

Japon

L'emploi dans le commerce de détail japonais

Une comparaison avec la France¹

par Jean Gadrey, Florence Jany-Catrice, Thierry Ribault*

Bien que parvenus à des degrés comparables de développement, le Japon et la France se distinguent par le niveau et la gestion de l'emploi dans le secteur du commerce de détail. Mobilisant des variables tout d'abord économiques puis non économiques, les auteurs montrent qu'au Japon l'organisation familiale influence fortement la segmentation des emplois et leur mode de gestion.

Le commerce de détail japonais « produit » nettement plus d'emplois, « toutes choses égales par ailleurs », que son homologue français, et il gère cet emploi selon des modalités très différentes. C'est la première justification de la recherche que nous avons entreprise sur ce pays. La seconde est l'intérêt qu'il y a, pour mettre au point progressivement des méthodes de recherche comparatives sur l'emploi, à se pencher sur des situations vraiment distinctes entre sociétés marchandes et salariales développées. Car, comme on le verra, le commerce de détail japonais n'est plus, contrairement à une image qui avait encore quelques fondements il y a vingt ans, un système de petits commerçants indépendants. Le « petit commerce » de proximité (au sens de commerce de détail réalisé par des magasins de petite taille) y reste important, mais

il est devenu de plus en plus salarié, organisé en chaînes (spécialisées, ou non spécialisées comme les *convenience stores*), avec des cas fréquents où l'ancien propriétaire indépendant est devenu le gérant de son magasin intégré à une chaîne, soit en restant propriétaire (chaînes volontaires), soit en devenant franchise ou gérant salarié. Il apparaît même que la structure des établissements du commerce de détail est plus atomisée en France qu'au Japon² si l'on raisonne en termes de dispersion des effectifs.

Dans cette contribution, nous visons à rendre compte du nombre élevé d'emplois dans le commerce de détail japonais, à analyser les systèmes d'emploi correspondants (segmentation des emplois et flexibilité du travail) et à entreprendre une comparaison avec la situation française, décrite et modélisée selon les mêmes principes.

*Jean Gadrey est professeur d'économie à l'Université de Lille 1, et membre du Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques (Institut fédératif de recherche sur les économies et les sociétés industrielles). Il a notamment publié *L'Economie des Services*, La Découverte, coll. Repères, 2ème ed. 1996 et *Services : la productivité en question*, coll. Sociologie économique, Desclée de Brouwer, 1996.

Florence Jany-Catrice est maître de conférences en économie à l'Université de Lille 1, et membre du CLERSE (IFRESI). Elle a publié *Les services aux entreprises dans la problématique du développement*, chez L'Harmattan, 1993.

Thierry Ribault, chargé de recherches au CNRS, est membre du CLERSE (IFRESI), il était en mission de 1995 à 1997 à la Maison Franco-Japonaise de Tokyo. C'est dans ce cadre qu'a été mené l'ensemble des enquêtes auprès des différents personnels des entreprises et magasins au Japon. Auparavant, il avait publié *Economie de l'information : approche patrimoniale*, A Jour, 1993.

¹ Cet article s'appuie sur une recherche effectuée pour le Commissariat général du Plan (Comité « emploi, travail, redistribution »), avec le soutien de la Mission scientifique et technique du MESR (Département des sciences juridiques, politiques, économiques et de gestion), du CNRS (Département des sciences de l'homme et de la société, IFRESI) et de la Maison Franco-Japonaise de Tokyo. Le rapport de recherche correspondant s'intitule : France-Japon : l'emploi en détail, essai de socioéconomie comparative, janvier 1997, 250 pages + annexes.

² En 1991, au Japon, les établissements du commerce de détail de moins de 5 personnes réalisaient 23 % des ventes et rassemblaient environ 34 % des effectifs (*Census of Commerce*). En France, les établissements de taille comparable en termes d'effectif réalisaient 31 % des ventes et concernaient 45 % des effectifs du commerce de détail (Enquête Etablissements, 1992). Le raisonnement est inchangé si on se limite aux établissements de deux personnes ou moins.

Tableau 1
L'emploi commercial en France et au Japon

| | Japon | | | France | |
|--|-------|------|------|--------|------|
| | 1982 | 1992 | 1994 | 1982 | 1992 |
| Nbre de magasins/1 000 hbts | 15 | 13.4 | 12.5 | 10.6 | 8.6 |
| Nbre d'emplois (détail)/magasin | 4.4 | 4.9 | 5.7 | 3.8 | 4.4 |
| Nbre d'emplois (détail)/1 000 hbts | 66.3 | 68 | 72.1 | 40.3 | 37.5 |
| Nbre d'emplois (détail)/Nbre d'emploi (gros) | 1.8 | 1.9 | 1.9 | 2.3 | 2 |

Sources : Recensement de la population 1982, Enquêtes Etablissements, 1992 pour la France. Pour le Japon, les chiffres d'emploi proviennent de l'Establishment Census. Dans les deux cas, le commerce automobile est inclus.

