont répondu à un questionnaire<sup>163</sup>, et 8 ont été interviewés (2 en deuxième année, 3 en troisième année et 3 en quatrième année). Parmi ceux qui étaient alors en troisième année, deux ont été interviewés en juillet 2018, à la clôture de leur recherche d'emploi, pour revenir sur leurs différentes activités et sur leur usage du Career Center. Cette enquête a à la base été réalisée pour un cours prenant pour sujet l'étude de terrain, et il nous avait été demandé de faire remplir une trentaine de questionnaires et de mener au moins une dizaine d'entretiens d'une durée avoisinant les dix minutes. Il était à l'époque déjà question de l'intégrer dans le présent mémoire et cela a été l'occasion de repérer deux élèves ouvertes à la discussion, Yūka et Reiri, afin de mener un second entretien plus approfondi qui sera analysé plus tard. Cette partie porte principalement sur la façon dont le Career Center est perçu par les étudiants dans leur ensemble, et d'essayer de voir dans quelle mesure ils sont réceptifs à son influence, ainsi de jauger l'usage qui en est fait. Nous chercherons également à voir s'il existe des divergences entre les conseils et le savoir que dispense le Career Center et ce qui a été assimilé par les étudiants.

### **1 Enquête : le Career Center et les étudiants**

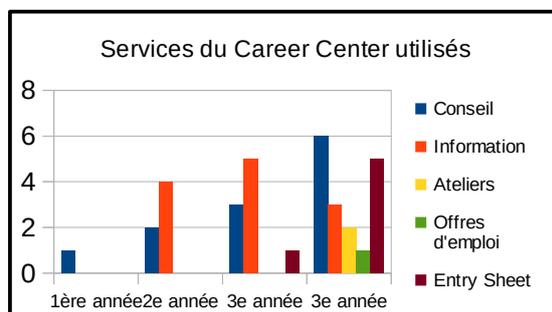
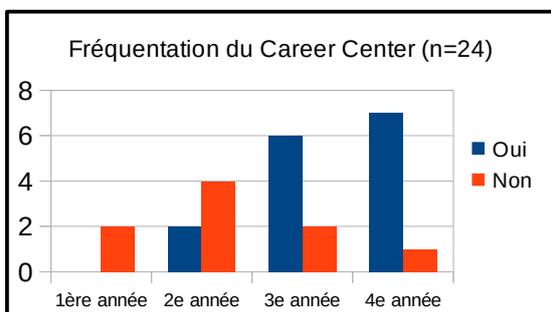
#### ***1.a) Fréquentation et utilisation***

Si la majorité des étudiants en première et deuxième année interrogés ne s'y sont pas encore rendus une seule fois (6 sur 8), on remarquera en contre-partie que la

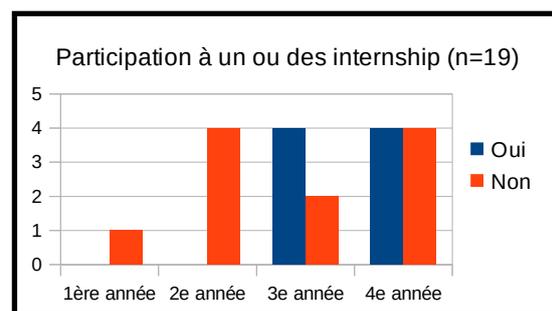
---

<sup>163</sup> Voir annexe n°19-1 et 19-2.

majorité des troisièmes année et plus s’y sont déjà rendus une fois (13 sur 16), principalement pour un entretien individuel (6 pour faire corriger des entry sheet, 3 pour des conseils), mais aussi pour profiter de la documentation à disposition (4 réponses). On notera que la consultation des retours des OB-OG<sup>164</sup> revient souvent, et est très largement considérée comme l’un des attraits du Career Center.



Quant à savoir s’ils considèrent que le Career Center est utile, près des deux tiers considèrent que c’est le cas, le tiers restant ne se prononçant pas, n’y ayant pas encore eu recours, ou du moins pas suffisamment. Cette question n’a reçu qu’une seule réponse négative, considérant qu’il existe un biais dans les informations fournies sur les différents secteurs professionnels et qu’il vaut mieux chercher par soi-même.



Parmi les entretiens est souvent revenu que le premier contact avec le Career Center a lieu lors de la première orientation, qui a lieu juste avant les vacances d’été, ou la seconde, en automne. Si les entretiens individuels sont le service qui est considéré comme le plus utile, il semble que ces orientations soient ce qui marque le plus les esprits, qui « font réaliser que la recherche d’emploi commence vraiment ». Pour ce qui est des internship, au moins la moitié des troisièmes et quatrièmes année y ont participé,

164 Terme désignant les alumni (Old Boy-Old Girl).

sachant qu'au moment de l'enquête, certains des troisièmes années interrogés n'avaient pas encore eu l'occasion d'y participer mais en avaient l'intention, janvier-mars étant une période où la participation est particulièrement élevée<sup>165</sup>.

Bien que demander conseil au Career Center semble plutôt commun, il émerge des différents entretiens d'autres comportements. Certains ne sont pas sans rappeler ce qui était à la base de l'insertion professionnelle post-universitaire durant la seconde moitié du vingtième siècle, à savoir s'appuyer sur le séminaire<sup>166</sup> auquel appartient l'élève pour obtenir des informations ou faire relire son entry sheet par quelqu'un du milieu. D'après un élève de quatrième année, ce cours peut être un espace privilégié de rencontre avec des professionnels, pour peu qu'on prenne la peine de choisir son séminaire en fonction du secteur qui nous intéresse. C'est l'occasion d'obtenir directement des informations, mais également de se construire un réseau. Cela n'empêchera pas que même cet étudiant aura été au Career Center au moins une fois, pour consulter les retours des alumni.

On notera qu'en dehors du séminaire, peu d'importance est apportée aux autres cours, et même aux enseignements de façon plus générale. Cela est d'ailleurs complètement assumé et se traduit par une négligence quasi-totale des cours en quatrième année d'université, afin de permettre aux élèves de s'adonner pleinement à la recherche d'emploi. Les élèves en profitent d'ailleurs souvent pour ne prendre que les enseignements qui nécessitent le moins d'investissement possible. Bien que justifié par l'embauche groupée post-universitaire, ce comportement est au cœur du paradoxe du système universitaire japonais, dans lequel l'enseignement s'efface au profit de la recherche d'emploi plutôt que de se focaliser sur sa fonction de transmission de savoir. En pratique, trois différents discours émergent des différents entretiens.

---

165 Le livre blanc 2018 de Recruit identifie principalement deux pics de participation, le premier étant en juillet-septembre et le second entre janvier et mars. Notons que le format le plus commun durant cette dernière période est le « one day internship ». 就職白書 2018 —インターンシップ編—, 15 février 2018, p. 10. ([https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf), consulté le 27 juillet 2018)

166 Le séminaire est un cours construit autour d'un thème spécifique choisi par l'étudiant, et qui s'étale de la seconde à la quatrième année.

Certains considèrent que les cours qu'ils suivent ne leur serviront pas par la suite, étant donné que les entretiens d'embauche s'orientent principalement autour de la personnalité et du potentiel d'un individu. Cette vision montre une sous-utilisation des cours, ces derniers pouvant être bien plus généreux qu'ils n'y paraissent et extrêmement diversifiés. Choisis dans le cadre d'un projet clairement défini et construit, ils peuvent apporter les connaissances nécessaires pour faciliter l'analyse du secteur professionnel ou de la profession visée, par exemple, ou offrir un premier contact avec différents outils relatifs au travail, ce qui peut en faire une arme redoutable non seulement pour la recherche d'emploi, mais également dans le travail. Cela étant dit, cette façon de penser s'accompagne en général d'une grande activité périscolaire, comme les cercles, les clubs ou encore le bénévolat, qui permettent d'accumuler différentes expériences qui permettront au minimum de répondre aux différentes questions posées pendant les entretiens.

À côté de cela, une étudiante de quatrième année a, elle, exprimé l'idée que les compétences développées tiendraient plus de la gymnastique intellectuelle que du savoir qu'on y obtient. Plus qu'un savoir pointu, les entreprises attendent des étudiants un haut degré de réflexion, des compétences d'analyse poussées et une bonne capacité décisionnelle. Cette approche pragmatique tend à donner une utilité plus conséquente aux cours, même s'ils sont plus considérés comme des exercices de réflexion que comme un moyen d'accumuler du savoir. Ce profil s'accompagnait également d'activités annexes, notamment un petit boulot en lien avec le milieu professionnel visé et des activités bénévoles.

Enfin, l'étudiant de quatrième année cité précédemment a pris le parti de mettre les cours au cœur de son projet, de façon à accumuler du savoir tout en aiguisant ses capacités d'analyse et de réflexion. Ce choix lui aura permis d'avoir un contact privilégié avec des professionnels en activité et des enseignants ayant un lien direct avec la profession qui l'intéresse. Les activités annexes sur lesquelles se reposent les deux profils précédents se font ici par et pour les cours, ce qui permettrait idéalement d'obtenir un haut degré de spécialité. En contrepartie, cette façon de penser nécessite de

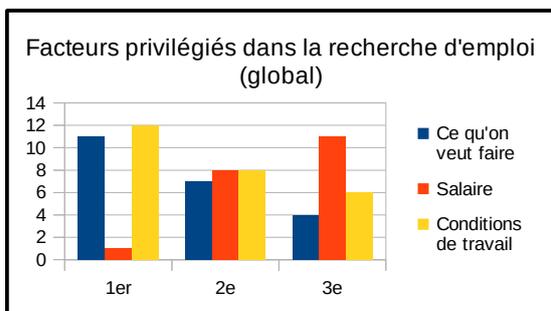
posséder un objectif clairement défini, ce qui, comme l'ont dit Hagiwara Sachiko et Suzuki Akiko auparavant, est particulièrement rare parmi les étudiants universitaires.

On notera parmi ces trois profils, seul le troisième semble à même de se permettre de se passer du Career Center étant donné la promiscuité avec le milieu professionnel visé et les personnes y travaillant, et l'accès à un enseignant connaissant suffisamment bien la profession visée pour pouvoir apporter des conseils. Le premier profil n'offre pas ce genre de possibilité, l'expérience accumulée étant uniquement utile pour répondre à des questions d'entretien générales, non spécifiques à un milieu professionnel particulier.

Le second profil, pour sa part, se situe entre les deux, puisque le fait d'avoir un petit boulot en relation avec le secteur professionnel visé permet malgré tout un certain degré de contact avec des personnes y travaillant, et permet aussi de découvrir au moins un peu le travail de l'intérieur. Cependant, les personnes exerçant la profession visée seront forcément moins disponibles dans le cadre de leur travail que lorsqu'ils se déplacent en tant qu'invité d'un séminaire, et seront peut-être moins prompts à la discussion et à rendre service.

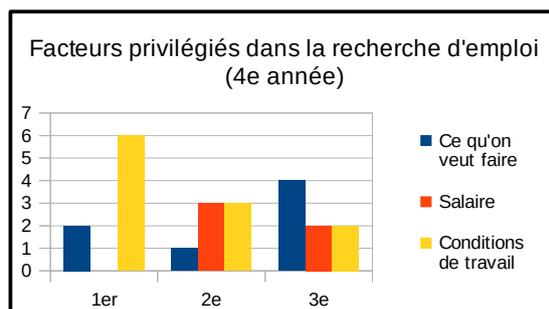
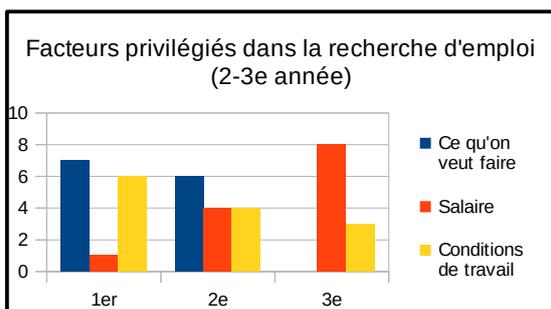
### ***1.b) Influence sur les étudiants***

Comme nous l'avons vu auparavant, le gouvernement japonais tente depuis maintenant plus de quinze ans d'améliorer la transparence des entreprises quant à leurs conditions de travail et d'embauche, et la politique du Career Center de l'université Hosei vise principalement à responsabiliser les jeunes en les poussant à se renseigner le plus possible, à analyser en profondeur les différents secteurs professionnels, les différents métiers disponibles. Force est de constater que cette politique trouve écho auprès des jeunes.



Déjà dans une vue d'ensemble des critères privilégiés lors de la recherche d'emploi, on remarque que « les conditions de travail » et « faire le métier qu'on veut » se bousculent en première place. Cependant, si on détaille

par année universitaire, on remarquera que « faire le métier qu'on veut » se retrouve plus fréquemment après les conditions d'emploi et le salaire, alors qu'il n'apparaît jamais en troisième position pour les secondes et troisièmes années.



En contrepartie, on remarquera qu'un plus grand intérêt est porté aux conditions de travail qui, même si elles sont déjà plutôt privilégiées auparavant, le sont encore plus en quatrième année, 6 étudiants sur 8 l'ayant placé en première position des préoccupations de leur recherche d'embauche. Cela s'est d'ailleurs fortement ressenti dans les entretiens, le sujet de la conciliation travail-vie personnelle étant régulièrement évoqué comme un facteur déterminant dans le choix de l'entreprise. La présence ou l'absence de risque de mutation au niveau national apparaît également comme un facteur déterminant, ainsi que la taille de l'entreprise. La politique du gouvernement japonais et la volonté des étudiants semblent diverger sur ce point, les jeunes étant le plus souvent intéressés par les grosses entreprises alors que le gouvernement tente de favoriser les petites et moyennes entreprises, comme nous l'avons vu précédemment. Par exemple, une des élèves de troisième année interrogée qui a commencé un stage dans une petite entreprise de textiles bio en septembre 2017<sup>167</sup> a avoué lors de l'entretien

<sup>167</sup> Contrairement à un internship japonais, ce stage est prévu sur le long terme et vise à la former dans l'objectif de la recruter à terme.

que bien que ce travail l'intéresse énormément et corresponde parfaitement à ce qu'elle veut faire, elle hésite à s'y insérer une fois diplômée, pour l'unique raison que ce n'est pas une grande entreprise.

À l'exception de cette jeune femme, il n'a été que très rarement question du travail visé en lui-même, mais plus de l'entreprise, du secteur visé, ou des conditions d'embauche et de travail qui englobent tout cela. Ce manque d'intérêt vis-à-vis de la fiche de poste se ressent également dans leur rapport au travail en règle générale, celui-ci étant dans la majeure partie des cas ressenti comme un moyen de gagner de l'argent et de prendre son indépendance, parfois comme un moyen de « contribuer à la société », mais jamais comme un objectif en soi. Cela peut au moins en partie s'expliquer à travers le système de recrutement post-universitaire japonais, la rotation de poste y étant très fréquente et parfois tardive dans le processus d'insertion professionnelle, comme ça a notamment été le cas pour Hagiwara Sachiko, qui a en quelque sorte découvert au dernier moment qu'elle allait travailler au Career Center. Cela étant dit, ce mode de formation, héritage du modèle de l'emploi à vie est encore viable dans les grandes entreprises, qui ont les reins suffisamment solides pour se permettre d'utiliser ce genre de mécanisme, mais il est peu probable que les petites et moyennes entreprises aient encore majoritairement recours à la rotation de poste. Selon « l'enquête sur la situation des mutations en entreprise »<sup>168</sup> de février 2017 de l'institut pour la politique de l'emploi et de la formation<sup>169</sup>, seulement 37,3 % des entreprises de moins de 300 employés pratiquent la rotation de poste, contre 70,3 % des entreprises de plus de 1000 salariés<sup>170</sup>.

Dans un contexte où les étudiants « bunkei » visent un secteur professionnel, une entreprise, plutôt qu'un métier à proprement parler, la politique du gouvernement et les méthodes de soutien du Career Center semblent en adéquation avec les habitudes des étudiants et des entreprises, mais tous ces efforts de recherche et d'analyse œuvrent-ils efficacement à réduire l'écart entre ce qu'imagine un étudiant pendant sa recherche d'emploi et la réalité du monde du travail ? Les informations collectées ne concernent

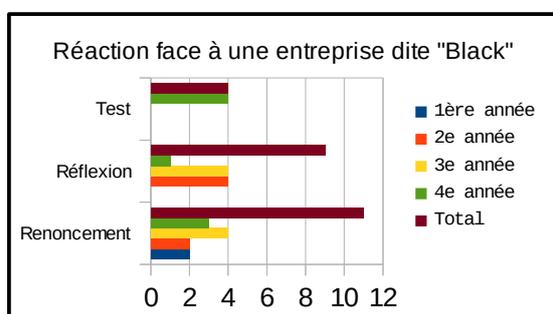
168 [http://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k\\_40/pdf/s4\\_1.pdf](http://wwwa.cao.go.jp/wlb/government/top/hyouka/k_40/pdf/s4_1.pdf), consulté le 30 juillet 2018.

169 En japonais, 「労働政策研究・研修機構」 (rōdō seisaku kenkyū – kenshū kikō), souvent surnommé JILPT pour « Japan Institute for Labour Policy and Training ».

170 Quant aux entreprises de 300 à 500 salariés, ce taux est de 51,3 %, et de 57,2 % pour les entreprises de 500 à 1000 salariés.

après tout que le milieu professionnel et l'entreprise, et non l'emploi auquel l'étudiant postule, d'autant plus que la voie managériale peut couvrir énormément de métiers différents à l'intérieur d'une entreprise.

Un dernier élément intéressant de ces entretiens concerne les « Black Kigyō », qu'on pourrait définir comme des entreprises aux conditions de travail exécrables. Il est souvent question de temps de travail excessivement long, d'heures supplémentaires non rémunérées, de harcèlement ou encore de faire travailler les employés jusqu'à épuisement avant de les licencier. Il existe d'ailleurs un prix « Black Kigyō », remis chaque année après sondage via un site internet<sup>171</sup> aux entreprises ayant les pires conditions de travail.



Dans l'ensemble, 46 % des personnes interrogées disent renoncer d'emblée à la mention de ce terme, tandis que 37,5 % préfèrent se renseigner par eux-mêmes afin de confirmer ce dont il est réellement question. Les 16,5 % expriment préférer s'essayer au travail avant de se décider. On notera que ces derniers sont exclusivement des étudiants en quatrième année, et qu'il y est régulièrement fait mention du changement d'emploi dans le cas où l'entreprise ne conviendrait pas afin de commencer une nouvelle carrière. Et si la tendance la plus forte reste de s'éloigner de l'entreprise en question pour se focaliser ailleurs, il n'en reste pas moins qu'une portion non négligeable tentera d'abord de se renseigner afin de confirmer ce qu'il en est. La raison évoquée vient directement de la définition des « Black Kigyō », qui est assez floue. Comme l'ont souligné un étudiant de quatrième année et une étudiante en deuxième année, le sens de ce terme peut varier d'une personne à l'autre. Un travail nécessitant un fort investissement personnel peut par exemple être considéré comme étouffant ou stimulant suivant les individus et leur caractère. Bien entendu, certaines entreprises sont indéniablement « black », et certains milieux professionnels sont même

171 <http://blackcorpaward.blogspot.com/> (consulté le 30 juillet 2018)

réputés pour cela<sup>172</sup>, mais ce terme est tellement bien rentré dans le langage courant qu'il suffit parfois de peu de choses pour se retrouver affublé de ce label, comme dans le cas de Rakuten, par exemple, pointé du doigt pour l'usage croissant de la langue anglaise à l'intérieur de l'entreprise<sup>173</sup>. Dans ce cas, ce qui pourrait effrayer un jeune actif peu sûr de ses compétences linguistiques est au contraire une aubaine pour toute personne souhaitant faire de sa connaissance de l'anglais un atout.

Cette question avait principalement pour objectif de voir comment réagissent les étudiants universitaires dans le cas où une entreprise qui les intéresse est considérée comme étant une « Black Kigyō ». Si près de la moitié refuse de s'y essayer sans même chercher à savoir ce qui rend cette entreprise « black », il n'en reste pas moins que plus d'un tiers va commencer par essayer de comprendre pourquoi cette entreprise s'est retrouvée affublée de cette étiquette, et si les contraintes de travail que cela implique leur semble acceptables ou non. Enfin, la moitié des étudiants de quatrième année interrogés commenceront par y travailler pour se faire une idée, quitte à risquer de démissionner et de devoir repartir de zéro. Cette tendance à la recherche se corrèle plutôt bien avec les efforts du gouvernement et des écoles, qui poussent d'un côté les entreprises à fournir toujours plus de statistiques, à plus de clarté sur leurs conditions de travail, et d'un autre les jeunes à se renseigner le plus possible afin de limiter l'effet de désillusion qu'aura l'entrée dans le monde du travail.

Enfin, le comportement des quatrièmes années mentionnés ci-dessus montre à la fois une volonté de s'essayer à une entreprise, à un emploi, quitte à changer d'emploi en cas de problème. Suzuki Kensuke expliquait que l'un des éléments qui empêche les friters de quitter leur condition précaire est un paradoxe qui veut que l'individu en question veut faire un métier qui lui plaît mais a peur de s'essayer à un emploi, de peur d'être déçu, allongeant ainsi une période moratoire qui le pénalisera de plus en plus<sup>174</sup>. La réaction des étudiants en question ici montre plusieurs choses. Tout d'abord, une

---

172 La maison d'édition Shōgakukan, par exemple, prévient dès les premières réunions d'information que quiconque souhaite y travailler doit s'attendre à ne pas compter ses heures.

173 [http://biz-journal.jp/2013/01/post\\_1266\\_2.html](http://biz-journal.jp/2013/01/post_1266_2.html) (consulté le 30 juillet 2018). Ce n'est bien sûr pas la seule chose qui est reproché à Rakuten, mais l'usage de l'anglais au dépend du japonais est un sujet récurrent.

174 SUZUKI, *op. cit.* p. 38-41.

volonté de s'essayer à la tâche avant de se prononcer, et s'inscrivent ici en opposition au modèle défini par Suzuki Kensuke, quitte à tâtonner par la suite pour s'approcher petit à petit d'un métier qui correspond à leurs attentes.

