



HAL
open science

**Transformation du Système de Rémunération et Ses
Enjeux socio-économiques dans l'Industrie Japonaise :
essai d'Interprétation. Les nouvelles Politiques Salariales
des Entreprises Japonaises.**

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara. Transformation du Système de Rémunération et Ses Enjeux socio-économiques dans l'Industrie Japonaise : essai d'Interprétation. Les nouvelles Politiques Salariales des Entreprises Japonaises. : Working paper LEST ; 12. 1985. halshs-03769527

HAL Id: halshs-03769527

<https://shs.hal.science/halshs-03769527>

Preprint submitted on 5 Sep 2022

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.

**Transformation du Système de Rémunération et Ses Enjeux socio-économiques dans
l'Industrie Japonaise : Essai d'Interprétation**

Hiroatsu NOHARA
Chercheur au CNRS,
Aix-Marseille Université, LEST-CNRS

Ce texte a été publié, après avoir été partiellement modifié, dans la « Revue Française de
Gestion » éditée par F.N.E.G. sous le titre de
« Les nouvelles Politiques Salariales des Entreprises Japonaises »,
Revue française de Gestion, N°51, Mars-Avril-Mai 1985, pp36-48.

Ce texte a pour but de mettre en évidence un certain nombre de pressions les perceptibles qu'exercent sur le système de gestion de la main-d'oeuvre, les changements économique, socio-démographique et technique actuellement en cours dans l'industrie japonaise, et de s'interroger sur leur implication en matière de système de rémunération.

En effet, les grandes turbulences des appareils productifs depuis le milieu des années 70, le ralentissement de l'accumulation du capital et l'incertitude économique persistante continuent non seulement à peser lourdement sur la gestion économique de la masse salariales¹ - d'ailleurs au Japon comme dans d'autres pays industrialisés -, mais aussi à accentuer les diverses tensions non moins vives sur le plan de la cohérence du système de rémunération avec les conditions sociales qui contribuent à le définir. Compte tenu de l'ampleur des changements qui affectent l'industrie au début des années 80, il s'avère assez logique de prévoir que le système de fixation des salaires, devra subir à terme des modifications significatives - dont la direction n'est pas encore bien perçue - d'où naîtront de nouveaux enjeux.

Il nous paraît toutefois impossible de soutenir certaines perspectives, fréquemment mises en avant dans la littérature récente², qui convergent malgré certaines nuances, vers la transformation radicale du système actuel de rémunération comme résultat de la pression économique mécanique (retour aux jeux du marché) ou de la primauté de la logique du capital sur le travail (dilution des institutions de défense du salariat). Il est certes, vrai que ce type d'analyses recouvre un certain nombre de réalités concrètes, mais ceci ne paraît pas rendre compte véritablement des changements en cours. Ces changements se feront nécessairement à travers la médiation de multiples niveaux de régulation socio-économique en vigueur dont le processus ne peut se comprendre que si nous avons préalablement une vision globale de l'imbrication complexe entre le système de rémunération et la forme de socialisation du travail dans la société japonaise.

Ainsi, nous comptons mener l'essentiel de nos analyses sur deux plans : d'abord, en explicitant l'interaction entre les pratiques de gestion de la main-d'oeuvre, la forme d'existence de la qualification industrielle et les stratégies collectives des acteurs sociaux qui nous semblent conditionner le système de rémunération dans l'industrie japonaise ; ensuite, en décrivant les mécanismes concertés de la régulation socio-économique à partir desquels la

¹ Dans l'industrie, le poids de masse salariale dans la valeur ajoutée nette représentait : 41,9 % en 1970, 43,7 % en 1973, 53,4 % en 1975, 52,0 % en 1977, 47,5 % en 1979, 48,0 % en 1981. Analyses économiques des principales entreprises manufacturières. Banque du Japon.

² Voir notamment, K. Imai (ed.), Analyse de l'économie contemporaine : comportements de l'entreprise et problèmes de l'emploi, Nihonkeizaishinbunsha, 1977, Tokyo ; R. Magota, fin de la rémunération à l'ancienneté, Nihonkeizaishinposha, 1978, Tokyo ; C. Sautter, La flexibilité de l'emploi au Japon in Economie et Politique du Japon contemporain, E. H. E. S. S., 1978, Paris.

dynamique des changements sociaux se concrétisera progressivement en nouvelle forme de pratiques de la gestion des salaires.

Dans la première partie de ce texte, nous essaierons de donner une interprétation synthétique, à partir des analyses sur l'interaction entre le système de salaire et la socialisation du travail, du système de rémunération japonais qui est couramment défini dans la littérature économique comme, à la fois, le salaire à vie (Seikatsukyu) et la rémunération à l'ancienneté (Nenkoku).

Dans la seconde partie, nous mettrons en évidence les nouvelles contraintes économique, socio-démographique et technologique qui pèsent, au début des années 80, sur ce système de rémunération dans l'industrie japonaise.

La troisième partie rassemblera des observations empiriques, à partir desquelles nous tenterons de caractériser les changements du système de rémunération : d'abord, on présentera la composition complexe des éléments salariaux, en cherchant à y déceler les signes de changements qui semblent se manifester ces derniers temps ; ensuite, on rendra compte, à l'aide d'une étude de cas sur la gestion des salaires, des mouvements de rationalisation dans le mode de détermination du salaire de base (Kihonkyu), en se demandant quelle signification on peut en tirer quant à l'évolution de la gestion de la main d'oeuvre dans l'entreprise japonaise.

I - SYSTEME DE RÉMUNÉRATION ET SOCIALISATION DU TRAVAIL DANS L'INDUSTRIE JAPONAISE

Il convient tout d'abord de souligner que le système de rémunération est un construit social, et qu'il n'est donc ni un produit de la contingence culturelle ou historique, ni un résultat du déterminisme économique ou technologique dont les acteurs sociaux ne seraient que la courroie de transmission. En conséquence, le système de rémunération dans un pays ne peut se concevoir sans prendre en compte les relations du travail, en l'occurrence la forme de socialisation du travail spécifique à une société donnée. En d'autres termes, le mode de fixation des salaires dans un pays paraît à la fois révélateur de la forme de cristallisation institutionnelle des rapports sociaux - aussi bien du point de vue de la temporalité historique que de la singularité sociétale - et porteur de la force d'organisation de ces rapports sociaux. Il nous semble donc en découler la nécessité première de saisir cette interaction complexe, afin de pouvoir appréhender réellement la nature de transformations qui affectent le système de rémunération japonais que nous proposons de définir, pour opérationnaliser nos analyses, comme combinaison organique de deux mécanismes : salaire à l'ancienneté lié à l'accumulation spécifique de la capacité professionnelle ; salaire à vie correspondant aux

besoins de consommation selon l'âge des travailleurs dans le cadre du système de stabilité de l'emploi.

1. 1. Quelques aspects historiques du système de rémunération

L'historique du système de rémunération dans l'industrie ne pourra être abordé que sommairement dans ce texte, bien que l'on dispose de nombreuses recherches en la matière³. Nous nous contentons ici d'évoquer deux faits historiques qui nous paraissent importants.

1.1.1. Beaucoup de documents s'accordent à montrer que l'apparition de mécanismes les plus fondamentaux (la rémunération à l'ancienneté surtout) qui président au système actuel de rémunération, remonte jusqu'au début des années 20. Les années 20 correspondent en effet à une époque de transition industrielle, en ce sens que le Japon s'engagea dans la voie de la structuration des industries lourdes (sidérurgie, construction navale, mécaniques lourdes, etc...) sur la base de la concentration financière, et notamment de la rationalisation productive avec des apports massifs de technologies importées. Cette naissance des industries capitalistiques, issue d'une rupture assez radicale avec les techniques locales - menée sous l'impulsion de l'Etat - provoquèrent des changements très importants aussi bien sur l'organisation du travail que sur le marché du travail. En particulier, la tradition de la formation artisanale et les pratiques professionnelles qui y étaient associées se virent adaptées et absorbées systématiquement dans l'organisation des grandes entreprises. Dès lors, les relations du travail commencèrent, en accompagnement des discours paternalistes, à s'organiser autour de l'entreprise (apparition de la promotion interne, stabilisation des travailleurs, etc...). Parallèlement, la mobilité sur le marché du travail se réduisit de façon très significative⁴. Ce processus historique révèle donc que la genèse du système de rémunération japonais se trouve inséparable de cette rupture technique et du changement de mode d'apprentissage correspondant à l'émergence du marché interne du travail dans les grandes entreprises.

1.1.2. Quelques réflexions sur l'historique de la mensualisation des ouvriers, déjà à l'ordre du jour avant la seconde guerre mondiale, paraissent d'un grand intérêt pour la compréhension du système actuel de rémunération.

³ Voir par exemple, M. Sumiya, Histoire du travail salarié au Japon, Presse Universitaire de Tokyo, Tokyo, 1972 ; T. Magota, Historique et avenir du salaire Nenko : 100 ans de système de rémunération, Sangyorodochosasho, Tokyo, 1970.

⁴ D'après des enquêtes réalisées par la préfecture d'Osaka, le taux annuel de rotation de la main d'oeuvre industrielle dans la région d'Osaka connut une baisse sensible pendant les années 20. En effet, il représentait plus de 80 % à la fin des années 1910, alors qu'il continua à baisser - 55 % en 1921 _ jusqu'au niveau de moins de 30 % après l'année 1925. Enquête citées dans "Le capitalisme japonais et les syndicats ouvriers", M. Sumiya, Presse Universitaire de Tokyo, Tokyo, 1967.

Soulignons qu'avant guerre, les statuts socio-professionnels des ouvriers et des non-ouvriers se différencièrent considérablement à cause de la forte légitimation de la hiérarchie scolaire, tant pour la hiérarchie des salaires que dans le mode de rémunération. Les ouvriers étaient alors payés au temps fixe, et souvent à la journée⁵, tandis que les non ouvriers étaient rémunérés au mois, tout en bénéficiant de ce que cela comporta comme avantage en matière de primes⁶, voire de sécurité d'emploi.

La mensualisation des ouvriers, conçue par les mouvements ouvriers comme un des objectifs majeurs de la démocratie industrielle, connu, dès la reconnaissance juridique des syndicats sous l'Occupation, un énorme bond en avant et sa généralisation fut quasi-immédiate. Ainsi, cette revendication syndicale mit le système de rémunération sur la voie d'une nouvelle définition qui marqua le passage des rapports unilatéraux "paternalistes" aux rapports contractuels, et en même temps joua un rôle déterminant dans la consolidation institutionnelle des "acquis sociaux"⁷ (salaire à vie, emploi à vie, égalitarisme statutaire). Toutefois, il faut reconnaître que ce mouvement de mensualisation fut à la fois facilité - relativement aux autres pays occidentaux et conditionné profondément par l'existence préalable des normes sociales de la gestion de la main d'oeuvre, indissociables du développement historique du marché interne du travail dans l'industrie depuis les années 20.

a) La structuration du marché interne du travail dans les industries stratégiques engendra progressivement la norme socio-professionnelle du contrat à durée illimitée - même si celle-ci n'empêcha pas des licenciements périodiques des ouvriers - et ainsi prépara la voie à des pratiques d'emploi à vie, type de contrat de l'emploi nullement incompatible, du moins en forme, avec la mensualisation des ouvriers.

b) Compte tenu de la dilution historique de la notion du métier -les supports institutionnels (système d'apprentissage, formation professionnelle dans le système scolaire) n'étant pas constitués-. La démarcation professionnelle, les groupes professionnels ou encore les syndicats de métier ne purent acquérir une grande légitimité tant sur le marché du travail que dans l'action collective. Dans un tel contexte, se développa la notion de carrière ouvrière,

⁵ Remarquons au passage que le salaire à la pièce ou au rendement fut très rare historiquement dans l'industrie japonaise. Cf. T. Shirai, *Gestion du personnel dans le Japon contemporain*, Tokyo, 1982.