Dans une première partie, nous présentons les principales statistiques comparatives que nous avons construites pour évaluer les écarts entre les deux pays en matière d'emploi commercial. Dans une seconde partie, nous envisageons une série d'explications possibles de ces écarts, à partir de variables économiques : durée du travail et productivité, qualité de service, coût salarial. La troisième partie analyse des différences plus qualitatives, concernant la gestion des ressources humaines et en particulier la segmentation et la flexibilité du travail³. Elle nous fournit l'occasion d'une réévaluation des concepts traditionnels des théories de la segmentation et du dualisme.

DES ÉCARTS TRÈS IMPORTANTS EN MATIÈRE DE QUANTITÉ D'EMPLOI COMMERCIAL

On a sélectionné dans le tableau 1 quelques indicateurs relatifs à la période allant du début des années quatre-vingt au début des années quatre-vingt-dix (en fonction des meilleures sources statistiques existantes).

L'emploi commercial total pour 1 000 habitants est donc, en 1992, 80 % plus important au Japon qu'en France. On aurait à peu près le même écart si on ne retenait que le commerce alimentaire ou à dominante alimentaire. Ce n'est pas le nombre moyen d'emplois par magasin qui explique cette différence, c'est essentiellement le nombre de magasins pour 1 000 habitants : la densité commerciale. Quel que soit l'indicateur retenu, la différence est énorme.

³ Ces trois parties sont présentées ici de façon fortement résumée. Une version plus détaillée des résultats et des méthodes figure dans notre rapport de recherche.

Une première explication pourrait venir à l'esprit d'un chercheur occidental n'ayant pas suivi de près les transformations du commerce japonais. Peut-être le niveau très élevé de l'emploi commercial au Japon s'explique-t-il par une structure « archaïque » dominée par un petit commerce indépendant n'ayant pas encore été soumis, comme aux Etats-Unis et en Europe de l'Ouest, à un processus de salarisation massif ? Cette explication n'est pas la bonne. On aurait peut-être pu l'invoquer il y a 20 ans, mais en aucun cas aujourd'hui, comme le montre le tableau 2.

Tableau 2
Pourcentage de salariés dans l'emploi du commerce de détail

| | Japon | | France | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | (1982) : 65.2 | (1991) : 74.6 | (1982) : 72.9 | (1991) : 75.9 |
| | | | | |

Sources : Recensement du Commerce (MITI) pour le Japon et Enquêtes annuelles d'entreprises 1982 et 1991 pour la France.

* Le taux de salarisation s'élève à 77 % dans l'enquête Etablissements de 1992, en France.

Autrement dit, dans les années quatre-vingt-dix, le commerce de détail japonais a un taux d'emploi salarié⁴ du même ordre de grandeur que celui du commerce de détail français.

Il est exact, en revanche, que le commerce alimentaire de proximité, qui a connu un déclin rapide en France (voir tableau 3), est resté très important au Japon et s'est même développé, mais en devenant de

⁴ Ce taux varie de 79,8 % dans le Establishment Census à 70,8 % dans le Labor Force Survey de 1991.

plus en plus salarié (en particulier avec les *convenience stores*⁵) : ce n'est donc pas un commerce « archaïque ». C'est pour une part croissante un commerce moderne mais déconcentré.

Tableau 3
**Variations de l'emploi
1982-1991 (%)**

| | Japon | France |
|--|----------------|---------------|
| Alimentation générale de proximité | + 16.2 [+ 47]* | - 42.5 [- 54] |
| Alimentation spécialisée (y.c. boulangeries) | + 11.6 [+ 53] | - 8.4 [- 6] |

* [Entre crochets, les variations de l'emploi salarié]

Sources : Recensement du commerce (MITI) pour le Japon et Enquêtes annuelles d'entreprises 1982 et 1991 pour la France.

UN SYSTÈME DE QUATRE VARIABLES EXPLICATIVES : DURÉE DU TRAVAIL, PRODUCTIVITÉ COMMERCIALE, QUALITÉ DE SERVICE ET COÛT SALARIAL RELATIF

Pour expliquer qu'il y ait beaucoup plus d'emplois au Japon qu'en France dans le commerce de détail, on évaluera successivement les effets sur l'emploi total de la durée du travail, de la productivité du travail, de la qualité des services, et du coût du travail dans les deux pays.

LA DURÉE MOYENNE DU TRAVAIL

Une hypothèse peut être envisagée : peut-être la durée moyenne du travail (par semaine, ou par an) est-elle inférieure au Japon en raison du poids beaucoup plus important du travail à temps partiel, des *arubaito* (emplois d'étudiants, ou analogues, très nombreux au Japon). Dans ce cas, il y aurait relativement plus d'emplois, mais le volume d'heures de travail ne serait pas nécessairement plus important.