Ensuite, elle implique également un regard plus positif sur le changement d'entreprise en cours de carrière. Celui-ci n'est ici pas vu comme une déchéance, comme un comportement pénalisant, mais comme une opportunité d'apprendre de ses erreurs. Comme nous l'avons déjà relevé auparavant, le gouvernement japonais tend à encourager l'élargissement des périodes d'embauche pour les emplois stables, et le changement d'emploi est devenu plutôt commun. En effet, selon les statistiques du Ministère des Affaires Intérieures et de la Communication, trois millions d'actifs ont changé d'emploi en 2015, la population des 25-34 ans en représente d'ailleurs la plus forte proportion (27 % en 2015)<sup>175</sup>, et les agences d'aide à la recherche d'un nouvel emploi sont très présentes sur internet<sup>176</sup>. Les qualifications dont nous avons parlé précédemment offrent également un bon filet de sécurité pour le changement d'emploi. Pour quiconque en possède une, c'est l'assurance de voir ses capacités reconnues et de pouvoir faire avancer sa carrière en conséquence, tandis que cela offre à l'entreprise qui l'embauche la certitude que ce nouvel employé sera opérationnel et compétent d'emblée. Comme nous le verrons par la suite, ce ne sont pas seulement les entreprises qui ont pris conscience que la carrière de leurs employés ne se construit désormais plus au sein d'une seule entreprise, il s'agit également d'un élément que les étudiants ont intégré aux critères du processus de recherche d'emploi.

## **2 Deux étudiantes face à la recherche d'emploi**

Il sera question dans ce chapitre de revenir sur le parcours de deux étudiantes, depuis l'automne de leur troisième année au mois de juillet de leur quatrième année, période qui représente la majeure partie de leur processus de recherche d'emploi. Le suivi a été réalisé à l'aide de deux entretiens chacune, une première fois en automne 2017 puis une seconde fois en juillet 2018.

---

<sup>175</sup> Voir annexe n°20.

<sup>176</sup> Mynavi Tenshoku, Rikunabi NEXT et Indeed, Career +, Doda ou encore Bizreach, pour ne citer que les plus connus.

## 2.a) *Yūka*

Yūka est une étudiante entrée en avril 2018 en quatrième année de littérature anglaise, et n'était encore jamais allée au Career Center lors du premier entretien, qui a eu lieu la veille de la seconde réunion d'orientation du Career Center à laquelle elle participera et qui lui fera d'ailleurs une forte impression, lui fera réaliser que « *ça y est, le shūkatsu commence !* ». Avant cela, elle avait déjà participé à l'internship d'un jour d'une galerie commerciale qui lui a laissé une impression mitigée, notamment à cause du manque de clarté des informations et du fait qu'un seul employé était en charge de l'ensemble des vingt personnes participant à cet événement. Elle a eu l'impression qu'on les entassait dans une pièce inutilisée le temps d'une courte présentation de l'entreprise et d'un travail de groupe, avant de les raccompagner vers la sortie. Elle aurait aimé rencontrer plus d'employés de l'entreprise et avoir le temps de leur poser des questions.

À l'époque de ce premier entretien, elle considérait qu'il fallait que la recherche d'emploi ne se passe pas bien pour que le Career Center soit utile. Pour ce qui est de faire relire et corriger les documents réclamés par les entreprises, comme les entry sheet, elle explique que son premier réflexe aurait plutôt été de se tourner vers le professeur en charge de son séminaire. Elle s'intéressait alors au secteur de l'éducation, comme par exemple l'entreprise Kumon, mais sans forcément s'y limiter, signifiant également qu'elle ne serait pas contre travailler dans une boutique de kimonos, par exemple. Elle semblait alors plutôt attirée par des offres d'emploi « *ippanshoku* », mais n'était pas pour autant fermée à la voie managériale. Comme nous l'avons vu précédemment, l'automne représente le coup d'envoi de la recherche d'emploi, et elle a choisi une approche ouverte et large dans un premier temps. Pour elle, on ne trouve pas forcément sa raison d'être dans son travail, on peut aussi donner un sens à sa vie à travers des activités annexes, ce qui peut expliquer qu'elle ne semble à l'époque pas faire grand cas du type d'emploi ou du secteur professionnel dans lequel elle travaillera.

Au total, elle aura postulé à une cinquantaine d'entreprises, et participé aux entretiens d'une vingtaine pour finalement obtenir une promesse d'embauche en tant qu'ingénieur système dans une entreprise leader dans le domaine de l'impression. Quant à Kumon, entreprise spécialisée dans l'éducation qui semblait lui plaire à première vue, elle explique qu'elle a bien postulé mais qu'elle a préféré ne pas donner suite, étant donné que ce qui se reflétait de l'entreprise durant les entretiens ne lui convenait pas. Si le changement complet de secteur professionnel n'est pas surprenant, Yūka étant très ouverte à ce niveau là, il est au premier abord assez surprenant de voir une étudiante « bunkei » se tourner vers un emploi aussi spécialisé. Elle ne s'y attendait pas non plus elle-même : *« je ne m'étais pas particulièrement renseignée sur le métier d'ingénieur système, et je ne pensais d'ailleurs pas en être capable. Le site de recrutement Mynavi me l'a conseillé parce que j'aime les activités créatives et que je veux des conditions de travail souples. J'espère y apprendre des compétences qui me permettront de changer d'entreprise à l'avenir. [...] À vrai dire, je ne me vois pas rester toute ma vie dans une seule entreprise. »*

Elle a participé à un internship de deux jours pour cette entreprise, un premier jour en novembre 2017 et un second en février 2018. Le premier jour a commencé par une présentation de l'entreprise, d'une visite des locaux et enfin d'un atelier, durant lequel les étudiants sont répartis par groupe de cinq et doivent répertorier une base de données de client suivant un certain nombre de critères. La seconde journée, elle, consistait à visiter d'autres locaux de l'entreprise et à tester ses produits. Pas de processus de sélection cette fois, en somme, mais elle a pu rencontrer de jeunes employés et échanger avec eux. À la fin, il lui a été proposé de passer par un circuit d'embauche simplifié, ne nécessitant pas d'entry sheet mais juste un formulaire simplifié. Par la suite, elle a reçu un courrier électronique l'invitant à passer un test d'aptitude en ligne<sup>177</sup> avant d'être invitée à passer des entretiens.

Le mois de mars aura été très rempli, les réunions d'information des entreprises étant très nombreuses. La recherche d'emploi commençant officiellement le premier

---

<sup>177</sup> Il s'agit du Tamatebako, un test plus versatile que le SPI de Recruit pouvant comprendre des tests de logique.

mars, il n'est possible de s'inscrire à ces réunions qu'à partir de cette date, et elle explique d'ailleurs avoir été assez surprise de voir à quelle vitesse partaient parfois les places. *« Y participer est très important, cela donne beaucoup d'indications sur ce qui est attendu des postulants par les entreprises, et le processus de sélection y est également expliqué en détail. Tout concilier est assez difficile. »* Avril sera ponctué d'entretiens d'embauche, et elle obtiendra finalement sa promesse d'embauche à la fin du mois et mettra la recherche d'emploi entre parenthèses en mai. Prise de doute, elle reprendra finalement en juin, notamment parce qu'elle a peur que le travail d'ingénieur système ne l'isole. Fin juillet, elle passait encore des entretiens pour travailler dans une startup spécialisée dans la vente de téléphones portables, cette fois-ci dans la voie managériale.

Si Yūka semblait penser lors du premier entretien que le Career Center n'était utile qu'en cas de problème, et c'est d'ailleurs ce qui l'y aura amené la première fois, elle y retournera fréquemment par la suite : *« Comme j'avais participé à un internship et qu'on me demandait d'envoyer mon rirekisho<sup>178</sup>, en février, mais que je n'en avais jamais écrit avant, je me suis retrouvée coincée et du coup je suis allée demander conseil au Career Center, qui m'a beaucoup aidée. Depuis, j'y suis allée très souvent »*. Au delà de l'aide à la rédaction de documents, elle semble surtout en avoir profiter pour se préparer aux entretiens d'embauche : *« lors des entretiens individuels, j'expliquais au conseiller à quel type d'entreprise je postulais, ce que je pensais répondre à quelle question afin d'être en adéquation avec la politique de l'entreprise. On y faisait de courts entretiens blancs, suivi de quelques conseils. Je ne prenais jamais rendez-vous à l'avance, mais je sais que c'est indispensable dans d'autres entreprises. Par exemple, on ne peut pas être reçu sans rendez-vous, au Career Center de l'université de Chūō, et la réservation ne s'ouvre que le lundi pour la semaine en cours, ce qui rend la gestion de l'emploi du temps compliquée puisqu'il faut composer avec les entretiens et les différentes deadlines. »*

---

178 Document assez proche d'une entry sheet, composé d'une première partie en Curriculum Vitae et d'une seconde dans laquelle il est demandé à celui qui le remplit de se mettre en avant dans un court texte. Voir annexe 21-1 et 21-2.

On remarquera dans le cas de cette étudiante qu'elle semblait considérer qu'elle ne considère le Career Center qu'à travers sa structure physique, sans réaliser tout ce qu'il déploie en périphérie. Elle a par exemple beaucoup participé à la foire à l'emploi annuelle de l'université, mais ne réalise pas que cela est mis en place par le Career Center de l'université Hosei. De plus, elle semblait considérer lors du premier entretien qu'il n'y avait pas de raison de s'y rendre à moins d'être vraiment coincé. Or, si c'est effectivement ce qui l'aura amenée à demander un entretien individuel la première fois, cette expérience marque également un changement dans sa perception de l'utilité du Career Center, qui n'est plus vécu comme un dernier recours mais comme un moyen d'optimiser ses chances, flexible et au service des étudiants.

On notera également que la promesse d'embauche obtenue est issue de la prolongation d'un internship, démontrant que ces courts stages en entreprise deviennent de plus en plus important dans le cadre de la recherche d'emploi en quatrième année d'université. Il se dessine comme un espace d'information, d'échange et de sélection précoce, autant pour l'étudiant que pour l'entreprise. Yūka relèvera d'ailleurs qu'à mesure que la recherche d'emploi avance, elle a progressivement compris que ce n'était pas seulement l'entreprise qui choisissent ses futurs employés, mais également les chercheurs d'emploi qui choisit leur futur employeur. Ce sentiment est peut-être également lié au nombre d'offres d'emploi par nouveau diplômé universitaire, en hausse depuis six ans<sup>179</sup>, et à la stagnation de la population active couplée à un faible taux de chômage<sup>180</sup>. Dans ce contexte, il est souvent admis que le marché du travail est favorable aux chercheurs d'emploi.

Enfin, on relèvera également que le fait de potentiellement changer d'employeur est abordé sans fard, comme une évidence dans un parcours professionnel. On peut encore une fois y voir une adéquation avec le modèle de gestion des ressources humaines décrit par Imano et Takeishi, où la mobilité des employés est devenu un élément avec lequel il faut désormais composer, et non plus une exception. Yūka a d'ailleurs montré qu'elle était consciente que pour que sa vision de la carrière ne la

---

179 1,88 offre d'emploi par nouveau diplômé universitaire, selon l'enquête du Works Institute ([http://www.works-i.com/pdf/180426\\_kyujin.pdf](http://www.works-i.com/pdf/180426_kyujin.pdf), consulté le 3 août 2018).

180 2,5 % en juillet 2018, selon le Ministère du Travail, de la Santé et de la Protection Sociale.

mette pas dos au mur, il lui sera nécessaire d'obtenir des compétences qu'elle pourra alors valoriser par la suite pour une embauche en cours de carrière.

Le Career Center a été présent à chaque étape de sa recherche d'emploi, parfois sans qu'elle s'en rende compte comme dans le cas de la foire à l'emploi annuelle de l'université, d'autres fois de façon plus évidente, avec la remise du shushoku techō en novembre qui a donné le coup d'envoi de sa recherche d'emploi. Il en ressort en tout cas une image positive du Career Center, dont le soutien a été ressenti comme étant efficace et Yūka ne semble à aucun moment donner l'impression d'avoir été poussée dans une direction ou forcée dans ses choix. Le Career Center s'est également révélé utile en tant que base documentaire, sa bibliothèque proposant une large sélection d'ouvrages récents, d'annales de tests écrits et de retours d'alumni, mais aussi comme un lieu de rencontre puisque Yūka avoue s'y être également rendue dans le but de croiser des visages connus engagés dans le même processus de recherche d'emploi.

## **2.b) Reiri**

Reiri est une étudiante entrée en avril 2018 en quatrième année de droit, et le premier entretien s'est déroulé le lendemain de la seconde réunion d'orientation du Career Center, qui lui a d'ailleurs fait réaliser que la préparation de la recherche d'emploi venait de commencer. Elle a d'ailleurs qualifié cette réunion d'introduction à la recherche d'emploi, détaillant les différents événements à venir, dont entre autres les conférences données par des alumni. Lors du premier entretien, elle était plutôt encline à s'adresser à l'enseignant en charge de son séminaire ou à ses collègues de travail, mais le Career Center ne lui semblait pas la meilleure solution, du fait de la rigidité de son image. Elle relève également la possibilité de faire appel à des sites comme Mynavi pour cela, mais qu'elle n'a pas prévu d'y faire appel du fait de la lenteur et du coût qui en découle. Elle vise la voie managériale et semble porter beaucoup d'importance à la communication, au travail d'équipe et à la conciliation travail-vie personnelle. Elle a participé à quelques internships, dont celui de l'entreprise Mizkan, spécialisée dans l'agroalimentaire. Ce stage d'une journée était composé d'une discussion de groupe,

commenté par la suite par des employés de Mizkan. Ce dernier observait notamment la capacité à construire un projet, et à inclure son entourage dans son développement. Reiri en a gardé une impression très positive, due à l'atmosphère détendue qui se dégageait de ce travail de groupe et de la disponibilité du personnel de Mizkan qui encadrait les participants.

Elle aura en tout envoyé des entry sheet à 23 entreprises, qui lui auront permis de passer à l'étape suivante pour 15 d'entre elles. Dans la majeure partie des cas, elle a été confronté à des tests d'aptitude (SPI, Tamatebako...) avant d'atteindre la première vague d'entretien d'embauche (dix entreprises). Elle a au final obtenu une promesse d'embauche dans une coopérative de crédit d'Odawara, début mai. Quant à Mizkan, elle a participé à un second internship, en février 2018, qui lui a permis, comme pour Yūka, de passer par un circuit simplifié grâce auquel elle a pu envoyer son entry sheet plus tôt et avoir un accès privilégié aux entretiens d'embauche, étape à laquelle elle a été écartée de la sélection. Reiri ne semble malgré tout pas déçu de la promesse d'embauche qu'elle a obtenu, parce qu'elle visait avant tout un travail dans la voie managériale qui lui permettrait d'exercer en tant que commercial. Elle explique que « *pendant les trois premières années, on travaille à l'accueil, mais aussi en tant que commercial en faisant la tournée des clients* ».

Le mois de février était principalement dédié aux internships et à la préparation des événements, à venir (introspection pour la rédaction d'entry sheet, préparation aux tests d'aptitude et aux entretiens...). Rétrospectivement, elle trouve qu'y participer offre un contact privilégié avec les entreprises, et permet de se décider un peu plus fermement et plus vite, de mieux connaître l'entreprise en question et de mieux cerner si oui ou non on souhaite y travailler. Elle relève aussi qu'elle a eu la chance de n'avoir que de bonnes expériences, et de ne pas avoir été confronté à ces entreprises « *qui regardent juste le parcours universitaire et sélectionnent directement les éléments qui les intéressent en se basant uniquement sur des données* ». Le mois de mars était principalement occupé par les réunions d'information des différentes entreprises, et aux séminaires relatifs aux différents métiers du secteur bancaire. Les entretiens d'embauche ont ensuite commencé courant avril, pour se finir début mai, dans le cas de l'entreprise qui lui a remis une

promesse d'embauche, par ce qu'elle qualifie d'entretiens de recrutement, à l'atmosphère plus détendue et plus orientée sur la suite des événements que sur la sélection en elle-même. Depuis l'obtention de cette promesse d'embauche, elle explique s'être sentie plus sereine et s'être limitée par la suite à une seule entreprise, Kawasaki Heavy Industries, qui l'a d'ailleurs convoquée plusieurs jours d'affilée pour des entretiens avant de lui demander fermement de prendre rapidement une décision.

Plus qu'une grosse entreprise, elle explique qu'elle a surtout cherché une entreprise qui ne la traiterait pas comme un pion, qui lui permettrait de s'exprimer et sur laquelle elle pourrait avoir de l'influence. La coopérative de crédit qui lui a fait parvenir une promesse d'embauche compte en tout six cents employés, et n'impose pas de changement de lieu de travail aux employés de la voie managériale. Reiri semble très sensible à la notion de conciliation de travail-vie personnelle, et a exprimé son soulagement quant à l'absence de ce genre de mutation forcée. Avec une certaine gêne, elle a aussi expliqué ne pas envisager sa carrière uniquement à travers cette embauche. En effet, son père travaille à son compte, et elle espère à long terme suivre ses pas. Elle considère que si elle quitte son employeur, ce sera pour faire « *quelque chose qu'elle seule peut faire* ».

Sa recherche d'emploi maintenant terminée, elle étudie de son côté pour se préparer les examens des différentes « qualifications » requises pour progresser dans le secteur bancaire. « Pour devenir planificatrice financière, il est nécessaire d'obtenir beaucoup de qualifications, [...] pour vendre des assurances ou des actions, par exemple. Il y en a tellement que je m'y perds. Il y en a quelques-unes qui sont nécessaires pour effectuer les tâches de bases, mais toutes les autres permettent de progresser au sein de l'entreprise. » Elle affirme être globalement satisfaite de sa recherche d'emploi, même si elle avoue douter de temps en temps, se demandant si elle a vraiment fait le bon choix.

Elle a eu très largement recours au Career Center tout au long du processus, et considère que l'atelier dédié à la rédaction des entry sheet lui a été particulièrement

utile. En mars, elle a plusieurs fois été y faire relire ses entry sheet, et à partir du mois d'avril elle y est souvent allée afin de préparer ses entretiens d'embauche. *« J'y allais pour faire des entretiens blancs. J'étais très inquiète qu'on puisse me poser des questions auxquelles je n'aurais pas pensé, et le Career Center m'a été très utile sur ce point. Cela a aussi été l'occasion de réfléchir sur ce que je pouvais apporter à une entreprise. J'y suis allée très souvent, de fin février jusqu'à la seconde moitié de mai. Je n'étais pas toujours reçue par les mêmes personnes, mais ça s'est toujours très bien passé. »*

Comme pour Yūka, on notera que la promesse d'embauche obtenue par Reiri est très éloignée du secteur qu'elle visait au départ, et que plutôt que de viser un métier spécifique, elle s'est davantage intéressée aux conditions de travail qui lui semblaient idéales. Elle visait la voie managériale, de préférence sans risque de mutation inopportune, et qui lui permettrait également de travailler en tant que commerciale, ce qu'elle a obtenu. Elle porte également un regard positif sur les internship, très proche du point de vue exposé par Suzuki Akiko détaillé auparavant. Elle se montre également très ouverte au changement d'emploi, tout en étant consciente que cela peut être mal vu de la part des entreprises.

Reiri a également soulevé l'importance grandissante des qualifications dans la progression dans les entreprises bancaires. Cependant, il en existe une grande diversité dans tous les secteurs, comme le montre le tableau en annexe n°18. Étant donné la tendance à la mobilité des jeunes et aux nouvelles méthodes de management mises en avant par Imano, il ne serait pas étonnant de voir ces qualifications gagner en importance avec le temps.

### **3 Soutenir ceux qui construisent leur carrière**

On remarquera qu'au cours de ces entretiens, il n'a que peu été question de la fonction occupée et de la fiche de poste qui en découle. Plus que le métier à proprement parler, ce sont les conditions d'embauches et les perspectives d'évolution et de construction de carrière qui intéressent les jeunes dans leur recherche d'emploi. Cela

peut se corrélér avec les habitudes établies sous le régime de l'emploi à vie, qui font la part belle à la rotation de poste. Autrement dit, entrer dans une entreprise n'offre aucune assurance de se retrouver à une tâche spécifique, ce qui assurera une déception à toute personne ayant une aspiration bien précise. Le cas de ces deux étudiantes montre que cela a bien été assimilé et que plutôt que de viser un métier sans être sûr de pouvoir s'y adonner même après avoir été embauché, il vaut mieux choisir une entreprise qui offrira les opportunités de progression ou les conditions de travail les plus propices.

Yūka cherchait principalement un métier qui lui offrirait une certaine liberté dans son travail, ce qui semble plutôt bien correspondre à ce que le métier d'ingénieur système semble lui proposer. Il s'agit d'une profession spécialisée, ce qui est un atout si l'envie lui prend de changer d'entreprise en cours de carrière. Reiri a elle choisi de travailler dans une coopérative de crédit qui lui permettra de poursuivre une carrière dans la voie managériale et d'obtenir des qualifications qui lui seront ensuite utiles lorsqu'elle décidera de suivre les traces de son père. Il n'a pas été ici question de choisir une entreprise en fonction du métier visé, mais plutôt de planifier une carrière en fonction des entreprises qu'elles pouvaient potentiellement intégrer. Le parcours universitaire « bunkei » n'étant pas considéré comme spécialisant, il n'aide que très peu les étudiants à orienter leur choix, d'autant plus que les entreprises japonaises considèrent assez largement que les diplômés fraîchement embauchés ne savent pas faire grand-chose.

La logique qui se dégage des choix de Yūka et de Reiri est donc dans ce contexte en adéquation avec les contraintes qui se sont construites autour de l'embauche groupée post-universitaire. De plus, la planification de la carrière est en train de basculer de l'entreprise vers l'individu, comme nous l'avons déjà relevé auparavant. Il est donc important pour les jeunes japonais de définir un cadre à leur carrière qui se doit d'être réaliste. C'est ce qui s'est passé avec Yūka et Reiri, qui ont dans un premier temps envisagé leur futur à travers l'entreprise qui les intéressait le plus, puis ont effectué des ajustements au fur et à mesure que progressait la recherche d'emploi. Dans un cas comme dans l'autre, elles ont postulé à un nombre très important d'entreprises, avant d'affiner leur sélection au fur et à mesure. Comme l'a relevé Yūka, ce ne sont pas

seulement les entreprises qui choisissent leurs futurs employés, les candidats choisissent également au fur et à mesure les entreprises avec lesquelles ils choisissent de prolonger le processus de sélection. Au fil du temps, le tracé qui leur convient le mieux s'est dessiné petit à petit, jusqu'à l'obtention d'une promesse d'embauche.

