



AMBASSADE DE FRANCE AU JAPON  
MISSION ECONOMIQUE DE TOKYO



CONSEILLERS DU COMMERCE EXTERIEUR  
DE LA FRANCE – SECTION JAPON

## LES BONNES PRATIQUES EN MATIERE D'EMPLOI AU JAPON



La politique de flexibilisation de l'emploi, réalisable grâce au consensus qui régit les relations entre patronat, syndicats et employés, s'accompagne désormais de l'amélioration des conditions de travail.

### Résumé :

Dans un contexte de concurrence internationale accrue et de hausse du taux de chômage au Japon dans les années 1990, la politique de flexibilisation de la législation du travail menée par le Gouvernement japonais a permis aux entreprises de créer des emplois, notamment « non réguliers ». Cette déréglementation de l'emploi « non régulier » a été réalisable grâce aux relations privilégiées qui existent entre les employeurs, les syndicats et les employés.

Cependant, le Japon fait face aujourd'hui à un phénomène démographique pouvant peser sur la compétitivité des entreprises : le vieillissement de la population japonaise amplifie la contraction du marché du travail. C'est pourquoi la politique de création d'emploi privilégie désormais des mesures qualitatives, destinées à valoriser le travail des jeunes, des seniors et des femmes, et à améliorer l'adéquation de l'offre et de la demande d'emploi.

**novembre 2007**

## REMERCIEMENTS

---



### Recueil des témoignages insérés dans cette étude auprès de :

Noëlle COLIN ASANO	<i>President and CEO – Celine Japan</i>
Laurent DUBOIS	<i>Avocat de Droit Français – Cotty Vivant Marchisio &amp; Lauzeral</i>
Philippe FAUCHET	<i>President and Representative Director – Sanofi-Aventis K.K.</i>
Michel LACHAUSSEE	<i>President – Merial Japan Ltd</i>
Yves LEGROS	<i>Directeur Général – Danone Japan Co Ltd</i>
Norbert LEURET	<i>Managing Director – Zara Japan</i>
Ali ORDOOBADI	<i>Valeo Group Vice-President, Asia And Valeo Japan Managing Director</i>
Christian ROMEYER	<i>Directeur Général – Crédit Agricole Asset Management Japan Ltd</i>
Pierre SEVAISTRE	<i>CEO Office and Chief Internal Audit Officer – Nissan</i>
Michel THEOVAL	<i>Président – Thalès International Japan KK</i>
Didier TRESARRIEU	<i>Executive Vice President And Coo – Lafarge Aso Cement Co., Ltd.</i>
Serge VILLATTE	<i>Président – Rhodia Japan, Ltd</i>

Les témoignages des Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Japon n'engagent pas les entreprises auxquels ils appartiennent.

Entretiens menés avec la collaboration de :

Thomas PELOFI *Junior Financial Auditor – Mazars Japon*

### Etude conduite sous la direction de :

Arnaud BOUSSEMART	<i>Membre de la Section Japon des CCEF, President – Mazars Japon</i>
Gaël AUSTIN	<i>Président de la Section Japon des CCEF, Vice President &amp; Representative Director – PMC Co., Ltd.</i>



### Rapport préparé et rédigé par :

Philippe NGUYEN *Assistant d'Etudes – Mission Economique de Tokyo*

Avec l'aide de :

Jules IRRMANN *Conseiller Financier Adjoint – Mission Economique de Tokyo*

## TABLE DES MATIERES

---

<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>1. LE JAPON MISE SUR UNE POLITIQUE DE FLEXIBILISATION VISANT A FACILITER LA CREATION D'EMPLOI...</b> .....	5
1.1 DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE INTERNATIONALE ET DE HAUSSE DU TAUX DE CHOMAGE, L'ETAT A ASSOULI LA LEGISLATION DU TRAVAIL.....	5
1.1.1 Déréglementation relative au travail intérimaire .....	5
1.1.2 Prolongement de la durée du CDD.....	6
1.1.3 Des indemnités de chômage et de vieillesse encore moins valorisantes.....	7
1.2 LES ENTREPRISES JAPONAISES ONT PROFITE DE LA DEREGLEMENTATION DU TRAVAIL POUR ACCROITRE LEUR RECOURS A L'EMPLOI « NON REGULIER » .....	11
1.2.1 Une main d'œuvre plus flexible et moins coûteuse... ..	11
1.2.2 ... augmentant le poids du travail « non régulier » dans la structure de l'emploi .....	13
<b>2. ... REALISABLE GRACE A LA RELATION PRIVILEGIEE QU'ENTRETIENT L'ENTREPRISE AVEC SON PERSONNEL ET LES SYNDICATS</b> .....	16
2.1 LA RELATION EMPLOYE / EMPLOYEUR .....	16
2.1.1 Le pacte social japonais fixe un objectif commun : la réussite de l'entreprise.....	16
2.1.2 La formation « en entreprise », outil du pacte social, mise sur une relation filiale .....	17
2.2 LA RELATION SYNDICAT / PATRONAT .....	21
2.2.1 La recherche du consensus .....	21
2.2.2 La diminution de l'influence des syndicats sur la politique de l'emploi .....	22
<b>3. AUJOURD'HUI FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION JAPONAISE, LA POLITIQUE DE CREATION D'EMPLOI SE CONCENTRE SUR DES MESURES DE VALORISATION DU TRAVAIL ET D'AMELIORATION DE L'ADEQUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE D'EMPLOI</b> .....	24
3.1 LE VIEILLISSEMENT ACCELERE DE LA POPULATION JAPONAISE PROVOQUE UNE CONTRACTION DU MARCHE DU TRAVAIL .....	24
3.1.1 La population a diminué pour la première fois en 2005 .....	24
3.1.2 Des tensions se font jour sur le marché du travail et inquiètent les entreprises japonaises ...	25
3.2 LES JEUNES, LES SENIORS ET LES FEMMES SOUFFRENT PARTICULIEREMENT DU RECOURS ACCRU AU TRAVAIL « NON REGULIER » .....	27
3.2.1 Les emplois des jeunes se précarisent.....	27
3.2.2 La situation des seniors s'aggravent .....	28
3.2.3 Les inégalités entre hommes et femmes persistent .....	28
3.3 L'ETAT JAPONAIS S'EST LANCE DANS UNE POLITIQUE DE REDUCTION DES INEGALITES ET DE MEILLEURE ADEQUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE D'EMPLOIS .....	31
3.3.1 Le programme <i>Challenge Again</i> .....	31
3.3.2 Par ailleurs, le niveau du chômage structurel étant quasiment atteint, il devient nécessaire d'améliorer qualitativement la rencontre de l'offre et de la demande d'emploi.....	36
<b>CONCLUSION</b> .....	39
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	40

## INTRODUCTION

Le marché du travail au Japon se caractérise par un faible taux de chômage. Après avoir atteint un plus haut historique à 5,4% en 2002, le taux de chômage était passé sous le seuil des 4% (pour la première fois depuis mars 1998) entre avril et août 2007, avant de remonter au mois de septembre à 4%. Cette situation de quasi plein emploi – le taux de chômage structurel est estimé à 3,7% – a été réalisable grâce simultanément au retour de la croissance après le ralentissement économique des années 1990, et à la mise en place d'une politique de flexibilisation de la législation du travail envers laquelle les entreprises se sont montrés enthousiastes (I).

Ses mesures sont soutenues de manière générale par les syndicats et les employés qui se montrent conciliants, ces derniers étant engagés avec leur direction non pas dans une logique de confrontation, mais dans la recherche perpétuelle du consensus qui caractérise les relations du travail au Japon (II).

Aujourd'hui, le vieillissement de la population, de par son effet sur la population active (-3,1% en un peu plus de dix ans), oblige le Gouvernement japonais à compléter sa politique de création d'emploi par des mesures incitant davantage une frange de la population en retrait du marché du travail, à savoir les jeunes, les seniors et les femmes, à (re)trouver une activité professionnelle et participer ainsi à la vie économique du pays (III).

# CHAPITRE 1 :

## LE JAPON MISE SUR UNE POLITIQUE DE FLEXIBILISATION VISANT A FACILITER LA CREATION D'EMPLOI...

### 1.1 DANS UN CONTEXTE DE CONCURRENCE INTERNATIONALE ET DE HAUSSE DU TAUX DE CHOMAGE, L'ETAT A ASSOULI LA LEGISLATION DU TRAVAIL

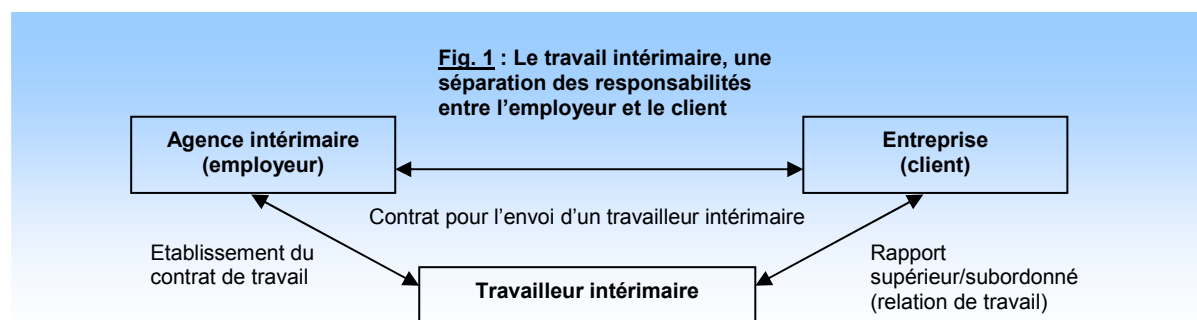
Avant d'expliquer la politique de déréglementation du Gouvernement japonais ces vingt dernières années, il convient de définir l'emploi au Japon qui se divise en deux grandes catégories :

- *L'emploi dit « régulier »*, défini par le *Labour Standards Law* (loi n° 49 du 07/04/1947), qui comprend tous les contrats à durée indéterminée (CDI) à temps plein. Il s'agit de la norme sur le marché du travail au Japon, représentant selon le *Japanese Ministry of Health, Labour and Welfare* (MHLW) 66,8% de la population active salariée au 2<sup>ème</sup> trimestre 2007.
- *L'emploi dit « non régulier »*, qui englobe les signataires d'un contrat à durée déterminée (CDD – 5,7% des salariés), la catégorie des « travailleurs temporaires » (22,3%), dont font partie les *part-time workers* (leur nombre d'heures travaillées est inférieur à celui des employés réguliers occupant le même poste - cf. *Part-Time Work Law*, loi n° 76 du 18/06/1993 – 16,0% des salariés) et les *arubaitō* (« petits boulots » – 6,3%), les intérimaires (cf. *Worker Dispatching Business Law*, loi n° 88 du 05/07/1985 – 2,5%) et enfin d'autres formes d'emploi mineures (2,7%). L'emploi « non régulier » représentait 33,2% des salariés au 2<sup>ème</sup> trimestre 2007.

Avec la globalisation de l'économie, les employeurs ont un besoin de plus en plus important de maintenir le coût du travail à un faible niveau, en offrant des salaires compatibles aux nouveaux rôle et travail des employés, et en embauchant du personnel flexible aux compétences prêtes à être utilisées<sup>1</sup>. Devant la détérioration du marché de l'emploi durant les années 1990 (hausse de 3,3 points du taux de chômage, passant de 2,1% en 1991 à 5,4% en 2002), les réticences des acteurs de l'économie envers l'emploi « non régulier » se sont atténuées, profitant tout d'abord au développement du travail intérimaire.

#### 1.1.1 DEREGLEMENTATION RELATIVE DU TRAVAIL INTERIMAIRE

La loi sur la sécurité de l'emploi (*Employment Security Law*, loi n° 141 du 30/11/1947), qui interdisait aux entreprises d'avoir recours au travail intérimaire, a été progressivement revue. Dans un premier temps, le développement de ce type d'emploi a amené le Gouvernement à lui donner un cadre juridique : votée en 1985, la loi sur le travail intérimaire définit les travailleurs intérimaires comme étant des employés sous contrat avec une agence intérimaire (*Haken Gaisha*) et à qui les entreprises confient des missions spécifiques pour une durée maximale d'une année (cf. Fig. 1).



<sup>1</sup> Selon une enquête réalisée en 2003 par le MHLW, 39,6% des entreprises avaient eu recours à la mission intérimaire pour « l'expérience et la qualité d'expertise des travailleurs », 25,9% pour leur « capacité à effectuer une tâche demandant des qualifications spécifiques », 26,6% pour « contrôler le coût du travail autre que le niveau des salaires », et 26,4% pour « ajuster le nombre des travailleurs en fonction de la conjoncture économique ».

Seulement vingt-six professions requérant un haut degré de spécialisation étaient autorisées dans le cadre d'une mission intérimaire. Cette liste a été progressivement élargie à des tâches moins qualifiées en 1994 et 1996, et le nombre de professions autorisées étant devenu trop important à lister, une révision de la loi en 1999 autorise désormais à tout type de travailleurs d'effectuer une mission intérimaire, sauf s'il correspond à une liste – cette fois limitative – interdisant le recours à l'intérim aux professions liées à la mer, au transport, à la construction, aux services de sécurité et aux soins médicaux. D'autres révisions sont enfin intervenues en 2003, avec notamment l'extension de la durée maximale de contrat sur un même poste d'un à trois ans, et l'autorisation aux travailleurs intérimaires d'exercer dans l'industrie manufacturière.

### 1.1.2 PROLONGEMENT DE LA DUREE DU CDD

Le CDD pouvait être conclu pour une durée maximale d'un an. En 1998, un premier prolongement de la durée du CDD – jusqu'à trois ans – a été accordé à certaines catégories de travailleurs spécialisés et, depuis 2004, l'article 14 du *Labour Standards Law* dispose que tous les CDD peuvent désormais être conclus pour une durée de trois ans, prolongeable jusqu'à cinq ans dans les deux cas suivants :

- développement de nouveaux produits, technologies ou services, ou besoin de qualifications particulières dans la conduite de recherches scientifiques,
- ou emploi de salariés âgés de 60 ans et plus.

#### A propos de la législation du travail

##### **M. Norbert LEURET (*Managing Director – Zara Japan*) :**

« Je pense que la législation du travail est très flexible au Japon. On a le choix entre plusieurs types de contrat dont les *arubaitō* qui sont très faciles à gérer ».

##### **M. Michel THEOVAL (*Président – Thalès International Japan KK*) :**

« Dans la mesure où il devient très difficile de licencier les employés « réguliers », nous avons tendance à recruter d'abord en contrat temporaire, puis à proposer un CDI si la personne s'avère être efficace et s'intègre dans le groupe. Ce sont vraiment les deux points fondamentaux lorsque nous proposons un CDI : les compétences et la capacité à s'intégrer à l'équipe. Nous avons déjà eu un problème : il nous avait fallu deux ans pour licencier un collaborateur qui accumulait les erreurs et les cachait, voilà pourquoi il est plus prudent de donner une période d'essai ».

##### **M. Philippe FAUCHET (*President and Representative Director – Sanofi-Aventis K.K.*) :**

« Je dirais que la législation du travail au Japon reste, contrairement à ce que l'on pense généralement, plutôt protectrice, tournée vers les salariés, mais pas toujours aussi « généreuse » que la législation française. Chez Sanofi Japon, nous suivons bien sûr la loi japonaise, mais nous cherchons à rapprocher nos pratiques en matière de RH de celles de la France lorsque cela a un sens, et à donner à nos employés plus d'avantages que ne nous y oblige la loi. En particulier, nous avons créé autour du concept de « *la Maison* » (en français), connu et partagé par tous nos employés, un département au sein du service RH, dont le but général est de faire de Sanofi une entreprise où les salariés se sentent chez eux. Par exemple nos 3 000 employés ont la capacité de cumuler d'une année sur l'autre les jours de congés qu'ils ne prennent pas, et cela jusqu'à 50 jours, pour ensuite prendre une « *Maison Leave* », par exemple pour collaborer à des actions humanitaires. [...] Avoir une bonne politique RH au Japon, c'est véritablement un critère de distinction, un avantage compétitif au moment du recrutement. Quand on commence sa carrière, c'est important de savoir qu'on rentre dans une entreprise qui vous laissera prendre vos jours de congé, avoir des enfants si vous êtes une femme... ».

### 1.1.3 DES INDEMNITES DE CHOMAGE ET DE VIEILLESSE ENCORE MOINS VALORISANTES

#### A. La diminution de la durée de perception des indemnités de chômage, déjà courte, pourrait expliquer en partie le faible taux de chômage au Japon

Le calcul du montant journalier des indemnités des employés « réguliers » en cas de chômage est basé sur le salaire journalier moyen des six derniers mois de travail – hors bonus – de l'assuré. Ce montant est multiplié par un taux compris entre 45 et 80%, selon l'âge et le nombre d'années de service. Cette indemnité journalière était auparavant perçue pour une durée comprise entre 90 et 300 jours, d'une part en fonction de la durée de cotisation, d'autre part en fonction de l'âge du bénéficiaire des prestations chômage. Depuis avril 2001, la durée d'indemnisation peut certes atteindre 330 jours dans le cas d'un licenciement économique ou d'une liquidation judiciaire de l'entreprise, mais ce plafond est réduit à 180 jours en cas de départ volontaire ou de licenciement pour faute (cf. Fig. 2). En outre, le plafond de 300 jours est réduit à 240 jours pour les chômeurs âgés de 60 à 64 ans, qui représentaient à eux seuls 35% du montant des prestations d'assurance chômage en 1998.

**Fig. 2 : Indemnités de chômage d'un ex-employé régulier (A = Démission ou autres, B = Licenciement)**

Age	Statuts	La durée de l'emploi détermine le nombre de jours durant lequel le chômeur perçoit ses indemnités				
		moins d'1 an	1 à 4 ans	5 à 9 ans	10 à 19 ans	Plus de 20 ans
29 ou moins	A	90	90	120	150	-
	B	90	90	120	180	-
30 à 44	A	90	90	120	150	180
	B	90	90	180	210	240
45 à 59	A	90	90	120	150	180
	B	90	180	240	270	330
60 à 64	A	90	90	120	150	180
	B	90	150	180	210	240

Ce raccourcissement de la durée durant laquelle les prestations sont versées au titre du chômage n'améliore pas les conditions financières déjà peu avantageuses des chômeurs japonais : selon une étude réalisée en 2002 par le *Ministry of Internal affairs and Communication* (MIC), 52% des chômeurs ne percevaient aucun revenu au Japon, ce qui les incite à garder leur emploi<sup>2</sup> ou à retrouver rapidement un poste, même précaire. Cet aspect financier participerait à maintenir le taux de chômage à un faible niveau.

