

# CRISE ET TRANSFORMATIONS SOCIALES AU JAPON

(hiver 1995)

**Jean-Pierre DURAND**

**Joyce SEBAG\*\***

Ce nouveau travail de recherche sur le Japon<sup>1</sup> s'inscrit dans la continuité du précédent<sup>2</sup> et s'enrichit des réflexions menées sur l'émergence de nouveaux modèles productifs, réflexions menées au sein du GERPISA<sup>3</sup>, ou à l'extérieur<sup>4</sup>, à travers des comparaisons avec des firmes britanniques, américaines ou avec le modèle suédois<sup>5</sup>.

Vu d'Europe, à travers une presse alarmiste qui prend peut-être ses désirs pour des réalités, le Japon est en crise. Il valait la peine de confronter cette représentation à la situation concrète du Japon et aux analyses proposées par des institutions de recherche, des chercheurs et des syndicalistes japonais. La thèse ici défendue est que la crise économique ou la récession ne frappent pas le Japon au même titre que la France malgré un taux de croissance inférieur : le chômage, certainement trois fois

---

\*\* *Professeur de Sociologie, Centre Pierre Naville*

<sup>1</sup> Les travaux de terrain effectués lors de notre séjour à Kyoto et dans l'île de Kyushu en 1995 n'ont pu avoir lieu que grâce à l'introduction dans les usines et à la minutieuse préparation des visites par nos collègues universitaires japonais. Nous tenons donc à les remercier ici pour leur soutien, en particulier Osamu IMADA, Masanori HANADA, Takeshi SHINODA, Koichi SHIMIZU, Hisao ARAI.

<sup>2</sup> J.P. Durand et J. Durand-Sebag. *Les faces cachées du modèle japonais*; Développement Travail et Technologies, Université d'Evry, ronéoté, 1993. Publié en anglais par *Les Cahiers d'Evry* (1995) et par *The Japanese Studies*, La Trobe University, Melbourne sous le titre "The Hidden Face of the Japanese Model", 1996.

<sup>3</sup> Groupe d'Étude et de Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile.

<sup>4</sup> Cf. J.P. Durand (dir), *Vers un nouveau modèle productif ?* Syros, 1993 et R. Boyer et J.P. Durand, *L'Après fordisme*, Syros, 1998.

<sup>5</sup> J.P. Durand (dir), *La fin du modèle suédois*, Syros, 1994.

plus élevé que les chiffres officiels (3,2 %) a des effets beaucoup moins dévastateurs qu'en Europe ou qu'aux États-Unis ; le surplus de la balance commerciale (130 milliards de dollars) y est certainement pour quelque chose.

Pourtant, le modèle japonais tel que nous l'avons précédemment analysé semble déstabilisé, à la fois dans la relation salariale qui le fondait dans sa phase d'expansion et dans l'image rassurante qu'il avait produite et qu'il renvoyait aux Japonais eux-mêmes ; autrement dit, le modèle japonais se transforme lentement, en particulier parce que le choix du capital japonais de favoriser sa valorisation à l'étranger (États-Unis, Asie, Europe) bouscule l'équilibre intérieur (Première Partie : *Crise d'identité japonaise*).

En même temps, ces transformations radicales ne signifient pas l'écroulement du Japon et surtout ces transformations sont lentes, en particulier dans le système productif : les usines visitées restent traditionnelles et l'on montrera comment à travers quelques résultats empiriques (Deuxième Partie : *De quelques usines*).

## **PREMIÈRE PARTIE : UNE CRISE D'IDENTITÉ**

Le Japon vient d'être frappé trois fois : dans sa chair à Kobé, dans ses certitudes lors de l'attentat au gaz sarin à Tokyo, dans sa lente prise de conscience que son modèle socio-économique n'est pas invincible. De fait, la crise économique que subit le Japon (une croissance nulle en 1994 et une croissance réelle de 1,3 % en 1995, bien plus faible que les prévisions de 2,5 %) et ses effets sociaux apparaissent bien moindres qu'on le dit généralement : l'opulence demeure. Mais le Japon est atteint dans son imaginaire ; aujourd'hui il doute de lui-même

Le tremblement de terre du 17 janvier 1995, qui a détruit immeubles et moyens de communication dans la région de Kobé, n'a pas seulement traumatisé le Japon par sa violence (5 300 morts). C'est aussi la lenteur des secours et de leur organisation qui a ébranlé la population japonaise dans sa confiance dans l'administration : un cafouillage entre la Préfecture et le Ministère de la Défense a retardé de plusieurs heures l'intervention de l'armée ; l'acceptation tardive du soutien des équipes de secours spécialisées suisses et françaises s'est compliquée de la mise en quarantaine des chiens suisses par le Ministère de l'Agriculture.

Le Japon était reconnu comme le pays dans lequel la délinquance et l'insécurité des personnes étaient les plus faibles du monde. L'attentat perpétré dans le métro de Tokyo le 20 mars dernier par la secte Aum a mis fin à cette certitude : beaucoup moins d'enfants non-accompagnés prennent le métro aux heures tardives. Le terrorisme, parce qu'il est aveugle, inquiète. La secte Aum aussi. Quoique les sectes religieuses soient un phénomène courant au Japon, celle-ci trouble les certitudes japonaises car en mêlant mysticisme, rationalisme et politique, elle a attiré en son sein les jeunes générations et en particulier des diplômés scientifiques des universités ou des cadres d'entreprises. Tout se passe comme si elle offrait un cadre d'expression à la contestation de la société japonaise que les lieux traditionnels (partis politiques, syndicats, associations para-entreprises,...) ne fournissent plus tandis que les jeunes sont pris d'un malaise existentiel dans une société où tout est déjà prévu, codifié.

## Une reprise économique incertaine

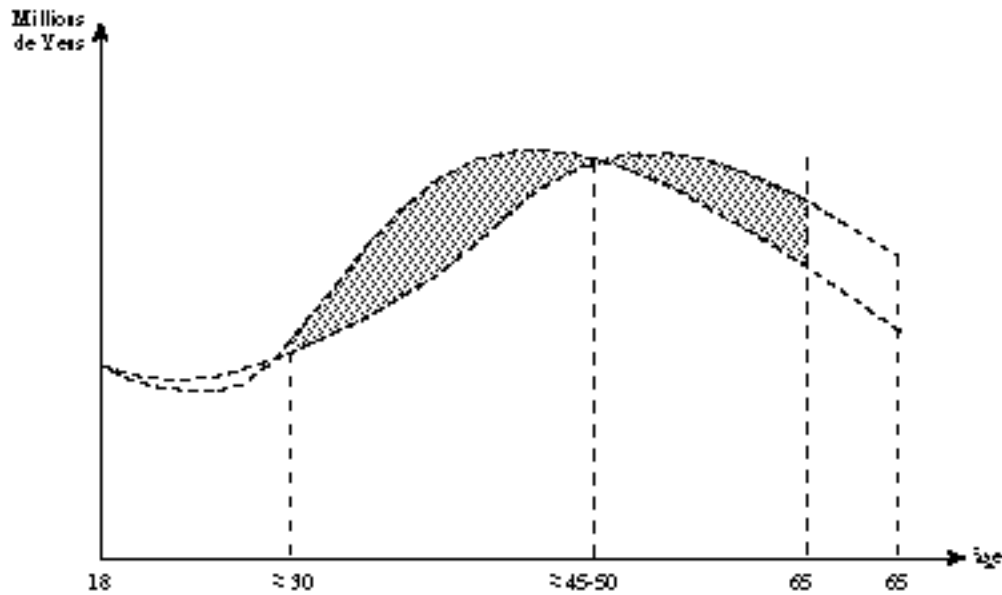
A la suite de l'éclatement de la "bulle financière" en 1991, tandis que la récession mondiale sévissait dans tous les pays industrialisés, le Japon connaissait une crise sans précédent depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. La baisse de la demande intérieure n'était pas compensée par une demande externe pour deux raisons : d'une part la demande des autres pays industrialisés ne croissaient plus, tandis que les *transplants* japonais, installés à l'étranger, satisfaisaient une partie de la demande étrangère.

