

LA NÉCESSITÉ D'UNE CONSTRUCTION DES RAPPORTS ENTRE LE TECHNIQUE, L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL : L'EXEMPLE JAPONAIS

par Alain d'Iribarne

Réagir de façon critique sur un texte avec lequel on sent, pour l'essentiel, en sympathie est une gageure quasi intenable. Il est par contre possible de reprendre un certain nombre de points qu'il évoque, de les préciser ou les développer en s'intéressant moins à la situation japonaise elle-même, qu'à sa signification par rapport à des grands thèmes qui intéressent tous les pays et en particulier la France : les formes de développement des nouveaux automatismes, les modalités de production de la qualification de la main-d'œuvre, les liens entre les structures d'entreprises et les structures sociales, le rôle des facteurs socio-démographiques dans l'équilibre de la croissance...

Sans doute serait-il possible d'être moins réservé qu'Olivier Bertrand dans la recherche d'une mise en perspective des descriptions faites par rapport à des préoccupations plus générales, d'ordre plus théorique ou explicatif. En effet, une telle démarche est essentielle si l'on veut qu'un des intérêts les plus grands des analyses en pays étrangers — à travers les déplacements qu'elles permettent dans les objets d'analyse ou, plus modestement, les retournements de perspectives qu'elles autorisent — prenne toute sa valeur, en montrant que les spécificités nationales ne peuvent être considérées comme des situations naturelles ou des accidents de l'histoire, mais doivent être perçues comme des structures construites et explicables, et relevant, de ce fait, de l'action des agents qui s'y trouvent.

De ce point de vue une analyse du Japon, de ses réactions face à la crise et des moyens qu'il met en œuvre pour la surmonter, montre combien, sur les divers points évoqués, ce pays paraît nettement mieux armé que la France, moins par suite d'une certaine potion magique culturelle dont un déni des dieux nous aurait écartés, qu'en raison des structures qu'il a mis en place et de leur cohérence. On serait *a contrario* tenté de considérer qu'il existe une sorte de miracle français constitué par sa relative résistance à la crise, face à ses faiblesses et à ses incohérences structurelles.

LES FORMES DE DÉVELOPPEMENT DES NOUVEAUX AUTOMATISMES DE PRODUCTION

L'attitude qui consiste à souligner dans l'approche japonaise des évolutions technologiques, le « *pragmatisme* », « *les créations programmées et non ex nihilo* », « *l'absence de performance technique* », pour elle-même, devrait-on préciser, rejoint celle d'autres missions françaises au Japon [1]. Mais peut-être faut-il préciser que les Français s'émerveillent d'autant plus d'une telle situation que leur démarche favorite est « *pourquoi faite simple quand on peut faire compliqué* » [2]. Plus fondamentalement, l'accent doit être mis avec plus de force sur la **soumission du technologique à l'économique et au social** qui apparaît clairement à travers l'observation des usines japonaises, mais qui, finalement, transparait de toutes recherches comparatives [3]. Seule cette soumission permet de comprendre à la fois les points communs aux quelques ateliers flexibles observés mais également leur différence.

Il en découle comme conséquence importante qu'il est possible de rejeter à nouveau une approche de l'automatisation comme phénomène autonome par rapport aux contextes économiques et sociaux dans lesquels elle s'inscrit, et qu'il faut au contraire accorder une attention particulière à ce que K. Düll et G. Bechtle appellent une « *stratégie d'autonomie de l'entreprise* » qui, comme son intitulé ne l'indique pas, signifie d'un point de vue conceptuel la reconnaissance d'une interdépendance active entre l'entreprise et son environnement [4].

Les démarches suivies par les entreprises visitées s'inscrivent dans des stratégies précises de produits et de façons

Les chiffres entre crochets renvoient aux notes en fin d'article.

de produire qui comprennent trois éléments de choix communs à toutes mais qui correspondent à des applications diversifiées parce que destinées à résoudre des problèmes différents. Le premier élément correspond au **souci d'être compétitif face au concurrent** en disposant d'un outil de production performant et capable d'incorporer des progrès techniques [5]. Le second est la **recherche d'une flexibilité maximum**. Le troisième enfin est de **travailler au maximum avec une équipe de jour** et, pour le reste de **faire fonctionner les machines le plus longtemps possible avec le moins de monde possible**.