On peut éliminer assez rapidement cet argument. Il est vrai que le travail à temps partiel est beaucoup plus développé au Japon. Il représente 36,4 %⁶ de l'emploi salarié du commerce de détail en 1992 (hors *arubaito*), contre 28 % en France (y compris étudiants). Si l'on comptabilise les *arubaito* avec les

⁵ Petites surfaces de proximité d'alimentation générale (d'environ 130 m²) et de services de qualité, souvent ouverts 24 h sur 24, organisées de façon moderne, en chaînes, avec des systèmes de livraison très fréquents (voir l'article de Thierry Ribault dans le même numéro).

⁶ Selon le *Basic Survey of Commercial Structure and Activity* (1992).

temps partiels « classiques » (*pâto* : voir plus loin), ce qui est légitime pour cette comparaison avec la France, on aboutit pour le Japon à un taux plus important encore, puisque dans ce cas, les salariés à temps partiel représentent 45 % de l'emploi salarié⁷ et environ 32 % de l'emploi total.

Mais les données sur la durée moyenne du travail dans le commerce de détail montrent que :

- la durée du travail des salariés à temps plein est nettement supérieure au Japon, aussi bien pour la durée hebdomadaire (45 heures contre 40 heures en France) que pour la durée annuelle (2 200 heures environ contre 1 800 heures en France⁸) ;

- la durée moyenne du travail des salariés à temps partiel est faible en France (23 h en 1990⁹) et élevée au Japon (de l'ordre de 29 h) si on ne prend en compte que les *pâto*, mais finalement assez proche de la France si on y inclut les *arubaito* (25 h) ;

- au total, dans le commerce de détail, la moyenne annuelle des heures de travail des personnes occupées en 1991 est donc nettement supérieure au Japon : selon nos hypothèses, elle aurait été de 1 850 heures au Japon (y compris *arubaito*) contre environ 1 550 en France.

Cette « explication » par la durée du travail et le temps partiel n'est donc pas la bonne. Au contraire, la durée annuelle du travail par personne active est supérieure au Japon, de sorte que l'écart entre les deux pays est encore plus considérable en termes de volume de travail (pour 1 000 habitants par exemple) qu'en termes de nombre d'emplois.

LA PRODUCTIVITÉ DU TRAVAIL

Seconde hypothèse à envisager : peut-être y a-t-il plus d'emplois dans le commerce au Japon parce que la productivité du travail est plus faible ? Cette explication, à première vue, semble la bonne.

On définit en général la productivité horaire du travail commercial¹⁰ par le volume des biens vendus par heure de travail, et les gains de productivité par

⁷ L'*Employment Status Survey* propose 46 % de temps partiels (y.c. *arubaito*) en 1992. Les deux résultats sont donc proches.

⁸ La base annuelle de travail a été calculée sur la base de 49 semaines de travail au Japon (soit 15 jours de congés dont 9 jours fériés) contre une base annuelle de travail en France de 45 semaines (soit 7 semaines de congés dont 10 jours fériés).

⁹ Pour l'ensemble du commerce de détail.

¹⁰ Pour d'autres développements sur les concepts et sur la mesure de la productivité dans le commerce, voir J. Gadrey (1996).

la progression du rapport entre l'indice des ventes à prix constants et l'indice du volume de travail fourni. Pour comparer cette productivité entre deux pays, il est donc logique d'utiliser des coefficients de parités de pouvoir d'achat afin d'évaluer dans les deux cas le « volume des ventes » par heure de travail ¹¹. Si l'on effectue ces calculs, et moyennant des approximations et des hypothèses sur la durée du travail annuelle des principales catégories de travailleurs, salariés et non salariés, on obtient les estimations suivantes, exprimées en francs de 1992.

Tableau 4
Ventes « réelles »* par heure travaillée, en francs de 1992

| | Japon 1991 | France 1992 | Japon/France |
|--------------------------------------|------------|-------------|--------------|
| - Total détail (n.c. automobile) | 262 | 525 | 50 % |
| - Grande distribution alimentaire | 420 | 945 | 44 % |
| - Alimentation générale de proximité | 280 | 455 | 62 % |
| - Alimentation spécialisée | 152 | 239 | 63 % |

* Calculées par parité du pouvoir d'achat (PPA).

Sources : calculs réalisés à partir des Enquêtes annuelles d'entreprises et Enquêtes d'établissements pour la France et à partir de données du Recensement du commerce et de l'Enquête sur la force de travail pour le Japon.

