



**HAL**  
open science

## Travailler dans les "Grands Magasins" au Japon

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara. Travailler dans les "Grands Magasins" au Japon : Document de travail LEST. 1996.  
halshs-03769551

**HAL Id: halshs-03769551**

**<https://shs.hal.science/halshs-03769551>**

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

## **Travailler dans les “Grands Magasins” au Japon**

**Nohara Hiroatsu**  
**Chercheur au CNRS,**  
**Aix-Marseille Université, LEST-CNRS**

Ce texte constitue une partie de monographie qui a contribué au rapport « *France - Japon : l'Emploi en Détail ; Essai de Socio-Economie Comparative*. (en collaboration avec J.Gadrey, F.Jany-Catrice, T.Ribaut, C.Cajjul, C.Baret, K.Honda, H. Nohara), Laboratoire LAST-CLERSE (Université de Lille I), Novembre 1996, 119 pages.

## **Travailler dans les “Grands Magasins” au Japon**

**Nohara Hiroatsu**  
**Chercheur au CNRS,**  
**Aix-Marseille Université, LEST-CNRS,**  
**35 Avenue Jules Ferry - 13626 Aix en Provence cedex 1 – France**  
**Email :hiroatsu.nohara@univ-amu.fr**

### **I - LA PRESENTATION GÉNÉRALE DU SECTEUR DES GRANDS MAGASINS OU "DEPARTMENT STORES"**

#### **I.1 Les définitions du secteur**

Au Japon, il existe plusieurs définitions juridico-administratives ou statistiques selon lesquelles le contour de ce secteur diffère.

i) la loi sur les grands magasins (Hyakaten-Hō), promulguée en 1956, visait à réglementer les activités commerciales des grands magasins afin de protéger les petits commerces. Elle définissait les grands magasins ou "department stores" comme étant des établissements du commerce de détail dont la superficie de vente dépasse 1500m<sup>2</sup> (et 3000 m<sup>2</sup> dans les onze grandes villes ayant à la fois le statut administratif autonome et 1 million d'habitants : Tokyo, Osaka, Nagoya, Kobe etc.). Cette définition administrative a été modifiée en 1974, de sorte que cette loi puisse inclure la formule de supermarché ayant plus de 500 m<sup>2</sup> de surface, ce qui a donné naissance à la fameuse loi sur les détaillants de grandes surfaces (Dai-Tenpō-Hio) qui retarderait, durant une vingtaine d'année, l'expansion des supermarchés. En tous cas, en abaissant ainsi le seuil au-dessus duquel les grands magasins doivent obtenir une autorisation administrative préalable en matière d'extension, de nouvelles implantations ou de modification des heures d'ouverture etc, l'État entendait renforcer la politique de la réglementation commerciale. Ce type d'amalgame entre le grand magasin le GMS (General Merchandising Store) et le supermarché a créé la confusion des frontières, malgré le fait que ces trois formules de magasins ont des pratiques commerciales très différentes.

ii) le recensement du commerce ou "census of commerce" (miti) définit, quant à lui, ce secteur de "department stores" comme suit : ce sont des établissements généralistes qui emploient plus de 50 salariés et vendent, autrement que par le self-service au moins sur la moitié de surface de vente, une grande variété de produits couvrant les domaines de l'alimentation, de l'habillement et de l'habit (équipements des

foyers). Par ailleurs, la part de chaque domaine doit représenter entre 10% et 70% des ventes. Ainsi défini, ce secteur compte en 1994, 463 magasins, occupe 205 493 salariés et réalise 10 640 milliards de yens de chiffres d'affaires. Il représente alors 0,3% des établissements, 2,8% des salariés et 7,4% des chiffres d'affaires par rapport à l'ensemble du commerce de détail.

iii) les grands magasins s'organisent dans une association professionnelle depuis 1946. Cette association compte, parmi ses membres, 117 entreprises qui ont au total 268 grands magasins (établissements). Elle considère que l'ensemble de ces entreprises membres réalisent à peu près 80% des chiffres d'affaires sectoriels et qu'elle représente une forte légitimité. Toutefois, il existerait, en dehors d'elle, 120 ~130 grands magasins non-adhérents. Cette association professionnelle a trois fonctions : la première consiste à représenter les intérêts professionnels auprès des pouvoirs publics ; la deuxième est de se donner les moyens d'arbitrage autonome au sein de la profession ; la troisième renvoie à la fonction patronale vis-à-vis du syndicat.

Par ailleurs, les salariés de la majorité de ces grands magasins sont organisés au sein de la Fédération syndicale des travailleurs de grand commerce qui adhère, à son tour, à la Confédération Nationale RENGO. Ainsi, le nombre des syndiqués s'élève à 102 000 personnes en 1994. Excepté les salariés à temps partiel (rarement syndiqués), le taux de syndicalisation s'élèverait à plus de 50% dans ce secteur. Cependant, contrairement à la France, ce secteur des grands magasins n'a pas de convention collective de branche. Etant donné que chaque syndicat est organisé sur la base de l'entreprise, la convention collective ainsi que le salaire sont négociés et conclus entreprise par entreprise. Il existe donc autant de conventions collectives que le nombre des grands magasins. Il en résulte, de fait, une différenciation des systèmes de gestion du personnel, et une disparité -non-négligeable- des salaires, des chances de promotion ou des conditions du travail entre les grands magasins, ce qui freine énormément la mobilité interentreprise des salariés. Toutefois, la Fédération Syndicale et l'Association Professionnelle régule, de façon assez informelle, les minimas des salaires ou des conditions de travail (heures de travail, congé, retraite, etc.). Cette régulation au niveau de la branche fonctionne d'autant plus efficacement que la compétition sectorielle appelle, en réalité, une certaine homogénéisation des coûts salariaux globaux entre les grands magasins.

Tableau I

ASSOCIATION PROFESSIONNELLE DES GRANDS MAGASINS					STATISTIQUE DYNAMIQUE DE LA PRODUCTION (Miti)	
Année	CHIFFRE D'AFFAIRE (en milliards)	SURFACE (1000 M2)	CF/ 100 M2 (en milliards)	NOMBRE DE MAGASINS	CHIFFRE D'AFFAIRES (en milliards)	NOMBRE DE MAGASINS
1990	9330 ! 100 !	4939	15,7	260	11456 ! 100 !	378
1991	9713 ! 104 !	5055	16,0	268	12085 ! 105 !	416
1992	9519 ! 102 !	5333	14,9	271	11930 ! 104 !	421
1993	8960 ! 96 !	5561	13,4	273	11264 ! 98 !	424
1994	8771 ! 94 !	5679	12,9	268	11025 ! 96 !	418
1995	8568 ! 92 !	-	-	-	10825 ! 95 !	-

## I.2 Quelques évolutions récentes du secteur

Ce secteur des grands magasins connaît, après une euphorie des années 60 et 70, une croissance stabilisée autour de 3% l'an durant les années 80. Mais ces dernières années de cette décennie, en particulier à partir de l'année 1987, les grands magasins se voient entraînés dans un mouvement de gonflement de la "bulle" économique et ils enregistrent le rythme de la croissance des ventes qui dépasse plus de 5% l'an hors inflation, ce qui constitue une grande performance comparable à leur âge d'or. Cependant, l'éclatement de la "bulle" spéculative, qui devient de plus en plus évident à partir de l'année 1991, arrête brusquement le mouvement de la consommation. Cette chute de la consommation frappe plus particulièrement le secteur des grands magasins

dont la politique commerciale est de plus en plus axée sur les articles de haut de gamme.

Ceci se répercute sur l'évolution de leurs chiffres d'affaires qui se dégradent rapidement. En effet, le recul des ventes, qui commence à partir du mois de mars 1992, continue sans interruption pendant 49 mois jusqu'au mois de janvier 1996. Ainsi, le chiffre d'affaire sectoriel connaît une chute de plus de 10% entre 1991 et 1995 selon les diverses sources statistiques (voir le tableau I). Cette dégradation de la conjoncture commerciale entraîne naturellement l'évolution peu favorable de leurs indices économiques tels que le taux de profit ou la productivité commerciale etc. (voir le tableau IV). Cependant, en dépit du fait que le secteur des grands magasins est qualifié de "secteur sinistré" au même titre que la construction navale ou la sidérurgie, cette situation n'apparaît déboucher ni sur des redéploiements stratégiques drastiques, ni sur une restructuration sectorielle, ni sur un "dégraissage" des effectifs ; la faillite ou la fermeture des magasins ainsi que le licenciement économique demeurent effectivement très peu nombreux.

