



**HAL**  
open science

## Espace de Qualification et Mobilité Interne Dans l'Entreprise Japonaise

Hiroatsu Nohara, Maurice Marc

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara, Maurice Marc. Espace de Qualification et Mobilité Interne Dans l'Entreprise Japonaise. Sciences Sociales du Japon Contemporain , 1985, 7, pp.121-150. halshs-03777306

**HAL Id: halshs-03777306**

**<https://shs.hal.science/halshs-03777306v1>**

Submitted on 14 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.

*Espace de Qualification et Mobilité Interne*

*Dans l'Entreprise Japonaise*

Marc Maurice et Hiroatsu Nohara

Chercheurs au CNRS

Aix-Marseille Université, LEST-CNRS

35 Avenue Jules Ferry - 13626 Aix-en-Provence cedex 1, France

Email : hiroatsu.nohara@univ-amu.fr

Ce texte a été publié dans la revue « Sciences Sociales du Japon Contemporain »,

éditée par le centre de recherche sur le Japon contemporain en Mars 1985.

M. Maurice et H. Nohara, (1985), Espace de Qualification et Mobilité Interne Dans l'Entreprise Japonaise. Sciences Sociales du Japon Contemporain N° 7, pp.121-150. ISSN 0293-9401

## Résumé

L'entreprise japonaise -notamment la grande entreprise se caractérise par une certaine flexibilité, du point de vue de son organisation et de sa main-d'œuvre. Cette flexibilité dépend fortement de la nature de "professionnalité" Japonaise, produite par les caractéristiques, à la fois relationnelles et structurelles, qui renvoient principalement au mode –spécifique à ce pays- d'organisation du travail et de socialisation des catégories d'acteurs.

La notion d'espace de qualification que nous avons d'abord utilisée pour désigner les processus de formation de la professionnalité dans une comparaison entre des entreprises allemandes et françaises semble particulièrement pertinente dans le cas des entreprises japonaises.

Nous voudrions souligner ici deux caractéristiques principales de l'espace de qualification japonais, à la fois structurelles et relationnelles, qui renvoient plus particulièrement au mode d'organisation du travail et de socialisation des catégories d'acteurs. Ces deux dimensions contribuent, en effet, à structurer aussi bien les "acteurs" eux-mêmes que les "espaces" au sein desquels ils acquièrent leur propre identité professionnelle.

Sans développer ici une véritable comparaison entre les entreprises françaises et japonaises, nous nous référerons cependant à quelques traits du système français pour mettre en évidence ce qui peut les rapprocher ou les différencier.

Nous présenterons d'abord comment se construit dans l'un et l'autre cas l'espace de qualification, du point de vue de l'organisation et de la socialisation au travail, en nous référant plus particulièrement à l'équipe de travail au sein des ateliers de production ; ensuite, nous analyserons comment la mobilité interne à l'entreprise constitue l'un des éléments majeurs de la "professionnalité" japonaise.

### ***I - COMMENT SE FORME L'ESPACE DE QUALIFICATION***

Notre démarche comparative a permis de mettre en évidence un "modèle" de structuration des "espaces" et des "acteurs", propre à chaque type de société : la structuration des espaces et des acteurs étant en interdépendance<sup>1</sup>. Si l'on retrouve dans chaque pays les mêmes éléments de base d'une telle structuration (formation générale ou professionnelle, âge, ancienneté, position hiérarchique...), la spécificité de chaque "modèle" se fonde sur les relations que ces éléments entretiennent entre eux, sans que nous les considérions pour autant comme des "équivalents fonctionnels" d'un "système social" à l'autre. Dans chaque cas, certains éléments semblent, plus que d'autres, au principe de la structuration, traduisant ainsi,

---

<sup>1</sup> Nous renvoyons ici à M. MAURICE, F. SELLIER, J.J. SILVESTRE, Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, P.U.F., Paris, 1982. Pour le Japon, nous nous référons à des recherches en cours au L.E.S.T. et à des publications d'auteurs japonais et français notamment la thèse de H. NOHARA, Espaces professionnels et dualisme du marché du travail au Japon, L.E.S.T., Aix-en-Provence, 1981.

à la fois une légitimité et une spécificité telles qu'ils ne sont pas assimilables ou substituables à d'autres éléments<sup>2</sup>.

Autrement dit, pour revenir à notre propos, chaque espace de qualification fonde sa spécificité sur des formes relationnelles et structurelles qui, en même temps, lui assurent une validité générale. Sans pouvoir développer ici davantage ce type d'approche, nous en donnerons plutôt quelques illustrations empiriques.

Paradoxalement, le système japonais dont on souligne souvent aujourd'hui les mérites, semble emprunter certains des traits du système français. La formation professionnelle scolarisée est sans aucun doute encore moins développée au Japon qu'en France ; et l'on sait la place qu'a tenue jusqu'ici l'ancienneté dans la gestion des grandes entreprises japonaises.