Si elles ont toutes deux choisi de prolonger la recherche d'emploi après avoir trouvé une première entreprise, on remarquera également un relâchement et un recentrage, la priorité étant donnée aux entreprises perçues comme étant potentiellement plus intéressantes. Cette recherche secondaire n'aura porté ses fruits pour aucune d'entre elles, mais peut être perçue comme une occasion de se rassurer. Yūka s'était remis à prospecter en juin après une période de doute, et Reiri a elle aussi avoué se demander si elle avait fait le bon choix. Cette seconde recherche n'est pas sujette à la peur de l'échec et est donc menée de façon plus décontractée. Si elle ne s'avère pas fructueuse, elle ne fera que renforcer le sentiment que la première entreprise qui a émis une promesse d'embauche était la bonne.

On relèvera également que la fin du modèle « une entreprise, une carrière » a parfaitement été intériorisée par les jeunes étudiants « bunkei », qui n'hésitent pas à émettre le souhait de connaître plus d'une entreprise durant leur carrière professionnelle, avant même que celle-ci ne commence. De même, l'importance apportée à l'obtention de qualifications pour Reiri, et l'orientation vers un emploi spécialisé pour Yūka montre l'importance grandissante des certificats de qualification, qui pourraient à l'avenir devenir une condition incontournable dans l'obtention d'un emploi. On ne peut pas non plus nier l'influence qui transparaît à travers les entretiens des deux étudiantes tant il est proche de celui des employées du Career Center interrogées dans la partie précédente. C'est en effet souvent à travers lui que les étudiants récupèrent les premières informations relatives à la recherche d'emploi. Comme le dit Suzuki Akiko, le Career Center n'est pas là pour forcer les élèves vers une carrière spécifique ou une autre. Cependant, c'est lui qui dessine le parcours de recherche d'emploi qui sera suivi par les jeunes au fil des réunions d'orientation, mais aussi ce qu'il sera important de mettre en avant dans les entry sheet et les entretiens, au fil des ateliers et des entretiens personnels. Si elle n'a pas de contrôle sur la recherche d'emploi à proprement parler,

elle a donc un contrôle quasi-absolu sur son processus auprès de ceux qui sont exposés à son influence.

Étant donné l'importance donnée au taux d'insertion professionnelle des universités, il n'est pas étonnant de voir les établissements accorder beaucoup d'importance à ce sujet<sup>181</sup> et s'investir au mieux pour permettre à leurs futurs diplômés de décrocher une promesse d'embauche. C'est l'adéquation avec les évolutions des méthodes de management décrites par Imano qui frappe avant tout dans le cas du Career Center de l'université Hosei. Les pratiques des entreprises sont analysées et comprises, avant d'être retransmises aux étudiants au fil des événements qui ponctuent la recherche d'emploi. Par exemple, le recours de plus en plus fréquent aux internship afin de réaliser une première sélection a parfaitement été assimilée et est au centre du discours de Suzuki Akiko<sup>182</sup>. Il est repris exactement de la même façon par Yūka et Reiri, qui portent elles aussi un regard positif sur ces stages.

L'importance accordée à la planification de la carrière et à l'autonomie est également une particularité du Career Center de l'université Hosei. Si tout ce qui importait à l'université avait été les statistiques, il n'aurait pas été nécessaire de porter de considération à ces points, puisque peu d'importance est accordée à la durée moyenne dans la première entreprise après obtention du diplôme. Hosei a cependant pris le parti d'insister sur ces points, à travers les enseignements de la faculté de Career Design, au fil des ateliers proposés aux étudiants, mais aussi à travers les entretiens individuels. Si le Career Center ne lutte pas directement contre le risque de démission précoce, il incite cependant les jeunes à prendre du recul et à adopter une approche proactive dans leur recherche d'emploi, porte beaucoup d'importance aux trois premières années, à l'instar des écrits de Genda Yūji. Comme dit précédemment, toutes les universités ne font pas preuve du même engagement dans le domaine du soutien à l'insertion professionnelle, mais Hosei fait office de bon élève, et montre à quel point un Career Center peut être un organe utile et efficace dans le soutien à l'insertion professionnelle et dans la formation à la carrière des étudiants universitaires. À travers

---

181 Bien que, comme précisé précédemment, le degré d'implication des universités soit très inégal.

182 Cela s'explique assez facilement du fait qu'elle est en charge des internship depuis avril 2018.

les différents services qu'il peut prodiguer, il est possible de générer une prise de conscience chez les étudiants, de leur faire comprendre les enjeux de la recherche d'emploi et son impact sur le long terme.

Comme l'a souligné Suzuki Akiko, cela doit cependant être mené de façon subtile pour obtenir une bonne réaction des jeunes. Une politique menée d'une main de fer finira par créer un mouvement de défiance vis à vis du Career Center et de ses conseils, là où un gant de velours poussera au contraire les étudiants à venir chercher ces conseils d'eux-mêmes. En pratique, Hosei ne force aucun élève à venir au Career Center, mais il n'en reste pas moins que son taux d'utilisation reste très élevé, comme nous l'avons vu précédemment. Il existera toujours quelques élèves pour questionner la neutralité du Career Center, mais l'écrasante majorité lui voue une confiance quasi-aveugle, notamment liée au fait qu'il s'agit d'une source d'information et de conseil privilégiée.

## **IVe PARTIE : L'individualisation de la carrière au Japon**

### **1 Vers une embauche groupée obsolète ?**

Le caractère jointif qu'implique l'embauche groupée est souvent vu comme une protection contre l'individualisation<sup>183</sup> dans la mesure où il assure l'appartenance à un groupe tout au long du processus de l'insertion professionnelle. Le passage d'une économie de croissance à une économie mature, lors de l'explosion de la bulle spéculative, a cependant provoqué une transformation du modèle de l'emploi à vie et a fait émerger des modèles d'emploi jusqu'alors considérés comme marginaux. Le travail intérimaire et le changement d'emploi en cours de carrière, pour ne citer qu'eux, sont devenus des facteurs avec lesquels ils faut désormais compter, et l'accès à l'emploi permanent se fait de plus en plus difficile. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, différentes modalités d'emploi ont émergé au sein du travail permanent, qui s'est lui aussi diversifié.

Au milieu de tous ces changements, seul l'embauche groupée ne semble pas changer, malgré le décalage entre ce qu'elle suppose et la réalité. Le changement d'emploi et l'embauche en cours de carrière est devenue plus commune et les jeunes, comme l'ont montré Reiri et Yūka, l'envisagent avant même d'avoir commencé à travailler. La pluralisation des formes d'embauche rend également plus complexe la constitution d'un groupe d'appartenance lié à la recherche d'emploi et n'en fait donc plus un tampon satisfaisant pour protéger les jeunes de l'individualisation. Les jeunes se retrouvent alors seuls face à la recherche d'emploi, du fait du manque d'intérêt commun suivant l'entreprise pour laquelle on postule. On peut cependant voir les services proposés par le Career Center, et tout particulièrement les entretiens individuels, comme une alternative à cette isolation, puisqu'elle offre un interlocuteur privilégié qui pourra même occasionnellement mettre un futur actif en contact avec des alumni ayant suivi le même chemin par le passé.

---

183 HORI, *Op Cit.* p. 6-7.

Au delà de cela, l'embauche groupée est généralement accompagnée d'une certaine opacité quant à la fiche de poste quand il est question d'emploi dans la voie managériale. Les étudiants universitaires « bunkei » ne se préparent généralement pas à un métier spécifique, mais plutôt à une entreprise ou un secteur professionnel. Toute aspiration à une tâche spécifique est vouée à être déçue, du fait de la rotation de poste qui est encore au cœur du système de formation des entreprises japonaises, dans le cadre de ce mode d'embauche. Il est donc question d'un réagencement perpétuel de l'ordre établi, et la connaissance de ce système est tout ce qui protège les jeunes de la désillusion, ce qui n'empêche cependant pas près de 25 % des nouveaux actifs de démissionner durant les trois premières années qui suivent leur première embauche, preuve du décalage entre les attentes des jeunes et la réalité de l'entreprise. On retrouve ici les trois éléments caractéristiques de l'individualisation, à savoir la rupture des liens établis, la désillusion et le réagencement. En pratique, l'embauche groupée n'agissait en tant que tampon que pour l'un de ces trois facteurs, en maintenant le lien entre les jeunes d'une même génération lors de la transition université-emploi.

Cette méthode de recrutement permet également de former tous les employés au même rythme, et ainsi de mieux contrôler les coûts de formation. Si les employés prévoient d'emblée de quitter leur premier emploi à moyen terme, comme c'est le cas pour les deux étudiantes de la partie précédente, le bénéfice de ce système disparaît, puisque les employés formés de cette façon iront utiliser leurs compétences fraîchement acquises dans les entreprises concurrentes. L'embauche groupée est donc aussi en passe de devenir un boulet pour les entreprises de ce point de vue qui, comme nous l'avons vu dans la première partie, préfèrent s'orienter vers une main-d'œuvre précaire déjà formée, plus mobile mais utilisable sans avoir à patienter. Si ce système existe toujours malgré ces désavantages, c'est probablement qu'il doit comporter au moins un autre avantage, à moins que cette absence de changement ne soit due à la force de l'habitude ou peut-être simplement parce qu'il est au cœur d'un modèle commercial très lucratif, savamment orchestré par des entreprises comme Recruit ou Mynavi.

Du point de vue des étudiants, s'il est une source de stress non négligeable, il faut cependant lui reconnaître un bienfait non négligeable. Contrairement au modèle français, où l'expérience professionnelle occupe une place centrale dans les conditions de recrutement, l'embauche groupée ne pénalise pas son absence, étant donné qu'elle part justement du principe que tous les postulants sont encore des étudiants. En contrepartie, elle occupe la majeure partie du temps de la quatrième année d'université et phagocyte littéralement le temps qui devrait par principe être alloué à l'éducation scolaire. De plus, le manque d'intérêt porté par les entreprises aux enseignements suivis durant l'université pousse souvent les étudiants à choisir les cours nécessitant un investissement en temps faible, ne s'inscrivant pas dans un projet de carrière, afin de se libérer au mieux pour les activités fortement valorisées pendant le recrutement, à savoir l'investissement dans un club universitaire, les petits boulots ou encore le bénévolat.

Si le « système de plein emploi standardisé » établi au Japon au fil de la seconde moitié du vingtième siècle est assez différent de celui défini par Ulrich Beck<sup>184</sup>, notamment pour les emplois de la voie managériale où le lieu et le temps de travail ne sont que très vaguement définis, on peut néanmoins observer son effilochement de la même façon, avec l'émergence de formes de sous-emploi flexibles et plurielles. La transformation de l'emploi à plein temps en emploi à temps partiel qu'il envisageait est semblable à l'effacement progressif de l'emploi permanent au Japon, au profit de ses contreparties plus précaires, et est d'autant plus renforcé par la segmentation qui s'opère à l'intérieur de l'emploi permanent. De même, l'entrepreneuriat intra-entreprise représente un gain de liberté pour le salarié sur le travail, mais s'accompagne de nouvelles contraintes et d'insécurités sur le plan matériel, exactement comme Ulrich Beck l'anticipait pour l'évolution de la République fédérale d'Allemagne<sup>185</sup>.

---

184 BECK *Op Cit.* p. 301.

185 *Ibid.* p. 304.

On retrouve également dans la persistance moribonde de l'embauche groupée une perspective développée dans la société du risque, à savoir que « *ce qui jusqu'ici était considéré comme antithétique se fondera à l'avenir en un nouveau système de sous-emploi flexible, pluriel, saturé de risques* »<sup>186</sup>. L'embauche groupée et l'embauche en cours d'année se côtoient, et sont même mis en concurrence comme nous l'avons vu auparavant pour l'accès aux tâches qualifiées et qualifiantes. On retrouve en cela la même pression d'adaptation permanente mise en avant par Ulrich Beck. Il n'est cependant pas question des mêmes enjeux, l'Allemagne des années 80 cherchant principalement à lutter contre le chômage en relançant la croissance là où le Japon des années 2010 a pour objectif principal de relancer sa croissance. Il n'en reste pas moins que les corollaires de l'un comme de l'autre sont une précarisation de l'emploi et une redéfinition des conditions de travail et du marché de l'emploi.

## **2 Le désengagement des entreprises dans la formation des salariés**

La pratique de l'embauche groupée est donc en fort décalage avec les attentes des entreprises et du marché du travail, d'autant que le gouvernement lui-même tend à inciter le recrutement tout au long de l'année pour les postes qui y sont normalement réservés. À moins que la tendance ne change, il ne serait pas étonnant de voir à terme l'embauche groupée disparaître pour finalement laisser place à un nouveau mode d'insertion qui s'appuiera plus sur l'expérience et sur les qualifications abordées auparavant. Il y a fort à parier que cela tende à précariser davantage l'emploi, étant donné qu'en s'appuyant sur ces deux éléments, il est théoriquement possible de recruter uniquement les ressources humaines requises possédant les compétences nécessaires, d'autant que les entreprises japonaises expriment actuellement une certaine inquiétude quant à la rentabilité d'organiser la formation de ses employés sur le long terme.

Cela pourrait potentiellement mener à une situation problématique où les entreprises japonaises en viendraient à recruter préférentiellement les actifs possédant des qualifications et de l'expérience au dépend des jeunes actifs fraîchement diplômés,

---

186 *Ibid.* p. 305.

ayant pour conséquence une hausse du chômage des jeunes, qui pâtiront de l'image non qualifiante des filières « bunkei » de l'université. Dans l'état actuel des choses, il reste néanmoins que les emplois stables et sources de formation sont d'abord proposés via l'embauche groupée, qui suppose dans la majeure partie des cas d'être encore inscrit à l'université. Il en ressort une forte inégalité d'accès aux emplois stables, mais également à la formation. En effet, le recrutement d'employés en cours de carrière, non content de prendre une forme généralement précaire, se base très largement sur l'expérience et les compétences acquises par les postulants, lors de la sélection. On attend des ressources humaines ainsi recrutées qu'elles soient d'ores et déjà formées, qu'elles puissent occuper leur fonction dès leur entrée dans l'entreprise. Il est alors question de s'adonner à une tâche clairement définie, et de s'y adonner jusqu'à la fin du contrat de travail.

Ulrich Beck disait « *qu'au cours des années à venir, pour lutter contre le chômage et relancer la croissance, on recourra à des innovations sociales et technologiques qui accentueront d'autant plus le processus d'individualisation* »<sup>187</sup>. Cela se retrouve également dans le cas du Japon, où pour lutter contre les problèmes actuels apparaissent différentes nouvelles méthodes de management ayant pour conséquence une pluralisation des statuts et un désengagement des entreprises dans la formation des salariés, affaiblissant ainsi le lien entre les employés d'une même entreprise. De même, la planification et la gestion de la carrière ne dépendra à terme plus que du salarié lui-même, rendant ainsi chaque carrière unique, sans modèle établi et indépendante de celles de ses collègues et du destin de l'entreprise.

Le cas de Yūka est d'ailleurs caractéristique de cette tendance. Alors qu'elle dépend de la faculté de littérature anglaise, elle se retrouve à embrasser une carrière d'ingénieur système, profession complètement déconnectée de son parcours scolaire. Ce comportement fait lui aussi écho à un autre constat d'Ulrich Beck : « *la formation a perdu son rapport immanent à ce qui lui succède, elle a perdu le fil du sens professionnel qui lui donnait sa perspective* »<sup>188</sup>. Plus qu'un gage de qualification, le diplôme universitaire des élèves « bunkei » est devenu une « habilitation à la

---

187 *Ibid.* p. 212.

188 *Ibid.* p. 325.

participation à la distribution d'opportunité »<sup>189</sup>. Peu importe que l'emploi ait un lien ou non avec le domaine étudié quand il est question de mettre toutes les chances de son côté face à la grande loterie de la recherche d'emploi. Paradoxalement, on en vient donc à fréquenter l'université tout en sachant sciemment qu'il y a peu de chance que ce qu'on y aura appris sera pris en compte lors du recrutement et que ce ne sera probablement d'aucune utilité une fois entré dans l'entreprise.

Cela présente malgré tout l'avantage de se substituer à l'expérience et de permettre de poser un pied dans un domaine qui serait par exemple inaccessible en France. En ce sens, l'embauche groupée se présente comme une solution vertueuse, qui lui permettra de faire ses armes. Si elle en vient cependant à changer d'employeur comme elle l'envisage, elle devra alors se débrouiller seule pour obtenir de nouvelles compétences et ainsi augmenter son employabilité. Son parcours se désolidariserait alors de celui de ses collègues, lesquels ont probablement des projets plus ou moins similaires, mais suffisamment différents pour empêcher de tisser un lien solide. Dans ce contexte d'isolement, il est important de choisir avec soin les individus qui composeront son réseau de connaissances, non pas en fonction des affinités mais du potentiel relationnel que ces derniers seront en mesure d'apporter. Ce réseau servira ensuite de source d'opportunités quand il sera question de faire avancer sa carrière, en changeant d'employeur, par exemple<sup>190</sup>.

On peut voir dans l'intérêt toujours croissant porté à l'aide à la recherche de l'emploi, et donc par extension l'émergence des Career Center, un décalage de plus en plus accentué entre la formation universitaire et les compétences nécessaires dans le monde du travail, au point de voir des cas comme celui ci-dessus émerger sans que cela ne surprenne personne. Les facultés d'université « bunkei » ne sont pas un facteur d'orientation professionnelle, et il est donc devenu nécessaire d'aider les jeunes à trouver un emploi qui proposera une formation en adéquation avec leur profil et leurs attentes.

---

189 Ce qu'Ulrich Beck déplorait d'ailleurs dans son ouvrage (*Ibid.* p. 187).

190 On parle alors de « career up ».

Force est de constater que si la transition école-travail se faisait de façon aussi douce que le prétendent les défenseurs de l'embauche groupée, les universités n'auraient pas besoin de développer des structures aussi complexes que les Career Center, qui marchent d'ailleurs sur un fil étant donné qu'il leur est demandé d'assister les jeunes tout en favorisant leur autonomie. L'état japonais n'aurait pas non plus besoin de lancer toutes ces réformes afin d'offrir une vision plus claire du travail en entreprise. On demande paradoxalement aux entreprises d'assumer la formation de nouveaux employés ayant passé les quatre précédentes années de leur vie à travailler pour pouvoir postuler au poste en question, tout en ignorant l'éducation reçue pendant ce dernier cycle d'étude.

Et si finalement ce n'était pas sur l'embauche groupée qu'il fallait s'interroger, mais sur la répartition du temps de formation ? Les entreprises craignent de former des employés volatiles, qui démissionneraient trop tôt, tandis que certains étudiants ne se gênent pas pour dire, avec beaucoup d'aplomb, que ce qu'ils ont appris à l'université ne leur servira pas dans leur futur emploi. En miroir à cela, d'autres découvrent à travers l'université un sujet qui les passionnent, comme ce jeune étudiant qui s'est dévoué à l'étude du soutien à la carrière pour finalement se faire embaucher comme contre-maître par une entreprise de construction, faute d'offre d'emploi ou d'option valable. La recherche d'emploi « bunkei » ressemble à une loterie, où tout espoir sera déçu et au terme de laquelle chacun doit se contenter de son lot, faute de second tirage.

Le diplôme habilite à chercher un emploi, mais ce sont au final les qualifications et l'expérience acquises au fil de la carrière qui font office de validation des compétences. Si la seconde vient avec le temps, les qualifications, elles, doivent naître d'une volonté individuelle d'améliorer sa situation, et, comme dans le cas de Reiri, être préparées sur son temps personnel. Cette tendance amène petit à petit l'employé à devoir gérer sa formation lui-même, souvent en dehors de l'entreprise et en dehors des horaires qui lui sont réservés<sup>191</sup>. Puisque les sujets étudiés à l'université ne sont que difficilement valorisables et que l'employeur rechigne à fournir plus qu'une formation

---

<sup>191</sup> On pensera notamment au master de Career Design, dont les séminaires se déroulent en dehors des heures habituellement réservées au travail, donc le soir et le week-end, parce qu'il est très largement fréquenté par des personnes déjà en activité.

de base, il ne reste plus qu'à l'individu motivé de prendre sur lui s'il espère un jour obtenir une promotion ou même avoir accès à des tâches plus intéressantes. Cette situation où la seule force de formation devient la motivation du salarié est un facteur d'individualisation particulièrement fort. Elle ne permet pas de modèle de formation collective et génère une très forte inégalité entre les différents individus au sein même de ce qui était autrefois un groupe bien plus homogène.

Face à ce double désengagement de la formation, et guidé par des pratiques managériales promouvant l'émancipation et la prise en main de la carrière par l'individu, il n'est pas vraiment étonnant d'être confronté à une plus grande mobilité des employés. Comme le suggère la pratique de l'entrepreneuriat intra-entreprise, l'entreprise tend à se libérer de la responsabilité du salarié en confinant ce dernier dans un rôle d'auto-entrepreneur, de fournisseur de service auquel on ne s'adresse que pour établir le devis de sa prochaine tâche. Il n'est par conséquent pas étonnant de voir, en miroir à cela, les employés se considérer de même, et se garder par extension le droit de couper le mince lien qui l'unit à son fournisseur de tâche au profit d'un autre qui saura lui proposer ce qu'il cherche, qu'il s'agisse d'un meilleur salaire, d'une activité plus intéressante ou encore de conditions de travail plus stables ou plus confortables. Mais cela ne sera pas possible sans formation, et cette dernière étant devenue uniquement la responsabilité dans le cadre de ce modèle, ce sont aussi tous les risques qui y sont associés qui se retrouvent intériorisés par le salarié en question.

C'est avec cette évolution pour arrière-plan que le Career Center se retrouve à devoir préparer les jeunes face à entrer dans un environnement professionnel où ils se retrouveront potentiellement isolés de tous, même de leurs collègues, dans une entreprise qui les formera à une tâche pour laquelle leur affinité reste encore à définir. Cet organe de l'université se retrouve pris en tenaille entre une université déstituée de son rôle de formation et d'une entreprise qui cherche à s'en débarrasser, face à des jeunes qui ont bien assimilé qu'une carrière ne se construit désormais plus au sein d'une seule entreprise. Il lui faut donc, sans avoir la possibilité de veiller sur eux pendant leurs premières années, les guider sur la voie de l'émancipation et de la planification proactive d'une carrière qui ne prend pas pour centre une profession clairement définie.

Situé à la jonction de deux institutions aux dissonances croissantes, le Career Center est aussi un observateur privilégié de cette évolution et montre à travers toutes les activités qu'elle organise toute l'importance que la planification de la carrière a prise au cours des deux dernières décennies. Il est là pour lisser le passage vers le statut d'adulte, de travailleur, mais ne peut que très peu de choses pour contribuer à la prévention des démissions précoces, qui représentent un risque et un facteur d'individualisation non négligeable pour tout jeune salarié qui, comme nous l'avons déjà dit de nombreuses fois, perdrait l'opportunité de bénéficier de l'embauche groupée et se retrouverait alors d'autant plus exposé à la précarité et par extension à l'individualisation.