Par ailleurs, il ne faut pas négliger des phénomènes socioculturels difficilement mesurables : le chômage est vécu comme un véritable échec social au Japon, un pays dans lequel les individus se définissent davantage par leur groupe d'appartenance (école, travail) que via leurs caractéristiques individuelles. Les chômeurs japonais se sentent d'autant plus mis au ban de la société que l'emploi à vie reste toujours l'objectif de tout salarié. En outre, les pères, dont le rôle traditionnel est de subvenir aux besoins de leur famille, se démèneront pour retrouver un emploi ; les mères de famille quant à elles se retireront volontairement du marché du travail si elles ressentent qu'il n'y a pas de place pour elles, atténuant alors la hausse du taux de chômage durant un ralentissement de l'économie, mais freinant également, durant une période de reprise économique, la baisse du taux de chômage en raison de leur retour à la vie active.

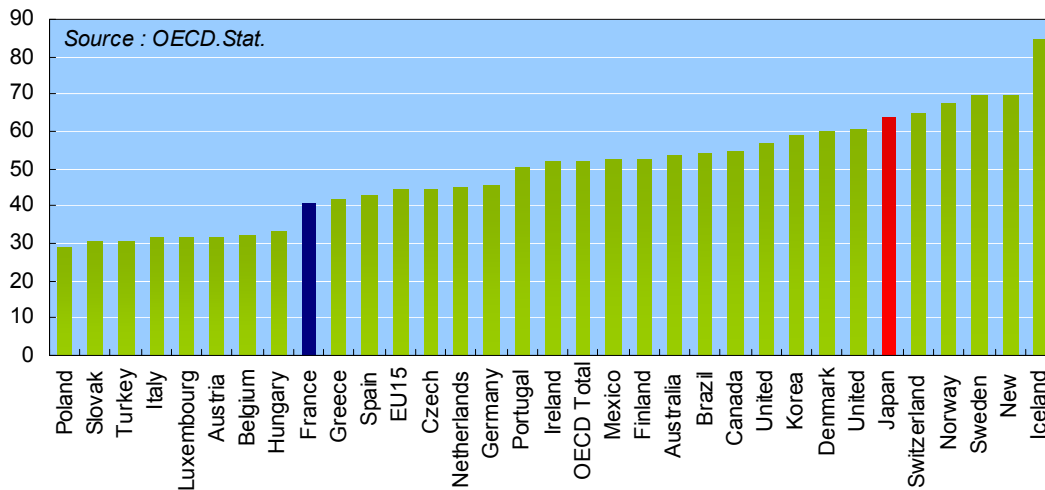
<sup>2</sup> Le taux de mobilité au Japon reste très faible, de l'ordre de 39,1% en 1996 (dernières données disponibles ; source : OCDE), contre 58,0% en France et 126,4% aux Etats-Unis.

N.B. : Taux de mobilité = [(Nombre d'embauches + Nombre de départs) / Population active salariée] \* 100.

## B. Le faible niveau des prestations de retraite encourage les seniors à rester actifs

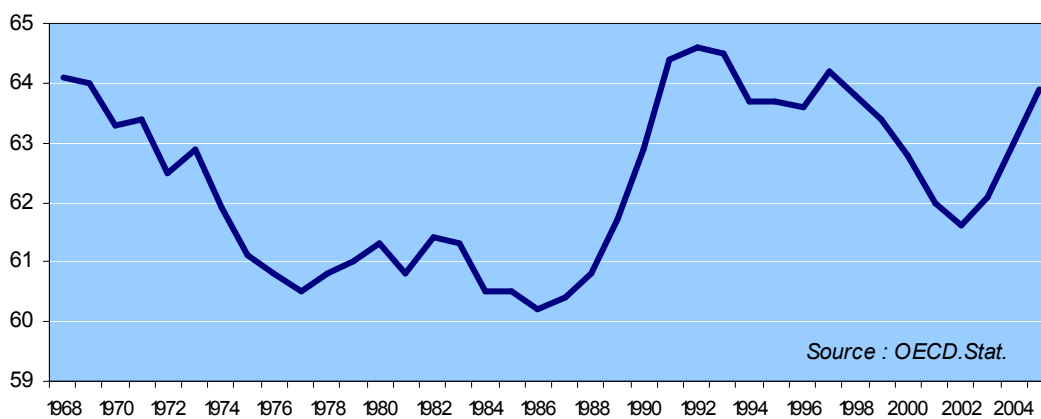
L'OCDE estimait le fort taux d'emploi<sup>3</sup> du Japon à 75,5% en 2006, contre 62,8% en France et 66,3% pour la moyenne OCDE<sup>4</sup>. Si l'on observe le taux d'emploi de la tranche d'âge 55-64 ans en 2005, le Japon se classait au 6<sup>ème</sup> rang des pays de l'OCDE avec un taux de 63,9%, contre 40,7% en France et 52,0% pour la moyenne OCDE (cf. Fig. 3).

**Fig. 3 : Taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans en 2005 - Comparaison OCDE (%)**



Le taux d'emploi des 55-64 ans au Japon n'est par ailleurs jamais passé sous le seuil des 60% ces quarante dernières années (cf. Fig. 4).

**Fig. 4 : Evolution du taux d'emploi de la tranche d'âge 55-64 ans au Japon entre 1968 et 2005 (%)**



La raison de cette traditionnelle forte activité des seniors japonais pourrait être la faiblesse du montant des pensions de retraite : en 2004, un retraité touchait en moyenne 52 565 yens (389 euros<sup>5</sup>) par mois en tant que pension de base (1<sup>er</sup> niveau de retraite), auxquelles pouvaient éventuellement s'ajouter les prestations mensuelles du régime salarié d'assurance vieillesse (*Employees Pension* – 2<sup>ème</sup> niveau de retraite), qui s'élevait certes à 167 529 yens (1 240 euros), mais dont la moitié des retraités japonais ne pouvaient en bénéficier faute d'éligibilité (cf. 1.2.1 : accès au régime salarié d'assurance vieillesse). En 2004, 60,3% des employés âgés de 65 ans et plus déclaraient ainsi rester dans la vie active pour continuer à financer leur retraite<sup>6</sup>.

<sup>3</sup> Taux d'emploi = (Population active salariée / Population âgée de 15 à 64 ans) \* 100.

<sup>4</sup> Source : *Perspectives économiques de l'OCDE*, juin 2007.

<sup>5</sup> 1 yen = 0,0074 euro, moyenne annuelle 2004.

<sup>6</sup> Etude réalisée par le MHLW.

**A propos du fort taux d'emploi des seniors****M. Michel LACHAUSSEE (President – Merial Japan Ltd) :**

« La retraite de base à partir de 65 ans n'est pas très élevée, de l'ordre de 65 000 yens par mois (390 euros<sup>7</sup>) à taux plein. Il existe certes un pécule que l'on touche au moment du départ à la retraite et qui peut sembler très important. Mais admettons que son montant soit de 20 millions de yens, cela représente en 20 ans moins de 100 000 yens (moins de 600 euros) par mois ! Donc, ils sont obligés de travailler plus longtemps. De plus, ne rien faire au Japon est plutôt honteux. C'est pourquoi il n'est pas rare de voir des personnes âgées travailler, par exemple dans les parkings des grands magasins ou des supermarchés ».

**M. Toshinaka SUZUKI (Senior Managing Director Head of HR – Sanofi-Aventis K.K.) :**

« Certains seniors ont tellement été habitués à travailler qu'ils ne se sentent pas à leur place à la maison. Nous avons chez Sanofi-Aventis des sexagénaires très énergiques et qui sont très contents de travailler ».

La forte hausse du taux d'emploi des 55-64 ans entre 1986 et 1992 (+4,4 points, de 60,2% à 64,6% – cf. Fig. 4) s'explique par la mise en application dès 1985 des réformes qui ont augmenté l'âge minimum de la retraite de 60 à 65 ans afin de percevoir les prestations du régime de base dans leur intégralité. Les personnes âgées de 60 à 64 ans peuvent toujours percevoir ces prestations retraite, mais à un taux partiel, ce qui a eu pour effet d'encourager les seniors à travailler jusqu'à 65 ans. La tendance à la hausse du taux d'emploi des seniors depuis 2002 pourrait également s'expliquer par une nouvelle mesure prise par le Gouvernement japonais en 2001 : l'âge minimum de la retraite à taux réduit a été repoussé d'une année tous les trois ans (63 ans en 2007), avec pour objectif d'uniformiser les différents âges de départ à la retraite à 65 ans d'ici 2013. Concernant les femmes, cette même réforme n'a commencé à être appliquée qu'à partir de 2006.

Par ailleurs, la loi intitulée « *Employment Stability for the Elderly* » interdit depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006 les employeurs à mettre définitivement fin aux contrats des employés qui arrivent à l'âge de 60 ans, en les obligeant à faire le choix entre l'augmentation de l'âge minimum légal de départ à la retraite, de 60 à 62 ans (63 ans en 2007, car son évolution est calquée sur celui de l'âge de perception des prestations retraite à taux réduit – cf. *infra*), ou à proposer aux salariés âgés de 60 ans un nouveau contrat de travail. Les entreprises dans leur grande majorité choisissent cette dernière option, mais proposent un CDD annuel plutôt qu'un CDI que l'employé est libre d'accepter ou non. Dans le cas d'une réponse négative, il devra quitter l'entreprise.

**A propos du renouvellement des contrats des seniors à 60 ans****Mme Yukie KATAHIRA (HR & Administration, General Manager – Valeo Japan) :**

« L'âge de la retraite est fixé à 60 ans, mais si l'employé est d'accord, on peut lui proposer un CDD renouvelable chaque année. Par exemple, dans les usines, les seniors peuvent enseigner les normes qualité et techniques de production aux jeunes employés nouvellement embauchés. En général, ils prennent des postes moins chargés et leur salaire est donc adapté à leur nouvelle mission ».

<sup>7</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

**A propos du renouvellement des contrats des seniors à 60 ans (suite)****M. Michel LACHAUSSEE (*President – Merial Japan Ltd*) :**

« On est obligé depuis 2006 de proposer un réemploi. Mais il existe une grande souplesse dans le renouvellement du contrat. On offre, au moment de l'âge de la retraite qui est au minimum de 60 ans, un nouveau contrat annuel. On a alors une grande liberté pour changer les conditions comme diminuer le grade, le salaire, etc. [...] Il y a des entreprises qui baissent le salaire de 50%, mais ça intéresse toujours les seniors car le fait de vivre cinq ans sans pratiquement rien (on perçoit, entre 60 et 64 ans, la retraite de base à taux partiel seulement) va dilapider le pécule de fin de carrière très rapidement ».

**M. Pierre SEVAISTRE (*CEO Office and Chief Internal Audit Officer – Nissan*) :**

« L'âge de départ à la retraite des cadres est fixé depuis des années à 60 ans, mais de façon plus ou moins formelle. Il y avait des incitations pour être transféré en filiale à 50 ou 55 ans suivant le niveau. En cas de refus, le cadre pouvait se voir muté dans une catégorie senior, perdant son titre de manager et une partie de sa rémunération. L'une des raisons était de faire de la place pour la promotion et éviter qu'un chef ait des subordonnés plus âgés que lui. Ce système est moins vrai aujourd'hui et on commence même à envisager des prolongations en CDD au delà de 60 ans ».

**M. Yves LEGROS (*Directeur Général – Danone Japan Co Ltd*) :**

« Nous donnons la possibilité aux seniors de continuer à travailler, mais en renouvelant leur contrat annuellement. Leurs horaires de travail peuvent diminuer, ainsi que leur salaire parfois, dans le cas où leurs responsabilités changent ».

Ces mesures s'inscrivent dans la politique de l'emploi du Japon qui souhaite à terme « créer une société dans laquelle la population puisse travailler sans aucune limite d'âge ». En 2007, le budget destiné spécifiquement à ce programme s'élève à 65,8 milliards de yens (MdJPY – 395 millions d'euro – MEUR<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

## 1.2 LES ENTREPRISES JAPONAISES ONT PROFITE DE LA DEREGLEMENTATION DU TRAVAIL POUR ACCROITRE LEUR RECOURS A L'EMPLOI « NON REGULIER »

### 1.2.1 UNE MAIN D'ŒUVRE PLUS FLEXIBLE ET MOINS COUTEUSE...

La flexibilité de l'emploi « non régulier » se manifeste dans un premier temps dans la faible sécurité de l'emploi : alors qu'un préavis de 30 jours est nécessaire pour licencier tout employé, l'article 21 du *Labour Standards Law* dispose que ce délai ne s'applique pas aux travailleurs « non réguliers » employés sur une base journalière (ceci concerne notamment les intérimaires et les *arubaitō*) ou ne possédant pas un contrat d'une durée supérieure à deux mois (quatre mois dans le cas d'un travailleur saisonnier). Toutefois l'article 18-2 du *Labour Standards Law*, qui précise qu'un motif « objectif et socialement acceptable » est nécessaire pour licencier un salarié, s'applique à tout type d'emploi.

#### A propos du licenciement

##### **M. Laurent DUBOIS (Avocat de Droit Français – Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral) :**

« Il est difficile pour les entreprises étrangères de licencier. Les tribunaux ont constitué une jurisprudence favorable à l'employé qui conduit à une protection assez proche de la France. Il est toutefois possible de recourir au CDD de 3 ans, renouvelable, et aux emplois à la tâche (moins protégés). Les sociétés japonaises s'en sortent plutôt par la "persuasion". Les Japonais savent faire dans ces cas-là ».

##### **M. Christian ROMEYER (Directeur Général – Crédit Agricole Asset Management Japan Ltd) :**

« La législation du travail est beaucoup plus flexible au Japon qu'en France, car même si la loi du travail réglemente les conditions du licenciement, en pratique, il est facile de licencier ».

Concernant leur faible coût, le MHLW estime que le salaire des employés « non réguliers » ne représente que 70% de celui de leurs collègues en CDI, à travail égal. En 2003, 66,4% des employés « non réguliers » étaient rémunérés à l'heure, 8,7% au jour et 21,3% au mois, alors que 89,7% des employés « réguliers » étaient payés au mois et percevaient 2 fois par an des bonus dont le montant équivaut en moyenne à 3 mois de salaire. Outre ces inégalités salariales, le faible coût des travailleurs « non réguliers » s'explique également par le faible niveau, voire l'absence de charges sociales à l'égard de leur emploi.

- L'accès au régime salarié d'assurance chômage : parmi les employés « non réguliers », les travailleurs journaliers (notamment les intérimaires et *arubaitō*), les saisonniers dont le contrat ne dépasse pas 4 mois, et les *part-timers* dont la durée de travail hebdomadaire ne dépasse pas le plancher fixé par le MHLW (20 heures) ne peuvent bénéficier du régime salarié d'assurance chômage. Les indemnités de chômage spécifiques à ces catégories de travailleurs « non réguliers » étant bien inférieures à celles du régime salarié (*cf. 1.2.1A*), une enquête réalisée en 2003 par le MHLW a montré que seulement 63,0% des employés « non réguliers » cotisaient à l'assurance chômage, contre 99,4% des employés « réguliers ».
- L'accès au régime salarié d'assurance maladie : parmi les employés « non réguliers », seuls les *part-timers* qui travaillent au moins 20 heures par semaine dans la même entreprise peuvent bénéficier du régime salarié d'assurance maladie. En 2003, 49,1% des employés « non réguliers » cotisaient au régime salarié d'assurance maladie, contre 99,6% des employés réguliers ».
- L'accès au régime salarié d'assurance vieillesse : parmi les employés « non réguliers », seuls les *part-timers*, une nouvelle fois, peuvent cotiser au régime salarié d'assurance vieillesse si leur durée de travail hebdomadaire est supérieure ou égale à 20 heures. En 2003, seulement 47,1% des employés « non réguliers » cotisaient à ce 2<sup>ème</sup> niveau de retraite, contre 99,3% des

employés « réguliers ». Pour la moitié restante, même s'ils doivent en principe cotiser au régime de base (1<sup>er</sup> niveau de retraite), un nombre limité d'entre eux acquitte en pratique ces cotisations qui ne sont pas prélevés à la source.

De manière générale, alors que le système de protection sociale japonais bénéficie quasiment à tous les employés « réguliers », les employés « non réguliers » restent en marge de celui-ci, ce qui représente autant de charges sociales en moins à payer par l'employeur qui supporte à part égale les cotisations des assurances maladie, vieillesse et chômage. En 2007, la part de ces charges sociales qui incombe à l'employeur au Japon s'élève à un peu plus de 12,5% du salaire mensuel d'un employé (respectivement 4,1%, 7,32% et 1,15% du salaire pour les assurances maladie, vieillesse et chômage).

Nous pouvons par ailleurs noter que cette part supportée par les employeurs japonais est relativement faible si on la compare à celle des employeurs situés en France, qui s'élevait à 31,97% du salaire mensuel (données de 1998, source : *White Paper on Health and Welfare*, 1999, MHLW).

## A. LES INTERIMAIRES

Pour l'employeur, l'avantage du recours à l'intérim est d'ajuster immédiatement ses effectifs en fonction de ses besoins. L'intérim est également de plus en plus utilisé comme une période d'essai dans la perspective d'un recrutement à un poste permanent. Les travailleurs intérimaires sont effectivement une main d'œuvre appréciée pour sa grande flexibilité : l'article 21 du *Labour Standards Law* dispose que le préavis de trente jours pour licencier un salarié ne s'applique pas aux travailleurs temporaires ayant cumulé moins d'un mois de travail consécutif.

### A propos du travail intérimaire

**M. Ali ORDOOBADI (Valeo Group Vice-President, Asia And Valeo Japan Managing Director) :**  
« Les intérimaires concernent, ici au siège, les postes d'assistantes. Quand on a des employés temporaires, ils n'ont pas un accès total à la base de données pour des raisons de sécurité, ce qui limite le champ d'action pour le travail. [...] Les intérimaires permettent toutefois de combler momentanément le départ d'un CDI. On les emploie pour cause exceptionnelle ».

Par ailleurs, le montant des indemnités de chômage des intérimaires variait en 2006 entre 4 100 et 7 500 yens – 28,1 et 51,4 euros<sup>9</sup> – pour des contrats d'une durée n'excédant pas un mois, ce qui est très faible comparé aux indemnités de chômage des employés réguliers dont le montant journalier, versé durant une période allant de 90 à 330 jours en fonction de la durée de cotisation et du motif du chômage, représente de 45% à 80% du salaire journalier, hors bonus, des six derniers mois<sup>10</sup>.

