

Le modèle japonais de GRH face à la crise

par Jacques JAUSSAUD – IAE de l'Université de Poitiers

Résumé :

Le Japon des années 90 est confronté à une crise grave. Les restructurations industrielles d'une part, les perspectives d'un ralentissement durable de la croissance d'autre part, posent la question de la viabilité du modèle japonais de GRH, fondé pour l'essentiel, on le sait, sur la stabilité de la relation d'emploi.

Le Japon n'est cette fois-ci pas épargné par la crise. La production industrielle s'est fortement contractée entre 1991 (indice 101,7) et 1993 (indice 91,2). Les gouvernements successifs ont engagé des efforts de relance conséquents : 5 plans entre août 92 et septembre 95, pour un montant global de 70 000 milliards de yen, soit quelques 15% du PNB de l'année 94 par exemple ! Malgré cela, la reprise tarde à se confirmer.

Confrontées à l'effondrement de leurs résultats, les entreprises ont dû mettre en place des plans d'incitation au départ de leurs salariés ayant dépassé la quarantaine. C'est le cas de Nissan ou Mazda dans l'automobile, de Fujisawa dans la pharmacie, Pioneer dans l'électronique grand public, mais il ne s'agit là que de quelques exemples. Elles ont dû également transférer des salariés vers des filiales, des fournisseurs, ou d'autres entreprises, voire remplacer à grande échelle des employés bénéficiant de statuts stables par des travailleurs sur statuts précaires (Japan Airlines et All Nippon Airways notamment). L'ampleur des mesures annoncées, ainsi que la diversité des secteurs d'activités et des profils des entreprises impliquées ont conduit la presse spécialisée à annoncer la fin du modèle japonais de GRH, fondé avant tout, on le sait, sur la stabilité de la relation salariale.

Nous verrons en première partie que la lecture la plus courante du modèle japonais de GRH conduit en effet à insister sur les ruptures qu'impliquent les restructurations des années 90. Mais une analyse plus précise du modèle s'impose, qui permet tout d'abord d'en mieux comprendre le bien-fondé en termes d'incitation. Nous montrerons alors en seconde partie que, dans le contexte difficile des années 90, les entreprises intensifient le recours à des modalités de gestion des effectifs et de la masse salariale qui sont parties intégrantes du modèle, et non en rupture avec lui. Cela-dit, les systèmes de GRH sont soumis à d'intenses pressions, tant du fait des restructurations en cours, que des profondes modifications de l'environnement socio-économique (ralentissement durable de la croissance, vieillissement de la population). Le «modèle japonais de GRH» pourra-t-il résister, rester au Japon même la référence principale ?

I. Qu'appelle-t-on «modèle japonais de GRH» ?

Le modèle japonais de gestion des ressources humaines, de nombreux auteurs s'accordent à le dire (Abegglen & Stalk, 1985, Ujihara, 1991, Aoki, 1991, Uemura &

Ebizuka, 1994, etc.), repose sur trois caractéristiques fondamentales : l'emploi stable, dit parfois «à vie», la rémunération à l'ancienneté, et le syndicat d'entreprise. Cela dit, ce modèle fait l'objet d'au moins deux lectures, l'une dans une approche culturelle, l'autre insistant sur les mécanismes d'incitation.

1) La présentation la plus courante, une approche culturelle

Recruté à la sortie du système scolaire ou universitaire, le salarié est censé effectuer toute sa carrière dans la même entreprise, sauf erreur grave de sa part, ou cas de force majeure, et sa rémunération progresser principalement en fonction de l'ancienneté. Lorsqu'il quitte l'entreprise, le salarié reçoit un capital calculé en fonction du salaire, du nombre d'années de services, et du motif du départ. Le capital-départ est important lorsque le salarié prend sa retraite normalement, mais beaucoup plus faible s'il quitte l'entreprise en cours de carrière pour raisons personnelles. Ainsi, ne craignant pas la fuite des compétences, l'employeur n'hésite pas à investir dans la formation de ses salariés. En contre-partie de la sécurité de l'emploi et des perspectives de promotion qui lui sont offertes, le salarié se montre loyal et impliqué.

L'entreprise japonaise apparaît ainsi comme une communauté soudée. Le syndicat, constitué sur la base de l'entreprise, est un élément de cohésion supplémentaire. Il tiendra naturellement compte des contraintes qui pèsent sur elle, beaucoup plus en tout cas que s'il était un syndicat de branche, ou l'émanation d'une quelconque fédération.