⁶ Les avantages tels que le bonus ou le capital de départ _ qui sont maintenant généralisés à tous les travailleurs _ étaient réservés principalement aux non-ouvriers.

⁷ Le syndicat de l'Electricité (Densan) mit sur pied, en 1947, un nouveau schéma des salaires (incorporant les nouveaux acquis sociaux (mensualisation, salaire à vie, égalitarisme statutaire, etc...)). Cette première expression institutionnelle en matière de système de rémunération exerça une très forte influence sur toute l'industrie.

liée à l'apprentissage empirique sans détermination stricte de spécialités professionnelles, qui tendit peu à peu à se rapprocher de celle des non-ouvriers. Cette similitude des trajectoires professionnelles accéléra l'identification des ouvriers au mode de rémunération réservé traditionnellement aux non-ouvriers.

c) Deux grandes orientations, conçues sous l'Occupation dans le cadre de la politique dite "démocratique", exercèrent une influence décisive sur l'évolution des relations de travail après la guerre : la réforme de l'Éducation Nationale mit en place avec succès un système scolaire de masse - caractérisé par la simplification extrême des filières scolaires - en réduisant considérablement la hiérarchie des échelles scolaires ; la nouvelle Constitution se porta garant du droit syndical et du code de travail qui firent défaut en période avant-guerre. Cela donna alors l'impulsion à la création immédiate et massive des syndicats d'entreprise⁸ dont la caractéristique la plus saillante résida dans le rassemblement de tous les personnels, sans distinction catégorielle et y compris les agents de maîtrise, autour d'une unité syndicale basée sur l'entreprise. Cette forme d'organisation syndicale favorisa naturellement l'homogénéisation des statuts à l'intérieur de l'entreprise et la mensualisation des ouvriers. Par contre, ces syndicats d'entreprise - puissants dans les grandes unités de production - eurent tendance à négliger la mise en oeuvre d'institution de régulation macro-sociales (Sécurité Sociale, salaire minimum, différenciation des statuts entre réguliers et irréguliers) et à maintenir de fait certaines inégalités sociales entre les petites et les grandes entreprises⁹.

La mensualisation se révéla symbolique de l'action collective des travailleurs qui fut désormais hautement spontanée en période de l'immédiat après guerre marqué par une grande confusion économique et sociale. Ainsi, elle contribua non seulement à instaurer la forme actuelle de système de rémunération, mais aussi à transformer en pratiques contractuelles l'ensemble de normes implicites de la gestion de la main d'oeuvre. Par conséquent, elle façonna le mode de régulation socio-économique spécifique à l'industrie japonaise. Demandons-nous maintenant pourquoi ce mode d'organisation s'est pérennisé.

L'organisation patronale, caractérisée avant-guerre par le refus catégorique du syndicalisme et un comportement paternaliste, entama le processus d'acceptation -jalonné périodiquement de grands conflits sociaux- de ces nouveaux compromis, qui, au-delà du simple

⁸ Le taux de syndicalisation atteignit plus de 40 % en industrie dans les trois années qui suivirent la promulgation du code du travail (1946). K. Okochi, Les mouvements syndicaux post-guerre au Japon, Iwanami, 1972, Tokyo.

⁹ La stratégie de l'offensive du printemps (négociations collective nationale des salaires au printemps de chaque année) qui se développa depuis la fin des années 50, eut pour premier but de pallier ces difficultés inhérentes à cette forme d'organisation syndicale. Voir le Chapitre 2 de notre thèse, Espaces professionnels et dualisme du marché du travail au Japon, 1981, Université d'Aix-Marseille II, LEST-CNRS.

cadre de l'entreprise, s'inscrivirent largement dans le mouvement général de la "démocratisation" de la société japonaise. Les nouvelles règles du jeu s'installèrent assez rapidement dans les relations industrielles, même si elles introduisirent incontestablement une nouvelle rigidité au niveau de la gestion de l'emploi et de la masse salariale. La principale raison en fût, semble-t-il, que cette rigidité mécanique n'exclut pas à priori une certaine flexibilité de la gestion de l'entreprise, dans la mesure où les syndicats d'entreprise ne s'opposèrent guère ni aux changements productif, technique ou organisationnel, ni à la politique de recrutement des jeunes inexpérimentés -attitudes inhérentes à l'absence de la notion de démarcation professionnelle-, tant que l'emploi à vie et la garantie salariale selon l'âge (salaire à vie) ne furent pas directement en cause. D'où un type spécifique d'imbrication des jeux socio-économiques de rigidité-flexibilité qui aurait marqué l'évolution industrielle d'après-guerre.

En règle générale, les syndicats d'entreprise acceptèrent, face aux reconversions industrielles et fluctuations économiques inéluctables dans une économie de marché, une série de mesures de flexibilisation ; transfert interne du personnel à travers les postes de travail, ateliers ou établissement ; reconversions professionnelles au sein de l'entreprise ; assouplissement du contrôle syndical sur la durée du temps de travail, etc...

D'autres part, les entreprises recrutèrent quasi-exclusivement les jeunes qui arrivaient massivement sur le marché du travail, afin de satisfaire le besoin croissant en main d'oeuvre et d'assurer le contrôle de la progression de la masse salariale. En effet, cette main d'oeuvre juvénile se montra adaptable aux évolutions techniques et aussi correspondit à un coût salarial particulièrement avantageux dans un système où le salaire était fortement lié à l'âge et à l'ancienneté ; le rapport des salaires entre travailleurs débutants (20 - 24 ans) et âgés (50 - 54 ans) allait du simple au triple durant les années 50, bien qu'il tendit à se réduire régulièrement pour se stabiliser au rapport d'un à deux dans les années 70. Une telle politique de la main d'oeuvre qui misa sur le maintien de la pyramide des âges - réalisée et réalisable dans une condition démographique très favorable - créa, presque par les effets automatiques, les mouvements réguliers de flux des générations dans l'entreprise. Elle contribua ainsi à une stabilisation relative de la masse salariale¹⁰, à une mise en perspective claire des trajectoires professionnelles (avancement professionnel) dans l'entreprise, et à une minimisation des conflits organisationnels (promotion par exemple).

¹⁰ L'abaissement de l'âge moyen du personnel en raison du recrutement massif des jeunes s'est même traduit, au début des années 60, par la baisse relative de la part du coût salarial dans la valeur ajoutée, et ceci, malgré une augmentation générale et continue des niveaux des salaires.

Ces stratégies des acteurs sociaux, d'abord déployées autour de la mensualisation des ouvriers et ensuite consolidées par la recherche permanente des compromis entre la rigidité et la flexibilité, conféra dans le temps une solide légitimité au système de rémunération. Sa légitimation sociale favorisa l'établissement d'une norme de consommation, indispensable à la croissance du type keynésien. Cette légitimité ne cessa de se renforcer, au cours des années de la haute croissance industrielle, avec notamment l'évolution de la structure de l'offre de travail ; structure démographique (entrée massive des jeunes sur le marché du travail industriel) ; élévation continue des niveaux scolaires de la main d'oeuvre ; salarisation de la population active ; raréfaction générale de la main d'oeuvre, etc...

1.2. Mode d'articulation entre socialisation du travail et rémunération au début des années 70.

Nous examinerons ici, de manière un peu schématique, le mode concret d'articulation entre forme de socialisation du travail et système de rémunération qui s'est construit dans l'industrie japonaise au terme de longue croissance économique, en nous référant essentiellement au système scolaire et aux pratiques organisationnelles dans l'entreprise.

1.2.1. Le système scolaire japonais constitue un espace homogène, en ce sens que le contenu de l'enseignement se fonde en substance, quelle que soit l'étape scolaire, sur la formation générale et théorique¹¹. La conséquence immédiate en est que la formation professionnelle, incapable de produire une compétence professionnelle effective, ne peut acquérir une véritable validation sociale dans ce système scolaire, même si plusieurs filières d'enseignement professionnel s'ouvrent aux jeunes de plus de 15 ans à partir du second cycle de l'éducation scolaire. Au début des années 70, le taux d'accès d'une cohorte d'âge au second cycle de l'éducation secondaire s'élevait à un peu moins de 90 % dont 40 % seulement s'orientaient vers les filières d'enseignement professionnel (technique, commerce, agricole, etc...). Tout se passe donc comme si la formation générale tendait à marginaliser l'enseignement professionnel au sein des appareils scolaires, et de plus à rendre peu viable le système d'apprentissage déjà historiquement peu développé. Cette prédominance de la formation générale s'exerce d'ailleurs officiellement au niveau de la sanction d'une étape scolaire qui s'exprime - indépendamment des filières - au moyen des certificats uniques d'étude primaire, secondaire ou universitaire. Autrement dit, il n'existe pas de système de diplôme professionnels (du type C. A. P. ou diplôme d'ingénieur) associé à la classification professionnelle qui pourrait assurer la correspondance entre la formation initiale de base et le marché de l'emploi.

¹¹ voir en détail, H. Nohara, Enseignement technique, qualification industrielle et marché du travail, le cas du Japon, Ronéo, LEST-CNRS., 1982.

Ce système scolaire axé ainsi sur la formation théorique tend en revanche à conditionner une forme particulière de hiérarchie scolaire. Contrairement à la ramification de plus en plus poussée des filières scolaires qu'on observe en France, la fonction de production de la compétence générale semble *régulariser les mouvements scolaires et simplifier les nouveaux de sortie*. En effet, la distinction sommaire des étapes scolaires - primaire (éducation obligatoire : 9 ans de scolarité), secondaire (niveau baccalauréat : 12 ans) et universitaire (niveau licence : 16 ans) - traduit, au Japon, une différenciation intrinsèque des capacités potentielles qui sont à transformer ultérieurement en capacités effectives dans les différentes situations industrielles.

Cette hiérarchie scolaire à laquelle s'ajoute de façon complémentaire la hiérarchie des établissements au sein d'une étape scolaire (par exemple, le classement des établissements universitaires) devient alors une manifestation des "signaux" de la potentialité professionnelle à partir desquels les entreprises organisent la sélection et le recrutement de la main d'oeuvre. Comme on l'a déjà vu, les entreprises, notamment les grandes entreprises, recourent en majeure partie à ces jeunes débutants - passage direct entre école et entreprise - pour satisfaire leur besoin en main d'oeuvre.