## Conclusion

La recherche d'un premier emploi pour les étudiants universitaires japonais des filières non techniques a radicalement changé, avant et après l'explosion de la bulle spéculative. Ils n'étaient à l'époque pas la cible d'un soutien particulier du gouvernement japonais, du fait de leur faible nombre comparé aux jeunes s'insérant après le lycée et s'appuyaient principalement sur le réseau de connaissances du professeur en charge du séminaire auquel ils étaient affiliés. L'insertion des filières techniques et non techniques est au fil du temps devenue radicalement différente, que ce soit en terme de valorisation de la formation, de méthode d'insertion professionnelle, mais aussi de construction de la carrière. C'est pour cette raison que nous nous sommes limités, au fil de ce mémoire, aux étudiants des filières non techniques. L'objectif était de montrer que ces étudiants, qui ont pendant longtemps eu accès aux modèles d'emplois les plus stables, sont eux aussi exposés à une forte individualisation. Ils évoluent dans un environnement en plein changement qui leur impose de nouveaux défis, mettant en évidence les tiraillements que subissent l'embauche groupée post-universitaire et la formation.

Le nombre de personnes allant au moins jusqu'à l'université ayant drastiquement augmenté alors que le nombre d'emplois stables est entré dans une « ère glaciaire » du fait de l'explosion de la bulle spéculative, il est apparu de plus en plus clairement qu'il était capital d'assister les futurs diplômés dans leur recherche d'emploi afin de les préserver des écueils d'un paysage économique qui tardait alors à se rétablir. L'université était alors devenu le niveau d'éducation le plus représenté parmi les nouveaux actifs, générant une hausse du niveau minimum d'étude requis pour pouvoir prétendre postuler à une offre d'embauche. Paradoxalement, les entreprises partent depuis longtemps du principe que l'université ne permet pas aux étudiants d'accumuler de compétences valorisables et se complaît à recruter leurs futurs employés en fonction de leur « potentiel » avant de les former en vue d'une longue carrière au sein de leur organisation.

La crise des années 90 a cependant généré un gel de l'emploi auquel le gouvernement a répondu par un assouplissement du travail intérimaire afin de relancer l'économie, incitant les entreprises à se reposer plus lourdement sur l'emploi précaire tandis qu'au même moment apparaît l'Action Plan, visant principalement à soutenir l'insertion professionnelle des jeunes et d'intégrer la notion de « carrière » au cursus scolaire. En effet, la carrière étant jusqu'alors majoritairement prise en charge par le service de gestion des ressources humaines de l'employeur, les salariés ne se sentaient que peu concernés par le chemin que leur entreprise traçait pour eux. La fluidification du marché de l'emploi orchestré par le gouvernement et les entreprises ne leur laisse cependant plus ce loisir, puisque les entreprises ont depuis commencé à se questionner sur le bénéfice que représente la formation de ressources humaines vouées à s'en aller un jour pour profiter à la concurrence. De nouvelles méthodes de management ont alors vu le jour, comme l'entrepreneuriat intra-entreprise, le développement de nouvelles formes d'emploi aussi bien de stables que précaires ou encore à un diversity management de façade.

On peut d'ores et déjà poindre l'individualisation au sein de ces mesures, le travailleur se retrouvant alors de plus en plus en charge de sa carrière dans un environnement taillé sur mesure qui empêche la construction de lien durable au sein de l'entreprise. Il saute également aux yeux que la plupart des mesures de l'Action Plan et de ses différentes révisions visent principalement les jeunes, tend à laisser croire que les informer mieux sur les conditions de travail et que tenter d'intégrer des stages d'entreprise suffirait à résorber les différents problèmes d'embauche qu'incarne le « 7-5-3 tenshoku », sans vraiment considérer qu'il pourrait y avoir un effort à faire du côté des entreprises pour améliorer la situation.

Du point de vue de la formation, les étudiants universitaires de filières « bunkei » se retrouvent donc à faire le grand écart entre une cycle scolaire dont les enseignements ne sont pas reconnus comme qualifiants et des entreprises qui rechignent de plus en plus à assumer le rôle en question. La valorisation des qualifications montre également que c'est de plus en plus aux travailleurs de se débrouiller pour obtenir les compétences qui leur permettront de progresser, sinon de trouver du travail. De ce point

de vue, il n'est pas faux de dire que l'embauche groupée agit dans une certaine mesure comme une protection face à l'individualisation, étant donné qu'il force les entreprises à recruter de nouveaux diplômés sans expérience et sans compétences valorisables, qui se retrouveraient alors face à une période de chômage inévitable telle que l'imaginait Ulrich Beck dans « La société du risque ».

Cela ne les préserve cependant pas des événements qui jalonnent leur carrière après l'embauche, surtout quand de plus en plus d'entreprises ont recours à la candidature spontanée et à l'appel d'offre intra-entreprise pour promouvoir les salariés. La solution qui y a été trouvée aura été de profiter de leur passage à l'université pour les sensibiliser à la construction de la carrière, à ses tenants comme à ses aboutissants, et c'est dans cette optique qu'auront émergé les Career Center. Ces structures doivent aider les jeunes à trouver un emploi, mais ont aussi pour mission de les préparer à l'individualisation qui sévit déjà après l'entrée sur le marché de travail. Comme on a pu le voir à travers les interviews des personnes ayant travaillé ou travaillant au Career Center, la planification occupe une grande partie du choix de la première entreprise, mais les étudiants doivent paradoxalement choisir une entreprise sans vraiment savoir quel emploi leur sera attribué. Dans ces conditions, difficile de prévoir avec certitude si le chemin qu'ils choisiront les mènera vers un métier qui les satisfera. C'est donc dans ce contexte que les nouveaux salariés doivent persévérer « trois ans pour commencer », comme le souligne Genda Yūji. L'embauche groupée devient alors une loterie pour laquelle obtenir un second tirage est proche du tour de force, malgré les tentatives du gouvernement à pousser les entreprises à accepter les candidats déjà diplômés.

Cette situation rend le rôle du Career Center central dans le processus d'insertion professionnel et de préparation à ce qui les attend par la suite, d'autant que les jeunes ont complètement assimilé la mobilité qui s'installe dans le monde du travail et prévoient déjà de changer d'employeur à moyen ou long terme alors même que leur carrière n'a pas encore commencé. Ils sont également déjà sensibilisés à l'importance des qualifications, comme dans le cas de Reiri, qui commence déjà à étudier pour se préparer aux examens qui lui permettront d'obtenir celles nécessaires à son avancement. En d'autres termes, l'effet tampon de l'embauche groupée ne concerne que l'insertion

professionnelle et non la carrière dans son ensemble, et l'émergence des Career Center tels que celui de l'université Hosei montre que les institutions savent que les jeunes ne sont pas protégés de ce qui les guette une fois sur le marché du travail. En les formant à la carrière de la façon dont il le fait, le Career Center forme les jeunes à leur propre individualisation et à celle de leur carrière. Les entretiens individuels qui font la fierté de Hosei incite à l'émancipation, soutient les jeunes sans pour autant leur donner de cap à suivre afin de ne pas les influencer et de les aider à s'émanciper. Cette politique pousse également à ne s'adresser qu'à un seul interlocuteur, le Career Center, plutôt que de favoriser un dialogue de groupe qui pourrait idéalement avoir le même effet tout en permettant à chacun des étudiants de comprendre que leur parcours n'est pas si différent de celui des autres.

Les jeunes sont déjà au cœur du processus d'individualisation du marché du travail avant même d'y être entrés, et ont déjà parfaitement assimilé leur place au sein d'une société où le travail est au cœur des préoccupations mais n'est plus l'affaire d'un groupe de collègues, d'une organisation, mais de l'individu seul, qui se doit désormais de calculer lui-même son propre bilan financier, son chiffre d'affaires, et de jauger à la manière d'un appel d'offre le rapport risque/bénéfice du contrat de travail qui le lie à son employeur, son client. Au milieu de tout cela, l'embauche groupée ne protège qu'une partie des nouveaux actifs, les diplômés universitaires, et ne les protège que lors du coup d'envoi de leur carrière, période de temps négligeable comparée à l'ensemble de la durée durant laquelle il leur sera nécessaire de travailler, qui tend d'autant plus à s'allonger pour stabiliser la population active et combler le manque à gagner des cotisations sociales.

Les travailleurs tendent à être considérés de moins en moins comme des êtres humains et de plus en plus comme des « ressources humaines », semblables à un matériau nécessaire au bon fonctionnement d'une entreprise de la même façon qu'il faut brûler du bois pour faire du feu. Le recours au travail précaire était déjà un premier pas dans cette direction, les salariés temporaires étant embauchés pour faire face à un besoin immédiat et dont la pérennité n'était pas assurée. C'est maintenant à l'intérieur des formes de travail considérées comme stables que cette logique commence à s'insinuer et

à sortir l'individu du groupe pour finalement le placer aux commandes de sa destinée, l'émanciper au prix de la stabilité de son mode de vie.

On pourrait alors comparer l'embauche groupée à un tendeur, sur lequel tous ces changements viennent peser et usent son élastique. Oui, il apportera une protection (incomplète et de courte durée) aux jeunes diplômés commençant leur carrière. Mais quand viendra le jour où elle disparaîtra, dédaignée par une majorité d'entreprises qui ne veulent plus assumer le rôle de formation que l'université ne parvient pas à assurer non plus, et auquel le monde professionnel n'accorde que peu de crédit de toute façon, alors les jeunes étudiants « bunkei » japonais se retrouveront d'un coup face à un mur bien connu en France, celui de l'absence d'expérience, couplé à une non-reconnaissance de la qualification liée au parcours scolaire.

Le but de ce mémoire était d'observer le soutien accordé aux jeunes afin de s'insérer professionnellement afin de mieux comprendre la transition entre l'école et l'emploi, sujet qui aura occupé Genda Yūji près de dix ans. Je partais du postulat que les étudiants étaient livrés à eux-mêmes durant la quatrième année d'université, et que cette absence d'assistance était à l'origine du questionnement des friters et des problèmes relatifs à l'insertion des jeunes. Contrairement à mes attentes, j'ai pu découvrir un système en place depuis maintenant des années, porté par l'État et ses réformes, qui vise à aider les jeunes à trouver une place dans un monde du travail en pleine évolution. Mais ce qui aurait dû être une bonne surprise n'a fait que soulever une autre question, celle de l'embauche groupée et de son adéquation avec les évolutions des pratiques de gestion des ressources humaines.

Force est de constater qu'il existe un fort décalage, comme nous avons pu le souligner plus haut, qui ne fait que mettre en exergue le manque de recul de ceux qui considèrent que l'embauche groupée protège les jeunes sans constater que ce mécanisme ne peut plus rien pour eux une fois engagés sur un marché du travail dans lequel l'individualisation bat son plein. Les différentes réformes évoquées au fil de ce mémoire ne ciblent que très peu les entreprises, qui, livrées à elles-mêmes s'en donnent

à cœur pour expérimenter de nouvelles méthodes, souvent au dépend de la stabilité de leurs salariés, pour mieux contrôler leur masse salariale. Le message de ces textes est d'une clarté cristalline. Ce sont les jeunes qui doivent s'adapter au marché de l'emploi, et les entreprises doivent faire preuve de plus de transparence afin que les jeunes sachent mieux vers quoi ils s'embarquent. Les quelques tentatives d'influencer les entreprises n'ont que rarement cet objectif. Nous avons cité plus haut « Kurumin », mais cette norme est motivée par la faible natalité du Japon, et appliquée par les entreprises qui ne veulent pas se couper du faible afflux de nouveaux actifs potentiellement soucieux de leurs conditions de travail, la politique d'immigration extrêmement stricte du Japon ne permettant pas de prendre ce risque.

Ce mémoire n'aura malheureusement pas été l'occasion de se pencher sur le soutien apporté aux chercheurs d'emploi par Hello Work, l'agence pour l'emploi japonaise, et plus particulièrement le Tokyo Shigoto Center pourtant situé à deux pas de l'université Hosei, ce dernier s'éloignant quelque peu de l'insertion professionnelle des étudiants « bunkei ». Cela aura néanmoins été l'occasion de répondre au moins partiellement à la question soulevée à la fin du dossier de recherche de première année de Master, à savoir de quelle façon les jeunes japonais envisagent leur avenir, et de découvrir les problèmes qui y sont liés. Sans forcément envisager un métier précis, les chercheurs d'emploi « bunkei » arrivent malgré tout à établir une ligne d'objectifs et de conditions à atteindre, malgré le flou artistique qui englobe la recherche d'emploi, d'autant plus la voie managériale. Plus que trouver un travail qui lui convient, l'étudiant cherchera plutôt un travail offrant les conditions de travail qui le satisfont, qui lui offrent potentiellement les opportunités qu'il attend. « Travailler à l'étranger », « ne pas être considéré comme un pion », « ne pas avoir à déménager inopinément », et bien d'autres éléments sont ressortis bien plus fréquemment durant l'enquête et les entretiens, la fiche de poste désirée n'étant pour ainsi dire jamais vraiment évoquée.

Les différentes méthodologies auxquelles nous avons eu recours ont malheureusement été très insuffisamment développées au fil de ce mémoire, et nous nous attellerons dans les travaux à venir à mieux les formaliser. Une attention particulière sera également portée à la question de recherche, trop vague dans ce mémoire pour assumer sa fonction directrice.

Cela aura été l'occasion de mettre le doigt sur l'individualisation qui s'insinue maintenant depuis plus de vingt-cinq ans dans le monde du travail japonais, non pas au moment de l'insertion professionnelle mais au fil des années qui la suivent. De ce fait, il pourrait être intéressant d'interroger le concept de salariat qui est en train de se développer au Japon à la lumière des écrits de Robert Castel et de sa réflexion sur la crise sociale et le précarité, mais aussi de Claude Dubar, qui permettrait alors de réfléchir sur l'émergence de nouvelles formes d'identification au cœur de cette population active en pleine individualisation. Il pourrait également se révéler intéressant de se pencher sur les institutions publiques, telles que Hello Work et son Tokyo Shigoto Center cités plus haut, pour étudier le soutien apporté à ceux qui cherchent du travail en marge de l'embauche groupée. J'aspire cependant à poursuivre mon étude du travail stable, de son évolution et de ses nouvelles caractéristiques, afin de voir si l'individualisation qui a fait l'objet de ce mémoire pourrait donner naissance à un nouvel agencement stable et à de nouvelles valeurs ou s'il se redéfinira de lui-même en permanence, tel que l'envisageait Ulrich Beck.

# Bibliographie

## Sources occidentales

### Livres

BECK, Ulrich, *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*, Champs essais, Flammarion, 2003.

BECKER, Howard S., *Outsiders*, Éditions Métailié, 1985.

CASTEL, Robert, HAROCHE, Claudine, *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Fayard, 2001.

CASTEL, Robert, *La montée des incertitudes*, La couleur des idées, Seuil, 2009.

SUPER, Donald E., *A theory of vocational development*, American Psychologist, Volume 8 (5), mai 1953.

SUPER, Donald E., *Adult career development in an uncertain future*, Adult Career Development.

SUPER, Donald E., *A life-span, life-space approach to career development*, Journal of Vocational Behavior, Volume 16 (3), juin 1980.

### Articles

JAUSSAUD, Jacques, « Gestion des ressources humaines : l'adaptation... des effectifs dans la grande entreprise japonaise », *Ebisu*, n°12, 1996.

SALOMONE, Paul R., « Tracing Super's Theory of Vocational Development : a 40-Year Retrospective », *Journal of Career Development*, Volume 22 (3), printemps 1996.

## Sources japonaises

### Livres

HORI Yukie, IWAKI Chihiro, KANAZAKI Yukiko, KOSUGI Reiko, « *Kojinka* » *sareru wakamono no kyaria* 『「個人化」される若者のキャリア』 (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), *rōdōseisaku kenkyū · kenshū kikō*, 2017.

IMANO Kōichirō, *Seishain shōmetsu jidai no jinjyakumei* 『正社員消滅時代の人事革命』 (La réforme de la gestion des ressources humaines de l'ère de la disparition des employés permanents), Nihon Keizai Shinbun Shuppansha, 2012.

ISHIDA Hiroshi, SATŌ Kaori, *Raifudezain to kibō (kakusa no rensa to wakamono)* 『ライフデザインと希望（格差の連鎖と若者）』 (Life Design et espérances (le cycle des inégalités et la jeunesse), Keiso Shobo, 2017.

ŌSAWA Masachi, *Fukanōsei no jidai* 『不可能性の時代』 (Cette époque où rien n'est possible), Tokyo, Iwanami Shoten, 2008.

SATŌ Hiroki, *Hataraku koto to manabu koto – nōryoku to jinzai katsuyō* 『働くことと学ぶこと—能力開発と人材活用』 (Travailler et apprendre – faire vivre compétences et ressources humaines), Minerva Shobo 2010.

SUZUKI Kensuke, *Kānivaruka suru shakai* 『カーニヴァル化する社会』 (La carnavalisation de la société), Kōdansha, 2005.

TAKEISHI Emiko, *Kyaria Kaihatsuron – Jiritsusei to tayōsei ni mukiau* 『キャリア開発論—自律性と多様性に向き合う』 (théorie du développement de la carrière – face à l'autonomie et à la diversité), Chūōkeizaisha, 2016.

## Articles

GENDA Yūji, *Gakkō kara shokuba he* 学校から仕事へ (De l'école au lieu de travail), Nihon rōdōkenkyū zasshi, N°490, 2001.

GENDA Yūji, *Seishain ni natta hiseishain – naibuka to tenshoku no saki ni* 正社員になった非正社員—内部化と転職の先に (Les précaires devenus employés permanents – au delà de l'internalisation et du changement d'emploi), Nihon rōdōkenkyū zasshi, n°586, 2009.

HOTTA Satoko, *Saiyōjiten ni okeru mismatch wo keigen suru saiyo no arikata – RJP (Realistic Job Preview) zo tegakarinishite* 採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方 - RJP (Realistic Job Preview) を手がかりにして (Méthodes de recrutement limitant la sélection adverse lors de l'embauche – Les indices de la RJP (Realistic Job Preview), Nihon rōdōkenkyū zasshi, n°567, 2007.

HOTTA Satoko, « hatsushokuhiseishain » wa furika - « saisho no 3 nen » no nouryokukaihatsu to seishain he no ikō 「初職非正社員」は不利か—「最初の3年」の能力開発機会と正社員への移行 (Est-il désavantageux de commencer sa carrière en tant que travailleur précaire? - Les opportunités de développement des compétences des « trois premières années » et l'évolution vers un emploi stable), Nihon Rōmugakkaishi, n°10 (2), 2009.

KOSUGI Reiko, *hiseikikoyō kara no kyaria keisei – tōyō wo fukumeta seishain he no ikō no kiteiyōin bunseki kara* 非正規雇用からのキャリア形成—登用を含めた正社員への移行の規定要因分析から (La construction d'une carrière en partant d'un emploi précaire – Analyse des facteurs d'évolution vers un emploi stable, promotion incluse), Nihon Rōdō Kenkyū zasshi, n°602, 2010.