Ainsi présenté, toutefois, le modèle laisse entier le problème du «risque moral» souligné par la théorie de l'agence (Uemura & Ebizuka, 1994). Dans le cadre d'un système protégeant à ce point le salarié, quels mécanismes préviennent l'apparition de comportements opportunistes, consistant à réduire l'effort personnel ? Quels mécanismes empêchent la généralisation de tels comportements, qui conduiraient l'entreprise, puis la société japonaise au blocage ? L'explication avancée dans le cadre de cette première présentation du modèle renvoie aux spécificités culturelles : dépendance à l'égard du groupe, respect hérité du confucianisme de la hiérarchie et des anciens, etc. (Nakane, 1970, par exemple).

Pour simple et classique qu'elle puisse paraître, cette lecture du modèle japonais de GRH nous semble être encore la plus couramment admise. Elle semble en particulier fortement ancrée dans les représentations que se font de la relation de travail les salariés japonais des grandes entreprises.

Par rapport à cette lecture, les restructurations des années 90 marquent une réelle rupture. Les entreprises, en se séparant des salariés les moins jeunes, ne valorisent plus la fidélité, la loyauté et l'expérience, qui pourtant, selon les discours les plus courants, ont été la source même des succès économiques du Japon. Le vieillissement de la population active, dans le contexte de croissance lente qui s'annonce, met en péril le principe de rémunération à l'ancienneté, car les entreprises ne pourront en assumer le coût croissant. Le modèle japonais de gestion des ressources humaines semble bien, dans cette approche, condamné à brève échéance.

Du point de vue de la recherche en sciences de gestion, cette approche pose un double problème. Elle repose largement sur une explication qui nous éloigne du champ même de la gestion, l'argument de la spécificité culturelle. Cet argument repose en outre sur un *a priori*, qui n'a, à notre connaissance, fait l'objet d'aucune démonstration sérieuse. Notre expérience professionnelle prolongée au Japon, entre 1981 et 1985, complétée par de nombreux séjours, nous conduit à en mettre en doute le bien fondé. Sans nier l'existence d'une certaine spécificité culturelle, qu'il conviendrait de qualifier autrement que par une démarche purement spéculative (Nakane, 1970, notamment), il nous semble excessif de construire toute une théorie de l'implication, et plus largement des relations sociales, sur la base de ce seul argument.

L'observation clinique de la GRH dans plusieurs usines (Toshiba en 1983, Kirin en 1987, Toppan en 1995), ainsi que l'étude sectorielle des stratégies des grandes entreprises japonaises (industrie automobile en 1989, construction navale et textile en 1990, distribution en 1993) nous ont conduit à mettre en évidence des pratiques systématiques, qui semblent en contradiction avec le modèle japonais de GRH dans sa présentation précédente. Nous pensons d'une part au recours aux formes d'emplois précaires, d'autre part aux modalités d'évaluation et de sélection des salariés tout au long de leur carrière. Cela nous conduit à préférer une seconde présentation du modèle, dans une approche fondée sur la théorie de l'agence, et dans la perspective des travaux d'Aoki (1991), de Koike (1994) ou de Uemura & Ebizuka (1994) par exemple.

2) Une présentation fondée sur la théorie de l'agence

La grande entreprise japonaise distingue au moins deux types de salariés (Jaussaud, 1996). Les premiers, «salariés permanents», ou «vrais employés» (*seishain* en japonais), bénéficient d'un emploi stable, de véritables perspectives de carrière, d'avantages sociaux, et d'efforts réels de formation de la part de l'entreprise ; ils sont gérés selon les principes de l'emploi à vie (sécurité de l'emploi, rémunération croissant avec l'ancienneté, affiliation au syndicat de l'entreprise). Les seconds, salariés à statuts précaires, sont moins bien rémunérés, bénéficient d'une protection sociale moindre, et sont susceptibles à tout moment de perdre leur emploi. Appelés communément *pâto* en japonais, de l'anglais part time, parce qu'ils sont censés travailler selon un horaire hebdomadaire réduit, ces salariés constituent aux yeux des employeurs une main d'oeuvre d'appoint. Ils ne sont pas considérés comme faisant véritablement partie de l'effectif de l'entreprise, et la plupart des annuaires professionnels ne les prennent pas en compte.