Ces choix communs s'inscrivent dans un cadre précis susceptible de les expliquer. Il existe d'abord une primauté du calcul économique comme le prouve l'insistance mise sur la rentabilité de long terme et l'importance des études économiques préalables à la mise en œuvre de solutions techniques, de même qu'une présence concomitante des outils les plus sophistiqués et des matériels les plus classiques en fonction des nécessités de la rentabilité.

Il existe ensuite dans l'industrie japonaise une tradition de réduction des en-cours qui n'a pas attendu le développement des ateliers flexibles comme l'atteste, là encore, l'ancienneté du système Kamban mis au point chez Toyota il y a quelque trente ans et, plus récemment, la mise en place des cercles de qualité [6]. Il existe enfin ce souci de flexibilité pour faire face tant aux variations de volume de la production qu'à ces variations de nature en déplaçant le minimum de la main-d'œuvre, qui se traduit à la fois par une conception technique de l'outil et par une mise en œuvre d'un personnel de fabrication à compétence professionnelle élevée et autour duquel des tâches, souvent éclatées en France — comme la programmation et le contrôle — sont regroupées [7].

Plusieurs éléments renforcent cette thèse de l'influence du social et du juridique sur les systèmes techniques retenus, certains intervenant comme contrainte. Ainsi la volonté de flexibilité interne afin de stabiliser les effectifs est liée à une contrainte de gestion que se sont données les grandes firmes pour maintenir la crédibilité de la notion « d'emploi à vie » qui n'est pas une obligation législative ou contractuelle, mais une simple pratique de gestion du personnel, au demeurant récente. De même, la faiblesse des écarts de rémunération entre des personnes de même ancienneté mais ayant de grandes différences de niveau de diplôme, allée à de forts accroissements des coûts salariaux en fonction de l'ancienneté, ont incité les entreprises japonaises à utiliser du personnel de niveau de qualification élevé au maximum de leur possibilité [8]. Enfin, les coûts élevés du travail de nuit et les jours fériés ont conduit les entreprises à réduire l'utilisation de la main-d'œuvre dans ces périodes. A l'inverse, d'autres éléments interviennent comme facteurs permissifs : une durée légale du travail élevée de même que les facilités tant individuelles que syndicales pour accepter des heures supplémentaires d'un surcoût relativement modéré, accroissent les possibilités de mise en œuvre souples d'un équipement avec une seule équipe.

Des conditions particulières de mise en œuvre des équipements technologiques nouveaux allant dans un sens social qui serait jugé préférable à celui correspondant aux pesanteurs françaises seraient concevables. Mais cette évolution ne pourrait probablement se faire sans un changement du contexte législatif et conventionnel. Cependant l'expérience montre que ce seul changement ne suffirait pas pour atteindre les objectifs fixés [9] ; encore faudrait-il une compréhension ou une volonté patronale et générale. Une telle éventualité est loin d'être évidente dans le contexte français, du moins à bref délai.

LA PRODUCTION D'UN ESPACE DE QUALIFICATION PARTICULIÈRE

Olivier Bertrand indique bien que trois éléments doivent être liés pour apprécier la situation japonaise : la formation de base, les structures de qualification et les modes de gestion de la main-d'œuvre ; mais, là encore, on aimerait qu'il aille plus loin dans ses analyses et dans les enseignements qu'il en tire au regard du système français existant.