## Sitographie

### Articles

MURAI Shusuke, At least four firms used foreign trainees to clean up radioactive contamination from Fukushima nuclear plant : ministry, Japan Times, 13 juillet 2018, consulté le 16 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/07/13/national/least-four-firms-used-foreign-trainees-clean-radioactive-contamination-fukushima-nuclear-plant-ministry/#page>

YAMAGUCHI Shunichi, 2018 nen ni tairyō hassei suru « muki keiyaku shain » ha donna shain ka ? 2018年に大量発生する「向き契約社員」はどんな社員か？ (Que sont ces employés contractuels à durée indéterminée qui font massivement leur apparition en 2018?), President Online, consulté le 7 juin 2018. Disponible sur : <http://president.jp/articles/-/20079>

Rakuten shain « shanai ryūkōgo ha “daiji na ten na no de nihongo de hanashimasu” » 楽天社員「社内流行語は『大事な点なので日本語で話します』」 (Un employé de Rakuten : « C’est un point important, alors je vais le dire en japonais », la nouvelle expression à la mode), Business Journal, consulté le 30 juillet 2018. Disponible sur : [http://biz-journal.jp/2013/01/post\\_1266\\_2.html](http://biz-journal.jp/2013/01/post_1266_2.html)

### Mesures gouvernementales

Jobu kādo seido 『ジョブ・カード制度』 (Le système « Job Card »), Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, consulté le 19 juillet 2018. Disponible sur : [https://jobcard.mhlw.go.jp/job\\_card.html#jobSystem](https://jobcard.mhlw.go.jp/job_card.html#jobSystem)

Kurumin nintei oyobi purachinakurumin nintei kigyōmei todōfukēnbetsu ikkan くるみん認定及びプラチナくるみん認定企業名都道府県別一覧 (Liste par préfecture des entreprises labellisées Kurumin et Platina Kurumin), Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, consulté le 22 août 2018. Disponible sur : [https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo\\_kosodate/jisedai/kijuntekigou/index.html](https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/kodomo/kodomo_kosodate/jisedai/kijuntekigou/index.html)

Nihonhan dyuaru shisutemu 日本版デュアルシステム (Dual System japonais), Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, consulté le 19 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/dualsystem/index.html>

« nihon saikō senryaku » kaitei 2014 – mirai he no chōsen – 「日本再興戦略」改訂2014 – 未来への挑戦 – (« Plan pour la revitalisation du Japon » révision de 2014 – Les défis de l’avenir –), Cabinet du premier ministre, consulté le 20 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/pdf/honbun2JP.pdf>

Seishōnen koyō taisaku kihon hōshin 青少年雇用対策基本方針 (plan pour l’emploi des jeunes), Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires Sociales, consulté le 20 juillet 2018. Disponible sur : [https://www.mhlw.go.jp/web/t\\_doc?dataId=00009870&dataType=0&pageNo=1](https://www.mhlw.go.jp/web/t_doc?dataId=00009870&dataType=0&pageNo=1)

*shotō chūtō kyōiku to kōtōkyōiku to no setsuzoku no kaizen ni tsuite* 初等中等教育と高等教育との接続の改善について ( précis sur l'amélioration de la transition entre l'enseignement primaire, secondaire et supérieur), Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, de la Science et des Technologies, consulté le 19 juillet 2018. Disponible sur : [http://www.mext.go.jp/b\\_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm](http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chuuou/toushin/991201.htm)

*Wakamono Fōramu no kaisai ni tsuite* 「若者フォーラム」の開催について (À propos de la mise en place des forums des jeunes), Ministère des Affaires Internes et de la Communication, consulté le 19 juillet 2018. Disponible sur : [http://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo\\_s/news/senkyo/youth\\_forum2016/index.html](http://www.soumu.go.jp/senkyo/senkyo_s/news/senkyo/youth_forum2016/index.html)

*Wakamono koyō senryaku no suishin* 若者雇用戦略の推進 (Promotion de la stratégie pour l'emploi des jeunes), Cabinet ministériel du gouvernement japonais, consulté le 20 juillet 2018. Disponible sur : <http://www5.cao.go.jp/keizai1/wakamono/wakamono.html>

*Wakamono no jiritsu – chōsen no tame no akushon puran* 若者の自立・挑戦のためのアクションプラン (Plan d'action pour la jeunesse et ses défis), Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, de la Science et des Technologies, consulté le 18 juillet 2018. Disponible sur : [http://www.mext.go.jp/a\\_menu/shotou/career/05010502/021.htm](http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/career/05010502/021.htm)

## Soutien à l'insertion

Tokyo Shigoto Center, consulté le 19 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.tokyoshigoto.jp/young/>

Career Center de l'université Hosei, consulté le 4 septembre 2018. Disponible sur : <https://www.hosei.ac.jp/careercenter/>

Technical Intern Training Program, JITCO, consulté le 16 juillet 2018. Disponible sur : <https://www.jitco.or.jp/en/regulation/index.html>

## Enquêtes et études tierces

*Shūshoku hakusho 2018 – intānshippuhen* – 就職白書 2018 – インターンシップ編 – (Livre blanc de l'insertion professionnelle 2018 – édition Internship –), Recruit, consulté le 21 juillet 2018. Disponible sur : [https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf)

*Dai 35 kai wākusū daisotsu kyūjin bairitsu chōsa* 第35回ワークス大卒求人倍率調査 (35e enquête sur le ratio diplômés universitaires par offre d'emploi), Works Institute, consulté le 3 août 2018. Disponible sur : [http://www.works-i.com/pdf/180426\\_kyujin.pdf](http://www.works-i.com/pdf/180426_kyujin.pdf)

## Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	4
Ire PARTIE : La carrière professionnelle des diplômés universitaires japonais.....	8
1 Définition de la carrière.....	8
2 L'évolution de la carrière des employés permanents au Japon.....	10
2.a) L'embauche post-universitaire groupée.....	13
2.b) Le transfert de la gestion de la carrière vers l'individu.....	15
2.c) L'entrepreneuriat intra-entreprise.....	18
2.d) L'émergence de nouvelles formes d'emploi.....	22
2.e) Diversity Management.....	25
3 Le soutien à l'insertion professionnelle depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale.....	29
3.a) L'après-guerre et l'émergence de l'embauche groupée.....	29
3.b) Pendant et après la bulle spéculative.....	32
3.c) Les mesures mises en œuvre.....	33
IIe PARTIE : Le Career Center de l'université Hosei.....	41
1 Généralités.....	41
2 L'accompagnement à la recherche d'emploi.....	43
2.a) Jusqu'à la troisième année : de l'importance des « internship ».....	44
2.b) L'automne de la troisième année : orientation et remise du « Shushoku techō ».....	46
2.c) Au cœur du soutien à l'insertion : les entretiens individuels.....	47
3 « Trois ans pour commencer ».....	50
IIIe PARTIE : Regard d'étudiant sur le Career Center et la recherche d'emploi.....	55
1 Enquête : le Career Center et les étudiants.....	55
1.a) Fréquentation et utilisation.....	55
1.b) Influence sur les étudiants.....	59
2 Deux étudiantes face à la recherche d'emploi.....	64
2.a) Yūka.....	65
2.b) Reiri.....	69
3 Soutenir ceux qui construisent leur carrière.....	72
IVe PARTIE : L'individualisation de la carrière au Japon.....	77
1 Vers une embauche groupée obsolète ?.....	77
2 Le désengagement des entreprises dans la formation des salariés.....	80
Conclusion.....	86
Bibliographie.....	93

## Career Center :

## À la croisée de la formation et de l'individualisation

### Annexes

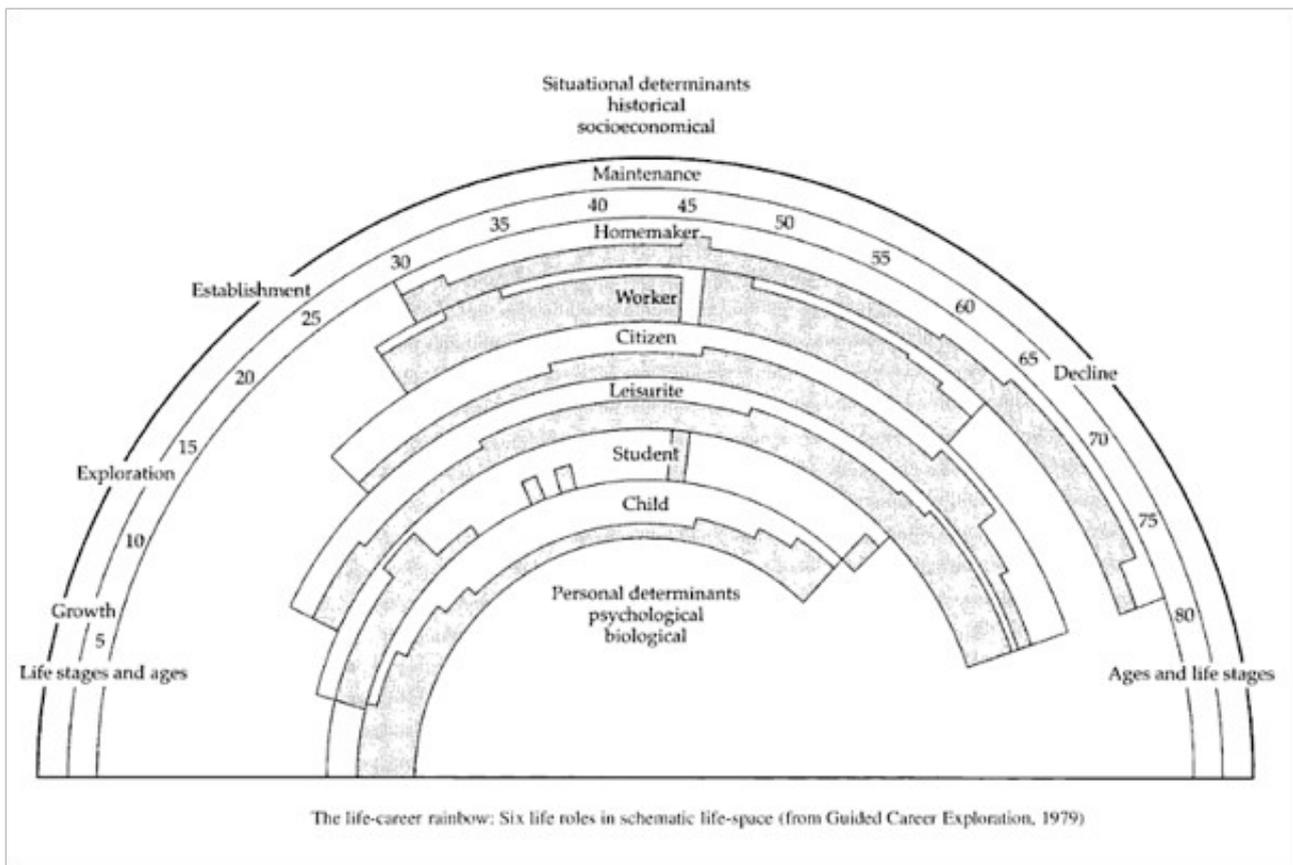
**Jean-Baptiste Bondis**

Directeur de recherche : Monsieur Yatabe Kazuhiko (Maître de conférences)



# Annexe n°1

## Représentation du « Life Career Rainbow »

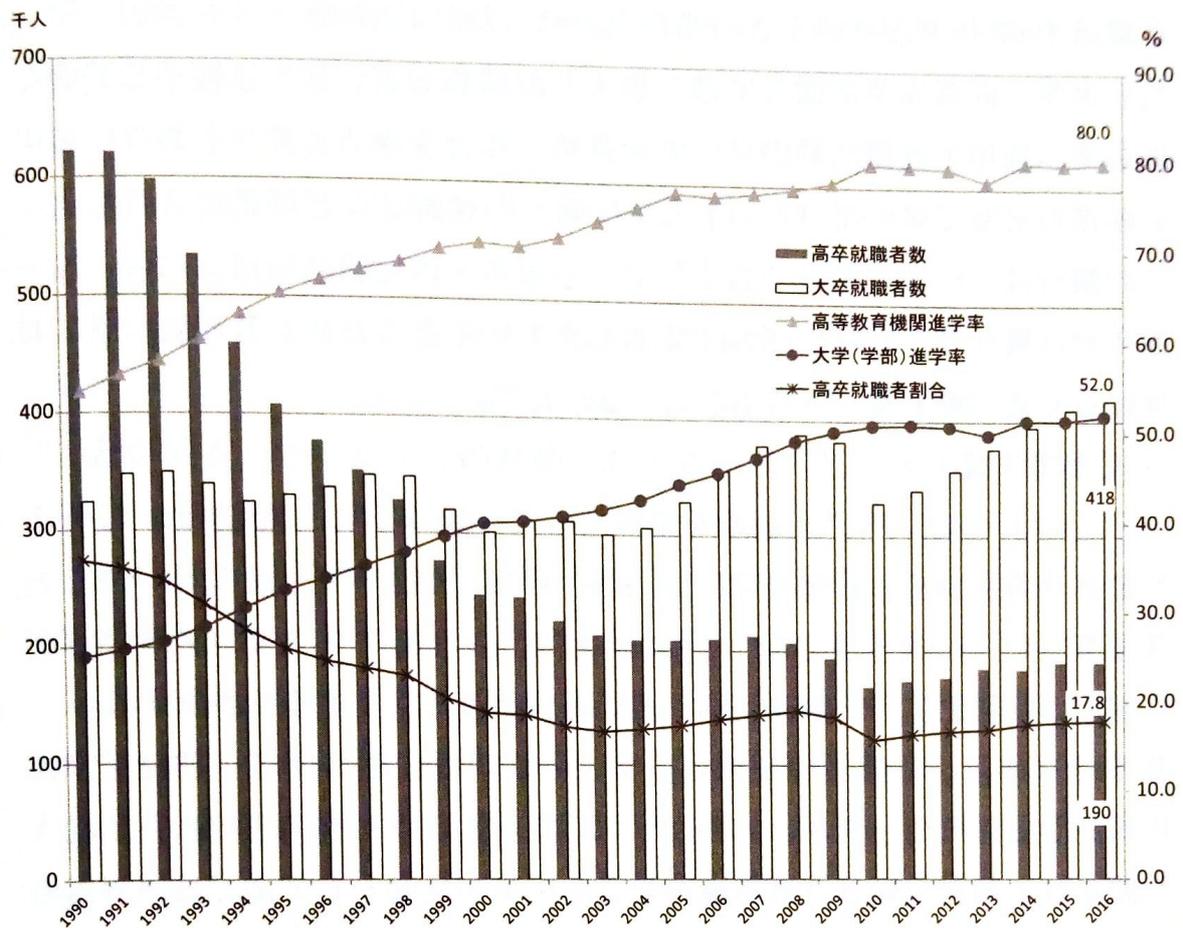


## Annexe n°2

### Parcours scolaire des nouveaux actifs

第1章：戦後における若年者雇用政策の展開

図表 1-3 新規学卒就職者数、進学率、高卒就職者割合



資料出所：文部科学省「学校基本調査」

Source : Horie Yukie, Iwaki Chihiro, Kanazaki Yukiko, Kosugi Reiko, « Kojinka » sareru wakamono no kyaria 『「個人化」される若者のキャリア』 (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), rōdōseisaku kenkyū • kenshū kikō, 2017, p. 27

## Annexe n°3-1

### Emploi permanent et précarité de l'emploi au Japon (tableau)

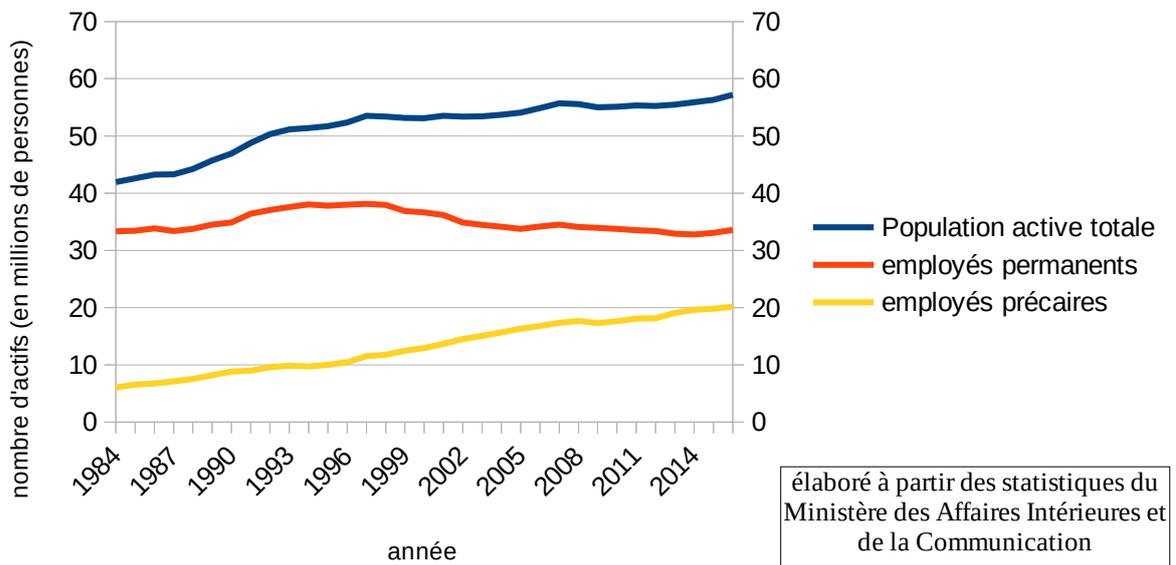
(en million d'actifs)	Population active totale	employés permanents	employés précaires	ratio d'employés permanents
1984	41,95	33,33	6,04	79,45 %
1985	42,59	33,43	6,55	78,49 %
1986	43,22	33,83	6,73	78,27 %
1987	43,27	33,37	7,11	77,12 %
1988	44,22	33,77	7,55	76,37 %
1989	45,71	34,52	8,17	75,52 %
1990	46,90	34,88	8,81	74,37 %
1991	48,77	36,39	8,97	74,62 %
1992	50,30	37,05	9,58	73,66 %
1993	51,15	37,56	9,86	73,43 %
1994	51,39	38,05	9,71	74,04 %
1995	51,69	37,79	10,01	73,11 %
1996	52,37	38,00	10,43	72,56 %
1997	53,49	38,12	11,52	71,27 %
1998	53,38	37,94	11,73	71,08 %
1999	53,12	36,88	12,47	69,43 %
2000	53,10	36,63	12,93	68,97 %
2001	53,50	36,19	13,69	67,64 %
2002	53,37	34,89	14,52	65,37 %
2003	53,43	34,44	15,04	64,46 %
2004	53,72	34,11	15,64	63,49 %
2005	54,08	33,75	16,34	62,40 %
2006	54,86	34,15	16,78	62,24 %
2007	55,72	34,49	17,36	61,90 %
2008	55,56	34,10	17,65	61,38 %
2009	55,02	33,95	17,27	61,71 %
2010	55,08	33,74	17,63	61,26 %
2011	55,31	33,52	18,11	60,61 %
2012	55,22	33,40	18,13	60,49 %
2013	55,45	32,94	19,06	59,40 %
2014	55,86	32,78	19,62	58,68 %
2015	56,32	33,04	19,80	58,67 %
2016	57,20	33,56	20,16	58,67 %

Source : Statistiques du Ministère Affaires intérieures et des Communications

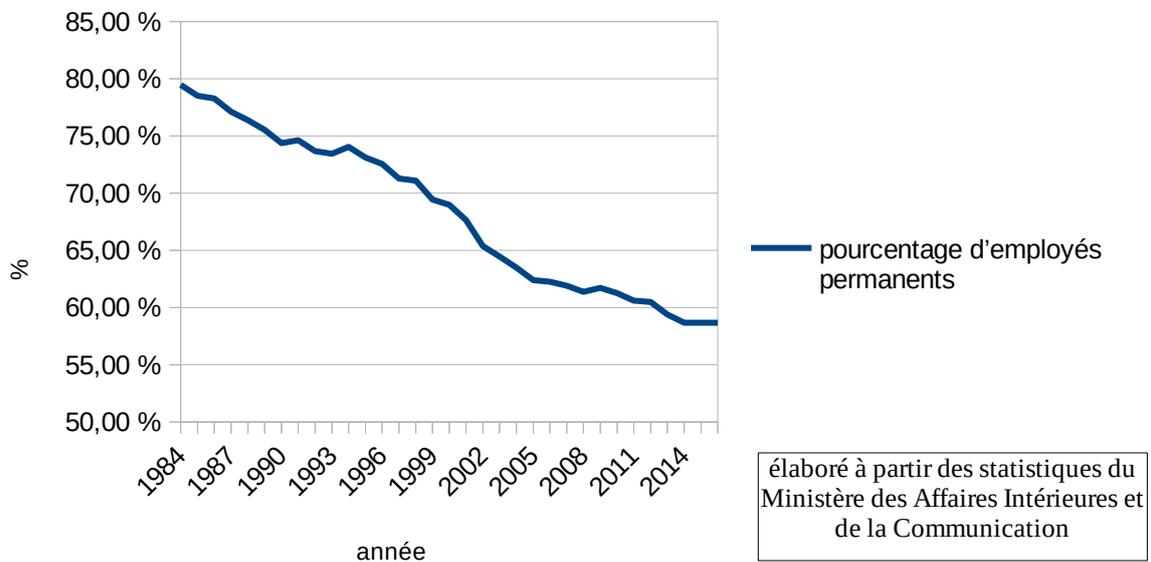
## Annexe n°3-2

### Emploi permanent et précarité de l'emploi au Japon (graphique)

Graphique 1 : Répartition de la population active



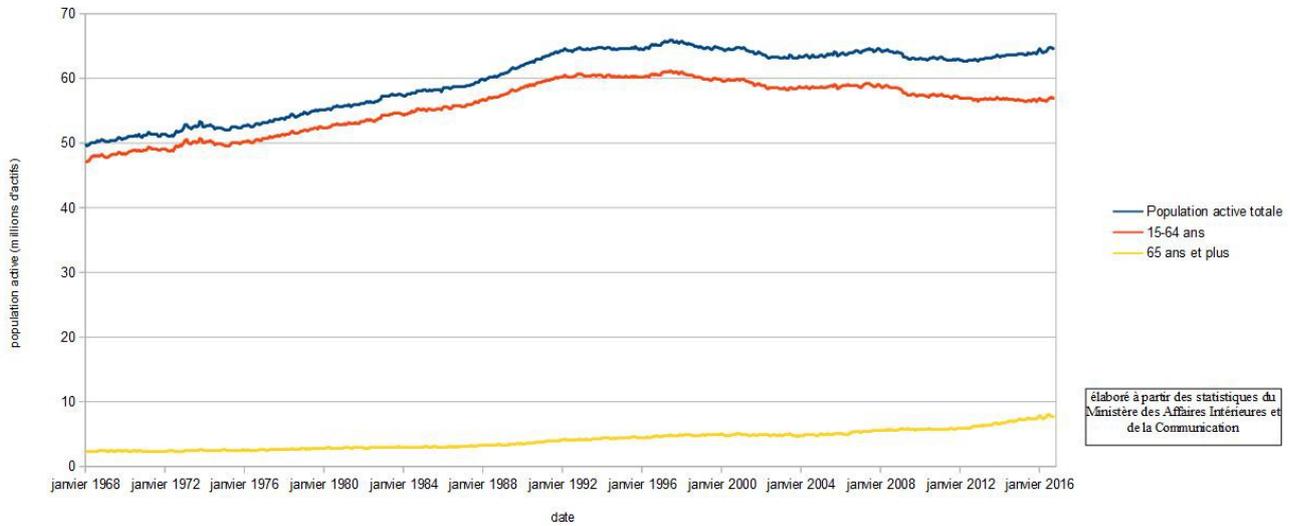
Ratio d'employés permanents (%)



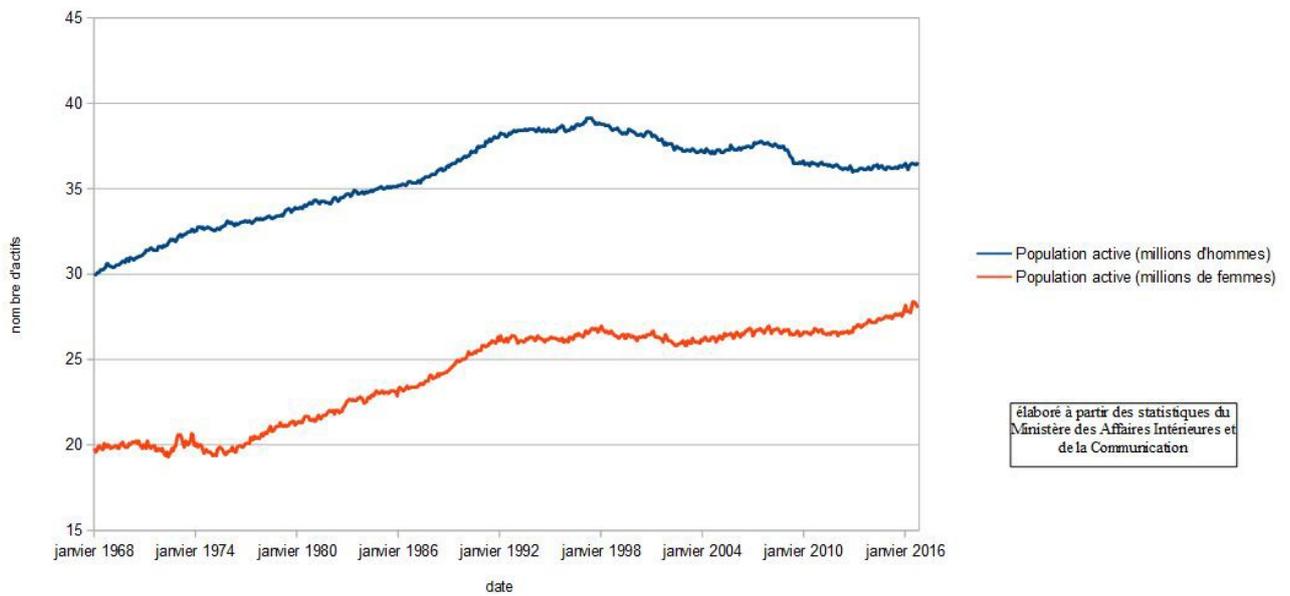
# Annexe n°4

## Évolution de la population active

Graphique 2 : Population active par tranche d'âge (en million d'actifs)



Graphique 3 : Population active (par genre, en millions d'actifs)



# Annexe n°5-1

## Détails du système à points d'obtention d'un visa pour les professionnels étrangers hautement qualifiés (1)

Revised in April 26, 2017

### Points-Based Preferential Immigration Treatment for Highly-Skilled Foreign Professionals

Under the points-based system, foreign nationals recognized as "highly-skilled foreign professionals" will be given preferential immigration treatment!