Beaucoup d'analyses détaillées seront nécessaires, pour arriver à expliquer cette inertie apparente ou la modalité de réajustement des effectifs par rapport à la fluctuation des activités commerciales. Ici, on se contentera de relever quelques éléments organisationnels qui sont liés à cette flexibilité. Le tableau II, calculé à partir des données syndicales, trace l'évolution des effectifs entre 1992 et 94 dans les douze principales entreprises de ce secteur. On peut en retenir plusieurs points ;

**Tableau II**  
**Évolution des effectifs dans les 12 principales entreprises du secteur**

	1992	1993	1994
HOMME (personnes)	41 391	41 403	40 188
	100	100	97,1
FEMME	42 499	41 885	38 958
	100	98,6	91,7
Salarié(e) à temps partiel	27 913	23 351	19 385
	100	83,6	69,8
TOTAL (personnes)	111 803	106 639	98 531
	100	95,4	88,1

a) les effectifs globaux baissent de 12% ce qui correspond à peu près à la chute du chiffre d'affaire durant cette même période. L'un des éléments les plus importants de cette flexibilité "numérique" porte sur la catégorie de salarié(e) à temps partiel qui représente 25% du salariat en 92 et 20% en 94. Ainsi, ils se voient diminuer de 30% en l'espace de 3 ans. Une grande majorité de ces salariés à temps partiel a le contrat de durée limitée de moins d'un an, renouvelable à l'infini. L'arrêt du renouvellement de leurs contrats conduit automatiquement à la réduction de ces salariés.

b) le salariat féminin même ayant un contrat à durée illimitée a, traditionnellement, le taux de rotation élevé : les grands magasins n'embauchent, pour le salariat à statut régulier, que des jeunes filles qui sortent du système scolaire.

Ces dernières délaissent néanmoins leur emploi au bout de 7 ou 8 ans, au moment du mariage ou plus souvent à la naissance d'enfants ; le flux de sortie étant ainsi constant, l'arrêt de nouvelles embauches, qui interviennent traditionnellement au mois d'avril, régule le niveau du stock d'effectifs.

c) le noyau dur du salariat masculin reste relativement épargné de la flexibilité "numérique". Celui-ci a un autre type de flexibilité qui s'appuie sur l'importance de la mobilité interne. En effet, les grands magasins ont de nombreuses filiales dans les différentes activités (crédit, tourisme, transport, restauration, convenience store etc.) entre lesquelles les salariés permanents se déplacent régulièrement. Ce mécanisme est utilisé pour absorber une partie des sureffectifs dans les grands magasins.

d) les grands magasins utilisent massivement les salariés envoyés par le grossiste ou le fabricant (Haken Tenin). Le chiffre de "Haken Tenin" demeure extrêmement difficile, voire impossible, puisque les grands magasins sont silencieux sur ce point<sup>1</sup>. Selon une estimation, ils représenteraient entre 50% et 100% des effectifs propres des grands magasins. Cette pratique, forgée dans des contextes commerciaux particuliers, donne indéniablement une souplesse non seulement à la gestion des personnels mais aussi à la modalité de transaction entre les grands magasins et les fournisseurs.

### **I.3 Caractéristiques structurelles des Grands Magasins**

Même si la formule des grands magasins existe dans beaucoup de pays, les grands magasins au Japon ont des traits caractéristiques propres à ce pays. Traversés par les

---

<sup>1</sup> Cette pratique est considérée comme "déloyale" par la commission nationale anti-trust ; également, elle est critiquée par les américains comme mécanisme qui entrave la libre concurrence.

pratiques commerciales particulières, ces grands magasins apparaissent parfois comme une organisation idiosyncratique. On essaiera néanmoins d'esquisser quelques uns de ces traits, pour caractériser ce secteur.

i) tout d'abord, cette formule de commerce se caractérise par son "gigantisme", du moins dans le noyau dur de ces grands magasins. Ce gigantisme se traduit par l'importance de la surface de vente qui dépasse généralement 30 000m<sup>2</sup> par établissement. Comme le montre le tableau III, la moyenne de superficie commerciale est de 78 000m<sup>2</sup> pour ce qui concerne les vingt premiers magasins (établissements). Si l'on prend les cent premiers magasins, cette moyenne descend jusqu'à 43 000m<sup>2</sup>. Corrélativement, le montant du chiffre d'affaires annuel est important. Chaque magasin réalise en moyenne 3,3 milliards de yens par an, si l'on considère les cent premiers magasins et 8 milliards de yens au niveau des vingt premiers magasins (établissement). Ce gigantisme -physique- traduit le caractère "généraliste" de ce commerce qui suppose la présence d'une énorme variété de marchandises en petits lots. En effet, chaque magasin dispose, en moyenne de quelques dizaines de million de références dans les lignes principales de produits tels que l'alimentation, les vêtements, la maroquinerie, l'objet d'art, les produits de santé, les jouets, les véhicules, l'électroménager, la papeterie, la librairie, les meubles, le disque compact, la photo, l'article de sport, l'ordinateur, la bijouterie etc... Également à ces activités commerciales de vente s'ajoutent les activités de services -culturels- comme la restauration, le cinéma, le salon esthétique, la galerie d'art, les centres de culture ou de sport. Ainsi implantés généralement dans des lieux stratégiques de la zone hyper-urbanisée (le terminus des chemins de fer par exemple), les grands magasins affichent une politique commerciale de "full line" ou de "one-stop"shopping" et exercent un pouvoir d'attrait important sur une large zone géographique.

Au total, les grands magasins au Japon proposent une conception originale du commerce qui consiste à répondre à la quasi-totalité des besoins de la vie, en mettant à la disposition des clients une large palette des choix de consommation.



**Tableau III**  
Les vingt premiers grands magasins en 1994

	NOM DE GRAND MAGASIN (Etablissement)	CHIFFRE D'AFFAIRES (En milliards de yens)	SURFACE DE VENTE (1000 M2)	NOMBRE DE SALARIÉS
1	MITSUBUKOSHI (Tokyo)	315	92	5183 (-)
2	SEIBU (Ikebukuro)	283	74	2292 (639)
3	KINTETSU (Nagoya)	262	160	5393 (950)
4	ISETAN (Shinjuku)	261	62	2149 (433)
5	HANKYU (Osaka)	261	97	3831 (-)
6	TAKASHIMAYA (Tokyo)	242	51	2874 (-)
7	DAIMARU (Osaka)	234	82	1705 (-)
8	TAKASHIMAYA (Osaka)	232	81	2392 (-)
9	TAKASHIMAYA (Yokohama)	202	76	
10	MATSUZAKAYA (Nagoya)	196	116	2035 (49)
11	TOKYU (Tokyo)	167	74	2259 (-)
12	ODAKYU (Shinjuku)	164	60	3910 (893)
13	TOBU (Ikebukuro)	157	86	4602 (1252)
14	TAKASHIMAYA (Kyoto)	124	63	1834 (-)
15	KEIO (Shinjuku)	116	41	2119 (272)
16	SOGO (Kobe)	115	49	1841 (256)
17	MITSUBUKOSHI (Nagoya)	112	68	2364 (167)
18	DAIMARU (Kobe)	111	60	1199 (-)
19	HANSHIN (Osaka)	109	51	1846 (168)
20	MARUHIRO	108	112	2600 (-)
	EN MOYENNE	189	78	2759

Nota : Les chiffres entre parenthèses sont les salariés à temps partiel.

Source : L'Association professionnelle des grands magasins.

ii) Couplé avec un principe de l'acte de ventes personnalisé (l'accueil, le conseil et l'accompagnement des clients pendant leurs achats) supposant une présence nombreuse de vendeurs, ce "gigantisme" tend à façonner la structure des coûts fixes qui pèsent lourds dans la gestion des grands magasins. En effet, ces coûts fixes apparaissent beaucoup plus importants comparativement aux nouvelles formules de commerce tels que le "General Merchandising store" ou le supermarché. Ainsi le "point mort", calculé selon la formule (coût fixe xx [1 - coût variable / Chiffre d'affaire]), s'avère très élevé ; cela signifie bien que la moindre baisse au niveau du chiffre d'affaire se répercute immédiatement sur la rentabilité et fragilise l'ensemble des indicateurs économiques. D'ailleurs, la chute des ventes à partir de l'année 92 lamine littéralement le taux de profit en dessous de 1%, comme le montre le tableau IV. Quand aux coûts salariaux et liés au travail, l'indicateur des charges salariales (la part des coûts salariaux sur le chiffre d'affaires) dans ce même tableau doit être interprété avec deux précautions<sup>2</sup> : la première porte sur le niveau du chiffre d'affaires qui est généralement considéré comme surévalué. Celui-ci inclut les ventes réalisées selon différentes formules de transaction, y compris une partie de la location d'espace ; la deuxième renvoie à une certaine opacité sur le nombre des vendeurs réellement présents dans un grand magasin. Comme nous l'avons déjà vu, les grands magasins utilisent massivement les vendeurs mis à leur disposition par les fournisseurs. Ces derniers prennent en charge le salaire de ces vendeurs envoyés, puisqu'ils ont le plus souvent leurs propres personnels. En contrepartie, les fournisseurs répercutent, implicitement ou explicitement, ces coûts salariaux sur le prix de leurs marchandises. Comme on le verra plus tard, ce phénomène de la formation des prix, lié à la complexité des jeux transactionnels pratiqués entre les fournisseurs et les grands magasins, affaiblit considérablement le taux de marge de ces derniers. D'après l'Institut de l'économie de la distribution, le grand magasin, n'a, en 1992, que le taux de marge de 25% -ce qui est très proche de la moyenne de l'ensemble de la distribution- contre, par exemple, 24,6% chez le supermarché alimentaire, 18,9% chez le discount de l'électroménager, 30% ~ 40% chez les magasins spécialisés (vêtements, chaussure, etc.).