Or, le système d'emploi japonais, la *relation salariale* japonaise (emploi à vie, salaire à l'ancienneté et mobilité dans le groupe industriel, syndicats d'entreprise) possède des rigidités certaines malgré ce qui a été longtemps écrit sur sa prétendue plus grande flexibilité. En fait, la relation salariale japonaise fonctionne bien en phase d'expansion globale du système<sup>6</sup> mais rencontre quelques difficultés d'adaptation en phase de stagnation. Après avoir épuisé la flexibilité des heures supplémentaires qui ont été largement supprimées, les entreprises ont réduit les *bonus* (primes annuelles équivalent à 3 ou 5 mois de salaires) ou bien les ont payés en nature.

Aujourd'hui cela ne suffit plus et les grandes entreprises procèdent à des réductions d'effectifs en remerçant des salariés —en particulier des cadres— à l'âge de 50-55 ans. Ceux-ci sont encouragés à trouver un nouvel emploi dans une PMI jusqu'à leur retraite (60 ans), où ils reçoivent un salaire inférieur de 30 à 50 % pour un travail souvent plus stressant. Remercier un cadre à 45-50 ans en lui versant un préculé un peu plus élevé que celui il a droit à 57-58 ans (environ deux ans de salaires) coûte de toute façon moins cher à l'entreprise que de le maintenir en place. On peut représenter de la façon suivante les coûts et avantages de la relation salariale japonaise au cours de la carrière d'un salarié d'une grande entreprise :

---

<sup>6</sup> Cf. *Les faces cachées du modèle japonais*, Laboratoire D.T.T., Université d'Evry, 1994, ronéoté.



La courbe 1 représente le salaire versé et la courbe 2 représente la "fourniture de services" du salarié à l'entreprise, elle aussi évaluée en milliers de yens. De 18 à 30 ans, durant la phase d'apprentissage-formation, l'entreprise est perdante mais l'accepte comme un investissement. De 30 à 45 ans elle retire bénéfice de l'échange salarial tandis que toute démission volontaire est découragée : non seulement le pécule est minime avec un redémarrage au point le plus bas pour le salarié dans une autre entreprise, mais la loyauté interdit ce départ à mi-carrière. A partir de 45-50 ans, il n'en est plus de même car il est probable que la fourniture de services soit inférieure au salaire (ouvrier usé par le travail ou cadre peu créatif) et que l'entreprise ait intérêt à se débarrasser du salarié en question. D'où les solutions actuellement en plein développement :

- la réduction pure et simple du salaire de 10 à 30 % par rapport son évolution déjà descendante,
- l'établissement d'un contrat annuel salarié/entreprise reconduit seulement si les objectifs sont atteints.

Ainsi, tout le système des relations professionnelles japonaises est touché car le mythe de l'emploi à vie est entamé.

De plus, une difficulté n'arrivant jamais seule, la très forte hausse du yen réduit la compétitivité de l'industrie japonaise implantée dans l'archipel : l'heure est donc aux délocalisations qui accélèrent les pertes d'emplois. Le chômage a atteint 3,2 % en avril 1995 (environ 2 millions de personnes<sup>7</sup> dans un pays de 125 millions d'habitants) contre 1,9 à 2 % en 1990. Cela est devenu au Japon la preuve chiffrée selon laquelle le système est faillible. Cette situation ne manque pas de satisfaire nombre de commentateurs occidentaux, heureux de voir le Japon partager leurs problèmes : mais la "crise japonaise" n'a rien à voir, dans son intensité, avec ce que nous vivons. Comment pourrait-il en être ainsi là où le Japon dispose depuis plusieurs années d'un solde positif de 130 milliards de dollars de sa balance commerciale ?

L'état des lieux est plus ambivalent : le capital japonais semble avoir trouvé la solution à la poursuite de sa valorisation sans se préoccuper réellement du futur de ses salariés nationaux.

### **La conversion du modèle japonais**

Les premières grandes délocalisations, aux Etats-Unis et en Europe, avaient un objectif commercial : enjamber les barrières douanières (Europe) ou respecter les accords d'auto-limitation des ventes (Etats-Unis pour l'automobile). Elles ont bientôt possédé un deuxième atout : produire à meilleur coût que les unités du Japon, après la hausse du yen de 1985. Dès cette époque, l'industrie électronique japonaise a renforcé ses implantations en Asie. Aujourd'hui le Japon est importateur net de téléviseurs.

Face à la nouvelle augmentation du yen, le mouvement de délocalisations a repris. Ce ne sont plus seulement les grandes entreprises qui s'installent en Asie mais

---

<sup>7</sup> Il faut ajouter à ces chômeurs (qui bénéficient d'une allocation dont la durée dépend du temps travaillé) 2 millions de salariés maintenus dans les entreprises grâce à un soutien étatique et en cours de formation avant leur transfert de poste. Enfin, rappelons que le chômeur est défini comme celui qui n'a pas travaillé plus d'une heure durant la semaine précédant l'enquête. Des institutions privées utilisant la définition du chômage du BIT l'évaluent à 9-10 %.

de plus en plus les PMI sous-traitantes et fournisseurs des unités japonaises, américaines ou européennes des grandes firmes japonaises : il s'agit de réduire au maximum les coûts des composants (électroniques ou automobiles) grâce à une main-d'œuvre bien moins chère qui sait aujourd'hui produire de la qualité.

Il est vrai que la première destination des investissements japonais reste l'Amérique du Nord (nouveaux *transplants* Toyota et Nissan en particulier), mais la tendance lourde est l'accroissement rapide de l'investissement nippon en Asie<sup>8</sup>. Au-delà des traditionnelles implantations en Thaïlande, en Malaisie ou en Indonésie, les investisseurs jouent maintenant la Chine et le Viêt-nam. En Indonésie ou en Thaïlande les grandes entreprises ou des banques comme Sumitomo ont créé des *parcs industriels* qui permettent aux PMI japonaises de démarrer rapidement leurs activités.

Dans le secteur électronique, les firmes japonaises comptent avoir installé environ 50 % de leurs activités à l'étranger et en Asie en particulier (78 % pour Aïwa). Honda a installé une usine de motocyclettes au Viêt-nam. Toyota y ouvrira bientôt une unité de montage automobile. Mazda, firme la moins implantée à l'étranger, pourrait s'installer en Thaïlande. A moyen terme la majeure partie des petites cylindrées japonaises sera construites en Asie. A la demande des pays d'accueil, les firmes s'associent avec le capital local et transfèrent une partie de leur savoir-faire, tout en évitant de créer de nouveaux concurrents qui s'autonomiseraient. L'enjeu, selon les firmes japonaises elles-mêmes, consiste à conserver les activités à haute valeur ajoutée sur le sol japonais tout en maintenant une avance technologique qui décourage les nouveaux compétiteurs éventuels.