## B. LES ARUBAITO, OU "PETITS BOULOTS"

Les *arubaitō* (de l'allemand « *arbeit* » qui signifie « travail ») sont des « petits boulots » temporaires destinées traditionnellement aux lycéens et étudiants, mais qui touchent désormais les jeunes adultes et les seniors japonais. Le contrat est souvent oral, et les heures de travail hebdomadaire ne dépassent généralement pas trente heures<sup>11</sup>. Ils sont rémunérés généralement entre 750 et 1 500 yens de l'heure – 4,5 et 9 euros<sup>12</sup> – le plancher étant à peine supérieur au salaire horaire minimum légal de la région de Tokyo qui s'établissait à 738 yens en 2007.

<sup>9</sup> 1 yen = 0,0069 euro, moyenne annuelle 2006.

<sup>10</sup> A titre indicatif, le salaire mensuel moyen d'un employé régulier, hors bonus, s'élevait à 302 700 yens en 2006, soit environ 2 070 euros. En cas de chômage et dans le cas le moins bénéfique (45% du salaire des six derniers mois), un employé régulier percevait environ 136 200 yens - 930 euros - par mois en 2006.

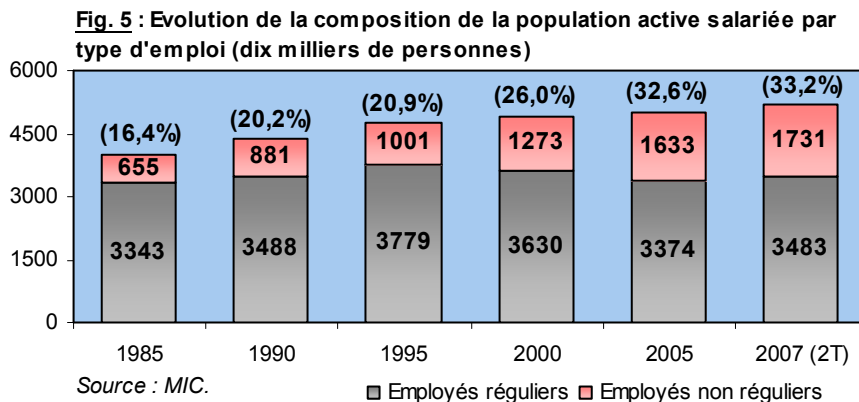
<sup>11</sup> Selon une enquête réalisée en 2002 par le *Statistics Bureau*, 76% des *arubaitō* ne travaillaient pas plus de trente heures par semaine.

<sup>12</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

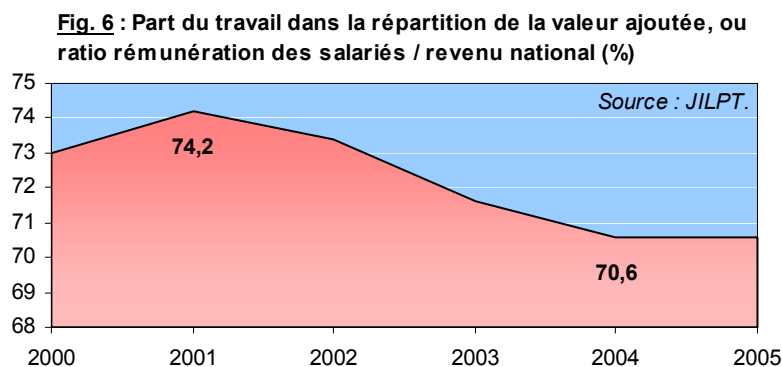
En outre, peu, voire aucune charge sociale ne vient peser sur leur faible coût des *arubaitō* puisqu'on ne les oblige pas légalement à souscrire à une assurance sociale (maladie ou vieillesse). Comme la loi ne les couvre pas totalement non plus contre le licenciement (*cf. 1.2.1A : article 21 du Labour Standards Law*), encore moins lorsqu'il s'agit d'un contrat oral, les *arubaitō* sont très largement utilisés pour leur faible coût et leur grande flexibilité par les entreprises japonaises, notamment dans les domaines de la restauration et des services<sup>13</sup>. Par ailleurs et comme pour les travailleurs intérimaires, les *arubaitō* touchent une indemnité peu élevée en cas de chômage.

## 1.2.2 ... AUGMENTANT LE POIDS DU TRAVAIL « NON RÉGULIER » DANS LA STRUCTURE DE L'EMPLOI

Entre 1985 et le 2<sup>ème</sup> trimestre 2007, bien que la population active salariée s'est accrue de 30,4% (+12,2 millions d'individus), cette augmentation n'a que légèrement profité aux employés « réguliers », dont l'effectif s'est accru de 4,2% (+1,4 millions d'individus). Le nombre d'employés « non réguliers » a par contre été multiplié par 2,6, passant de 6,6 à 17,3 millions d'individus (+10,7 millions de personnes) : ils représentaient 33,2% de la population active employée au 2<sup>ème</sup> trimestre 2007, contre 16,4% en 1985, soit un poids deux fois plus important dans la structure de l'emploi au Japon (*cf. Fig. 5*).



Cette augmentation du travail « non régulier » dans le paysage économique japonais, mais également mondial, est due à la volonté des entreprises de réduire le coût du travail dans un contexte de globalisation de l'économie, ce que ne permet pas la rigidité des emplois « réguliers ». Selon une enquête réalisée en 2003 par le MHLW, 55,0% des entreprises au Japon qui ont embauché des *part-timers* (ils représentent la moitié des travailleurs « non réguliers » – *cf. 1.1*) l'ont fait dans le but de contrôler leur coût du personnel. Cette baisse du coût du travail, synonyme d'une meilleure compétitivité des entreprises japonaises à l'international, est une politique toujours d'actualité puisque le ratio « rémunération des salariés / revenu national » a diminué de 3,6 points entre 2001 et 2005, passant de 74,2% à 70,6% (*cf. Fig. 6*).

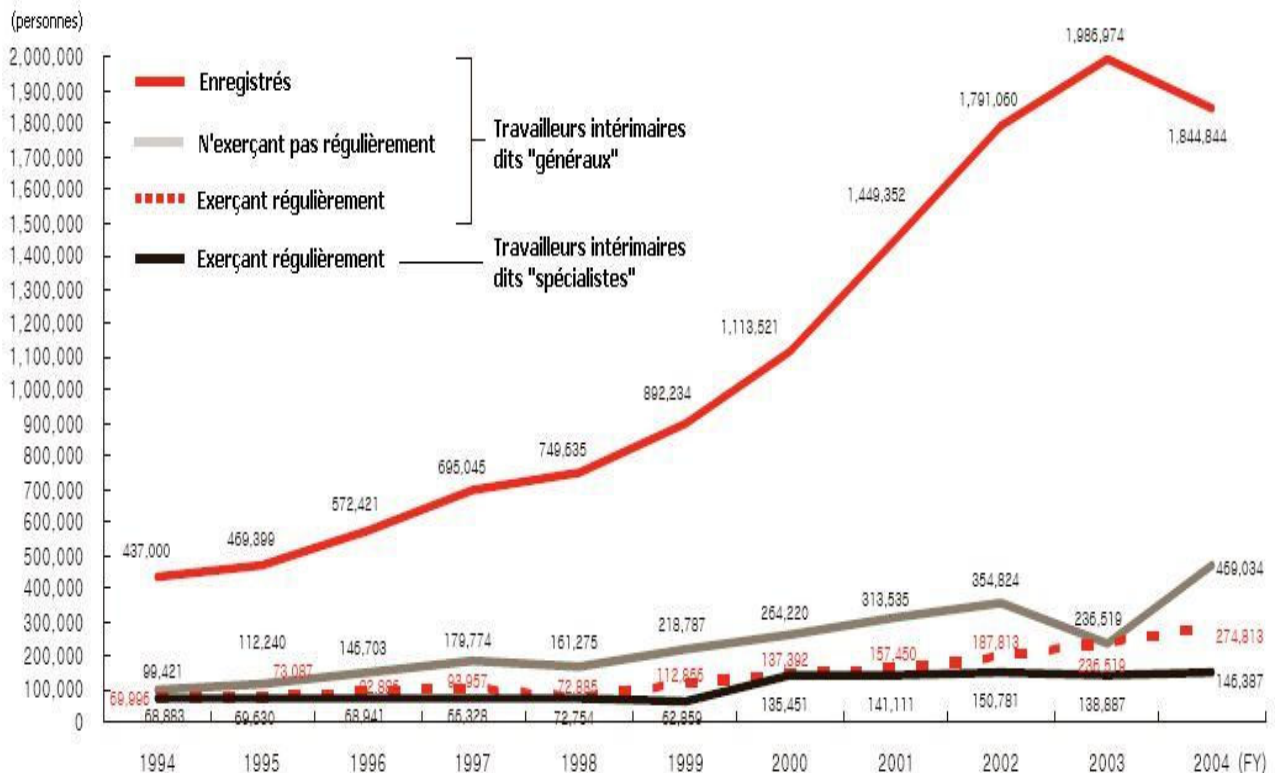


<sup>13</sup> Selon une enquête réalisée en 2003 par le MHLW, 70,9% des salariés des entreprises de restauration et de services sont des employés « non réguliers », contre 30,4% de la population active salariée la même année.

## A. FORTE AUGMENTATION DU TRAVAIL INTERIMAIRE

Le nombre de travailleurs intérimaires a été multiplié par quatre, passant de 675 000 à 2,7 millions de personnes entre 1994 et 2004. Leur développement peut être lié à celui de la sous-traitance, difficilement chiffrable, mais qui dénote une volonté des grandes entreprises de se spécialiser et de sous-traiter leurs activités à faible valeur ajoutée aux petites et moyennes entreprises (PME) qui embauchent alors de plus en plus d'intérimaires. En étudiant plus précisément la figure 7 ci-dessous, on remarque que le nombre de travailleurs intérimaires dits « spécialistes », après avoir plus que doublé jusqu'en 2000, se stabilise depuis sous les 150 000 individus. En revanche, les mesures d'élargissement du travail intérimaire aux tâches moins spécialisées depuis 1994 se traduit par la hausse spectaculaire du nombre de travailleurs intérimaires dits « généraux », puisqu'il a été multiplié par 4,3 entre 1994 et 2004, passant de 606 000 à 2,6 millions de personnes. Selon une enquête réalisée en 2003 par le MHLW, 40,0% des travailleurs intérimaires avaient déclaré travailler en tant qu'intérimaire parce qu'ils n'avaient pas réussi à trouver un poste à plein temps. La baisse du nombre de travailleurs intérimaires enregistrés en 2004 (-7,1%) pourrait s'expliquer par un niveau d'équilibre atteint entre la volonté de baisser à court et moyen termes la masse salariale et la nécessité de former sur le long terme de nouveaux jeunes diplômés.

Fig. 7 : Evolution du nombre de travailleurs intérimaires au Japon



Source : Ministry of Health, Labour and Welfare (MHLW).

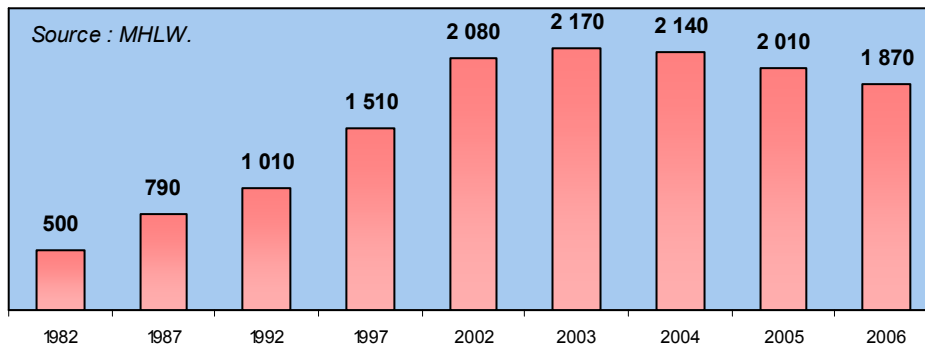
On dénombre aujourd'hui plus de huit cents agences intérimaires dans la seule préfecture de Tokyo<sup>14</sup>, les principales agences étant *Adecco Career Staff*, *Pasona*, *Staff Service*, et *Temp Staff*.

<sup>14</sup> La liste des agences intérimaires installées à Tokyo est disponible à l'adresse suivante : [http://www.jassa.jp/english/e\\_members/e\\_kanto/e\\_tokyo.htm](http://www.jassa.jp/english/e_members/e_kanto/e_tokyo.htm)

## B. DEVELOPPEMENT DES ARUBAITO

On a assisté à une très forte augmentation du nombre de *freeters* entre 1992 et 2003 (+334% – cf. Fig. 8), un terme qui désigne une population composée de jeunes âgés de 15 à 34 ans qui enchaînent des *arubaitō*. Même si la baisse du nombre de *freeters* entre 2003 et 2006 (-13,8%) marque un début de retournement de tendance dans la politique de recrutement, il s'élevait toujours à près de deux millions d'individus en 2006, confirmant leur attrait auprès des entreprises japonaises.

**Fig 8 : Evolution du nombre des *freeters* au Japon (milliers de personnes)**



## CHAPITRE 2 :

### ... REALISABLE GRACE A LA RELATION PRIVILEGIEE QU'ENTRETIENT L'ENTREPRISE AVEC SON PERSONNEL ET LES SYNDICATS

---

#### 2.1 LA RELATION EMPLOYE / EMPLOYEUR

##### 2.1.1 LE PACTE SOCIAL JAPONAIS FIXE UN OBJECTIF COMMUN : LA REUSSITE DE L'ENTREPRISE

Au Japon, l'entreprise a un devoir de responsabilité sociale envers ses employés. En échange du dévouement du salarié, l'employeur garantissait à ce dernier un emploi à vie et une progression régulière du salaire à l'ancienneté. C'est le pacte social qui s'adaptait parfaitement au désir de stabilité des Japonais suite à une période d'après-guerre incertaine, et à la croissance économique des années 1970 et 1980. Les entreprises japonaises s'accommodaient plutôt bien de la rigidité et du coût élevé de ce système, la qualité du travail de leur personnel leur permettant de se spécialiser dans les produits à haute valeur ajoutée. Ce compromis s'est cependant heurté au contexte récessif des années 1990 qui a conduit à la flexibilisation des contrats de travail et au recours accru au travail « non régulier ». L'emploi à vie passa ainsi du statut de règle à celui d'exception, pour ne concerner que les grandes entreprises<sup>15</sup> qui ne concentraient que 12% de la population active salariée en 2004.

Toutefois, le pacte social japonais existe toujours, s'étant adapté à la conjoncture de l'économie. Le principe de l'emploi à vie et la garantie de la hausse annuelle des salaires ne sont certes plus autant assurés que par le passé. Mais les salariés acceptent ces « dégradations » de leurs conditions de travail et de niveau de vie en échange d'une meilleure santé financière de l'entreprise où ils travaillent, d'une part parce que le montant des bonus d'été et d'hiver – qui équivaut en moyenne à 3 mois de salaire d'un employé régulier, et qui s'élève dans le cas des employés des grandes entreprises en moyenne à 5 mois de salaire – est essentiellement calculé sur les résultats de l'entreprise, d'autre part parce que les Japonais craignent davantage le chômage que les occidentaux, puisqu'ils se définissent essentiellement en fonction de leur groupe d'appartenance – ici l'entreprise (cf. 1.1.3A).

#### **A propos des relations entre la direction et le personnel**

##### **M. Didier TRESARRIEU (*Executive Vice President And Coo – Lafarge Aso Cement Co., Ltd.*) :**

« Une des forces du Japon, c'est qu'il existe des règles qui s'imposent aux employés et aux employeurs, mais elles sont appliquées avec un pragmatisme et un souci du consensus appréciables ».

##### **M. Norbert LEURET (*Managing Director – Zara Japan*) :**

« Il y a une ambiance très constructive dans les entreprises au Japon. Les gens ont envie de travailler. Les Japonais sont appliqués et impliqués. Appliqués car leur travail est de qualité. Impliqués car ils portent un intérêt à la bonne santé de l'entreprise ».

##### **M. Michel THEOVAL (*Président – Thalès International Japan KK*) :**

« Une des caractéristiques de la relation du salarié japonais avec l'entreprise qui l'emploie est le sentiment quasi-féodal qui lie ces deux acteurs, et ce dans les deux sens. Au contraire de la France où le travail est vécu comme une punition et où l'entreprise doit quelque chose à l'employé puisqu'elle l'oblige à travailler, l'employé japonais se sent redevable de l'entreprise qui lui permet de nourrir sa famille et d'exister socialement dans son pays. Il va être dévoué à l'entreprise, loyal. En retour, l'entreprise accepte la responsabilité de protéger son employé, même en cas de coup dur. Ici, les échelles de temps économiques sont bien plus longues ; on ne licencie pas pour faire face à une difficulté à court terme ».

---

<sup>15</sup> Trois cents personnes et plus.

## 2.1.2 LA FORMATION EN ENTREPRISE, OUTIL DU PACTE SOCIAL, MISE SUR UNE RELATION FILIALE

L'université dans lequel un candidat à une offre d'emploi a fait ses études est un critère de recrutement bien plus lourd que le diplôme lui-même. C'est pourquoi les étudiants privilégient la renommée de l'école aux qualifications, faisant du système éducatif japonais une institution qui forme peu les étudiants aux compétences de plus en plus spécifiques demandées par les employeurs. Les futurs employés sont alors considérés comme de la « matière brute » à engager en fonction de leurs potentiels et à façonner sur le long terme. Selon une enquête réalisée et subventionnée en 1995 par la fondation *Volkswagen*, les grandes firmes japonaises avaient pour principaux critères, dans le cadre de l'embauche de nouveaux employés, la motivation, le relationnel, le travail d'équipe, la capacité d'apprentissage et, en tête, la bonne santé du candidat puisque le recrutement d'un employé au Japon est un investissement sur plusieurs années.