Une telle articulation entre la non spécialisation professionnelle des jeunes et l'appel massif à leur recrutement contribue à structurer le marché du travail des nouveaux diplômés qui a, à plusieurs titres, des caractéristiques spécifiques : périodicité ponctuelle suivant le rythme scolaire, dans la mesure où ce marché "momentané" se manifeste une fois par an au moment des sorties scolaires : stratification selon les trois niveaux scolaires, dans le sens où l'insertion catégorielle des jeunes dépend grosso modo de ces trois niveaux de sortie (primaire - artisanat ; secondaire - ouvrier ; universitaire - non-ouvrier, aspirant cadre) : homogénéité de chaque strate de ce marché au niveau national, favorisé par une forte mobilité géographique des jeunes et le rôle des pouvoirs publics qui y interviennent comme le régulateur institutionnel et en même temps comme le plus gros employeur. Ces trois caractéristiques d'un tel marché conditionnent alors la formation *des salaires de départ (Shoninkyu)* qui, à la fois échelonnées selon les étapes scolaires et homogénéisées au-delà des diversités régionales ou industrielles, servent, tant pour les jeunes que pour les entreprises, de salaire de référence uniforme¹² - qui

¹² Pour les diplômés d'université scientifique (niveau licence), l'écart des salaires de départ, mesuré entre le premier décile et le neuvième décile, s'élève simplement à 20 000 yens, soit 700 F. Également pour les ouvriers débutants issus de l'enseignement secondaire, cet écart représente 18 000 yens, soit 600 F. d'autre part, les niveaux moyens de salaire de départ sont respectivement de 118, 220 yens (3 900 F) pour la première catégorie des jeunes et de 96, 286 yens (3 200 F) pour la seconde.

ressemblerait en fait au système minimum en France - sur lequel se fonde toute la hiérarchie des salaires à vie (ou à l'ancienneté)¹³.

1.2.2. Quant à la socialisation du travail au niveau de l'entreprise, il importe de souligner deux facteurs qui déterminent la stratification du salariat à partir de laquelle le système de rémunération tire sa légitimité.

En premier lieu, les jeunes débutants, dont la différence des niveaux scolaires marque la catégorisation de potentialités professionnelles s'insèrent distinctivement dans deux catégories ouvrière et non-ouvrière entre lesquelles il n'existe nulle possibilité de passage professionnel (par exemple, promotion des ouvriers vers les tâches administratives), sauf que la catégorie "technicien" regroupe, semble-t-il, à la fois les ouvriers expérimentés et les débutants diplômés d'université scientifique. Par conséquent, la différenciation professionnelle - mais non statutaire - entre ouvriers et non - ouvriers s'identifie à ce clivage intrinsèque entre la formation secondaire et la formation supérieure dont la légitimité et l'effet de structuration sont particulièrement forts. Les jeunes sans aucune capacité productive se situent systématiquement aux plus bas niveaux de la hiérarchie professionnelle au sein de chaque catégorie et leur évolution - professionnelle - et hiérarchique - s'organise, de manière autonome, autour de la hiérarchie ouvrière (jusqu'au contremaître) ainsi qu'autour de la hiérarchie non - ouvrière qui se prolonge jusqu'à la haute fonction (cadre dirigeant). Ce cloisonnement catégoriel - qui se révèle néanmoins de plus en plus contestable en raison du développement de la professionnalité ouvrière - s'associe à des pratiques de gestion qui consistent à différencier, dans le cadre des principes de rémunération qui s'appliquent uniformément à toutes les catégories, le rythme d'avancement salarial à l'ancienneté (et à l'âge) *en faveur des non-ouvriers*.

En second lieu, au-delà de ce clivage induit par la distinction des formations de base, les jeunes débutants partagent toutefois un trait commun qui façonne puissamment la stratification de ce même salariat. Ils ne sont porteurs d'aucune capacité professionnelle a priori. Cette caractéristique sous-tend les principes de la gestion de la main d'oeuvre - basés sur les critères comme l'âge ou l'ancienneté - qui tiennent compte, quelle que soit la nature du travail, du processus d'accumulation des connaissances professionnelles. La liaison entre l'âge, l'ancienneté et la qualification qui traverse implicitement la stratification du salariat japonais paraît avant tout s'appuyer sur la manière dont les travailleurs construisent leurs qualifications dans un cadre précis des pratiques organisationnelles.

¹³ Toutes les analyses économétriques démontrent que la "pénurie" des jeunes, phénomènes quasi-permanent durant la haute croissance, a eu pour conséquence de maintenir ce mécanisme en état d'extrême tension dont profitaient les syndicats pour faire répercuter les hausses de minima de départ sur toute la hiérarchie des salaires. Cf. A. Mizuno, Dynamique de la structure des salaires, Shinposha, 1973, Tokyo.

notons d'abord que contrairement à ce qui se passe en France, le poste de travail ne constitue pas l'unité de base, ni pour apprécier le savoir et le savoir-faire des travailleurs, ni pour mettre en oeuvre les systèmes de gestion sociale du travail¹⁴. D'ailleurs, les fiches descriptives des tâches n'existent pas au niveau de l'administration du personnel. Les jeunes recrues sont généralement affectés, après quelques mois de stage d'initiation, non pas à un poste de travail dont la fonction et la classification sont clairement définies dans l'organigramme, mais à un groupe de travail correspondant à un certain découpage de "zone d'activité" au sein de laquelle plusieurs types de tâche se répartissent. Ce sont les agents d'encadrement qui les initient aux activités concrètes du groupe, tout en mobilisant les aides implicites ou explicites des travailleurs expérimentés. Pour faciliter l'introduction des jeunes débutants et finalement la transmission décentralisée des savoirs-faire collectifs, la forme, spécifique au Japon, d'organisation du travail semble jouer un rôle très important. En effet, celle-ci se caractérise par une flexibilité, associée à la rotation des postes et à la polyvalence professionnelle, qui permet d'organiser les activités de façon souple selon les variabilités et organisationnelles. De nombreux travaux sociologiques constatent d'ailleurs que la majeure partie des travailleurs tendent à tourner d'un poste à l'autre au sein d'une zone d'activité sous l'initiative des chefs hiérarchiques immédiats qui veillent à ce que s'améliorent les niveaux de capacité collective du groupe. Les travailleurs non expérimentés acquièrent donc leurs compétences professionnelles sur le tas, au fur et à mesure qu'ils connaissent et approfondissent, moyen de la rotation entre postes de travail, une certaine gamme de tâches ayant des contenus professionnel et technique différents. De plus, il arrive souvent que ces travailleurs se déplacent en dehors d'une zone d'activité au cours de leurs longues carrières professionnelles : mobilité interne au travers des sections, départements ou établissements¹⁵. Ce type de mouvements internes est systématisé notamment chez les diplômés d'université qui peuvent éventuellement atteindre les positions hiérarchiques les plus élevées. Ce constat nous conduit alors à mettre l'accent sur le fait que ces pratiques d'organisation visent à former, dans quelque catégorie professionnelle ou hiérarchique que ce soit, un haut degré de généralité professionnelle. Dans ce sens, la très haute compétence - par exemple celui du haut management - se construit de la même manière que la professionnalité ouvrière¹⁶.

¹⁴ Cf. M. Maurice, F. Sellier, J. J. Silvestre, Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, P. U. F., Paris, 1982.

¹⁵ Se référer à la typologie des mobilités internes des ouvriers que nous sommes déjà amenés à construire dans "Le système Nenko en tant que forme d'existence de la qualification industrielle", in Formation au Japon, Cahier d'Enseignement et de gestion, F. N. E. G. E., Paris, Hiver 1982.

¹⁶ De ce point de vue, il est très suggestif de constater par exemple que l'écart des salaires mensuels moyens entre directeurs d'usine et ouvriers professionnels hommes va du simple au double ; Enquête sur les salaires dans les secteurs privés, 1979, Cabinet Administratif du Premier Ministre, 1980.

En somme, les mouvements entre les postes de travail représentent le processus continu d'accumulation des connaissances empiriques par lequel se construit progressivement une forte capacité d'adaptation - au sens large du terme, la capacité de réagir positivement aux fluctuations de la demande de production et aux diversités techniques et administratives. Il n'est donc pas totalement illogique de considérer que l'enrichissement d'une telle capacité professionnelle peut s'identifier à la mesure synthétique du temps investi par les travailleurs et que cela justifie la valorisation de l'âge et l'ancienneté. Précisons toutefois que cette forme d'accumulation des connaissances est difficilement interprétable à partir d'analyses du type capital humain. La valorisation des expériences empiriques - liées à l'âge et à l'ancienneté - ne semble pas en effet traduire l'accumulation, par les travailleurs, d'un capital spécifique, mais l'émergence, à travers des pratiques organisationnelles originales, d'une capacité collective et d'une forme de socialisation individuelle représentatives de la notion de qualification telle qu'elle est conçue dans l'ensemble de l'industrie japonaise. Le processus d'accumulation que l'on associe généralement à la notion de qualification est donc aussi une forme de socialisation indissociable des pratiques organisationnelles. Dès lors, il ne fait aucun doute que de telles pratiques d'organisation et la nature de qualification qui en résulte aient des incidences particulièrement importantes sur la stratification du salariat, et marquent la forme du système de rémunération.

a) Cette qualification, produite essentiellement au sein d'une entreprise, ne peut se mettre en rapport avec aucun critère social objectivable tel que le diplôme professionnel, le corps de métier et la classification des postes de travail. Au contraire, elle est floue, spécifique à une entreprise et modulée selon les diversités techniques et administratives. Elle est en même temps polyvalente et fortement adaptable donc d'un haut degré de généralité. Cette capacité, à la fois spécifique à une entreprise et générale quant aux postes qui peuvent y être occupés, paraît déterminer la substance de la qualification professionnelle. La qualification ainsi conçue engendre la dynamique quelque peu paradoxale entre la rigidité institutionnelle associée à l'intégration de la main d'oeuvre dans l'entreprise et l'utilisation souple de cette main d'oeuvre par l'entreprise¹⁷. Cette même conception de la qualification fonde la hiérarchie du travail, légitime l'usage de l'âge et l'ancienneté dans la gestion sociale du travail et finalement détermine les rapports sociaux. Une telle articulation entre la qualification et hiérarchie du travail définit assez naturellement, comme forme idéale de développement de la qualification,

¹⁷ Cette qualification polyvalente permet en effet à l'entreprise de se doter d'une flexibilité organisationnelle grâce à la fluidité interne de la main d'oeuvre, alors qu'elle se transforme simultanément en rigidité si l'on considère l'ensemble du marché du travail (non-transférabilité de la qualification). Les jeux de rigidité-flexibilité _ évoqués dans le paragraphe précédent qui continuent de caractériser l'évolution industrielle japonaise depuis trente ans ne peut se comprendre qu'en tenant compte de cette double nature de qualification.

le système d'emploi à vie¹⁸ dont la légitimité justifie l'existence du système de rémunération (salaire à vie, rémunération à l'ancienneté) qui y correspond parfaitement.

b) L'incorporation du critère aussi général que l'âge dans la conception et la reconnaissance de la qualification industrielle - malgré l'existence (secondaire) des interactions positives ou négatives qui s'établissent entre l'âge et l'ancienneté - transforme quelque peu la forme de stratification du salariat que le clivage des niveaux scolaires prédétermine. Elle va en effet dans le sens de l'homogénéisation de ce salariat, puisque porté par tous les travailleurs qui accumulent de l'expérience quelle que soit leur place dans la division technique, professionnelle ou fonctionnelle du travail. Pour s'en convaincre, il suffit de constater que l'écart des salaires mensuels moyens entre ouvriers et non-ouvriers n'est que de 1,26 (salaire non-ouvrier / salaire ouvrier), alors que celui entre ouvriers expérimentés (50 - 54 ans) et non-ouvriers débutants (20 - 24 ans) est de 1,51 (salaire ouvrier expérimenté / salaire non-ouvrier débutant)¹⁹. Ainsi, la primauté de l'expérience - attachée à l'âge - tend à transcender, dans l'industrie japonaise, les cloisonnements d'ordre socio-professionnel qui caractérisent par exemple le salariat français. Cette conception légitime alors l'application uniforme de l'âge - à quelles catégories socio-professionnelles que ce soit - dans la gestion concrète des salaires. Mais il est important de noter que cette forme de rémunération est étroitement liée à la forme d'acquisition de la qualification et, ainsi, à la forme d'organisation du travail et de la production.

c) La légitimation de l'âge dans la validation de la qualification professionnelle au sens très général du terme se voit renforcé par le faible rôle du système de Sécurité Sociale. En effet, la croissance des besoins avec les charges de famille est ainsi prise en compte par le salaire direct. La liaison salaire-âge remplit donc une double fonction : rémunération à la qualification, adaptation à l'évolution des besoins des familles. Cette liaison correspond à la norme de "justice sociale" qui anime activement le système actuel de rémunération.