**Total of 70 points or more**

#### The Three Categories of Activities of Highly-Skilled Foreign Professionals

For further details, please turn to the Points Calculation Table overleaf!

#### Advanced academic research activities [Highly Skilled Professional (i)(a)]

Activities of engaging in research, research guidance or education based on a contract entered into with a public or private organization in Japan.



#### Advanced specialized/technical activities [Highly Skilled Professional (i)(b)]

Activities of engaging in work requiring specialized knowledge or skills in the field of natural sciences or humanities based on a contract entered into with a public or private organization in Japan.



#### Advanced business management activities [Highly Skilled Professional (i)(c)]

Activities of engaging in the operation or management of a public or private organization in Japan.



Foreign nationals, who have been permitted entry and residence as a highly-skilled professional, are entitled to the following types of preferential treatment.

#### Highly Skilled Professional (i)

- (1) Permission for multiple purposes of activities
- (2) Grant of the "five years" period of stay
- (3) Easing of requirements for permanent residence
- (4) Permission for the spouse of the highly-skilled foreign professional to work
- (5) Permission for the parent(s) to accompany the highly-skilled foreign professional to Japan under certain conditions
- (6) Permission for a domestic worker to accompany the highly-skilled foreign professional to Japan under certain conditions
- (7) Preferential processing of entry and residence procedures

#### Highly Skilled Professional (ii)

- a. In conjunction with the activities of "Highly Skilled Professional (i)", permitted to engage in almost all of the activities of statuses of residence based on employment
  - b. Granted an indefinite period of stay
  - c. Eligible for the preferential treatment of the abovementioned (3) to (6)
- \* "Highly Skilled Professional (ii)" is for foreign nationals, who have engaged in activities of "Highly Skilled Professional (i)" for three years or more.



**Immigration Bureau, MOJ**

For further details please check the Immigration Bureau website!  
[http://www.immi-moj.go.jp/newimmiact\\_3/en/index.html](http://www.immi-moj.go.jp/newimmiact_3/en/index.html)  
 \*Inquiries may also be made at your nearest regional Immigration bureau.



# Annexe n°5-2

## Détails du système à points d'obtention d'un visa pour les professionnels étrangers hautement qualifiés (2)

Points Calculation Table

	Advanced academic research activities	Advanced specialized / technical activities	Advanced business management activities	
Academic Background	Holder of a doctor's degree (excluding professional degrees)	Holder of a doctor's degree (excluding professional degrees)	Holder of a doctor's degree or a master's degree (See Note 7)	30
	Holder of a master's degree (including professional degrees)	Holder of a master's degree (including professional degrees) (See Note 7)		20
	Holder of a bachelor's degree or acquisition of an education equivalent thereto (excluding holders of a doctor's degree or master's degree)	Holder of a bachelor's degree or acquisition of an education equivalent thereto (excluding holders of a doctor's degree or master's degree)	Holder of a bachelor's degree or acquisition of an education equivalent thereto (excluding holders of a doctor's degree or master's degree)	10
	Holder of doctor's degrees, master's degrees or professional degrees in multiple areas	Holder of doctor's degrees, master's degrees or professional degrees in multiple areas	Holder of doctor's degrees, master's degrees or professional degrees in multiple areas	5
Professional Career (Practical Experience) (See Note 1)	7 years or more	10 years or more	10 years or more	25
	5 years or more	7 years or more	7 years or more	20
	3 years or more	5 years or more	5 years or more	15
		3 years or more	3 years or more	10
Annual Salary (See Note 2)	The lower limit of the annual salary to which points are awarded, will differ depending on the age group. For further details, refer to ②.	The lower limit of the annual salary to which points are awarded, will differ depending on the age group. For further details, refer to ②.	The lower limit of the annual salary to which points are awarded, will differ depending on the age group. For further details, refer to ②.	50
			25 million yen or more	40
			20 million yen or more	30
			15 million yen or more	20
Age	Up to 29 years of age	Up to 29 years of age		15
	Between 30 and 34 years of age	Between 30 and 34 years of age		10
	Between 35 and 39 years of age	Between 35 and 39 years of age		5
Bonus Point 1 (Research Achievements)	For further details, refer to ③.	For further details, refer to ③.		15
Bonus Point 2 (Position)			Representative director or representative executive officer	10
Bonus Point 3			Director or executive officer	5
Bonus Point 4	Work for an organization which receives financial support measures (measures provided for separately in a public notice) for the promotion of innovation (See Note 3).	Work for an organization which receives financial support measures (measures provided for separately in a public notice) for the promotion of innovation (See Note 3).	Work for an organization which receives financial support measures (measures provided for separately in a public notice) for the promotion of innovation (See Note 3).	10
Bonus Point 5	Employed by a small or medium-sized enterprise whose experiment and research expense add up to more than 5% of the total revenue.	Employed by a small or medium-sized enterprise whose experiment and research expense add up to more than 5% of the total revenue.	Employed by a small or medium-sized enterprise whose experiment and research expense add up to more than 5% of the total revenue.	5
Bonus Point 6	Holder of a foreign qualification, etc. related to the work.	Holder of a foreign qualification, etc. related to the work.	Holder of a foreign qualification, etc. related to the work.	5
Bonus Point 7	Acquisition of a degree from a Japanese institution of higher education	Acquisition of a degree from a Japanese institution of higher education	Acquisition of a degree from a Japanese institution of higher education	10
Bonus Point 8	Acquisition of Level N1 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 4), or a person who graduated from a foreign university having majored in Japanese language.	Acquisition of Level N1 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 4), or a person who graduated from a foreign university having majored in Japanese language.	Acquisition of Level N1 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 4), or a person who graduated from a foreign university having majored in Japanese language.	15
Bonus Point 9	Acquisition of Level N2 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 5) (excluding points acquired through Bonus Points 7 or 8)	Acquisition of Level N2 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 5) (excluding points acquired through Bonus Points 7 or 8)	Acquisition of Level N2 of the Japanese Language Proficiency Test (See Note 5) (excluding points acquired through Bonus Points 7 or 8)	10
Bonus Point 10	Work on an advanced project in a growth field (limited to the project recognized by the Minister of Justice)	Work on an advanced project in a growth field (limited to the project recognized by the Minister of Justice)	Work on an advanced project in a growth field (limited to the project recognized by the Minister of Justice)	10
Bonus Point 11	Graduation from a university separately specified by the Minister of Justice in a public notice	Graduation from a university separately specified by the Minister of Justice in a public notice	Graduation from a university separately specified by the Minister of Justice in a public notice	10
Bonus Point 12	Completion of the training separately specified by the Minister of Justice in a public notice (See Note 6)	Completion of the training separately specified by the Minister of Justice in a public notice (See Note 6)	Completion of the training separately specified by the Minister of Justice in a public notice (See Note 6)	5
Bonus Point 13			Investment of 100 million yen or more in the business the person manages	5
	Required score	Required score	Required score	70

① Required minimum annual salary  
An annual salary of at least 3 million yen is required for advanced specialized / technical activities or advanced business management activities

② Annual salary points allocation table

Annual salary	Up to 29 years of age	30-34 years of age	35-39 years of age	40 years of age or older
10 million yen	40	40	40	40
9 million yen	35	35	35	35
8 million yen	30	30	30	30
7 million yen	25	25	25	—
6 million yen	20	20	20	—
5 million yen	15	15	—	—
4 million yen	10	—	—	—

③ Research achievements

	Advanced academic research activities	Advanced specialized / technical activities
Patent invention 1 item or more	20	15
Record of engaging in research using a grant funded by a public agency prior to entry into Japan 3 items or more	20	15
Fast record of research papers (limited to those for which the applicant is the corresponding author), which appeared in an academic magazine registered in an academic research paper database used by Japanese national organizations: 3 papers or more	20	15
For items other than the above: in cases where the applicant attains a research record equivalent to the above items (such as a record of winning a distinguished award), the Minister of Justice will determine whether to give points to the applicant on a case-by-case basis, after listening to the opinions of the heads of the relevant administrative organs.	20	15

\* In the field of advanced academic research activities, 25 points will be awarded in cases where the applicant scores under two or more of the above.

(Note 1) Limited to practical experience pertaining to the work which the applicant intends to engage in.

(Note 2) \*1: Annual amount of remuneration from the principal accepting organizations.

\*2: In the case of transfer from an overseas institution, including the annual amount of remuneration received from such institution.

\*3: Bonuses are also included in the annual income.

(Note 3) An additional 10 points will be awarded in cases where the organization employing the applicant is a small or medium-sized enterprise.

(Note 4) Including applicants with equivalent proficiency which was certified through testing (for example, a score of 400 or more in the Business Japanese Language Proficiency (BJT) Test).

(Note 5) Including applicants with equivalent proficiency which was certified through testing (for example, a score of 400 or more in the Business Japanese Language Proficiency (BJT) Test).

(Note 6) In the case of the training in a Japanese institution of higher education, excluding points acquired through Bonus Point 7.

(Note 7) An additional 5 points will be awarded in cases where the applicant is the holder of a professional degree in business management (MBA, MGT).

# Annexe n°6

## Conditions d'accès aux certifications Kurumin et Kurumin Platinum

### 改正認定基準一覧

 <b>くるみん 認定基準</b>	 <b>プラチナくるみん 認定基準</b>
<p>1. 雇用環境の整備について、行動計画策定指針に照らし適切な一般事業主行動計画を策定したこと。</p> <p>2. 行動計画の計画期間が、2年以上5年以下であること。</p> <p>3. 行動計画を実施し、計画に定めた目標を達成したこと。</p> <p>4. 平成21年4月1日以降に策定・変更した行動計画を公表し、労働者への周知を適切に行っていること。</p> <p>5. 男性の育児休業等取得について、次の①又は②を満たすこと          ① 計画期間において、男性労働者のうち、配偶者が出産した男性労働者に対する育児休業等取得した者の割合が7%以上であること          ② 計画期間において、男性労働者のうち、配偶者が出産した男性労働者に対する育児休業等取得した者及び育児休業等に類似した企業独自の休暇制度を利用した者の割合が15%以上であり、かつ、育児休業等をした者の数が1人以上いること</p> <p>&lt;労働者数300人以下の企業の特例&gt;          計画期間内に男性の育児休業等取得者又は育児休業等に類似した企業独自の休暇制度の利用者がいなかった場合でも、①～④のいずれかに該当すれば基準を満たす。          ① 計画期間内に、子の看護休暇を取得した男性労働者がいること（1歳に満たない子のために利用した場合を除く）。          ② 計画期間内に、子を育てる労働者に対する所定労働時間の短縮措置を利用した男性労働者がいること。          ③ 計画の開始前3年以内の期間に、育児休業等取得した男性労働者の割合が7%以上であること。          ④ 計画期間内に、小学校就学前の子を育てる男性労働者がいない場合において、中学校卒業までの子又は小学校就学前の孫についての子育てを目的とした企業独自の休暇制度を利用した男性労働者がいること。</p> <p>6. 計画期間において、女性労働者の育児休業等取得率が、75%以上であること。</p> <p>&lt;従業員300人以下の企業の特例&gt;          上記6.を満たさない場合でも、計画期間とその開始前の一定期間（最長3年間）を合わせて計算したときに、女性の育児休業等取得率が75%以上であれば基準を満たす。</p> <p>7. 3歳から小学校就学前の子を育てる労働者について、「育児休業に関する制度、所定外労働の制限に関する制度、所定労働時間の短縮措置又は始業時刻変更等の措置に準ずる制度」を講じている。</p> <p>8. 労働時間数について、次の①及び②を満たすこと          ① フルタイムの労働者等の法定時間外・法定休日労働時間の平均が各月45時間未満であること。          ② 月平均の法定時間外労働60時間以上の労働者がいないこと。</p> <p>9. 次の①～③のいずれかを具体的な成果に係る目標を定めて実施していること。          ① 所定外労働の削減のための措置          ② 年次有給休暇の取得の促進のための措置          ③ 短時間正社員制度、在宅勤務、テレワークその他の働き方の見直しに資する多様な労働条件の整備のための措置          ※必ずしも一般事業主行動計画に目標を定める必要はありません</p> <p>10. 法および法に基づく命令その他関係法令に違反する重大な事実がないこと          ※「その他関係法令に違反する重大な事実」とは、以下の法令違反等を指します。          ・ 労働基準法、労働安全衛生法等に違反して送検公表          ・ 男女雇用機会均等法、育児・介護休業法、パートタイム労働法で勧告          ・ 労働保険料未納          ・ 長時間労働等に関する重大な労働法令に違反し、是正意思なし          ・ 労働基準関係法令の同一事項に複数回違反          ・ 違法な長時間労働を繰り返して行う企業の経営トップに対する都道府県労働局長による是正指導の実施に基づき企業名公表等</p>	<p>1～4 改正くるみん認定基準1～4と同一。</p> <p>5. 男性の育児休業等取得について、次の①又は②を満たすこと          ① 計画期間において、男性労働者のうち、配偶者が出産した男性労働者に対する育児休業等取得した者の割合が13%以上          ② 計画期間において、男性労働者のうち、配偶者が出産した男性労働者に対する育児休業等取得した者及び育児休業等に類似した企業独自の休暇制度を利用した者の割合が30%以上、かつ、育児休業等取得した者が1人以上いること。</p> <p>&lt;従業員300人以下の企業の特例&gt;          計画期間内に男性の育児休業等取得者又は育児休業等に類似した企業独自の休暇制度の利用者がいない場合でも、改正くるみん認定の5.の①、②、④もしくは「計画の開始前3年間に、育児休業等取得した男性労働者の割合が13%以上」のいずれかに該当すれば基準を満たす。</p> <p>6・7・8 改正くるみん認定基準6・7・8と同一。</p> <p>9. 改正くるみん認定基準の9.の①～③すべてに取り組み、①又は②について数値目標を定めて実施し、達成すること。</p> <p>10. 計画期間において、          ① 子を出産した女性労働者のうち、子の1歳誕生日に在職（育休中を含む）している者の割合が90%以上          ② 子を出産した女性労働者及び子を出産する予定であったが退職した女性労働者のうち、子の1歳誕生日に在職（育休中を含む）している者の割合が55%以上のいずれかを満たすこと。</p> <p>&lt;従業員300人以下の企業の特例&gt;          上記10.の①又は②に該当しない場合でも、計画期間とその開始前の一定期間（最長3年間）を併せて計算し①又は②を満たせば、基準を満たす。</p> <p>11. 育児休業等取得し又は子育てをする女性労働者が就業を継続し、活躍できるよう、能力向上やキャリア形成のための支援などの取組の計画を策定し、これを実施していること。</p> <p>12. 改正くるみん認定基準10と同一。</p>

#### 「フルタイムの労働者等」とは

短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律第2条に規定する短時間労働者を除く、全ての労働者をいいます。

プラチナくるみんのマークは、変更ありません。

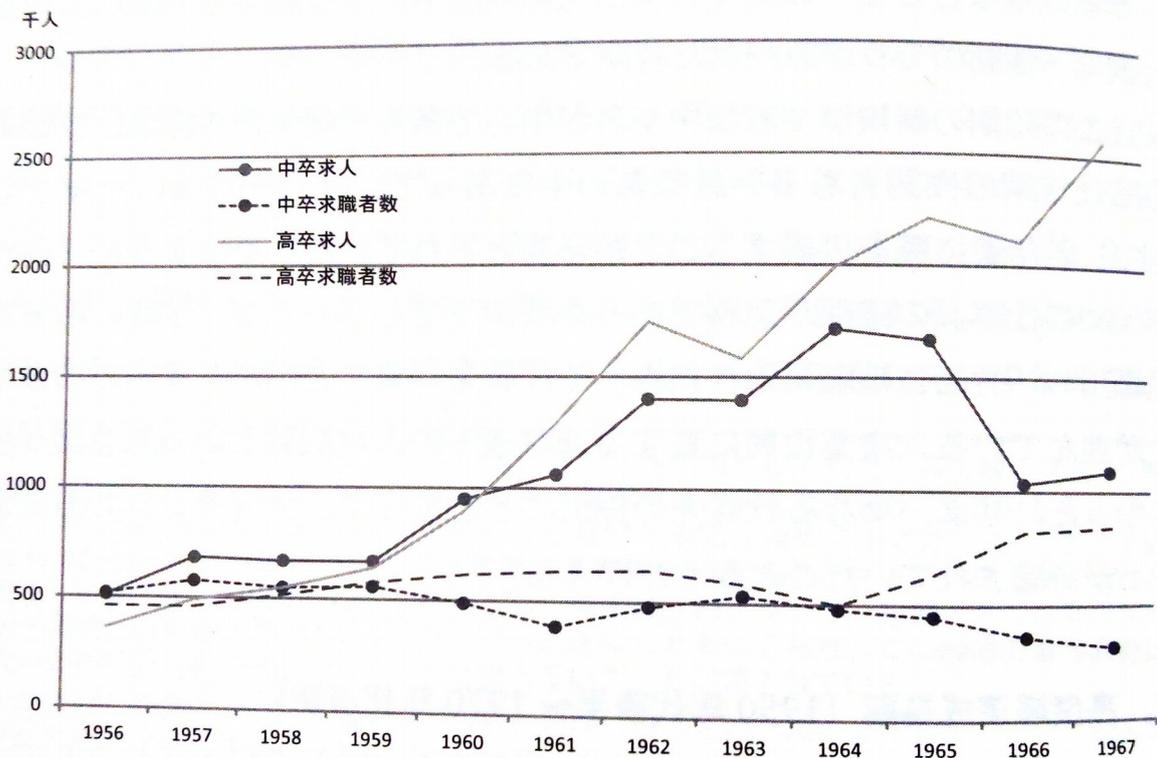


※くるみん認定基準5・6・7・8・9・10・11・12は、従業員300人以下の企業の特例②及びプラチナくるみん認定基準5・6・7・8・9・10・11・12は、従業員300人以下の企業の特例②について、【労働時間】上の開始前の一定期間（最長3年間）を併せて計算したときに、男性の育児休業等取得率が75%（プラチナくるみんの割合は13%）以上、となりません。

## Annexe n°7

### Évolution du nombre d'offres d'emploi et de nouveaux actifs, répartis par niveau d'étude, de 1956 à 1967

図表 1-1 新規学卒者の求人・求職状況 (1956～67年、職業安定業務統計)



資料出所：労働省職業安定局編（1968年）『求人の手引き—人手不足をどう乗り切るか—』  
日本経済新聞社 掲載図表（P58～59）に基づき作成

Source : Hori Yukie, Iwaki Chihiro, Kanazaki Yukiko, Kosugi Reiko, « Kojinka » sareru wakamono no kyaria 『「個人化」される若者のキャリア』 (« l'individualisation » de la carrière des jeunes), rōdōseisaku kenkyū · kenshū kikō, 2017, p. 18

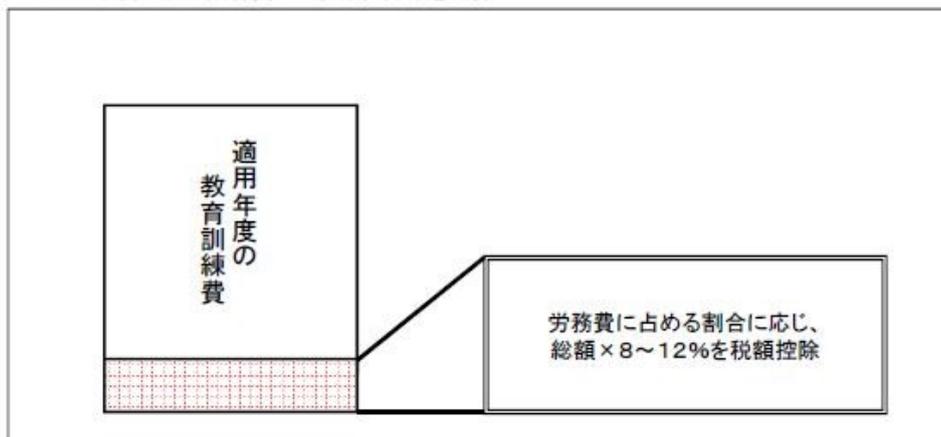
## Annexe n°8-1

# Détail du système d'exonération de taxes pour inciter à la formation (1)

### 1. 制度の概要と税額控除額の計算方法

- 中小企業者等<sup>(※)</sup>は、平成20年4月1日から平成24年3月31日までの間に開始する事業年度において支出する教育訓練費の総額の8~12%相当額を法人税額(個人事業者は所得税額)から税額控除できます。
- 「労務費のうちどれだけ教育訓練費に支出したか」によって、本制度の利用可否及び税額控除額が変わります。

<適用年度の教育訓練費から税額控除額を計算>



(※)本制度を利用できる「中小企業者等」とは、青色申告書を提出する法人又は個人事業者で、次のいずれかにあてはまる方です。

- (1) 資本金の額又は出資金の額が1億円以下の法人(\*1)  
(業種・従業員数は問いません)
- (2) 個人事業者(業種は問いません)(\*2)
- (3) 資本等を有しない法人(社団法人など)(\*3)
- (4) 農業協同組合等