Si l'on reprend les éléments du puzzle, on retrouve pour les grandes entreprises qui jouent un rôle dominant sur le marché du travail :

- un système scolaire basé sur un enseignement général et technologique long, largement suivi par tous, y compris par les personnels d'exécution correspondant aux nouvelles générations ;
- un système scolaire qui procède aux orientations en fin de chaque cycle, les élèves plus faibles suivant un cycle de même longueur mais d'un niveau inférieur aux autres, avant d'entrer dans la vie active ;
- une entrée dans la vie active par le jeu de l'embauche annuelle d'avril, créant des principes de promotion dans les entreprises [10] ;
- une progression des rémunérations à l'ancienneté à des vitesses plus ou moins grandes, suivant la carrière qui est faite, avec une forte garantie d'emploi ;
- une forte rotation entre postes visant à travers le « *on the job training* » (OJT), sous l'œil attentif de l'encadrement de premier niveau qualifié de « *leader* », à assurer une polyvalence de postes ;
- à côté d'une formation intégrative, une forte incitation à la formation technologique à la charge de l'individu en général, et à la charge de l'entreprise, le plus souvent à l'occasion d'étapes de carrière qui entrent dans un vaste processus de sélection [11] ;
- une organisation du travail qui sollicite l'intelligence moins dans le travail quotidien que à propos d'une réflexion sur l'outil de travail ;
- une mise à la retraite jeune (vers 50 ans) avec une quasi obligation de reprendre un travail à plus faible rémunération dans des entreprises de petite taille.

L'essentiel est de voir comment sont agencées ces pièces qui appartiennent à plusieurs dimensions et ce qui domine dans leur agencement et leur fonctionnement. L'ensemble fonctionne comme des tuyaux d'orgue dont la base est la grande entreprise et où circule, en continu, un flux de générations successives issues du système éducatif, lequel assure un tri pour dégager « les meilleurs » et les diriger vers les postes de responsabilité dans l'entreprise, après une longue carrière accompagnée d'effort et de perfectionnement. Dans cette opération l'entreprise domine mais il reste à l'individu de faire la preuve de son excellence dans l'entreprise.

Au centre du dispositif, on trouve le principe de la rémunération à « l'ancienneté » qui conforte un principe traditionnel de « séniorité » mais qui a surtout comme effet d'assurer la fidélité du salarié à son entreprise par internationalisation de sa qualification et de sa rémunération, et de l'inciter à œuvrer vers une rentabilité élevée de cette dernière puisque la garantie de sa rémunération dépend pour l'essentiel de la survie de son entreprise elle-même. Ce principe permet également, par un attachement de la rémunération à la personne et non au poste, d'assurer cette rotation entre postes sans problèmes majeurs de négociation.

Les possibilités que permet ce principe sont gérées par les entreprises selon une logique de long terme qui vise à accumuler sur l'individu une qualification technologique et professionnelle élevée et sur le groupe productif une qualification collective tournée vers la performance économique [12]. Dans cette logique accumulative, dont l'entreprise est le centre par sa gestion, le passage de l'appareil éducatif à la vie sociale en entreprise se fait sans rupture majeure en raison des aménagements internes. A l'opposé, au moment où la force productive individuelle commence à plafonner, celle-ci est orientée vers ces autres lieux de production que sont les PMI qui en bénéficient à des coûts remarquablement bas, donc suivant une logique de productivité et de rentabilité élevée, tandis que les grandes entreprises peuvent, par le jeu des renouvellements de population ainsi

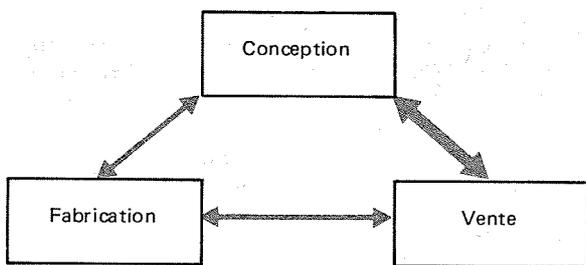
rendus possibles, s'assurer les nouvelles compétences produites par l'appareil éducatif.

Il y a là, par la puissance de son fonctionnement, la logique de son ordonnancement, et la cohérence de l'action des différents acteurs dans une intelligence de l'efficacité économique, un ensemble dont on peut penser ce que l'on veut mais qui joue, très probablement, un rôle majeur dans l'efficacité globale de l'économie japonaise, et sur lequel il serait bon que les auteurs français concernés par le sujet puissent méditer attentivement et, en particulier, réfléchir sur les dégâts causés par le rôle central de l'évaluation du poste, dans la gestion salariale.

