

# L'EMPLOI

## Surmonter les obstacles de l'avenir



Quartier des affaires du  
centre ville  
(Crédit photo : AFLO)

Le système d'emploi japonais a joué un rôle essentiel dans la forte croissance économique que le pays a réalisée dans la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle. Le système était soutenu par trois piliers : l'emploi à vie, les salaires basés sur l'ancienneté, et le syndicalisme d'entreprise. À ce fondement, un quatrième pilier a été ajouté plus tard : le sentiment de communauté au sein de l'entreprise, basé sur des rapports hiérarchiques, des obligations réciproques, et un processus décisionnel par consensus.

Le système traditionnel décrit dans le paragraphe suivant est toujours considéré par beaucoup de personnes comme étant le système idéal. Cependant, dans le climat économique tendu qui règne aujourd'hui au Japon, les habitudes de l'emploi sont soumises à des changements importants. Même parmi les principales sociétés considérées pendant longtemps comme les

bastions de l'organisation de style japonais, celles qui suivent rigoureusement les pratiques traditionnelles sont de plus en plus rares.

### Le système d'emploi traditionnel

Les sociétés japonaises ont généralement recruté leurs employés immédiatement après leur sortie d'une école ou d'une université, sans exiger de leur part des compétences spécifiques à un emploi, bien que des capacités de base soient essentielles. Ceci s'explique par le fait que la production à grande échelle s'est établie rapidement dans les sociétés japonaises après la Deuxième Guerre mondiale. Pour former leurs employés, les sociétés japonaises offraient une expérience pratique du travail ou

investissaient dans l'éducation et la formation professionnelle en milieu d'emploi pour les nouveaux arrivants. Naturellement, il fallait compter quelques années avant que ces nouveaux employés deviennent efficaces. En échange, il était attendu des employés qu'ils restent chez le même employeur jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge obligatoire de la retraite (en général, jusqu'à 60 ans). L'âge de la retraite arrivé, ils recevaient un versement forfaitaire et une pension de la société. Lorsque les affaires fléchissent, les employés permanents ne sont licenciés qu'en dernier ressort.

Les augmentations de salaire et les promotions sont essentiellement régies par l'âge et la durée de service de l'employé dans la société. Cette institution des salaires basés sur l'ancienneté – conçue en tant que moyen de garantir la stabilité de l'emploi à tous les employés pendant toute leur carrière au sein de l'entreprise – est étroitement liée à l'emploi à vie en tant que caractéristique marquante de l'organisation de style japonais.

Les sociétés japonaises fournissent typiquement des avantages annexes qui permettent à leurs employés de participer à des activités de loisir, telles que les compétitions d'athlétisme, des excursions, etc. Les employés ont accès aux équipements de détente, y compris des installations sportives, des livres et des magazines, et des jeux de sociétés. Mis à part ces avantages, des sociétés offrent des indemnités spéciales en sus du salaire de base, des logements appartenant à la société, des dortoirs pour les employés célibataires, ainsi que des prestations d'aides sociales et médicales.

Dans le cadre du système de l'emploi à vie, les employés, en général, considéraient qu'il était à leur avantage et à celui de leur famille de faire preuve de loyauté envers leur société. En outre, ils font passer les questions liées à l'entreprise avant celles d'ordre personnel ou familial. Les transferts dans des filiales sont des pratiques courantes, et il est assez fréquent que les employés transférés laissent leur famille derrière, si la famille souhaite rester dans la communauté ou éviter de perturber l'éducation des enfants.

Toutefois, même au cours des décennies de rapide croissance de l'après-guerre, ce

système n'était pas universel. Il s'appliquait principalement aux employés des grandes entreprises et aux fonctionnaires. Les employés dans les petites et moyennes entreprises bénéficient rarement du même niveau d'avantages et de sécurité d'emploi.