Une telle situation, dans les deux cas, tend à obliger l'entreprise à socialiser elle-même sa main d'œuvre par des formes d'apprentissage sur le tas. En fait, un tel rapprochement ne rend pas compte de la spécificité de la situation japonaise<sup>3</sup>. Les formes de gestion (ou certains éléments de celle-ci) n'ont de significations réelles que mises en relation avec le système de rapports sociaux qui les légitime.

L'ancienneté, par exemple, qui traduit au Japon l'importance du marché du travail interne à l'entreprise (du moins dans les grandes entreprises) ne prend tout son sens que mise en rapport avec la mobilité interne sur laquelle se fonde une socialisation, à la fois normative et instrumentale, qui n'a pas d'équivalent ni France ni en Allemagne.

Le principe structurant de l'espace de qualification japonais repose en effet sur l'accumulation d'expériences de travail à travers des formes de mobilité à la fois horizontales et verticales, comme on le verra ultérieurement. Mais encore, faut-il d'abord expliciter ici, les conditions structurelles et relationnelles de cette mobilité qui caractérise, pour l'économiste, l'importance du "marché interne" dans ce pays.

---

<sup>2</sup> La notion d'équivalent fonctionnel (utilisée largement dans les approches de type fonctionnaliste) tend à réduire les éléments qu'elle qualifie à de pures "formes", dont elle vide la signification sociale. Par exemple, dire qu'au Japon l'âge serait l'équivalent fonctionnel du diplôme professionnel en Allemagne tend à désocialiser ces éléments en les isolant des rapports sociaux qui leur donnent leur propre identité.

<sup>3</sup> Soulignons que nous nous référons ici à la situation de la grande entreprise japonaise, sans prétendre rendre compte (pas plus que dans le cas de la France, d'ailleurs) de la totalité des entreprises, notamment des PME, plus nombreuses au Japon. Nous estimons toutefois que certains des traits avancés ici sont partagés selon des degrés divers par l'ensemble des entreprises de ce pays.

Contrairement au système de travail observé en France. Ici, la notion de “poste”, ou celle, anglo-saxonne, de “job” n’a pas d’existence concrète. L’espace de travail se caractérise plutôt par une fluidité et perméabilité des “frontières” ou des “limites” entre catégories de tâches ou de fonctions. Au sein de l’unité de base de la production (équipe de travail), c’est le contremaître (Kumicho) ou le chef d’équipe (Hancho)<sup>4</sup>, assisté par les travailleurs “expérimentés” (i—e : les plus anciens ou les plus âgés) qui participent à la “formation sur le tas” des nouveaux recrutés ; ceux—ci sont d’ailleurs généralement associés à un plus ancien qui le prendra en charge pendant les premiers mois (selon la logique de la relation Senpai/Kôhai, sorte de hiérarchie informelle fondée sur la différence d’âge et d’expérience, que l’on retrouve dans toute organisation .( à commencer par le système éducatif, de l’école primaire à l’université, qui transmettrait ce “modèle” de relation à l’entreprise). C’est au sein de ce groupe de base (dont l’effectif relativement faible est plus proche, là encore, de la situation française que de la situation allemande)<sup>5</sup> que s’effectue l’essentiel de la “socialisation au travail”, par une rotation plus ou moins systématique au sein de l’ensemble des tâches qui définissent le champ de compétence du groupe au cours d’une période donnée. (On reviendra sur l’analyse de ce système, en présentant les caractéristiques de la mobilité interne). Les tâches ne sont pas en effet attribuées individuellement (selon le principe usuel en France, aussi bien d’ailleurs que dans les pays anglo-saxons où domine le critère de “démarcation” du “job”), mais au groupe lui-même ; et il n’est pas rare que le chef d’équipe (Hancho) participe lui—même à leur accomplissement.

L’autorité du chef n’est pas “distance” ou une “rupture” statutaire c’est le cas de la maîtrise, en France) statut que les autres membres de l’équipe, non seulement il sera membre du syndicat, mais lui—même un rôle de délégué<sup>6</sup>.

A plus d’un égard, et certains des relations industrielles le soulignent, le contremaître ou chefs d’équipe (Kumicho, Hancho) peuvent apparaître comme des “porte-parole” de la base, que les représentants de la direction.

---

<sup>4</sup> Le niveau d’attribution de ces titres peut varier d’une entreprise à l’autre, selon la taille ou le type de production.

<sup>5</sup> En termes de structure d’organisation, l’étendue d’autorité (Spin of Control) du contremaître japonais est en effet analogue à celle du contremaître français, mais dans ce cas encore, un même indicateur peut prendre, comme on le verra, des significations différentes en fonction de la nature des rapports sociaux de production et de l’identité des acteurs eux-mêmes.

<sup>6</sup> Ce qui n’est pas sans introduire une certaine ambiguïté dans son rôle. D’ailleurs une forte proportion des membres de l’encadrement supérieur ont été, à un moment de leur carrière, responsable ou délégué d’un syndicat. La capacité intégratrice de l’entreprise japonaise semble ainsi s’exercer sur le syndicalisme lui—même, en le transformant en “syndicat d’entreprise”.