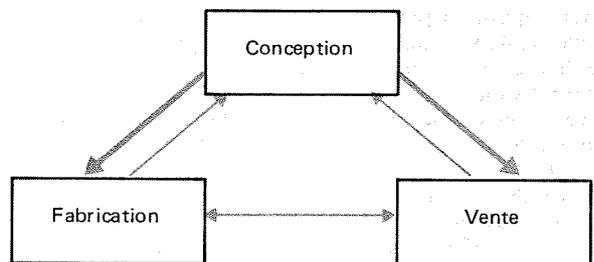
STRUCTURES D'ENTREPRISE ET STRUCTURES SOCIALES

Les comparaisons internationales facilitent la mise en regard de structures particulières à telle ou telle partie d'une société avec les structures sociales toutes entières, projetant ainsi, à travers une mise en évidence des formes de correspondance micro-macro originales, des éclairages nouveaux sur ces structures, permettant de mieux comprendre leur nature et les difficultés éventuellement rencontrées pour les faire évoluer. A ce propos, revenons sur deux points évoqués par Olivier Bertrand mais, nous semble-t-il, de façon mal appropriée : la place de la fabrication dans l'entreprise et la créativité.

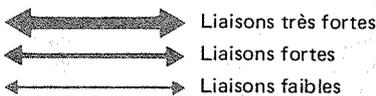
L'auteur n'insiste pas assez sur le rôle que les entreprises japonaises — relativement aux entreprises françaises — accorde à la production. Nous avons déjà signalé l'importance des efforts internes de la production pour se doter d'un niveau élevé de compétence ouvrière. D'autre part, nous avons montré que dans le processus même de conception du produit, des dialogues s'établissent entre les créateurs, les services commerciaux qui définissent un cahier des charges en fonction des orientations du marché, la production qui indique les problèmes posés par les façons de produire, à charge au concepteur de prendre en compte les



Structure de type japonais



Structure de type français



nécessités pratiques de la production pour diminuer le prix de revient, les prix de vente étant fixés en fonction des concurrences sur les marchés. En France, au contraire, nous sommes frappés par le rôle dominant (dominateur ?) des bureaux d'études et de leurs ingénieurs qui conçoivent, la fabrication, vidée de sa substance, devant se contenter de fabriquer et le commercial, étranger au positionnement du produit par rapport au marché, de vendre. Aussi conçoit-on aisément le « jeu de raquette » qui existe entre ces fonctions lorsque l'on recherche des responsabilités en cas de défaillance dans les ventes [13].

Mais la place de l'encadrement supérieur de la fabrication dans les carrières des directeurs généraux des grandes entreprises et des groupes est plus fondamentale encore. Au Japon, les ingénieurs les plus brillants seraient envoyés en fabrication où ils font un séjour assez long, puis passent dans les autres fonctions de l'entreprise ; ils entament ainsi un processus ascendant vers les directions générales qui sera fonction des qualités de négociations/conciliations dont ils feront preuve. On connaît la situation quasi inverse des entreprises françaises dans lesquelles les sujets les plus brillants ne vont pas en fabrication ou, s'ils ne peuvent éviter ce purgatoire, y restent le moins possible et tendent à accéder directement à des postes de direction générale. Ceci explique pourquoi fréquemment dans les états majors de grands groupes français nombre de personnes ignorent l'essentiel des problèmes concrets des productions dont ils ont la responsabilité. Or, on connaît le cercle vicieux engendré par les liens qui existent entre des fonctions infériorisées et leurs fuites par les individus les plus « performants » [14]. On voit, là encore, combien une volonté de redresser une barre structurelle implique des modifications profondes dans les pratiques de gestion et probablement dans les structures sociales.