---

<sup>2</sup> D'après l'un de nos entretiens, il a été dit qu'il faudrait presque doubler ce taux de charges salariales pour s'approcher de la réalité.

**Tableau IV**  
**Les principaux indicateurs de la gestion**  
**(8 grands magasins cotés en bourse)**

Année	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Croissance du chiffre d'affaires (%)	3,72	3,82	4,99	6,84	8,50	10,73	4,28	-5,40	-6,61	-3,98
Taux de marge brute (%)	23,6	23,6	23,6	24,1	24,3	24,5	24,7	25,0	25,3	25,5
Taux de profit (%) (profit brut chiffre d'affaires)	19,4	2,07	2,27	2,63	2,74	2,68	1,89	0,81	0,53	0,72
Taux de charges salariales (coûts salariaux chiffre d'affaires)	-	-	-	-	9,5	9,6	10,1	10,4	10,9	11,3
Point mort x 100% Chiffre d'affaires	91,3	90,8	90,0	88,5	88,2	88,8	92,3	96,6	97,8	97,1

Nota : le point mort est calculé selon la formule ; coût fixe = (1- Coût variable/chiffre d'affaires)

En somme, le gigantisme des grands magasins entraîne comme conséquence une lourdeur des coûts fixes, un faible taux de profit et un médiocre taux de marge, mais cette dernière caractéristique doit être appréhendée aussi à travers le mode -particulier- de partage du risque entre les grands magasins et leurs fournisseurs.

iii) Du point de vue de la structuration sectorielle, ce secteur se caractérise par la présence de nombreuses entreprises, un faible niveau de concentration et le marché concurrentiel. Cependant, ce secteur est divisé nettement en deux catégories de grands magasins qui sont très différents en terme de taille du chiffre d'affaire, de superficie commerciale, de productivité de stratégies commerciales comme le montre le tableau V.

Tableau V  
**Comparaison de deux catégories de grands magasins**

	<b>Nombre de Grands Magasins</b>	<b>Surface de ventes (100 0m2)</b>	<b>Nombre de salariés</b>	<b>Chiffre d'affaires (en milliards de yens)</b>	<b>Surface par magasins (m2)</b>	<b>Chiffre d'affaires par personne (en million)</b>
<b>1ère catégorie</b>	63	2 231	76 681	5 572	35 413	7,3
<b>2ème catégorie</b>	208	3 248	67 701	3 948	15 614	5,8

Source : l'association professionnelle des grands magasins

La première catégorie correspond au "noyau central" des grands magasins qui sont issus, soit de l'ancien commerce de kimono, soit de la diversification des activités tentée par les sociétés de chemin de fer. Ces grands magasins appartiennent tous à une douzaine d'entreprises (Mitsukoshi, Takashimaya, Seibu, Tokyu, etc.) qui ont une ramification complexe à travers les filiales en cascade, une capacité de mobilisation et surtout une forte image d'enseigne sur le plan national. Implantés principalement dans les six grandes villes (Tokyo, Osaka, Nagoya, Yokohama, Kobe, Kyoto), ces entreprises possèdent en moyenne 3 à 10 établissements à travers le Japon.

La deuxième catégorie se compose des grands magasins à mono-établissement et ayant la taille nettement réduite. Ils sont souvent localisés dans les villes provinciales. Dominés très souvent par le capital familial, ces grands magasins tiennent à leur indépendance. Mais, cela n'empêche que certains d'entre eux adhèrent à l'un des six groupes animés par les grands magasins prestigieux d'envergure nationale (Keiretsu). Ces "Keiretsu" de la distribution s'organisent au travers de différents moyens, en particulier la participation croisée aux capitaux, la constitution de la centrale d'achat commune, le système logistique commun ou l'échange des cadres dirigeants etc.

Ainsi, se constituent six groupes :

- le groupe Mitsukoshi au nombre de 38 grands magasins,
- le groupe Daimaru au nombre de 38 grands magasins,
- le groupe Takashimaya au nombre de 24 grands magasins,
- le groupe A.D.O. (Isetan) au nombre de 32 grands magasins,
- le groupe J.M.A. (Seibu) au nombre de 20 grands magasins,
- le groupe Matsuya au nombre de 8 grands magasins.

iv) Les grands magasins développent, depuis longtemps, de différentes formules de transaction avec leurs fournisseurs, en particulier les grossistes, qui mettent en jeu non seulement le flux de marchandises, mais aussi la gestion du stock ou le mouvement des personnels (Haken Tenin). Ces formules d'échange, forgée progressivement dans des contextes historiques donnés, s'inscrivent tout à fait dans la conception -japonaise- de transaction qui tend à incorporer la durée -ou la notion de long terme- et l'incertitude du futur, contrairement à la notion du contrat -du type assurantiel- ayant pour but de circonscrire de façon aussi précise que possible, le temps et le risque d'avenir. Il est vrai que la conception du type japonais donne parfois naissance à des pratiques transactionnelles peu transparentes, non-concurrentielles (fermées) ou "déloyales" par rapport à la logique "pure" du marché concurrentiel (spot-market). Même si ces pratiques n'obéissent pas au schéma canonique du marché "parfait", elles semblent dotées, du point de vue des acteurs, de quelques rationalités. En effet, elles ont émergé progressivement, semble-t-il, pour diminuer la complexité de la gestion liée au "gigantisme" -quelques dizaines de million de références à gérer en petits lots- et ainsi réduire l'incertitude inhérente à la politique commerciale de "Full Line". Ce qui renvoie, en un mot, à un partage du risque entre les fournisseurs et le grand magasin. Toutefois, ce partage du risque n'est pas, non plus, sans rapport avec la situation des jeux évolutifs ou les uns et les autres cherchent à satisfaire leurs propres intérêts dans une certaine limite de réciprocité à long terme.

Le tableau VI a pour but de montrer, de façon synthétique, ces différentes formules de transaction qui impliquent le degré -variable- de partage du risque entre les fournisseurs et le grand magasin dans différentes dimension de l'activité commerciale.

Tableau VI

**Différentes formules de transaction entre le Grossiste (GR) et le Grand Magasin (GM)**

		Processus de l'activité commerciale dans le grand magasin		
Formule de transaction		Achat/Reception	Gestion	Vente (finale)
<b>(A) CONTRAT D'ACHAT DEFINITIF</b>	<b>Personnel</b>			• la vente est prise en charge par les vendeurs de GM
	<b>Marchandise</b>	• le droit de propriété passe du GR à la main du GM	• la responsabilité exclusive de GM sur la marchandise	• l'impossibilité de retour des marchandises invendues au GR
	<b>Comptabilité</b>	• le paiement de marchandises par GM au GR	• les frais de gestion sont pris en charge par GM	• la réalisation des chiffres de vente • le coût salariat est comptabilisé
<b>(A') CONTRAT D'ACHAT CONDITIONNEL</b>		IDEM (A)	IDEM (A)	IDEM (A) sauf la négociation préalable sur conditions de retour des marchandises invendues
<b>(B) CONTRAT DE TRANSACTION PAR CONSIGNATION (ITAKU)</b>	<b>Personnel</b>	• le GR envoie ses personnels au GM (Haken)	• les personnels sont gérés par le GR	• la présence simultanée de vendeurs de GR et de GM
	<b>Marchandise</b>	• le droit de propriété reste à la main du GR	• la gestion du stock est prise en charge par GM	• le retour des marchandises invendues au GR
	<b>Comptabilité</b>	• ABSENTE	• les frais de gestion reviennent au GM	• le GM supporte le coût salarial de ses propres vendeurs • le GM prélève % sur le chiffre d'affaires réalisé

D'abord, la formule (A) -contrat d'achat définitif- peut être considérée comme le contrat commercial "normal" qui implique le passage du droit de propriété des marchandises entre les fournisseurs et le grand magasin. Plus prosaïquement, le grand magasin achète la marchandise au grossiste et la revend sous sa responsabilité avec ses propres moyens. Le grand magasin prend ainsi sa pleine autonomie dans la prise de décision (quantité d'achat, prix de revente, promotion, etc.), en même temps que le risque. En contrepartie, il peut espérer -selon le degré de ses compétences- un retour important qui se traduit en taux de marge élevé.