La loi sur les normes d'emploi (*Labour Standards Law*, en anglais, *Rôdô Kijun Hô* en japonais) impose aux entreprises de dix salariés ou plus de rédiger des *règles d'emploi*, précisant les conditions de travail, de rémunération, etc. Salariés permanents et salariés à statuts précaires sont régis dans une même entreprise par des règles d'emploi différentes, comme l'exige d'ailleurs une nouvelle loi de 1993. Le dualisme est clairement entériné par le droit social japonais (Hanami, 1994).

En règle générale, les salariés à statuts précaires sont embauchés sur la base d'un contrat de travail à temps partiel (35 heures ou moins), à durée déterminée, (6 mois le plus souvent), tacitement renouvelable. Alors qu'en droit français, par exemple, un contrat de travail à durée déterminée ne peut être signé que dans des conditions particulières (remplacement d'un salarié absent, surcharge passagère d'activité, etc.), et ne peut être renouvelé que dans des conditions précises, le droit social japonais n'impose aucune restriction (Hanami, 1994). C'est ainsi que de nombreux salariés à statuts précaires, dans les grandes entreprises notamment, conservent leur emploi pendant plusieurs années. En cas de difficultés, par contre, ils sont les premiers à perdre leur emploi par non renouvellement de leur contrat à l'échéance.

Le décompte de ces salariés à statuts précaires pose de nombreux problèmes méthodologiques. Les statistiques les plus largement diffusées utilisent des nomenclatures qui ne coïncident pas avec la distinction salariés permanents / salariés à statuts précaires telle que présentée ci-dessus. C'est le cas de la *Labour Force Survey* (*Rôdô Ryoku Chôsa* en japonais), publiée par les services statistiques du gouvernement, et largement utilisée par la plupart des auteurs s'étant penchés sur les problèmes de structures d'emploi et de mobilité des salariés au Japon (pour une synthèse, Aoki, 1991). Il existe pourtant une enquête, publiée chaque année par ces mêmes services, qui répartit les salariés selon la distinction permanents / statuts précaires. Il s'agit de *Report on the Special Survey of the Labour Force Survey*, dans son appellation anglaise (publication bilingue). Cette enquête est rarement utilisée par les auteurs japonais, et *a fortiori* par les auteurs occidentaux, sans doute parce qu'elle couvre

moins de phénomènes que d'autres sources. Elle offre pourtant l'avantage de les présenter selon la distinction qui nous intéresse ici. Elle apporte en conséquence la solution au problème de la mesure de l'importance relative de l'emploi permanent et de l'emploi précaire au Japon. Hors agriculture et fonction publique, on comptait en février 1996 1.780.000 salariés à statuts précaires dans les entreprises de plus de 500 personnes, soit 16,79% de l'ensemble de leurs effectifs (tableau 1).

Tableau 1 : Effectifs salariés hors agriculture et fonction publique au Japon, ventilés par statuts.

	entreprises de 1 à 499 personnes		entreprises de 500 personnes et plus	
	février 1994	février 1996	février 1994	février 1996
Cadres	3.440.000	3.700.000	170.000	190.000
Autres salariés permanents	22.520.000	23.180.000	11.120.000	10.410.000
Salariés à statuts précaires	7.350.000	7.910.000	1.610.000	1.780.000

Source : d'après *Report on the Special Survey of the Labor Force Survey*, publication annuelle bilingue anglais-japonais, Management & Coordination Agency.

Le recours aux formes d'emploi précaire a pour but à la fois de réduire les coûts salariaux et de permettre l'ajustement de la quantité de travail à la conjoncture sans affecter le groupe des salariés permanents.

Les salariés permanents bénéficient de bonnes perspectives de croissance de leurs rémunérations et d'une sécurité de l'emploi réelle. L'entreprise attend en conséquence de leur part fidélité et loyauté. Nous retrouvons là le schéma général de la théorie du salaire d'efficacité, surtout lorsqu'on envisage le dispositif d'incitation non comme ponctuel (salaire perçu à une date donnée), mais comme reposant «sur l'échelonnement temporel des carrières et des promotions salariales» (Gazier, 1992, p 240). Par la sécurité de l'emploi et les perspectives de carrière qu'elle offre, l'entreprise se protège contre le «risque de sélection adverse», se donnant les moyens d'attirer à elle les meilleurs potentiels. Elle réduit en outre le turnover et les coûts qu'il entraîne. C'est pour lutter contre la rotation des salariés que les entreprises japonaises ont introduit dans les années 20 des règles visant à stabiliser l'emploi (Gordon, 1988), puis les ont renforcées dans les années 50 et 60.