Même si l'on tient compte des approximations effectuées pour obtenir ces chiffres, l'écart est énorme. La productivité commerciale par heure de travail est presque deux fois plus élevée en France (en termes simples : en une heure de travail, un salarié français « vend » deux fois plus de biens), et cela est encore plus net dans les grandes surfaces alimentaires, un secteur qui emploie beaucoup plus de monde en France (hypermarchés en particulier) qu'au Japon. Et si l'on examine **les gains** de productivité entre 1982 et 1992 dans le commerce de détail (hors automobile), on obtient les estimations suivantes :

Tableau 5
Taux de variation annuels moyens de la productivité commerciale, 1982-1992 (%)

| Tout semble donc indiquer | France | Japon |
|---------------------------|--------|-------|
| Productivité du travail | 5 | 3.3 |
| Emploi total | - 0.8 | 1.2 |

¹¹ Pour des détails sur la méthodologie, voir notre rapport de recherche.

que l'analyse est terminée : c'est parce qu'ils sont moins productifs et qu'ils réalisent peu de gains de productivité que les japonais emploient plus de monde dans le commerce de détail.

Or cette explication n'est pas satisfaisante. Elle assimile la productivité commerciale au volume de biens vendus par heure de travail sans tenir compte de l'éventail des services rendus à la clientèle, c'est à dire de ce qui constitue le contenu réel de l'activité commerciale et la contrepartie de sa valeur ajoutée propre. Elle réduit l'*output* commercial au seul acte de vente en négligeant toutes les activités créatrices de valeur ajoutée ou de « surplus » pour le consommateur. Elle ne tient pas compte de la qualité, de l'assistance à la clientèle, de l'individualisation du service. Elle doit donc être complétée par une comparaison de la qualité des services commerciaux au Japon et en France.

COMPARAISON DE LA QUALITÉ ET DES SERVICES OFFERTS

Lorsque les analyses de productivité s'avèrent problématiques en raison de l'absence de point de comparaison satisfaisant concernant la qualité, l'économiste cesse en général son travail et s'efforce de passer le relais aux spécialistes du marketing ou du management de la qualité. Et il faut admettre que ces disciplines ont produit, depuis les années quatre-vingt, des recherches nombreuses, originales, et susceptibles de donner lieu à des applications ¹².

Nous n'avons pas souhaité procéder ainsi, et nous avons donc pris le risque d'une analyse comparative de la qualité des services dans le commerce de détail, afin de donner un sens aux données précédentes concernant la productivité.

Cet exercice est délicat parce que la qualité de service est un concept flou, et que l'on a le choix entre des approches diverses et non nécessairement compatibles : une approche « subjective », par la « satisfaction du consommateur », et une « approche objective », à partir d'une analyse multi-critères de « facteurs » ou de « composantes » de la qualité de service. Ces deux approches sont aussi importantes l'une que l'autre mais elles sont très différentes. La première paraît très difficile à mobiliser dans une comparaison internationale portant sur des services de proximité tels que ceux du commerce de détail,

¹² Pour une vue d'ensemble très complète de la littérature anglo-saxonne sur ces questions, voir Gabbott et Hogg (1997).

●ある日のデイリースケジュール

- 8:00 出勤。
クルーの前日の仕事内容をオペレーションノートで確認。
フォローのための注意を記入する。
朝食を求めのお客さまで忙しくなりレジ対応。
CDC 2 便の配送が届き、入荷処理。
- 9:00 リーダークルーの出勤と入れ代わり、朝勤務のクルー退勤。オペレーションノートから、その日一日の自分の作業スケジュールを考える。
SSIを活用し、棚割り、品揃えを考える。
売場のメンテナンスと清掃。商品補充。
POTでの当日発注をリーダークルーと分担して行う。
- 12:00 お弁当、おにぎり、デザートなどを求めるお客さまの来店ピーク。レジ対応に追われる。
- 1:00 バックルームで精算業務(レジを締め、売上げ確認)、銀行から売上げを送金。
お弁当類を発注し、休憩。
- 2:00 レジ締め。発注計画の修正。
- 3:00 CDC 3 便の配送が届き、入荷処理。
POTで日配品を発注。売変処理。
客足が増えてきて、レジ対応。FF補充。
- 5:00 シフト表の確認と、各クルーへの業務依頼をオペレーション・ノートに記入。
店内の状況と在庫状況をチェック。
問題がなければ、退勤。

justement parce que les « attentes des clients » ont toutes chances de différer : le fait d'être « convenablement » servi renvoie à des conventions de qualité qui, pour de tels services, sont inscrites dans des valeurs et des normes nationales. Cela est tout particulièrement vrai dans le cas d'une comparaison entre la France et le Japon. En d'autres termes, avec une telle approche subjective, ce n'est pas parce que l'on déploiera plus de personnel au Japon pour servir les clients que l'on répondra, mieux qu'en France, aux attentes des clients. Après tout, si les français n'ont pas envie d'être servis personnellement, ils trouveront plus de qualité dans le self-service que dans le service personnalisé... Cet argument a souvent été utilisé dans le débat sur les créations d'emploi dans les stations-service. Il vaut largement ailleurs.

