

Japon

Les restructurations dans le secteur de l'électronique : vers le « downsizing » à l'américaine ?

Sébastien LECHEVALIER *

Les conditions sur le marché du travail japonais en 2001 auront été marquées par deux événements principaux, le franchissement de la barre symbolique des 5 % par le taux de chômage (5,5 % en décembre 2001) et une vague de restructurations de grande ampleur dans le secteur de l'électronique, l'un des seuls secteurs apparemment épargné par la crise jusqu'à présent. Cette dernière devrait ainsi conduire à la disparition de 80 000 emplois, si l'on en croit les plans de restructuration annoncés jusqu'à présent, dans les grandes firmes¹.

On se propose de se pencher sur ce deuxième événement, avant même la publication des résultats annuels des firmes à la fin de l'année fiscale, qui intervient pour la plupart des firmes le 31 mars 2002, car il est porteur d'enseignements qui dépassent très largement les entreprises concernées. Cette vague de restructurations est en effet présentée comme le signe de la fin de « l'emploi à vie » au Japon. C'est aussi, semble-t-il, la fin d'un certain exceptionnalisme japonais puisque elle s'inscrit dans une vague mondiale de restructurations dans le secteur de l'électronique². La

* CEPREMAP et EHESS – Centre Japon, CEPREMAP, 142, rue du Chevaleret, 75013 - Paris, tel. : 01-40-77-84-27 ; fax : 01-44-24-38-57, e-mail : sebastien.lechevalier@cepremap.cnrs.fr
L'auteur était chercheur invité au Japan Institute of Labour (JIL) au moment de la rédaction de cet article. Il tient à remercier MM. Ogura et Ito (JIL), M. Kobayashi (Denki sôken), les professeurs Koji Taira (University of Illinois) et Hiromasa Suzuki (Waseda University), M. Fumikazu Sato (Mission du Japon auprès de l'Union européenne) ainsi que M. Tada, directeur du personnel de NEC, pour leur aide précieuse à divers moments de cette étude.

1. Par secteur de l'électronique, on entend ce qui est communément appelé *electrical machinery* par le ministère du Travail japonais, ce qui n'est pas sans ambiguïté, tant l'activité des entreprises concernée est diverse, des téléviseurs au software en passant par les semi-conducteurs. Cette approche est également justifiée par la perspective des relations industrielles puisqu'une grande partie des entreprises du secteur est couverte par le Denki rengo, branche sectorielle du Rengo.
2. Au même moment en effet, aux Etats-Unis et en Europe, des entreprises phares comme Lucent, Nortel, Cisco ou Alcatel mettent en œuvre des plans de restructuration drastiques. Ainsi Lucent a annoncé en juillet 2001 une réduction de moitié de ses effectifs tandis qu'Alcatel annonce vouloir devenir une entreprise sans usine et se sépare de 20 000 de ses salariés en 2001. Quant à l'équipementier canadien Nortel, après avoir annoncé dans un premier temps la suppression de 10 000 emplois en février, il a triplé le nombre en octobre (20 000 postes supplémentaires supprimés).

Tableau 1. Les restructurations en cours dans les principales entreprises de l'électronique

Entreprise	Prévisions des résultats en 2001 et rappel des résultats en 2000	Intitulé et principes généraux du plan de restructuration	Détails du plan
Matsushita	Résultat d'exploitation : positif ; Perte nette : 100 bi yen (première perte depuis 1995) rappel 2000 : Profit net : 41,5 bi yen)	Mars 2001 : Plan de management pour 2001-2003 " Renaissance au 21 ^e siècle " - projet de suppression de 15 000 postes au niveau du groupe	* - 10 000 par rotation et - 5 000 dans le cadre d'un plan de départs volontaires ; * détail du plan : durée de l'appel d'offre : entre sept. 2001 et jan. 2002 ; destiné à 80000 pers. du groupe Matsushita de moins de 58 ans et de moins de 10 ans d'ancienneté ; nombre de places illimité. * résultat : 10 000 candidats au départ
Mitsubishi	Résultat d'exploitation : 40 bi yen Profit net : 5 bi yen	Février 2001 : " Mitsubishi Motors Turn around Plan " - réduction de 14 % de la main d'œuvre (environ 9 500 pers.), y compris le personnel des usines à l'étranger.	* 1 ^{ère} étape : en 2001, suppression de 2 400 postes ; * 1 200 places destinées à des personnels de plus de 40 ans et de plus de 10 ans d'ancienneté au 1 ^{er} août 2001. 1 382 départs acceptés pour 2 028 demandes.
Fujitsu	Perte nette : 220 bi yen (record pour la firme et pour le secteur en 2001)	* " 2001 : L'année de la réforme structurelle radicale " - Suppression de 16400 postes (- 10 %). * juillet 2001, Introduction du plan de départs volontaires.	* -11 400 postes à l'étranger ; - 5 000 au Japon ; * le plan de départs volontaires est destiné aux salariés de plus de 45 ans et de moins de 55 ans * création de 6 000 nouveaux postes dans la division software ; * plan de réduction du temps de travail (- 1/3) avec réduction de salaire correspondante.
NEC	Perte nette : 150 bi yen	Juillet 2001 " Plan de stratégie à moyen terme pour 2001 " - Suppression de 4 000 postes dans les divisions hardware au sein du groupe NEC avant la fin de l'année.	* Réorganisation de la division semi-conducteurs, fermeture ou regroupement des usines. * Licenciement de 1 500 salariés, suite à la fermeture des usines à l'étranger (USA, GB). * - 2 500 au Japon, sans licenciement de travailleurs réguliers ni programme de départs volontaires : licenciement de 2 200 employés contractuels (embauchés par l'intermédiaire d'agences de travail temporaire) ; - 300 postes par attrition. * Dans le futur, projet de maintenir cette politique d'ajustement de l'emploi, axée sur l'attrition, et sans licenciement ni départs volontaires. * + 1 000 dans les divisions software.
Toshiba	Résultat d'exploitation : 0 ; Perte nette : 115 bi yen	Mise en place du " Plan d'action 01 " suite au Plan de management à moyen terme 2001-2003 - suppression de 18 000 postes sur un total de 188 000 au Japon et à l'étranger (10 % des effectifs).	* Au Japon, - 12 000 sur un total de 144 000 d'ici la fin 2003 (- 12 %). * Au total, - 10 000 par attrition et - 8 000 dans le cadre d'un plan de départs volontaires. * Détail de ce plan : durée de l'appel d'offres entre 30 sept 2001 et mars 2002 ; population ciblée : travailleurs réguliers de plus de 40 ans et de moins de 10 ans d'ancienneté. * pas de création de poste dans les divisions software
Hitachi	Résultat d'exploitation : 0 ; Perte nette : 140 bi yen (2000 : Résultat d'exploitation : 342 bi yen ; Profit net : 104 bi yen)	Août 2001 : annonce du plan de suppression de 14 000 postes du groupe Hitachi avant la fin de l'année (4,3 % des effectifs au Japon et à l'étranger).	* - 3 800 à l'étranger * - 10 200 postes au Japon, dont 7 200 par attrition et 3 000 dans le cadre d'un programme de départs volontaires. * + 9 000 dans les divisions software
Sony	Profit net : 10 bi yen Résultat d'exploitation : 120 bi yens	Plan de départs volontaires.	- 5 000.
Kyocera	Résultat d'exploitation : 80 bi yen (- 60 % par rapport à 2000)		- 10 000, soit 20 % du total, essentiellement dans les filiales américaines.
Oki Electric	Résultat d'exploitation : 15 bi yen ; Perte nette : 3 bi yen		- 2 200 (10 % du total) d'ici mars 2003.
IBM Japan		Pas de plan de restructuration en 2001	+ 10 000 ingénieurs système d'ici 3 ans (le nombre de salariés dans la division software passant de 12 000 à 22 000)

Les prévisions sont celles données au terme du 1^{er} semestre 2001 (septembre 2001) ; 1 billion de yens correspond à 1 milliard de yens ; taux de change : 1 dollar correspond environ à 130 yens en janvier 2002.

question est de savoir si ce qui se passe au Japon est comparable, ce qui serait le signe d'une convergence des pratiques d'emploi, dans un contexte de globalisation.