Le recours aux formes d'emploi précaire permet, en situation de difficultés conjoncturelles, de ne pas perturber le déroulement de carrière des employés permanents. L'emploi précaire apparaît ainsi comme un corollaire de l'emploi stable offert aux salariés permanents. La flexibilité quantitative qu'offre le recours aux employés précaires permet de garantir la continuité dans l'application des règles de gestion des salariés permanents. A défaut, les mécanismes d'incitation s'en trouveraient altérés.

Les salariés permanents sont en outre soumis, tout au long de leur carrière, à un processus d'évaluation et de sélection, précisément décrits par des auteurs tels que Robert Cole (1971) et Ronald Dore (1973), ou plus récemment Masahiko Aoki (1991) et Kazuo Koike (1994). L'entreprise se protège ainsi contre le «risque moral», et favorise le développement de ses ressources humaines.

Le principe est celui de la rotation des jeunes salariés, qu'ils soient employés, ouvriers ou futurs cadres, sur des postes de travail différents. Ils peuvent ainsi acquérir une vision d'ensemble des processus, accroître leur expérience et leurs compétences, et être évalués par des supérieurs différents. Après quelques années durant lesquelles les promotions sont, dans chaque catégorie, peu différenciées, l'accumulation d'évaluations conduit à ouvrir l'éventail des perspectives de carrières. Pour Koike (1994), l'une des particularités du système japonais est qu'il offre aux cols bleus des possibilités de promotion tout au long de leur carrière,

comme c'est le cas pour les cols blancs au Japon comme en Occident. En effet, la progression des échelons n'est pas calquée sur une hiérarchie de postes ou de fonctions, même si pour accéder à certaines fonctions, celle de contremaître par exemple, il faut avoir gravi un certain nombre d'échelons. Les ouvriers japonais sont en conséquence incités à progresser par la recherche de la polyvalence et l'accumulation d'expérience, même s'ils savent qu'ils ne seront pas appelés à assumer les fonctions de contremaître ; dans ce cas de figure, les ouvriers américains (Cole, 1971) ou britanniques (Dore, 1973) restent traditionnellement bloqués dans leur domaine de spécialisation.

Les salariés souffrant d'évaluations médiocres répétées sont pour leur part fréquemment écartés, transférés définitivement vers une filiale, un fournisseur, ou une entreprise de taille plus petite (Aoki, 1991, Uemura & Ebizuka, 1994). Ainsi compris, le modèle ne requiert plus le recours à l'explication culturelle pour être cohérent. L'implication des salariés est obtenue par le processus même d'évaluation / sélection, qui écarte des effectifs de l'entreprise les moins performants, ou les moins coopératifs.

Aoki (1991) insiste sur le haut degré de centralisation de la fonction GRH que requiert ce processus de formation / évaluation / sélection. Les unités opérationnelles ne doivent pas pouvoir s'opposer à la rotation des salariés permanents, malgré les perturbations qu'elle occasionne. Par ailleurs, réduire le pouvoir de chaque unité opérationnelle dans l'évaluation d'un salarié donné, par le jeu même de ces rotations, vise à réduire le risque de subjectivité, qui minerait en fin de compte le système.

On rapprochera utilement ces développements des travaux de Xavier Baron (1993), lorsqu'il souligne la nécessité de centraliser les fonctions «régaliennes» de la GRH, par opposition aux fonctions «prestations de services», qui elles, peuvent être décentralisées. Le processus de formation / évaluation / sélection concernant l'ensemble des salariés permanents de la grande entreprise japonaise, ouvriers comme employés ou cadres, Aoki (1991) suggère que la fonction personnel détient plus de pouvoirs et mobilise relativement plus de moyens au Japon que dans d'autres pays industrialisés. Ce point mériterait à notre avis une recherche comparative précise.

Le syndicat des travailleurs de l'entreprise est informé du déroulement du processus d'évaluation. Il est associé aux décisions de transfert des salariés vers des entreprises extérieures, notamment dans le cadre d'opérations de restructurations. On réduit ainsi, sans le supprimer, le risque de contestation des décisions prises.