(\*1) 次のいずれかに該当する法人は、本制度を利用することはできません。

・発行株式総数又は出資総額の1/2以上が同一の大企業(資本金1億円超の法人)の所有に属している法人

・発行株式総数又は出資総額の2/3以上が複数の大企業の所有に属している法人

(\*2) 常時使用する従業員の数が1000人以下の個人に限ります。

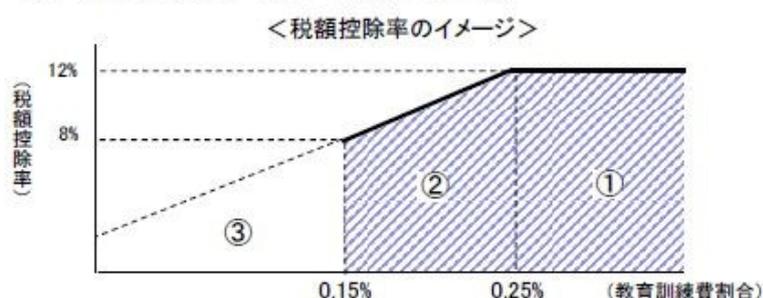
(\*3) 常時使用する従業員の数が1000人以下の法人に限ります。

## Annexe n°8-2

### Detail du système d'exonération de taxes pour inciter à la formation (2)

#### 税額控除額の計算方法

税額控除額は、適用を受ける事業年度の労務費<sup>(※)</sup>に占める教育訓練費の割合(教育訓練費÷労務費、以下「教育訓練費割合」といいます。)に応じて、次の①～③に示した方法に従って計算します。



- ①教育訓練費割合が0.25%以上の場合  
税額控除額＝教育訓練費×12%
- ②教育訓練費割合が0.15%以上0.25%未満の場合  
税額控除額＝教育訓練費×[8%+(教育訓練費割合－0.15%)×40]
- ③教育訓練費割合が0.15%未満の場合  
本制度を利用することはできません。

(※)「労務費」とは、使用人(5頁参照)について法人等が負担する費用として損金に算入されるもので、次に掲げる(i)～(iii)の合計額です。

#### (i) 給与等

俸給、給料、賃金、歳費及び賞与並びにこれらの性質を有する給与です。

#### (ii) 法定福利費

以下に掲げる費用の合計額です(使用人本人の負担分は除きます)。

- ・健康保険の保険料(介護保険の保険料を含みます。)
- ・労働基準法の規定による休業補償
- ・厚生年金保険の保険料(厚生年金基金の掛金を除きます。)
- ・労働保険(雇用保険及び労災保険)の保険料
- ・児童手当拠出金
- ・船員保険の保険料
- ・石炭鉱業年金基金の掛金
- ・石綿による健康被害の救済に関する法律に基づく一般拠出金

#### (iii) 教育訓練費(詳細は6頁以降を参照してください。)

# Annexe n°9-1

## Plan pour la sécurisation de l'opportunité professionnelle des jeunes (1)

青少年の雇用機会の確保等に関して事業主が適切に対処するための指針

### 第一 趣旨

この指針は、雇用対策法第七条に定める事項に関し、事業主が適切に対処することができるよう、我が国の雇用慣行、近年における青少年の雇用失業情勢等を考慮して、事業主が青少年の有する能力を正当に評価するための募集及び採用の方法の改善その他の雇用管理の改善並びに実践的な職業能力の開発及び向上を図るために講ずべき措置について定めたものである。

なお、中学校、高等学校又は中等教育学校の新規卒業予定者については、経済団体、学校及び行政機関による就職に関する申合せ等がある場合には、それを踏まえた措置を講ずることとして差し支えないものである。

### 第二 事業主が青少年の募集及び採用に当たって講ずべき措置

事業主は、青少年の募集及び採用に当たり、就業等を通じて培われた能力や経験について、過去の就業形態や離職状況等にとらわれることなく、人物本位による正当な評価を行うべく、次に掲げる措置を講ずるように努めること。

- 一 ミスマッチ防止の観点から、募集及び採用の時点において、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を明示すること。
- 二 意欲や能力を有する青少年に応募の機会を広く提供する観点から、学校等の卒業者についても、学校等の新規卒業予定者の採用枠に応募できるような募集条件を設定すること。

また、学校等の新規卒業予定者等を募集するに当たっては、できる限り年齢の上限を設けないようにするとともに、上限を設ける場合には、青少年が広く応募することができるよう検討すること。

- 三 学校等の新規卒業予定者等の採用時期については、春季の一括採用が雇用慣行として定着しているところであるが、何らかの理由により当該時期を逸した青少年に対しても応募の機会を提供する観点から、通年採用や秋季採用の導入等を積極的に検討すること。

- 四 職業経験が少ないこと等により、青少年を雇入れの当初から正社員として採用することが困難な場合には、若年者トライアル雇用等の積極的な活用により、当該青少年の適性や能力等についての理解を深めることを通じて、青少年に安定した職業に就く機会を提供すること。

なお、青少年の募集に当たっては、企業の求める人材像や採用選考に当たって重視する点等を明示し、いわゆるフリーター等についても、その有する適性や能力等を正当に評価するとともに、応募時点における職業経験のみならず、ボランティア活動の実績等を考慮するなど、その将来性も含めて長期的な視点に立って判断することが望ましい。

また、採用内定者に対しては、文書により、採用の時期、採用条件及び内定の取消し事由等を明示するとともに、採用内定者が学校等を卒業することを採用の条件としている場合についても、内定時にその旨を明示するよう留意すること。

## Annexe n°9-2

# Plan pour la sécurisation de l'opportunité professionnelle des jeunes (1)

### 第三 事業主が定着促進のために講ずべき措置

#### 一 雇用管理の改善に係る措置

事業主は、青少年について、早期に離職する者の割合が高いことを踏まえ、職場への定着を図る観点から、次に掲げる措置を講ずるよう努めなければならない。

- (一) 青少年が、採用後の職場の実態と入社前の情報に格差を感じることをないよう、業務内容、勤務条件、職場で求められる能力・資質、キャリア形成等についての情報を明示すること。
- (二) 意欲や能力を有する青少年に安定した雇用機会を提供するため、期間を定めて雇用されていること等により不安定な雇用状態にある青少年が希望した場合に、正社員への登用の可能性が与えられるような仕組みを検討すること。

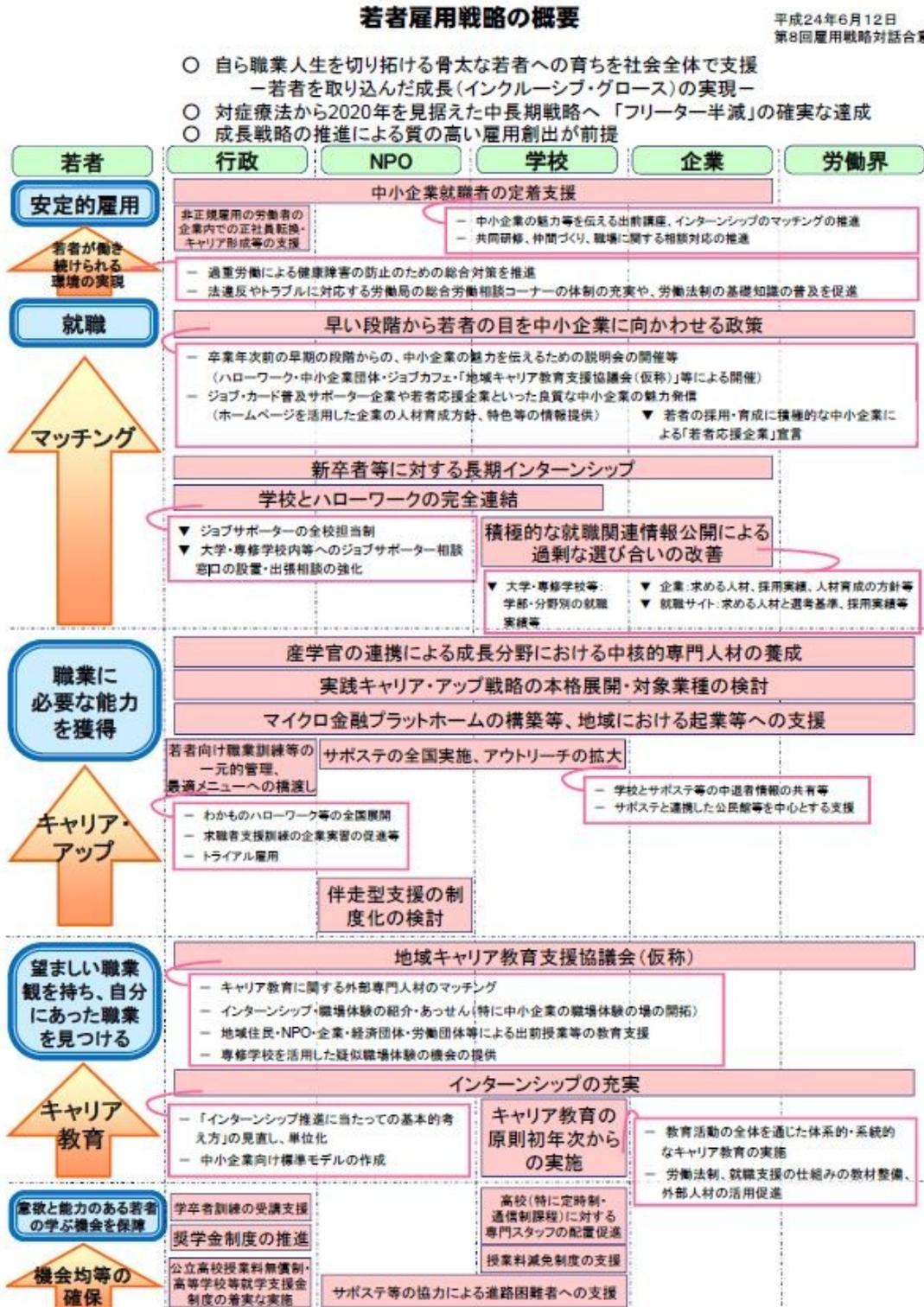
#### 二 実践的な職業能力の開発及び向上に係る措置

事業主は、青少年の職場への定着を図る観点から、職業に必要な実践的な職業能力の開発及び向上を図ることが重要であることにかんがみ、次に掲げる措置を講ずるよう努めること。

- (一) O J T（業務の遂行の過程内において行う職業訓練）及びO F F—J T（業務の遂行の過程外において行う職業訓練）を計画的に実施すること。
- (二) 職業能力開発促進法（昭和四十四年法律第六十四号）第十条の二第二項に規定する実習併用職業訓練を必要に応じ実施すること。

# Annexe n°10

## Infographie de la stratégie pour l'emploi des jeunes



Plan pour la revitalisation du Japon (révision de 2014)

「日本再興戦略」改訂2014の概要

改訂の基本的考え方

- この1年間、「3本の矢」によってもたらされた変化を一過性のものに終わらせず、経済の好循環を引き続き回転させていく。
- そのため、日本の「稼ぐ力」を強化。同時に、「日本再興戦略」で残された課題（働き方、医療、農業等）にも対応。
- テフシ状況から脱却しつつある今こそがラストチャンス。企業経営者や国民一人一人に、具体的な行動を促していく。

1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

改革に向けての100の挑戦

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
  - コーポレートガバナンス・コードの策定
- ② 《公的・准公的資金の運用の在り方の見直し》
  - GPFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し
- ③ 《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
  - 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、IJF等の供給

「国を変える」

- ④ 《成長志向型の法人税改革》
  - 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す
- ⑤ 《イノベーションの推進とロボット革命》
  - 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
  - ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

⑧ 女性の更なる活躍促進

- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

⑦ 働き方の改革

- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

⑨ 外国人材の活用

- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の見直し
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

⑥ 攻めの農林水産業の展開

- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（6次産業化、輸出の促進）

⑩ 健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供

- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

成長の成果の全国波及

地域活性化／中堅・中小企業・小規模事業者の革新

- 地域活性化施策をワンパッケージで実現するプラットフォームの構築
- 中堅・中小企業・小規模事業者によるふるさと名物応援と戦略産業の育成
- 地域ぐるみの農業の6次産業化、酪農家の創意工夫、魅力ある観光地域づくり
- PPP/PMを活用したインフラ運営の実現

地域の経済構造改革

- 都市機能や産業・雇用の集約・集積とネットワーク化
- 東京への人口流出の抑制
- ⇒ 司令塔となる本部の設置、政府一体の推進体制の構築

更なる成長に向けた対応

実現し進化する戦略／経済の好循環のための取組の継続／改革への集中的取組み（国家戦略特区の強化等）

## Annexe n°12

### Classement des universités qui s'investissent le plus dans l'insertion professionnelle de leurs étudiants

順位	設置	大学名	所在地	ポイント
1	私	明治大学	東京	394
2	私	金沢工業大学	石川	216
3	私	立命館大学	京都	130
4	私	法政大学	東京	125
5	国	九州工業大学	福岡	91
6	私	産業能率大学	東京	75
7	国	福井大学	福井	72
//	私	中央大学	東京	72
9	私	青山学院大学	東京	68
10	私	近畿大学	大阪	65
11	私	日本大学	東京	58
12	私	東京理科大学	東京	55
13	私	早稲田大学	東京	51
14	国	一橋大学	東京	48
15	私	立教大学	東京	47
16	私	福岡工業大学	福岡	46
17	私	関西大学	大阪	41
18	私	京都産業大学	京都	38
19	私	慶應義塾大学	東京	35
//	私	大阪工業大学	大阪	35
21	私	昭和女子大学	東京	31
22	私	芝浦工業大学	東京	30
//	私	豊田工業大学	愛知	30
24	公	国際教養大学	秋田	29
//	私	専修大学	東京	29
26	国	東京大学	東京	28
//	私	東京都市大学	東京	28
28	公	富山県立大学	富山	27
//	私	武蔵大学	東京	27
30	私	学習院大学	東京	26
//	私	東洋大学	東京	26
32	私	成蹊大学	東京	24
33	国	長岡技術科学大学	新潟	22
//	私	東京女子大学	東京	22
35	国	名古屋大学	愛知	21
36	私	愛知大学	愛知	20
//	私	中京大学	愛知	20
38	私	日本女子大学	東京	19
39	国	九州大学	福岡	18
//	私	同志社大学	京都	18

# Annexe n°13

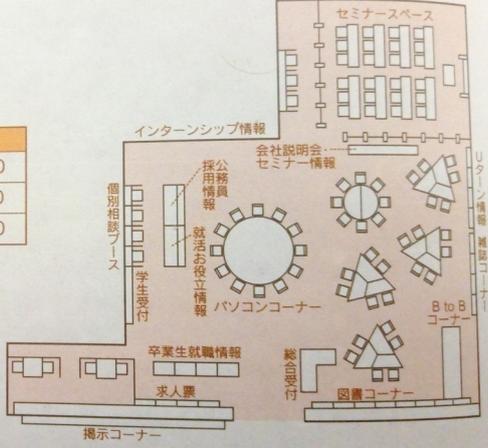
## Plan des différents Career Center de l'université Hosei

**●市ヶ谷キャンパス【外濠校舎2階】**

◆キャリアセンター市ヶ谷事務課  
〒102-8160 東京都千代田区富士見2-17-1  
TEL 03-3264-9604 FAX 03-3264-9602

▼開室時間

窓口		時間
通常	月・水・木・金曜日	9:00~18:00
	火曜日	12:30~18:00
	土曜日	9:00~12:00

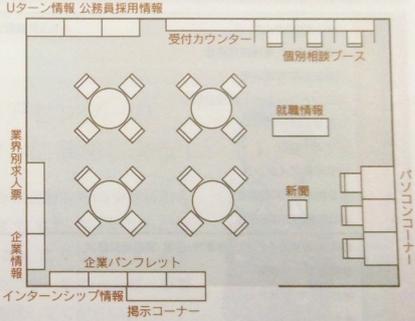



**●小金井キャンパス【管理棟2階】**

◆キャリアセンター小金井事務課  
〒184-8584 東京都小金井市梶野町3-7-2  
TEL 042-387-6046 FAX 042-387-6012

▼開室時間

窓口		時間
通常	月・水・木・金曜日	9:00~17:00
	火曜日	12:30~17:00
	土曜日	9:00~12:00

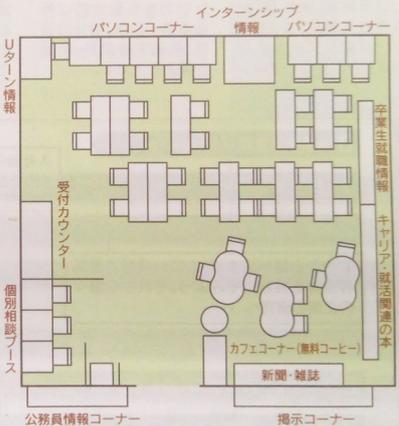



**●多摩キャンパス【総合棟2階】**

◆キャリアセンター多摩事務課  
〒194-0298 東京都町田市相原町4342  
TEL 042-783-2171 FAX 042-783-2170

▼開室時間

窓口		時間
通常	月・水・木・金曜日	9:00~17:00
	火曜日	12:30~17:00
	土曜日	9:00~12:00

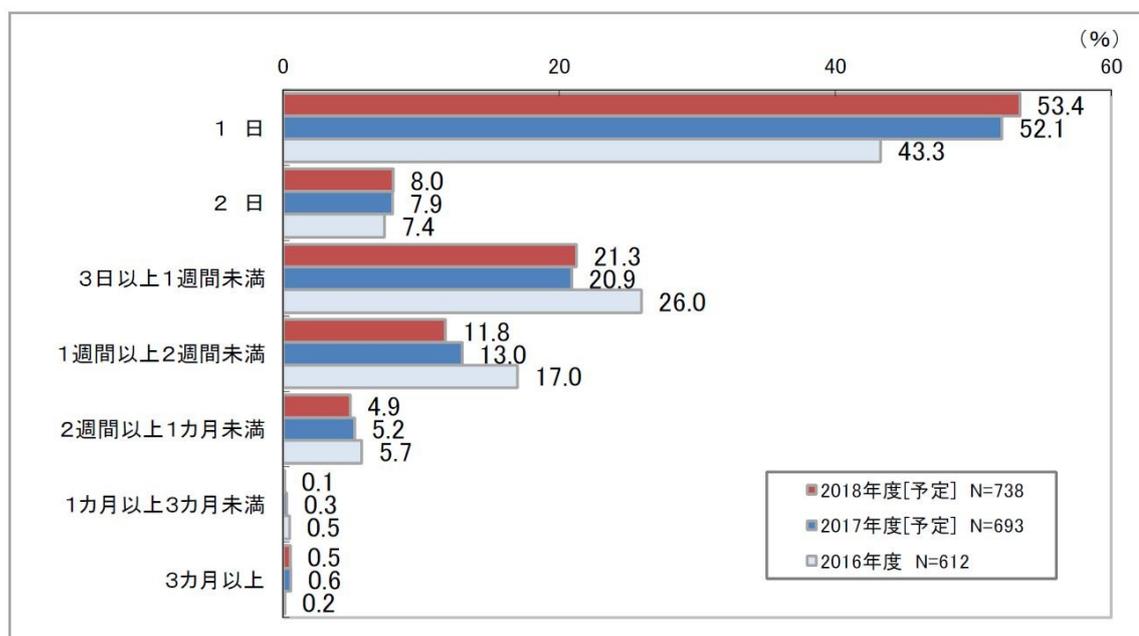
Source : Livret de recherche d'emploi des étudiants de l'université Hosei



## Annexe n°15

### Durée moyenne des internship

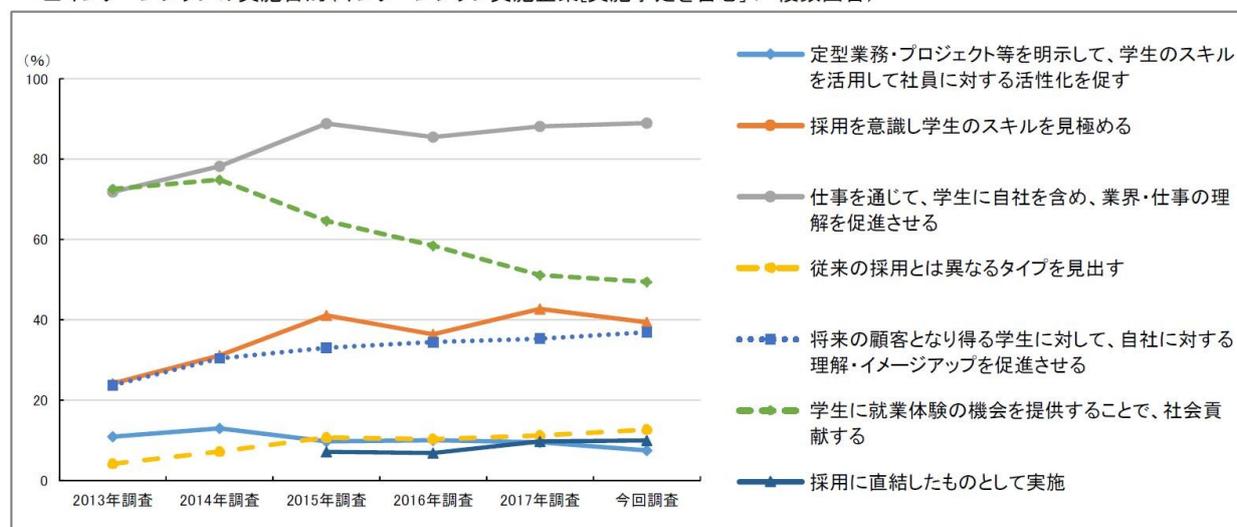
■ インターンシップの実施期間(各年度のインターンシップ実施企業[実施予定を含む] / 各年度単一回答)



Source : [https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf)

### Objectifs de l'internship pour les entreprises

■ インターンシップの実施目的(インターンシップ実施企業[実施予定を含む] / 複数回答)