Mais il est un autre trait de la fonction de contremaître (et plus largement encore, de celle des “cadre japonais) qu’il faut souligner ici, car cela retentit sur les formes de la “socialité” dans l’entreprise et sur ses modes de gestion: il s’agit de ce que des sociologues japonais ont appelé le “familialisme” (Kazokushugi). En ce sens, le contremaître (ou les “chefs”) représenterait aussi, auprès des membres de son groupe, une sorte de “père” ou de “protecteur”. Il est en effet une autre opposition conceptuelle qui traduit ce type de relation : Oyakata (du côté du père) et Kokata (du côté de l’enfant), ou encore Oyabun/Kobun<sup>7</sup>. Cette analogie est fondée sur les pratiques de celui qui, au début de l’industrialisation, était chargé de “capter” et de “former” une main d’œuvre alors très mobile pour le compte d’une entreprise. Ce personnage, à la fois recruteur et formateur, incarnait à la fois l’image d’un chef et d’un protecteur. Ce trait du patrimoine culturel japonais aurait été, selon certains auteurs, ré—utilisé dans la gestion actuelle de l’entreprise dont les formes de “paternalisme” sont encore très visibles. Quoiqu’il en soit de la pertinence actuelle de ces notions dans la gestion et l’organisation de l’entreprise japonaise<sup>8</sup>, elles contribuent sans doute (ne serait-ce qu’à titre de symboles) à la structuration de l’espace de travail.

Les caractéristiques de l’équipe de travail rappelées précédemment (et que l’on retrouve plus généralement dans la plupart des groupes) traduisent la continuité de l’espace de qualification, que différencient finement et graduellement à la fois l’âge, l’ancienneté ou l’expérience acquise, et sur laquelle se fonde la diffusion du “savoir-faire”. En ce sens, le développement de la professionnalité semble reposer sur un certain égalitarisme des rapports sociaux et une relative collectivisation de l’accomplissement des tâches. Mais ce qui, dans un système fondé sur une toute autre logique, pourrait se traduire par une inefficacité, apparaît ici participer à l’efficacité productive de l’entreprise elle-même.

Le système japonais (du moins dans les conditions qui sont celles de la grande entreprise) arrive à concilier, au sein d’un même espace de travail, des éléments qui apparaîtraient incompatibles dans un autre contexte des rapports sociaux relativement égalitaires et une compétition relativement forte entre individus appartenant à des “groupes d’âge” différents, et plus encore entre ces groupes<sup>9</sup>. Le processus de formation de la professionnalité au sein du groupe de travail (qui se reproduit d’ailleurs tout au long de la

---

<sup>7</sup> On trouvera la présentation de ces oppositions conceptuelles dans A.BERQLIE, *Vivre l’espace au Japon*, PUE, Paris, 1978, p.166.

<sup>8</sup> Ces traits “culturels” sont évoqués ici C bien que l’on en conteste parfois la pertinence en tant que caractéristique de la gestion actuelle de l’entreprise japonaise) sans que nous puissions trancher, nous-même, ce débat.

<sup>9</sup> Notons, effet, que cette compétition se manifeste surtout entre les “strates” que constituent les “groupes d’âge” ; dans chaque “strate” ou “cohorte” domine au contraire une forte solidarité.

“carrière” au sein de l’entreprise) est en effet inséparable de celui de l’intégration à l’entreprise ces deux mouvements de socialisation se renforçant l’un et l’autre apparaissent dans ce cas indissociables<sup>10</sup>. De tels processus sont cohérents avec l’importance d’un “marché interne” du travail, qui semble se fonder alors sur le développement d’une “professionnalité-maison” (selon l’expression française) : l’internalisation du marché du travail allant de pair avec l’internalisation de la “qualification”.

Toutefois, les dimensions d’homogénéité, de continuité, d’intégration, ne suffisent pas à caractériser l’espace de qualification japonais : la compétition, on l’a évoquée, est l’un des éléments majeurs de ce système, tout autant que celui souvent retenu en Occident, de consensus. De plus la cohésion interne du groupe (que certains sociologues japonais ont traduit par la notion de “groupisme”) va de pair avec une “fermeture” sur l’extérieur<sup>11</sup>. Dans le cas de l’entreprise, l’extérieur sera constitué aussi bien par les “temporaires” (Shagaiko) que l’on oppose aux “permanents” (Shain), que par les salariés des nombreux sous-traitants dont s’entoure la grande entreprise japonaise<sup>12</sup>.

Fermeture et perméabilité, (au Japon, selon Augustin BERQUE, le groupe d’appartenance est perméable au groupe de référence)<sup>13</sup> caractérisent en effet les rapports sociaux qui sous-tendent l’espace de qualification japonais et qui s’étendent à l’espace productif que constitue l’entreprise elle-même, dans ses relations de compétition avec son environnement économique.