L'organisation du syndicat sur la base de l'entreprise mériterait à lui seul une étude précise. L'expression «syndicat d'entreprise» ne doit pas induire en erreur : il y a bien au Japon des syndicats de branches puissants, organisés en confédérations nationales (Annie Garanto, 1993, 1994). La fameuse «offensive de printemps» (*Shuntô* en japonais) en matière de négociation annuelle des salaires montre que les salariés japonais savent, lorsqu'ils le jugent utile, s'unir et coordonner leur action au-delà des seules frontières de l'entreprise ou de la branche d'activité. Mais les grandes grèves d'après guerre et celles des années 50 ont conduit employeurs et salariés à prendre la mesure du coût exorbitant de tels affrontements (Gordon, 1988). C'est ainsi qu'a progressivement été promue la voie de la négociation organisée au niveau de l'entreprise. Lincoln et Kalleberg (1996) établissent, à partir d'une enquête comparative Etats-Unis / Japon, que le syndicat d'entreprise au Japon promeut à la fois l'attachement (réduction du turnover) et l'identification (partage des valeurs) des salariés à leur entreprise.

Cette seconde lecture du modèle japonais de GRH permet d'en mieux comprendre les ressorts. Il n'est plus nécessaire de recourir à l'argument de l'«unicité culturelle» ; le modèle gagne donc en termes d'universalité. Pour autant, résistera-t-il aux turbulences auxquelles sont aujourd'hui confrontées les entreprises japonaises ?

II. Le modèle japonais de GRH mis à l'épreuve

A court terme, le modèle japonais de GRH est mis à l'épreuve par les restructurations entreprises depuis le début des années 90 (?1). Plus fondamentalement, les perspectives d'un ralentissement durable de la croissance, alors même que la population vieillit, semblent peu compatibles avec le maintien de ce modèle comme référence principale (?2).

1) Les restructurations des années 90

C'est principalement l'annonce des plans de transferts massifs de salariés vers d'autres entreprises et plus encore celle des programmes d'incitation au départ des salariés ayant dépassé la quarantaine, qui ont conduit de nombreux observateurs à annoncer l'abandon du modèle japonais de GRH. On a vu dans ces plans la rupture du contrat moral qui lie l'entreprise à ses salariés, ainsi que la remise en cause de la valorisation de l'âge et de l'expérience.

Au cours de ces dernières années, les entreprises en difficultés ont mis en oeuvre tous les moyens dont elles disposaient pour contenir la croissance de la masse salariale (Jaussaud, 1996). Elles se sont séparées de travailleurs à statuts précaires, ont réduit massivement les heures supplémentaires des salariés permanents, ont intensifié les programmes de transfert de salariés vers des entreprises extérieures, licencié ceux qui refusaient ces transferts, et mis en place des programmes d'incitation au départ des salariés les plus âgés (tableau 2).

Tableau 2 : l'adaptation des effectifs dans les grandes entreprises japonaises.

Mesures mises en oeuvre	Commentaires, exemples
* Réduction des heures supplémentaires	Le droit social japonais permet un recours massif aux heures supplémentaires. Elles constituent donc un moyen privilégié d'adaptation de la quantité de travail aux fluctuations conjoncturelles
* Réduction des effectifs à statuts précaires	Les tribunaux, lorsqu'ils sont sollicités en cas de licenciements économiques, s'assurent que l'entreprise s'est bien séparée en priorité des salariés à statuts précaires (Hanami, 1994).
* Transferts provisoires ou définitifs	Facilités par les spécificités des relations entre entreprises au Japon, tant entre fournisseurs et clients, qu'au sein des groupes multisectoriels (groupes Mitsubishi, Mitsui, etc.). Exemples : Nissan, 2500 personnes, Mazda, 1500 personnes en 1993-94 ; Mitsubishi Electric, 1000 personnes en 1993, Nippon Steel, 15000 personnes sur plusieurs années à partir de 1994...
* Plans d'incitation au départ	Pioneer, Fujisawa Pharmaceutical, Renown (textile), NKK (sidérurgie), NTT (Télécoms), Mitsui & Co. (société de commerce), Iwatsu (électronique), etc.

Source : Jaussaud, 1996.

Aucune de ces pratiques n'est vraiment nouvelle, mais elles n'ont jamais, depuis la reconstruction d'après guerre, été employées simultanément et à telle échelle. Chacune de ces techniques de régulation des effectifs et de la masse salariale peut même être considérée comme nécessaire, dans le cadre du modèle japonais de GRH, tant pour faire face aux fluctuations conjoncturelles que pour le fonctionnement des mécanismes d'incitation. Il n'y a donc pas à proprement parler rupture dans les règles de gestion des ressources humaines, recours à de nouveaux principes, sauf peut-être en ce qui concerne les programmes d'incita-

tion au départ des salariés les plus âgés.