### **A propos des critères de recrutement chez les nouveaux jeunes diplômés**

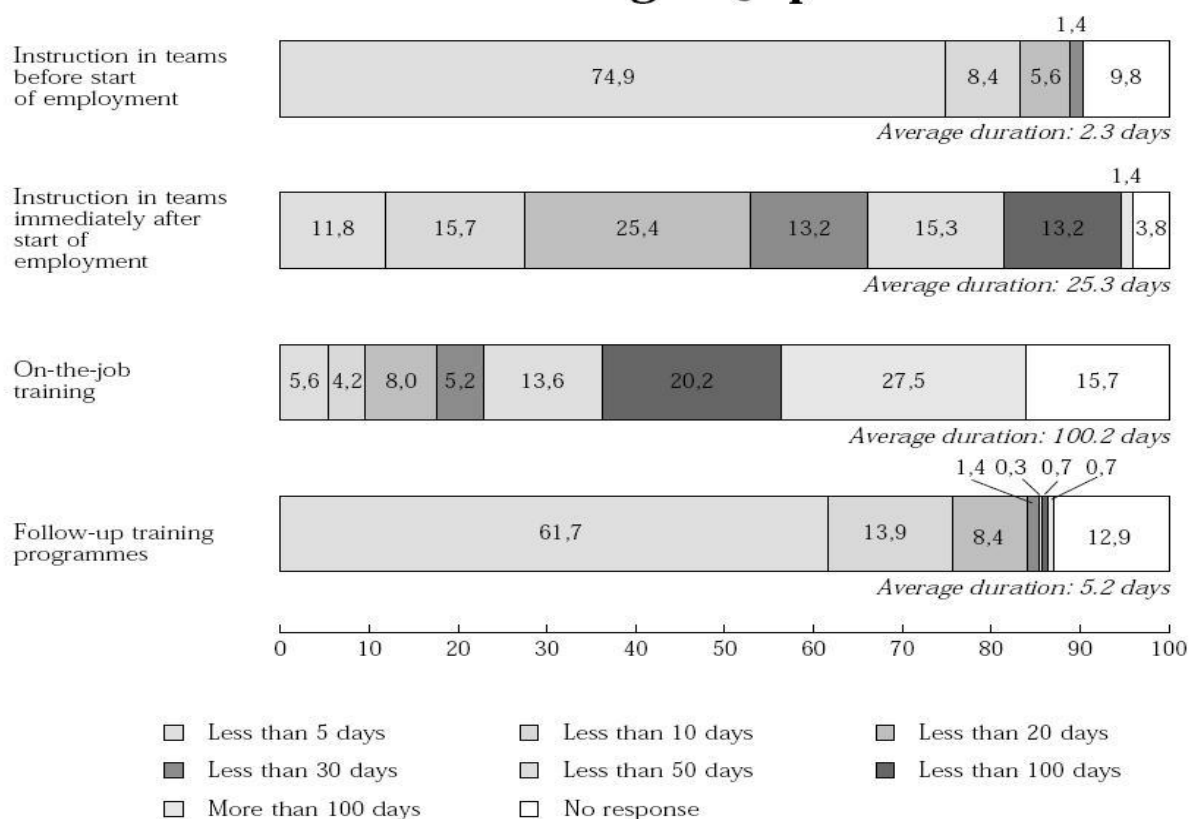
#### **M. Pierre SEVAISTRE (CEO Office and Chief Internal Audit Officer – Nissan) :**

« Traditionnellement, l'université japonaise ne forme pas, elle sélectionne. Ce sont les sociétés qui se chargeaient de la formation à travers des parcours de carrière soigneusement étudiés. Récemment, lors des recrutements, on examine en plus des diplômes le caractère du candidat et on se pose la question de savoir si ce dernier va pouvoir travailler avec le reste de l'équipe, ou s'il va pouvoir s'intégrer harmonieusement au groupe. Dans le cas des embauches en cours de carrière qui répondent à un besoin précis, c'est la formation et les compétences qui sont le premier critère ».

La formation au sein des entreprises n'obéit à aucune règle prédéterminée et se déroule en même temps que l'activité professionnelle de l'employé. Selon la même enquête de la fondation *Volkswagen*, une entreprise sur quatre invitait les candidats à se familiariser avec l'entreprise au moyen de « journées portes ouvertes » d'une durée moyenne de 2,3 jours. Le stage d'accueil suivant l'embauche des nouveaux employés s'effectue dans toutes les grandes entreprises, généralement au sein de leurs propres centres de formation et pour une durée moyenne de 25,3 jours. L'enquête révèle également que la formation dite « sur le tas » durait en moyenne 100,2 jours. A cette occasion, les entreprises japonaises préfèrent désigner un employé expérimenté en tant que responsable pédagogique, plutôt que de mettre en place un programme de formation commun à tous les salariés. Le responsable pédagogique définit lui-même le programme d'apprentissage auquel sera soumis son « élève ». Certaines entreprises attendent néanmoins que le nouvel employé ait accumulé deux à trois ans d'ancienneté avant de débiter ce programme informel d'apprentissage. Enfin, les entreprises japonaises ne s'engageaient guère dans les programmes de formation hors entreprise organisés principalement au sein des institutions publiques, puisque leur durée moyenne n'était que de 5,2 jours.

**Fig. 9 : 1995**

## Duration of initial training in Japan



Source : Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP).

Durant les premiers mois, on espère du nouvel employé qu'il donne des signes de spécialisation de ses compétences de base et une capacité à résoudre les problèmes, tout en montrant son dévouement à l'entreprise et sa capacité à réagir positivement au stress lié au travail. Ces améliorations doivent survenir entre la fin du stage d'accueil et la première grande promotion dont il bénéficiera. A partir de ce stade, la formation prône le développement du leadership chez les employés en vue d'un poste à responsabilité.

### A propos de la formation « sur le tas »

#### M. Pierre SEVAISTRE (CEO Office and Chief Internal Audit Officer – Nissan) :

« Nissan, traditionnellement, forme ses employés « sur le tas ». Plus que par des séances de formation, le savoir-faire se construit par l'expérience accumulée au cours d'un parcours de début de carrière calculé de manière à donner une exposition aux problèmes qui seront utiles à connaître pour la suite. C'est une méthode qui s'est révélée très efficace dans le passé lorsque les employés étaient en quasi totalité japonais et que la demande évoluait lentement. Cette formation étant très spécifique à l'entreprise, elle était peu utilisable à l'extérieur et avait tendance à fidéliser les employés. Cette méthode en revanche montre ses limites lorsqu'il s'agit d'intégrer des personnes expérimentées en cours de carrière ou des non-Japonais. C'est pourquoi Nissan a tendance à évoluer vers des systèmes de formation et d'évolution de carrière plus proches de ce que l'on trouve dans les sociétés européennes, même si nous essayons de conserver les bons côtés de ce parcours de carrière ».

### A propos de la formation « sur le tas » (suite)

**M. Didier TRESARRIEU (*Executive Vice President And Coo – Lafarge Aso Cement Co., Ltd.*) :**  
« La formation « sur le tas » est la règle chez nous, dans le Kyūshū. En pratique, cela donne : « Suis mon dos, suis mon exemple. Regarde ce que je fais et apprends... ». Le système n'est pas mauvais et rappelle les pratiques traditionnelles de l'apprentissage, mais je le remets en cause car cela prends beaucoup de temps et n'individualise pas assez les parcours de formation. Tout le monde avance au même rythme, ralentissant les plus doués ; alors que, dans notre cas, il existe un trou dans la pyramide des âges au niveau des 33-40 ans. Il nous faut donc soit recruter des « *mid career* », soit accélérer le processus de formation. Je préfère la seconde solution qui implique aussi une gestion de carrières plus dynamique ».

Par ailleurs, la recherche de compétences humaines de la part des employeurs peut expliquer leur faible attrait vis-à-vis de la formation professionnelle publique (*Public Vocational Training*), laquelle se concentre sur l'acquisition de compétences techniques (peu reconnues par le monde professionnel qui plus est). Au Japon, les employeurs considèrent effectivement la socialisation en général et les compétences humaines en particulier comme étant les critères de base pour faire carrière au sein d'une entreprise, faisant de la formation un outil du pacte social japonais : la formation en entreprise demande aux salariés de développer des qualités humaines menant jusqu'à la fidélité et au partage des valeurs de l'entreprise, et offre en récompense des perspectives d'évolution aussi bien verticales (promotion) qu'horizontales (changement fréquent de poste dans la même entreprise).

Cependant, devant le besoin de compétences de plus en plus techniques, le Gouvernement japonais mène un politique de formation professionnelle publique basée alors sur trois principes :

- donner une formation professionnelle dans les établissements publics de développement des ressources humaines,
- encourager les employeurs et les associations d'employés du secteur privée à offrir une formation professionnelle grâce aux subventions, aux campagnes d'information et en fournissant des services de conseil,
- motiver les travailleurs à acquérir de leur propre initiative des compétences grâce aux subventions et aux services d'information et de conseil.

De part sa spécificité et ses effets recherchés auprès du personnel, la formation en entreprise reste néanmoins le principal moyen de socialisation et de développement des compétences pour les entreprises, la formation publique étant considérée comme un complément. Son caractère officieux ne permet pas cependant d'évaluer avec justesse l'importance de la politique de formation des entreprises japonaises, ce qui peut prêter à confusion : selon une étude réalisée en 2002 par le MHLW, 0,2% du coût du travail était destiné à financer la formation professionnelle des salariés au Japon, contre 2,1% en France en 2000.

### A propos de la formation professionnelle

**M. Philippe FAUCHET (*President and Representative Director – Sanofi-Aventis K.K.*) :**  
« La formation joue un rôle très important dans notre politique de ressources humaines. Nous avons tout un ensemble de programmes de formation, allant de stages développant des connaissances techniques à des ateliers sur le savoir-être, le leadership. Cette année, en seulement six mois, 2 647 employés de Sanofi-Aventis Japon ont participé à l'un de ces programmes ».

**M. Toshinaka SUZUKI (*Senior Managing Director Head of HR – Sanofi-Aventis K.K.*) :**  
« Chaque *Line Managers* a à sa disposition un guide personnel contenant les outils de formations disponibles chez Sanofi, ainsi que des grilles permettant de proposer aux membres de son équipe les stages leur permettant de développer les compétences qui leurs font défaut »

### **A propos de la formation professionnelle (suite)**

#### **Mme Noëlle COLIN ASANO (*President and CEO – Celine Japan*) :**

« On a de vrais programmes de formation aussi bien au siège social qu'en boutique. Ils concernent le management dans les bureaux et sont organisés par LVMH, alors que pour les vendeuses *mid-career* et les *store managers*, on fait appel à des sociétés privées qui créent des programmes spécifiquement pour nous. La formation publique ? On a essayé une fois, mais la personne à former est partie au bout d'une heure par manque d'intérêt... ce fut un échec ».

#### **M. Serge VILLATTE (*Président – Rhodia Japan, Ltd*) :**

« *Rhodia Japan* étant une filiale commerciale, la plupart des employés sont des vendeurs et des assistantes de ventes. Pour les assistantes, la formation s'apparente plutôt à un *training « on-the-Job »*. Elle est complétée par des stages *ad-hoc* dans des domaines spécifiques : *Supply Chain*, IT, organisation et méthodes ... Pour les vendeurs, il existe trois types de formation complémentaires. Ce qui relève de leur « métier » est assuré par la *Business Unit* dont ils dépendent et passe par des stages ou séminaires en Asie Pacifique. Les deux autres types de formation sont des programmes mondiaux mis en place par la *HR Corporate* : le *Sales & Marketing Training* par *Mercury* inclut la zone Asie ; le *Leadership Training* vise ceux qui seront appelés à évoluer vers des positions régionales. Sur la période récente, *Rhodia Japan* a aussi favorisé des développements intra-zone pour certains vendeurs japonais (suivi de leurs clients en Chine, en Asie du Sud-Est...) ».

#### Encadré : « Les universités d'entreprise au Japon »

Les universités d'entreprise existent au Japon, mais leurs objectifs et le public auquel ils se destinent diffèrent partiellement de celles des établissements mis en place par les entreprises françaises.

Les universités d'entreprise situées en France sont un outil de la formation professionnelle continue. Contrairement aux organismes publics de formation professionnelle continue, les universités d'entreprise françaises offrent aux employés des entreprises qui les organisent de multiples formations afin que chacun puisse acquérir des compétences et qualifications dans un cadre de partage du savoir-faire. L'objectif est double : améliorer les perspectives de carrière des employés et surtout créer une culture d'entreprise.

Au Japon, l'acquisition des compétences et la création de liens sociaux au sein des entreprises sont déjà prises en charge par la formation en entreprise. Les universités d'entreprise basées au Japon poursuivent alors davantage une politique de contribution à la société, tout en renforçant par la même occasion la cohésion au sein de l'entreprise. Le *Nissan Leadership Program for Innovative Engineers* mise en place par la *Nissan Science Foundation* propose ainsi de développer la créativité des ingénieurs de Nissan tout en prenant en compte les aspects humains et environnementaux. Toyota, même s'il mène des programmes de formation aux compétences certes techniques mais à l'étranger (ex : en Arabie Saoudite à destination des employés locaux, ou aux Etats-Unis avec la *Toyota University* établie en 1999 et offrant plus de 400 formations aux 8 500 employés locaux), a une politique au Japon visant notamment à améliorer leur image, en fidélisant par exemple les écoliers japonais (ex : le *Toyota Youth Orchestra Camp* organise des compétitions réunissant des orchestres amateurs). Toyota propose également, comme Nissan, des programmes en faveur de la protection de l'environnement, notamment par l'intermédiaire du *Toyota Green Cleanup Project* qui réunit des salariés volontaires de Toyota et des civils dans le but de nettoyer les espaces verts détériorés par la « pollution humaine » et de créer par la même occasion une meilleure cohésion au sein du personnel.

## 2.2 LA RELATION SYNDICAT / PATRONAT

### 2.2.1 LA RECHERCHE DU CONSENSUS

Les syndicats d'entreprise sont la forme d'organisation syndicale dominante au Japon. Ce type de structure diffère des syndicats européens, lesquels sont organisés en fonction de la profession et non de l'employeur. Chaque entreprise japonaise a pour obligation légale de ne pas entraver les droits primaires des employés qui sont au nombre de trois : s'organiser, conduire des négociations collectives et se mettre en grève. Le rôle des syndicats d'entreprise est de maintenir et d'améliorer les conditions de travail des employés. Une enquête réalisée par le *Japanese Institute for Labour Policy and Training* (JILPT) entre le 1<sup>er</sup> juillet 1999 et le 30 juin 2002 a ainsi montré que la grande majorité des syndicats ont mené des négociations concernant la gestion de carrière (72,9% des syndicats), les horaires de travail (72,8%) et le niveau des salaires (72,6%).

Selon une étude sur les relations du travail rédigée par le Pr. Hiroyuki FUJIMURA (Université de Hōsei) et publiée fin 2006 dans la revue trimestrielle « *Japan Labor Review* » par le JILPT, le Japon est connu pour avoir construit une relation stable entre les syndicats et les employeurs. Leur but commun serait de partager activement toutes les informations liées aux fonctionnements de l'entreprise afin de contribuer à l'amélioration de la compétitivité des firmes japonaises. Ce consensus est notamment perceptible dans l'institutionnalisation de la pratique du *Shuntō* (littéralement « offensive du printemps »), qui désigne les négociations salariales se déroulant chaque année au début du mois de mars, depuis 1956, entre les syndicats et les entreprises. Le *Shuntō* est par essence un effort collectif afin d'établir un dialogue plus flexible entre les syndicats et les employeurs, permettant aux deux forces de mener des discussions ayant attiré à la réévaluation du niveau des salaires, mais également d'engager des débats sur l'environnement économique, la politique de l'emploi et l'amélioration de la compétitivité des entreprises dans un contexte de concurrence internationale. Le *Shuntō* est un rendez-vous particulièrement important dans les principaux secteurs de l'industrie japonaise et notamment ceux de l'automobile et de l'électronique. Ses résultats, largement relatés dans les médias japonais, sont réputés impacter l'évolution des conditions de travail dans les PME.

#### A propos des relations entre la direction et les syndicats

**M. Didier TRESARRIEU (Executive Vice President And Coo – Lafarge Aso Cement Co., Ltd.) :**  
« Dans notre entreprise, nous avons trois syndicats, plutôt coopératifs et qui font leur travail, c'est-à-dire qu'ils protègent les intérêts des salariés sans négliger l'intérêt collectif qui est aussi celui de l'entreprise. Je ne nie pas que la notion de rapport de force existe parfois lourdement au Japon, mais ce que je vois ici, dans le secteur où je suis, c'est qu'il n'y a pas de blocages. Quand il a été nécessaire de restructurer la société et même la structure régionale de production, il a été possible de baisser les salaires et même de créer un système de bonus. De façon générale, ce qui est frappant dans le secteur des matériaux de construction, c'est que les patrons admettent une profitabilité modeste et les syndicats une rémunération également modérée. Sans doute la crise des années 1990 a-t-elle poussée les uns et les autres à sauver ce qui pouvait l'être, mais la cohésion sociale me paraît plutôt forte et les relations sociales plutôt équilibrées. La situation en France me paraît assez différente avec un souci plutôt fort du secteur privé de répondre aux aspirations de son personnel, de prendre des responsabilités et d'être associé à la marche de l'entreprise. Le souci de donner de l'information économique de qualité y est plus développé qu'au Japon, ainsi que le souci du développement des hommes. Dans l'un et l'autre pays, du moins dans les secteurs que je connais, les rapports me paraissent relativement équilibrés et plutôt sains. Je ne peux parler du secteur public ni en France, ni au Japon, mais il me paraît clair que la relation entre le personnel et les consommateurs est de bien plus agréable au Japon, pour le client du rail ou du métro... ».

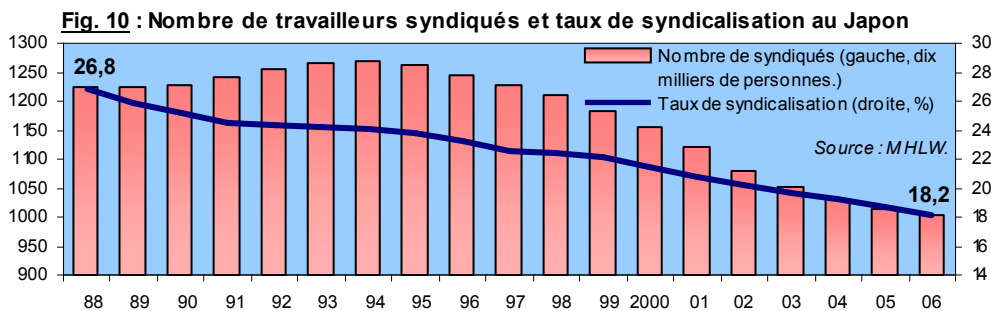
**A propos des relations entre la direction et les syndicats (suite)**

**M. Philippe FAUCHET (President and Representative Director – Sanofi-Aventis K.K.) :**

« Tous nos employés non managers, c'est-à-dire près de 2 200 personnes, soit 70% du total des salariés de Sanofi au Japon, sont automatiquement membres du syndicat qui s'occupe de représenter les salariés. Les liens avec le management se développent à travers des réunions formelles, mais également de manière informelle au jour le jour. C'est cette relation privilégiée, bâtie sur le long terme, qui nous permet d'être crédibles lors des négociations quelles qu'elles soient ».