On se demandera ce qu'il en est réellement, en ayant recours à différentes sources : les annonces détaillées des plans de restructurations fournies par les entreprises concernées ; les analyses institutionnelles et études de cas portant sur les restructurations dans les années 1970 ; des entretiens avec des fonctionnaires du ministère du Travail, des managers et des syndicalistes de quelques entreprises représentatives ; les informations recueillies sur la structure du secteur et les principales caractéristiques du système d'emploi recueillies auprès du Denki ren-go, la centrale syndicale regroupant les syndicats d'entreprise des plus grandes firmes du secteur ; une base de données fournissant des informations détaillées depuis le début des années 1970 sur un panel de 240 firmes cotées à la bourse de Tokyo, qui permet d'étudier d'un point de vue quantitatif la vitesse d'ajustement de l'emploi.

Le cœur de la présente étude porte sur l'ajustement de l'emploi, ses déterminants, son ampleur et ses modalités. Un changement dans l'un quelconque de ces éléments est susceptible d'être interprété comme un signe de la transformation du système. L'ajustement dans les années 1970 avait conduit à faire l'éloge du mode de flexibilité à la japonaise. Le moins que l'on puisse dire c'est que le jugement est plus nuancé dans les années 1990. Reste à savoir pourquoi. Au passage, cette étude permettra également d'aborder les questions de la « nouvelle économie » au Japon et de l'impact des technologies de l'information et de la

communication (TIC) sur le système d'emploi.

Une vague de restructurations de grande ampleur

L'ampleur des restructurations en cours, annoncées quasiment simultanément, apparaît aisément à la lecture du tableau 1 qui ne concerne que les entreprises leaders du secteur. Dans la plupart des cas, les plans de restructuration concernent environ 10 % de la main d'œuvre, ce qui apparaît exceptionnel dans un pays réputé pour l'emploi à vie. Ils interviennent à la suite d'un renversement de conjoncture remarquable, à savoir des prévisions de pertes records, qui font suite à des profits records en 2000. Les pertes globales proviennent principalement des divisions semi-conducteurs (« hardware ») des entreprises concernées.

Il faut bien sûr faire la part entre l'effet d'annonce et la réalité. Ces plans sont en fait largement inspirés par le plan renaissance de Nissan en 1999. L'entreprise, à la suite de l'alliance avec Renault, avait en effet annoncé en 1999 un plan de *downsizing*, apparemment comparable aux plans les plus drastiques des entreprises américaines, mais dont l'analyse détaillée conduit à relativiser la portée¹. Pour une part, cela s'intègre dans une politique de communication destinée aux actionnaires et plus généralement aux observateurs extérieurs. Mais cela n'en est pas moins étonnant dans des entreprises réputées tenir peu compte de leurs actionnaires. Sans parler d'une prise de pouvoir de ces derniers et en évitant toute confusion entre la bourse de Tokyo et Wall Street, on peut toutefois souligner un changement d'importance qui tient à la diffusion de critères de management qui

Les différents types de licenciements au Japon

On distingue au Japon plusieurs types de « licenciements ».

Le type le plus commun est le fameux « départ volontaire » (*kiboko taishoku* en japonais, traduit en anglais par *voluntary retirement*), dont la dénomination pour le moins édulcorée ne doit pas tromper sur le sens. Il s'intègre généralement dans un plan collectif qui attire de fait un grand nombre de salariés (le nombre de candidats dépasse souvent celui des propositions), tant les conditions financières sont avantageuses, et ce même si les possibilités de retrouver un travail équivalent sont très faibles. Ce type de licenciement n'est pas sans rappeler les fameux plans de préretraite à la française.

Dans le contexte japonais, il faut le distinguer des licenciements proprement dits (*kai-ko* en japonais, traduits en anglais par *dismissals*). Ces derniers qui interviennent à la suite de fermetures d'usines ou de faillites pures et simples sont soumis à un certain nombre de restrictions, résumées dans la jurisprudence dite des *unfair dismissals*. Ceci n'est pas le cas pour les départs volontaires qui relèvent d'un commun accord au sujet du terme d'un contrat et qui comportent généralement la définition de la main-d'œuvre ciblée, du montant compensatoire versé et de la durée du versement. En fait, il apparaît qu'ils relèvent tous deux d'une forme de départ involontaire, dans la mesure où ils sont initiés par l'entreprise.

Il faut enfin évoquer les licenciements temporaires, appelés également « licenciements de type japonais », pour une durée déterminée à l'avance et au cours de laquelle les travailleurs concernés touchent un certain pourcentage de leur salaire de base (en général 70 % de leur salaire, sans bonus).

mettent l'accent sur la rentabilité plutôt que sur la croissance de l'activité. Cette évolution est accentuée par le fait que certaines des entreprises citées ici (NEC par exemple) envisagent très prochainement une cotation à New York. Cependant il faut noter que, dans l'ensemble, ces plans ont été accueillis plutôt froidement par les opérateurs boursiers et qu'ils n'ont pas eu l'effet escompté sur le cours des actions, qui est resté à des niveaux historiquement bas.

Mais il n'empêche que, au-delà de l'effet d'annonce, ces plans correspondent à une certaine réalité et peut-être à un tournant des modalités d'ajustement de l'emploi au Japon. C'est pourquoi il importe d'en faire une analyse détaillée. On peut en effet relever un certain nombre de faits stylisés communs à toutes les entreprises citées. Tout d'abord, ces plans concernent essentiellement les divisions de hardware alors que l'on observe souvent une montée simultanée du nombre de salariés dans les divisions de software. Ensuite, ces plans sont conçus à

1. Dans les chiffres globaux, on comptabilise des réductions d'effectifs déjà planifiées auparavant et liées à l'attrition naturelle, particulièrement importante dans des entreprises comme Matsushita, où la grande masse des salariés actuellement en activité ont été embauchés dans les années 1960, et dont on attend le départ à la retraite.

l'échelle internationale et visent principalement les usines à l'étranger, notamment en Asie, à des notables exceptions près, Toshiba et Hitachi. Il y a certes des fermetures d'usines, ce qui constitue la forme la plus radicale d'ajustement et le signe d'une rupture dans l'ajustement, mais on a essentiellement recours à une forme plus douce, à savoir les plans de départs volontaires (*cf.* encadré). De façon générale, on évite de toucher à la main d'œuvre régulière, pour laquelle on privilégie la réduction des effectifs par attrition. Cela implique un certain étalement dans le temps du plan de restructuration, ce qui doit conduire à en relativiser la radicalité. Il faut donc souligner la continuité des pratiques de ce point de vue. Au passage, le recours à la mobilité interne (*job rotation*) n'apparaît pratiquement pas dans les annonces mais elle reste toujours très courante, au-delà même des plans d'ajustement. Enfin, ces réductions de main-d'œuvre s'intègrent dans des plans de restructuration qui dépassent les relations d'emploi à proprement parler : outre la montée des divisions software, on peut relever des alliances industrielles entre des firmes concurrentes ou des ventes d'usines, ce qui aurait été impensable il y a encore quelques années.

Au-delà de ces faits stylisés, des différences sensibles apparaissent suivant les entreprises. On peut ainsi procéder à un essai de typologie à partir de ces plans d'annonce, ce qui est forcément restrictif dans la mesure où l'on ne tient pas compte des efforts entrepris antérieurement. Quoi qu'il en soit, le résultat est surprenant. On n'insiste pas sur les différences suivant la taille, qui tiennent notamment au fait que les petites et moyennes entreprises n'ont pas les

moyens de recourir aux plans coûteux de départs volontaires. La différence la plus sensible et la plus étonnante concerne des entreprises de taille comparable, caractérisées jusqu'à présent par une très grande homogénéité des pratiques (recrutement centré sur les jeunes diplômés que l'on forme au sein de l'entreprise, salaire à l'ancienneté et retraite à 60 ans), la seule grande différence par le passé résidant dans le système d'incitation, dépendant étroitement de la personnalité du fondateur et de l'histoire de la firme. On avait ainsi l'habitude d'opposer Sony et le reste des entreprises, plus ou moins proches du modèle Matsushita, dans les années 1970. Dans les années 1990, la typologie s'avère être un exercice beaucoup plus délicat et doit comporter deux niveaux. Du point de vue des résultats, forcément conjoncturels et donc difficilement généralisables, on a vu que l'on peut opposer Canon, Pioneer et IBM Japan à des entreprises en difficulté comme Toshiba ou Hitachi, tandis que Sony ou Kyocera connaissent une chute importante de leurs profits mais pas de pertes. Du point de vue des pratiques d'emploi révélées par ces plans de restructuration, les choses sont encore plus complexes et la ligne de clivage sépare d'un côté Matsushita, Hitachi, Toshiba et Canon et de l'autre côté Sony, Kyocera, IBM Japan, Fujitsu, une entreprise comme NEC semblant toujours proche du premier groupe mais connaissant un changement structurel important.