II - NOUVELLES CONTRAINTES ECONOMIQUE, SOCIO-DEMOGRAPHIQUE ET TECHNOLOGIQUE SUR LE SYSTEME DE RÉMUNÉRATION

Nombre de recherches effectuées ces derniers temps s'accordent à reconnaître que le mode d'articulation entre le système de rémunération et la socialisation du travail - dont les

¹⁸ Ce système d'emploi à vie a cependant une limite précise. En effet, la plupart des entreprises japonaises fixent l'âge de départ aux alentours de 55 ans. Ce système de départ collectivisé facilite naturellement le renouvellement de la main d'oeuvre, et en particulier celui des positions hiérarchiques qui sert de mécanisme régulateur dans la politique de promotion.

¹⁹ Pour la comparaison France-Japon sur ce point, voir, H. Nohara et J. J. Silvestre "Structures industrielles et mouvements de l'emploi : le cas de la France et du Japon dans les années 1970", Ronéo, LEST-CNRS., 1982.

caractéristiques essentielles ont été extraites dans la première partie - est entrée, de façon définitive, dans une phase de transformation depuis le milieu des années 70. L'apparition de la crise industrielle a naturellement joué un rôle décisif, en suscitant de vives tensions sur la gestion économique de la masse salariale. Mais, associer tous les mouvements de sa transformation à la crise n'est sans doute pas juste, puisque des signes de son fléchissement s'étaient déjà confirmés, à la fin des années 60, sous forme de tentatives - isolées - de rationalisation de la gestion salariale. En effet, les industries de la production en continu (sidérurgie, pétro-chimie notamment) manifestaient la volonté de rationaliser le système de rémunération, et tentaient d'introduire expérimentalement la classification des postes de travail et le système de classement des salaires qui y correspond. Soulignons au passage que l'organisation patronale était aussi favorable - au nom de la modernisation - à l'introduction de la classification des salaires basés sur les postes de travail²⁰. Ce type de discours a été cependant totalement laissé à l'abandon après la crise et remplacé par un nouveau mettant l'accent *sur la réforme du système de rémunération compatible avec la formation de la polyvalence professionnelle et la flexibilité de la main d'oeuvre*. Ce changement soudain du discours du patronat semblerait sous-entendre à la fois l'absence d'une véritable compréhension, de sa part, du mode d'organisation du travail dans l'industrie japonaise, et sa prise de conscience - assez tardive - de l'efficacité organisationnelle de la polyvalence.

Quoiqu'il en soit, l'existence d'un tel mouvement prouve qu'un certain nombre de contraintes étaient désormais sous-jacentes au système de rémunération à la fin de la haute croissance. L'émergence de la crise a donc fonctionné et fonctionne pour amplifier ces contraintes implicitement présentes, tout en faisant naître de nouvelles. Les diverses contraintes qui astreignent le système de rémunération à se renouveler depuis le début de la crise sont naturellement très complexes - et souvent interagissant pour redoubler leurs effets - mais il semble possible d'en simplifier la lecture, en considérant trois phénomènes majeurs qui nous apparaissent moteurs de la transformation actuellement en cours : vieillissement rapide de la main d'oeuvre industrielle ; pénétration des nouvelles technologies ; déséquilibre entre proportion des diplômés d'université et nombre de postes hiérarchiques disponible.

2. 1. Vieillessement de la main d'oeuvre industrielle

Le Japon a connu un rythme accéléré d'accroissement de la population active tout au long de son industrialisation, et en particulier pendant les années 1950 - 1965 qui ont été

²⁰ Gestion de la main d'oeuvre par la méritocratie (Noryoku Shugikanri) ; Rapport patronal, Confédération du Patronat Japonais (Nikeiren), 1966, Tokyo.

marquées par l'arrivée massive des jeunes sur le marché du travail²¹. Cette croissance démographique continu - elle a eu pour conséquence - naturelle - de maintenir longtemps en forme pyramidale la structure par âge de la population active. Les effets conjugués d'une telle structure démographique, de la salarisation de la population active et d'une très rapide croissance économique, ont contribué positivement à établir *une norme de la gestion socio-économique de l'âge*, spécifique au Japon, qui n'était pas incompatible, comme nous l'avons déjà vu, avec la forme de socialisation du travail dans ce pays. Toutefois, la chute brutale de la natalité et l'allongement de la durée de vie, phénomènes sensibles à partir du début des années 50, ont entraîné progressivement les mutations de la structure démographique. Cette érosion de la pyramide des âges s'est accéléré notamment à partir de la fin des années 60. En effet, la part de la tranche d'âge 15 - 34 ans dans la population active totale, a diminué de 48,1 % à 35,7 %, pendant les années 1965 - 1983, alors que la part de la tranche d'âge de plus de 45 ans est passée de 30,6 % à 38,3 % pendant la même période. De surcroît, le Centre Japonais de Recherches Démographiques²² prévoit que ce vieillissement de la population active ira en s'accroissant, au moins jusqu'à l'horizon de l'an 2000, et que le Japon sera alors un des pays les plus "vieux" au monde avec, environ 24 % des travailleurs âgés de plus de 55 ans la population active. Ce problème démographique auquel le Japon doit faire face traverse naturellement toutes les dimensions sociales et économiques de la société et entraîne les conséquences complexes dont la portée est encore imprévisible.

L'industrie japonaise ne peut évidemment échapper à ces mutations générales de la démographie qui pèsent, autant que la crise elle-même, sur le mode traditionnel de gestion de la main d'oeuvre (emploi à vie, salaire à vie)²³. Cela d'autant plus encore qu'elle était la principale bénéficiaire de la structure démographique antérieure. Cette pression démographique conduit alors, notamment dans les grandes entreprises où les pratiques traditionnelles de stabilité de l'emploi sont les mieux respectées, à soulever de nombreux problèmes en matière de gestion des salaires. On peut en isoler deux particulièrement importants

En premier lieu, il est évident que le système de rémunération, fondé sur l'explication de la relation qui s'établit entre l'âge, l'ancienneté et la qualification, va de pair avec une dynamique mécanique de la masse salariale. tout glissement de l'âge moyen (ou l'ancienneté) du personnela donc des répercussions automatiques, toutes choses étant égales par ailleurs, sur

²¹ Durant cette période, les jeunes entrant dans le marché du travail pour une année représentaient constamment, 5 à 6 % de la population active. Enquête de la Force de Travail, Cabinet Statistique du Premier Ministre.

²² Perspectives de la démographie japonaise à long terme, 1978, Tokyo.

²³ L'âge moyen des salariés hommes dans l'industrie a évolué de la façon suivante : 31,8 ans en 1960, 32,6 ans en 1965, 34,2 ans en 1970, 36,1 ans en 1975, et 38,0 ans en 1980. Celui des ouvriers hommes : 31,0 ans en 1960, 32,1 ans en 1965, 33,5 ans en 1970, 35,8 ans en 1975, et 37,0 ans en 1980. Enquête sur la structure des salaires, Ministère de Travail.

l'accroissement de la charge salariale. L'émergence de la crise a entraîné la naissance d'une tension, dans la mesure où le freinage de recrutement des jeunes a eu, outre le vieillissement naturel de la main d'oeuvre, pour conséquence de déstabiliser la pyramide des âges - augmentation assez spectaculaire des travailleurs anciens²⁴ - , au moment où l'affaiblissement de la rentabilité renforce la nécessité de contrôle de plus en plus strict sur la masse salariale. De nombreux signes observés au cours des années récentes semblent montrer que face à cette tension, beaucoup d'entreprises s'orientent vers la minimisation de ces effets d'automatisme, en dissociant la fixation du salaire des critères traditionnels d'âge ou d'ancienneté. En l'occurrence, elles entendent mettre sur pied un nouveau système de classification des compétences professionnelles qui vise à mettre en rapport directement *les degrés de polyvalence et les niveaux de salaire*. Dès lors, on doit se demander quel type de système d'appréciation et de reconnaissance des compétences sera mis en oeuvre. Aussi faut-il s'interroger sur la manière dont les syndicats répondent à cette individualisation des salaires de fait.

en second lieu, l'augmentation du nombre des travailleurs âgés fait naître une vive tension sur le système de départ précoce, fixé autour de 55 ans, qui constitue une régulation "naturelle" et collectivisée dans le cadre du système d'emploi à vie. Ce système de départ contribue en effet à favoriser, du point de vue de l'entreprise, un renouvellement assez rapide de la main d'oeuvre - en particulier celui de l'encadrement - , mais également à précariser les travailleurs âgés sur le marché du travail, car l'assurance-vieillesse prend effet seulement à partir de 60 ans. De plus en plus nombreux sont alors les syndicats d'entreprise qui mettent en avant, sur la table de négociation collective, la revendication d'un prolongement de l'âge de départ jusqu'à 60 ans. Les employeurs insistent, de leur côté, sur la nécessité de réexaminer le système de gestion dans son ensemble, en considérant que, compte tenu de la conjoncture actuelle, cet allongement de 5 ans d'emploi rendra insupportable l'alourdissement de la charge salariale - y compris le montant du capital de départ (indemnités de départ), calculé sur le nombre des années d'ancienneté et paralysera l'organisation de la promotion hiérarchique, si aucune modification n'est apportée préalablement au système de gestion en vigueur. De tels enjeux sociaux, les plus conflictuels au moment où s'accélère le vieillissement de la main d'oeuvre, ne manqueront pas de susciter la recherche des nouveaux compromis dont les conséquences sur le système de rémunération pourront être rapidement très profondes.

2. 2. Pénétration des technologies nouvelles dans le tissu industriel

²⁴ Dans l'industrie, les salariés hommes ayant moins de 2 ans d'ancienneté sont passés de 25, 6 % à 15, 6 % de l'ensemble des salariés hommes entre les années 1972 - 1980. Egalement, les salariés hommes ayant plus de 10 ans ont augmenté de 37, 7 % à 53, 2 % pendant la même période. Enquête sur la structuration des salaires, Ministère du Travail.