Ainsi, le capital japonais s'appuie sur un handicap (le yen fort) pour fonder une stratégie à long terme qui le renforce : en investissant en Asie, parce que la main-d'œuvre n'y est pas chère, il contribue à développer des marchés dont il sera le

---

<sup>8</sup> Il faudrait aussi parler de la délocalisation des activités R et D dans les technologies de l'information des grandes firmes de l'électronique japonaise vers l'Europe et les Etats-Unis. Mais comme l'écrit *The Nikkei* (12 juin 1995), la logique de délocalisation est différente, il s'agit ici d'être proche des lieux de créativité dans des technologies extrêmement pointues.



premier bénéficiaire puisqu'il y est déjà présent ! Ce qui fera vraisemblablement du capitalisme japonais le plus puissant des capitalismes dans moins de trois décennies.

Si le capital japonais a trouvé des solutions à la crise de sa valorisation (la majorité des firmes feront des bénéfices en 1995 malgré une faible croissance de 1,3 %), qu'en est-il du système de relation salariale qui a conduit le capitalisme japonais à sa maturité ?

L'emploi à vie est déstabilisé : la presse rapporte quotidiennement des cas de salariés remerciés au deux-tiers de leur carrière et les jeunes recrutés savent que les certitudes d'antan n'ont plus cours. Même si ce phénomène nouveau frappe l'imaginaire des Japonais (et des Occidentaux) parce qu'il indique que la page de la stabilité et de l'expansion est tournée, il ne faut pas en exagérer l'importance concrète : ce ne sont qu'environ 20 à 25 % de la population active qui bénéficiaient de cet emploi à vie. Ce qui est affirmé derrière ce changement c'est la recherche d'un accroissement rapide de la productivité dans le tertiaire industriel des grandes compagnies exportatrices : en effet, la baisse de profitabilité d'une firme exemplaire pour la rationalisation de ses ateliers comme Toyota est imputée à la faible productivité des ses cols blancs.

La conséquence en est cette sorte de "normalisation" de la relation salariale japonaise : la recherche de flexibilité en volume de la production et les objectifs de productivité conduisent à licencier en milieu de carrière (on parle de *middle-life employment* au lieu de *life employment*) mais aussi à recruter en milieu de carrière de meilleurs éléments, comme l'a annoncé récemment Toyota. La même firme a changé son système de salaire : elle rémunère de moins en moins automatiquement l'ancienneté ou la productivité directe du travail ou le nombre de suggestions proposées et elle attache de plus en plus d'importance à l'implication et à la loyauté de chaque salarié, au bureau comme à l'atelier. Enfin, elle réduit le recrutement des diplômés de l'université (140 prévus en 1996 contre 883 en 1992) pour lesquels les résultats de l'entretien individuel et le potentiel de créativité comptent plus que le prestige de l'université d'origine.

Ainsi, les spécificités de la relation salariale japonaise disparaîtront peu à peu, mais cette normalisation pourrait s'étendre sur au moins deux décennies. Et aujourd'hui les Japonais sont plutôt désemparés, y compris les cadres les plus politisés des syndicats eux-mêmes les plus critiques. Par exemple, l'un d'entre eux, avec lequel nous débatons des effets sur l'emploi de la rationalisation effectuée à travers la *lean production* continuait à n'y voir que des conséquences positives : la main-d'œuvre dégagée par la *lean production* était déplacée dans d'autres ateliers ou dans d'autres sites. Sauf qu'avec l'arrêt de la croissance, ajoutons-nous, cette population est réellement en surnombre et doit rejoindre les P.M.I. au deux-tiers de sa carrière. Mais comme les P.M.I. ce recrutent plus et tendent à se délocaliser vers l'Asie, nous entrons dans une quadrature du cercle bien connu en Europe et aux Etats-Unis et dont les Japonais n'ont pas encore pris conscience.

En particulier la structuration syndicale actuelle (fondée sur des syndicats d'entreprise regroupés en fédérations d'entreprise sans pouvoir de négociations avec les fédérations des employeurs) empêche la principale "confédération" (Rengo) de jouer un rôle face à l'Etat et aux employeurs à propos du chômage croissant et des délocalisations vers l'Asie. Le Rengo a créé un groupe de travail interne pour la "stabilisation et la création d'emplois" dont les recommandations s'articulent autour de trois axes :

- demander au gouvernement de corriger la hausse du yen
- stabiliser l'emploi par la négociation collective, la clarification des contrats de travail<sup>9</sup> et une meilleure utilisation de l'aide publique au maintien de l'emploi, laquelle devrait être prolongée et améliorée.
- créer des emplois dans les nouvelles industries : ce sera l'objet de réflexions Rengo/patronat au niveau national, régional et départemental. L'Etat doit trouver de nouvelles industries pour créer des emplois et les municipalités doivent faire de même au niveau local (emplois de proximité, particulièrement auprès des personnes âgées).

---

<sup>9</sup> En fait, ceux-ci ne prévoient pas explicitement la durée de l'emploi, il s'agit de contrats d'embauche plutôt que de contrats de travail.

Le flou de ces recommandations reflète combien les syndicalistes sont désarmés face à la nouvelle situation. Raisonnant à masse salariale constante tandis que la demande de travail décroît, le Rengo recommande de conserver le nombre d'emplois existants en acceptant une forte réduction des salaires au-delà de 45 ans. Il s'agit de privilégier la *garantie de l'emploi* et de faire de la période 45 - 57 ans une sorte de pré-retraite.

Du point de vue des directions d'entreprise la tentation est triple :

- réduire la masse salariale par la stagnation ou la réduction de tous les salaires, en particulier à travers la diminution drastique des bonus (cf. Nissan en 1995),
- licencier à partir de 45-50 ans,
- réduire de façon conséquente les salaires au-delà de 45 ans pour les salariés restant dans l'entreprise.

D'une certaine manière le Japon se trouve face aux problèmes que l'Europe ou l'Amérique du Nord ont rencontrés au début des années 80, lorsque le Japon exportait les méthodes toyotiennes de rationalisation du travail. Comme quoi si ces méthodes sont quasi-universelles, elles ne sont pas définitives, loin s'en faut ! Parallèlement à la lente disparition des spécificités de la relation salariale japonaise, la régulation interne, à travers laquelle les secteurs d'exportation financent la faible efficacité de l'agriculture, de l'administration, de la distribution ou d'autres services domestiques, s'essoufflent. Dans chaque secteur il est de plus en plus demandé rationalisation et productivité.

Et c'est peut-être là que les effets seront les plus spectaculaires sur l'emploi : les services de prospective du Ministère du Travail projettent la compensation des pertes d'emplois liées à la délocalisation par la création d'emplois dans les services et dans l'activité de *discount* plus particulièrement. Mais combien d'intermédiaires et de petits commerçants auront disparu ? Quelle valeur créée - du point de vue du capital

- dans le développement des soins à domicile des personnes âgées<sup>10</sup> ? Autrement dit, quelles chances de voir se perpétuer le quasi-plein emploi qu'a connu le Japon durant trois décennies ?

---

<sup>10</sup> Le Japon est le pays qui aura le plus fort taux de personnes âgées en 2025 : 25,8 % contre 24,1 % pour l'Allemagne et 20,8 % pour la France.

## Le rôle international du Japon

La force du capitalisme japonais a été de mobiliser les salariés lors des grandes crises : que ce soit lors des chocs pétroliers des années 70, lors de la hausse du yen de 1985 ou après l'éclatement de la bulle financière, l'économie japonaise - et plus particulièrement les résultats des entreprises - ont rebondi à partir de l'engagement des salariés (productivité accrue, heures supplémentaires, etc.).