Pour insatisfaisante qu'elle soit, cette brève typologie renforce l'idée d'une hétérogénéité croissante du rapport salarial au niveau des firmes japonaises, ce qui constitue peut-être le principal changement actuel. Reste à savoir si cela correspond à une pure diversité, sans logique autre que l'histoire individuelle de ces fir-

mes ou à une forme de polarisation, explicable par quelques caractéristiques structurelles. Cela nécessite une étude plus approfondie des modalités d'ajustement de l'emploi, cœur de la définition du système d'emploi japonais dans les études classiques de Dore & Taira (1986) ou de Boyer & Juillard (1998).

Les restructurations à la lumière des études sur l'ajustement de l'emploi

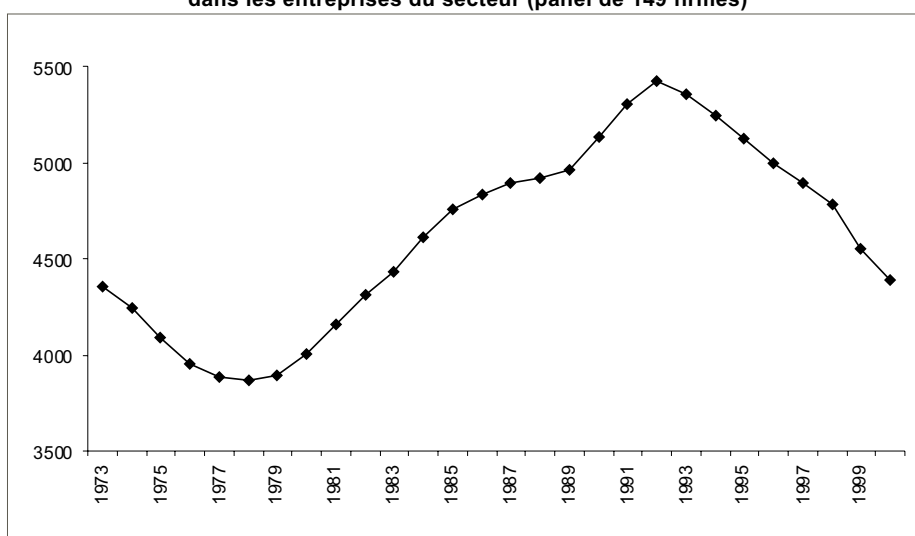
Pour comprendre la spécificité et la continuité des restructurations en cours, il importe de prendre un peu de recul en rappelant les caractéristiques de l'ajustement de l'emploi au Japon, en référence à l'ensemble de l'industrie manufacturière et aux épisodes précédents, notamment dans les années 1970. Les principaux changements ne sont pas là où on le croit. Le premier point concerne l'ampleur de l'ajustement : il n'y a là rien de nouveau. Un ajustement de 10 % n'est pas exceptionnel, au niveau des entreprises individuelles, comme l'ont montré plusieurs études (Suruga, 1998 ; Chuma, 1994). Dans le cas du secteur de l'électronique, on observe en fait une baisse de la taille moyenne de l'entreprise à partir de 1992, moins importante que celle intervenue dans les années 1970, et faisant suite à une croissance de cette taille, au niveau de l'entreprise mère. Cette évolution progressive au niveau sectoriel est plus discontinue au niveau d'une firme représentative comme Oki electric (graphique 1). Cette hétérogénéité de l'ajustement suivant les firmes est également confirmée par la comparaison entre deux enquêtes sur les restructurations dans les années 1970 et 1990 pour l'ensemble du secteur manufacturier, qui montre de plus que l'ajustement est en moyenne plus important dans le premier cas (tableaux 2).

S'il n'y a pas de changement notable d'un point de vue quantitatif, qu'en est-il du point de vue des modalités de l'ajustement ? Si l'on se réfère aux analyses institutionnelles de Dore & Taira (1986) et Boyer & Juillard (1998), qui ont mis en relief la progressivité et l'étendue de la gamme des instruments d'ajustement de l'emploi, il n'apparaît pas de rupture. En effet, comme le montre le tableau 3 qui résume les instruments de l'ajustement, la forme « radicale » du licenciement économique est prévue *a priori*, même si c'est en dernier ressort. Les différences de pratiques constatées entre firmes renvoient donc pour une part à des différences dans le degré d'urgence et d'avancement des plans de restructurations. Mais il y a autre chose, qu'il convient d'analyser, à savoir l'existence de différences structurelles entre les firmes au niveau des pratiques d'emploi. Une étude récente (Hildreth & Ohtake, 1998) souligne, dans le cas d'un constructeur automobile, l'existence de deux horizons temporels de l'ajustement, l'un dans le court terme, qui passe essentiellement par la mobilité interne, et l'autre dans le long terme, qui passe par une réduction des effectifs. On peut aller plus loin et dire que la moindre ampleur des plans de restructuration de certaines firmes s'explique certainement par une politique d'ajustement très active dans le court terme. C'est ce qui apparaît dans le cas de NEC, par exemple (tableau 4).

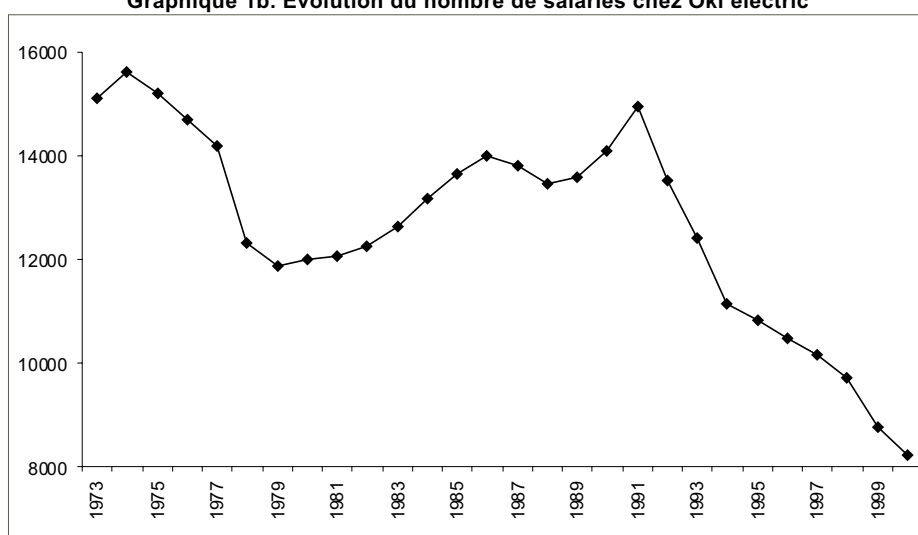
Pour synthétiser ces deux premiers points, on peut se référer à une étude économétrique qui porte sur l'ajustement de l'emploi pour 149 firmes du secteur de l'électronique cotées à la bourse de Tokyo. L'hétérogénéité croissante est confirmée : est établie en effet une plus grande dispersion des vitesses d'ajustement dans les années 1990 par rapport

Graphique 1. Evolution de la taille des entreprises de l'électronique cotées à la bourse de Tokyo entre 1973 et 2000

Graphique 1a. Evolution du nombre moyen de salariés dans les entreprises du secteur (panel de 149 firmes)