## La population active et les heures de travail

La distribution du travail suit le modèle établi par les autres nations industrialisées. Tandis que l'agriculture et les autres industries du secteur primaire emploient moins de personnes, les services et les autres industries tertiaires sont à la hausse. L'emploi dans l'industrie primaire a chuté de 30,2 % de la population active, en 1960, à 3,42 %, en 2018. Pendant la même période, les occupations dans le secteur tertiaire ont grimpé de 41,79 % du total à 73 %. Une vaste majorité de la population active au Japon est composée de salariés. En 2018, 89,1 % de la population totale occupaient des emplois salariés.

Le gouvernement a déclaré la réduction des heures de travail comme l'élément le plus important dans le but de réaliser une amélioration de la qualité de vie pour les Japonais. Des révisions à la Loi sur les normes du travail, une tendance vers l'adoption de la semaine des cinq jours de travail, et des mesures telles que l'autorisation de reporter un jour férié, lorsque celui-ci tombe un dimanche, ont contribué à réduire les heures de travail. Le total des heures de travail annuelles était juste de 1 808 en 2012 par rapport à 1 724,4 en 2015.

## Les femmes dans la population active

En 2017, les femmes représentaient 43,7 % de la population active. Une loi stipulant l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est entrée en vigueur en 1986, et, en 1997, cette loi a été amendée pour interdire explicitement la discrimination sexuelle dans les annonces d'emploi, le recrutement, l'attribution du travail et la promotion. Malgré cela, en 2016, le salaire



mensuel moyen des femmes était à environ 73 % de celui de leurs homologues masculins, et les postes de haute direction dans les grandes sociétés étaient toujours dans leur presque totalité un domaine exclusivement masculin. Ces dernières années, la différence de salaire entre les hommes et les femmes a été influencée de façon négative par une nouvelle tendance : afin de réduire les coûts, les grandes sociétés ont de plus en plus recours à des travailleurs à temps partiel et intérimaires mal rémunérés pour les travaux d'écritures, qui étaient auparavant effectués, par des employées plus âgées et relativement bien rémunérées. En 2013, le gouvernement a présenté un ambitieux programme « Womenomics », qui vise à ce que les femmes occupent 30 % des postes de direction d'ici 2020.

Un système de congé pour la garde des enfants, qui a été mis en place en 1992, commence à porter ses fruits ; en effet, le nombre de femmes qui en tirent profit augmente progressivement. Néanmoins, beaucoup reste à faire afin d'améliorer le milieu de travail et les infrastructures de garde d'enfants pour les femmes qui souhaitent avoir des enfants tout en continuant à travailler. C'est une question qui a reçu une attention croissante ces dernières années, alors que des craintes à l'égard du vieillissement rapide de la société japonaise ont incité le gouvernement à rechercher des moyens visant à encourager les femmes à avoir plus d'enfants. Dans le but d'alléger le fardeau imposé aux familles de travailleurs, de relancer la baisse du taux de natalité et de faciliter une meilleure éducation préscolaire de base, le gouvernement a adopté des mesures pour rendre les services préscolaires et de garde d'enfants gratuits pour tous en 2019.

**Des femmes qui sont les leaders dans leur domaine professionnelle**

Le program « Womenomics » du gouvernement, vise à ce que les femmes occupent 30 % des postes de direction d'ici 2020



## Le système des salaires

Le système japonais des salaires a traditionnellement été étroitement lié au régime d'ancienneté. Les salaires sont souvent fortement influencés par la durée de service d'un employé. Les travailleurs salariés reçoivent normalement un salaire mensuel ainsi que deux primes saisonnières. En particulier dans les grandes sociétés, le système des primes joue un rôle important. En 2010, les primes s'élevaient à environ un troisième des salaires de base annuels.

Avec la diversification de la société, l'emploi a pris de nouvelles formes, notamment la popularisation d'activités professionnelles indépendantes et l'introduction de l'approvisionnement extérieur.