L’ensemble des processus de socialisation et d’organisation, à l’œuvre dans l’entreprise japonaise, tendent ainsi à constituer une professionnalité, à la fois “expressive” et “instrumentale” (selon les catégories parsoniennes) où l’intégration aux normes tend à

---

<sup>10</sup> On a souvent souligné la relative faiblesse de la notion (il est vrai surtout anglo-saxonne) de “profession” dans la société japonaise. L’entreprise n’utilise pas dans ses pratiques de gestion ou d’organisation des catégories de “métiers” ou de “profession”, comme en Europe ou aux États Unis. L’appartenance à l’entreprise l’emporte ici sur l’appartenance à une profession : ce qui explique que la catégorie d’ingénieur reste peu significative, en tant que telle, dans les pratiques de gestion et dans les représentations sociales des salariés.

<sup>11</sup> C’est l’une des questions que pose l’anthropologue Nakane Chie (auteur de l’ouvrage, *La société japonaise*, traduit en français - A. Colin, Paris, 1974) dans un prolongement de son étude classique (et contestée par certains spécialistes japonais) sur la “société verticale” : comment la socialité japonaise concilie la formation du groupe et sa perméabilité ? (cité par Augustin BERDUE *Vivre l’espace au Japon*, PUE, Paris, 1982, p.86)

<sup>12</sup> (1) A noter aussi que la constitution du noyau central des “permanents” formé d’une forte proportion de “diplômés d’université” s’effectue de fait sur la base d’une forte sélection à l’entrée (et même durant les deux ou trois premières années). Cf. la Thèse récente de Sylviane THRIN, *Approche sociologique des mécanismes de formation et d’intégration du personnel dans les grandes entreprises japonaises*, E.H.E.S.S., Paris, 1984.

<sup>13</sup> *Ibid.*, p.190.

l'emporter sur l'identification professionnelle (par le métier, la profession, la spécialisation, les compétences).

Sans doute, au Japon comme en France (peut-être même plus encore qu'en France), l'entreprise produit des "classifications", des "titres", des "codes", des "rangs hiérarchiques", qui sont tout autant des outils de gestion<sup>14</sup> que des instruments d'intégration. Cependant ce qui apparaît plutôt comme des éléments de rigidité dans le cas de l'entreprise française, ne semble pas l'être dans celui de l'entreprise japonaise : celle-ci (qui pourrait apparaître à certains comme une "institution totalitaire", au sens d'Erving Goffman)<sup>15</sup> dissocie l'espace de travail ou de qualification (là où s'exerce sa capacité productive) et l'espace hiérarchique ou mobilité (là où se constitue la carrière)<sup>16</sup>. Un tel système qui conjugue à la fois une apparente rigueur dans l'attribution des titres et des rangs et une souplesse dans les affectations de tâches ou de fonctions, se caractérise au total par une grande flexibilité. Sont ici dissociés, le "titre" et le "poste".

On comprend dès lors que la flexibilité dans ce cas ne suscite pas les mêmes conflits<sup>17</sup> que ceux que déclenche ce thème dans le cas de la France (où elle est associée avec la remise en cause des "droits acquis", notamment en matière d'emploi) ; celle-ci, au Japon, est déjà inscrite dans l'espace de qualification, sous la forme de la polyvalence, l'attribution de multi-fonctions au même individu<sup>18</sup>, et aussi dans les formes de mobilité qui seront analysées ici.

## ***II - QUELQUES ASPECTS DE LA MOBILITE DE LA MAIN D'ŒUVRE DANS LES ENTREPRISES JAPONAISES***

---

<sup>14</sup>Ou des "investissements de formes", pour reprendre la notion proposée par F. EYMARD-DUVERNAY, L. THEVENOT et R. SALAIS, dans des papiers récents sur les outils de question Cf. F. EYMARD—DUVERNAY et L. THEVENOT, "Les investissements de forme : leur marge pour la main d'œuvre, I.N.S.E.E., Division Emploi, Août 1983.

<sup>15</sup>En ce sens que le cycle de vie du salarié dans la grande entreprise tend à se confondre avec son déroulement de carrière au point que le salaire correspond davantage aux étapes de cycle de vie qu'à la prestation du travail ; ce que traduit l'expression d'emploi à vie.

<sup>16</sup>Dissociation dans le temps et dans l'espace ; ce qui signifie une "relative" indépendance entre ces deux types d'espace qui ont leur propre logique. Ainsi, il n'y a pas nécessairement correspondance immédiate entre le travail effectué, le titre de la fonction et le salaire reçu.

<sup>17</sup>Par contre, dans le cas des "transferts" de main d'œuvre, d'une entreprise à l'autre, ou d'une région à l'autre, des conflits peuvent se manifester, que les syndicats tentent de "négocier" avec les directions d'entreprises.

<sup>18</sup>Celle-ci suppose à l'évidence une forte "disponibilité" des salariés et une grande capacité d'adaptation. Un même individu peut se voir en effet attribuer plusieurs fonctions qu'il pourra assumer dans des espaces de travail différents, au cours d'une même période de sa carrière ; ce qui contribue à donner à l'organisation japonaise une forme plutôt "matricielle" que pyramidale.