L'utilisation industrielle des technologies nouvelles, notamment l'incorporation de l'électronique en mécanique -machine outil à commande numérique, centre d'usinage, robot- est devenue perceptible au moment même où la crise industrielle a fait irruption au milieu des années 70. Cette pénétration de la technologie électronique dans le tissu industriel s'est accélérée très rapidement durant les années 1975-80. L'impact de cette technique sur la qualification, la forme d'organisation du travail et les pratiques de gestion de la main d'oeuvre apparaît encore difficile à cerner de manière rigoureuse, en ce sens que les situations technologiques se montrent encore évolutives, et ses champs d'application demeurent relativement limités et plus ou moins fragmentaires. Des observations récentes sur ce sujet nous permettent cependant de repérer au moins quelques tendances fortes qui se dégagent alors de la mise en place des équipements électroniques dans l'atelier ²⁵.

Premièrement, de nombreuses entreprises s'approprient à faire une place de plus en plus importante à la politique volontariste dans la rationalisation de la gestion du personnel. De tels mouvements s'expriment particulièrement à plusieurs niveaux :

1°/ La systématisation de la formation théorique dans le domaine de l'informatique et l'électronique, articulée étroitement sur les pratiques d'apprentissage empirique sur le tas, qui a pour but d'accroître l'adaptabilité de la main d'oeuvre face aux changements technologiques rapides;

2°/ Le renforcement de la sélectivité du recrutement en terme des niveaux scolaires; une partie des diplômés universitaires (niveau licence) est affectée à la production;

3°/ La prise en main à haut-niveau de l'organisation de la rotation des postes -associée jusqu'à présent aux pratiques coutumières aux niveaux les plus décentralisés de la production-, pour développer assez systématiquement la nouvelle polyvalence indispensable à l'automatisation de la production.

Deuxièmement, l'introduction de la technologie électronique paraît susciter quelques signes d'effritement de la hiérarchie des travailleurs qui se base, comme on l'a déjà vu, sur la liaison entre l'âge ou l'ancienneté et la qualification -professionnalité. En effet, les travailleurs âgés de plus de 45 ans qui possèdent une expérience solide sur les machines traditionnelles se révèlent vulnérables -relativement aux jeunes -vis-à-vis des équipements électroniques, en ce sens que leur adaptabilité à la nouvelle donnée technique semble assez disparate selon les individus. Plusieurs enquêtes ²⁶ constatent d'ailleurs que proportionnellement beaucoup plus nombreux sont des jeunes- ayant l'ancienneté moyenne de 5 à 10 ans- qui se voient affectés au

²⁵ Voir pour le détail, H. Nohara, (1985), Technologies électroniques et gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie japonaise. Revue d'économie industrielle, Éd. techniques et économiques ; De Boeck Université.

²⁶ Impact de la technologie électronique sur l'emploi; rapport intermédiaire, Institut National de l'Emploi, Tokyo, 1982.

procès de production automatisé. La technologie électronique risque ainsi de destabiliser la hiérarchie du travail de deux façons : elle tend à évacuer progressivement une partie des travailleurs âgés vers la périphérie de la production en même temps qu'elle favorise la maîtrise par les jeunes des qualifications rares qui joueront sans aucun doute un rôle primordial dans la nouvelle production. Une telle destabilisation ne manquerait pas de remettre en question la légitimité d'âge dans la gestion sociale du travail sur laquelle s'appuie le système actuel de rémunération.

Troisièmement, cette pression technologique sur les travailleurs âgés s'avère d'autant plus préoccupante que le vieillissement de la main d'oeuvre industrielle s'accélère parallèlement. Les syndicats d'entreprise mènent alors très activement la campagne en faveur de la consolidation des dispositifs de formation complémentaire à laquelle les directions ne semblent nullement s'opposer. Au contraire, un certain nombre d'entreprises entendent même mettre en oeuvre "un système de formation à vie" qui consisterait à formaliser les étapes de la formation théorique suivant l'évolution de la carrière professionnelle. Elles n'en précisent pas moins que ce système de formation à vie doit servir à renforcer la sélectivité dans la promotion des travailleurs, en pouvant être associé à la mise en oeuvre systématique de concours de la promotion interne. Cette nouvelle gestion sociale du travail, articulée sur cette combinaison de la formation à vie et des concours internes, semblerait en effet avoir pour but d'atténuer les effets d'automatisme de la promotion à l'ancienneté, et de transformer le processus de construction de la hiérarchie ouvrière. Cette tendance à restructuration de la hiérarchie du travail à partir de la sanction de la formation théorique correspondrait à l'émergence d'une nouvelle forme de catégorisation des travailleurs dont les effets ne tarderaient pas à se faire sentir sur le système de rémunération.

2.3. Déséquilibre entre les nombres de diplômés d'université et de postes hiérarchiques disponibles

La proportion des diplômés dans la population active a augmenté au Japon, selon une enquête de l'emploi ²⁷, de 6,7 % en 1960 à 18,0 % en 1979. En l'occurrence, lorsqu'il s'agit de la tranche d'âge jeune (25-29 ans), leur pourcentage est passé de 8,5 % en 1960 à 31,1 % en 1979. Une telle explosion des effectifs ayant le niveau d'enseignement supérieur est certes bénéfique du point de vue de l'économie nationale. Elle implique une élévation générale de la potentialité et de l'adaptabilité de la main d'oeuvre, au moment où évoluent rapidement les technologies nouvelles dont la maîtrise constituera un des enjeux économiques les plus importants. Mais il s'avère en même temps certain qu'elle est porteuse d'effets pervers,

²⁷ Enquête sur la structure de l'emploi, Cabinet Statistique du Premier Ministre.

puisque l'augmentation substantielle des diplômés d'université tend à remettre en cause sérieusement l'ensemble de systèmes de gestion mis en oeuvre dans l'industrie japonaise.

Dans les contextes socio-professionnels du Japon, les diplômés d'université représentent une catégorie-type qui incarne, sous le système d'emploi à vie, la carrière professionnelle fortement intégrée au sein de l'entreprise. La programmation à long terme de leur avancement hiérarchique, accompagné d'une vaste rotation des postes, des sections ou des départements, s'associe alors à la fois à un processus de formation de la haute compétence -même si elle ne peut acquérir une valeur sociale transférable sur le marché du travail- et à celui de construction de l'encadrement dans l'industrie japonaise. L'élargissement continu de l'organisation dans le contexte d'une longue expansion économique permettait d'absorber une arrivée de plus en plus massive des jeunes diplômés, et de gérer leur carrière hiérarchique sans conflits organisationnels majeurs.

Or, le changement de conjonctures économiques au milieu des années 70 a entraîné naturellement la stagnation, voire même la régression de la taille des organisations. Ainsi commence à se manifester un déséquilibre entre la file d'attente des postulants potentiels à la promotion hiérarchique -selon la norme traditionnelle- et le nombre de postes de responsabilité disponible. Cette situation est d'autant plus critique que la tendance à retarder l'âge de départ contribue aussi à freiner le renouvellement de l'encadrement. Ces phénomènes fonctionnent donc pour ralentir considérablement l'évolution de la carrière professionnelle basée sur la promotion hiérarchique -quelque soit la nature de fonction (production, administration, recherche, etc...), décourager une partie non négligeable des diplômés et transformer la conception même de la carrière professionnelle. De nombreuses entreprises essaient alors de pallier cette situation de blocage organisationnel, en établissant un nouveau système de gestion qui consiste à créer une nouvelle filière de promotion dans la ligne fonctionnelle, parallèle et identique à celle de commandement. Elles entendent ainsi proposer aux jeunes diplômés une "professionnalisation" de leur carrière, alors que l'accent était mis jusqu'à présent sur la promotion hiérarchique. Une telle réorganisation risque certes de compliquer la ligne de commandement déjà complexe à cause d'une séparation ambiguë des positions hiérarchiques et fonctionnelles, mais les entreprises y sont contraintes pour éviter une démoralisation générale du personnel à haute compétence.

On peut se demander alors si la carrière plus professionnalisée des diplômés d'université ne conduit pas à introduire un certain nombre de ruptures allant dans un double sens : d'une part, l'accroissement de leur mobilité externe en raison d'une réelle spécialisation de haute compétence rare et monnayable sur le marché du travail; d'autre part, la création des clivages nets entre les professions qui affaiblirait l'interchangeabilité des fonctions, source de la

flexibilité organisationnelle. Dans le cas où un tel mouvement se confirmerait, il s'agirait naturellement d'un changement très important dans l'organisation des entreprises japonaises. Mais encore plus fondamental semble être de s'interroger sur la manière dont les entreprises entendent gérer une telle spécialisation- professionnalisation au niveau de la rémunération.

III - FORMES CONCRETES DE TRANSFORMATION DU SYSTEME DE REMUNERATION DANS L'INDUSTRIE JAPONAISE

La lecture rapide des nouvelles contraintes qui portent sur le système de rémunération a permis de dégager quelques enjeux socio-économiques sous-jacents aux forces de transformation actuellement mises en oeuvre. Dans cette troisième partie, nous tâcherons de mettre en évidence les formes concrètes d'opérationnalisation de ces contraintes économique, socio-démographique et technologique dans la gestion des salaires. Nous examinerons d'abord, quelques mouvements de changement au niveau des divers éléments de la composition salariale. Nous nous efforcerons ensuite de mettre en relief l'évolution récente du mode de fixation des salaires de base qui a une fonction centrale dans le système de rémunération, en cherchant à en dégager la signification quant à une évolution prévisible du "système des salaires" dans l'industrie japonaise.

3.1. Signes de flexibilisation des éléments salariaux

Au système d'emploi à vie correspond le système de salaire à vie, non seulement parce que l'âge joue un grand rôle dans la détermination des salaires directs -lié au processus spécifique de formation professionnelle-, mais aussi parce que les divers éléments salariaux se réfèrent implicitement ou explicitement aux besoins de consommation des travailleurs en fonction de l'âge. Ce type de correspondance entre les deux systèmes se voit structuré par l'articulation originale des divers éléments salariaux. L'impact des nouvelles contraintes semble se définir, avant tout, comme flexibilisation de ce mode traditionnel d'articulation. Mais il ne faut pas oublier que ce changement -mécanique en apparence- rencontre les multiples niveaux de régulation par lesquels se forment les nouvelles stratégies des acteurs, seules susceptibles de faire émerger progressivement la recherche de compromis et les nouvelles règles du jeu.

Comme le montre le schéma I, le système de salaire à vie se décompose en trois grandes parties : salaire mensuel, bonus bi-annuel et capital de départ. On les présentera sommairement, en caractérisant les pressions qui s'exercent sur chacune d'elles.

3.1.1. La composition du salaire mensuel se subdivise en trois éléments : salaire de base, primes diverses et heures supplémentaires. Le tableau I, construit à partir d'une enquête

du Ministère du Travail ²⁸, montre la part moyenne de chaque élément dans la totalité du salaire mensuel effectivement payé dans l'industrie.

