

## L'IMPLICATION DES SALARIÉS JAPONAIS

Michel Freyssenet  
CNRS

L'adhésion des salariés est le problème lancinant de la production capitaliste depuis ses origines. À chaque étape de celle-ci, des formules diverses ont été inventées et mises en oeuvre, avec plus ou moins de bonheur et d'efficacité. Le taylorisme, aussi prescriptif qu'il ait pu être, n'ignorait pas la nécessité d'un minimum d'implication du travailleur pour parvenir à une production satisfaisante en quantité, en qualité et en délai. Le "fordisme réel" a cru pouvoir trouver dans la croissance du pouvoir d'achat et l'accès à la consommation de masse le moyen pour faire adhérer durablement les salariés aux transformations continues du procès de travail et aux objectifs de l'entreprise.

L'implication effective des salariés, non seulement dans la réalisation des programmes de production, mais surtout dans l'amélioration des performances (selon des modalités multiples), semble être une des caractéristiques majeures et générales du système de travail japonais, qu'il s'agisse de production mécanisée ou de production automatisée. Conséquences, corollaires ou conditions de cette implication, la polyvalence, le chevauchement des fonctions, la réactivité au changement de l'environnement sont des traits organisationnels qui sont apparus au Japon plus tôt que dans d'autres pays.

Comprendre comment, quand et dans quelles circonstances a été obtenue la participation effective de la grande majorité des salariés à l'amélioration des performances, c'est se donner les moyens de répondre aux questions de l'origine et de la nature du rapport salarial au Japon, de la possibilité de transplantation ou d'adoption du modèle japonais de relation de travail, du type de division du travail à l'oeuvre dans les entreprises de ce pays.

L'enquête que j'ai menée en 1982 avec Helena Hirata sur les "cercles de contrôle de qualité", les "groupes d'autogestion" et divers autres types de groupes dans la sidérurgie et l'industrie électronique au Japon a permis de constater que l'implication inventive des travailleurs pour atteindre les objectifs régulièrement fixés par la Direction était partout exigée, mais aussi qu'elle était obtenue selon des modalités très différentes.

## **1. Trois formes d'implication**

### **1.1. L'implication imposée**

Elle était manifeste dans l'industrie électronique pour la main-d'oeuvre féminine. Lors de la réunion mensuelle de l'équipe de travail, chaque ouvrière qui n'avait pas réussi à faire les quatre suggestions individuelles d'amélioration, que le groupe s'était "engagé" à fournir, devait s'en expliquer au contremaître "homme" et au chef d'équipe "femme". Elle s'en expliquait d'une manière craintive et honteuse devant ce groupe, en réponse à la demande de leurs supérieurs hiérarchiques.

Rappelons que les femmes sont de fait exclues de l'emploi à vie et du salaire à l'ancienneté, et plus généralement des mesures qui peuvent avoir un caractère incitatif à la participation. La pénurie de main-d'oeuvre pourrait, à l'avenir, amener les entreprises à d'autres pratiques à leur égard, et leurs modalités d'implication pourraient évoluer en conséquence.

### **1.2. L'implication "négociée dans les faits"**

Elle se manifeste par le type de proposition d'amélioration fait, ou par la répartition entre types de proposition. Dans le premier cas, la proposition a une double face. Elle génère une économie, mais elle est aussi une amélioration de conditions de travail, dont on ne peut pas dire que même indirectement elle contribuera à l'élévation des résultats. Dans le deuxième cas, le groupe prend soin de tenir la part égale entre propositions de productivité et propositions de conditions de travail. Progressivement, il a donc été obtenu que les améliorations pour les salariés soient prises en compte et fassent partie des objectifs de l'entreprise.

Cette forme d'implication, que nous avons constatée dans la sidérurgie, est le fait des salariés titulaires. La suivante les concerne aussi. Y participent également quelques salariés, de statut temporaire, mais quasi permanents à leur poste, appartenant à des entreprises sous-traitantes, et espérant rentrer dans le cercle des salariés à vie.

### **1.3. L'implication acceptée et active**

Elle peut aller très loin. Nous avons rencontré un groupe ayant découvert le principe qui avait permis d'automatiser un "train à tôles fortes". Le fait que cette automatisation ait entraîné une réduction d'effectif et une déqualification manifeste de certains postes de travail ne semble ni avoir été un obstacle avant, ni avoir créé un doute après.

## **2. Des origines spécifiques à chaque forme d'implication**

Cette enquête, limitée à de grandes entreprises, laisse à penser que si l'implication est bel et bien obtenue, elle l'est selon des modalités et sous des conditions différentes, selon le type de main-d'oeuvre et le type d'entreprise.

Le premier type d'implication paraît directement lié, en ce qui concerne la main-d'oeuvre féminine, aux rapports de sexe et aux conditions de la femme au Japon. Il est possible que l'implication soit également imposée aux catégories de salariés au statut social inférieur ou plus fragile : travailleurs saisonniers, travailleurs des entreprises sous-traitantes...

Les deux autres types d'implication semblent avoir été rendus possibles en raison d'une conjoncture et d'une conjonction particulièrement remarquables de facteurs différents, se complétant et se renforçant, plus que par un système qui en garantirait la pérennité.