De nouvelles voies de mobilisation existent autour du rôle que peut jouer le Japon dans l'arène internationale. La presse s'en fait déjà l'écho. Il s'agit d'abord de constituer un "bloc yen" et de transformer la monnaie japonaise en troisième monnaie mondiale. Le processus est en cours à travers le libellé en yens de plus en plus fréquent des facturations japonaises et asiatiques ou à travers le nouveau rôle de monnaie de réserve que joue le yen. La poursuite du déséquilibre commercial en sa faveur, le maintien du cours élevé du yen et l'expansion économique de l'Asie sous influence japonaise, tracent la voie d'un système monétaire international à trois centres. Le Japon pourrait y tenir un rôle de premier plan, face à un dollar affaibli par ses déficits et un deutsche mark plus préoccupé par son rôle national qu'international.

Par ailleurs, le Premier Ministre japonais a officiellement revendiqué un siège au Conseil de Sécurité de l'ONU, confirmant par là la volonté du Japon de jouer un rôle international accru, y compris avec tous les devoirs et obligations que cela implique. La première étape a été la participation japonaise à la Force de Paix envoyée par l'ONU au Cambodge. Ses prochains engagements internationaux pourraient conduire à une modification de l'article de la Constitution de 1946 qui lui interdit de créer ou de maintenir tout potentiel de guerre. L'amendement de cet article divise les Japonais, mais l'enjeu de nouvelles reconnaissances internationales, liées à un nouveau rôle de sa monnaie<sup>11</sup> pourraient modifier les attitudes.

---

<sup>11</sup> Les deux domaines, militaire et monétaire, sont extrêmement imbriqués et l'on ne saurait oublier que les devises dominantes (la livre puis le dollar) ont historiquement été celles des pays dont la force militaire et en *particulier navale* dominaient le monde. Peut-on penser sérieusement que sans leur puissance aéronavale d'intervention quasi-immédiate en tout lieu du globe, les États-Unis pourraient continuer à faire libeller dans leur monnaie la majorité des échanges ou que le dollar demeurerait la

Il reste qu'avant de pouvoir occuper ce premier rôle le Japon aura à clarifier, d'abord aux yeux des pays de l'Asie qu'il a occupés puis aux yeux de la planète toute entière, le rapport qu'il souhaite entretenir avec sa propre histoire. Ici plus qu'ailleurs le Japon est déchiré : qu'une pétition de cinq millions de signatures des familles de soldats de l'armée impériale disparus ne reconnaisse pas la nature de l'occupation japonaise en Chine et en Corée, ni celle de la dernière guerre, n'est pas une mince affaire. Non seulement plusieurs assemblées préfectorales se sont rétractées après avoir voté des motions condamnant la "guerre d'agression" japonaise (*Asahi Shimbun*, 25 mai 1995), mais la chambre des représentants a voté du bout des lèvres (251 voix sur 502 !), dans un hémicycle à plus de la moitié vide, une résolution quelque peu ambiguë pour célébrer la fin de la seconde guerre mondiale. D'une part l'assemblée s'incline devant "la mémoire des morts de la guerre" (c'est-à-dire de ceux de tous les camps), d'autre part elle exprime des regrets en évitant de demander pardon, sans citer ni caractériser précisément les faits et les pays victimes. D'où les protestations véhémentes de plusieurs pays asiatiques et en particulier de la Corée.

C'est à cette condition que la coalition rassemblant le Parti Libéral-Démocrate et le Parti Socialiste n'a pas éclaté. Mais la faiblesse du système politique japonais est à nouveau apparu : face au PLD usé par le pouvoir et miné par ses divisions, nulle alternative n'émerge réellement, manifestation supplémentaire de la crise identitaire qui sévit au Japon.

---

principale monnaie de réserve ? Que valent les bourses de New-York et de Chicago sans des flottes du Pentagone ?

## **DEUXIÈME PARTIE : DE QUELQUES USINES**

Les usines récemment visitées ont chacune leur intérêt : une PMI de mécanique pour montrer la nature du travail effectué chez un petit fournisseur d'un constructeur automobile, l'unité Toyota-Kyushu pour débattre de la nature des transformations en cours chez Toyota et enfin Nissan-Kyushu pour suivre l'évolution de la firme Nissan.

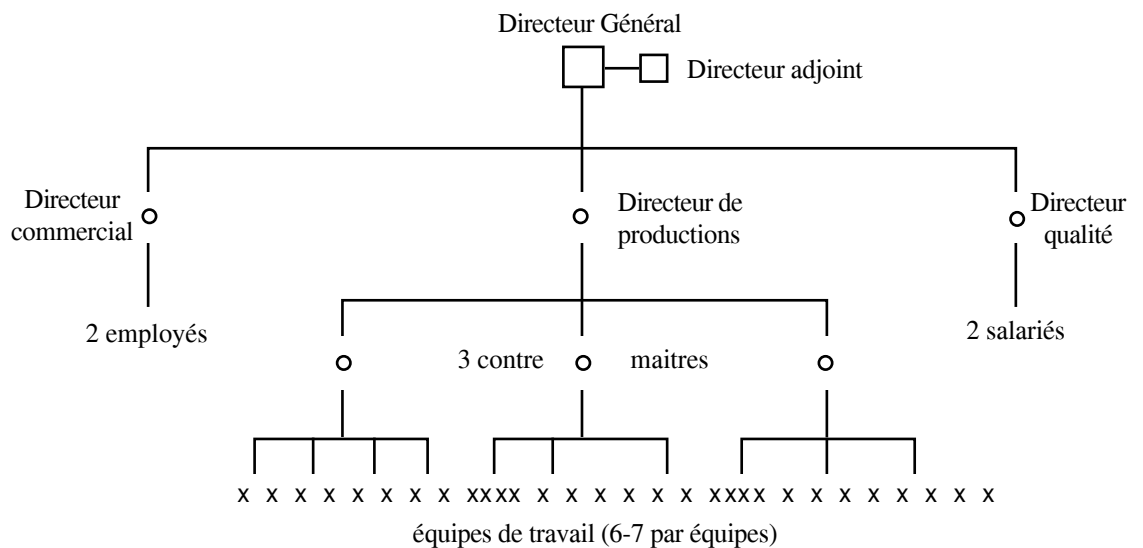
### **1 - Une PMI sous-traitante dans le secteur automobile**

L'entreprise Imada, fondée en 1937, emploie aujourd'hui 32 salariés dont 25 en fabrication : l'usine, installée à Osaka-Shi, produit des tambours de frein, des fixations de moteurs, des composants de moteurs et d'embrayage et travaille presque exclusivement pour Daïhatsu, filiale de Toyota, spécialisée dans la production de petits véhicules. L'atelier possède des machines-outils traditionnelles (90 % du parc) dont des tours automatiques et une dizaine de MOCN dont un centre d'usinage qui fabrique des articulations de grosses pelleteuses. En résumé, l'atelier possède un parc de machines-outils dont les 3/4 ont plus de 30 ans.