SCHEMA I : STRUCTURE DU SYSTEME DE SALAIRE A VIE

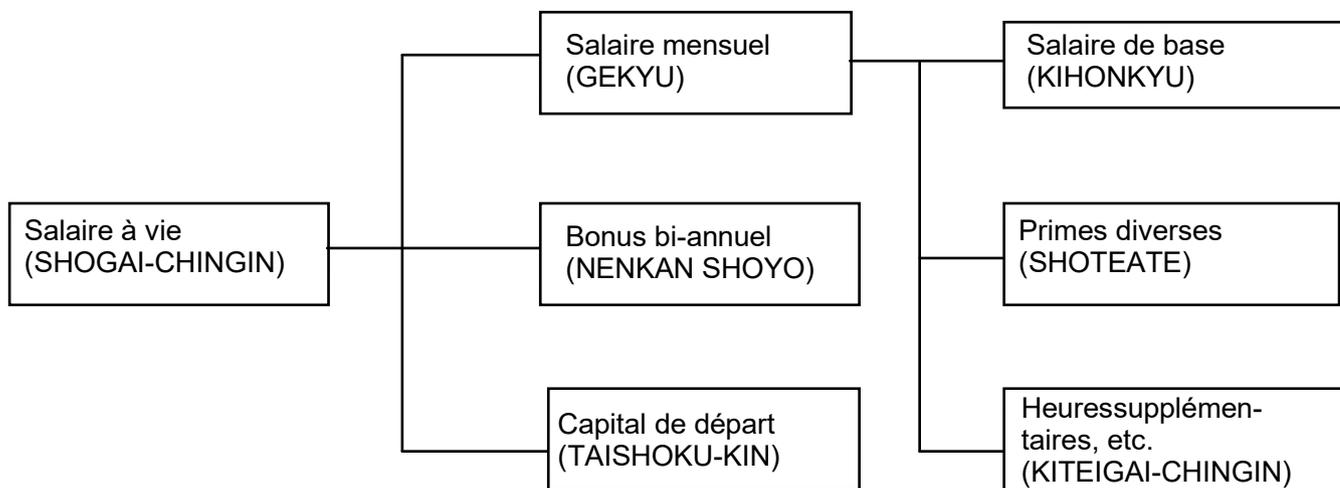


TABLEAU I : STRUCTURE DES COMPOSANTS DU SALAIRE MENSUEL DANS L'INDUSTRIE EN SEPTEMBRE 1980

Salaire Mensuel moyen pat tête I + II	Salaire variable (heures sup.) I	Salaire conventionnel fixe II	Dont Salaire de base	Dont Primes		
				Primes de travail	Primes coût de la vie	Autres
202,871 Yens	24,414	178,457	149,904	9,566	17,489	1,489
100%	12,0%	88,0% sous-total (100%)	(84%)	(4,7%)	(9,8%)	(1,5%)

Source : Enquête sur le système de salaire et le régime de temps de travail; Ministère du Travail.

Ce tableau révèle plusieurs caractéristiques de la structure du salaire mensuel. D'abord, le salaire de base occupe une position essentielle non seulement par son importance quantitative -trois quarts du salaire mensuel-, mais aussi par sa fonction dans l'ensemble du système de rémunération. Puisque c'est celui-ci qui sert aussi de référence de base pour

²⁸Enquête sur le système de salaire et le régime de temps de travail, 1980, Ministère du Travail, Tokyo, 1981.

déterminer les montants de capital de départ, du bonus, des cotisations sociales ou du gain monétaire des heures supplémentaires. La fixation des niveaux de salaire de base constitue donc l'enjeu le plus important dans la négociation salariale. Ensuite, les primes diverses, bien que très diversifiées, se caractérisent avant tout par la prise en charge explicite des besoins des travailleurs (primes de coût de la vie) tels que l'allocation familiale, l'allocation logement, éléments sociaux combinés normalement à la Sécurité Sociale dans les pays occidentaux. L'immaturation de la Sécurité Sociale conduit en effet les syndicats d'entreprise à négocier activement, dans le cadre de la négociation salariale, sur les conditions de telles primes auxquelles la direction ne reste pas non plus insensible. Enfin, la partie variable du salaire, liée principalement aux heures supplémentaires, représente une part non négligeable. Ceci n'est pas sans rapport avec des stratégies syndicales. Il y a en fait "un cercle vicieux" entre la défense de l'emploi à vie et la diminution du temps de travail; d'une part, les syndicats, soucieux de la sécurité de l'emploi dans l'entreprise, ne sont pas réellement à même de contrôler les heures supplémentaires laissant une marge appréciable de flexibilité dans l'organisation du temps de travail. D'autre part, le gain des heures supplémentaires, environ 10% du salaire mensuel (fluctuant par définition), devient quasi-indispensable afin d'obtenir une certaine stabilisation du pouvoir d'achat. Un tel mécanisme, ancré dans la logique syndicale, affecte leur combativité au sujet de la suppression des heures supplémentaires et plus généralement de la réduction de la durée du travail.

Or, la pression économique due à l'émergence de la crise a pour conséquence d'entraîner quelques changements des tendances qui soutenaient, en période de croissance, l'évolution de la structure des composants salariaux. *Une des tendances antérieures* se marquait en effet par une augmentation progressive de la part du salaire de base allant dans le sens de la consolidation simultanée des "acquis sociaux" (capital de départ, bonus, cotisations sociales, etc...), alors que toutes les pressions semblent à présent s'exercer sur sa réduction. La politique salariale de l'entreprise paraît alors consister à chercher la moindre progression du salaire de base dont la répercussion sur d'autres éléments est quasi-automatique, quitte à multiplier les primes sociales pour assurer les niveaux de pouvoir d'achat des salariés, surtout ceux des salariés âgés. Une autre tendance est l'accroissement -assez sensible- du gain des heures supplémentaires, associé naturellement à leur utilisation accrue à partir du milieu des années 70; la moyenne par mois des heures supplémentaires dans l'industrie était respectivement de 17,1 heures en 1970, de 9,0 en 1975 et de 16,2 en 1980.

Il est indéniable que ces deux tendances convergent vers une flexibilisation de la gestion salariale, souvent interprétée comme signe de régression des "acquis sociaux" ou de retour -mécanique- à la régulation traditionnelle. Ce type d'analyse correspond certes à certains aspects de la réalité. Toutefois, on ne peut négliger pour autant d'autres aspects des choses; par

exemple, dans le contexte même où le ralentissement des hausses du salaire de base fragilise le maintien des pouvoirs d'achat des salariés, les acteurs sociaux (gouvernement, patronat, syndicats) semblent de plus en plus obligés de s'inquiéter du développement de la Sécurité Sociale -délaiée au profit de la satisfaction de l'augmentation nominale des salaires directs- et s'orientent vers la dynamisation innovatrice du système de protection sociale. D'ailleurs, les offensives du printemps dépassent de plus en plus le simple cadre de la négociation salariale, en y incluant les sujets tels que la prestation vieillesse, l'assurance chômage, le logement social, la réforme de fiscalité, etc.(1). Un tel mouvement, s'il s'installait véritablement dans les relations industrielles, pourrait déboucher progressivement sur *les nouvelles pratiques de régulation macro-sociale* dont les effets contribueraient à atténuer la segmentation du marché du travail.

3. 1. 2. Le montant annuel du bonus correspond à peu près à quatre mois de salaire de base et sa distribution obéit à une certaine automaticité dans la mesure où elle se conforme à la hiérarchie des salaires de base en fonction de l'âge. Ce système de bonus, conçu historiquement comme la rémunération au rendement -de surcroît réservée à l'encadrement- a perdu progressivement sa fonction originelle sous la pression des syndicats, notamment après la seconde guerre mondiale. Il faut remarquer aussi que le bonus est étroitement lié aux normes de consommation (et d'épargne) des travailleurs : le bonus d'été est lié à l'achat des biens de consommation durables, celui de fin d'année, à l'épargne²⁹. L'apparition des difficultés économiques a désormais redonné *une certaine flexibilité* à ce système, en ce sens que les entreprises en difficulté réussissent souvent à obtenir un certain nombre de concessions; arrêt provisoire du paiement de bonus pour l'encadrement, dépôt d'une partie de bonus dans les fonds de financement de l'entreprise (une sorte d'actionnariat salarié). Il ne fait aucun doute que la flexibilité de ce système de bonus sera, dans l'avenir, de plus en plus sollicitée, ce qui impliquera la recherche permanente de nouveaux compromis.

Quant au capital de départ, son calcul de base grosso modo sur la formule : nombre d'années d'ancienneté x niveau moyen des salaires de base des trois dernières années de service. Le système de capital de départ, conçu à l'origine comme un substitut à l'assurance-chômage, a évolué vers le complément de l'assurance vieillesse, à mesure de la maturation du système d'emploi à vie. Dans le contexte actuel, ce capital de départ, versé en bloc au moment du départ, sert à compenser théoriquement -en réalité, tous les travailleurs se recyclent- cinq ans de manque à gagner jusqu'à 60 ans, âge à partir duquel l'assurance vieillesse prend effet. Comme on l'a déjà indiqué, le vieillissement de la main-d'oeuvre fait monter une vive tension

²⁹Certains économistes -keynésiens- considèrent ces pratiques sociales liées au système de bonus comme un des facteurs qui a permis de réaliser simultanément les hauts niveaux de consommation des biens durables et d'investissement industriel.

sur ce système de départ précoce. Les syndicats de plus en plus nombreux obtiennent alors le prolongement du départ jusqu'à 60 ans ³⁰ en contrepartie duquel les entreprises souhaitent, outre la modification globale du système de salaire, transformer ce système de capital de départ. La raison en est que le coût du capital de départ, évalué actuellement à 5 % de la masse salariale, risque d'atteindre automatiquement 13 à 15 % d'ici quelques années, si aucune mesure n'est prise, tendant à modifier ses modalités de calcul.

Les acteurs sociaux sembleraient s'orienter dans deux directions de compromis. D'une part, les syndicats accepteraient une modération de la progression salariale à partir de 50 ans, pour minimiser la répercussion monétaire due au prolongement de départ tant sur la rémunération à l'ancienneté que sur le capital de départ. D'autre part, les entreprises -comme les syndicats- cherchent à obtenir, de la part de l'Etat, soit une réforme permettant d'intégrer ce système dans le régime d'assurance vieillesse, soit une garantie -fiscale et financière- favorisant la création de la pension vieillesse d'entreprise. Ce qui paraît certain en tous cas est que *la pression démographique impose la recherche de nouvelles régulations socio-économiques au niveau national, et modifie fondamentalement les stratégies des acteurs sociaux vis-à-vis du système de rémunération.*

3.2. Rationalisation au niveau du mode de détermination des salaires de base

Le tableau II est la reproduction d'un cas concret -rapporté dans une revue spécialisée ³¹-de la gestion salariale mise en place depuis l'année 1976 dans une entreprise mécanique de taille moyenne (550 salariés). Le cas que nous allons illustrer ici paraît très représentatif des changements récents de mode de fixation des salaires de base dans l'industrie japonaise, dans la mesure où celui-ci se conforme largement à un modèle de salaire en faveur duquel la fédération nationale de la région de Kanto (région de Tokyo) mène à présent une grande campagne. On essaiera de mettre en évidence de nouveaux enjeux de la gestion salariale face aux nouvelles contraintes économiques, socio-démographique ou technologique, en explicitant ses formes de rationalisation à l'aide de ce tableau II.