**2.2.2 LA DIMINUTION DE L'INFLUENCE DES SYNDICATS SUR LA POLITIQUE DE L'EMPLOI**

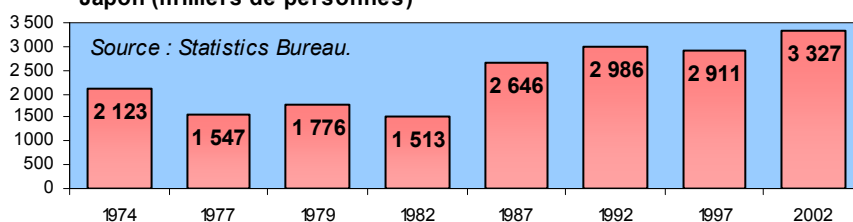
Depuis le milieu des années 1990, des signes remettent en cause la représentabilité des syndicats au Japon. Dans un premier temps, le nombre de syndiqués a diminué de 2,66 millions de personnes entre 1994 et 2006 (-20,9%). Le taux de syndicalisation, qui s'établissait à 34,3% en 1975, n'a cessé de baisser depuis cette date pour atteindre 18,2% en 2006 (-16,1 points – cf. Fig. 10).



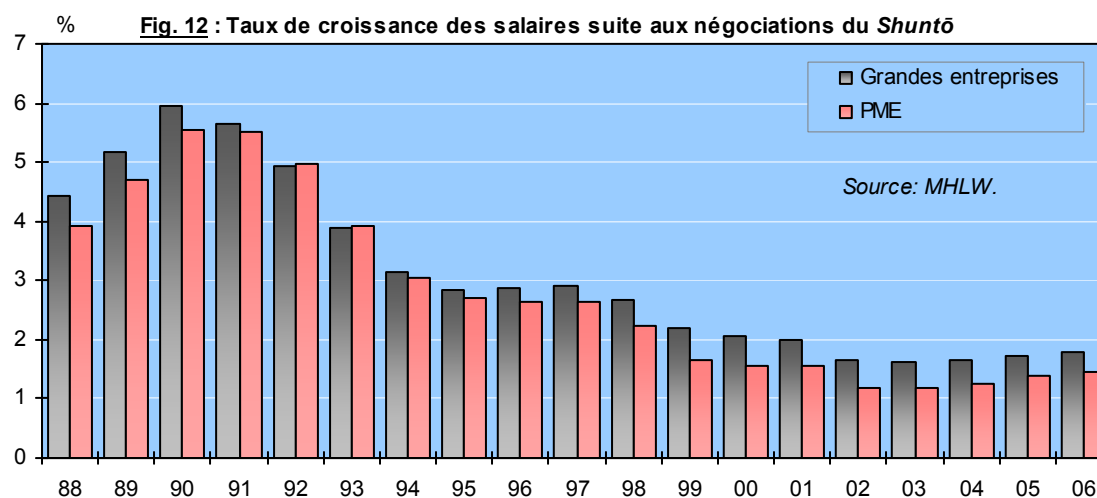
Cette crispation du mouvement syndical japonais est due selon le JILPT à deux phénomènes : d'une part, le développement du secteur tertiaire au Japon n'a pas été bénéfique pour les syndicats en raison du taux de syndicalisation historiquement faible dans les secteurs du commerce et des services (à titre indicatif, les taux de syndicalisation dans la restauration et la distribution étaient respectivement de 3,2 % et 10,1% en 2006), d'autre part parce que la diversification des formes d'emploi s'est traduite par un accroissement du nombre d'employés « non réguliers » (cf. 1.2.2), lesquels ne sont pas ou peu pris en compte dans la politique des syndicats d'entreprise. Un autre facteur pourrait être le départ à la retraite des seniors, habituellement plus présents dans les organisations syndicales que les jeunes.

Ensuite, le rôle traditionnel des syndicats est de transmettre les plaintes et les demandes des travailleurs, sans risque de mutation ou de licenciement pour ces derniers, du lieu de production jusqu'à la direction. Ce fut une réussite puisque le nombre de salariés ayant changé d'emploi dans l'année avait diminué de 28,7% entre 1974 et 1982 (cf. Fig. 11). Mais les syndicats ne jouent plus leur rôle de réduction du turnover dans les entreprises. Le nombre de salariés ayant changé d'emploi a ainsi plus que doublé entre 1982 et 2002, passant de 1,5 à 3,3 millions d'individus. En d'autres termes, la fonction des syndicats en tant que représentant des intérêts des travailleurs s'est affaiblie sous l'impact de la baisse du taux de syndicalisation depuis 1975.

**Fig. 11 : Nombre de salariés qui ont changé d'emploi dans l'année au Japon (milliers de personnes)**



Enfin, après avoir parfaitement joué son rôle dans le processus de répartition de la valeur ajoutée, la pratique du *Shuntō* a décliné dans les années 1990 – les hausses des salaires sont de moins en moins fréquentes et importantes – et sont aujourd’hui remises en cause.



#### A propos du déclin des syndicats

**M. Yves LEGROS (Directeur Général – Danone Japan Co Ltd) :**

« Nous avons des syndicats qui n'étaient pas très positifs quant au rachat par Danone des parts de ses partenaires, ceci à cause de quelques difficultés et conflits qui ont persisté pendant un certain temps, mais les relations se sont améliorées depuis grâce à des dialogues fréquents. A noter que notre syndicat n'est pas suffisamment représentatif de l'ensemble des groupes d'employés, ce qui me pose d'ailleurs problème ».

**M. Norbert LEURET (Managing Director – Zara Japan) :**

« Chez nous, il n'y a pas de syndicat, ni même de pression salariale par rapport au *Shuntō* ».

**M. Michel LACHAUSSEE (Président – Merial Japan Ltd) :**

« Il n'y a pas de syndicat chez Merial. Le *Shuntō* n'est pas non plus une pression sur les salaires malgré la médiatisation des hausses à chaque printemps, parce que les salaires chez nous sont déjà au dessus de la moyenne du secteur au Japon ».

**M. Serge VILLATTE (Président – Rhodia Japan, Ltd) :**

« Nous n'avons pas de réelle pression à la hausse des salaires, même lors du *Shuntō*, car il n'y a pas de représentation syndicale à Rhodia Japan ».

Les déclinés des syndicats et du pacte social japonais n'ont assurément pas permis la création d'un contrepoids efficace face à la politique de l'emploi des années 1990 basée sur la flexibilisation et le recours accru au travail « non régulier ». Aujourd'hui, le vieillissement de la population pose le problème du renouvellement du marché du travail, problème accentué par une partie de la population qui préfère rester « inactive » face à l'extrême précarisation des conditions de travail. Le Gouvernement japonais met alors l'accent sur une politique de création d'emploi basée sur la valorisation du travail et la meilleure adéquation de l'offre et de la demande d'emploi.

## CHAPITRE 3 :

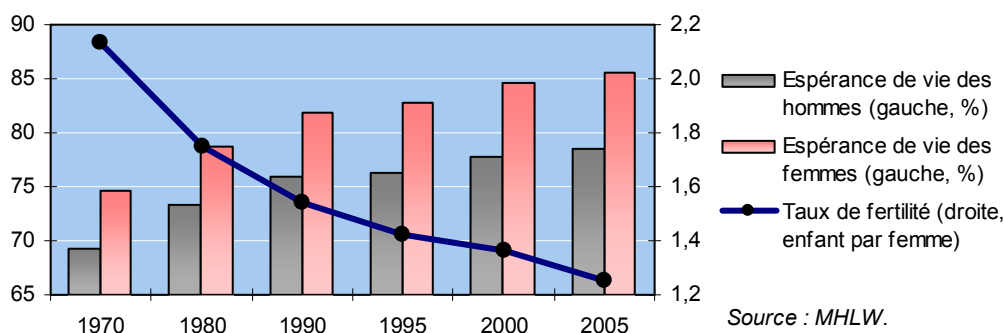
# AUJOURD'HUI FACE AU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION JAPONAISE, LA POLITIQUE DE CREATION D'EMPLOI SE CONCENTRE SUR DES MESURES DE VALORISATION DU TRAVAIL ET D'AMELIORATION DE L'ADEQUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE DE TRAVAIL

## 3.1 LE VIEILLISSEMENT ACCELERE DE LA POPULATION JAPONAISE PROVOQUE UNE CONTRACTION DU MARCHÉ DU TRAVAIL

### 3.1.1 LA POPULATION JAPONAISE A DIMINUE POUR LA PREMIERE FOIS EN 2005

Le taux de fécondité, même s'il a rebondi à 1,32 enfant par femme en 2006, avait atteint son plus bas à **1,26** en 2005 et reste l'un des plus faibles des pays de l'OCDE. L'espérance de vie des Japonais s'établissait à 78,5 ans chez les hommes et 85,5 ans chez les femmes, soit respectivement 9 et 11 années de plus qu'en 1970 (cf. Fig. 13).

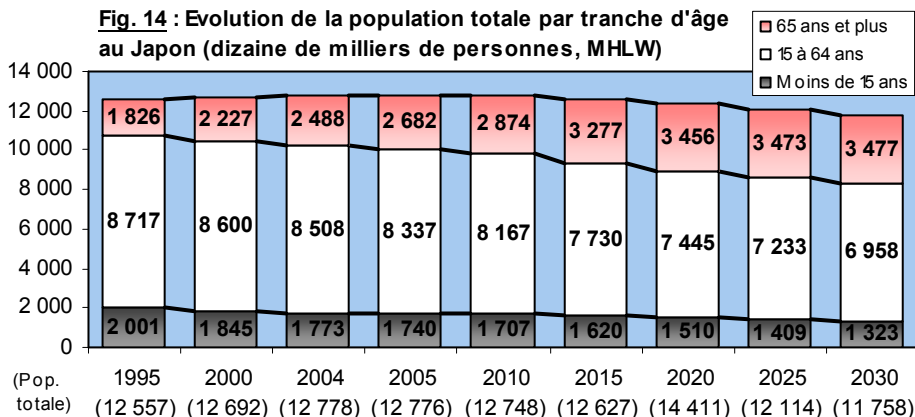
**Fig. 13 : Vieillissement de la population et baisse de la natalité au Japon**



Selon le *National Institute of Population and Social Security Research*, le vieillissement de la population japonaise est beaucoup plus rapide que dans les autres pays industrialisés : la proportion des 65 ans et plus dans la population totale du Japon a doublé entre 1970 et 1995, de 7 à 14%, soit un vieillissement quatre fois plus rapide que celui de la population française (ce passage de 7 à 14% a nécessité un siècle en France, entre 1890 et 1990).

Les perspectives démographiques sont pessimistes : entre 2005 et 2030, la population japonaise devrait diminuer de 7,8% (-10,01 millions de personnes). Les tendances selon les classes d'âge seraient différentes. Les proportions des personnes âgées de moins de 15 ans et de la population en âge de travailler âgée de 15 à 64 ans chuteraient respectivement de 2,3 points, de 13,6% à 11,3% (-4,17 millions) et 6,1 points, de 65,3% à 59,2% (-13,79 millions), ce qui ne pourra pas compenser une stagnation du taux d'activité. Au contraire, la proportion des personnes âgées de 65 ans et plus augmenterait de 8,6 points, de 21,0% à 29,6% (+7,95 millions).

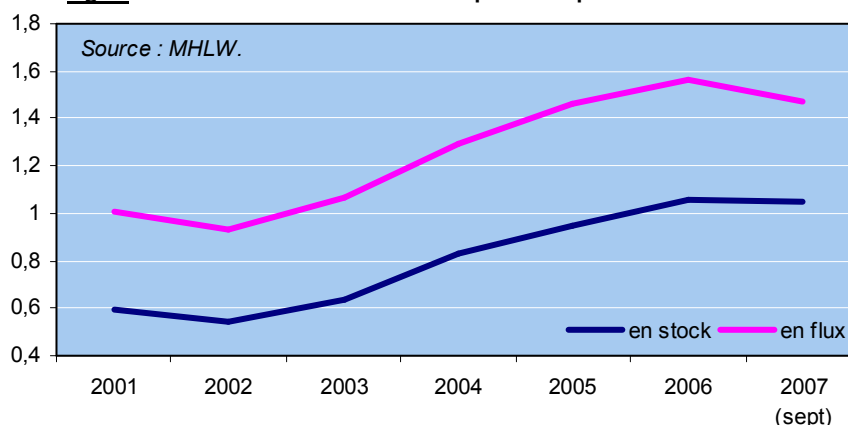
**Fig. 14 : Evolution de la population totale par tranche d'âge au Japon (dizaine de milliers de personnes, MHLW)**



### 3.1.2 DES TENSIONS SE FONT JOUR SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET INQUIETENT LES ENTREPRISES JAPONAISES

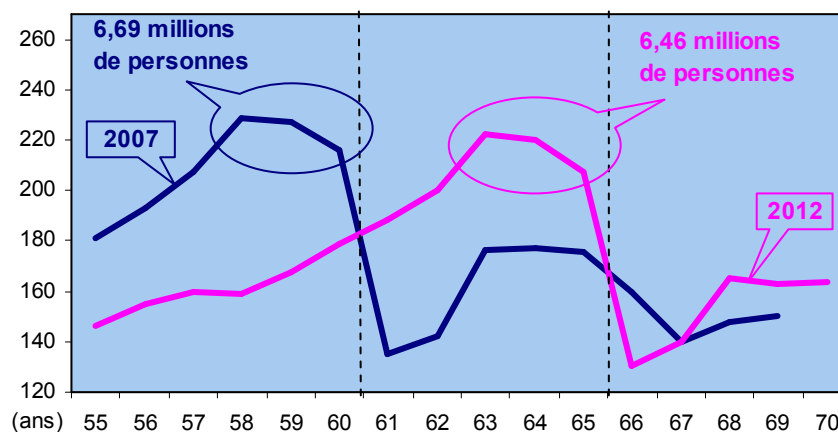
Selon le MHLW, la population active diminue (-3,1% entre juin 1997, son plus haut historique, et septembre 2007) – en rapport au vieillissement – et la pénurie de main d'œuvre a fait sa réapparition en 2006, le ratio « offres / demandes d'emploi » étant depuis supérieur à l'unité (1,06) pour la première fois depuis l'éclatement de la bulle spéculative du début des années 1990 (cf. Fig. 15). En septembre 2007, ce ratio s'établissait à 1,05. En termes de flux, la situation est encore plus dégradée puisque le ratio « nouvelles offres / nouvelles demandes d'emploi » s'élevait à 1,47.

**Fig 15 : Ratio Offres / Demandes d'emploi au Japon**



Ces taux sont amenés à se détériorer à partir de 2007 avec le départ progressif à la retraite des *baby boomers* de la première génération (1947-1949), composée de près de sept millions de personnes âgées actuellement de 58 à 60 ans (cf. Fig. 16).

**Fig 16 : Vieillissement de la génération des baby boomers nés entre 1947 et 1949 au Japon (dix milliers de personnes)**



Source : National Institute of Population and Social Security Research.

Les grandes entreprises japonaises tentent aujourd'hui de se prémunir de la pénurie de main d'œuvre en offrant tout d'abord de meilleurs salaires aux nouveaux jeunes diplômés : *Canon* projette de relever le salaire d'embauche de 10 000 yens (60 euros<sup>16</sup>) pour la première fois depuis quatre ans, pour le porter à 215 000 yens (1 290 euros) en 2007. Le quotidien japonais *Nikkei* signale également que les embauches des étudiants qui seront diplômés en avril 2008 ont commencé en avance cette année, en raison de campagnes de recrutement qui n'ont pu être menées à terme en 2006 faute d'un nombre suffisant de demandeurs d'emploi parmi les jeunes diplômés. Le secteur de l'énergie

<sup>16</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

envisagerait de recruter 2 840 nouveaux diplômés, soit une hausse de 30% par rapport au printemps 2007, et les plus grands groupes bancaires espèrent au total en embaucher 5 400. Les grandes firmes japonaises sont ainsi confrontées à une forte concurrence sur le « marché » des nouveaux diplômés.

#### A propos des difficultés de recrutement

**M. Christian ROMEYER (Directeur Général – Crédit Agricole Asset Management Japan Ltd) :**

« Les emplois temporaires (CDD, intérim et *arubaitō*) représentaient entre 1/4 et 1/3 du personnel du CAAM (120 personnes au total pour le secteur « gestion des actifs »). Mais cette proportion a fortement chuté depuis, à cause d'un "marché très tendu" qui nous oblige à proposer de meilleurs contrats pour garder les employés actuelles et en attirer de nouveaux ».

**M. Laurent DUBOIS (Avocat de Droit Français – Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral) :**

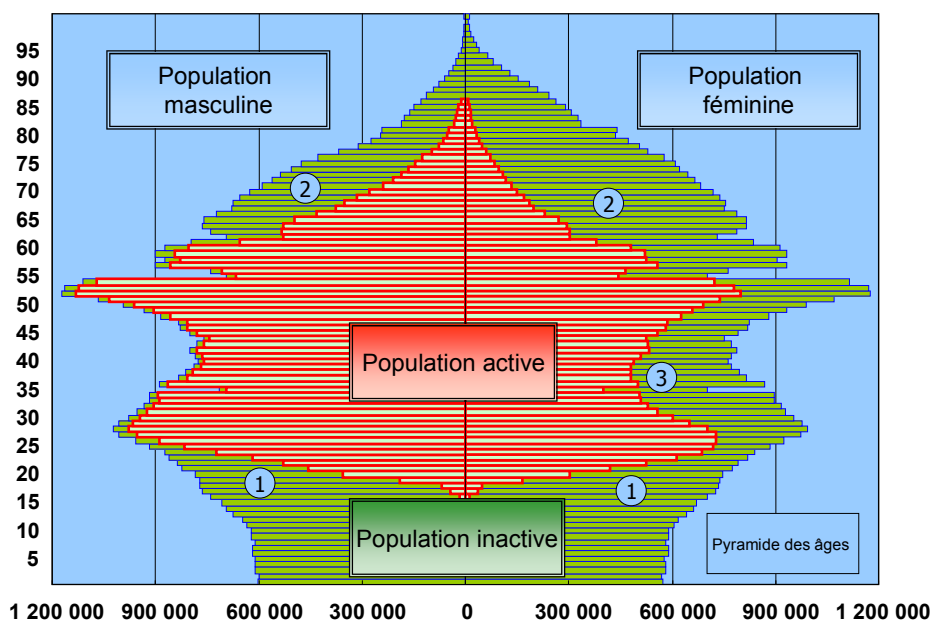
« Il y a un phénomène de rareté de plus en plus grave. Quand on veut embaucher des avocats ou tout simplement des secrétaires, il n'y en a pas ou peu de disponibles. Par ailleurs, il faut s'attendre à une pression sur les salaires en raison du faible taux de chômage et du vieillissement, d'autant plus que le deal actuel (acceptation d'un faible salaire contre l'assurance d'un emploi) ne va pas durer avec la pénurie de main d'œuvre ».