Par contre, les restructurations des années 90 auront porté un coup sérieux aux représentations symboliques que se font nombre de salariés japonais de la relation à l'entreprise (solidité du lien, solidarité, valorisation de l'âge et de l'expérience). Cette perte de confiance peut en retour affecter l'efficacité des mécanismes d'incitation développés en première partie. S'ils n'ont pas confiance dans l'avenir que leur réserve l'entreprise, certains salariés risquent d'arbitrer entre ce qu'elle leur offre aujourd'hui et d'autres opportunités de valorisation de leurs compétences ailleurs. Nous retrouvons là une illustration du jeu complexe des rationalités technico-économiques (adaptation des effectifs à l'activité) et des rationalités sociopolitiques (degré d'adhésion aux mécanismes d'incitation), que développe Pierre Louart (1995) dans un autre contexte.

Sur une échéance plus longue, les perspectives d'une croissance durablement lente, en contraste avec les décennies précédentes, et le vieillissement de la population posent également de sérieux défis au modèle japonais de GRH.

2) Les défis que pose la maturité socio-économique

Le mécanisme de sélection développé en première partie jouait son rôle de mobilisation des salariés parce que l'espoir d'être promu en cas d'efforts soutenus n'était le plus souvent pas déçu. La croissance de l'entreprise, année après année, conduisait à augmenter à tous les niveaux de la hiérarchie le nombre de postes, créant ainsi de nouvelles opportunités de promotions. On pouvait limiter aux seuls salariés que l'on souhaitait vraiment écarter le recours aux transferts définitifs vers d'autres entreprises.

Dans un contexte de croissance lente durable, la plupart des entreprises vont devoir renforcer les mécanismes de sélection. L'implication du salarié n'étant plus garante de promotion, les stratégies individuelles risquent d'évoluer. Un nombre croissant de salariés, lorsqu'ils voient diminuer leurs chances d'être promus, risquent de réduire leur effort et de préparer leur reconversion avant qu'elle ne leur soit imposée. Le mécanisme d'incitation perdrait considérablement de son efficacité.

Le vieillissement de la population japonaise pose problème à différents niveaux. Les entreprises doivent gérer l'évolution de la pyramide des âges de leurs propres salariés, ce qui n'est pas facile comme on vient de l'indiquer. Elles doivent aussi faire face au gonflement de leurs charges sociales visant à financer les prestations sociales de retraite et de santé. En effet, si 1 japonais sur 7,7 avait 65 ans ou plus en 1992, le rapport sera de 1 sur 5,9 en l'an 2000, et 1 sur 3,9 en 2025 selon les projections du Ministère japonais de la santé. Les seules cotisations obligatoires d'assurance vieillesse, supportées par moitié par les entreprises, ont été portées de 14,5% à 16,5% du salaire de base en octobre 1994, et à 17,35% en octobre 96 ; elles seront progressivement relevées à 29,8% d'ici 2025 selon ce même Ministère. Cela accroît encore le coût d'emploi des salariés âgés, mieux rémunérés. En outre, la part du coût salarial que va directement percevoir un salarié va régresser, phénomène que nous connaissons bien en Europe, et par là même la contribution du coût salarial au mécanisme d'incitation va s'en trouver amoindrie.

La double nécessité de renforcer les mécanismes de sélection tout en garantissant leur objectivité, et de trouver de nouvelles bases aux mécanismes d'incitation, repose avec acuité l'éternelle question de l'évaluation et de la rémunération au mérite, et non plus à l'ancienneté.

Dès les années 60, déjà, la confédération patronale Nikkeiren soulignait la menace que faisait peser sur les entreprises le principe de la rémunération à l'ancienneté. En fait, dès cette époque, une part considérable du salaire était calculée sur la base du mérite, tel qu'apprécié au travers du processus évaluation / sélection exposé en première partie, comme en témoignent les nombreuses études de cas disponibles (Cole, 1971 ; Dore, 1973 ; Nohara, 1985 ; Gordon, 1988 ; Aoki, 1991 ; Hanada, 1994, etc.). La mise en évidence fréquente d'une

forte corrélation entre salaire et âge dans l'entreprise japonaise (Suzuki, 1994, par exemple), ne montre pas que le salaire est fondé sur l'âge et l'ancienneté ; elle manifeste avant tout, à notre avis, l'efficacité des mécanismes de formation / évaluation / sélection mis en oeuvre par l'entreprise tout au long de la carrière du salarié.