Dans la seconde approche, plus objective et plus technique, de la qualité de service, on considère que les services rendus dans le cadre du commerce de détail peuvent être définis par un ensemble de caractéristiques. C'est incontestablement une optique d'offre, à l'opposé de la précédente. On se borne alors à constater que, dans tel pays, on offre plus ou moins de « caractéristiques utiles » que dans tel autre, en faisant implicitement l'hypothèse que les clients les apprécient (faute de quoi les entreprises ne continueraient pas à les offrir), et en contournant ainsi le problème de la satisfaction éprouvée. Cette façon de faire a un rapport beaucoup plus étroit avec le volume d'emploi « nécessaire », puisque cette « nécessité en emplois » dépend de l'éventail des caractéristiques proposées. Cette analyse se prête aussi bien à une comparaison nationale entre « formats » ou « formules » commerciales qu'à une comparaison internationale, à ceci près que dans le second cas on trouvera, plus que dans le premier, des caractéristiques et des critères de qualité de service présents dans tel pays et absents dans un autre, selon des conventions nationales de qualité.

On peut ainsi montrer qu'au Japon, l'étendue et la profondeur des services rendus par les magasins du commerce de détail sont, en moyenne, beaucoup plus vastes qu'en France. À titre d'exemple ¹³, il y a en moyenne au Japon plus d'aliments préparés et de service « à la coupe » (symbolisé par le rayon des poissons, le plus représentatif de la qualité), plus d'information fournie aux clients, plus d'ambiance de « marché » où l'on peut déguster les produits, plus de service après-vente, des horaires d'ouverture plus larges, plus d'assistance aux rayons et aux caisses

¹³ Dans notre rapport de recherche, on procède de façon plus systématique.

(pour l'emballage par exemple) et de livraisons gratuites à domicile et, ce qui n'est pas le moins important, une plus grande proximité moyenne du lieu d'habitation.

Toutes ces fonctions de service exigent plus d'emplois, mais pour un *output* qui est qualitativement très différent de celui du commerce français. Autrement dit il est trompeur d'utiliser l'indice de volume des ventes pour analyser le produit commercial : il faudrait en théorie utiliser un indice complexe du type : (indice de volume des ventes) x (indice de qualité et de volume des services rendus). Le niveau relativement élevé de qualité et de service commercial au Japon (y compris en matière de proximité) répond à des normes sociales et culturelles qui sont celles du consommateur japonais et détermine pour une bonne part le niveau de l'emploi.

L'INFLUENCE DES COÛTS SALARIAUX

Moyennant certaines conventions relatives à la conversion des coûts salariaux horaires de yens en francs ¹⁴, on a obtenu des données de coûts salariaux relatifs qui portent sur la grande distribution à dominante alimentaire (comprenant les supermarchés et les hypermarchés) et sur les grands magasins. On peut penser que ces sous-secteurs, pour lesquels nous disposons des données comparatives les plus fiables, définissent, pour une large part, les normes salariales sectorielles. C'est d'ailleurs ce que confirment les observations de terrain que nous avons effectuées dans d'autres sous-secteurs. Les principaux résultats sont les suivants.

Les coûts horaires du travail des salariés à temps complet sont du même ordre de grandeur en France et au Japon

Le coût annuel des salariés à temps complet ¹⁵ est plus élevé au Japon (26 à 29 %) qu'en France quelle que soit la formule examinée. Mais les heures annuelles travaillées diffèrent dans les deux pays. Si on en tient compte, les coûts horaires moyens ne sont plus que 3 à 5,5 % plus élevés au Japon qu'en France. On aboutit par exemple (en 1995, et en parités de pouvoir d'achat) à un coût horaire du travail à temps complet dans les hypermarchés de 88 F en France contre 93 F au Japon.

¹⁴ On trouvera dans le rapport les hypothèses et conventions retenues pour traiter ces problèmes de comparaison internationale.

¹⁵ Le coût annuel du travail est la somme du salaire annuel brut moyen et des contributions sociales à la charge de l'employeur.

Les coûts horaires du travail des salariés à temps partiel sont de 50 % à 80 % plus élevés en France qu'au Japon

Un salarié à temps partiel (y compris *arubaito*) coûte, par an, 65 % plus cher à l'employeur français d'hypermarché qu'à son homologue japonais de GMS (*General Merchandise Store*), 46 % plus cher dans les grands magasins et 40 % plus cher dans les supermarchés. Si l'on tient compte des différences de durée annuelle du travail, on obtient que le coût horaire du travail des salariés à temps partiel, qui est de l'ordre de 41 F au Japon quelle que soit la formule commerciale, varie en France de 63 F à 74 F en fonction de la formule retenue, soit un coût horaire pour l'employeur français de une fois et demi à près de deux fois plus élevé que pour son homologue japonais.