Il faut être prudent lorsque l'on évoque les risques d'absence de créativité dans les entreprises japonaises [15]. Il est nécessaire de distinguer une socialisation collective, de la créativité. Il est vrai que l'éducation japonaise contient une incitation au conformisme par rapport aux valeurs des groupes et il est probable que ce conformisme soit un élément important de l'efficacité collective par opposition à l'individualisme français dont on peut admirer le brillant mais dont l'efficacité collective reste à démontrer. Le problème de la créativité industrielle est différent, et on ne peut qu'être surpris de voir mis en doute les capacités japonaises de ce point de vue, si, par exemple, on compare aux nôtres les produits mis sur le marché par ce pays. Et l'on peut également s'interroger sur la valeur de notre propre puissance créatrice en examinant le volume de nos brevets et son évolution par rapport à ceux d'autres pays. En fait, sous jacent à cette interrogation, réside, semble-t-il, une forme d'incompréhension de la philosophie éducative japonaise qui ne voit pas dans la transmission du savoir par les anciens une limite à la créativité, mais, au contraire, la condition de base indispensable pour libérer

cette dernière — c'est ce qu'exprime un proverbe Zen du 17^e siècle [16] :

« protéger les règles »
« détruire les règles »
« quitter les règles »

Ce proverbe signifie que pour dominer la matière il faut être capable d'y entrer, de s'y soumettre, puis de la maîtriser suffisamment pour la critiquer, en saisir les erreurs et, finalement, en dernier recours seulement, prétendre la réformer. Ceci constitue un nouveau sujet de méditation pour les Français dont les étrangers admirent souvent la capacité à développer des critiques avant même d'avoir écouté ou examiné l'objet de la thèse.

ÉQUILIBRE DE CROISSANCE ET FACTEURS SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES

Il paraît bon de revenir sur un dernier point évoqué par Olivier Bertrand et qui correspond aux rapports qu'entretient la croissance japonaise, telle qu'on peut l'observer encore aujourd'hui, avec un certain nombre de traits socio-démographiques de la société japonaise en particulier les équilibres de pyramides des âges et le travail des femmes.

A juste titre, Olivier Bertrand souligne une évolution nette d'attitude vis-à-vis des nouvelles technologies chez les différents partenaires japonais. Comme il l'indique bien, alors que jusqu'à un passé très récent, pratiquement 1981, il y avait une attitude en général positive, l'automatisation étant jugée comme la garantie de l'avenir, des interrogations commencent à se produire qui rejoignent celles manifestées dans les pays industriels occidentaux et qui étaient considérées, jusqu'ici, comme peu compréhensibles par les Japonais. Ce changement d'attitude découle incontestablement d'un doute nouveau sur les perspectives de croissance globale, lié à l'évolution de la situation commerciale internationale : la montée du protectionnisme. Dans une telle perspective, le raisonnement micro économique de prise du marché par les plus dynamiques perd de sa valeur et vient buter sur une restriction à l'ouverture des marchés nouveaux, qui était l'élément moteur de la croissance. Il y a donc là un point d'évolution possible, important mais classique.

Si l'on examine par contre le problème du vieillissement de la population, on constate qu'il n'en va pas tout à fait de même dans la mesure où il est susceptible de modifier profondément l'équilibre d'ensemble du système japonais. Il touche deux éléments essentiels de ce système : la règle de progression des rémunérations à l'ancienneté ; l'équilibre dynamique de l'ensemble par régulation des flux entre générations à travers les pyramides professionnelles. On peut légitimement penser que les inquiétudes manifestées vis-à-vis du vieillissement viennent des craintes de répercussion dans ces deux domaines et non du phénomène lui-

même. En effet, rappelons que le système « Nenko » évoqué par Olivier Bertrand n'est pas seulement un produit naturel de la société japonaise, mais qu'il est aussi le fruit d'une construction sociale qui a pris naissance après-guerre pour résoudre des problèmes de pénurie de main-d'œuvre. C'est donc une forme de régulation spécifique construite dans un état économique, social et démographique particulier, dont on suspecte aujourd'hui que deux des éléments sur trois sont en cours de changement durable — d'où, à nouveau, l'émergence d'une interrogation de base sur les sources et formes de régulation sociale au niveau national —.