Graphique 1b. Evolution du nombre de salariés chez Oki electric



Source : NEEDS-TS

Tableaux 2. Comparaison des pratiques d'ajustement de l'emploi et de licenciements dans les années 1990 et les années 1970

Tableau 2a. Pratique des licenciements suivant la taille des entreprises

	(nombre d'établissements qui pratiquent l'ajustement de l'emploi) / (nombre total d'établissements) X 100	(nombre d'établissements qui ont recours aux licenciements) / (nombre total d'établissements) X 100	Nombre moyen de salariés licenciés
Ensemble	52,5	17,7	21,1
1000 salariés ou plus	69,9	24,3	191,9
100-999 salariés	58,9	15,6	28,9
30-99 salariés	50,0	18,2	13,2

Tableau 2b. Pratiques des licenciements suivant la taille des entreprises dans l'industrie (janvier 1975 – juin 1978)

	(nombre d'établissements qui ont recours aux licenciements) / (nombre total d'établissements) X 100	(salariés licenciés) / (total des salariés travaillant dans les établissements où il y a eu des licenciements) X 100	(salariés soumis aux plans de départs volontaires) / (total des salariés licenciés) X 100	(salariés soumis aux plans de licenciements non volontaires) / (total des salariés licenciés) X 100
Ensemble	19,4	34,8	12,3	3,2
1000 salariés ou plus	20,3	11,9	8,8	0,8
300-999 salariés	30,7	24,3	14,1	2,1
100-299 salariés	29,5	28,1	11,3	5,7
30-99 salariés	26,1	34,4	14,0	6,1
5-29 salariés	16,9	45,2	15,5	4,6

Source : Ministry of Labor, Koyo hendo Sogo chosa, 1979.

aux années 1970, alors qu'en moyenne, la vitesse est plus élevée dans les années 1970, si l'on ne prend pas en compte l'ajustement actuel, qui n'est pas encore effectif (Lechevalier et Hurlin, 2002).

Le point suivant concerne le facteur déclencheur des restructurations. Plusieurs études dans les années 1970 et 1980 ont montré que l'ajustement intervient habituellement après deux années consécutives de profits négatifs. Les explications retenues pour expliquer ce fait renvoient alternativement à une convention salariale, selon laquelle on s'interdit d'ajus-

ter l'emploi de façon sensible en période de profits importants, et au problème du coût de l'ajustement. Or un rapport récent du ministère du Travail a mis en évidence la sensibilité de plus en plus grande de l'emploi aux profits négatifs (Ministry of Labor, 1999). C'est confirmé dans le cas de l'électronique : la nouveauté des plans actuels est en effet que l'ajustement intervient dès la première année de profits négatifs (en 2000, les profits étaient records), même s'il y a un étalement dans le temps. Dans certains cas, on observe même un ajustement en l'absence de pertes : un ralentissement suffit à déclencher l'ajustement, notamment

RESTRUCTURATIONS DANS L'ELECTRONIQUE

chez Sony et Kyocera. Une évolution convergente renvoie au fait que l'on tient de moins en moins compte des ventes, du chiffre d'affaires, notamment par rapport aux années 1970 (Taira, 1984) et de plus en plus des profits. Plus important encore est le fait que l'ajustement dans les années 1990 répond à la conjoncture tandis que dans les années 1970, le décalage entre l'ajustement de l'emploi et la conjoncture révélait que le déterminant était plutôt une anticipation de l'adaptation nécessaire au changement technique (Dore & Taira, 1986).

Il faut donc faire la part entre les continuités et les ruptures. Du côté des premières, on peut souligner l'ampleur et les instruments de l'ajustement. Du côté des secondes, ce sont les éléments déclencheurs de la restructuration qui révèlent un changement dans les objectifs de certaines firmes (plus que le changement de leur activité), de plus en plus tournés vers la maximisation des profits de court terme, par opposition au comportement dominant caractérisé par une orientation de long terme. Si tel est le cas, cela correspond à une rupture latente de certains contrats entre les salariés et les managers, dans la

Tableau 3. La gamme des instruments d'ajustement de l'emploi et leur progressivité

Réduction des heures supplémentaires
Réduction des contrats de travail avec les sous-traitants
Réduction du nombre de travailleurs à temps partiel et à contrat
Réduction du salaire pour le management (essentiellement bonus)
Licenciement temporaire
Transfert d'employés et programme de formation spécifique si nécessaire
Programme de départs volontaires ou de vacances de long terme
Vente ou fermeture d'usines et d'unités de production

Tableau 4. Trente ans d'ajustement flexible chez NEC

1970	<ul style="list-style-type: none"> ■ Création des premières filiales, à la fois dans le cadre de l'extension des activités et pour fournir un travail aux salariés en fin de carrière ou « <i>burned-out</i> »
1974	<ul style="list-style-type: none"> ■ Licenciements temporaires (style japonais)^a pour la première fois dans l'histoire de NEC. ■ Réduction de salaire pour les managers senior et au-delà ; pas d'augmentation de salaire pour le reste du management.
1984	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transfert périodique deux fois dans l'année pour certaines catégories de personnel
1986	<ul style="list-style-type: none"> ■ Premier transfert définitif avec programme de formation spécifique et nouveau poste à cause d'un mauvais appariement ■ Réduction du bonus pour le management
1990	<ul style="list-style-type: none"> ■ Bonus du management variable suivant l'évaluation de la division en termes de profit, etc.
1992	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction du bonus pour le management
1998	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme de soutien pour une seconde carrière (en dehors de NEC) ■ Réduction du bonus pour le management
1999	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vente d'unités de production et de filiales ; ■ Programme de départ volontaire (retraite anticipée)

mesure où la règle d'ajustement révèle les rapports de force au sein de l'entreprise.

Les enjeux des restructurations en cours

Il faut tout d'abord souligner l'intérêt de l'étude du secteur de l'électronique. Certes l'économie japonaise est essentiellement tertiaire du point de vue de la structure de l'emploi. Il n'en est pas moins vrai que le secteur de l'électronique est le plus important du point de vue des activités induites, de la compétitivité, de l'impact de ses produits sur les autres secteurs mais aussi du modèle de management des ressources humaines (HRM). Sans être représentatif de l'ensemble de l'économie, le secteur de l'électronique nous semble le plus révélateur des transformations contemporaines du rapport salarial japonais.

C'est pourquoi les enjeux soulevés par les restructurations en cours dépassent largement le cadre de ce secteur. On en abordera ici successivement trois. Le premier concerne ce que l'on appelle abusivement la « nouvelle économie ». La lenteur des restructurations en cours confirmerait selon certaines analyses que le maintien du système d'emploi japonais serait largement responsable du développement décevant de la nouvelle économie au Japon (Yamada, 2000). Le second enjeu concerne le fonctionnement du marché du travail : l'absence de recours aux licenciements serait responsable de la montée du travail atypique ; de façon plus générale, la gestion japonaise des ressources humaines serait l'une des sources de dysfonctionnement du marché du travail. Enfin, un troisième enjeu renvoie à la concurrence internationale : le maintien du système d'emploi conduirait à une perte de compé-

titivité et serait responsable d'une vague de délocalisations sans précédent.

Grandeur et décadence de la nouvelle économie au Japon

La nouvelle économie dépasse le cadre du secteur de l'électronique puisqu'elle concerne l'usage des technologies de l'information et de la communication dans d'autres secteurs. Mais il n'en est pas moins vrai que ce secteur est le cœur du « miracle » américain des années 1990, présenté comme un modèle. Or, dans ce domaine, le renversement des situations respectives des Etats-Unis et du Japon au tournant des années 1990 reste encore pour une part un mystère. Une raison fréquemment avancée insiste sur la rigidité du système d'emploi japonais et plus généralement l'inadéquation des institutions en vigueur.

Cette thèse est courante au Japon, au sein même de l'administration puisqu'elle apparaissait clairement dans le *White Paper on Labour 2000*, mais il est frappant de noter que ce point fait l'objet d'une évaluation contraire dans l'édition 2001 de ce rapport qui est spécifiquement consacré à cette question. En effet, on y souligne tout d'abord que l'impact des TIC en terme d'emploi est non seulement positif mais aussi meilleur au Japon qu'aux Etats-Unis.