La formule (A') est une forme dérivée de la formule précédente. Les conditions du retour des invendus sont négociés au préalable, en contrepartie des concessions sur la quantité d'achat ou la fixation des prix de revente auxquelles consent le grand magasin vis-à-vis des fournisseurs.

La formule (B) -contrat de transaction par consignation -diffère radicalement des formules précédentes. Ici la propriété de marchandise reste à la main des fournisseurs tout au long du processus commercial. En outre, les fournisseurs envoient leurs propres salariés (Haken Tenin) au grand magasin pour la promotion de leurs marchandises. Ce dernier prend en charge seulement la gestion du stock et les coûts salariaux de ses propres vendeurs qui encadrent les "Haken Tenin". Le grand magasin se contente alors de prélever un certain pourcentage sur le chiffre d'affaires réalisé, en évitant tout le risque de l'invendu. Cette formule, très répandue au Japon, est utilisée plus particulièrement pour les produits de la mode (vêtement, maroquinerie, livre etc.).

La formule (C) est similaire à la formule (B). Mais le partage du risque est quelque peu déséquilibré : le grand magasin n'assume aucun risque sauf le coût d'opportunité, alors que les fournisseurs assument tous les frais associés à la commercialisation de leurs marchandises, notamment les frais du personnel. Cette formule concerne les marchandises telles que le meuble, l'objet d'art, la bijouterie, la denrée périssable etc.).

La formule (C) est similaire à la formule (B). Mais le partage du risque est quelque peu déséquilibré : le grand magasin n'assume aucun risque sauf le coût d'opportunité, alors que les fournisseurs assument tous les frais associés à la commercialisation de leurs marchandises, notamment les frais du personnel. Cette formule concerne les marchandises telles que le meuble, l'objet d'art, la bijouterie, la denrée périssable etc.).

Enfin, la formule (D) correspond au contrat commercial de location de l'espace qui est très largement pratiqué au stand de l'alimentation, de la parfumerie ou de l'habillement etc. le grand magasin se contente de gérer l'infrastructure commune (maintenance, réseaux de communication, etc.) et l'image symbolique de l'enseigne.

D'une façon générale, les formules (A) et (A') sont des transactions les plus profitables du point de vue du grand magasin. A condition qu'il ait une capacité - professionnelle- de marketing et une bonne force de vente. La prise du risque

(créativité) devient alors la source du profit. Mais, ce type de contrat ne représenterait, semble-t-il, que 10 ~ 20 % du chiffre d'affaire. Par contre, les formules (B) et (C) - notamment la formule (B)- sont majoritaire dans les relations entre les fournisseurs et le grand magasin. Elles représentent, en fait, une certaine facilité pour le grand magasin qui arrive à minimiser la prise de risque<sup>3</sup>. Toutefois, cette facilité se paye en retour par un faible taux de marge et surtout par un cercle vicieux entre la perte de compétence commerciale et la dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs. En effet, ces derniers éprouvent un certain mérite d'envoyer les "Haken Tenin" au grand magasin -malgré ses coûts indéniables- dans le contact direct avec la clientèle, la prise des informations sur ses besoins, et enfin dans l'accumulation des compétences de marketing. Ces différents savoirs leur permettent de développer les nouveaux produits et contrôler le prix et l'ensemble du marché.

Ces formules de transaction impliquent, donc, à la fois le partage du risque et les jeux d'acteurs dans les relations transactionnelles de la réciprocité à long terme.

## ***II - PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE ISETAN***

### **II.1 L'Historique de l'entreprise**

La Fondation de Isetan remonte à 1886, lorsque Tanji Kosuga ouvrit une boutique de kimono à Tokyo. Elle adopta, l'une des premières au Japon, la formule de grand magasin en 1924 et devint une société anonyme en 1930. Elle transféra son magasin de Kanda à Shinjuku en 1933.

Après la guerre, ISETAN profita de la haute croissance économique, pour accroître son activité commerciale. Elle ouvrit sa première filiale en 1947, admise à la bourse de Tokyo en 1950, et réalisa ses premiers investissements à l'étranger (Singapour et Hong Kong), en 1972. Avec ses filiales au Japon et à l'étranger de plus en plus nombreuses, ISETAN a connu l'augmentation de son capital (de 4 milliards de yens en 1979 à 33 milliards en 1990) ainsi que celle de son chiffre d'affaires (de 180 milliards de yens en 1979 à 430 milliards en 1990).

---

<sup>3</sup> Comme on l'a déjà noté, il y a des conditions particulières qui conduisent le grand magasin à minimiser le risque. Il s'agit, notamment, de son "gigantisme" qui implique à gérer une énorme variété de produits en petits lots.



1945-50	l'expropriation du magasin de Shinjuku par la force d'occupation américaine
1953	la réouverture de tous ses magasins
1961	la prise d'initiative pour créer le groupe AODC (centrale d'achat)
1972	la création des premières filiales étrangères
1988	l'adoption du système de divisionnalisation
1988	la participation croisée des capitaux avec le grand magasin américain (BARNY'S)
1994	L'adoption du plan stratégique de gestion "RENAISSANCE"

Cependant, après avoir connu son apogée commercial en 1991 en plein milieu de l'économie de la "bulle", ISETAN commence à s'affronter à une crise de consommation qui aura failli frôler la situation de déflation. A l'instar des autres grands magasins de ce secteur, elle voit progressivement détériorer ses principaux indicateurs de gestion, comme le montre le tableau VII.

**Tableau VII**  
**Principaux indicateurs de gestion chez ISETAN**

	1990	1991	1992	1993	1994	1995
<b>Chiffre d'affaire (milliards de yen)</b>	430	468	443	421	410	414
<b>Nombre de salariés</b>	-	8598	8659	8236	7864	7850
<b>Profit brut avant impôt (milliard)</b>	15,4	14,1	5,0	4,3	6,3	7,2
<b>Taux de marge (%)</b>	26,1	26,0	26,3	26,5	27,2	27,6
<b>CH/M<sup>2</sup> (million)</b>	-	2,661	2,502	2,277	2,200	2,200
<b><u>Coûts salariaux</u></b>	-	-	10,7	10,0	9,9	-
<b>Chiffre d'affaire (%)</b>						

Source : Bilans Financiers de l'entreprise ISETAN

D'abord, son chiffre d'affaire baisse de 12% entre 91 et 94, en passant de 468 milliards de yens à 410 millions. Cette baisse se situe en dessus de la moyenne du secteur dans cette période. Ensuite, cette chute de l'activité commerciale s'accompagne,

avec un certain retard, de la réduction des effectifs totaux, en particulier des salarié(e)s à temps partiel. Par exemple, le nombre des salarié(e)s à temps partiel passe de 2803 à 2116 entre 1992 et 1994 -soit 25 % de diminution-, alors que les salariés permanents hommes restent stables (2019 en 92 et 2060 en 93 et 2027 en 94) et les salariées permanentes femmes connaissent une légère contraction (3837 en 92 et 3721 en 93). Au total, le nombre des salariés passe de 8659 en 1992 à 7850 en 1994, soit 9,3 % de diminution en 3 ans. En parallèle, le profit brut ainsi que divers indicateurs de productivité se détériorent rapidement, malgré le fait que le taux de marge se maintient, voire s'améliore.

De cette crise profonde naît alors, en 1994, le plan stratégique de gestion à trois ans, baptisé "Renaissance". Ce plan insiste sur 4 orientations nouvelles :

i) l'accent mis sur l'importance d'accroître la part des contrats d'achat définitifs, seul moyen qui permet d'améliorer durablement son taux de marge. Par là, ISETAN entend accroître ses compétences dans la fonction d'achat/marketing.

ii) la priorité sur la satisfaction de la clientèle, ce qui signifie offrir les marchandises -différenciées- de meilleur rapport qualité/prix avec un maximum de services (carte de crédit etc.)

iii) un certain recentrage sur ses points forts, notamment l'habillement

iv) la diversification vers d'autres formes de ventes (vente par correspondance, développement des boutiques spécialisées, etc.)

Favorisé par une petite amorce de la reprise économique, ce plan contribue, semble-t-il, à ralentir la chute de la profitabilité en 1995, puis à améliorer assez nettement les différents indicateurs en 1996. Mais compte tenu de l'ampleur de l'innovation engagée actuellement dans le secteur de la distribution, ISETAN aura encore pas mal de difficultés à franchir pour mener à bien sa restructuration.