Il nous a semblé enfin que les femmes étaient totalement absentes du texte d'Olivier Bertrand, omissions souvent rencontrées dans les analyses économiques, et pourtant omissions graves quand on sait que, pratiquement dans toutes les économies industrielles ou non, les femmes jouent des rôles spécifiques, économique et social et, de ce fait, ont une place importante dans la régulation de la croissance. Une des questions essentielles que l'on peut se poser à leur sujet, à propos du Japon, est de savoir comment pourront se concilier dans l'avenir leur rôle de force d'appoint de travail, ou d'armée de réserve de main-d'œuvre productive, avec l'élévation régulière de leur niveau éducatif. Il existe, de ce point de vue, un décalage croissant de comportement entre l'ensemble des femmes des sociétés industrielles occidentales et les femmes japonaises. De la façon dont évolueront ces rapports dépendra probablement une grande partie des formes de régulation économique japonaise dans la mesure où la flexibilité globale, associée aux rigidités internes aux grandes entreprises, étudiée par M. Nohara et évoquée par Olivier Bertrand, a été en grande partie assurée par la main-d'œuvre féminine à plasticité professionnelle plus élevée, en raison des interruptions de leurs activités professionnelles en milieu de carrière pour raisons familiales [17].

*
* *

Certaines de ces remarques dépassent l'objet du propos d'Olivier Bertrand qui était nécessairement limité. On peut dire cependant que par le fait qu'il donne envie et permet d'aller plus loin dans un certain nombre de réflexions qui se révèlent de jour en jour plus essentielles au progrès des recherches, et qui joueront probablement un rôle important dans la capacité qui sera la nôtre à sortir de la crise, l'article d'Olivier Bertrand mérite une attention particulière des lecteurs de la Revue qui y trouveront autant une source de réflexion à partir de leur propre expérience personnelle, qu'une source d'informations factuelles.

Alain d'Iribarne
directeur du Laboratoire d'économie
et de sociologie du travail d'Aix-en-Provence,
et conseiller scientifique du CEREQ.

Notes bibliographiques

- [1] C'est également une des principales remarques faites par une récente mission d'étude au Japon co-organisée par la CCI de Paris et le journal Industrie et technique : **Industrie et technique**, 1^{er} décembre 1982, p. 9 et 11.
- [2] J.L. Tournit, interview de A. Colin : « Automatiser la manutention mais... en douceur. **Industrie et technique**, 1^{er} octobre 1982, p. 81.
- [3] Nous avons déjà fortement insisté sur ce point en présentant quelques commentaires sur les ateliers flexibles visités au Japon : voir A. d'Iribarne, « Flexible Fertigungssysteme in Japan : Technische, wirtschaftliche und soziale Aspekte » in B. Lutz et R. Schultz-Wild, **Flexible Fertigungssysteme und Personalwirtschaft**. ISF, München. Campus Verlag, Frankfurt, 1982.
- [4] K. Düll : « Que signifie la stratégie d'autonomie de l'entreprise ? » et G. Bechtle, « Entreprise, procès de production, utilisation de la force de travail. Esquisse d'une demande théorique », in **Revue Sociologie du travail**, Numéro spécial sur la sociologie allemande 1/78/janvier-mars, pp. 37 à 42 et pp. 43 à 54.
- [5] Dans l'interview précédemment évoquée de A. Colin, ce dernier déclare : « *Mieux vaut s'automatiser partiellement. Il est très difficile de passer d'une solution manuelle à un tout automatique. En revanche, il est relativement aisé d'automatiser un matériel conçu pour être amélioré* ». Il est vrai que A. Colin a fait la majorité de sa carrière dans la filiale d'un groupe suédois.
- [6] Sur le système Kamban voir **Rapport de mission sur les systèmes et ateliers flexibles de production mécanique au Japon**, CETIM, Senlis, octobre 1980, multigraphié.
- [7] A cet égard, il est significatif que, même avant des constructeurs allemands comme Traub, des constructeurs japonais comme Yamazaki ont mis au point des programmations directes assistées sur machine par l'opérateur, programmation directe en français avec vérification visuelle sur écran graphique du dessin de pièces alors qu'en France une entreprise de pointe comme Hernault Somua vient de sortir des tours à commande numérique gardant des manivelles pour faire la programmation, par réalisation de la première pièce à la main.
- [8] On sait que par rapport à la France, les rémunérations japonaises correspondant aux niveaux de classification les plus bas sont plutôt plus élevées — cela est même reconnu par la mission de la Chambre de Commerce de Paris précédemment évoquée.
- [9] Ce sont les enseignements que l'on peut tirer de la situation italienne où, à partir des années 73, les syndicats se sont battus pour développer l'échelle unique et la professionnalité en faisant l'hypothèse qu'en rapprochant les patrons des conditions japonaises (difficulté de licencier, progression des salaires à l'ancienneté), ils les pousseraient à donner à leurs salariés des emplois à des niveaux de compétence qualifiés, il n'en a rien été. A. d'Iribarne : **Politi-**