Le dualisme des salaires est beaucoup plus accentué au Japon qu'en France

Émerge de cette analyse des coûts comparés, l'idée d'un dualisme salarial extrêmement accentué dans la grande distribution japonaise. Les salaires horaires (bruts) des salariés à temps complet, qui varient de 70 F dans les supermarchés à 84 F dans les GMS et grands magasins, y sont environ deux fois plus élevés que les salaires horaires bruts des salariés à temps partiel (de l'ordre de 38 F quelle que soit la formule). En France, cette fourchette est beaucoup plus étroite : 55 à 64 F pour les salariés à temps complet et 48 F à 57 F pour les salariés à temps partiel, soit un écart de 10 à 20 % entre temps plein et temps partiel selon les formules. Bien entendu, un tel argument serait de faible portée s'il apparaissait que ces deux catégories de salariés (temps plein et temps partiel) sont payées différemment en raison de qualifications différentes et si, au Japon, l'écart des qualifications et des responsabilités était plus élevé qu'en France. Or l'observation montre que c'est plutôt l'inverse qui est vrai.

Les coûts salariaux n'expliquent que la moitié de la différence

Au total, une heure de travail tous salariés confondus, coûtait, en 1995 ¹⁶, toujours en raisonnant en parités de pouvoir d'achat, 56 F au Japon, et 73 F en France dans les supermarchés (+ 23 %). Dans les hypermarchés, ces chiffres étaient de 69 F au Japon et 85 F en France (+ 30 %). Compte tenu du poids comparable des deux formules dans chacun des pays concernés, on peut raisonner à partir de la moyenne

¹⁶ Compte tenu des hypothèses que nous avons formulées et des entreprises et magasins enquêtés (études de cas). Nous avons utilisé des moyennes des coûts horaires pondérées par des taux de temps partiels exprimés en heures de travail.

de ces coûts horaires, à savoir 62 F au Japon, soit 79 % du coût horaire français (79 F) ¹⁷.

Sur la base de ces chiffres, un calcul simple ¹⁸ permet de montrer que le faible niveau relatif des coûts salariaux japonais « explique » (mécaniquement) que pour un même ratio de frais de personnel (en pourcentage du chiffre d'affaires) et un même volume de ventes, on utilise entre 45 et 60 % de travail (en volume d'heures) en plus au Japon qu'en France, dans le commerce alimentaire.

Dans nos estimations antérieures de la « productivité » comparée, nous avons vu que, pour un même volume de ventes, il y avait plus de deux fois plus d'heures travaillées au Japon qu'en France.

On peut donc déjà dire que, si l'explication par les coûts salariaux est très importante, elle n'« explique » (dans le cadre de nos hypothèses et pour la grande distribution alimentaire) qu'environ la moitié de la différence. L'autre moitié renvoie, pour l'essentiel, aux conventions de service et de qualité du « produit » commercial au Japon.

Nous n'avons pas retenu l'idée de différences notables de productivité à qualité de service identique, rien dans nos observations comparées du travail et des technologies ne nous y conduisant. Une telle position est discutable. Elle implique par exemple de considérer que le fait de passer plus de temps en contact direct avec les clients n'est pas l'indice d'une productivité inférieure, mais celui d'une qualité supérieure au regard des conventions japonaises.

MODÈLES ¹⁹ DE SEGMENTATION DE L'EMPLOI ET DE FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL AU JAPON ET EN FRANCE

Les écarts entre les deux pays ne portent pas que sur la quantité de travail et d'emplois. Les différences sont

¹⁷ Le salaire mensuel brut d'une femme japonaise travaillant à temps partiel dans un supermarché à raison de 30 heures par semaine est donc de l'ordre de 4 800 F en termes de parités de pouvoir d'achat, soit environ le même que celui d'un(e) salarié(e) à temps partiel travaillant 24 heures par semaine dans un supermarché français. Au regard des normes françaises, les normes salariales japonaises sont donc à un niveau très faible pour les salarié(e)s à temps partiel.