Les ouvriers sont, pour la plupart, arrivés après 1960, date à partir de laquelle Daïhatsu devient le premier débouché d'Imada. La moyenne d'âge des salariés de l'entreprise est de 42 ans. Le planning quotidien est effectué chaque matin manuellement par le Directeur de production en quelques minutes : la production change peu car les commandes de Daïhatsu se ressemblent. Il n'y a donc *aucun moyen informatique dans l'atelier, ni dans l'entreprise* d'ailleurs, en dehors du terminal relié à Daïhatsu par lequel elle passe les commandes fermes. La longueur des séries varie de 1 pièce/jour à 500 pièces/jour environ ; les séries courtes correspondent à des véhicules exportés en particulier vers la Chine (4 x 4).



L'organigramme de l'entreprise est le suivant :



Les rapports entre Daïhatsu et Imada sont parfaitement codifiés, en particulier à travers le club de fournisseurs (*kyoryokukai*) organisé par Daïhatsu et qui rassemble les 182 contractants du constructeur automobile. Ce club de fournisseurs est organisé en 5 groupes d'études, chaque groupe se réunissant une fois par mois, le représentant d'Imada, responsable du secteur concerné devant se rendre à chaque réunion sans pouvoir se faire remplacer. Les cinq groupes d'études sont les suivants, avec les personnels d'Imada qui s'y rendent :

- |                      |  |                            |
|----------------------|--|----------------------------|
| • Produit            | Directeur de Production                    | plus d'autres ouvriers ou  |
| • Qualité            | Directeur Qualité                          | responsables si besoin est |
| • Management         | Adjoint du Directeur Général <sup>12</sup> |                            |
| • Livraison et Coûts | Directeur de Production                    |                            |
| • Personnel          | Adjoint du Directeur Général               |                            |

<sup>12</sup> En l'occurrence, le frère du Directeur Général, la famille étant propriétaire de plus de la moitié des parts de l'entreprise. Le frère du Directeur, ancien ingénieur, hier salarié de l'entreprise, est aujourd'hui Professeur de Management dans une grande université voisine.

Le club de Fournisseurs a plusieurs fonctions dont celui de soutien de Daïhatsu à ses sous traitants. De fait, c'est le seul soutien qu'Imada reçoit du donneur d'ordres qui est une sorte de soutien technique. Et si le club de fournisseurs sert de lien d'échange c'est plutôt au grand bénéfice de Daïhatsu :

- Imada y côtoie ses quatre concurrents directs tandis que le donneur d'ordres avive la compétition par les coûts en particulier,

- Daïhatsu y impose ses vues sur la réduction constante de coûts qui sont, selon nos interlocuteurs de la Direction d'Imada, le champ essentiel de pouvoir de Daïhatsu sur Imada à travers la Direction des achats et à travers la Direction du Personnel sur certains points,

- en effet le groupe de travail "Personnel" tient ses réunions à huis clos et Daïhatsu contrôle directement la politique salariale du sous-traitant pour maintenir les bas coûts de production : les autres facteurs de production étant irréductibles tandis que les installations sont amorties (peu ou pas d'investissements pour les productions Daïhatsu tandis que les installations sont amorties, frais de matière et d'énergie ont été comprimés au maximum) tandis que les cadences du travail sont très élevées (voir ci-dessous).

Selon une étude réalisée par le Directeur-adjoint et universitaire, les différences de coûts salariaux sont les suivants :

<b>Firme</b>	<b>Indice salaire</b>
Daïhatsu	100
Fournisseurs de + 500 salariés	81,7
Fournisseurs de 499-100 salariés	81,2
Fournisseurs de 99-30 salariés	69,4

Le salaire comporte ici les éléments suivants:

- Le salaire individuel de base selon la qualification de départ, l'ancienneté et le grade :

ex :

	23 ans	173 000 Y / mois
<b>opérateurs</b>	39 ans	163 000 Y / mois
	58 ans	184 000 y / mois

<b>contremaîtres</b>	237 000 Y/mois
	244 000 Y/mois

- Le salaire selon la qualification

ex : 1980 Y/jour x 22 jours = 43 000 Y/mois

- Les heures complémentaires

de 40 à 50 000 Y/mois

- Le bonus (3 mois de salaire en 2 fois)

C'est chez les sous-traitants que le bonus a été le plus réduit (cinq mois de salaire en 1979 contre seulement trois mois aujourd'hui) tandis que le nombre d'heures supplémentaires a baissé de 50% depuis 1992.

Si la pression sur les coûts —à qualité égale sinon supérieure— est l'un des principes de base du système productif japonais et en particulier toyotien,<sup>13</sup> Imada est un cas exemplaire, en particulier du point de vue des conditions de travail dans l'atelier (les bureaux sont quasi inexistantes, eu égard à l'organigramme présenté ci-dessus).

L'usine occupe environ 1500 m<sup>2</sup> des 1668 m<sup>2</sup> couverts, placés sur une parcelle de 1122 m<sup>2</sup>, en pleine ville. La plupart des pièces usinées étant en fonte, la poussière

---

<sup>13</sup> Cf. T. Ohno, *L'Esprit Toyota*, Masson, 1990.

de fonte a envahi l'atelier le noircissant dans le moindre de ses recoins : nous sommes loin de la propreté des grands constructeurs automobile : l'atelier ressemble plus à une fonderie qu'à un atelier d'usinage, il s'apparente aux ateliers européens des années 50-60.

L'efficacité y est redoutable sur des installations largement amorties (sauf le centre d'usinage semble-t-il). Les ouvriers (entre 30 et 60 ans) s'affairent sur des machines individuelles dont la plupart sont organisées en lignes en U, regroupant entre 3 et 4 machines selon l'importance de l'usinage à effectuer.

Au regard de la régularité des commandes et des tolérances peu strictes exigées, les réglages sont peu fréquents : ils sont effectués par les opérateurs eux-mêmes. La qualification est proportionnelle à l'ancienneté, l'apprentissage ayant lieu sur le tas.

Chaque ouvrier sert entre 3 et 7 machines (pour les lignes en U), chargeant /déchargeant, perçant ou ébavurant en temps masqué, c'est à dire pendant que les quatre machines usinent. Les cadences sont élevées et les ouvriers ne s'arrêtent pas. Afin de leur faciliter le travail —ou pour réduire la porosité de leur temps de travail—chaque poste est finement étudié. Des goulottes (*karakadi*) transportent les pièces d'une machine à l'autre par simple gravité : l'entrée et la sortie de la goulotte sont savamment placées pour limiter au maximum les gestes humains. Pour faire démarrer les machines les boutons-poussoirs —qu'il faut toujours aller chercher au loin— ont été remplacés par une tige d'acier qu'il suffit d'effleurer; cette tige est placée sur le chemin de l'ouvrier dans la ligne en U, aussi près que possible de la pièce qu'il vient de charger pour éviter tout geste ou tout déplacement inutiles.

La pression du temps est telle que l'on ne lubrifie pas —quand c'est possible— dans l'usinage de l'acier : d'où des copeaux bleus ou noirs et du "broutage" des outils sur l'acier, avec pour conséquence des états de surfaces peu satisfaisants. Mais les pièces usinées ici ne sont pas des pièces d'aspect, ni même des pièces visibles par l'utilisateur. Enfin, le contrôle-qualité a lieu durant le processus, les interventions

n'ayant lieu qu'en cas de non-qualité aggravée; en effet les procédés sont suffisamment bien "calés" pour produire la qualité requise sans dérive intempestive.

En résumé, Imada est un cas illustrant parfaitement le système de sous-traitance japonais :

- dépendance du donneur d'ordre pour les commandes bien sûr, mais aussi sur les coûts de production,
- régularité des productions demandées,
- salaires inférieurs de 30% à ceux du donneur d'ordres,
- conditions de travail assez déplorables (propreté, cadences...)
- activités très "labour intensive" sur des machines largement amorties,
- absence totale de syndicat et d'esprit revendicatif (le donneur d'ordre imposant ses règles que l'ensemble de la PMI subit).