**M. Michel THEOVAL (Président – Thalès International Japan KK) :**

« Nous avons vraiment du mal à embaucher des gens compétents, on essaie tous les moyens à notre disposition : réseaux, agences de recrutement, la CCI. En temps qu'entreprise étrangère relativement peu connue, nous n'avons pas accès aux jeunes diplômés. Ils n'ont aucune idée de ce qu'est une entreprise étrangère. Ce qu'ils veulent, c'est une entreprise japonaise renommée avec des gros buildings ; ils ont peur de l'inconnu. Et de toute manière, ces jeunes ne savent rien faire et n'ont absolument aucune expérience. Donc nous recrutons le plus souvent au niveau *mid-career*, ce qui n'est pas toujours facile non plus car il faut comprendre pourquoi ces gens changent d'entreprise ; on n'est certain ni de leur niveau d'anglais, ni de leur expérience... ».

En observant la pyramide des âges ci-dessous (cf. Fig. 17), nous pouvons remarquer que la solution contre l'apathie du marché du travail pourrait être l'apport des jeunes, des seniors et des femmes qui restent en marge de celui-ci. Cependant, le recours toujours d'actualité à l'emploi « non régulier » n'améliore pas l'attrait du marché du travail auprès de ces populations.

**Fig. 17 : Répartition de la population par âge et par sexe en 2000. Les jeunes (1), les seniors (2) et les femmes (3) restent en retrait du marché du travail**



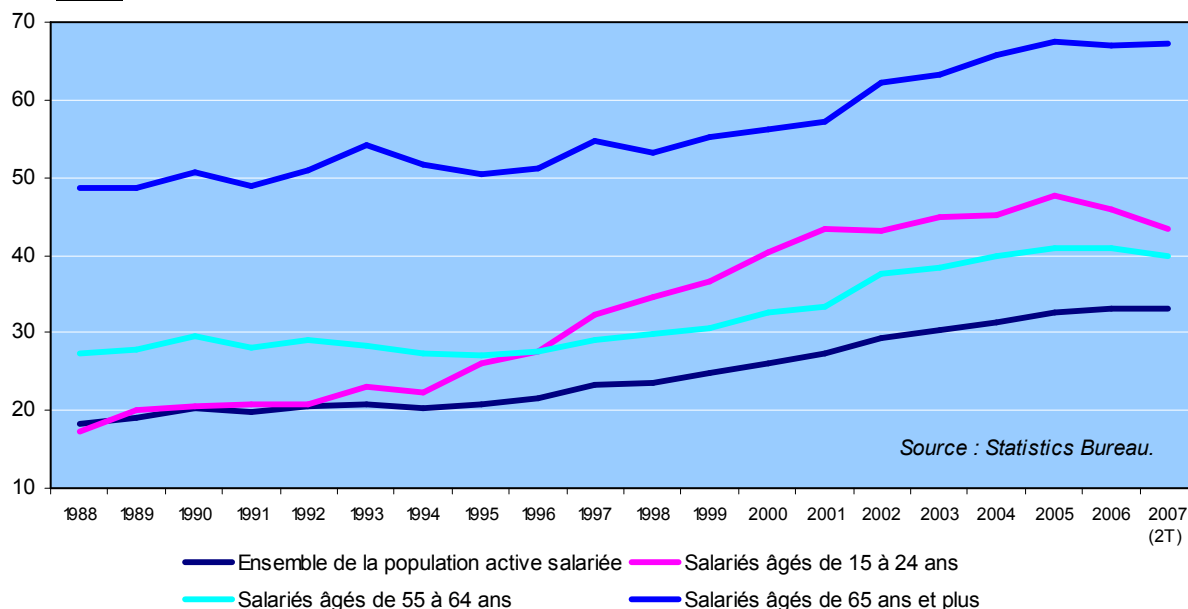
### 3.2 LES JEUNES, LES SENIORS ET LES FEMMES SOUFFRENT PARTICULIEREMENT DU RECOURS ACCRU AU TRAVAIL « NON REGULIER »

Le taux d'activité<sup>17</sup> n'a cessé de baisser depuis 1997 (-3,3 points, de 63,7% à 60,4% en 2006). Ce sont notamment les jeunes, les seniors et les femmes qui éprouvent des difficultés à s'insérer dans le marché du travail en raison d'un travail de plus en plus précaire.

#### 3.2.1 LES EMPLOIS DES JEUNES SE PRECARISENT

L'entrée dans la vie active à partir de la fin des années 1980 des jeunes issus du second *baby boom* (1971-1974) fut difficile : beaucoup ont été contraints d'accepter des emplois précaires dans un contexte de ralentissement de l'économie, d'autant plus que leur grand nombre a rendu plus difficile leur recherche d'emploi. Au 2<sup>nd</sup> semestre 2007, 43,5% des personnes âgées de 15 à 24 ans avaient ainsi un contrat « non régulier », contre 17,2% en 1988. Il s'agit de la plus forte hausse par rapport aux différentes classes d'âge, leur proportion ayant plus que doublée (*cf. Fig. 18*). Il faut également noter que le taux de chômage, s'il est de 4% en septembre 2007, reste de 8,7%, soit plus du double, chez les jeunes.

**Fig. 18 : Part des employés non réguliers dans la population active salariée par tranche d'âge au Japon (%)**



Le taux d'activité des jeunes âgés de 20 à 24 ans a diminué de 4,8 points, passant de 74,1% en 1995 à 69,3% en 2005. Le phénomène social des NEETs (*Not in Education, Employment or Training*), né à la fin des années 1980, pourrait expliquer cette baisse de la participation des jeunes à la population active : les personnes âgées de 15 à 34 ans, qui ne sont « ni à l'école, ni dans le monde du travail, ni dans un programme de formation professionnelle » sont généralement non satisfaits des options et des opportunités offertes pour leur avenir, et se tiennent ainsi à l'écart des formes traditionnelles d'insertion sociale. Leur nombre était estimé par le MHLW à 620 000 personnes en 2006, même si beaucoup d'observateurs pensent que ce chiffre est sous évalué et qu'il s'élèverait selon eux à au moins deux millions. Le rejet du marché du travail des NEETs trouve également un écho chez les *freeters* (*cf. 1.2.2B*).

<sup>17</sup> Taux d'activité = (Population active / Population en âge de travailler) \* 100 (N.B. : au Japon, la population en âge de travailler comprend les personnes âgées de 15 ans et plus, sans limite supérieure).

### 3.2.2 LA SITUATION DES SENIORS S'AGGRAVE

La part des personnes âgées de 55 à 64 ans et qui exercent un emploi « non régulier » a progressé de 12,7 points entre 1988 et le 2<sup>nd</sup> semestre 2007, passant de 27,3 à 40,0% (cf. Fig. 18). Mais le recours au travail « non régulier » touche surtout les travailleurs à partir de 65 ans<sup>18</sup> : la proportion de l'emploi « non régulier » s'établit à 67,3%, soit une hausse de 18,7 points depuis 1988. Le taux d'activité des personnes âgées de 65 ans et plus, même s'il est l'un des plus élevés au monde, a ainsi diminué de 3,5 points en un peu plus de dix ans, passant de 24,2% en 1996 à 20,7% en septembre 2007 et traduisant également le moindre attrait des seniors pour le marché du travail.

Cette précarité de l'emploi des seniors s'explique par ailleurs par les spécificités du système des retraites au Japon : si l'âge de la retraite est fixé à 60 ans par la quasi-totalité des entreprises japonaises<sup>19</sup>, le versement de la pension dans son intégralité n'intervient qu'à partir de 65 ans (cf. 1.1.3B), obligeant les salariés à poursuivre leur activité, soit dans un poste subalterne dans la même entreprise, soit à l'extérieur, très souvent dans un emploi « non régulier ». Une étude réalisée en 2005 par le MHLW montre que 29,8% des entreprises japonaises ne proposaient pas de nouveau CDI à leurs employés lorsqu'arrivait l'âge de la retraite.

#### A propos de la faible employabilité des seniors sur le marché du travail

##### Mme Noëlle COLIN ASANO (*President and CEO – Celine Japan*) :

« Même si mon équipe s'est montré réticente, on a fait un essai avec un senior que l'on a recruté dans les bureaux pour ce qu'il savait faire. Ce fut malheureusement un échec car nous étions tombés sur quelqu'un qui n'avait pas les compétences qu'il clamait. Je pense que c'est malgré tout un bon système de recruter des seniors pas chers et flexibles car ils sont peu demandés sur le marché du travail. J'essaie de retenter l'expérience en expliquant tous les avantages qu'on peut en retirer, mais les réticences déjà présentes lors du premier essai se font plus fortes dans mon équipe depuis cet échec ».

### 3.2.3 LES INEGALITES ENTRE HOMMES ET FEMMES PERSISTENT

Le travail des femmes est majoritairement synonyme de précarité : selon une enquête réalisée par le MHLW en 2003, 55,6% des femmes salariées travaillaient en tant qu'employés « non réguliers », contre seulement 20,0% des hommes. Elles représentaient à elles seules 65,8% de la population de travailleurs « non réguliers ». Inégale devant le type d'emploi, la situation des femmes l'est également dans la rémunération. Le revenu mensuel moyen d'un employé régulier féminin ne représentait que 64,2% de celui d'un homme en 2005, soit 1,6 point de moins que l'année précédente.

En septembre 2007, le taux d'activité des femmes était de 48,6%, contre 73,3% pour les hommes et 60,6% pour l'ensemble de la population. Le taux d'emploi<sup>20</sup> des femmes diplômées de l'université était d'environ 63%, contre 82% pour la moyenne OCDE en 2006. Ce faible taux d'activité féminin s'explique par un facteur culturel, les femmes étant amenées à se retirer du marché du travail après leur mariage ou lors de la naissance de leur premier enfant (soit, en général, entre 30 et 39 ans – cf. Fig. 19). Selon une enquête réalisée par le MHLW en 2001, 73,5% des femmes avaient une occupation professionnelle un an avant la naissance d'un enfant, mais seules 32,2% d'entre elles avaient repris un emploi six mois après leur accouchement. L'insuffisance d'institutions publiques,

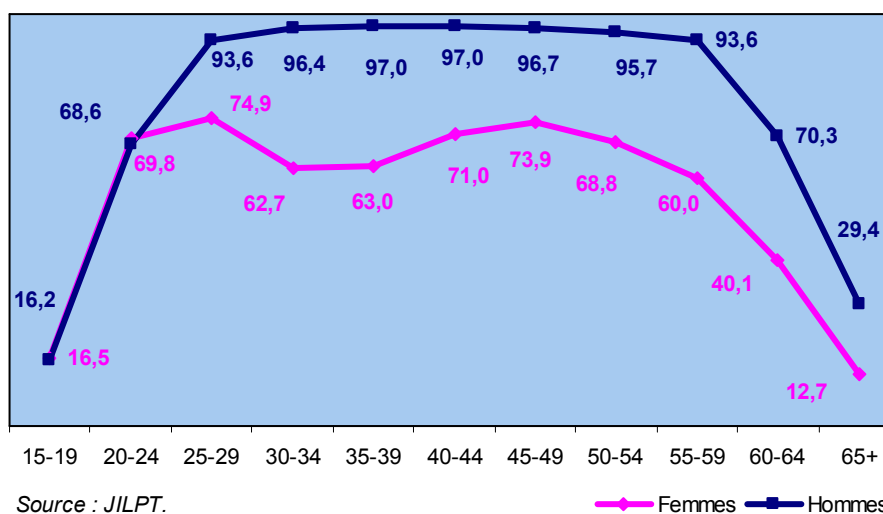
<sup>18</sup> Le taux d'activité des hommes âgés de 65 à 69 ans au Japon est parmi le plus élevé de l'OCDE, à 30%.

<sup>19</sup> L'âge minimum légal de départ à la retraite est augmenté au même rythme que l'âge d'éligibilité à la pension de retraite de base à taux partiel (63 ans en 2007 – cf. 1.1.3B), mais des dérogations permettent aux entreprises de fixer l'âge de départ à la retraite à 60 ans. Selon une enquête réalisée en 2005 par le MHLW, 91,1% des entreprises fixaient ainsi l'âge de la retraite à 60 ans.

<sup>20</sup> Taux d'emploi = (Population active occupée / population âgée de 15 à 64 ans) \* 100.

comme les crèches, mais également le déniement du recours à des soutiens extérieurs semblent être à l'origine de ce constat.

**Fig. 19 : Taux d'activité par sexe et par tranche d'âge en 2005 (%)**



Concernant le travail précaire des femmes, la rigidité des employeurs ne permet pas aux femmes de retrouver facilement un poste : confrontées à des difficultés de réinsertion sur le marché du travail vers l'âge de 40 ans une fois les enfants devenus autonomes, les femmes doivent souvent se contenter d'un emploi précaire.

#### **A propos du retour à l'emploi des mères de famille**

**M. Laurent DUBOIS (Avocat de Droit Français – Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral) :**

« Il y a une forte incitation dans les entreprises japonaises à ce que les femmes ayant un enfant ne reprennent pas leur travail. Non sans cynisme, elles trouvent en plus un avantage à ce que les femmes ne reviennent que dix ans plus tard à un moindre salaire ».

**Mme Noëlle COLIN ASANO (President and CEO – Celine Japan) :**

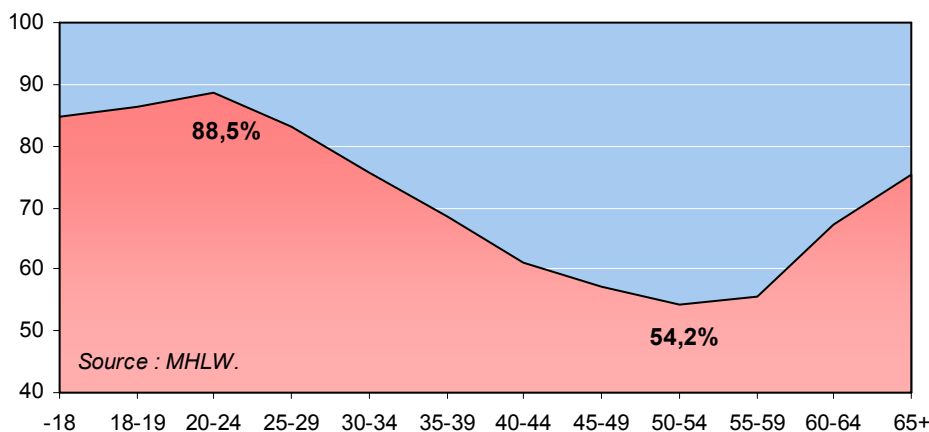
« Nous ne sommes pas souvent confrontés à des cas de grossesse. On a eu 3 cas au management (où 70% du personnel est féminin) : la première est revenue et a demandé à travailler à temps partiel pour s'occuper de son enfant et avoir plus de temps pour elle-même. Après trois ans à mi-temps sur le même poste qu'elle avait avant sa maternité, elle ne travaille plus chez Céline mais fait parfois quelques missions spécifiques pour notre compte, car elle a besoin de cette stimulation liée au travail. La seconde a décidé de partir d'elle-même car elle ne s'entendait pas trop avec son supérieur hiérarchique. Je l'ai ensuite rappelée moi-même et elle a commencé à retravailler 2, puis 3 jours par semaine, au même poste que précédemment. Dans le troisième cas, il s'agissait d'une responsable de boutique qui a prolongé de 8 mois son congé de maternité en raison d'un problème de crèche. Nous lui avons gardé son poste pendant tout ce temps, mais elle a aussi décidé de revenir en tant que simple vendeuse, et elle aussi à temps partiel ».

**M. Serge VILLATTE (Président – Rhodia Japan, Ltd) :**

« Le cas de figure habituel est celui du non-retour de nos assistantes commerciales : elles se marient, sont amenées à se déplacer en raison du travail de leur mari ou sont pressées par ce dernier de quitter leur emploi. En tant que filiale d'une société étrangère, Rhodia Japan emploie un personnel un peu atypique (qui font le choix de ne pas travailler dans une entreprise japonaise) et si besoin, met en place des dispositions assez souples : on a l'exemple récent d'un congé parental de plus d'un an, avec remplacement temporaire par un Volontariat International en Entreprise (VIE) ».

Au niveau salarial, l'interruption d'activité des Japonaises à partir de 30 ans explique dans un premier temps l'écart de revenu avec les hommes, puisque ces derniers ont accumulé plus d'années d'expérience tout au long de leur carrière. En début de carrière, le salaire mensuel moyen d'un employé régulier féminin âgé de 20 à 24 ans représente ainsi 88,5% de celui d'un homme de la même tranche d'âge, contre 54,2% entre 50 et 54 ans.

**Fig. 20 : Ratio du revenu mensuel moyen des femmes sur celui des hommes par tranche d'âge en 2005 au Japon (employés réguliers, en %)**



La seconde raison concerne le niveau d'éducation sur lequel est calculé une partie du salaire d'un employé régulier : En 2002, seuls 12,3% des salariés féminins ont été diplômés de l'université, contre 31,5% chez les salariés hommes. Même à poste égal et avec une ancienneté qui diffère peu, une vendeuse âgée en moyenne de 36,9 ans et avec 6,6 années de service gagnait en 2005 188 000 yens (1 370 euros), contre 270 000 yens (1 970 euros) pour un homme âgé de 35,3 ans avec 8 ans de service, soit 30,4% de moins<sup>21</sup>.