De nombreuses recherches -économiques ou sociologiques- s'accordent à souligner une grande flexibilité de la main d'œuvre et du système organisationnel qui caractérisent les entreprises de ce pays. En effet, tout semble ici s'appuyer sur un mode de régulation dans lequel le déploiement des productions ou le redéploiement technique pourraient se réaliser dans un espace de travail faiblement cloisonné aussi bien professionnellement (faible formulation de catégories professionnelles) qu'organisationnellement (perméabilité des cloisonnements entre services, usines ou établissements). Les travaux déjà effectués au L.E.S.T.<sup>19</sup> mettent aussi l'accent sur un contraste, notamment dans le secteur central de la production industrielle, entre la rigidité apparente de l'emploi (le système d'ancienneté, le système d'emploi à vie) et la fluidité de la main d'œuvre qui permet une régulation d'emploi interne à l'entreprise.

Cette partie du texte a pour but d'examiner succinctement les formes de mobilité du travail dans l'entreprise japonaise. Pour appréhender cette mobilité du travail, il conviendra de rappeler rapidement la forme d'organisation du travail qui se caractérise par la rotation des travailleurs entre les postes de travail tendant à développer la polyvalence professionnelle<sup>20</sup>

1/ Nombre d'études sociologiques admettent que la rotation des postes constitue un des aspects majeurs de l'organisation du travail au Japon, bien que ses formes concrètes apparaissent variables selon le secteur industriel, le type de technologie ou la structure de la main d'œuvre. En particulier, les industries de procès semblent présenter le type, le plus développé, de rotation des postes, dans la mesure où cette forme d'allocation des tâches, à la fois, une régularité de procédure et une couverture large de champs concernés.

2/ Cette rotation des postes a un caractère relativement informel. Cette forme organisationnelle paraît se réaliser de façon inconsciente (professionnellement), puisqu'elle est tantôt coutumière dans la conscience des travailleurs, tantôt formalisée simplement au niveau de l'atelier. Ni la direction, ni la convention collective n'interviennent à ce niveau-là. La rotation des postes n'est donc pas institutionnalisée administrativement, bien que le système de promotion sanctionne a posteriori la formation de capacité polyvalente.

3/ Une telle organisation du travail est inséparable d'une certaine autonomie des groupes de travail dans le procès de production. Cette autonomie relative semble s'appuyer sur deux

---

<sup>19</sup> H. NOHARA, J.J. SILVESTRE, Structures industrielles, mouvements de l'emploi et crise économique : le cas de la France et du Japon dans les années 70, L.E.S.T., 1982, 31 p. H. NOHARA, Dualité et unité du marché du travail industriel : le cas du Japon, Revue Economique N°6, Novembre 1983, pp. 1.188-1.212.

<sup>20</sup> Voir en détail, H. NOHARA, Technologie électronique, continuité et changement dans la gestion de la main d'œuvre : le cas de l'industrie japonaise, L.E.S.T., 1983, 32 p.

facteurs : une véritable légitimité professionnelle des agents de maîtrise ; certain niveau d'homogénéisation des travailleurs produit à partir de la même trajectoire de la formation interne et souvent du même type d'éducation initiale. Ces deux facteurs contribueraient à former une cohésion de groupes de travail qui assure leur autonomie relative par rapport à la hiérarchie technique.

Gardons à l'esprit que ce fonctionnement de l'organisation du travail façonne indéniablement l'espace de travail japonais et qu'il n'est pas sans rapport avec la mobilité du travail que nous analyserons maintenant.

### ***II.1 - MOBILITE INTERNE DU TRAVAIL ET FLEXIBILITE DE L'ENTREPRISE***

La mobilité interne du travail au sein de l'entreprise (déploiement de la main d'œuvre au-delà d'une unité de production) est, dans sa logique, un prolongement –naturel- des pratiques organisationnelles et du développement de la compétence polyvalente, et elle contribue puissamment à faire face aux changements techniques et aux aléas économiques, inéluctables dans l'économie du marché. Dans ce sens, la mobilité interne du travail est une expression directe de la flexibilité organisationnelle de l'entreprise. On essaiera ici de formuler un schéma susceptible de faciliter la compréhension sur la mobilité interne du travail dont la forme concrète s'avère très complexe.

Le poste de travail ne constitue pas une unité de base dans l'organisation du travail, la notion d'une « zone d'activité », qui correspond grossièrement à une unité de production (Kakari) ou à un atelier (Ka), servira de point de repère, afin d'étudier les mouvements internes des travailleurs. A partir de cette notion « zone d'activité », on peut observer la communication inter-zone plus ou moins explicite qui se concrétise au niveau de la circulation physique des travailleurs. La densité –et la forme- de circulation est naturellement différente selon les situations concrètes de la production et cela dépendra de nombreux facteurs ; type de production, forme de division du travail, structure de la main d'œuvre, forme de contrôle syndical, etc... Cependant, quatre niveaux de mobilité interne semble différenciables à partir de la densité –et la forme - de la communication.

1/ Il s'avère assez évident d'observer la communication la plus dense entre les zones d'activité limitrophes structurées par une certaine logique technique.