¹⁸ Pour les détails du calcul, voir notre rapport de recherche *op. cit.*

¹⁹ On s'appuie plus particulièrement ici, sur l'analyse du commerce alimentaire de grande surface. Dans notre rapport, nous montrons que ce choix n'est pas réducteur. En effet, une analyse en termes de circuit nous a amenés à souligner que, dans le cas des petits détaillants, le commerce de gros, très dynamique au Japon, est en charge de fonctions qui, en France, sont intégrées au commerce de détail. Ce qui ne fait que renforcer les écarts que nous avons précédemment mis en lumière. Dans le cas du commerce de grande surface, le poids du commerce de gros et les fonctions qu'il assure sont comparables dans les deux pays. Il serait néanmoins intéressant, dans un prolongement de ce travail, d'affiner une comparaison internationale du secteur du commerce de gros. Pour plus de détails, voir T. Ribault (1998).

tout aussi importantes sous l'angle du mode de gestion de cet emploi, de sa segmentation et de la flexibilité du travail. Et il est clair que les deux questions (quantité et modes de gestion de l'emploi) sont liées : on ne peut pas comprendre pourquoi il y a plus d'emploi commercial au Japon si on ne précise pas comment on le gère (quels statuts) et qui participe au marché du travail correspondant : jeunes, femmes non mariées, femmes « au foyer », hommes, « retraités », etc. Cette question est très vaste et on se contentera donc de repérer quelques points qui nous sont apparus comme essentiels.

DES SCHÉMAS DE SEGMENTATION DE L'EMPLOI QUI DIFFÈRENT EN TERMES QUANTITATIFS ET QUALITATIFS, AVEC AU JAPON UNE TRÈS FORTE INFLUENCE DE LA « SEGMENTATION FAMILIALE » DES STATUTS

Au regard de la situation française, la structure de l'emploi commercial japonais paraît beaucoup plus différenciée, avec une segmentation des statuts professionnels (*seishain* ou emplois à temps plein, *pâto*, *arubaito*, *shokutaku* ou « emplois de retraités ») fondée sur celle des statuts dans la vie familiale et sociale (tableau 6, page suivante). Tout le système de gestion de la main-d'œuvre repose sur une différenciation des statuts (noyau/périphérie) et des emplois du temps (temps plein, temps partiel, emplois précaires) appuyée sur les positions sociales et familiales des salariés et sur une régulation institutionnelle elle-même très centrée sur la famille et les statuts familiaux. La division sexuée du travail y est poussée à l'extrême mais elle semble pour l'instant être « acceptée » par la majorité des acteurs, en dépit de l'apparition de certaines tensions dans la période récente.

Nous avons représenté la segmentation du système d'emploi par des schémas théoriques distinguant un « noyau » et une périphérie (emplois à durée limitée, statuts plus fragiles). Nous reviendrons par la suite (p. 14) sur cette distinction commode, mais insuffisante. On a reproduit (figure 1, p. 12) deux de ces schémas, permettant une comparaison limitée au secteur des supermarchés ²⁰ à dominante alimentaire. En France, c'est l'ensemble du secteur qui est analysé. Au Japon (faute de données sectorielles) c'est une grande entreprise assez représentative (chaîne ayant 180 magasins).

En France, il y a deux grandes catégories dans la périphérie : 1) les travailleurs à temps partiel, et sur-

²⁰ Dans notre rapport (*op. cit.*) on effectue des analyses comparables pour les hypermarchés, les grands magasins et les convenience stores.

Tableau 6
Les profils typiques dans le commerce de détail au Japon*

| Emplois | Profils individuels |
|---|---|
| Arubaito (CDD, le plus souvent 10 à 30 heures/semaine, salaire ≈ 0.8 à 1.2 million yens/an). Ancienneté ≈ 1 an ; âge ≈ 20. Femmes ≈ 50 %. | - Jeune étudiant et lycéen (devant financer des études chères), ou jeune ayant récemment terminé ses études. |
| Seishain : emploi stable, opportunités de carrière, horaires longs et variables ≈ 45 h/semaine, salaire et primes ≈ 3.8 millions yens/an). Ancienneté moyenne ≈ 10-15 ans ; âge ≈ 35-45. | - Homme considéré comme « chef de famille » et apporteur principal de ressources. |
| Seishain : (salaire < salaire masculin). Âge ≈ 25 ; ancienneté ≈ 5-7 ans. | - Femme célibataire (en particulier jeune femme entre la fin d'études et le mariage) devant subvenir à ses besoins. |
| Femme mariée avec des enfants en bas âge, se retirant « volontairement » du marché du travail : non considérée comme demandeur d'emploi. | |
| Pâto (41 % de l'emploi commercial, Femmes = 98 %). Deux grandes catégories (la seconde étant la plus nombreuse) : - Pâto 1 : employées expérimentées, emploi stable, opportunités de carrière très réduites ; plus de 30 heures par semaine, salaire ≈ 1.5 million Y/an ; - Pâto 2 : employées moins expérimentées, contrat moins stable, aucune carrière, < 30 h/semaine, salaire ≈ 1 million à 1.3 million Y/an. - Ancienneté ≈ 10-15. Âge ≈ 40-50. | - « Femme au foyer ¹ ». |
| Shokutaku : salarié en âge de partir à la retraite (il n'y a pas d'âge légal au Japon, seulement des conventions) qui continue à travailler 5 à 10 ans dans l'entreprise, à temps partiel (par exemple deux ou trois jours par semaine). Rémunérations horaires inférieures à celles d'un seishain. Salaire d'appoint. | - Personne de plus de 60 ans. |
| Petit commerçant indépendant et aides familiaux (sa femme en général, ou d'autres membres de la famille). | - Propriétaire individuel d'un petit magasin familial. |