3. 2. 1. Les niveaux individuels du salaire de base se déterminent par l'addition cumulative des niveaux respectifs qui s'associent, en fonction des caractéristiques de chaque salarié (âge, ancienneté, classement professionnel), à trois tables présentées dans le tableau II :

³⁰Un quart des entreprises industrielles fixaient, en 1980, l'âge de départ à 60 ans, contre seulement 9,5 % en 1973. Enquête sur le système de départ, Commission Centrale des Affaires du Travail, Tokyo, 1981.

³¹Un quart des entreprises industrielles fixaient, en 1980, l'âge de départ à 60 ans, contre seulement 9,5 % en 1973. Enquête sur le système de départ, Commission Centrale des Affaires du Travail, Tokyo, 1981.

table d'âge, table d'ancienneté, table de classification professionnelle (Sokunokyu) régie par l'accord d'entreprise.

La table d'âge traduit officiellement l'expression salariale de la hiérarchisation des travailleurs basée sur les différences d'âges. Il en est de même pour la table d'ancienneté, bien que son poids soit nettement moindre dans la part globale du salaire de base. Ces deux tables correspondent pour ainsi dire au *mécanisme traditionnel de détermination des salaires* (dont la logique socio-économique sous-tendue a été explicitée dans la première partie de ce texte). En effet, la plupart des entreprises japonaises utilisaient uniquement, jusqu'à la fin des années 60, cette combinaison mécanique des deux tables -en y incluant directement la différenciation des niveaux de la formation scolaire-, pour fixer la plus grande partie du salaire de base. Il est alors évident que *l'émergence de la troisième table -table de classification professionnelle- constitue un élément essentiel de la rationalisation salariale*, mouvement qui s'est progressivement manifesté dans l'industrie depuis le début des années 70, et s'est accentué notamment après l'apparition de la crise. L'ampleur d'une telle rationalisation peut se mesurer non seulement par la place relativement importante accordée à cette table de classification professionnelle (elle détermine le niveau individuel de salaire de base en moyenne à la hauteur de 35 %), mais aussi et surtout par la volonté, de la part de la direction, d'introduire un certain nombre de ruptures dans le système de salaire : volonté de dissocier la détermination du salaire des critères traditionnels tels que l'âge ou l'ancienneté, pour atténuer les effets d'automatisme de l'augmentation salariale; volonté de traduire activement sur le plan salarial la restructuration de la hiérarchie du travail imposée par les nouvelles contraintes démographiques et technologiques.

TABLEAU 2
Tables de salaires de base

I - TABLE D'AGE		II - TABLE D'ANCIENNETE		III - TABLE DE CLASSIFICATION PROFESSIONNELLE									
AGE	YENS	AN-CIEN-NETE	YENS	GRADE RANG	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
18	73.400	0	0	11	14.650	18.500	24.550	31.850	44.800	65.600	91.800	128.800	171.300
19	75.600	1	400	12	14.900	18.870	24.970	32.580	45.690	66.660	93.040	130.220	172.890
20	77.800	2	800	13	15.150	19.240	25.390	33.310	46.580	67.720	94.280	131.640	174.480
21	80.900	3	1.200	14	15.400	19.610	25.810	34.040	47.470	68.780	95.520	133.060	176.070
22	84.000	4	1.600	15	15.650	19.980	26.230	34.770	48.360	69.840	96.760	134.480	177.660
23	87.100	5	2.000	16	15.900	20.350	26.650	35.500	49.250	70.900	98.000	135.900	179.250
24	90.200	6	2.400	17	16.150	20.720	27.070	36.230	50.140	71.960	99.240	137.320	180.840
25	93.300	7	2.800	18	16.400	21.090	27.490	36.960	51.030	73.020	100.480	138.740	182.430
26	97.000	8	3.200	19	16.650	21.460	27.910	37.690	51.920	74.080	101.720	140.160	184.020
27	100.700	9	3.600	20	16.900	21.830	28.330	38.420	52.810	75.140	102.960	141.580	185.610
28	104.400	10	4.000	21	17.150	22.200	28.750	39.150	53.700	76.200	104.200	143.000	187.200
29	108.100	11	4.400	22	17.400	22.570	29.170	39.880	54.590	77.260	105.440	144.420	188.790
30	111.800	12	4.800	23	17.650	22.940	29.590	40.610	55.480	78.320	106.680	145.840	190.380
31	114.300	13	5.200	24	17.900	23.310	30.010	41.340	56.370	79.380	107.920	147.260	191.970
32	116.800	14	5.600	25	18.150	23.680	30.430	42.070	57.260	80.440	109.160	148.680	193.560
33	119.300	15	6.000	26	18.400	24.050	30.850	42.800	58.150	81.500	110.400	150.100	195.150
34	121.800	16	6.400	27	18.650	24.420	31.270	43.530	59.040	82.560	111.640	151.520	196.740
35	124.300	17	6.800	28	18.900	24.790	31.690	44.260	59.930	83.620	112.880	152.940	198.330
36	126.800	18	7.200	29	19.150	25.160	32.110	44.990	60.820	84.680	114.120	154.360	199.920
37	129.300	19	7.600	30	19.400	25.530	32.530	45.720	61.710	85.740	115.360	155.780	201.510
38	131.800	20	8.000	31	19.650	25.900	32.950	46.450	62.600	86.800	116.600	157.200	203.100
39	134.300	21	8.400	32	19.900	26.270	33.370	47.180	63.490	87.860	117.840	158.620	204.690
40	136.800	22	8.800	33	20.150	26.640	33.790	47.910	64.380	88.920	119.080	160.040	206.280
41	138.400	23	9.200	34	20.400	27.010	34.210	48.640	65.270	89.980	120.320	161.460	207.870
42	140.000	24	9.600	35	20.650	27.380	34.630	49.370	66.160	91.040	121.560	162.880	209.460
43	141.600	25	10.000	36	20.900	27.750	35.050	50.100	67.050	92.100	122.800	164.300	211.050
44	143.200	26	10.400	37	21.150	28.120	35.470	50.830	67.940	93.160	124.040	165.720	212.640
45	144.800	27	10.800	38	21.400	28.490	35.890	51.560	68.830	94.220	125.280	167.140	214.230
46	146.400	28	11.200	39	21.650	28.860	36.310	52.290	69.720	95.280	126.520	168.560	215.820
47	148.000	29	11.600	40	21.900	29.230	36.730	53.020	70.610	96.340	127.760	169.980	217.410
48	149.600	30	12.000	41	22.150	29.600	37.150	53.750	71.500	97.400	129.000	171.400	219.000
49	150.300	31	12.400	42	22.400	29.970	38.570	54.480	72.390	98.460	130.240	172.820	220.590
50	151.000	32	12.800	43	22.650	30.340	37.990	55.210	73.280	99.520	131.480	174.240	222.180
51	151.700	33	13.200	44	22.900	30.710	38.410	55.940	74.170	100.580	132.720	175.660	223.770
52	152.400	34	13.600	45	23.150	31.080	38.830	56.670	75.060	101.640	133.960	177.080	225.360
53	153.100	35	14.000	46	23.400	31.450	39.250	57.400	75.950	102.700	135.200	178.500	226.950

Avant d'aborder la forme concrète d'opérationnalisation de cette table de classification professionnelle qui fait l'objet de nouvelles négociations entre les acteurs sociaux, notons que toutes catégories du personnel, sauf les cadres dirigeants qui échappent à la convention collective, sont concernées de manière identique par ces trois mêmes tables. En effet, la table d'âge et la table d'ancienneté s'applique uniformément à toutes les catégories professionnelles -ouvriers, ingénieurs, cadres moyens, administratifs, etc...-. Cette uniformité traduit donc la reconnaissance -salariale- de la valeur professionnelle associée à l'accumulation des connaissances empiriques quelle que soit la nature des postes dans la division sociale, fonctionnelle ou technique du travail. Par contre, la table de classification professionnelle introduit ipso facto la stratification des catégories ouvrière et non-ouvrière, par la différenciation catégorielle au niveau de la gestion de leurs carrières professionnelles.³²

3.2.2 Pour ce qui concerne la catégorie ouvrière, la table de classification professionnelle établit six classements (du grade I au grade VI) ayant une définition formelle dans la convention collective d'entreprise; les grades I et II correspondent à la classification ouvrier non qualifié ou semi-qualifié, les grades III et IV à la classification ouvrier qualifié, et les grades V et VI à la classification ouvrier hautement qualifié. Notons par ailleurs que tous les agents de maîtrise sont sélectionnés parmi ceux situés au grade VI. Ce type de catégorisation des qualifications -relativement nouveau au Japon- semble avoir pour double but : de maîtriser administrativement le processus de production de la hiérarchie du travail tendant traditionnellement à se structurer en référence aux normes spontanées qui s'associent aux pratiques d'organisation -rotation des postes, formation polyvalente- aux niveaux les plus décentralisés (atelier, groupe de travail); d'atténuer ainsi les effets de *l'automatisme de l'augmentation salariale incorporée dans la liaison entre l'âge (l'ancienneté), le degré de polyvalence et le niveau des salaires.*

Dans les pratiques concrètes, les jeunes débutants -issus de l'éducation secondaire (18 ans)- nouvellement recrutés sont systématiquement classés au grade I -rang 18 dans cette table I. A partir de la seconde année, ils se voient reclassés *annuellement*, selon la notation des contremaîtres, à des rangs supérieurs. Par exemple, les jeunes en seconde année doivent être portés aux rangs 19, 20 ou 21, correspondant à trois niveaux de la notation individuelle³³, et ainsi de suite chaque année. Ce type d'avancement vertical -à la fois automatique et différencié- au sein du même grade implique donc la médiation du système de notation qui

³²Le cas examiné ici intègre ces deux catégories dans la même table de classification professionnelle, alors que les grandes entreprises de plus de 1000 salariés -plus de 40% d'entre elles emploient le même type de table des salaires- semblent séparer cette table selon les catégories ouvrière et non-ouvrière.

³³La notation annuelle attribuée à tous les travailleurs un des trois niveaux d'appréciation qui correspond à l'avancement de trois rangs, deux rangs ou un seul rang.

consiste à traduire dans l'avancement salarial une évaluation annuelle portée sur la performance individuelle. Le système de notation, utilisé traditionnellement pour la distribution des bonus, est par conséquent appelé à jouer un rôle central dans cette table de classification professionnelle.