## **II.2 Le contour et les activités de l'entreprise**

L'entreprise ISETAN S.A. exploite six grands magasins en propre et 2 magasins affiliés au Japon, ainsi que 19 grands magasins dans les pays étrangers, notamment en Asie (Singapour, Hongkong, Chine, Taiwan etc). En outre, elle a une trentaine de filiales dans les différents domaines d'activités tels que le supermarché alimentaire, la

restauration de chaîne (82 magasins), les boutiques de la mode, traiteur de luxe, les services informatiques, le tourisme, l'import-export, le crédit à la consommation etc.).

Ainsi, le groupe ISETAN dans son ensemble réalise, en 1994, un chiffre d'affaires -consolidé- de 553 milliards de yens, et emploie à peu près 15 000 salariés dont 3400 sont à l'étranger.

Quant à l'entreprise ISETAN S.A. au sens strict, elle réalise, en 1946, un chiffre d'affaires de 411 milliards de yens, ce qui la place en sixième position dans le secteur des grands magasins. Elle a une surface de 185 000 m<sup>2</sup> pour ses 6 magasins propres et une surface de 46 000 m<sup>2</sup> pour ses deux filiales. Ainsi, elle emploie directement 5748 salariés permanents et 2116 salarié(e)s à temps partiel, ce qui fait, au total, 7864 personnes. Si l'on ajoute les effectifs de deux filiales, l'ensemble s'élève à 8536 salariés.

**Tableau VIII**  
**Caractéristiques des magasins chez ISETAN**

		<b>Année création</b>	<b>Surface de vente (m<sup>2</sup>)</b>	<b>Effectif (Nb salariés à TP)</b>	<b>Chiffre d'affaires (en milliards)</b>	
<b>en propre</b>	Siège	1933	-	2131 (319)	-	-
	Shin-juku	1933	62 000	2582 (433)	284	64 %
	TA	1970	13 000	341 (144)	18	4 %
	KI	1971	21 000	429 (191)	21	5 %
	MA	1974	19 000	636 (241)	31	7 %
	UR	1981	29 000	918 (313)	56	13 %
	SA	1990	41 000	827 (475)	32	7 %
	Total	-	185 000	7864 (2116)	443	100 %
<b>en filiale</b>	SH	1972	23 000	500 (132)	27	
	NI	1980	23 000	672 (236)	35	

Source : Bilans financiers de l'entreprise

De ce tableau VIII ressortent quelques caractéristiques des magasins qui composent l'entreprise Isetan.

i) les six magasins exploités en propre se situent, sauf celui de shinjuku qui est en plein coeur de Tokyo, en banlieue immédiate de Tokyo. Par contre, les deux magasins en filiale sont localisés dans les villes de taille moyenne en province. Ces deux filiales

sont, d'ailleurs, issues de la joint-venture. ISETAN change de stratégie d'implantation selon la zone géographique.

ii) le statut du magasin de shinjuku est particulier. Ce magasin -berceau, qui représente seulement 32 % de la surface de vente totale et 33 % des effectifs totaux, réalise 65 % du chiffre d'affaire. Doté d'un grand prestige, ce magasin joue le rôle moteur dans la diffusion de l'image de l'enseigne.

iii) les cinq magasins ouverts depuis les années 70 ont des stratégies commerciales différentes de celles qui prévalent au magasin de Shinjuku. En effet, situés en banlieue de Tokyo, ces magasins ont une superficie commerciale plus réduite qui correspond à leur zone commerciale limitée. En outre, ils sont moins consommateurs de salariés permanents par m<sup>2</sup> de surface, et ils ont un chiffre d'affaires sur m<sup>2</sup> qui s'avère nettement inférieur, ce qui traduit une large part consacrée à "tenants", la concession de l'espace aux magasins extérieurs. Enfin, ils utilisent d'avantage les salarié(e)s à temps partiel : ces derniers représentent, en moyenne, 43 %, tandis que le taux des salariés à temps plein n'est que de 17 % à shinjuku. Tout cela suggère qu'ISETAN adopte, pour ses magasins les plus récents, des formules qui s'approchent de "GM stores".

iv) le chiffre d'affaires d'ISETAN peut être ventilé en plusieurs catégories de lignes de produits :

	<b>ISETAN</b>	<b>Moyenne sectorielle</b>
<b>Habillement</b>	47 %	40 %
<b>Accessoires de la mode (maroquinerie etc.)</b>	9 %	9 %
<b>Habitat</b>	8 %	10 %
<b>Alimentation</b>	18 %	22 %
<b>Divers articles</b>	13 %	13 %
<b>Services, restauration</b>	5 %	6 %
	100 %	100 %

Comme tous les autres grands magasins, Isetan S.A. continue à conserver une politique commerciale de "Full line" qui couvre une grande variété de produits. Elle se différencie des autres, néanmoins, par son accent mis sur l'habillement-mode qui

devrait constituer, d'après le plan stratégique "renaissance", le fer de lance autour duquel ses compétences doivent se renforcer.

## **II.3 L'Organisation de Isetan S.A.**

### **A. L'organigramme de l'entreprise**

Comme le montre le schéma I, l'organigramme de ISETAN S.A. est assez classique. Celui-ci se caractérise notamment par trois choses :

Premièrement, on remarque la pesanteur de la hiérarchie qui comprend au moins six strates.

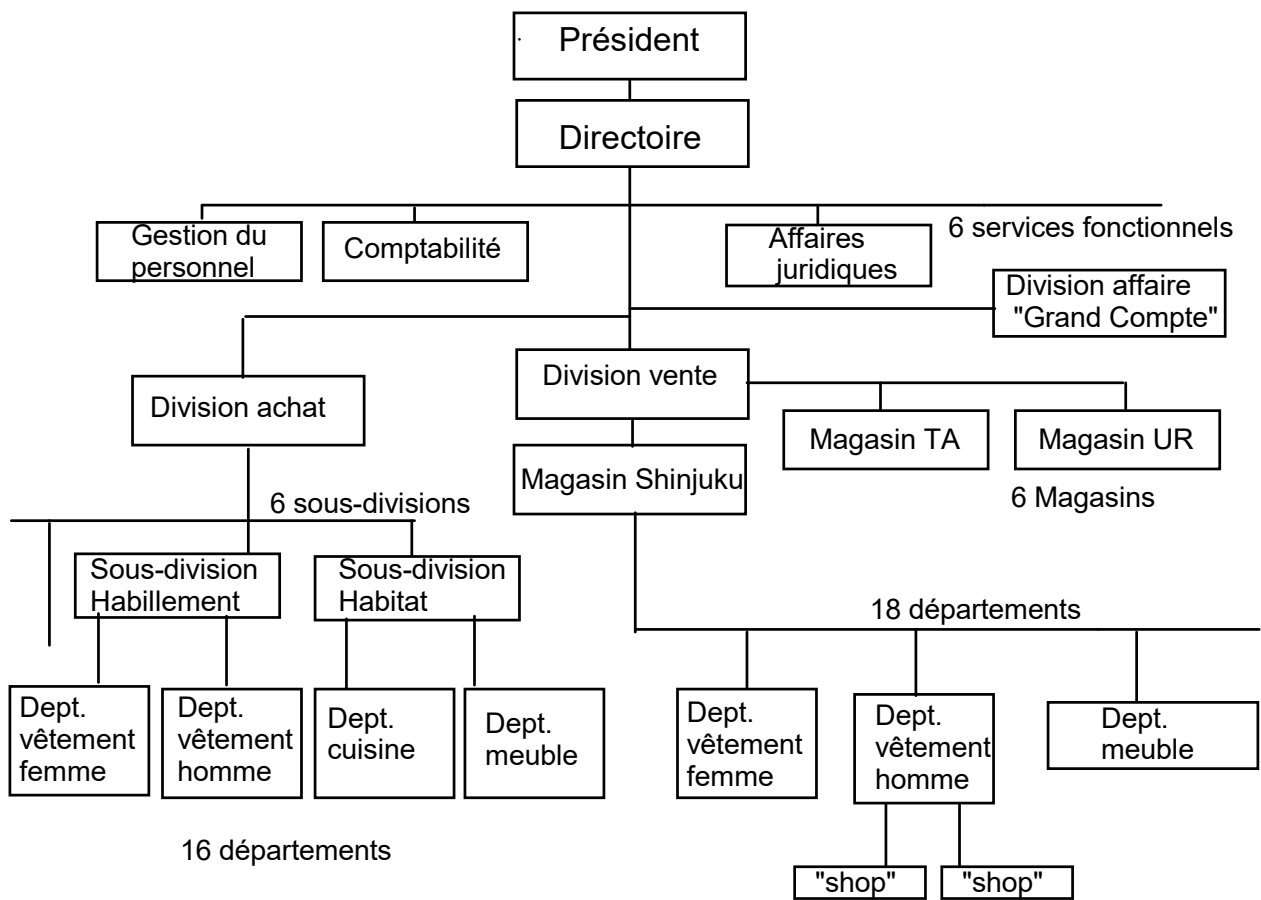
Il s'agit respectivement de : le président, les directeurs généraux (le directoire), les directeurs divisionnaires (division "achat", division "vente au magasin", division "vente chez les grands comptes"), les directeurs de magasin, les directeurs de département, les chefs de rayon (shop). Cette multiplication des strates hiérarchiques semble due, comme dans d'autres organisations japonaises, à la nécessité de stimuler la motivation des personnels orientée exclusivement vers la promotion hiérarchique.