Quoiqu'il en soit, les systèmes sont aujourd'hui révisés, renforcés. Toyota, par exemple, va accroître la part de la rémunération au mérite, bien qu'elle représente déjà 65% du montant global du salaire (*The Nikkei Weekly*, 4/12/95). Asahi Beer veut porter cette part de 45% à 60% (*The Nikkei Weekly*, 1/05/96). Sony, Matsushita, Takeda Chemical et bien d'autres ont annoncé une évolution dans le même sens.

Cela se fait fréquemment en transformant des postes de généralistes, dont les performances sont difficilement individualisables sur de courtes périodes, en postes de spécialistes, aux objectifs plus précis et quantifiables. Fuji Film, par exemple, a transféré 580 cadres généralistes sur des postes de spécialistes, et a adapté en conséquence le système de rémunération (*The Nikkei Weekly*, 20/01/96). L'entreprise n'en attend pas une baisse de la masse salariale, mais une meilleure adéquation entre rémunération et performances individuelles, de sorte que la productivité du travail administratif devrait sensiblement progresser.

Nous manquons pour l'instant d'études précises sur les nouveaux systèmes mis en place. Jacques Igalens et Patrice Roussel (1996) montrent, à partir du cas français, que les diverses composantes de la rémunération ont des effets différents sur la satisfaction et la motivation au travail. Il conviendrait à cet égard d'analyser précisément comment sont révisés les systèmes de rémunération dans les grandes entreprises japonaises. Plus précisément, ces deux auteurs montrent que, dans le cas français, la prise en compte de la contribution individuelle dans la rémunération d'une part, et la meilleure lisibilité de la relation effort personnel / performances d'autre part, ont un effet positif sur la motivation des cadres au travail. C'est bien dans cette perspective que s'inscrit, sous réserve d'investigations plus précises, la révision des systèmes de gestion des cadres au Japon dans les cas cités précédemment.

Mais sur ces questions, représentants syndicaux et responsables des ressources humaines au Japon sont inquiets, comme en témoignent les débats dans la presse japonaise ainsi qu'une série d'entretiens que nous avons conduits en 1995. Une prise en compte plus forte du mérite ou des résultats sur le court terme risque de heurter les attentes diffuses des salariés ou, pour reprendre la formulation de Pierre Louart (1995), les représentations symboliques qu'ils se font de la relation à l'entreprise. Cette crainte est du reste confirmée par l'enquête citée de Lincoln et Kalleberg (1996).

Il nous faut enfin mentionner la décision annoncée par quelques grandes entreprises, Toyota en tête dès 1994, de recruter des spécialistes à mi-carrière, dernière atteinte en date portée au modèle japonais de GRH tel que présenté en première partie. Ces salariés, bien rémunérés, sont recrutés sur des contrats à durée déterminée, d'un an généralement, éventuellement renouvelables. L'argument avancé par ces entreprises est que pour certaines tâches spécialisées, la formation de salariés en interne serait trop longue et coûteuse ; il vaut donc mieux recruter à l'extérieur. A vrai dire, c'est surtout l'apparition récente sur le marché du travail de tels spécialistes inoccupés, parce qu'ils ont perdu leur emploi, ou qu'ils n'en ont pas trouvé de stable à la fin de leurs études, qui incite ces entreprises à expérimenter cette nouvelle forme d'emploi.

Le recrutement à mi-carrière, s'il doit se développer, va poser deux problèmes fondamentaux. Il risque de brouiller le mécanisme d'incitation présenté en première partie, car certains postes qui auraient auparavant été offerts à la promotion de salariés permanents risquent d'être dorénavant ouverts au recrutement de candidats extérieurs. En outre, la multiplication des statuts, pour les emplois qualifiés, pose le problème de leur gestion cohérente. Comment à la fois tirer parti de ces différences, tout en favorisant la collaboration entre ces groupes de salariés (Louart, 1994) ?

Conclusion

Une lecture superficielle, mais fréquente, du modèle japonais de GRH conduit à conclure qu'il est, dans le contexte actuel, condamné à disparaître. Les entreprises japonaises semblent alors contraintes d'adopter un modèle plus général, proche de celui de leurs concurrentes occidentales. Une lecture plus précise du modèle conduit au contraire à relativiser, sans les nier, les spécificités qui le caractérisent. Les bouleversements des années 90 apparaissent alors comme d'importants ajustements, qui mettent en effet le système à l'épreuve, sans qu'il n'y ait rupture totale. Le coeur du modèle va-t-il être préservé ? Ces ajustements, dans un nouvel environnement socio-économique, vont-ils au contraire dénaturer progressivement les systèmes de GRH au Japon ?