#### **A propos des inégalités salariales entre homme et femme**

**Yves LEGROS (Directeur Général – Danone Japan Co Ltd) :**

« Nous avons des résistances à appliquer une non discrimination en fonction de l'âge, mais également du sexe, pour ce qui est de la rémunération. Les femmes étaient moins rémunérées pour un poste équivalent, et leurs supérieurs cherchaient toutes sortes d'excuses possibles pour ce traitement, comme le niveau d'éducation ou la performance moindres par exemple. Après vérification, ce n'était pas le cas... J'essaie d'empêcher cette discrimination. Les systèmes de rémunération et de gestion de carrière sont de plus en plus basés sur la performance et le potentiel de développement ».

Enfin, la difficulté des femmes à faire carrière au Japon se traduit par l'occupation d'emplois d'exécution, moins bien rémunérés : les employées de bureau, ou *Office Ladies*, ont toujours comme principales fonctions d'assister leurs supérieurs hiérarchiques masculins, les postes à responsabilité plus rémunérateurs étant réservés aux hommes. Selon M. Jun'ichi GOTO, professeur de l'Université de Kobe, moins de 10% des Japonaises ont un poste de managers, contre plus de 40% des femmes aux Etats-Unis. Il ajoute que 45,2 % des Japonais ont affirmé en 2004 que la place de la femme était au foyer.

Devant la contraction du marché du travail et le retrait volontaire ou non de ces populations de la vie active, le Gouvernement se pose la question du renouvellement de la main d'œuvre afin que ces tendances ne pèsent pas sur la croissance économique.

<sup>21</sup> Etude publiée dans le "Japan Statistical Yearbook 2007" par le Ministry of Internal affairs and Communications (MIC).

### 3.3 L'ETAT JAPONAIS S'EST LANCE DANS UNE POLITIQUE DE VALORISATION DE DU TRAVAIL ET DE MEILLEURE ADEQUATION DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE D'EMPLOI

#### 3.3.1 LE PROGRAMME CHALLENGE AGAIN

Selon M. Yuji YAMAMOTO, Ministre des Services Financiers en charge du programme « *Challenge Again* », il est temps de donner une seconde chance aux catégories qui subissent particulièrement la dualité croissante du marché du travail. La part des emplois précaires dans la population active salariée a quasiment doublé en vingt ans, et leur situation s'est aggravée notamment chez les *freeters*, les seniors, les femmes et en général toutes les personnes ne retrouvant pas rapidement un emploi. En réduisant les inégalités existantes sur le marché du travail, le programme « *Challenge Again* », proposé dès 2006 par le Gouvernement de l'ancien Premier ministre M. ABE, a pour but de réinsérer durablement ces populations dans l'économie japonaise afin de compenser la baisse de la population active (-3,1% depuis juin 1997). Même s'il semble sous-doté, le budget qui lui est réservé est en hausse de 11% en 2007 à 63,4 MdJPY (381 MEUR<sup>22</sup>).

#### A. DEVELOPPER LES COMPETENCES DES JEUNES

Le développement de compétences spécifiques chez les jeunes travailleurs leur permettant de décrocher un emploi constitue un enjeu d'importance pour l'économie japonaise. Cependant, les écoles et universités n'offrent à leurs étudiants qu'une formation généraliste peu en rapport avec le marché du travail, lequel évolue avec l'accélération des innovations technologiques. Il existe bien des lycées proposant des programmes spécialisés en commerce ou liés à l'industrie, mais la grande majorité des élèves préfère s'orienter vers la voie générale. C'est pourquoi le rôle de la formation au sein des entreprises a toujours été essentiel lors de l'entrée des jeunes diplômés dans la vie active. A défaut de l'école, il est nécessaire que les autres institutions publiques ciblent les nouveaux besoins spécifiques du marché du travail et proposent aux jeunes d'acquérir des compétences jugées utiles, pour ainsi être recrutés plus efficacement par les entreprises.

Le budget alloué au programme *Action Plan to Ensure Independence and Challenges for Young People* sera de 31 MdJPY (186 MEUR) en 2007. Révisé en 2005 et s'insérant dans le programme *Challenge Again* depuis 2006, ce programme destiné en priorité aux jeunes a pour finalité de cibler chaque année 250 000 *freeters* afin de leur trouver un emploi « régulier », et de faciliter de manière générale la transition entre l'école et le monde du travail à travers cinq mesures :

- *Hello Work - Job Cafés* : le développement des *Hello Work - Job Cafés* qui permet de s'adresser plus facilement à une population réputée rétive aux dispositifs traditionnels de recherche d'emploi.
- Le *Regional Young People Support Station* met à la disposition des jeunes un réseau de contacts régionaux à travers différents forums organisés par *Hello Work* et avec la coopération des professionnels. Des conférences et entretiens personnels ont ainsi lieu et doivent aider les participants à trouver un CDI.
- Le *Trial Employment Project for Youth* permet à un jeune diplômé de l'université à la recherche d'un emploi de bénéficier d'une période d'essai de trois mois, qui devrait déboucher sur un CDI. Les entreprises privées qui souhaitent participer à ce programme bénéficient d'une aide financière de l'Etat japonais. Selon le MHLW, 80% des jeunes ayant suivi jusqu'à son terme cet essai de trois mois ont obtenu un CDI à temps plein.

---

<sup>22</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

- Le *Dual System in Japanese Style* est une formation en alternance d'une à trois années destinée aux jeunes et notamment aux *freeters*. Elle se déroule à la fois en entreprise et dans des écoles de formation afin de permettre aux employés « non réguliers » de compléter leurs diverses compétences et qualifications.
- Le *Self-support School for Young People* a pour but, au travers d'expériences pratiques en entreprise sous la responsabilité des professionnels, de stimuler la confiance et la motivation des jeunes.

Par ailleurs et en dehors du *Action Plan to Ensure Independence and Challenges for Young People*, il existe des *Hello Work - Comprehensive Support Center for Student Employment* (1 établissement), *Student Employment Centers* (6) et *Counselling Offices* (40) : ces établissements ont été établis dans le but spécifique de proposer une aide à l'emploi en faveur des nouveaux jeunes diplômés. Ces établissements complètent ainsi les services d'orientation des universités.

**Encadré :**

« *Hello Work*, principal outil du réseau d'agences publiques pour l'emploi »

Il existe près de 600 agences publiques pour l'emploi *Hello Work* dans tout le Japon au 31 mars 2005. Leur principal domaine de compétence est la collecte des offres et demandes d'emploi dans le but de satisfaire au mieux les employeurs d'un côté et les chercheurs d'emploi de l'autre. Un réseau Internet est disponible pour améliorer la rencontre de l'offre et de la demande à travers toutes les régions du Japon. 1 *Hello Work Plaza* est également présent dans chacune des 47 préfectures japonaises depuis 1999 pour permettre aux demandeurs d'emploi d'utiliser eux-mêmes les outils de recherche mis à leur disposition.

Même si la reprise économique l'explique largement, ces mesures ont sans doute contribué à la diminution du nombre de *freeters* (cf. 1.2.2B). Cependant les *freeters* dits « seniors » (âgés de 25 à 34 ans) ne bénéficient pas totalement de ces améliorations. Il faudrait rendre plus flexible le passage d'un emploi précaire à un emploi « régulier »<sup>23</sup> et encourager de même les entreprises à embaucher ces 25-34 ans plutôt que de privilégier exclusivement le recrutement de nouveaux jeunes diplômés. Un effort accru en formation s'avère nécessaire de la part des entreprises pour rendre cette catégorie plus attractive aux yeux des employeurs, comme le prévoit certes le *Dual System in Japanese Style* cité plus haut. Mais cette exigence semble se heurter au management des ressources humaines des entreprises : seulement 2% d'entre elles déclarent que les employés « non réguliers » sont la priorité dans leur politique de formation continue<sup>24</sup>.

**A propos de la baisse du nombre de travailleurs temporaires et de leur accès à la formation**

**Mme Noëlle COLIN ASANO (President and CEO – Celine Japan) :**

« On a aussi des travailleurs temporaires, même si on essaie d'en diminuer le nombre pour augmenter la productivité. Il y a un an, ils représentaient 20% du personnel en boutique, aujourd'hui 10%. Les produits que nous vendons sont effectivement assez techniques, et demandent une connaissance approfondie et une culture de la société qui sont difficiles pour le personnel temporaire d'acquérir ».

L'augmentation du travail précaire chez les jeunes est par ailleurs une des raisons de la baisse de la natalité : les personnes choisissant volontairement ou non un emploi « non régulier » n'ont pas suffisamment de revenu pour quitter leur domicile familial afin de se marier. Ils retardent de même la naissance du premier enfant, voire ne fondent pas de famille du tout.

---

<sup>23</sup> Selon le professeur Toshiaki TACHIBANAKI (Université de Kyoto), le taux de transformation n'est que de 20%.

<sup>24</sup> Etude publiée en 2006 dans le Rapport Annuel sur l'Economie et les Finances Publiques au Japon.

## B. VALORISER LE TRAVAIL DES SENIORS

70,3% des hommes âgés de 60 à 64 ans étaient actifs ou à la recherche d'un emploi en 2003 (30% pour les 65-69 ans), faisant de l'Archipel japonais l'un des premiers pays dans le monde en terme de taux de participation des seniors à la population active (en comparaison, le taux d'activité des hommes âgés de 60 à 64 ans en France était inférieur à 20%, celui des 65-69 ans inférieur à 3%). Pour rappel, 60,3% des employés âgés de 65 ans et plus déclarent rester dans la vie active pour continuer à financer leur retraite<sup>25</sup>. Toutefois, tous ne retrouvent pas un nouvel emploi après l'âge de la retraite fixé par la quasi-totalité des entreprises à 60 ans (cf. 3.2.2) : pour les 60-64 ans, le ratio « offres / demandes d'emploi » s'établissait à 0,64 en 2006.

C'est à cette situation que les pouvoirs publics souhaitent mettre fin, et cela d'autant plus qu'un tiers des sept millions de *baby boomers* a 60 ans en 2007. Les pousser à la retraite aggraverait la pénurie de main d'œuvre aussi bien quantitativement que qualitativement<sup>26</sup>, alors qu'en 2006, 70% des employés dans la tranche d'âge 55-59 ans (les *baby boomers* étaient alors âgés de 57 à 59 ans) souhaitaient continuer à travailler après 60 ans.

- Afin de favoriser l'emploi des seniors, une loi de 2004 impose aux employeurs de préciser clairement les motifs d'une limite d'âge dans l'élaboration d'une offre d'emploi. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006, les employeurs sont également tenus de respecter le « régime d'emploi continu » qui oblige les entreprises à garder leurs salariés de 60 ans et plus s'ils souhaitent rester actifs (cf. 1.1.3B).

Si la situation semble connaître un léger mieux (la proportion des offres d'emploi sans limite d'âge a augmenté de 21 à 43% entre 2004 et 2006), 53,4% des chômeurs de 55 à 64 ans affirmaient encore ne pas retrouver d'emploi en raison de leur âge en 2006.

- Rappel (cf. 1.1.3B) : le Gouvernement repousse progressivement depuis 2001 l'âge minimum légal de la retraite à 65 ans en 2013 et souhaite une hausse conséquente du nombre d'entreprises où les employés resteront actifs jusqu'à 70 ans, pour à terme "créer une société dans laquelle la population pourra travailler sans aucune limite d'âge". En 2007, les subventions aux entreprises où il sera possible de travailler jusqu'à 70 ans s'élèveront à 2,2 MdJPY (13 MEUR).
- *Hello Work - Bank of Human Resources* : 18 *Bank of Human Resources* ont été établies dans les principales villes japonaises afin d'introduire davantage de candidats auprès des PME et de revaloriser le travail des seniors. Les *Bank of Human Resources* se concentrent notamment sur les postes administratifs, spécialisés et techniques.
- *Hello Work - Silver Human Resources Center* : pour les seniors à qui il n'a pas été proposé de nouveaux contrats, le *Hello Work - Silver Human Resources Center* est une organisation publique leur offrant des opportunités pour un emploi à durée déterminée et à mi-temps. Un centre d'accueil est présent dans chaque commune et on compte environ 770 000 personnes ayant bénéficié de ces services durant l'année budgétaire 2005.

---

<sup>25</sup> Etude réalisée en 2004 par le MHLW.

<sup>26</sup> Selon le Pr. Atsushi SEIKE de l'Université de Keio, cette génération née durant le *baby boom* de 1947-1949 est composée de personnes encore en bonne santé, et qui a été confrontée à une forte concurrence tout au long de leur cursus scolaire ainsi que de leur parcours professionnel du fait de leur grand nombre, les obligeant à atteindre de hauts niveaux de compétence pour se démarquer les uns des autres, notamment dans le monde des affaires.

Néanmoins, les emplois précaires rebutent encore une partie des seniors souhaitant travailler certes plus longtemps, mais dans de bonnes conditions. Selon M. Akira ONO, président du JILPT, plutôt que de leur offrir un emploi « non régulier » ou de diminuer irrémédiablement leur salaire s'ils réussissent à renouveler leur CDI, il serait nécessaire d'accélérer le basculement vers un système de rémunération au mérite dans le cas des seniors dont les contrats restent encore basés sur un calcul du salaire par année d'ancienneté. Le découplage entre l'âge et le montant des rémunérations en résultant serait de nature à inciter les entreprises à garder leurs employés âgés qui représentent aujourd'hui un coût important. La promotion de l'emploi des seniors passerait également par un réaménagement de leur temps de travail : la plupart souhaiterait plus de flexibilité sur le nombre de jours et d'heures travaillés tout en continuant à travailler, certes à mi-temps, mais avec un CDI.

### **C. ACCROITRE LE TAUX D'ACTIVITE DES FEMMES**

Les conditions de travail des femmes (*cf.* 3.2.3) incitent peu ces dernières à poursuivre une carrière professionnelle, notamment lors de la naissance du premier enfant. 2,7 MdJPY (16,2 MEUR<sup>27</sup>) seront au total destinés à la relance de l'emploi des femmes dans le cadre du programme *Challenge Again*, ce qui représente une hausse de 40% par rapport à 2006.

- La loi intitulée « *Equal Employment Opportunity Law* » permet essentiellement le règlement de divergences par le « Comité d'Arbitrage des Conflits » au sein des entreprises et l'interdiction d'une discrimination indirecte<sup>28</sup>. Ces mesures doivent encourager les femmes à poursuivre une carrière ou à reprendre leur travail suite à une grossesse. Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2007, une révision de cette loi interdit les mesures discriminatoires contre les femmes enceintes ou élevant un enfant, ainsi qu'une liste de conduites à adopter par l'employeur face au harcèlement sexuel en entreprise.
- Depuis avril 2006, des bureaux *Mothers' Hello Work* ont ouvert dans 12 villes au Japon afin remplacer le service *Hello Work for Support Combining Work and Family*. Ils ont pour mission de proposer un environnement favorable (notamment un emploi stable et des informations complètes sur les garderies) aux mères souhaitant retrouver un emploi tout en élevant leur enfant. L'expansion du réseau *Mothers' Hello Work* à travers tout le pays nécessitera à elle seule 2 MdJPY (12 MEUR) en 2007.

#### **A propos des mesures d'amélioration de l'emploi féminin**

##### **M. Michel LACHAUSSEE (Président – Merial Japan Ltd) :**

« Chez Merial, on ne fait aucune difficulté au moment des grossesses. Mais c'est vrai que peu d'employées ici sont enceintes. L'employée peut reprendre son poste sans aucune modification des précédentes conditions de travail. Nous offrons des jours de congés payés supplémentaires pour que les mères puissent s'occuper d'un enfant malade en âge pré-scolaire. J'essaye d'appliquer une politique favorable à la natalité comme en Europe ».

##### **M. Yves LEGROS (Directeur Général – Danone Japan Co Ltd) :**

« Il est très important pour nous de ne pratiquer aucune discrimination. Nous pouvons aussi nous adapter aux différentes situations. Par exemple, nous permettons aux femmes qui élèvent leur bébé de travailler trois jours par semaine pendant deux ans, avant de repasser à plein temps ».

---

<sup>27</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

<sup>28</sup> C'est-à-dire des régimes ou pratiques sans caractères discriminatoires apparents mais qui pénalisent les femmes, tels qu'une proposition de poste avec certes des perspectives futures de promotion, mais sous condition d'accepter d'éventuelles mutations.

### **A propos des mesures d'amélioration de l'emploi féminin (suite)**

#### **Mme Noëlle COLIN ASANO (*President and CEO – Celine Japan*) :**

« Je me montre très flexible dans les cas de retour à l'emploi des femmes avec enfants. Dans l'ensemble, nous leur proposons toujours de reprendre leur poste, avec lorsque c'est possible des formules spécifiques : le temps partiel par exemple. Il est très important d'accommoder les désirs de chacun, de concilier la vie privée et le travail, dans la mesure où la société n'en pâtit pas. Cela peut même être un véritable atout de reprendre des femmes expérimentées, connaissant bien la société et motivées, surtout dans certains métiers où il y a pénurie de personnel qualifié ».

#### **M. Christian ROMEYER (*Directeur Général – Crédit Agricole Asset Management Japan Ltd*) :**

« Nous avons plus de femmes que d'hommes. Les femmes représentent plus de 50% du personnel. J'ai personnellement misé davantage sur les femmes car elles sont remarquables et qu'elles se bougent. Par ailleurs, elles n'ont pas non plus envie de travailler avec un chef japonais. [...] Leur cadre horaire est souple. Le télétravail est aussi une possibilité. Les salariées reviennent sans problème après leur grossesse, même si elles sont peu nombreuses en comparaison de la catégorie des salariées non mariées âgées de 40 ans ».

#### **M. Laurent DUBOIS (*Avocat de Droit Français – Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral*) :**

« A mon avis, le Gouvernement japonais aura du mal à améliorer l'emploi féminin et à attirer davantage de femmes sur le marché du travail. Il prétend toujours souhaiter la baisse des inégalités, mais en vérité ces dernières vont encore s'accroître à l'avenir ».