Ces zones dites limitrophes couvrent deux cas de figure : Dans le premier cas de figure, ces zones limitrophes se situent en amont ou en aval de la production par rapport à une zone considérée, ce qui est le cas, par exemple, les zones B ou C à l'égard de la zone A dans le schéma. La logique productive séquentielle impose ici obligatoirement le maintien des contacts quotidiens entre ces zones. Il est d'ailleurs bien connu que leurs rapports de coopération sont primordiaux pour minimiser la formation des goulots d'étranglement ou pour maîtriser mieux la qualité des produits. Une des caractéristiques de l'espace de travail japonais résiderait dans une certaine perméabilité qui tend à engendrer une circulation des travailleurs entre ces zones, selon qu'il se produit des fluctuations productives ou organisationnelles. Il arrive même qu'un meilleur contrôle sur la continuité productive exige la fusion partielle des zones au moyen de la rotation des postes inter—atelier. Les travailleurs s'initient alors à de multiples postes de travail dans plusieurs zones interposées, ce qui contribue non seulement à développer la capacité polyvalente, mais aussi à enrichir leur conception sur un procès complet de production.

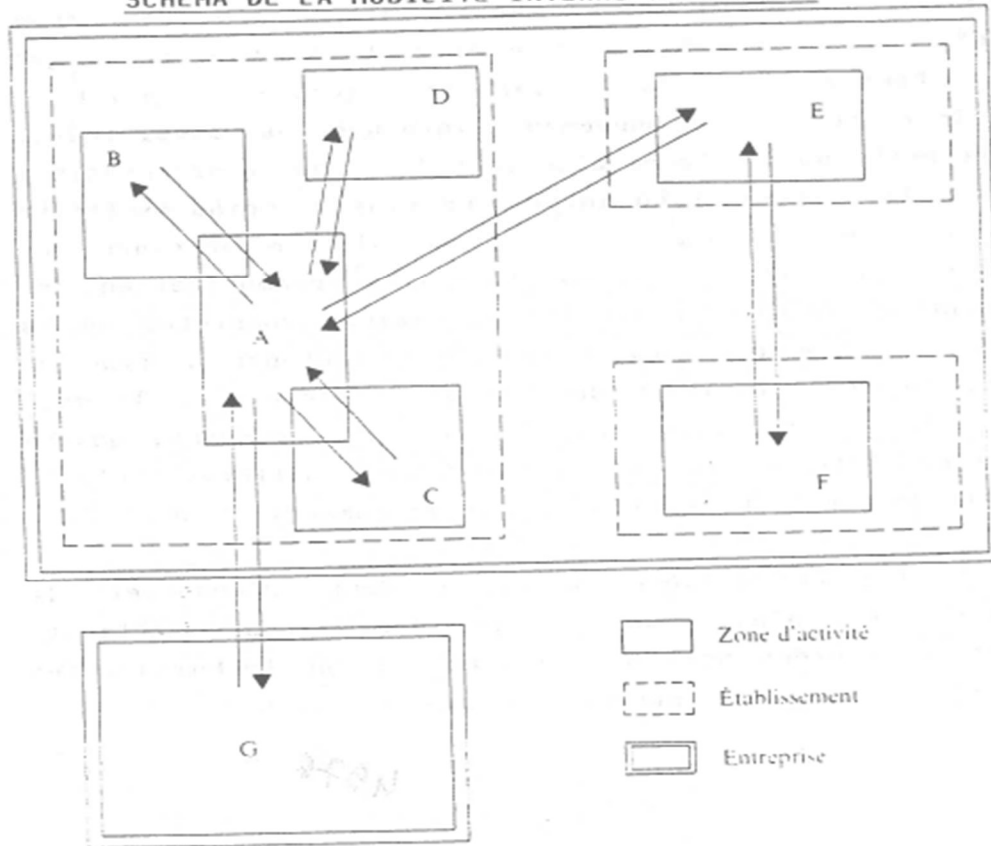
Le second cas de figure implique un rapport de complémentarité (technico—productive) du type production—entretien entre les zones limitrophes. Là encore, le cloisonnement catégoriel peu formalisé dans la gestion de la main d'œuvre semble favoriser une répartition des tâches, ambiguë et partiellement confondue, qui ne fait que minimiser leur distance professionnelle. Ainsi, ce rapprochement professionnel rend possible une telle pratique comme la permutation - régulière ou non - des travailleurs entre la production et l'entretien<sup>21</sup>.

Ces deux types de déplacement font, très naturellement, partie du processus de construction de la professionnalité japonaise, dans la mesure où le niveau de décision paraît, la plupart des cas, très décentralisé. En effet, nombre de recherches montrent que ni bureau de gestion du personnel, ni syndicat ne disposent des informations sur ces types de mobilité. Il semblerait donc appartenir largement à la maîtrise le pouvoir de les organiser selon les circonstances particulières de la production.

---

<sup>21</sup> Une telle perméabilité n'est pas concevable dans le cas de la France où les ouvriers de production et d'entretien forment deux corps professionnels nettement différenciés. M. MAURICE, F. SELIER, J.J. SILVESTRE, Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne, P.U.F., Paris, 1982.