Deuxièmement, depuis l'adoption en 1988 du système de divisionnalisation, c'est le département -à la fois dans la fonction "vente" et "achat"- qui devient une unité stratégique : celui-ci constitue le centre de profit. En contrepartie d'une large autonomie accordée, le directeur de département prend une pleine responsabilité sur le résultat de son département. Par ailleurs, si l'on prend le magasin de Shinjuku comme exemple, on distingue 18 départements qui correspondent, chacun, à une ligne de produits (le vêtement féminin, le vêtement masculin, le vêtement enfant, le kimono, la bijouterie, la maroquinerie, l'habitat, l'alimentation etc.). Chaque département comprend, ensuite, 5 à 7 rayons ("shop"). Cette même ventilation par produit se retrouve, dans la division "achat", au niveau des départements. Toutefois, ces derniers assument la fonction de marketing/achat transversalement pour tous les magasins de ISETAN, y compris les filiales.

Troisièmement, la division "achat" est généralement considérée comme l'un des services "nobles" qui appuie, voire encadre la division "vente". Ici se manifeste, de façon déguisée, la notion taylorienne de division entre la conception et l'exécution. Toutefois, ce type de distinction, même s'il demeure sur l'organigramme, commence à s'estomper, du moins sur le plan de la professionnalité. En effet, l'intégration de deux

fonctions "achat" et "vente" apparaît nécessaire pour prendre en compte -réellement et rapidement- les besoins de clientèle : associée étroitement à la formation des compétences, elle se fait au travers de la rotation des salariés qui transcende les barrières fonctionnelles.

Schéma I  
Organigramme de ISETAN S.A.



### B. L'organisation du travail

Après une présentation générale de l'organigramme, on essaiera de décrire rapidement la forme d'organisation du travail au niveau d'un magasin, en l'occurrence celui de Shinjuku. Au magasin de Shinjuku, il existe 18 départements de vente (22 départements, si l'on ajoute ceux liés aux services, restauration, musée, etc.) sur une

surface totale de 62 000 m<sup>2</sup>. Chaque département se subdivise de 5 à 8 "zones", baptisé "shop". Au total, on dénombre 98 "shops", unités élémentaires du travail. Un "shop", quoi que leur taille est variable, comprend 25 à 30 vendeurs en moyenne, y compris les salariés à temps partiel et les "Haken Tenin". Ces vendeurs se répartissent ensuite en 5 ou 6 groupes qui s'occupent de différents rayons.

Sur le plan hiérarchique, le premier rang, c'est-à-dire le chef de groupe n'a ni le statut "officiel", ni le rôle bien déterminé. Celui-ci joue le rôle d'animation de l'équipe, et souvent procède à la coordination allocative des personnes ou à la gestion des horaires. Dans la plupart du temps, ce sont les vendeuses expérimentées qui assument ce rôle, en s'appuyant sur leurs autorités personnelles acquises sur le tas. Ensuite, le chef de "shop" est assisté par un ou deux assistants (shunin) selon la taille de zone à gérer. Ce niveau hiérarchique s'avère assez ambigu. D'un côté, le rôle de l'assistant consiste à seconder le chef de "shop" et non pas à commander les vendeurs. D'un autre côté, il se voit déléguer tous les pouvoirs -et la responsabilité- en cas de l'absence du chef. D'ailleurs, il n'est pas reconnu comme cadre, et souvent membre du syndicat. Malgré cette ambiguïté, ce poste est considéré comme constituant une plaque tournante pour la promotion au statut de manager. Le chef de "shop" est, par contre, un manager réellement responsable des résultats de son "shop". Cadre à part entière, il a une large gamme de fonctions et de responsabilités sur le chiffre d'affaires, la réception des marchandises, la gestion des stocks, le traitement des réclamations, la gestion de ses subordonnés, notamment en matière de formation et d'évaluation. Ainsi, il se voit soumis, pour la détermination de son salaire, à l'évaluation qui tient compte réellement de sa performance chiffrée. A côté de cette filière "vente", il existe, en parallèle, la filière "achat" où on s'occupe de la transaction avec les fournisseurs, du développement de nouveaux produits, du planning des activités commerciales ou encore de la logistique. Mais, l'accès à cette dernière filière n'est pas direct. En effet, tous les salariés débutants sont affectés, quels que soient leurs diplômes, à l'activité de vente au moins durant les premières 4 années. Seulement après cette période de l'apprentissage, s'ouvre une alternative entre les filières "vente" et "achat", notamment pour les diplômés d'université Bac + 4. Toutefois, cette alternative n'est pas irréversible. Au contraire, la politique du personnel veut que les salariés tournent, de façon systématique, d'une filière à l'autre au cours de leur carrière. Cette rotation se fait, néanmoins, dans un métier de spécialité donné<sup>4</sup>. Les salariés (cadres) sont donc appelés à accumuler les connaissances approfondies à la fois sur la vente et l'achat autour de la spécialité-produit<sup>5</sup>. Une telle mobilité est facilitée aussi par la correspondance des niveaux hiérarchiques dans les deux filières (assistant-

acheteur/assistant-chef de "shop", acheteur/chef de "shop", Directeurs de Département etc.).

## **II.4 Les ressources humaines chez Isetan S.A.**

On tentera, ici, de quantifier, puis de caractériser les différentes catégories de main-d'oeuvre qui sont présentes chez ISETAN à la date de juin 1995. L'ensemble de cette main-d'oeuvre se divise nettement en deux groupes : le premier groupe renvoie aux personnels extérieurs -y compris les salariés ayant le contrat à durée déterminée- dont l'utilisation obéit aux principes de flexibilité externe. Il s'agit des salariés à temps partiel des "Haken Tenin" (personnels de fournisseurs) et des "arubaito"; le deuxième est constitué par les salariés permanents ayant le contrat à durée illimitée. En se référant au schéma III, on examinera chacune de ces catégories.

### **II.4.1 Les personnels extérieurs- la flexibilité externe**

#### ***i) "Arubaito"***

Cette catégorie de la main-d'oeuvre, constituée principalement par les étudiants (garçons) est utilisée pour les tâches précises de logistique (reception et expédition des marchandises, manutention). En juin 1995, on dénombre seulement 238 personnes qui travaillent en moyenne 2 ou 3 jours par semaine. Mais, leur nombre peut s'élever à un millier lors des fêtes de la fin d'année par exemple. Comme d'autres grands magasins, ISETAN essaie de concerver des contacts privilégiés avec le milieu étudiantin. "Nous avons des contacts avec quelques clubs sportifs universitaires. Ces clubs constituent une sorte de vivier de la main d'oeuvre mobilisable sur une très courte durée... On passe, avec eux, un contrat collectif pour ainsi dire... le contrat n'est souvent pas individualisé..." (Entretien grand magasin).