## 2 - Les significations de Toyota Kyushu

Parmi les spécialistes de l'industrie automobile mondiale, l'usine de Toyota Kyushu fait l'objet de nombreux débats : s'agit-il d'une rupture avec le "toyotisme" ? S'agit-il d'une "volvoïsation de la firme japonaise ? S'agit-il d'une humanisation du travail ? Ou bien ne s'agit-il que d'une "normalisation" par rapport aux usines européennes ou américaines ?

Le projet a été préparé à la fin des années 80, en pleine expansion de Toyota, au coeur d'une crise de manque de main-d'oeuvre et en particulier d'un refus des jeunes (bacheliers) de travailler dans l'industrie automobile, secteur réputé difficile, dangereux et sale. Pour répondre à cette contrainte du manque de main-d'oeuvre, Toyota propose :

- une firme indépendante (Toyota Motor Kyushu Inc.) qui a été pensée par les cadres de Toyota mais qui est juridiquement autonome, en particulier dans la gestion de la main-d'oeuvre, même si elle applique des principes expérimentés ailleurs (à Tahara en particulier) ou si ses expérimentations réussies sont généralisées à l'ensemble Toyota,
- l'installation dans une région essentiellement rurale (les activités minières qui y dominaient ont cessé voici plus de vingt ans) avec une main-d'oeuvre disponible,
- une image totalement modifiée de l'industrie automobile et du travail en usine.

Pour atteindre ses objectifs, Toyota construit une usine en pleine campagne, une "usine verte" qui fait partie de la campagne, une usine citoyenne qui veut vivre en harmonie avec la nature. Tel est le message que les descriptifs de l'usine clament haut et fort. Ni bruit, ni déchets industriels : des mécanismes anti-vibrations dans les ateliers de presses réduisent les nuisances tandis que toutes les eaux —y compris les eaux de pluie— sont analysées avant d'être rejetées. Dans l'usine il y a beaucoup plus de place que dans les autres usines Toyota : celle-ci paraît aérée. Quoique les murs soient pour la plupart aveugles, les ouvriers bénéficient de la lumière naturelle (par le toit). Laquelle est complétée par une lumière artificielle (néons) sur les lignes

d'assemblage et de montage. Des pots de fleurs (artificielles) se succèdent tous les 50-80 mètres. Ainsi, cette usine neuve est réellement accueillante, lumineuse et spacieuse : Toyota offre à ses ouvriers un cadre de travail agréable.

L'atelier des presses (100 personnes en 2 équipes sur 25 presses) est raisonnablement automatisé : chariots filoguidés pour transporter les pièces embouties mais déchargement final manuel dans des *racks* pour éviter les difficultés de la robotisation (coûts et non-qualité). Le système de changement rapide d'outils tient ses promesses : de 5 à 15 minutes par presse selon les outils.

A l'assemblage, 300 personnes travaillent (au lieu des 250 prévues initialement) en 2 équipes pour produire quotidiennement environ 500 Mark II et 30 Chaser<sup>14</sup>. Des andons indiquent les pannes des robots (263 robots de soudure déclarés) : il s'agit en général d'aléas courts mais répétés. Globalement le taux de points de soudure automatisés est de 92,7 %.

Au montage final (61 600 m<sup>2</sup>) s'affairent 680 salariés dont 80 à la qualité. Les 2500 pièces à monter proviennent de 100 firmes différentes dont 40 sont installées sur l'île de Kyushu (laquelle est reliée par des ponts et un tunnel à l'île principale du Japon). La ligne d'assemblage (950 mètres au total) est divisée en 11 mini-chaînes de 80 à 100 mètres de longueur. Des en-cours de 3 à 10 voitures sont possibles entre les chaînes, évitant l'arrêt total de la ligne en cas de dérangement local momentané. A chaque ligne correspond un groupe de travail (*kumi*) de 20 à 30 personnes : le leader du groupe (*kumicho*) organise de façon autonome le travail dans son groupe. Le temps de cycle réel pour chaque poste de travail est de 1 mn 10 secondes.

La rotation de poste entre opérateurs a lieu selon leur degré de polyvalence. La formation est effectuée sur le tas, sans effort et pression particuliers : c'est le *kumicho* qui décide de la rotation des postes en fonction du succès des uns et des autres, le pragmatisme en vue de l'efficacité primant sur le reste. Il est vrai que l'usine n'a

---

<sup>14</sup> Pour une capacité de 800 véhicules/jour. Cette sous-utilisation est due à la baisse de la demande interne et aux difficultés d'exportation.

ouvert ses portes que le 22 décembre 1992 et que la polyvalence y est donc encore faible. On remarquera qu'il n'y pas d'effort particulier pour accélérer la formation ou développer l'intérêt au travail comme cela était fait à Uddevalla ou à Kalmar. S'il y a des objectifs de polyvalence, les salaires ne sont pas fixés par rapport au nombre de postes occupés par l'opérateur comme chez Volvo ou chez Saab. A Toyota-Kyushu le mécanisme d'incitation est basé sur les résultats obtenus par le groupe par rapport à des objectifs (qualité, volume produit et régularité) "négociés" avec le management. Ces résultats donnent lieu à des primes. Le système traditionnel des suggestions de Toyota est abandonné : il ne s'agit plus de multiplier les suggestions comme hier mais de les conduire jusqu'au bout en nombre limité pour qu'elles soient récompensées. Ici les suggestions se télescopent directement avec le kaizen. La suggestion est d'abord réalisée localement avec des moyens limités ("bricolée") puis adaptée et "industrialisée". Les chefs de section et supérieurs hiérarchiques évaluent alors les gains avant que soit calculée la récompense.

Sur les lignes d'assemblage, le rythme de travail des opérateurs reste soutenu —si l'on compare aux autres usines Toyota, à Nissan ou aux usines des constructeurs européens. L'étude ergonomique des postes de travail n'a cessé de progresser : au transfert des gammes et aux chariots de pièces qui accompagnent l'opérateur s'ajoutent des sièges suspendus qui le placent au bon endroit pour travailler, ou des chariots élévateurs (portant le véhicule) qui se positionnent automatiquement à la bonne hauteur. C'est bien sûr ces améliorations ergonomiques<sup>15</sup> qui permettent de renforcer les cadences d'une population jeune, essentiellement masculine (une à deux femmes par équipe de travail en 2 x8). Globalement le niveau d'automatisation du montage est bien supérieur aux anciennes unités de montage (sièges installés automatiquement, mariage groupe propulseur/caisse automatisée, etc.) quoique les vitrages soient posés manuellement. La règle veut que tout objet de plus de 8 kg soit manipulé à l'aide d'une machine. Ainsi, l'automatisation n'est pas maximale, les limites étant fixées, semble-t-il, par une prudence liée aux coûts.

---

<sup>15</sup> Il reste de nombreux postes de travail où l'opérateur exécute ses tâches les mains au-dessus de la tête.



En cas de problème, l'opérateur "tire sur la corde" et actionne le klaxon qui prévient le leader de la demande d'intervention : le leader intervient sans que la ligne ne s'arrête. Seul le leader peut stopper cette dernière : dans ce cas la ligne arrêtée s'allume en rouge sur les différents andons généraux placés entre les lignes.