Quant au management des ressources humaines des entreprises japonaises, il semble apte à répondre au défi de l'acquisition des compétences liées aux TIC, même si on souligne, dans le même temps, le manque persistant d'ingénieurs en informatique. Mais la question essentielle concerne le fonctionnement du marché du travail le plus adapté au défi du développement des TIC : l'éloge de la flexibilité interne, associée à une flexibi-

lité externe modérée, est tout à fait remarquable.

L'argumentation insiste ici sur le fait que le changement technique était bien plus intense pendant la période de haute croissance, et au moins égal dans les années 1970, alors que le Japon était encore en phase de rattrapage. On voudrait prolonger ici cette analyse du ministère du Travail, qui montre qu'à tout le moins le système d'emploi n'est pas responsable des performances japonaises décevantes en matière de nouvelle économie, en soulignant le rôle de deux autres facteurs explicatifs.

Le premier tient à ce que l'on peut qualifier d'erreur de stratégie industrielle, à savoir le fait pour les entreprises japonaises de l'électronique d'avoir continué à se développer dans le domaine du hardware alors que l'heure était au software dès les années 1980. L'explication la plus simple de cette erreur est que les entreprises continuaient à gagner beaucoup d'argent dans ce domaine et à en perdre dans le software.

Or la crise actuelle est pour une part conjoncturelle et tient à la grande cyclicité de l'activité des semi-conducteurs mais elle est aussi structurelle en ce sens que les entreprises japonaises n'ont pas su s'adapter structurellement et régler par avance le problème de la cyclicité de l'activité, ou l'ont fait trop lentement à partir de 1995. Une explication plus ambiguë concerne le rôle du MITI, qui semble adopter un profil bas depuis 15 ans, par rapport à l'image commune qui en faisait un *deus ex machina* dans les années 1980. Quelle que soit la raison principale, erreur de stratégie des firmes ou manque d'anticipation du MITI, le contraste est flagrant entre la qualité du changement structurel dans les années 1970

(Dore & Taira, 1986), dans le contexte de la révolution de la microélectronique, et l'échec relatif dans les années 1990 dans le domaine des TIC.

L'autre explication du retard de la nouvelle économie concerne le modèle d'entreprise. Même si le meilleur théoricien de la nouvelle économie à ce jour, Aoki (2001), montre de façon convaincante que l'environnement était éminemment favorable dans la Silicon Valley, on n'a pas encore démontré l'incompatibilité entre le système japonais et la nouvelle économie. La preuve en est que les entreprises japonaises opèrent depuis trois ans un tournant qui est un succès, même tardif, ce qui correspond pour une part à une redéfinition de la stratégie industrielle.

Il n'en est pas moins vrai que le développement de l'électronique japonaise a reposé dans les années 1980 et 1990 sur des groupes géants dont l'ambition était de rattraper IBM, alors que l'heure était aux start-up, dont certaines comme Microsoft, sont devenues grandes (Taira, 1984).

Le modèle Matsushita, cause de dysfonctionnements du marché du travail ?

L'entreprise japonaise la plus représentative du point de vue de la gestion des ressources humaines n'est pas Toyota mais Matsushita, connue à l'étranger pour les marques Panasonic et JVC, dont le PDG fondateur, Konnosuke Matsushita, est considéré comme le père « spirituel » du système de l'emploi à vie. Le plan de départs volontaires initialement destiné à 5 000 salariés est un vrai tournant pour une entreprise symbolisant l'emploi à vie, et qui se vantait de ne jamais licencier ses employés. La question essentielle est alors de savoir si le modèle Matsushita n'est possible que pour l'industrie manu-

JAPON

facturière et si la nouvelle économie implique son abandon.

Le management des ressources humaines dans une entreprise comme NEC, très proche de celui de Matsushita (qui ne nous a malheureusement pas ouvert ses portes), confirme de fait cette image du point de vue de la mobilité : ainsi le taux de turn-over a subi la même évolution chez NEC qu'au niveau macroéconomique puisqu'il était de 4,8 % en 1970, de 1,5 % en 1980 et de 0,7 % en 1999 pour les hommes. De plus, il n'y pas de licenciement à proprement parler et on embauche de moins en moins de salariés à mi-carrière (tableau 5). Cependant, il faut souligner une nouvelle fois l'hétérogénéité des pratiques puisque chez NEC le taux de rétention pour les salariés embauchés en 1974 est de 80 % alors qu'il n'est que de 40 % environ chez Sony. Plus surprenant est le décalage, reconnu par les interlocuteurs eux-mêmes, entre les propos tenus par les managers en faveur de la mobilité et la réalité. La très faible probabilité de retrouver un emploi une fois qu'on a quitté une entreprise dans le contexte d'un marché du travail très déprimé n'incite pas en effet à la mobilité. Ce décalage est un bon révélateur des dysfonctionnements actuels du marché du travail.

Ce constat semble valider l'argument selon lequel le développement de l'em-

ployé atypique s'explique par le fait qu'il est la seule source de flexibilité pour des entreprises qui ne peuvent pas se défaire de leurs salariés. Cette proposition mérite un examen détaillé ; elle est avancée par les tenants de l'assouplissement des pro-

cedures de licenciement, dans une inspiration qui n'est pas sans rappeler les débats en Europe à ce sujet (Yamada, 2000).

De fait, d'après une étude menée par le Denki sôken (2001), on observe une montée spectaculaire du travail atypique, à la fois dans l'absolu (à savoir un doublement, alors que le nombre total de salariés dans le secteur baisse de façon sensible) et en relatif puisque la proportion de travailleurs atypiques est passée de 8,6 % de la main-d'oeuvre en 1997 à 17,2 % en 2000 (*cf.* Sato, 2001, pour une synthèse des résultats, visiblement conjonctuels, de cette première enquête au niveau sectoriel).

On relève de plus quelques spécificités au niveau sectoriel, notamment la part relativement moins importante des travailleurs à temps partiel par rapport aux salariés « contractuels », alors qu'au niveau macro, le temps partiel représente presque 2/3 du travail atypique. Alors que les objectifs principaux de l'usage du travail atypique sont communs aux firmes – réduire le coût de la main-d'œuvre et ajuster l'emploi – tout comme le fait que l'on ne met pas en concurrence les travailleurs non réguliers avec les travailleurs réguliers, il y a des différences sensibles entre les entreprises suivant le type de travail atypique privilégié et l'usage précis qui en est fait. Si bien que

la montée récente du travail atypique n'est pas confirmée, bien au contraire, pour l'une des entreprises les plus importantes et les plus représentatives, NEC (tableau 5). Chez NEC, le travail atypique n'a jamais été une modalité privilégiée

la montée récente du travail atypique n'est pas confirmée, bien au contraire, pour l'une des entreprises les plus importantes et les plus représentatives, NEC (tableau 5). Chez NEC, le travail atypique n'a jamais été une modalité privilégiée

d'emploi, sauf pour répondre ponctuellement à une demande dépassant les prévisions, et l'est de moins en moins depuis quelques années. Cette hétérogénéité des politiques d'emploi au niveau des firmes, peut-être croissante dans les années 1990, est d'autant plus frappante que l'on s'attend au contraire à une forme de convergence dans un contexte de globalisation qui se fait particulièrement sentir dans le cas de grandes multinationales qui, dans l'ensemble ont commencé leur processus d'internationalisation à la fin des années 1970, voire avant pour une entreprise comme Sony.

Cette hétérogénéité des pratiques conduit donc à nuancer très clairement la grille d'analyse de type *insiders/outsiders*. Certes, il y a un effet de restrictions d'embauche, puisque le mode privilégié d'ajustement de l'emploi est l'attrition. Certes, les différents types de licenciements sont très coûteux et le cadre que constitue la jurisprudence est très contraignant, mais il n'y a pas à proprement parler de remplacement des travailleurs réguliers par les travailleurs non réguliers car les fonctions ne sont pas les mêmes, le critère étant encore une fois les compétences. Surtout, on ne peut comprendre le maintien des relations d'emploi de long terme sans référence à la formation interne des salariés, ce qui constitue très certainement la grande spécificité des entreprises japonaises par rapport à leurs homologues européennes et américaines. On reste donc fondamentalement dans un système d'investissement réciproque, où la formation externe à la firme se révèle très minoritaire. On est, encore une fois, très loin du marché du travail de type professionnel, même dans le cas des nouvelles technologies.