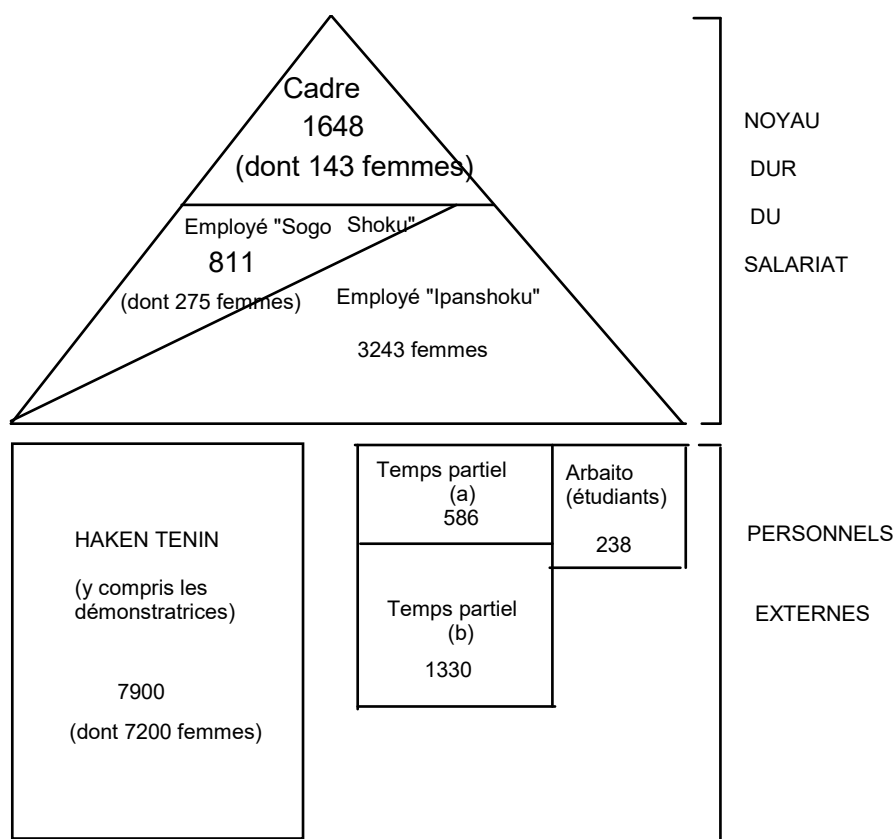
#### ***ii) "Haken Tenin"***

Comme nous l'avons déjà mentionné, les grands magasins font appel massivement à des "Haken Tenin". Cette pratique fait partie intégrante des relations de transaction entre les grands magasins et les fournisseurs. Ainsi, Isetan compte dans ses magasins près de 7900 salariés -y compris les démonstratrices- envoyés par les fournisseurs. Quantitativement, c'est une force de vente considérable. Mais, nous n'avons que très peu d'information sur cette main-d'oeuvre, sauf quelques faits. "Ils ont, tous une obligation



de respecter les règlements internes de ISETAN, notamment, en matière d'horaires... Ils sont, malgré tout, porteurs de l'image de notre magasin. Dans le cas de l'équipe mixte, ils sont tenus à se soumettre sous l'autorité des responsables du rayon... Malgré ces principes, il y a des problèmes... l'un des problèmes concerne, par exemple, le paiement des heures supplémentaires.

Schéma II  
**Les différentes catégories de main-d'oeuvre  
dans le grand magasin`**



Du point de vue organisationnel, on est parfois obligé de demander à "Haken Tenin" les heures supplémentaires. Mais comme ils sont payés par les fournisseurs...

nous avons des différents entre nous, "Haken-Tenin" et les fournisseurs etc..." (entretien grand magasin).

Faute d'avoir l'accès à des données directes, nous utiliserons, pour mettre en relief leurs traits caractéristiques, une enquête sur les emplois précaires dans les grands magasins réalisée en 1991 par le syndicat de commerce.

D'après cette enquête syndicale<sup>6</sup>, il faudrait distinguer deux populations : la première -la plus importante quantitativement- est constituée par les "Haken Tenin" au sens strict qui sont en principe des salariés permanents chez les fournisseurs ; la deuxième renvoie aux démonstratrices ayant le statut proche de l'intérimaire.

La population de "Haken Tenin", largement féminine, se caractérise par sa jeunesse (l'âge médian de 33 ans) et par son niveau scolaire relativement élevé (7 % ayant le diplôme Bac+4, 33 % le diplôme Bac + 2 et 59 % le diplôme Bac). Du point de vue professionnel, la quasi-totalité de ces femmes (96 %) sont affectées à la vente, en particulier dans les rayons de l'habillement-mode (64 % d'entre elles). Elles travaillent en moyenne 7h48 par jour et plus de 20 jours par mois. De plus, 81 % d'entre elles ont un contrat de durée illimitée (avec leurs entreprises respectives); 88 % sont couvertes par les différentes assurances sociales (santé, accident, chômage); 56 % ont le droit à la pension privée ; 62 % bénéficient des stages de formation. De cette caractérisation ressort alors le profil des vendeuses "professionnelles" qui ressemblent plus à celui des informaticiens/programmeurs travaillant en régie. Surement, une partie d'entre elles a une certaine précarité de fait liée à la variation des activités commerciales. Mais la majorité des "Haken Tenin" semble dotée du statut assez solide permettant de bénéficier d'assez bonnes conditions de travail.

Par contre, les démonstratrices ont un profil différent. Nettement plus âgées (l'âge médian de 42 ans), elles ne sont pas liées à des entreprises particulières. Elles passent, avec les grossistes, un contrat particulier qui implique une durée prédéterminée et un salaire au rendement. Elles sont souvent affectées au stand de concession (habillement ou autres) où le calcul d'exploitation s'avère strict. Dans l'ensemble, elles ont un statut précaire et une forte mobilité entre les grands magasins.

---

<sup>6</sup> L'échantillon de cette enquête porte sur 1660 personnes. Effectuée par la voie syndicale, cette enquête pourrait comporter un certain biais.

### *iii) les salarié(e)s à temps partiel ou "parto"*

Isetan compte 1916 salarié(e)s à temps partiel, si l'on exclut les "arabito". Elles ont l'âge moyen de 36,1 ans et l'ancienneté moyenne de 2,1 ans<sup>7</sup>. Par rapport à la moyenne sectorielle (42.0 ans et 50 ans), elles sont plus jeunes et surtout très mobiles. Ce profil moyen cache néanmoins, une grande hétérogénéité des "parto" chez Isetan. "Il est difficile de décrire le profil type des salarié(e)s à temps partiel chez nous.... parce qu'elles sont très différentes selon la localité de nos magasins.

Au magasin de Shinjuku, ce sont plutôt les jeunes femmes, voire les étudiantes qui cherchent à travailler le week-end. Elles tournent rapidement. Il n'y a pratiquement pas de femmes mariées qui viendraient de leurs banlieues travailler ici... en plus pour un salaire qui n'est pas très lourd... Dans d'autres magasins en banlieue de Tokyo, ce sont nettement les femmes mariées ayant une quarantaine d'années qui ont besoin de ramener un salaire d'appoint au foyer... Et ces dernières sont beaucoup plus stables. Il y en a qui ont plus de dix ans d'ancienneté..."(entretien syndicaliste).

Cette catégorie de salarié(e)s a connu, comme on l'a déjà vu, une baisse sensible des effectifs entre 1992 et 1995, en passant de 2803 à 2148 personnes (y compris les "arabito"). Elle constitue, donc, un outil privilégié de la flexibilité externe. En effet, contrairement à la France, le statut de "parto" est assez systématiquement associé au contrat à durée déterminée. Chez Isetan, tous les salarié(e)s à temps partiel ont un contrat à durée déterminée (6 mois ou 1 an) renouvelable. Par conséquent, "il suffit d'arrêter le renouvellement des contrats, pour diminuer les effectifs en surnombre..." (entretien grand magasin). En plus, du fait que "nous n'avons pas le dispositif pour le passage entre le statut "parto" et le statut de salarié "permanent" (entretien grand magasin), ces salarié(e)s forment un groupe "isolé" -et non syndiqué- qui fait l'objet d'une grande discrimination statutaire.

Le système de gestion des "parto", nettement différencié de celui réservé au salariat permanent, apparaît assez rudimentaire. ISETAN leur propose deux plages d'horaire :

a) de 9h30 à 16h30 (travail effectif de 5h30 x 5 jours par semaine)

b) de 11h30 à 19h30 (travail effectif de 6h30 x 3 ou 4 jours par semaine)

---

<sup>7</sup> Les données de l'année 1994.

La formule (a) est optée par 586 femmes, soit 30 % du salariat à temps partiel, et la formule (b) par 1330 femmes, soit 70 % de l'ensemble. En ce qui concerne le salaire, elles sont soumises au régime de rémunération au temps : les tarifs horaires de base varient, selon la localité géographique, entre 755 yens et 845 yens. Ces tarifs sont supérieurs de 20 % au SMIG, mais tout à fait équivalents à ceux pratiqués par d'autres formules de magasin. Ces tarifs horaires augmentent ensuite de 10 à 30 yens l'an en fonction de l'évaluation portée par les supérieurs. En outre, celles qui travaillent plus de 27 heures par semaine bénéficient de 2 mois de bonus par an.