A la différence du système traditionnel Toyota, les deux équipes se suivent dans la journée : il n'y a plus l'intervalle de plusieurs heures entre l'équipe du jour et celle du soir. Durant laquelle la direction plaçait systématiquement 2 à 4 heures supplémentaires (et qui interdisait le travail aux femmes dans l'équipe du soir qui, de fait, était une équipe de nuit). Aujourd'hui, à Kyushu, les horaires sont les suivants : 6h-14h 50 et 15h 05-23h 55. Dans l'équipe du matin, les pauses sont les suivantes :

- à 8 h : 10 mn
- à 10 h 05 : 45 mn (repas)
- à 12 h 10 : 10 mn

Le changement d'équipe se fait de la façon suivante :

- 14 h 50 : musique signifiant la fin du poste, les lignes s'arrêtent et les andons s'allument en rouge. Le nombre de véhicules produits est le même (à un ou deux près) que celui prévu (260). Quelques opérateurs achèvent leurs tâches. Chacun range son poste de travail (outils, pièces...). Les nouveaux opérateurs arrivent au même instant et préparent leur poste (remplissage des casiers d'agraffes, écrans, etc.). ils échangent quelques mots avec les partants qui s'échappent assez vite. Les nouveaux prennent un pot dans leur coin détente (une table et 4 à 6 chaises);

- 14 h 55: nouvelle musique pour ceux qui souhaitent effectuer quelques mouvements de gymnastique. Ne le font que quelques groupes, pas toujours au complet;

- 15 h : nouvelle musique indiquant que la reprise est imminente; chacun rejoint tranquillement son poste et chausse de nouveaux gants de coton;

- 15 h 05 : démarrage des lignes sur une musique qui s'apparente à celle de "A nous la liberté" de René Clair. Certains groupes restent attablés au point d'information —coin détente de la *kumi* (2 à 3 tables, 15-20 chaises, distributeurs de

boissons, panneaux d'affichage pour tous les tableaux de bord) pour débattre des problèmes de fabrication et de qualité.

En résumé, et comme nous le disait l'un de nos interlocuteurs, Toyota a voulu construire une *usine gentille*. Incontestablement, l'usine elle-même, son degré d'automatisation, la mise à disposition de coins détente souvent agrémentés de fleurs artificielles et enfin l'amélioration ergonomique des postes de travail ont considérablement *humanisé* le travail de cette nouvelle usine. Le système salarial a lui aussi évolué<sup>16</sup> : réduction de la part de l'ancienneté dans le salaire au bénéfice de l'évaluation individuelle, meilleure régularité des primes mensuelles variant selon les résultats du groupe d'appartenance plutôt que selon des critères globaux incontrôlables.

On pourrait dire que le système Toyota est moins brutal qu'hier. En même temps, la recherche de la réduction maximale des coûts continue de peser considérablement sur les cadences du travail réel, sans que ne soit recherchée une meilleure adhésion ou un plus grand intérêt des opérateurs pour leur travail. Ici l'humanisation du travail atteint ses limites : plus encore on peut avancer qu'aucun nouvel effort ne sera fait par la Direction dans ce sens, les conditions de cette préoccupation humaniste ayant disparu avec l'éclatement de la bulle financière et la hausse du yen.

### **3 - Les capacités adaptatives de Nissan à Kyushu**

L'usine Nissan de Kyushu est installée sur une presqu'île artificielle construite par la Préfecture. Le démarrage de l'usine a eu lieu en 1976 et une deuxième tranche de l'unité a été construite en 1991 et 1992 ; c'est-à-dire que cette dernière tranche a été conçue approximativement en même temps que Toyota-Kyushu et qu'il s'agissait de faire face à un manque de main-d'oeuvre en automatisant la fabrication et en améliorant les conditions de travail sur les postes restés manuels. Nombre d'ouvriers

---

<sup>16</sup> Cf. Les textes de K. Shimizu dans les Actes des Conférences internationales du GERPISA (Université d'Evry) de 1994 et de 1995.

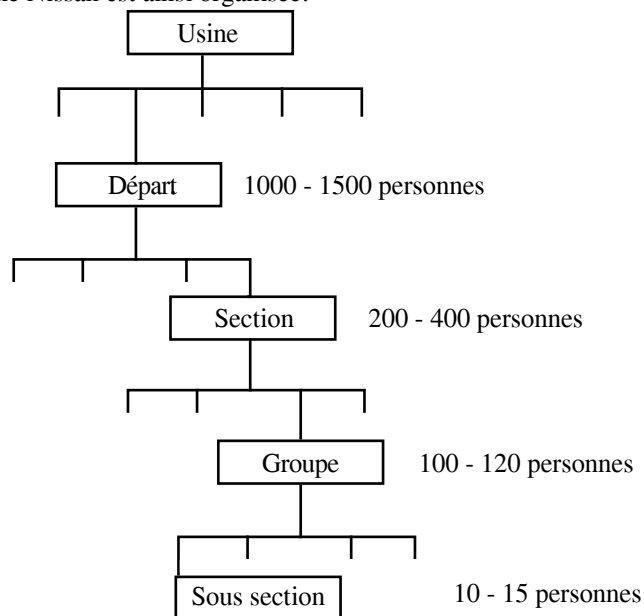
arrivés depuis 1992 viennent de l'usine de Zama (Préfecture de Kanto, celle de Tokyo) qui a fermé ses portes en 1994 : le nombre de candidats à la mutation était plus élevé que les possibilités d'accueil et la Direction a dû effectuer une sélection et transférer les autres salariés dans d'autres usines.

La capacité totale de l'usine est de 50.000 voitures par mois (4 modèles à 2 variantes, soit 8 types) mais on n'y produit que 35.000 véhicules (2 modèles et 5 types). L'automatisation de la 2ème tranche est assez conséquente, avec 90 % des points de soudure effectués automatiquement. En assemblage existent des en-cours (jusqu'à 20 voitures) pour absorber les difficultés de fabrication.

L'organisation du travail se transforme lentement et notre interlocuteur stigmatisait la séparation des fonctions : aujourd'hui l'objectif est d'intégrer les fonctions périphériques dans le travail des opérateurs. Par exemple, les opérateurs voient leurs tâches élargies à des fonctions de maintenance en fonction de leurs capacités (les opérations spécifiques sont réservées aux ouvriers qualifiés). La rotation des postes entre sous-sections de 100 à 120 personnes<sup>17</sup> (et non plus dans le

---

<sup>17</sup> L'usine Nissan est ainsi organisée:



groupe de travail) devient systématique, sous la responsabilité des contremaîtres qui l'organisent.

Au montage final, d'importants efforts ont été accomplis, comme à Toyota Kyushu, pour faciliter le travail et les postures des hommes (ici il n'y a pas de femmes en raison du travail de nuit ; le recrutement de femmes est envisagé dans l'atelier de préparation). La hauteur des chariots est réglable et ajustable à la demande de l'opérateur ; un chariot de composants accompagne chaque ouvrier et remonte la chaîne automatiquement jusqu'au début du poste de travail. L'intensité du travail est plutôt élevée. Il n'y avait pratiquement pas de retouches finales le jour de notre visite.

La nouvelle unité, présentée comme "l'usine intelligente" ou "l'usine conçue pour l'homme", semble stoppée dans ses innovations (sociales et surtout technologiques) en raison de sa sous-utilisation pour cause de mévente<sup>18</sup>. La problématique de la flexibilité en volume, en particulier en matière de main-d'oeuvre, est une préoccupation majeure pour la Direction de Nissan et de l'usine. Trois voies complémentaires et mixées sont utilisées.