Quoi qu'il en soit, la montée du travail atypique au niveau sectoriel est indéniable et pose le problème du traitement égal des travailleurs, alors que les entreprises de l'électronique étaient réputées jusqu'à présent pour l'homogénéité de leur politique à l'égard des différents types de travailleurs. Au passage, on ne peut qu'être étonné par l'absence de données sur le sort des femmes dans cette évolution alors que plusieurs études portant sur les années 1970 montrent qu'elles ont été les principales victimes des ajustements (Dore & Taira, 1986 ; Taira, 1983). Mais cet accent mis sur la montée du travail atypique conduit à occulter un fait qui nous semble qualitativement plus important, la montée du nombre de cols blancs qui constituent désormais 60 % de la main-d'œuvre (soit 40 % d'ingénieurs et de techniciens et 20 % de salariés dans les divisions d'administration et de ventes), voire 80 % dans certaines entreprises (alors que les proportions respectives de cols blancs / cols bleus étaient environ de 40 / 60 % au début des années 1970 et de 50 / 50 % au début des années 1980).

Quant aux qualifications, le changement est encore plus radical tant le niveau moyen a augmenté. Comme on le verra, ce changement est également capital au niveau des relations industrielles puisque la base pour la négociation annuelle de printemps (*shunto*) était l'ouvrier qualifié de 35 ans, alors que la majorité de la main-d'œuvre est désormais constituée de cols blancs ayant achevé des études supérieures.

Un dernier point largement débattu concerne l'individualisation des conditions de travail et la mise en place d'un système de salaire au mérite, en rupture avec le système de salaire à l'ancienneté jugé trop égalitariste et coûteux étant

Tableau 5. Composition de la main-d'œuvre chez NEC

	Nombre total de salariés (y compris à l'étranger)	Nombre de salariés en dehors du Japon	Nombre de travailleurs à temps partiel	Nombre de travailleurs à contrats embauchés par l'intermédiaire d'agences de travail temporaire	Embauche de jeunes diplômés	Embauche de travailleurs expérimentés
1970	N/A	N/A	2 094	N/A	1 268	137
1975	56 250	6 219	913	N/A	N/A	N/A
1980	64 147	15 912	1 260	N/A	1 853 ^b	601 ^b
1985	95 796	17 336	987	N/A	3 340	131
1990	117 994	24 779	536	2 226 ^a	3 066	100
1995	152 719	30 725	189	1310	942	24
2000	149 931	N/A	N/A	555	1 004 ^c	29 ^c

donné la pyramide des âges. Dans ce domaine, Fujitsu a été l'un des pionniers en introduisant une nouvelle grille de salaires dès le début des années 1990, mais a été obligé de faire machine arrière récemment à cause du constat d'une montée des comportements opportunistes chez les salariés. De façon plus générale, les tentatives d'introduction du système Hay ont été un échec et ont conduit à une adaptation considérable, si bien que la frontière entre les deux systèmes est désormais très floue. L'ambiguïté de cette réforme est confirmée en partie par une étude de cas du processus de sélection et de promotion des cols blancs, dans une entreprise de l'électronique, avant la réforme du système (Matsushige, 1998) : certes l'âge est la principale variable explicative de la promotion mais la forme de la mobilité interne joue également un très grand rôle et ce dès les cinq premières années de la carrière au cours desquelles les compétences des salariés sont scrutées très attentivement et vont être discriminantes pour la suite de la carrière. On retrouve ainsi les grands résultats d'études fondatrices, qui montrent l'importance du processus de sélection interne et qui nous

conduisent à relativiser la nouveauté de l'introduction de salaires au mérite .

L'internationalisation de la production, des effets contradictoires

Le thème le plus populaire depuis quelque temps, à la fois dans les médias mais également au sein de la bureaucratie, est le « *hollowing out* » de l'industrie japonaise, à cause de la concurrence des pays de l'Asie de l'Est. Cette thèse s'appuie sur l'évolution respective des parts de l'emploi au Japon et à l'étranger dans le secteur de l'électronique (graphique 2). En fait, ce processus de délocalisation a commencé dans les années 1980 pour la plupart des entreprises, et dès les années 1970 pour Sony et Canon. Dans le cadre de cette explication, le chômage apparaît résulter pour une part du processus de délocalisations, dans une thématique qui n'est pas sans rappeler ce que l'on a entendu en France dans les années 1980, à propos de la concurrence ... des entreprises japonaises de l'électronique et de l'automobile. Ce processus est lui-même la conséquence d'une perte de compétitivité (graphique 3), dont on a tôt fait de rendre responsables les

coûts salariaux et plus généralement le système d'emploi.

Mais les restructurations en cours nous semblent révéler autre chose. Il s'agit en effet d'expliquer pourquoi celles-ci visent principalement les usines asiatiques. Ce fait stylisé est contre-intuitif puisqu'on attend au contraire un renforcement du processus de délocalisation en période de crise, alors que tout semble fait pour réduire le coût salarial. C'est là que résident les principales limites de l'explication en terme de *hollowing out*. Il faut ici étudier plus précisément la fonction des usines en Asie de l'Est. Un révélateur est fourni par la comparaison des modes de gestion des ressources humaines dans les usines situées dans l'ASEAN et au Japon. La clef est la position au sein de la division régionale du travail comme le révèle une étude récente qui compare la gestion du personnel dans trois usines japonaises et dans dix usines en Malaisie dans le domaine de l'électronique grand public, notamment les téléviseurs (Wilkinson *et al.*, 2001). Pour des usines appartenant à la même entreprise japonaise, on observe des différences sensibles concernant le *turnover* (2 à 3 % par an au Japon, essentiellement pour les femmes, contre 2 à 3 % par mois en Malaisie), le contenu du travail (plus standardisé en Malaisie), la formation (plus courte et moins coûteuse en Malaisie), les contrôles qualité et l'existence d'un syndicat. Les usines délocalisées en Asie ont bien sûr vocation à réduire le coût de la main-d'œuvre, mais elles semblent surtout jouer un rôle équivalent à celui des petites entreprises au Japon dans les années 1950. En ce sens le dualisme de l'économie japonaise dépasse désormais les frontières. Les salariés d'Asie de l'Est permettent aux salariés japonais de

conserver leur emploi dans de bonnes conditions : les délocalisations sont les conditions de possibilité du maintien de la stabilité de l'emploi de la main-d'œuvre japonaise. C'est un fonctionnement assez typique, qui s'est raffiné et qui a évolué, en fonction du contexte de l'économie (degré d'ouverture, conditions macroéconomiques) et de la forme du progrès technique. Cela permet aux entreprises japonaises de combiner une technologie de pointe et un coût salarial modéré, ce qui a été la clef du développement pendant la période de haute croissance.

Ceci dit, il y a des éléments de pression internationale sur le rapport salarial japonais qui ne sont pas pris en compte par cette dernière interprétation. D'une part, il y a la concurrence coréenne, notamment représentée par le géant Samsung, dont la puissance lui permet désormais de fixer les prix des semi-conducteurs. D'autre part, il y a la concurrence chinoise qui constitue un défi sans précédent pour l'électronique japonaise dans les années à venir. Enfin et peut-être surtout, les entreprises délocalisées en Asie ne sont pas seulement des petits ateliers précaires. De plus en plus elles participent à la conception, et le délai entre la conception au Japon et la fabrication en Asie s'est considérablement raccourci. On est dans un cas classique de transfert technologique. Dans ce contexte, l'entreprise mère est parfois elle-même délocalisée en Asie. On est dans un autre modèle productif puisque dans certains cas, il n'y a plus de production au Japon. Il est donc déplacé de parler de « concurrence déloyale » des pays d'Asie de l'Est, puisque ce mouvement participe largement de la stratégie des firmes japonaises. Quoi qu'il en soit, le con-

traste est saisissant avec la situation des années 1970, durant lesquelles le Japon semblait maîtriser particulièrement bien les investissements directs à l'étranger à la fois aux niveaux de l'efficacité et de l'emploi au Japon (Dore & Taira, 1986).