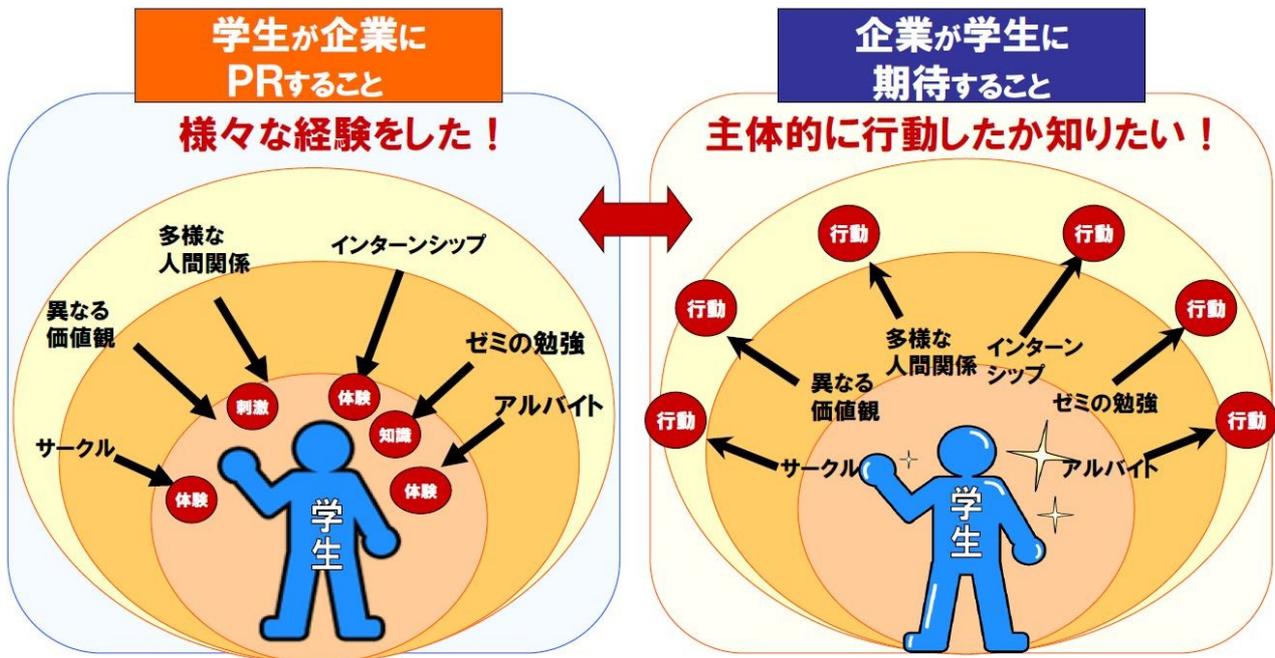


Source : [https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215\\_02.pdf](https://www.recruitcareer.co.jp/news/20180215_02.pdf)

## Annexe n°16-1

### Détail des éléments valorisés par les entreprises japonaises lors du recrutement d'étudiants issus de filières non techniques

#### 企業は学生のどこを見ているのか ①



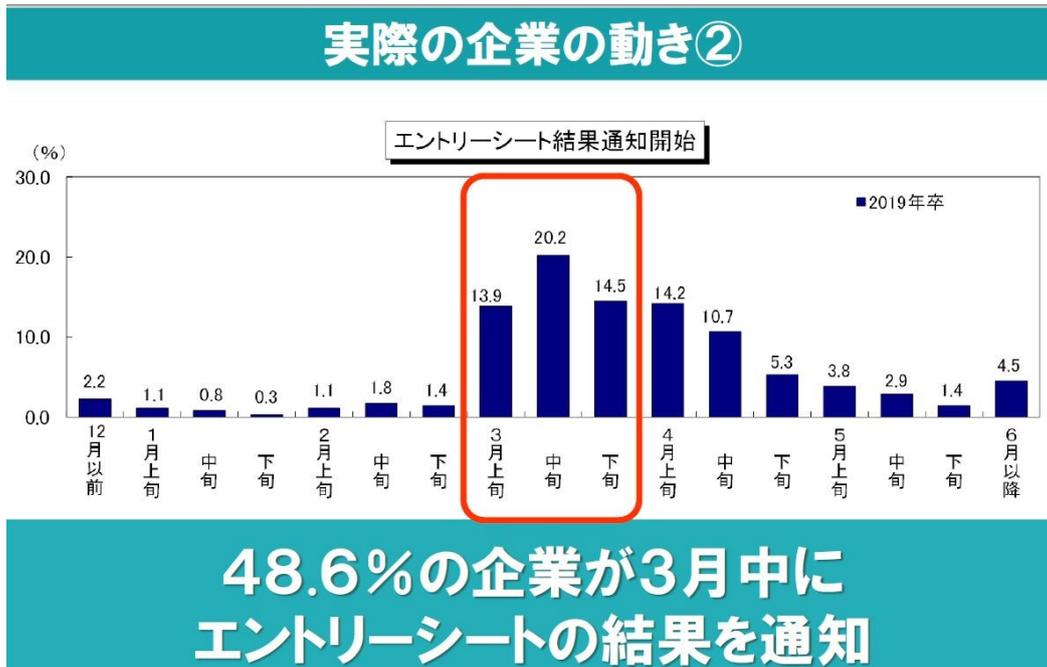
#### キャリアタス就活2020

[career+]

Source : diapositive de la première réunion d'orientation pour la recherche d'emploi des étudiants issus de filières non techniques de l'université Hosei

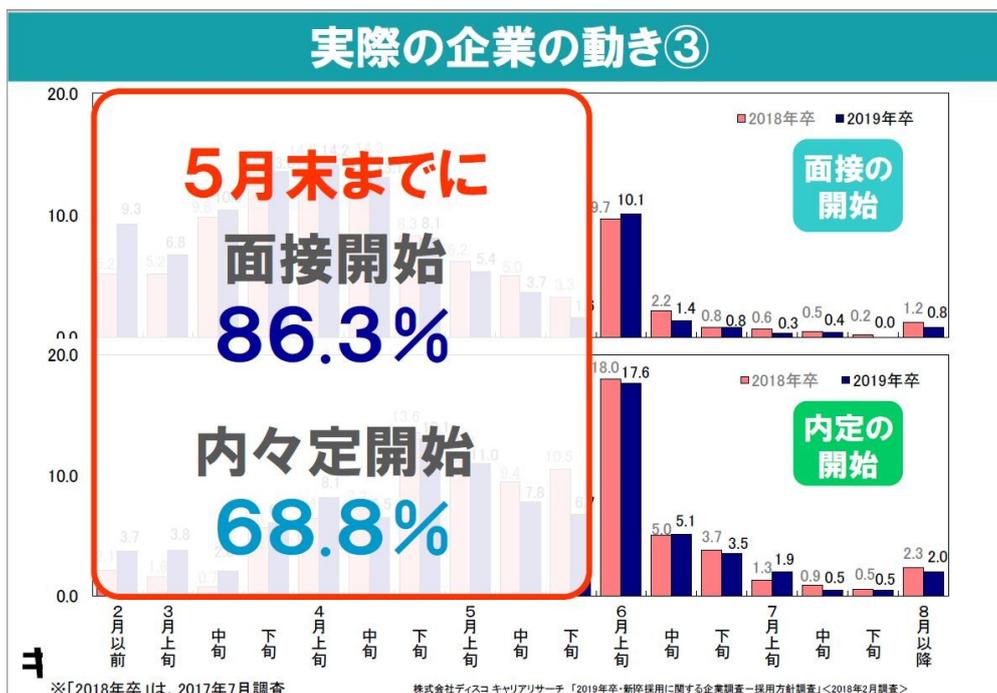
## Annexe n°16-2

### Période à laquelle les résultats de la sélection sur dossier sont annoncés



Source : diapositive de la première réunion d'orientation pour la recherche d'emploi des étudiants issus de filières non techniques de l'université Hosei

### Proportion des entreprises qui commencent les entretiens et de celles qui remettent leurs promesses d'embauche avant juin



Source : diapositive de la première réunion d'orientation pour la recherche d'emploi des étudiants issus de filières non techniques de l'université Hosei

# Annexe n°17-1

## Liste des entreprises participant à la foire à l'emploi de l'université Hosei (1)

五十音順参加企業 INDEX			
五十音	企業・団体名	頁	
A	ADEKA	32	
	ALSOK グループ	24	
	ANACargo	33	
	ANA エアポートサービス	23	
	ANA 成田エアポートサービス	33	
D	D2C	36	
	DMG 森精機	34	
G	GS ユアサ	28	
H	Hitz 日立造船	25	
J	JALUX	33	
	JAL スカイ	33	
	JAL ナビア	35	
	JA 三井リース	26	
	JNC	38	
	JR 九州 (九州旅客鉄道)	35	
	JR 東海 (東海旅客鉄道)	29	
	JR 東日本 (東日本旅客鉄道)	25	
	JTB	21	
	JXTG エネルギー	29	
K	KADOKAWA	25	
	KDDI	23	
L	LIXIL	21	
N	NEC (日本電気)	22	
	NEC ソリューションイノベータ	31	
	NEC プラットフォームズ	32	
	NSD	32	
	NTN	29	
	NTT データ CCS	30	
	NTT ドコモ	25	
	NTT 東日本 (東日本電信電話)	23	
P	PALTAC	36	
	PlanDoSee	29	
S	SCSK	28	
	SMBC 信託銀行	37	
	SMBC 日興証券	24	
T	THK	26	
	TIS	28	
	TKC	30	
	TOTO	23	
U	UCC 上島珈琲 <i>ユ JB</i>	27	
Y	YKK グループ (YKK・YKKAP)	25	
	あいおいニッセイ同和損害保険	22	
あ	愛知銀行	38	
	アイリスオーヤマ	26	
	あおぞら銀行	25	
	青山商事グループ	29	
	アクセンチュア	21	
	曙ブレーキ工業	32	
	アサツーディ・ケイ	33	
	アサヒ飲料	23	
	旭化成	37	
	旭化成ホームズ	31	
	朝日新聞社	29	
	あ	朝日信用金庫	37
		朝日生命保険	26
		アサヒビール	25
		足利銀行	36
味の素		25	
アスクル		37	
アステラス製薬		23	
アドバンテスト		24	
アニヴェルセル		37	
アビームコンサルティング		34	
アフラック		26	
アマノ		34	
アルプス技研		34	
アルプス電気		24	
アンリツ		34	
イー・ギャランティ		38	
イオンリテール		26	
インダ		36	
いすゞ自動車		24	
出光興産		30	
イトーキ	33		
イトーヨーカ堂	28		
伊藤園	22		
伊藤忠ケミカルフロンティア	32		
伊藤忠食品	35		
伊藤忠丸紅住商テクノスチール	38		
伊藤忠ロジスティクス	37		
伊藤ハムグループ	37		
稲畑産業	27		
因幡電機産業	32		
岩谷産業	21		
インテック	28		
う	内田洋行	26	
	宇部興産	28	
え	エイチ・アイ・エス	25	
	エイベックス・グループ・ホールディングス	31	
	エーザイ	31	
	エービーシー商会	24	
	エームサービス	32	
	江崎グリコ	22	
	エスピー食品	27	
	エフビコ	31	
お	オービック	26	
	大塚商会	24	
	大塚製薬	21	
	大林組	31	
	岡三証券	24	
	岡村製作所	24	
	岡谷鋼機	24	
	沖データ	28	
	沖電気工業	21	
	小田急エージェンシー	35	
	小田急電鉄	21	

Source : livret de la foire à l'emploi de l'université Hosei (2018)

# Annexe n°18

## Liste des qualifications accessibles en fonction de la faculté

資格課程を受講できる学部・学科	
<b>全学部</b> 図書館司書 <sup>*5</sup> 学校図書館司書教諭 <sup>*5</sup> 社会教育主事(任用資格) <sup>*5</sup> 博物館学芸員	航空従事者技能証明(家用操縦士) <sup>*6</sup> 航空従事者技能証明(事業用操縦士) <sup>*6</sup> 等級限定(陸上単発ピストン機及び陸上単発タービン機) <sup>*6</sup> 等級限定(陸上多発ピストン機及び陸上多発タービン機) <sup>*6</sup> 計器飛行証明 <sup>*6</sup> 特定操縦技能審査 <sup>*6</sup>
<b>文学部 地理学科</b> 測量士補	電気主任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>文学部 心理学科</b> 認定心理士 <sup>*5</sup> 社会調査士	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>社会学部</b> 社会福祉士 <sup>*1</sup> 精神保健福祉士 <sup>*1</sup> スクール(学校)ソーシャルワーカー <sup>*5</sup> 社会福祉主事(任用資格)	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>現代福祉学部 福祉コミュニケーション学科</b> 認定心理士 <sup>*5</sup> 社会福祉主事(任用資格) (公財)健康・体力づくり事業財団健康運動指導士 <sup>*1</sup> 健康運動実践指導士 <sup>*1</sup> (公財)日本体育協会アスレティックトレーナー <sup>*4</sup> (公財)日本体育協会スポーツ指導基礎資格) スポーツ指導者協会 日本トレーニング指導者協会 トレーニング指導者 <sup>*1</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>現代福祉学部 臨床心理学科</b> 認定心理士 <sup>*5</sup> 社会福祉主事(任用資格)	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>スポーツ健康学部</b> スポーツ指導基礎資格) スポーツ指導者協会 日本トレーニング指導者協会 トレーニング指導者 <sup>*1</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>理工学部 電気電子工学科</b> 電気主任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>理工学部 機械工学科 (航空操縦学専修)</b> 航空従事者技能証明(家用操縦士) <sup>*6</sup> 航空従事者技能証明(事業用操縦士) <sup>*6</sup> 等級限定(陸上単発ピストン機及び陸上単発タービン機) <sup>*6</sup> 等級限定(陸上多発ピストン機及び陸上多発タービン機) <sup>*6</sup> 計器飛行証明 <sup>*6</sup> 特定操縦技能審査 <sup>*6</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>デザイン学部 都市環境デザイン工学科</b> 技術士補(JABEE認定プログラマ) <sup>*5</sup> 技術士(建設部門) <sup>*3*</sup> 測量士補 <sup>*3</sup> 測量士 <sup>*3</sup> 土地家屋調査士 <sup>*4</sup> 一般・二級土木施工管理技士 <sup>*3</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>デザイン学部 建築学科</b> 技術士補(JABEE認定プログラマ) <sup>*5</sup> 技術士(建設部門) <sup>*3*</sup> 測量士補 <sup>*3</sup> 測量士 <sup>*3</sup> 土地家屋調査士 <sup>*4</sup> 一般・二級土木施工管理技士 <sup>*3</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>デザイン学部 都市環境デザイン工学科</b> 技術士補(JABEE認定プログラマ) <sup>*5</sup> 技術士(建設部門) <sup>*3*</sup> 測量士補 <sup>*3</sup> 測量士 <sup>*3</sup> 土地家屋調査士 <sup>*4</sup> 一般・二級土木施工管理技士 <sup>*3</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>生命科学部 環境応用化学科</b> 技術士(化学・応用理学・環境部門) <sup>*3</sup> 技術士補 <sup>*4</sup> 甲種危険物取扱者 <sup>*1</sup> 毒物劇物取扱責任者 作業環境測定士 <sup>*3</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>生命科学部 生命機能学科</b> 技術士(化学・応用理学・環境部門) <sup>*3</sup> 技術士補 <sup>*4</sup> 甲種危険物取扱者 <sup>*1</sup> 毒物劇物取扱責任者 作業環境測定士 <sup>*3</sup>	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士
<b>生命科学部 応用植物科学科</b> 技術士(農業部門・植物保護) <sup>*3</sup> 技術士補 <sup>*4</sup> 樹木医 <sup>*3*</sup> 樹木医補 <sup>*3</sup> 自然再生士 <sup>*3</sup> 自然再生士補	電気分任技術者 <sup>*2</sup> 第一級陸上無線技術士 <sup>*4</sup> 第一級陸上特殊無線技士 第二級・第三級海上特殊無線技士

Source : brochure de l'université Hosei (2018)

# Annexe n°19-1

## Questionnaire d'enquête (page 1)

アンケートへのご協力をお願い

調査タイトル：大学生のキャリア構築

調査者名：法政大学 ボンディス・ジャンパティスト

調査目的：大学生の学年によるキャリアセンターの利用実態

以下のアンケートにお答えいただけると幸いです。

1. 現在は何年生ですか。（1年生 2年生 3年生 4年生 それ以上）
2. キャリアセンターに行ったことがありますか。（はい いいえ）
3. 「はい」の人は普段は一ヶ月に何回ぐらい行きますか？（定期的には利用していない 1回 2回 3回 4回 それ以上）
4. 「いいえ（キャリアセンターに一回も行ったことがない）」と答えた人はどうしてですか。（自由回答）
5. これまでにキャリアセンターでどのような指導を受けましたか / 相談をしましたか。（自由回答）
6. 自分が入社したい企業はもう見つかりましたか。（はい いいえ）

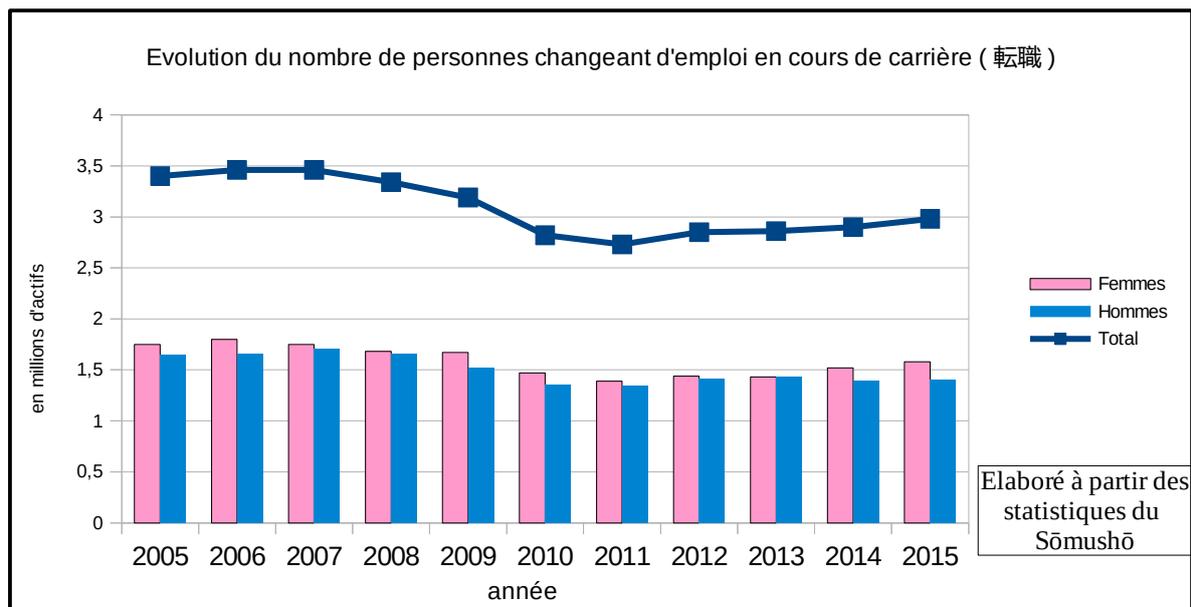
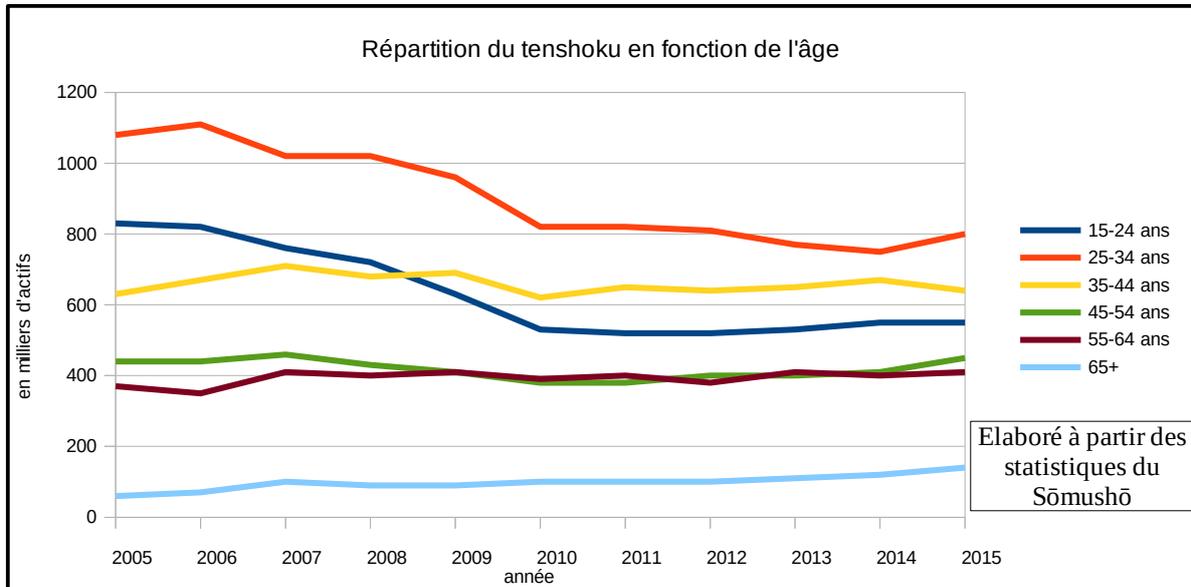
「はい」の人→何という企業ですか。（自由回答）

「いいえ」の人→どんな業界で働きたいですか？（自由回答）



## Annexe n°20

### Statistiques du changement d'emploi en cours de carrière





## Annexe n°21-2

### Exemple de rirekisho (page 2)

西暦	月	免許・資格		
2016	4	TOEIC 990 点 取得		
2016	8	日本語能力試験 2 級 取得		
最寄り駅		扶養家族数 (配偶者を除く)	配偶者	配偶者の扶養義務
東西線 飯田橋駅		1 人	無	無

特技・趣味  
 特技：合気道（壱級）  
 趣味：読書、アニメ、ゲーム  
 得意科目：社会学

#### 自己PR

私の強みは私の言語力です。母語のフランス語に加えて、幼時から英語を学び始め、現在まで勉強と海外旅行を通じてネイティブレベルに達成しました。2013年にドゥニ・ディドロ大学に入学したことをきっかけに日本語も学び始め、2016年に名古屋外国語大学に留学して日本語能力試験2級を取得しました。2017年9月より大学院生として法政大学に留学し、日本語能力試験1級を取得したいと思います。その二つの留学を通じて、日本の社会によく接して様々な面から日本の社会を観察することができ、日本で就職することができたと考えるようになりました。

2012年以来、私はフランスの「Journal du Japon」、いわば「日本の新聞」という組合に加入し、日本のサブカルチャーについての記事を書く過程で日本についての興味と理解を深めてきました。最初は簡単な記事が任せられましたが、経験をたくさん積んできた先輩の指導で私も経験を重ね、以前より難しい仕事を任せられるようになりました。記事を書くことに加えて、日本の漫画家やアニメ監督のインタビューもよく任せられています。2017年に来日して以来、私は初めて日本語でインタビューを行い、少年ジャンプの編集部や漫画家の滝沢聖峰氏にインタビューすることができました。

大学と大学院の時代には私が授業で提出しました翻訳がいつも指導者に高く評価されていました。今年の9月は大学院を卒業、今後も仕事を通じて私の言語力を活かせる仕事を目指してまいりたいと考えております。