## SCHEMA DE LA MOBILITE INTERNE DU TRAVAIL



2/ La zone d'activité D se trouve relativement éloignée à l'égard de la zone A aussi bien techniquement que professionnellement. Il est certain que cette distance relative freinerait leur communication plus que celle entre les zones limitrophes. Cela n'exclut pas toutefois la possibilité de circulation de la main d'œuvre selon les à-coups productifs ou des changements techniques. S'il s'agit d'une variation productive à court terme, il est procédé au déplacement provisoire des travailleurs entre ces zones que l'on nomme usuellement « Oen ». Les industries de la production en grande série donnent le meilleur exemple, dans la mesure où elles ont une forte tendance à recourir à cette procédure face à une fluctuation non-négligeable de la demande entre les produits ou à la manifestation des goulots d'étranglement. Par exemple, les ouvriers de décolletage, de carrosserie ou de moulage dans l'automobile sont affectés à la chaîne de montage, dès lors qu'apparaît un déséquilibre de la production. En revanche, le transfert - définitif - de la main d'œuvre (Haiten) survient, soit dans le cas où la rationalisation d'une partie de la production crée un surplus de personnel, soit dans le cas où le changement de la demande de produits sur le marché oblige un redéploiement de la production. Les industries de

production en continu connaissent typiquement cette forme de transfert entre les zones, étant donné que leur production obéit, du moins à court terme, à une certaine stabilité du marché.

Les syndicats se contentent souvent de fixer les primes de mobilité pour le déplacement provisoire, tandis qu'ils négocient activement, dans le cadre du comité de consultation direction-personnel (Roshikyogisei), du planning de production, des perspectives de la carrière professionnelle ou éventuellement de la formation professionnelle, etc...

3/ La mobilité inter—établissement caractérise la communication des zones d'activité à plus haute échelle. Dans le schéma, cette mobilité correspond à la communication entre la zone P et les zones E et F. A la différence de la mobilité inter-atelier limitée dans une localité précise, cette circulation de la force de travail est étendue sur le plan géographique. Les entreprises japonaises s'assurent, au moyen d'une telle communication, l'équilibre global entre le volume total du travail et les diverses activités productives qui se répartissent à travers les différents sites. Il faut distinguer, à ce niveau aussi, deux formes de communication dont la signification est très différente : le déplacement provisoire de la main d'œuvre (Oen) et le transfert définitif (Haiten).

Le premier cas représente la régulation productive à court terme vis-à-vis de laquelle les syndicats contrôlent les conditions de déplacement telles que le préavis, les primes et la durée, etc..., en laissent néanmoins les choix de personnes à la charge de la maîtrise. La procédure semble administrativement formalisée et routinière, car ce type de mobilité se reproduit à une haute fréquence.

Par contre, au moment de grands mouvements économiques et techniques se manifestent le transfert définitif qui a déjà connu deux phases fortes. La première phase se situe à la période de la haute croissance des années 60 où les mouvements géographiques des capitaux se sont accentués, traduisant l'abandon et la construction successif des sites industriels<sup>22</sup>. Il a été alors observé de nombreux transferts de la main d'œuvre qui concernaient chaque fois des milliers de travailleurs, notamment dans les industries de la production en continu. Les transferts de cette phase se sont réalisés sans grande friction principalement pour trois raisons : conjoncture économique favorable qui a contribué à établir une perspective claire de la carrière professionnelle, voire de la promotion à travers ces transferts ; structure de la main d'œuvre

---

<sup>22</sup> A titre d'exemple, huit sites sidérurgiques et une quinzaine de sites pétrochimiques ont été construits durant les années 60.

marquée par la jeunesse ; grand soin porté par la négociation entre la direction et le syndicat pour prendre en compte non seulement la dimension professionnelle de chaque travailleur, mais aussi sa dimension familiale (logement, éducation des enfants, etc...). Notons que ces multiples négociations sur le transfert aboutissaient peu à peu au début de la formalisation de procédure au niveau de la convention collective.

La seconde phase se marque par l'émergence de la crise, au milieu des années 70, qui a bouleversé les environnements économiques. Cette altération de la conjoncture a suscité naturellement la sollicitation au transfert de la main d'œuvre comme un moyen de la régulation d'emplois qui a ainsi participé à la minimisation des licenciements. Il n'en demeure pas moins que la précipitation de la crise a provoqué certain débordement institutionnel, dans la mesure où la multiplication des transferts ad hoc n'a pas toujours réussi, contrairement à la première phase, à assurer les mouvements "volontaires" des travailleurs et la formation professionnelle de réadaptation.

Cette expérience semble néanmoins déboucher sur une véritable prise de conscience qui conduit de nombreuses entreprises -direction et syndicat- à reconnaître à la fois l'efficacité de ce mode de régulation et la nécessité d'aménagement plus systématique des dispositifs visant à faciliter une telle mobilité.

4/ Le quatrième niveau de mobilité se caractérise par une communication entre les entreprises entre les entreprises "filialisées", lesquelles appartiennent, soit au même groupe industriel, soit au système d'intégration de la sous-traitance.