## Les relations industrielles

Les relations entre les employeurs et les employés au Japon vont vers l'évitement de conflits. Tandis que des conflits d'intérêts surviennent occasionnellement entre dirigeants et employés, les sociétés japonaises ont pour objectif de créer une ambiance familiale qui encourage au consensus. Un autre facteur qui contribue au sens d'unité entre les employés d'une société est le fait que, au sein d'une même société, les différences de salaire – entre les directeurs et les employés, les cols blancs et les cols bleus – sont beaucoup plus réduites que dans la plupart des autres pays.

Un travail d'équipe étroit a également aidé à faire progresser le contrôle de la qualité dans le secteur de la fabrication. Des employés qui se sentent en sécurité à leur poste sont en mesure de travailler étroitement entre eux et de faire des suggestions à la direction.

Une distribution juste des profits de la société motive davantage les employés à accroître leurs efforts pour un meilleur contrôle de la qualité. De nombreuses entreprises japonaises encouragent également leurs employés à acquérir des parts de la société avec une portion de leurs salaires mensuels, ce qui renforce le sentiment qu'ils ont des enjeux dans la société.

## Les syndicats

La plupart des syndicats japonais sont organisés non pas par spécialité professionnelle de l'ensemble d'une industrie ou par formation professionnelle, mais en tant que syndicats d'entreprise dont l'adhésion est essentiellement réservée aux employés à temps plein qui travaillent dans une seule société et ses filiales. Un syndicat d'entreprise d'une société appartient en général à une fédération de syndicat sectoriel, un exemple étant l'Un'yu Roren (la Fédération nationale des syndicats des ouvriers des transports), et cette fédération appartient généralement, à son tour, à une fédération du travail interindustrielle nationale. La plus grande de ces confédérations est le Rengo (confédération syndicale japonaise). Elle a été établie en 1989, et, en octobre 2017, elle comptait 6,86 millions d'adhérents.

Le Japon compte environ 25 000 syndicats, mais seulement un travailleur sur six est actuellement syndicalisé. (Ce chiffre était environ de 35 % en 1975). Ce déclin s'explique, d'une part, par la décroissance du pourcentage des ouvriers dans la fabrication et d'autres industries qui ont tendance à une forte syndicalisation, et, d'autre part, par un nombre croissant des jeunes employés qui préfèrent s'abstenir de toute adhésion syndicale.

L'Offensive printanière des travailleurs est une pratique bien connue dans les relations entre la direction et les travailleurs au Japon. Depuis 1954, différents syndicats formulent leurs exigences simultanément au printemps.

Une autre pratique extrêmement répandue est celle du système de concertation entre la direction et les travailleurs, une procédure qui implique une grande majorité de la population active

japonaise. Tandis qu'il existe de nombreuses variations dans le cadre de ce système, il permet aux employés et aux dirigeants de mettre au point un plan de gestion et de prendre des décisions en ce qui concerne les niveaux de salaire et le paiement des primes par le biais d'une consultation mixte. Outre l'attention à l'importance des relations humaines, ce système encourage les employés à se considérer comme des membres à part entière de l'entreprise.

## L'emploi en transition

Le système d'emploi traditionnel japonais était bien adapté à l'élaboration de la société industrielle moderne. Il fournissait des ressources disponibles qualifiées aux industriels, alors que ceux-ci élargissaient leur production au cours des décennies de forte croissance économique jusqu'en 1990. Cependant, il a été prouvé que deux éléments essentiels de ce système – l'emploi à vie et les salaires basés sur l'ancienneté – fonctionnent mieux dans une économie en expansion et sont difficiles à maintenir dans le climat de récession prolongée qui a suivi l'effondrement de ce qu'il convient d'appeler la « bulle économique » au début des années 1990.