En effet, ce système de notation a pour conséquence de différencier l'évolution professionnelle -donc salariale- de chaque travailleur, même si les syndicats réussissent à obtenir *une clause de garantie de la promotion dans la convention collective*. Cette garantie consiste à établir une grille des anciennetés, du moins pour ce qui concerne les quatre premiers grades, comme condition du passage d'un grade à l'autre (avancement horizontal). Concrètement, ce contrôle syndical s'exerce de la façon suivante : le syndicat veille à ce que les jeunes passent du grade I au grade II -rang 11, au bout de 2 ans au minimum et de 4 ans au maximum. Egalement, le passage entre le grade II et le grade III- rang 11 doit intervenir à l'intervalle allant de 3 à 6 ans, celui entre le grade III et le grade IV -rang 11 à l'intervalle de 4 à 7 ans et encore celui entre le grade IV et le grade V- rang 11 à l'intervalle de 6 à 10 ans. Certes, cette clause de garantie, logique comme stratégie syndicale eut égard aux pratiques antérieures, a tendance à reproduire une certaine automaticité qui conditionne en partie la fonction différenciatrice de la notation. Malgré cela, il est néanmoins indéniable que le système de notation ouvre la voie à une véritable différenciation des rythmes de l'évolution professionnelle notamment à partir du grade IV. Cette tendance se révèle d'autant plus radicale si l'on considère la nouvelle mise en place du concours interne visant à introduire une réelle coupure de la promotion entre les grades V et VI. Ce renforcement de la sélectivité peut se justifier, du côté de la direction, du fait que tous les ouvriers appartenant au grade VI, même s'ils n'ont pas nécessairement la responsabilité hiérarchique, doivent être considérés comme ayant la même compétence professionnelle que les agents de maîtrise, ce qui implique le même niveau de traitement salarial. Dès lors, il s'avère évident que ce concours interne -de plus en plus utilisé en articulation avec la systématisation de la formation continue dans la gestion du personnel- contribue à la fois à infléchir puissamment la carrière professionnelle linéaire et à solutionner, moins sur le plan salarial, certains blocages de la promotion hiérarchique.

La table de classification professionnelle permet ainsi de donner une impulsion, à l'aide du système de notation et du concours de promotion, à l'individualisation de la carrière professionnelle (et de l'avancement salarial). Il est certain qu'une telle tendance correspond à des signes de rationalisation dans la gestion économique de la masse salariale, nécessité -au Japon comme ailleurs- par l'émergence des nouvelles contraintes. Mais plus fondamentalement, cette individualisation de la carrière ouvrière paraît s'inscrire dans un processus global de recherche des compromis entre les acteurs sociaux, à travers lequel se secrète progressivement une nouvelle forme de gestion de la main d'oeuvre. Il s'agit avant tout

de gérer, de manière socialement acceptable, les nouveaux enjeux, qu'il s'agisse du vieillissement rapide de la main d'oeuvre industrielle, ou de l'impact des technologies nouvelles sur la hiérarchie des qualifications.

3.2.3. Quant à la catégorie non-ouvrière, elle se compose majoritairement des diplômés d'université, indépendamment de la nature des postes de travail (administratif, commercial, technique ou recherche-développement).

Rappelons d'abord que la plupart des nouveaux diplômés tournent assez systématiquement d'une section à l'autre, pour connaître une large gamme de postes ayant des degrés de responsabilité et des contenus différents. Ils se familiarisent ainsi à des pratiques de coordination des multiples activités. Par exemple, les diplômés d'université scientifique débutent souvent dans la production, mais par la suite expérimentent aussi bien les activités commerciales que celles de la recherche-développement. Ce type de rotation constitue le processus "d'apprentissage" professionnel -car ils ne possèdent aucune spécialité industrielle au départ. En même temps cela correspond aussi à la formation de "généralistes" dont la compétence consiste avant tout dans la capacité de coordonner les différentes étapes de conception -production- commercialisation, par opposition à la formation de "spécialistes" (spécialisation d'une fonction).

Or, sur le plan salarial, tous les nouveaux diplômés -à la sortie de l'enseignement supérieur (22 ans)- se voient classés, en première année, au grade II- rang 18 dans la table de classification professionnelle.³⁴ Ils progressent annuellement dans cette table, de la même manière que les ouvriers -mais à un rythme plus rapide; verticalement à travers le système de notation annuelle, et horizontalement par les entretiens d'évaluation. Cette progression professionnelle et salariale est assez automatique, puisque la plupart d'entre eux doivent parvenir jusqu'au grade VI au bout du laps de temps allant de 10 à 15 ans. La direction fixe d'ailleurs cette norme d'avancement, afin de favoriser leurs efforts en formation. Ce grade VI est alors une catégorie charnière, dans la mesure où le passage entre le grade VI et le grade VII implique à la fois la sélection par le concours de promotion, et le changement de statut d'employé à celui de cadre.

Il est vrai, certes, que cette nouvelle mise en oeuvre du concours de promotion -introduit en même temps que la table de classification professionnelle- a pour but de renforcer la sélectivité de la promotion à la hiérarchie d'autorité déjà pléthorique. Il faut se demander alors quel type de réaction va provoquer cette tendance au clivage nouveau entre cadre et non-cadre

³⁴Dans ce cas-là, le niveau individuel du salaire de base, se fixe à celui de 84,000 yens (table d'âge) plus 21,090 yens (table de classification professionnelle), soit à 105,090 yens.

dans une population ayant, jusqu'à présent, le même type de formation universitaire et d'itinéraire professionnel. Il semble cependant que cette table de classification professionnelle permet seule d'apporter une solution au blocage de la promotion hiérarchique, un des problèmes majeurs auquel se trouvent confrontés la plupart des entreprises japonaises. En effet, l'organigramme définit la correspondance entre les positions hiérarchiques et les grades; le grade VII correspond, sur le plan de la compétence professionnelle, au chef de service (Kakaricho), le grade VIII au chef de section (Kacho) et le grade IX au directeur de département (Buchō). Cette correspondance signifie que les positions respectives dans la ligne formelle de commandement doivent être pourvues par les cadres qui appartiennent au grade correspondant. Inversement, les cadres classés dans ces grades, même s'ils n'ont pas de responsabilité hiérarchique (titres hiérarchiques), se situent aux mêmes niveaux salariaux que les cadres d'autorité.³⁵

Cette nouvelle tendance semblerait s'inscrire non seulement dans une simple optique de la motivation des cadres dont les perspectives hiérarchiques sont de plus en plus incertaines, mais aussi dans une politique volontariste qui vise la restructuration de l'encadrement, en mettant en avant la spécialisation-professionnalisation de leurs carrières. Beaucoup d'entreprises entendent valoriser la fonction des cadres "spécialistes" en les mettant sur un pied d'égalité avec celle des cadres d'autorité vers laquelle s'orientaient traditionnellement la majorité des diplômés d'université. Dans un tel contexte, la table de classification professionnelle sert alors d'appui pour gérer à la fois les difficultés hiérarchiques et la diversification des carrières des agents d'encadrement. Toutefois, on peut se demander si cette professionnalisation des diplômés d'université, tant souhaitée par la direction, n'aboutira pas à la production des qualifications à haut niveau rares et monnayables sur le marché du travail, en affaiblissant les forces d'intégration dans l'entreprise. Une telle éventualité ne manquerait pas de provoquer des transformations profondes aussi bien dans les pratiques de gestion de la haute compétence que dans l'organisation globale de l'entreprise japonaise.

IV - CONCLUSION

Le système de rémunération est, au Japon comme ailleurs, un construit social qui s'appuie sur un certain mode d'interaction entre gestion de la main d'oeuvre, forme d'existence de la qualification et stratégies des acteurs sociaux. Par conséquent, sa transformation devra nécessairement passer par la médiation des multiples niveaux de régulation socio-économique que définit activement cette interaction.

³⁵En réalité, les cadres d'autorité se voient souvent octroyer des primes de responsabilité hiérarchique.

Les nouvelles contraintes économiques, socio-démographiques et technologiques, rencontrées actuellement par l'industrie japonaise, suscitent la naissance de vives tensions dans le système traditionnel de rémunération qui s'est codifié, notamment durant la haute croissance économique, autour de la gestion socio-économique de l'âge spécifique à la société japonaise. Cela conduit alors à deux mouvements qui nous paraissent caractériser la transformation en cours du système de rémunération. On pourrait les définir comme la flexibilisation et la rationalisation.

Le premier mouvement consiste à recomposer l'articulation des divers éléments salariaux liés fortement aux besoins de consommation des travailleurs, afin de réduire une certaine rigidité de la gestion des salaires. Le second s'associe à la politique de la gestion de la main d'oeuvre, de plus en plus volontariste, qui paraît bien viser, par delà la compression salariale mécanique, à une restructuration globale du travail. Notons surtout que ce mouvement de rationalisation a déjà entraîné un certain signe d'individualisation de la carrière professionnelle et du salaire. En effet, il fonctionne pour atténuer l'importance de l'âge (réfèrent dominant) dans la détermination du salaire, en laissant présager l'émergence d'une nouvelle catégorisation de la main d'oeuvre.

Compte tenu de l'alourdissement prévisible des contraintes, notamment démographiques et technologiques, dans les années à venir, il est indéniable que la rationalisation du système de rémunération ira progressivement dans le sens du remplacement du critère traditionnel (âge) par un nouveau (classification professionnelle), donc dans le sens de la restructuration de la hiérarchie du travail. Une telle transformation du réfèrent dominant ne manquerait pas de provoquer les enjeux importants aussi bien dans les nouvelles pratiques de régulations macro-sociales (normes de consommation, protection sociale, etc....) que dans une nouvelle pratique socio-professionnelle de reconnaissance de la qualification. Dans cette perspective, il nous semble que la recherche de nouveaux compromis entre les acteurs sociaux tendra à se concentrer, à moyen terme, au niveau de la réforme de Sécurité Sociale et au niveau de l'établissement d'un système de diplôme professionnel ayant une véritable valeur de signalement sur le marché du travail.

Bibliographie

Confédération du Patronat Japonais (Nikeiren), (1966), Gestion de la main d'oeuvre par la méritocratie (Noryoku-shugi) ; Rapport patronal, 51 pages, Tokyo.

K. Imai (Ed.), (1977), *Analyse de l'économie contemporaine : comportements de l'entreprise et problèmes de l'emploi*, Nihonkeizai Shinbunsha, Tokyo.

R. Magota., (1970), *Historique et avenir du salaire Nenko : 100 ans de système de rémunération*, Sangyorodo Chosasho, Tokyo.

R. Magota., (1978), *fin de la rémunération à l'ancienneté*, Nihonkeizai Shinposha, Tokyo.

A. Mizuno., (1973), *Dynamique de la structure des salaires*, Shinposha, Tokyo.

M. Maurice, F. Sellier, J. J. Silvestre., (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, PUF, Paris,

H. Nohara., (1981)., *Espaces professionnels et dualisme du marché du travail au Japon, 1981*, Thèse du Doctrat, Université d'Aix-Marseille II, LEST-CNRS.

H. Nohara., (1982), « Le système Nenko en tant que forme d'existence de la qualification industrielle », *Cahier d'Enseignement et de gestion*, F. N. E. G. E., pp.12-26, Paris.

H. Nohara., (1985), *Technologies électroniques et gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie japonaise. Revue d'économie industrielle* , Éd. techniques et économiques ; De Boeck Université, Vol. 34 (1), pp.15-32.

K. Okochi., (1972), *Les mouvements syndicaux post-guerre au Japon*, Iwanami Shoten, Tokyo.

C. Sautttert., (1978), *La flexibilité de l'emploi au Japon : In « Economie et Politique du Japon contemporain »*, E. H. E. S. S., Paris.

T. Shirai., (1982), *Gestion du personnel dans le Japon contemporain*, Toyokeizai Shinposha, Tokyo.

M. Sumiya., (1972), *Histoire du travail salarié au Japon*, Presse Universitaire de Tokyo, Tokyo.

M. Sumiya., (1967), *Le capitalisme japonais et les syndicats ouvriers*, Presse Universitaire de Tokyo, Tokyo.