La position des partenaires sociaux

On vient de voir que l'une des principales conclusions de l'étude des restructurations en cours dans le secteur de l'électronique est l'hétérogénéité croissante des pratiques d'emploi. Reste à essayer d'analyser l'origine structurelle de cette hétérogénéité. Une thèse en vigueur met l'accent sur les spécificités de l'histoire de chaque entreprise et des relations industrielles en son sein. En particulier, les différences entre les syndicats d'entreprise expliqueraient en partie les différences dans la gestion des ressources humaines.

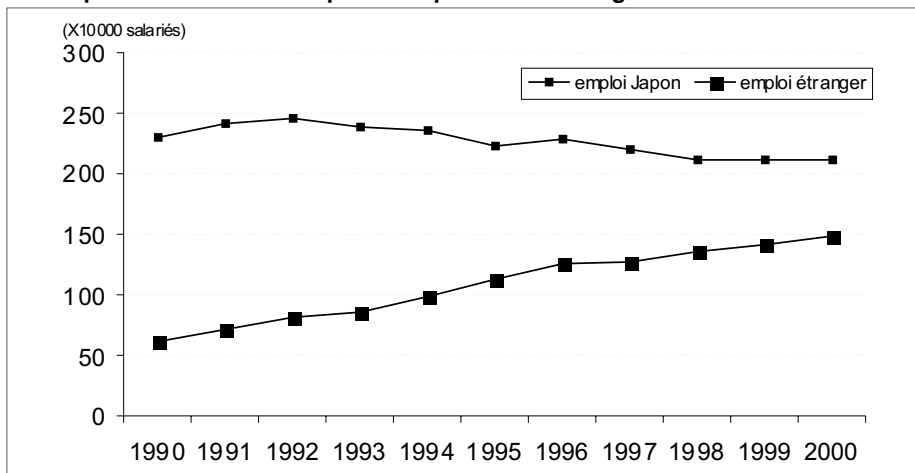
Quoi qu'il en soit, l'absence d'opposition syndicale aux plans de restructuration est frappante et s'inscrit dans la continuité des négociations entre syndicat et management dans les années 1970, après l'agitation ponctuelle de 1974. Cette attitude n'est pas non plus sans rappeler la position du syndicat majoritaire de Nissan lors du plan de renaissance et n'est pas étonnante, vu que les plans de restructuration visent principalement les usines à l'étranger et que les travailleurs réguliers de la maison mère sont protégés dans l'ensemble. Cela pose ici le problème de la représentativité du syndicat, dans la mesure où le *Denki rengo* rassemble les syndicats des grandes entreprises et ne prend pas en compte les petites entreprises, souvent filiales des grandes entreprises comme Matsushita ou Hitachi, abritées sous le parapluie du syndicat JAM. D'autre part, un certain

nombre d'études ont mis en évidence que, sans surprise, les syndicats d'entreprise du secteur de l'électronique n'abordaient pas la question des travailleurs non réguliers dans le cadre de leurs négociations avec le patronat (Sato, 2001).

Mais le fait majeur qu'il faut expliquer n'est pas tant cette absence d'opposition syndicale aux plans de restructuration que le paradoxe d'un monde à l'envers, dans lequel ce sont apparemment les syndicats qui défendent les programmes de restructuration alors qu'une partie du patronat s'y oppose. Ainsi, le très influent et médiatique M. Katsutoshi Suzuki, secrétaire général du *Denki rengo*, apparaît très favorable aux plans de restructuration et propose un certain nombre de réformes pour aller plus loin. Il prend ses distances avec une partie du patronat, notamment des entreprises comme Matsushita, Hitachi et Toshiba, ce qui constitue très certainement un tournant dans des relations industrielles caractérisées par une très grande proximité entre le syndicat d'entreprise et le management (Taira, 1984). Cette question apparaît essentielle puisque, comme on l'a vu, les changements les plus importants concernent la remise en cause des compromis antérieurs et la définition des objectifs de la firme. C'est pourquoi il importe de préciser la position des partenaires sociaux dans les changements actuels.

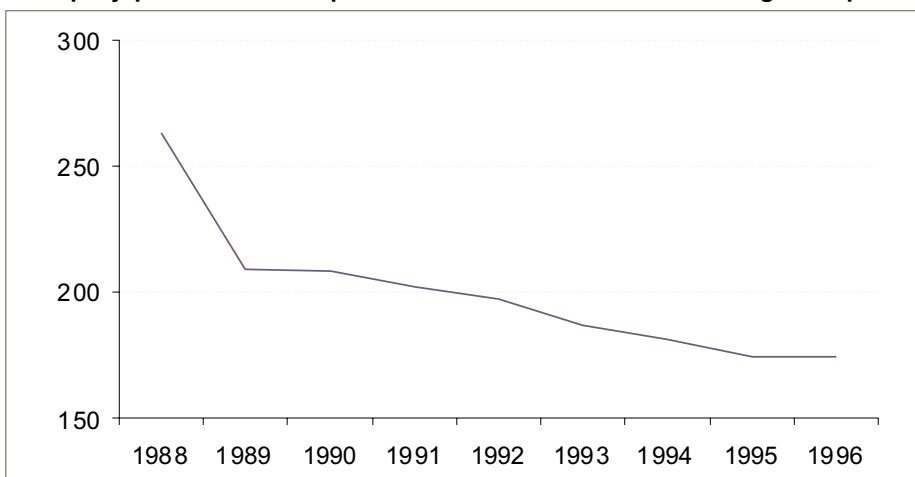
Certes, M. Suzuki est tout à fait représentatif d'un syndicalisme traditionnellement favorable au progrès technique et au changement structurel. Mais sa position n'en est pas moins en rupture avec un système qui a fait, depuis plus de 40 ans, du licenciement la dernière des mesures, quand toutes les autres possibilités d'ajustement ont échoué. La proposition de M. Suzuki comporte au moins deux aspects.

Graphique 2. Evolution des parts respectives de l'emploi dans les entreprises de l'électronique au Japon et à l'étranger dans les années 1990



Source : Denki Soken.

Graphique 3. Le déclin de la compétitivité internationale de l'industrie électronique japonaise mesuré par la baisse du coefficient d'avantage comparatif



Source : Denki Soken.

JAPON

D'une part, il s'agit d'abandonner un système qui repose sur la jurisprudence, ce qui implique souvent des procès coûteux. Cela passe par l'établissement d'un ensemble de règles claires, au niveau sectoriel puis dans la législation .

D'autre part, il s'agit de rendre la procédure de licenciement plus simple, la contrepartie à cet assouplissement des règles étant l'obligation faite à l'employeur de fournir un programme de formation aux salariés licenciés et la règle d'embaucher en priorité des travailleurs licenciés, comme aux Etats-Unis. Dans l'esprit de M. Suzuki, cela correspond à une situation où il faut dépasser l'arbitrage emploi – salaires tel qu'il apparaît dans le cadre des négociations de printemps (*shunto*) ; il faut changer de système, en favorisant la mobilité externe dans les meilleures conditions. De façon implicite, la montée du chômage à 8 % et son maintien au-dessus de 5 % sont jugés inévitables.

Il y a donc quelques signes d'une évolution remarquable par rapport au syndicalisme « majoritaire », issu traditionnellement du secteur de la métallurgie, dont M. Washio, ancien secrétaire général du Rengo, était l'incarnation. Cela permet de donner une idée des différentes positions des syndicats, déterminées pour une part par les secteurs (automobile, sidérurgie, électronique) et le degré de pression de la concurrence internationale. Quoi qu'il en soit, l'intérêt de la position réformatrice de M. Suzuki est de mettre la force de proposition du côté des syndicats.