L'implication des salariés, notamment sous sa forme structurée et organisée, est un phénomène relativement récent. Les premiers groupes de travail apparaissent au milieu des années soixante et ne connaissent une extension importante qu'à partir du milieu des années soixante-dix. Certains traits culturels japonais, mis en avant pour expliquer le comportement des travailleurs de ce pays, n'ont pas produit seuls et naturellement les formes de participation que l'on connaît. Bien plus, les traits culturels sont souvent ambivalents. Avant la guerre et dans certaines entreprises encore après, c'est la face autoritaire du mode traditionnel d'autorité qui dominait et non sa face "devoir de responsabilité" à l'égard des dépendants qui semble prévaloir aujourd'hui.

### **3. Le système d'emploi est récent et n'est pas nécessairement durable**

À l'inverse, le système d'emploi et de travail, le mode de gestion des entreprises japonaises, ne garantissent pas que les travailleurs joueront le jeu automatiquement et durablement, et quel que soit le contexte. On l'a vu à travers certaines des modalités d'implication des salariés qui savent se donner des contreparties ou contourner l'obligation qui leur est faite de contribuer à l'amélioration des performances.

De même, le contexte historico-institutionnel a généré aussi bien les affrontements extrêmement importants des années cinquante que la situation apparemment pacifiée et consensuelle des décennies suivantes.

Seule une reconstitution historique minutieuse et prenant en compte toutes les dimensions du social semble pouvoir rendre compte de l'apparition et du développement des formes d'implication des salariés japonais. Il a fallu, non seulement la conjonction de facteurs, de processus, d'actions multiples, mais il a fallu que cette conjonction "oriente" ces derniers dans le même sens. Pris isolément, certains traits culturels, le système d'emploi et de travail, le contexte historico-institutionnel, ne sont pas d'eux-mêmes les causes du phénomène étudié. Pris ensemble, ils ne sont encore que des conditions de possibilité. Ils n'ont pu engendrer les modes différenciés d'implication qu'en étant "travaillé" par les acteurs sociaux.

On ne peut tout d'abord oublier le fait que le Japon a eu un besoin vital d'exporter pour importer les matières dont il était dépourvu, c'est-à-dire d'emblée un devoir de compétitivité et d'adaptabilité à la demande.

Ensuite, la défaite, les nécessités de la reconstitution n'ont pas été pour rien dans la mobilisation des générations d'après-guerre. Si les luttes ouvrières ont débouché sur une mise au pas des syndicats, elles ont abouti aussi à la généralisation de l'emploi à vie et du salaire à l'ancienneté qui, jusqu'alors, étaient réservés aux cadres, agents de maîtrise et quelques ouvriers qualifiés.

Le Code du travail américain imposé à la lettre et les rapports traditionnels d'autorité se sont renforcés pour développer une réelle responsabilisation des dirigeants d'entreprise à l'égard de leurs salariés, contrepartie à la loyauté de ces derniers à leur endroit. Par exemple, tout accident grave provoqué par un travailleur est imputé, non à ce dernier, mais à son supérieur hiérarchique qui n'a pas su créer les conditions qui l'auraient empêché d'être à l'origine de l'accident.

Le renouvellement complet et systématique de l'encadrement supérieur des grandes entreprises, exigé par les américains après guerre, ainsi que le parcours long imposé aux futurs dirigeants à partir de la base avant d'accéder à des postes de responsabilité, et la

politique de promotion interne ont profondément changé les rapports qui pouvaient exister antérieurement entre les salariés et le patronat.

La mise en pratique consciencieuse des théories américaines du management, leur approfondissement systématique, comme la capacité à percevoir dans les années soixante l'attente de responsabilisation et d'autonomie des travailleurs, ont permis que "l'élève dépasse le maître" comme l'écrit Robert Boyer et qu'apparaisse un modèle original.

Bref, le travail de caractérisation de la conjoncture historique, dans laquelle les formes d'implication des salariés ont vu le jour et se sont généralisées, est devenu possible, compte tenu de la masse de travaux maintenant disponible, mais il reste à faire. La question est aujourd'hui de savoir si cette conjoncture a produit des institutions, une culture et des rapports tels que la participation inventive des salariés serait durablement assurée.

### **Bibliographie**

Freysenet M, Hirata H., *Changements technologiques et participation des travailleurs : les cercles de contrôle de qualité au Japon*, GEDISST, 1984, 47 p.

Ishikawa A., Les groupes de suggestion, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1980, n° 27-28, pp. 173-1978.

Magaud J., Sugita K.. *Angers-Nagano. Une comparaison France-Japon*, CNRS, 1990, 184 pages + annexes.

Sautter C., L'Etat et le travailleur japonais, *Etudes Japonaises 1*, Edition EHESS, 1990, pp. 91-117.

Sugita L., Taylorisme : une organisation aux multiples visages culturels, *Journal des Anthropologues*, Paris, n° 43-44, mai 1991, pp. 131-136.

Tominaga K., Les organisations japonaises : l'histoire conte le mythe, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1980, n° 27-28, pp. 140-148.