## **D. REDUIRE LES INEGALITES QUE SUBISSENT LES EMPLOYES « NON REGULIERS »**

La surprotection des emplois « réguliers » est inversement proportionnelle à l'absence de sécurité des emplois « non réguliers » au Japon. Pour inverser cette tendance, l'OCDE demande au Japon d'assouplir la réglementation des CDI à plein temps, et simultanément d'améliorer le traitement des travailleurs précaires :

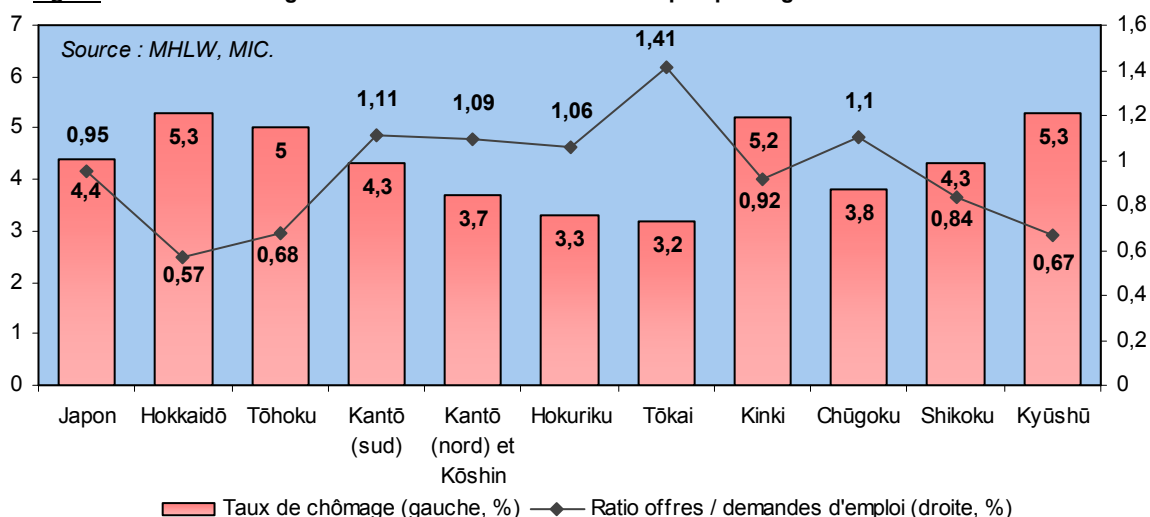
- Votée par la Chambre basse en avril 2007 et approuvée par la Chambre haute le mois suivant, la révision du *Part-Time Work Law* est l'occasion d'inscrire dans un cadre législatif des directives déjà existantes en faveur des *part-timers*, mais que ne suivent pas toutes les entreprises. La loi fixe ainsi le principe de salaire égal pour un même travail, et impose des opportunités de formation équivalentes à celles des employés réguliers.
- Des discussions ont été menées afin d'assouplir les conditions d'accès des travailleurs « non réguliers » au régime salarié d'assurance maladie. Elles devraient permettre aux *part-timers* d'avoir accès au même régime salarié d'assurance maladie que les employés réguliers s'ils cumulent au moins vingt heures travaillées par semaine, et ce quel que soit le nombre d'entreprises où ils sont employés (ce quota horaire est à ce jour réservé au travail effectué dans une seule et même entreprise).
- *Hello Work - Part-Time Job Bank* : ces dernières années ont vu le renforcement des services de *Hello Work* pour mieux s'adapter à la récente diversification des formes d'emploi. Avec 109 établissements placés dans des zones facilement accessibles (ex : gares dans les grandes villes), les *Part-Time Job Banks* ont pour but, comme leur nom l'indique, d'offrir des services davantage en adéquation avec le développement du travail à temps partiel.

### 3.3.2 PAR AILLEURS, LE NIVEAU DU CHOMAGE STRUCTUREL ETANT QUASIMENT ATTEINT, IL DEVIENT NECESSAIRE D'AMELIORER QUALITATIVEMENT LA RENCONTRE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE D'EMPLOI

#### A. REVITALISATION DES REGIONS EN TERMES D'EMPLOIS

Certaines régions japonaises sont en situation de pénurie d'emploi en raison d'une fuite des entreprises vers les régions les plus riches. Cette dévitalisation des régions est un frein à la baisse du taux de chômage. On remarque effectivement que les régions les plus touchées par le manque de travail sont également celles qui souffrent d'un taux de chômage supérieur à la moyenne nationale, comme c'est le cas dans les régions d'Hokkaidō, de Tōhoku et de Kyūshū (cf. Fig. 21). Au contraire, les régions où le taux de chômage est plus faible correspondent aux régions où il existe un surplus d'offres d'emploi par rapport à la demande, comme dans le Kantō, à Hokuriku et dans le Tōkai.

Fig. 21 : Taux de chômage et ratio offres / demandes d'emploi par région en 2004



Pour améliorer la confrontation de l'offre et de la demande de travail, le Japon mise sur la diminution des disparités régionales en termes d'emploi, en encourageant chaque municipalité à créer des emplois et à revitaliser leur économie locale. Pour cela, le Gouvernement japonais a lancé en 2005 un projet intitulé « *Assistance Project for Creating Local Job Opportunity* ». Ce projet est composé d'un programme de fond basé sur la création d'emploi local (*back-up program*), d'un programme promotionnel faisant appel à l'initiative des autorités locales (*package program*) et d'une aide financière pour les *start-up* dans les régions délaissées par les firmes japonaises :

- Le *back-up program* offre aux autorités locales, qui ont pour objectif de créer des emplois dans leur région, l'assistance d'un conseiller expert dans chaque préfecture, l'organisation de séminaires sous la direction du MHLW, et la mise en place à la demande des autorités locales de programmes d'études portant sur les stratégies de créations locales d'emploi.
- Le *package program* est une compétition qui engage plusieurs programmes de créations locales d'emploi, nécessitant donc la bonne volonté des autorités locales. Le Gouvernement japonais choisit parmi les divers programmes en compétition un plan de revitalisation locale qui sera progressivement implanté dans chaque municipalité. Les critères de sélection concernent les opportunités offertes aux demandeurs d'emploi, le développement de la formation professionnelle publique, et les mesures visant à embaucher une population de retour dans leur région natale.

- Le *programme d'aide aux start-up* accorde une aide financière supplémentaire aux *start-up* dans les secteurs que les municipalités ont désigné comme étant les secteurs en pénurie d'emploi. La *start-up* doit être âgée d'au moins trois mois et a l'obligation de recruter au moins deux employés pour pouvoir bénéficier de cette subvention supplémentaire. Le montant de la subvention correspond au tiers du montant qui a été nécessaire pour créer la nouvelle entreprise. Une somme supplémentaire de 300 000 yens (1 800 euros<sup>29</sup>) est allouée si l'un des deux employés engagés a quitté involontairement son précédent poste (licenciement économique, etc).

## B. FLUIDIFIER L'EMPLOI : VERS LA LIQUIDITE DU MARCHÉ DU TRAVAIL

Présentées le 6 avril 2007 lors de la 7<sup>ème</sup> réunion de l'année du *Council on Economic and Fiscal Policy* (CEFP<sup>30</sup>), les réformes structurelles proposées par le Pr. Naohiro YASHIRO (*International Christian University*<sup>31</sup>) visent notamment à améliorer la fluidité de l'emploi.

### Mesures proposées :

1) Une meilleure diffusion des informations sur les emplois et candidatures disponibles serait possible si une partie des services publics d'aide à l'emploi n'était plus seulement supportée par les bureaux *Hello Work*, mais également par des agences de placement privées que le Pr. YASHIRO juge plus à même d'organiser une confrontation non plus quantitative, mais qualitative entre l'offre et la demande de travail.

2) Le Pr. YASHIRO propose également d'encourager la formation continue aux nouvelles compétences, de même qu'un renouvellement des techniques de gestion des carrières dans l'entreprise et l'utilisation du système de salaire au mérite.

### Avantages attendus :

1) une meilleure mobilité horizontale, qui offrirait davantage d'opportunités aux candidats – notamment aux chômeurs et *older freeters* âgés de 25 à 34 ans qui souffrent d'un manque de visibilité sur le marché de l'emploi – d'obtenir un contrat à durée indéterminée (CDI). Alors que la proportion de l'emploi « non régulier » a augmenté de 11,7 points en dix ans (de 20,9% en 1995 à 32,6% en 2005), le taux de mobilité de l'emploi régulier n'a guère évolué à la hausse (+ 2,1 points, de 25,1% à 27,2%)<sup>32</sup>.

2) une plus grande mobilité verticale, qui permettrait aux salariés d'évoluer au sein de la même entreprise autrement qu'à l'ancienneté – une mesure qui permettrait d'ajuster la productivité des travailleurs à leur salaire quand ces deux variables sont aujourd'hui déconnectées. Si le salarié décide de quitter son entreprise faute de possibilité d'avancement, ses nouvelles compétences acquises lors de la formation continue devraient malgré tout diminuer sa période de chômage.

---

<sup>29</sup> 1 yen = 0,0060 euro au 31 octobre 2007.

<sup>30</sup> Le CEFP (<http://www.keizai-shimon.go.jp/>) est un organe-clé de la réforme au Japon. Placé auprès du Premier ministre, il réunit les plus importants ministres du Gouvernement ainsi que des représentants du secteur privé (dont le président du *Keidanren – Japan Business Federation* – et deux professeurs d'université).

<sup>31</sup> Site Internet du *International Christian University* : <http://www.icu.ac.jp/>

<sup>32</sup> Taux de mobilité = [(Nombre d'embauches + Nombre de départs) / Population active salariée] \* 100.

### **A propos des systèmes de rémunération et de gestion des carrières**

#### **M. Yves LEGROS (*Directeur Général – Danone Japan Co Ltd*) :**

« Il est vrai qu'au Japon, dans un grand nombre de sociétés, un jeune employé suit un parcours d'au moins dix ans avant de pouvoir prétendre à des postes à responsabilité, et ceux qui progresseraient plus rapidement que la "normale" ne sont pas très populaires. Les systèmes de rémunération et de gestion des carrières sont chez *Danone Japan* de plus en plus basés sur la performance et le potentiel. Si les moyens de contrôle sont bons, ça se passe bien. Mais il faut faire attention aux erreurs de jugement : on pourrait être accusé de copinage et l'ambiance au travail s'en ressentirait rapidement ».

#### **M. Serge VILLATTE (*Président – Rhodia Japan, Ltd*) :**

« Depuis 6 ou 7 ans, *Rhodia Japan* a introduit dans son système de rémunération un facteur variable basé sur le mérite individuel, même si le schéma est plus faiblement pondéré au Japon qu'ailleurs dans la zone Asie. Ce système représente de 10 à 15 % du salaire annuel, selon les niveaux. L'inflation, quoique faible sur la période récente, a également été intégrée dans la hausse des salaires ... Concernant la gestion des carrières, les évolutions sont lentes et préparées, les promotions légitimées par l'expérience. Cependant les opportunités régionales et des responsabilités *part-time* sur la zone élargissent désormais l'éventail des possibilités. Face à des besoins nouveaux, l'organisation au Japon peut aussi montrer une vraie capacité d'ajustement (ainsi la commercialisation des *Carbon Credits*) ».

#### **M. Didier TRESARRIEU (*Executive Vice President And Coo – Lafarge Aso Cement Co., Ltd.*) :**

« Le système de rémunération « au mérite » progresse petit à petit chez nous, mais ce que les promotions et les augmentations de salaires individuelles impliquent d'individualisation, gêne la personne et son entourage. L'entourage ne comprend pas pourquoi un collègue évolue plus vite, même si il/elle est plus brillant(e), et préfère la promotion à l'ancienneté. L'individu craint que la lumière portée sur sa performance l'isole alors qu'il a besoin des autres. Comme notre secteur et notre entreprise ont été peu exposés à l'internationalisation, rares sont ceux qui voient les avantages d'une gestion des carrières dynamiques pour les individus et pour leur entreprise. Tout cela nous conduit à une gestion déterminée à avancer mais prudente, et à une communication toute en demi-teinte. J'aimerais aller beaucoup plus vite... ».

#### **M. Philippe FAUCHET (*President and Representative Director – Sanofi-Aventis K.K.*) :**

« Nous remboursons 80% des frais de formation qu'engagent nos salariés à l'extérieur jusqu'à 50 000 yens (300 euros<sup>33</sup>) par an par employé, par exemple quand ils décident de s'inscrire dans des cours d'anglais à proximité de chez eux (bien sûr ces formations doivent se faire en relation avec le cadre professionnel). On cherche à motiver nos jeunes. Nous avons un programme de six mois où l'on sélectionne les meilleurs éléments et ils participent deux fois par mois à des ateliers, puis en font des présentations aux *executives*. C'est en les exposant à des postes variés qu'on les motive et qu'ils sont plus adaptables, et ainsi plus rapidement prêt à évoluer au sein de l'entreprise ».

<sup>33</sup> 1 yen = 0,0060 euros au 31 octobre 2007.

## CONCLUSION

Le Japon a montré qu'une politique de flexibilisation de l'emploi pouvait être une réussite : le taux de chômage a diminué et est aujourd'hui proche de son niveau structurel. Mais la passivité – d'autres diront le soutien – des organisations syndicales n'a pas permis de former un contrepoids à cette politique de l'emploi des années 1990, détériorant qualitativement la situation des jeunes, des seniors et des femmes. Le manque d'attrait qui s'en est suivi envers le marché du travail oblige le Gouvernement japonais à mener une politique de valorisation de l'emploi, d'autant plus le vieillissement de la population accélère le rétrécissement de la population active.

Aujourd'hui, les actions menées par le Japon pour redynamiser son marché du travail semblent porter leur fruit : le nombre de *freeters*, a diminué en 2006 pour la 4<sup>ème</sup> année consécutive, passant sous le seuil des 2 millions d'individus à 1,87 million, les taux d'activité des femmes âgées de 35 à 44 ans et des seniors augmente de 1 à 2 points depuis 2006, et 80% des nouveaux contrats signés sont des CDI.

En France, l'échec de la mise en place du Contrat Premier Embauche (CPE), démontre la logique de conflits qui régit les relations entre patronat et syndicats. La flexibilisation du travail pourrait cependant être davantage acceptée par l'opinion publique, à condition que l'État prenne simultanément des mesures de prévention contre une précarisation accrue du marché du travail, contrairement au Japon qui a réagi trop tardivement et qui conduit désormais une politique de réponse.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### OUVRAGES

ARAI Misako et LECHEVALIER Sébastien (2003), *Japon - 20 ans de Politiques de Promotion de l'Egalité Hommes-Femmes au Travail*, 14p., Chronique Internationale de l'IRES n° 86.

BURTLESS Gary (2007), *Globalization and Income Polarization in the Developed Countries*, 43p., The Brookings Institution - ESRI International Collaboration Projects 2006.

DOURILLE-FEER Evelyne (2005), *Chômage et Réformes du Marché du Travail au Japon*, 60p., CEPII.

FARNSWORTH RICHE Martha (2004), *Faible Fécondité et Développement Durable*, 7p., L'Etat de la Planète Magazine – Worldwatch Institute.

FREYSSINET Jacques (2001), *Japon – Une inflexion incertaine de la politique de l'emploi*, 8p., Chronique Internationale de l'IRES n° 70 – mai 2001.

GUENARD Diane et DUBOIS Laurent (2006), *Comment la France peut s'inspirer des bonnes pratiques du Japon pour gagner la bataille de l'emploi et de l'attractivité ?*, 17p., Cotty Vivant Marchisio & Lauzeral.

GOTO Jun'ichi (2006), *Towards Implementation of the restated OECD Jobs Strategy : The Japanese Experience*, 22p, Ministry of Health, Labour and Welfare.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2005), *Japan Labor Review: Diversification of Employment and Human Resource and Personnel Management Issues*, 125p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2005), *Japan Labor Review: The Transition from School to Working Life Issues*, 93p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Japan Labor Review: Current Situations of Work Hours and Vacations in Japan*, 118p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Japan Labor Review: Labor Dispute Resolution System*, 69p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Japan Labor Review: Occupational Awareness and career Guidance for Youths*, 116p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Japan Labor Review: Trends In Disparities*, 146p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Japanese Working Life Profile: 2006/2007 - Labor Statistics*, 94p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2006), *Labor Situation in Japan and Analysis: General Overview 2006/2007*, 135p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2007), *Japan Labor Review: Future of the Performance-based Pay System in Japan*, 116p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING (2007), *Japan Labor Review: Labor Unions in Japan Today and Challenges in Labor Relations*, 158p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

LECHEVALIER Sébastien (2003), *La Resegmentation du Marché du Travail Japonais depuis le début des années 1990 : Inégalités de Sécurité de l'Emploi, Hétérogénéité des firmes et facteurs financiers*, 355p., Ecoles des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE (2005), *Annual Report on Health, Labour and Welfare 2004-2005: Ensuring Social Security in cooperation with Local Actors*, 497p., Ministry of Health, Labour and Welfare.

MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS AND COMMUNICATIONS (2006), *Japan Statistical Yearbook 2007*, 932p., Ministry of Internal Affairs and Communications.

MORISHIMA Motohiro (2007), *Changes in Corporate Human Resource Management and Their Effects on Polarization of Labor Markets in Japan*, 150p., Université de Hitotsubashi - ESRI International Collaboration Projects 2006.

NIPPON KEIDANREN (2006), *The Current Labor Economy in Japan*, 73p., Nippon Keidanren.

NOHARA Hiroatsu (2007), *Recomposition des Emplois en France et au Japon ; Trajectoires Comparées dans la Période des Années 1992-2002 (1<sup>ère</sup> version)*, 17p., Laboratoire d'Economie et de Sociologie du Travail.

ONO Akira (2006), *Enhancement of the Effects of Employment Policies*, 9p., Japan Institute for Labour Policy and Training.

SAITO Shin (2007), *Investigation on the Reconstruction of Central and Local Government Finance in the Declining and Aging Population*, 198p., Université d'Osaka - ESRI International Collaboration Projects 2006.

TACHIBANAKI Toshiaki (2007), *Inequalization Trend and Policy Options in Japan*, 168p., Université de Kyoto - ESRI International Collaboration Projects 2006.

TEICHLER Ulrich (1995), *Education and Starting Work in Japan*, 8p., Vocational and Higher Education Research Centre at the Gesamthochschule of Kassel.

#### **SITES INTERNET** (dernières visites le 26 novembre 2007)

CABINET OFFICE,

<http://www.cao.go.jp> : Comptes rendus des réunions du cabinet office concernant les futures réformes.

JAPAN INSTITUTE FOR LABOUR POLICY AND TRAINING,

<http://www.jil.go.jp> : Données statistiques sur le marché du travail au Japon.

MINISTRY OF ECONOMY, TRADE AND INDUSTRY,

<http://www.meti.go.jp> : Rapports et données statistiques économiques sur le Japon.

MINISTRY OF HEALTH, LABOUR AND WELFARE,

<http://www.mhlw.go.jp/> : Rapports et données statistiques sur le marché du travail au Japon.

STATISTICS BUREAU,

<http://www.stat.go.jp> : Données statistiques dans de nombreux domaines.