La nécessité de réduire les coûts et d'accroître l'efficacité a un impact sérieux sur l'emploi au Japon. Dans le cadre de leurs efforts de restructuration, les sociétés réduisent le recrutement de jeunes diplômés, imposent des programmes de retraite anticipée « volontaire » à leur personnel le plus âgé, transfèrent leurs employés à des postes moins rémunérés, et ont même recours aux licenciements inconditionnels. En outre, un nombre croissant de sociétés remplace les salaires basés sur l'ancienneté par des systèmes basés sur les performances.

Dans quelque pays que ce soit, un employé renvoyé sur le marché du travail après avoir servi pendant 20 ans voire 30 ans dans la même société aura beaucoup de difficultés à retrouver un emploi à un niveau proche de celui qu'il avait. Toutefois, ceci est particulièrement vrai au Japon, parce que les grandes sociétés sont réticentes d'embaucher des employés à la mi-carrière.

Tandis que l'économie montre des signes de reprise, il est fort probable que le Japon connaîtra un chômage structurel croissant, où un excédent de main d'oeuvre existe dans un secteur de l'économie alors qu'un autre secteur est confronté à une pénurie de main d'oeuvre. Le principal enjeu auquel le gouvernement japonais doit faire face est le développement de systèmes et le soutien de mécanismes nécessaires afin d'aider les personnes à acquérir les compétences requises leur permettant d'évoluer dans une nouvelle industrie.

Des changements se produisent également du côté de l'offre du système d'emploi. Prenant conscience qu'indépendamment de leur loyauté vis-à-vis de leur société, il n'y a pas de garantie d'emploi à vie, les jeunes gens ont de plus en plus tendance à quitter un emploi à la recherche d'un autre emploi leur offrant une meilleure rémunération, plus de satisfaction, ou les deux. En raison d'une pénurie croissante de main-d'œuvre, les entreprises trouvent plus difficile de combler des postes. Bien que la retraite soit habituellement à 60 ans, de nombreux employés retraités sont réembauchés dans la même entreprise.

## Changements dans la société et le travail

Parallèlement aux évolutions des conditions économiques, ainsi qu'au vieillissement de la population et au faible taux de natalité, les pratiques traditionnelles de l'emploi au Japon, comme l'emploi à vie et le salaire basé sur l'ancienneté, ont commencé à s'éroder et de nouveaux systèmes variés ont fait leur apparition. Depuis la fin de l'économie de bulle, les entreprises ont recruté de moins en moins d'employés réguliers, alors que le nombre d'employés sous contrat et à temps partiel a augmenté. Le chômage de ces employés temporaires est devenu un problème de société dans le contexte de la crise financière mondiale.

En 2017, les filets de sécurité pour les travailleurs temporaires et les autres employés sont renforcés. Dans le cadre d'un de ces plans, par exemple, les personnes sans emploi ne bénéficiant pas de l'assurance chômage peuvent toucher une

subvention allant de 100 000 à 120 000 yens par mois tout en suivant une formation sur le tas dans le domaine de l'informatique, des soins aux personnes dépendantes et d'autres professions. En septembre 2019, le taux de chômage était de 2,4 %, un chiffre relativement bas par rapport aux niveaux actuels dans le monde.

## Travailleurs étrangers au Japon

Un autre changement social majeur au Japon est une hausse dans le nombre de travailleurs étrangers dans les entreprises japonaises. En plus que les travailleurs recrutés de l'étranger ou diplômés des écoles japonaises, il y a aussi un grand nombre de stagiaires professionnelles (Gino Jisshusei) qui travaillent dans des industries précisées pour 5 ans au maximum. De plus, pour répondre aux pénuries dans certaines industries, le gouvernement a entamé un program pour admettre 345,000 étrangers pour travailler au Japon pendant une période fixe.



### Une stagiaire professionnelle au Japon (gino jisshusei)

Le 30 juin 2018, il y avait environ 280 000 stagiaires dans tout le Japon, travaillant pour acquérir les compétences qu'ils pourraient ramener dans leur pays d'origine à la fin du stage.