– en fonction du plan de production mensuel décliné quotidiennement, le planning rééquilibre la production au jour le jour : en cas de sureffectif, les ouvriers sont mis en formation dans l'usine. Ce qui signifie aussi que le temps de cycle varie au jour le jour selon le volume de production. D'où un rééquilibrage quotidien des postes de travail effectué par le chef de sous-section (*kakaricho*)

– en cas de surcapacité prévisible à moyen terme, les personnels sont envoyés dans d'autres centres du Kanto (Tokyo) pour six mois ou plus, avec l'accord du syndicat (au début de 1995 c'était entre 2,7 et 6 % de l'effectif de 5600 personnes qui étaient ainsi en transfert).

– durant les périodes de sous-utilisation du potentiel industriel l'usine ne travaille pas les jours fériés et il n'y pas d'heures supplémentaires tandis qu'une heure par jour (sur 8 heures) est réservée à la formation. L'Etat soutient ces pratiques en subventionnant les entreprises afin de maintenir les salaires en réduisant leurs

---

<sup>18</sup> L'unité exporte 60 % de sa production

charges. Enfin, en 1994, Nissan-Kyushu a dû recourir au chômage technique (10 journées).

La question qui demeure est celle du mode de calcul de la capacité productive de l'usine : pour la Direction, celle-ci se définit pour deux équipes, avec jours fériés et dimanches travaillés auxquels il faut ajouter le recours systématique aux heures supplémentaires. Alors, la flexibilité volumique ne devient plus un problème puisque la "sous-utilisation" du potentiel productif correspond approximativement à l'utilisation normale d'une usine en Europe ou en Amérique du Nord.

En cas de reprise subite, les heures supplémentaires, le travail les dimanches et jours fériés peuvent être complétés par le transfert à partir d'autres sites et le recrutement de "saisonniers" (sorte de contrats à durée déterminée).

Autrement dit, la volonté des dirigeants de Nissan kyushu et de *conserver l'esprit de l'emploi à vie* en mixant les solutions pour, à partir d'un effectif global correctement défini, conserver les salariés en adaptant leur temps de présence aux besoins de l'entreprise.

Mais qu'en est-il du *plan de carrière* qui est l'un des fondements de la loyauté du salarié et ici de l'opérateur vis-à-vis de son entreprise ? La réponse est nette : en période de récession la courbe (de progression salariale) est bien plus plate et beaucoup d'ouvriers restent au niveau du *kakaricho*, voire dans des positions inférieures. La sélection permanente pour la promotion —qui a toujours existé— devient de plus en plus dure. Pourtant, il n'y a pas d'expression formelle d'un découragement ou de difficultés de la part des ouvriers, ceux-ci étant quelquefois exprimés seulement de façon informelle, après le travail, au bar. Donc, la Direction perpétue ses modes d'évaluation et de promotion.

A Nissan Kyushu le *kakaricho* évalue une fois par an les compétences de chaque ouvrier lors d'un entretien et lui communique les résultats. Les grilles d'évaluation diffèrent selon le contenu du travail et selon les ateliers. Il semblerait que le savoir-être et l'esprit de coopération soient de moins en moins évalués, c'est-à-dire que, quoique ces dimensions comptent pour le *kakaricho* ou pour le *hancho*, il n'y ait plus de grilles effectives et formelles pour les évaluer. On évaluerait donc

plutôt les savoir-faire et les compétences réelles des ouvriers. Ce qui n'empêcherait pas la méritocratie d'être encore plus importante qu'hier, mais elle porterait plus sur l'évaluation des *compétences techniques*. Tout se passe comme si, face à la réduction des chances de promotion (fin de l'expansion économique japonaise), celle-ci était remplacée par une évolution plus technique dans le métier, fondée sur une évaluation plus rigoureuse des compétences techniques chez Nissan.

### **Conclusion provisoire**

Les Japonais sont désemparés : leur système de relation salariale à la base du succès économique est ébranlé. Ceux qui le croyaient éternel ou le considéraient comme un modèle à implanter sur toute la planète en sont pour leurs frais.

Face au yen fort, les délocalisations se multiplient et malgré les déclarations des directions d'entreprises qui affirment vouloir maintenir le système japonais au Japon, celles-ci ont des pratiques différentes et licencient à mi-carrière (ou au 2/3 de celle-ci). Une part des Japonais reste optimiste : tout en considérant les délocalisations en Asie, en Amérique du Nord ou en Europe comme nécessaires, ils considèrent que les activités fortement créatrices de valeurs ou à forte responsabilité et hauts salaires (conception des produits, RD, sièges, etc.) resteront au Japon. Nous avons vu que les tendances à la délocalisation de la RD vers les meilleurs pôles de recherche du monde se faisaient jour.

Comme on l'a vu, la relations salariale japonaise n'a pas fini de changer, s'adaptant sans cesse aux impératifs économiques (flexibilité volumique, réduction des chances de promotion...) ou démographique (réduction de la part du salaire à l'ancienneté). Jusqu'à présent la force du système salarial japonais a résidé dans ses capacités d'adaptation, dans certaines limites, aux contraintes externes. Ces limites sont-elles atteintes pour exiger une transformation radicale de la relation salariale, c'est à dire pour en changer la nature ? Si c'est probable, le changement sera lent car

le corps social est résistant tandis que les contraintes, mêmes pesantes —en particulier sur l'emploi—, n'agiront pas brutalement.

Nous assistons à des conflits internes au capitalisme japonais (et à l'élite politique) qui ne vont cesser de s'exacerber dans les années à venir. D'un côté, une tendance favorable au nationalisme économique voudrait maintenir ce que l'on pourrait appeler la *japonité* (le système salarial, le plein emploi, le système scolaire et les valeurs morales nationales et de dévouement à la nation qui vont avec). De l'autre côté, la tendance moderniste du capitalisme considère que tous les moyens, en tous lieux, pour "faire de l'argent" sont acceptables : cette fraction du capitalisme a appris ces nouveaux comportements dans la phase d'internationalisation du capital japonais depuis 1975, avec la multiplication des implantations japonaises à l'étranger. Elle laisse ouvertement à l'Etat le soin de régler les effets négatifs sur la société japonaise des ses comportements en le chargeant de créer des emplois dans de nouvelles activités (technologies de l'information, multimédia, grande distribution modernisée, R & D, etc.).

Laquelle de ces deux tendances l'emportera ? Nul ne peut le dire. Mais le Japon aura à réformer son système politique (multiplicité des "affaires" et constitution du PLD en "factions" qui paralysent la vie politique à travers un clientélisme exacerbé) pour faire partager par la grande majorité des Japonais un programme économique et un projet de société comme il l'a fait de 1945 à la fin des années 80. Alors, les conditions seront réunies pour que le Japon tienne un nouveau rôle diplomatique et monétaire dans l'arène mondiale dans le premier tiers du prochain siècle.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>PREMIÈRE PARTIE : UNE CRISE D'IDENTITÉ</b>	<b>4</b>
Une reprise économique incertaine	6
La conversion du modèle japonais	8
Le rôle international du Japon	13
<b>DEUXIÈME PARTIE : DE QUELQUES USINES</b>	<b>15</b>
1 - Une PMI sous-traitante dans le secteur automobile	16
2 - Les significations de Toyota-Kyushu	21
3 - Les capacités adaptatives de Nissan à Kyushu	26
<b>Conclusion provisoire</b>	<b>30</b>