Dans son ensemble, les "parto" apparaissent traités de façon mécanique et peu impliqués dans les dispositifs incitatifs. D'après un responsable des ressources humaines, les grands magasins ont une certaine méfiance vis-à-vis des "parto". "Les salarié(e)s à temps partiel tendent à réguler l'offre de leur travail en fonction du seuil fiscal d'un million de yens. Il est alors très difficile de leur demander des heures supplémentaires. En plus, elles n'hésitent pas de prendre leurs congés en décembre, le mois où nos affaires marchent en plein, si elles estiment que leurs revenus risquent de dépasser 1 million... (entretien magasin). Considéré jusqu'à présent comme une ressource secondaire, les "parto" commencent, néanmoins, à jouer un rôle plus stratégique dans le secteur des grands magasins où les coûts salariaux élevés obèrent leur compétitivité par rapport à d'autres formules de distribution. Comme d'autres grands magasins, ISETAN considère comme stratégique le remplacement -progressif- des salariés permanents par les "parto", ce qui s'amorce de fait depuis une remontée récente de la conjoncture commerciale. Il s'agit, alors d'inventer, à l'instar des supermarchés qui sont largement en avance dans ce domaine, un système de gestion permettant d'inciter réellement les "parto" à se stabiliser et à développer leur professionnalisme.

#### **II.4.2 La main d'oeuvre de noyau dur**

Contrairement aux personnels extérieurs, le salariat permanent est doté d'un statut, protégé par le syndicat et couvert par la convention collective de l'entreprise. Celui-ci participe pleinement à ce que l'on qualifie de marché interne du travail, même si on nuancera cet énoncé ultérieurement à propos du salariat féminin.

Ce noyau dur des salariés permanents se caractérise, tout d'abord, par le fait que la quasi-totalité d'entre eux ont été recrutés dès leur sortie du système scolaire. Autrement

dit, ISETAN, comme d'autres grands magasins, ne sélectionne qu'une fois par an -en avril- les jeunes diplômés débutants pour le salariat permanent. En principe, ces jeunes débutants commencent leur carrière, en bas de la hiérarchie, comme vendeurs, quel que soit leur niveau de diplôme. Par conséquent, la promotion interne est de règle, notamment pour l'accès à la position des cadres<sup>8</sup> ). Cependant, comme on le verra, leur carrière se différencie dans le temps, entre les hommes et les femmes ou entre les différents niveaux scolaires. On examinera, ici, la façon dont cette différenciation intervient au cours de leur carrière, en se référant au système de classification (voir le tableau IX) propre à Isetan S.A.<sup>9</sup>

**Tableau IX**  
**Le système de classification chez ISETAN**

		Filière spécialiste	Filière Manager	Homme (personnes)	Femme (personnes)	H +F (personnes)
<b>C</b>	Classe VIII	spécialistes 5	Directeur Division	4	0	4
	<b>A</b> <b>D</b>	Classe VII	spécialiste 4	Directeur sous-division	57	0
<b>R</b> <b>E</b>	Classe VI	spécialiste 3	Directeur Département	280	7	287
	Classe V	spécialiste 2	Chef de section	660	30	690
	Classe IV	spécialiste 1	Chef de service	504	106	610
<b>E</b> <b>M</b> <b>P</b> <b>L</b>	Classe III	Employé/Vendeur	Assistant (shunin)	259	1108	1367
<b>O</b>	Classe II	Employé/	/vendeur	209	1656	1865
<b>Y</b>	Classe I	Employé	/vendeur	1	671	672
<b>E</b>	Stagiaire			29	57	86
	<b>TOTAL</b>			2003	3635	5638

Source : informations internes

Nota : sont exclus 64 Tokubetsu Shain

<sup>8</sup> Par exemple, parmi 21 cadres dirigeants, 19 personnes sont issues de la promotion interne stricte.

<sup>9</sup> La convention collective de branche n'existe pas. Chaque entreprise a son propre système de classification.

En ce qui concerne le salariat masculin qui représente 35,8 % , ils ont l'âge moyen de 40,1 ans et l'ancienneté moyenne de 18,4 ans, ce qui montre leur forte stabilité dans l'entreprise. En matière de qualification scolaire, 67,4 % d'entre eux ont le diplôme universitaire Bac + 4, 2,5 % le diplôme Bac + 2, et 30 % le diplôme Bac : les salariés ayant le Bac deviennent de plus en plus rares et âgés, du fait qu'Isetan n'embauche plus personne au niveau Bac depuis une quinzaine d'années. La porte d'entrée reste ouverte seulement pour les jeunes diplômés d'université. Ces jeunes sont tous recrutés pour l'emploi "sogo shoku", ce qui veut dire qu'ils acceptent, d'office, non seulement la mobilité interne (y compris l'expatriation) et toutes sortes de métiers. D'une façon générale, ils font l'apprentissage initial pendant leur première année, en alternant les stages et la formation sur le tas ; ils ont, d'ailleurs, le titre de stagiaire. A partir de la seconde année, ils sont affectés, sauf rares exceptions, à des activités de la vente au magasin. Ils sont alors positionnés dans la classe II de la classification. Ils resteront, au minimum pendant 3 ans, dans cette classe comme "vendeur". Dès la quatrième année, le passage à la classe III s'organise de façon quasi-automatique. Cette période de la classe III s'avère importante : d'un côté, ils faut réussir à un examen pour accéder au titre -et à la position- de l'assistant-chef de "shop" (shunin), tremplin pour la promotion au statut de cadre ; d'un autre côté, cette période détermine assez fortement la "zone de compétence" de chaque salarié<sup>10</sup> .

Chacun connaîtra, désormais, la mobilité fonctionnelle (achat:vente) ou géographique (filiales) au sein de chaque "zone de compétence".

ils se trouvent à l'aube de l'âge de 30 ans, à la frontière -symbolique- entre le cadre et le non-cadre. En effet, le passage à la classe IV intervient progressivement, au bout de 7 à 10 ans d'ancienneté, après une réussite au concours de sélection. Ce premier barrage différencie, donc, le rythme d'avancement professionnel de chacun. Une fois acquis cette promotion, ils prennent alors soit le métier d'"acheteur" dans la filière, de spécialiste soit la fonction du chef de "shop" dans la filière de "manager";

Dans tous les cas, ils alternent ces deux métiers, pour continuer à gravir dans la hiérarchie. La quasi-totalité des diplômés Bac+4 arrivent à un rythme plus ou moins variable (entre 35 à 45 ans), à la classe V.

---

<sup>10</sup> Isetan définit douze "zones de compétence", liées à une famille de produits telle que l'alimentation, l'habillement etc...

Quant au salariat féminin ayant toutes l'emploi à plein temps, elles ont l'âge moyen de 31,8 ans et l'ancienneté moyenne de 11,6 ans. Selon le syndicaliste interviewé, "la particularité la plus saillante de Isetan est que les femmes restent longtemps dans l'entreprise et elles peuvent faire carrière... Dans d'autres magasins, leurs taux de rotation est beaucoup plus élevé. La norme est que 60 % d'une cohorte d'âge des jeunes femmes recrutées à l'âge de 20 ans quittent l'entreprise au bout de 5 ans et 90 % au bout de 10 ans..."

Contrairement aux hommes, ces jeunes femmes ont les niveaux de diplômes plus disparates : 8,1 % d'entre elles ont le diplôme Bac + 4, 27,8 % le diplôme Bac + 2 et 50 % le niveau Bac. En fait, elles sont embauchées, selon leur niveau scolaire, soit pour l'emploi "sogo shoku", soit pour l'emploi "ipanshoku" : une grande majorité des diplômées Bac ou Bac+ 2 sont destinées à l'emploi "Ipanshoku", où elles sont cantonnées à un certain nombre des métiers étroits (vendeuses, secrétariat, réceptionniste, etc...). Sans avoir accès à la mobilité interne, elles n'ont que des échelles de promotions courtes. Ainsi, l'accès au statut de cadre ne leur est certes pas fermé, mais extrêmement limité ; la plupart des diplômés Bac + 4<sup>11</sup> s'orientent, comme leurs homologues masculins, vers l'emploi "sogoshoku", en acceptant une éventuelle mobilité géographique. Toutefois, la carrière de ces jeunes femmes ne semble pas toujours garantie. Alors que leurs homologues masculins sont préparés dès l'embauche pour devenir cadres, les femmes se voient, encore souvent, discriminées en terme de rotation des postes ou d'accès à la formation etc... "les femmes diplômées Bac + 4 ont, certes, un sens de professionnalisme plus aigu que leurs consœurs moins diplômées ... d'une façon générale... Mais beaucoup d'entre elles abandonnent leur emploi à des moments cruciaux de leur carrière pour des raisons tout à fait compréhensibles... leur taux de stabilité est globalement mieux que celui d'"Ipanshoku", mais ça ne fait pas une différence décisive". (Entretien Grand Magasin)

---

<sup>11</sup> Isetan commence à embaucher les femmes diplômées Bac + 4 à partir de l'année 1982. Compte tenu de la longueur d'années nécessaires pour arriver à la position de manager, les femmes cadres Bac + 4 sont peu nombreuses (22 personnes).