Ce type de la communication (Shuko) a, outre la régulation mécanique de la production, diverses finalités : assistance technique, de la part des entreprises donneuses d'ordre, à leurs sous-traitants ; renforcement de la coopération technique, productive, commerciale au sein du groupe industriel ; formation -notamment de l'encadrement ; reclassement professionnel travailleurs âgés (les entreprises garantissent par ce moyen reclassement professionnel à des travailleurs âgés près de la limite du départ). Cette mobilité entre les entreprises filialisées est, par définition, temporaire, puisque les travailleurs d'une entreprise se déplacent à une autre, gardant leur lien juridique de l'emploi avec la première. Les syndicats exercent d'ailleurs leur contrôle le plus strict sur cet aspect juridique, à tel point qu'ils n'hésitent pas, dans le cas de conflit, à recourir à la jurisprudence.

Tout comme la mobilité inter-établissement, ce type de communication a été fortement sollicité, lors de la manifestation de la crise industrielle, pour faire face à une grande

perturbation productive qui a largement dépassé les formes de régulation interne déjà évoquée. Il a été ainsi observé, dans le cas du même groupe industriel, les mouvements des travailleurs des secteurs en récession structurelle -tels que la construction navale, la chimie lourde et la sidérurgie- envers les secteurs automobiles ou électriques qui connaissaient le développement de leur production. Ou encore, de nombreux travailleurs de la production ont été affectés provisoirement aux filières commerciales de la même entreprise. Il est évident que ce mécanisme de flexibilité a grandement contribué à minimiser les licenciements, au prix toutefois d'une certaine déstabilisation des collectifs du travail.

Au moment où la persistance de la crise et le changement technique - notamment dû à l'introduction des nouvelles technologies - exige une transformation profonde de la structure productive, il semble assez prévisible que les nouvelles stratégies des entreprises - aussi bien le redéploiement de la production au niveau du groupe industriel que le renforcement de sélection - et coopération - vis-à-vis de la sous-traitante conduisent ce mécanisme de régulation à s'amplifier et à se diversifier, afin d'assurer un équilibre entre la nécessité de flexibilisation productive et la garantie de l'emploi à laquelle les syndicats attachent la priorité absolue (Nohara 1983). Vis-à-vis d'une telle situation, la direction et les syndicats doivent nécessairement chercher un nouveau compromis qui permettra de déboucher sur l'ensemble de nouveaux dispositifs institutionnels.

Au total, ces quatre niveaux de mobilité s'articulent, à travers la forme de socialisation du travail et la logique des acteurs qui en résulte, pour constituer la flexibilité organisationnelle de l'entreprise qui s'appuie avant tout sur une fluidité de la main d'œuvre. Une telle régulation d'emploi, qui a fait preuve, jusqu'à présent, de son efficacité ne peut cependant pas faire abstraction des nouvelles contraintes, nées du prolongement de la crise et du changement technologique, à partir desquelles les nouveaux compromis émergeront.

## ***CONCLUSION***

Les réflexions et les éléments d'analyse qui précèdent, partant d'abord des formes de structuration de "l'espace de qualification" (que constitue l'équipe de travail de base dans le secteur de la production) pour traiter ensuite des différentes formes de la mobilité de la main d'œuvre qui traduisent une véritable "régulation de l'emploi", mettent en évidence à la fois les caractéristiques du fonctionnement interne de l'entreprise et celles, plus larges, de l'organisation industrielle elle-même.

Mais par-delà les aspects informatifs d'une analyse, on soulignera l'intérêt (aussi bien pour le sociologue que pour l'économiste) d'une approche articulant le "micro" "macro"-social, considérant l'entreprise dans la société qui la constitue et qu'elle contribue à produire elle-même.

"Espace de qualification" ou "mobilité interne" illustrent ici une telle approche, dans la mesure où ces dimensions du travail et de l'emploi apparaissent à la fois comme des éléments en interdépendance de socialisation des catégories d'acteurs et de structuration de l'organisation industrielle.

### ***BIBLIOGRAPHIE***

A. BERQUE, (1982), *Vivre l'espace au Japon*, PUE, Paris.

F. EYMARD-DUVERNAY et L. THEVENOT, (1983), "Les investissements de forme : leur marge pour la main d'œuvre", I.N.S.E.E., Division Emploi, 52 pages.

M. MAURICE, F. SELLIER, J.J. SILVESTRE, (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne*, P.U.F., Paris, 1982.

C. NAKANE, (1974), *La société japonaise*, (traduction française), A. Colin, Paris.

H. NOHARA, (1981), *Espaces professionnels et dualisme du marché du travail au Japon*, la thèse à Aix-Marseille Université II et au L.E.S.T., Aix-en-Provence.

H. NOHARA, (1983), *Dualité et unité du marché du travail industriel : le cas du Japon*. *Revue Economique*, Presses de Sciences Po, 34 (6), pp.1188-1212.

S. THRIN, (1984), *Approche sociologique des mécanismes de formation et d'intégration du personnel dans les grandes entreprises japonaises*, la Thèse à E.H.E.S.S., Paris.