que d'éducation et organisation industrielle en Italie. Essai de transpositions d'analyse sociétale, LEST, Aix-en-Provence, novembre 1982, Ronéoté.

[10] J.M. Doublet, **La formation professionnelle en entreprise au Japon**, Rapport de mission effectuée pour le ministère de la Formation professionnelle, FNEGE, Paris, 1981, Ronéoté.

[11] Voir rapport de J.M. Doublet, op. cit.

[12] Voir A. d'Iribarne, **Technologies nouvelles, qualification et éducation, l'intérêt d'une approche culturelle et sociétale**, LEST, Aix-en-Provence, décembre 1982, Ronéoté. On peut constater à nouveau combien en matière de formation, comme dans beaucoup d'autres domaines, la France a une approche plus en termes comptables qu'en termes d'utilité stratégique.

[13] En fait, face à une approche comptable française précédemment évoquée, on ne peut qu'être frappé par la faiblesse des techniques françaises d'évaluation du prix de revient et des facteurs de compétitivité. Il en résulte probablement ces erreurs d'appréciation en matière d'investissement dans les domaines commerciaux, de la formation professionnelle ou dans l'organisation qui sont si souvent dénoncées — voir à ce sujet le rapport présenté au Commissariat au plan par J.J. Bonnaud le 16 décembre 1982 et évoqué dans **le Monde** du 17 décembre 1982, p. 32. « La croissance industrielle passe par un développement des investissements non matériels ».

[14] Les élèves des grandes écoles ont ainsi une stratégie bien précise d'investissement des fonctions les plus « porteuses », c'est-à-dire celles qui constituent les tremplins de carrière jugés les plus efficaces : voir P. Rivard, J.M. Saussois, P. Tripier, **L'espace de qualification des cadres**. Groupe de recherche formation-emploi, université de Paris X, Groupe de sociologie du travail, université Paris VII. Rapport Cordes, juillet 1979, Ronéoté.

[15] Cette routine est également évoquée par la mission de la CCI déjà citée, le journal *Industrie et technique*, déjà cité, à ce propos titrant « *Seule faiblesse peut-être dans ce paradis industriel : le manque de créativité* ».

[16] Ce proverbe a été cité par Sony dont on sait que la devise est « *la recherche fait la différence* » et qui a basé son développement sur la créativité. Voir rapport de mission FNEGE, op. cit., pp. 32 à 36.

[17] Sur ce sujet voir M. Nohara, **Espaces professionnels et dualisme du marché du travail au Japon**, thèse de 3^e cycle, Laboratoire d'économie et de sociologie du travail, Aix-en-Provence, juillet 1981. Voir aussi M. Nohara et J.J. Silvestre, **Structures industrielles, mouvements d'emploi et crise économique : le cas de la France et du Japon dans les années 70**. Communication à la VI^e table ronde des Économistes du travail. Nancy, 4 et 5 février 1982, LEST, Aix-en-Provence, Ronéoté.