On peut envisager à moyen terme deux scénarios. Si les grandes entreprises exportatrices, porte-drapeau du modèle japonais de GRH, renouent dans un avenir proche avec la croissance, elles pourront en sauvegarder l'essentiel. Mais cela supposerait que le taux de change reste durablement dans la zone des 120 yen pour 1 dollar. Il faudrait pour cela que les programmes de dérèglementation en cours se traduisent effectivement par une réduction des excédents commerciaux via une croissance des importations, au détriment de secteurs protégés, peu productifs. A défaut, le yen retrouvera tôt ou tard les sommets des années 94 et 95, pénalisant les exportateurs et imposant de nouveaux ajustements en matière de gestion des ressources humaines.

A plus long terme, toutefois, les règles de sélection et de rémunération devront sans aucun doute être renforcées. Seul le système de formation et d'évaluation nous semble pouvoir être maintenu comme originalité japonaise, et facteur important de compétitivité.

Références

- ABEGGLEN, James C., STALK, George, *Kaisha, The Japanese Corporation*, Basic Books, 1985.
- AOKI, Masahiko, *Economie japonaise, Information, motivations et marchandage*, Economica, 1991.
- COLE, Robert, *Japanese Blue collar, the changing tradition*, University of California Press, 1971.
- DORE, Ronald, *British Factory - Japanese Factory, the Origins of National Diversity in Industrial Relations*, University of California Press, 1973.
- GARANTO, Annie, «Existe-t-il un modèle japonais des ressources humaines ?», *Cahiers Français*, n°262, juillet-septembre 1993.
- GARANTO, Annie, «Le Mouvement Syndical Japonais», *Pouvoirs*, n°71, mai-juin 1994.
- GAZIER, Bernard, *Economie du Travail et de l'Emploi*, Précis Dalloz, 1992, 2ème édition.
- GORDON, Andrew, *The Evolution of Labor relations in Japan, Heavy Industry, 1853-1955*, Harvard University Press, 1988.
- HANADA, Masanori, «Modalités de la Fixation des Salaires au Japon et en France : Etude du bulletin de paye de Nissan et Peugeot», *Japon in Extensio*, n°31, mars 1994.
- HANAMI, Tadashi, *Managing Japanese Workers, Personnel Management - Law and Practices in Japan*, The Japan Institute of Labour, 1994.
- IGALENS, Jacques, ROUSSEL, Patrice, «Etude comparative des liaisons entre rémunération, motivation et satisfaction des cadres et des non cadres», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°19, septembre 1996.
- JAUSSAUD, Jacques, «Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise», *Ebisu*, n°12, janvier-mars 1996, Maison Franco-Japonaise, Tokyo.
- LINCOLN, James R., & KALLEBERG, Arne K., «Commitment, Quits and Work Organization in Japanese and U.S. Plants», *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 50, n°1, October 1996.
- LOUART, Pierre, «La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes», *Revue Française de Gestion*, n°98, Mars-Avril-Mai, 1994.
- LOUART, Pierre, *Succès de l'Intervention en Gestion des Ressources Humaines*, Editions Liaisons, 1995.
- KOIKE, Kazuo, «Intellectual Skills and Long-Term Competition», dans *Business Enterprise in*

Japan, Kenichi IMAI & Ryutaro KOMIYA, The MIT Press, 1994.

KOIKE, Kazuo, «Learning and Incentive Systems in Japanese Industry», dans *The Japanese Firm, Sources of Competitive Strength*, Masahiko AOKI & Ronald DORE, Oxford University Press, 1994.

Management & Coordination Agency, *Report on the Special Survey of the Labor Force Survey*, éditions 1994 et 1996, Management & Coordination Agency, Tokyo.

NAKANE, Chie, *Japanese Society*, Charles E. Tuttle, 1970, Tokyo.

NOHARA, Hiroatsu, «Les nouvelles politiques salariales des entreprises japonaises», *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai 1985.

SUZUKI, Hiromasa, «Pay Classifications in Japan», *Waseda Business & Economic Studies*, n°30, Waseda University, 1994.

UEMURA, Hiroyasu, EBIZUKA, Akira, «Incentives and Flexibility in the Hierarchical Market-Firm nexus : a prelude to the analysis of productivity regimes in Japan», *Japon in Extensio*, n°31, mars-avril 1994.

UJIHARA, Shojiro, «Essai sur la transformation historique des pratiques d'emploi et des relations professionnelles au Japon», *Sociologie du Travail*, Vol. 33, n°1, 1991.