Ce dernier point permet de souligner les tensions qui traversent le patronat japonais (voir également Lechevalier, 2001). Ainsi, le président de NEC tient un discours très favorable à une convergence vers le modèle américain. Même si cela

relève pour une part de la communication à l'égard des actionnaires, il y a là une véritable option, certes pas idéologique mais pratique, au niveau du mode de management, qui se fait sentir également au sein de l'entreprise par des tensions entre les différentes divisions. Dans ces conditions, en particulier sous la pression d'une partie du management, mais aussi de résultats décevants, le « modèle Matsushita » suivi jusqu'à présent par NEC pourrait bien dans l'avenir être abandonné au profit du modèle Fujitsu qui en incarne une forme d'antithèse, la seule limite étant peut-être que les résultats de Fujitsu sont encore plus médiocres que ceux de ses concurrents ...

Au niveau des discours au moins, cette tendance est incarnée par des dirigeants d'entreprise charismatiques comme Murata ou Kyocera, Ushio, particulièrement influencés par les managers étrangers comme Jack Welch (General Electric) ou Carlos Ghosn (Renault – Nissan). En revanche, d'autres entreprises, comme Matsushita ou Canon, continuent à défendre un modèle de gestion des ressources humaines basé sur la flexibilité interne et l'investissement réciproque, certes avec des performances inégales.

La question est alors d'analyser l'impact possible de cette rupture du contrat de la part du management sur le fonctionnement de l'entreprise et plus précisément sur la coopération d'une main-d'œuvre qui s'investirait moins dans le travail. Dans l'ensemble, le management fait le pari que le chômage jouera le rôle de garde-fou et permettra de maintenir l'investissement personnel des travailleurs dans l'entreprise, même si c'est sous une forme plus individualiste et opportuniste. Reste à savoir si ce scénario « idéal » se réalisera.

Conclusion : une hétérogénéité renforcée, une coordination problématique

On le voit, l'analyse détaillée des restructurations dans l'électronique conduit à raconter une autre histoire que celle que l'on a coutume d'entendre. Elle permet en particulier de dépasser un discours mi-figue mi-raisin qui consiste à reconnaître à la fois la réalité de la crise et l'importance du changement structurel pour des entreprises qui préparent l'avenir. Si cela correspond à une part de vérité, il faut souligner que l'avenir est préparé dans de nouvelles conditions d'alliance entre managers et salariés. Sans que l'on puisse préciser clairement la direction du changement, le mode de restructuration dans une entreprise phare comme Matsushita indique que l'on vit un tournant. Il y a des continuités et des inflexions majeures qu'il convient de mettre en évidence.

La leçon principale que l'on peut tirer de l'examen de ces restructurations est que le modèle japonais n'a jamais existé. Mais si une certaine hétérogénéité préexistait, elle a été renforcée à partir de la seconde moitié des années 1980, et pour des entreprises du même secteur et de taille comparable. Reste alors à déterminer des régularités au cœur de cette hétérogénéité, c'est-à-dire à mener une analyse structurelle des critères distinctifs entre les firmes.

De plus, la présente analyse révèle les limites des études expliquant l'échec relatif de la nouvelle économie au Japon par les rigidités supposées du système d'emploi. Il apparaît que la crise actuelle que traverse le secteur de l'électronique japonais, pour une part conjoncturelle, renvoie à des erreurs stratégiques, à la fois dans le choix des secteurs clefs (hardware) et dans le modèle d'entre-

prise, c'est à dire à des éléments structurels, pour une large part indépendants du système d'emploi, et pour lesquels le management et les syndicats partagent la responsabilité, notamment en ce qui concerne les investissements ruineux dans le domaine du semi-conducteur.

Pour le dire autrement, la crise de l'électronique japonais, c'est la crise du semi-conducteur, pas du système d'emploi, même si le passage d'un modèle industriel centré sur le hardware à un modèle centré sur le software implique des ajustements dans le domaine de l'emploi. Les vrais problèmes du système d'emploi sont ailleurs, dans le changement de composition de la main d'œuvre qui rend caduque le précédent type de relations industrielles, dans l'hétérogénéité des politiques d'emploi des firmes, source de nouvelles inégalités et dans le décalage micro - macro entre le souhait d'une main d'œuvre plus mobile et la réalité d'une mobilité externe à des niveaux historiquement bas et que la montée du chômage n'est pas prête de faire remonter. De ce point de vue, s'impose l'idée d'un tournant à partir de 1998.

Pour une large part, le problème de l'emploi au Japon est un problème de mobilité. Or la mobilité externe ne se décrète pas. Il y a là une impasse qui ne peut être dépassée que par une politique de réformes structurelles. Or le seul modèle disponible pour le moment au Japon est thatchérien, *a priori* peu apte à résoudre le principal problème révélé par la présente étude de cas (outre les problèmes spécifiques au secteur de l'électronique), le manque de coordination au niveau macro, qui rend inefficace les choix opérés par les entreprises individuelles devant affronter le changement individuellement et opérer des choix stratégiques sans

JAPON

éclairage. Même si ce n'est pas dans l'air du temps, loin s'en faut, il y a sûrement un nouveau rôle à jouer à la fois par le METI (Ministry of Economy, Trade and Industry, anciennement MITI) et le ministère du Travail japonais.

Sources :

Aoki Masahiko (2001), *Towards A Comparative Institutional Analysis*, MIT Press, à paraître en français en 2002, sous le titre *Fondements d'une Economie Institutionnelle Comparée*, Albin Michel.

Boyer Robert & Michel Juillard (1998), *The Contemporary Japanese Crisis and the Transformations of the Wage Labor Nexus*, Document de travail du CEPREMAP.

Chuma Hiroyuki (1994), *Le système japonais d'ajustement de l'emploi*, Shueisha (en japonais).

Denki Soken (2001), *Etude sur la structure de l'emploi dans le secteur de l'électronique*, N° 323 (en japonais).

Denki Rengo (1998), *Les mesures prises par les syndicats concernant l'impact des technologies de l'information sur l'emploi et le travail dans l'électronique* (en japonais).

Dore Ronald & Koji Taira (1986), *Structural Adjustment in Japan (1970-1982)*, ILO.

Hildreth K. G. Andrew & Fumio Ohtake (1998), « Labor Demand and the Structure of Adjustment Costs in Japan », *The Journal of the Japanese and International Economies* 12, 131-150.

Lechevalier Sébastien (2001), « Japon. La sécurité de l'emploi au cœur du compromis salarial émergent », *Chronique Internationale de l'IRES*, janvier.

Lechevalier Sébastien & Christophe Hurlin (2002), *An Analysis of the Employment Adjustment in the Electrical Machinery Sector in Japan by Using Panel Data*, mimeo CEPREMAP.

Matsushige Hisakazu (1998), *White-collar careers in a large electronics company*, in Tachibanaki Toshiaki, *Who Runs Japanese Busi-*

ness ? Management and Motivation in the Firm, Edward Elgar.

Ministry of Health, Labour and Welfare, (2001) *White Paper on the Labour Economy*.

Ministry of Labour (2000 & 1999), *White Paper on Labour*.

Sato Atsushi (2001), « Non-regular Workers and Labor-Management Relations : A Case Study of the Electric Industry », *Japan Labor Bulletin*, December.

Suruga Terukazu (1998), *Employment Adjustment in Japanese Firms : Negative Profits and Dismissals*, in Ohashi Isao & Tachibanaki Toshiaki dir., *Internal Labour Markets, Incentives and Employment*, Macmillan Press.

Taira Koji (1984), « The Management of Employment Adjustment in Electric and Electronics Firms in the 1970s », *Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali*, settembre.

Taira Koji (1983), « Industrial Policy and Employment in Japan », *Current History*, November.

Wilkinson Barry *et al.* (2001), « The New International Division of Labour in Asian Electronics : Work Organization and Human Resources in Japan and Malaysia », *Journal Of Management Studies*, July.

Yamada Hisashi (2000), *Reforming Employment System to Reflect the IT Revolution*, *Japan Research Quarterly*, summer.

Sites Internet :

Japan Institute of Labour : www.jil.go.jp

Nihon Keizai shimbun : www.nni.nikkei.co.jp (accès payant)

Japan Research Institute : www.jri.co.jp/JRQ

RESTRUCTURATIONS DANS L'ELECTRONIQUE