¹ Ces termes, traduits mot à mot (*shufu*), désignent les femmes mariées ayant des enfants, « maîtresses de maison », ayant repris une activité professionnelle, dans une optique de « salaire d'appoint » à 35 ou 40 ans en moyenne, employées à temps partiel « moyen » (30 h) ou « long » (35-40 h, voire plus) pour une seconde carrière au rabais, mais dont la contribution à la qualité du service commercial est centrale et dont la stabilité dans l'emploi est souvent forte.

* L'espace socioéconomique des normes de la « segmentation familiale », au regard des principales catégories de la segmentation de l'emploi (hors encadrement).

tout ceux à temps partiel court (contrats de 20 à 25 heures par semaine) ainsi que les étudiants stagiaires (beaucoup moins nombreux qu'au Japon) ; 2) les contrats à durée déterminée, employés pour quelques semaines ou quelques mois, et correspondant à la notion de flexibilité externe. 90 % d'entre

eux travaillent à temps partiel, entre 20 h et 30 h par semaine.

Au Japon, le noyau, composé d'une écrasante majorité d'hommes, dont l'âge représentatif est d'environ 35-40 ans, est tout d'abord constitué des *seishain*,

Le salarié à temps plein

Appelé *seishain*, le salarié à temps plein est la figure centrale du rapport salarial japonais. Bien que strictement parlant il ne soit pas embauché sur un contrat à durée indéterminée, le *seishain* bénéficie d'une tacite reconduction de son contrat. Souvent recruté à la sortie de l'université, l'employé à temps plein est destiné à consacrer toute sa carrière professionnelle à une seule firme. Il fera l'expérience d'une forte mobilité dans l'entreprise, aussi bien fonctionnelle que géographique, et devra être entièrement disponible, notamment pour les heures complémentaires. Les systèmes de rémunération et de promotion qui, durant les années soixante et soixante-dix, étaient essentiellement fondés sur l'ancienneté, s'orientent progressivement vers de nouveaux critères : on voit apparaître l'annualisation

des salaires pour les cadres dans certains supermarchés, ainsi que des primes en fonction des résultats. De même pour les salariés hors cadres, les compétences font de plus en plus l'objet d'une évaluation qui entre en compte dans la détermination du niveau de salaire. En résumé, le « *seishain* » est un homme (entre 70 et 80 % des temps plein selon les formules commerciales), de 40 ans en moyenne, dont le niveau de rémunération et de protection sociale est largement supérieur à celui des autres salariés, et dont la gestion fait rarement, jusqu'à maintenant, l'objet d'ajustements brutaux du type licenciement en cas de problème de l'entreprise. La garantie d'emploi est assurée en échange de la disponibilité du salarié à temps plein, alors que le salarié à temps partiel préserve une relative maîtrise de son temps au risque de son emploi.

employés à temps plein ayant une véritable carrière et une forte ancienneté moyenne (voir encadré).

Parmi les « employés à temps partiel », certains (*pâto 1*) ont des horaires longs ²¹ et une longue expérience. Leur contrat de travail est à durée indéterminée ou, ce qui est proche, d'une durée de 1 an, mais renouvelable sans limites. Il vaudrait peut-être mieux les appeler « employés permanents à statut professionnel (et salaire) inférieur ». On ne sait trop s'il faut les considérer comme faisant partie d'un segment secondaire du noyau ou d'une proche périphérie : nous reviendrons sur ce point p. 14. Ce sont en majorité des femmes ayant repris une activité après une période où elles se sont mariées et ont eu des enfants. Elles ont souvent entre 40 et 50 ans. La qualité du service direct à la clientèle repose en grande partie sur elles. D'autres (*pâto 2*) beaucoup plus nombreuses, sont employées à temps partiel court (inférieur à 30 h par semaine, pour un salaire inférieur à 1,3 millions de yens, seuil fiscal jouant un grand rôle). Ce sont des salariées à temps partiel, souvent des assistantes des *pâto 1*, recrutées sur des emplois moins stables (contrats à durée limitée, entre 6 mois et 1 an, mais renouvelables indéfiniment). Ce sont elles aussi des « femmes au foyer », au sens japonais du terme. Dans les deux cas, la représentation dominante de leur travail est liée à la notion de salaire d'appoint, mais avec des degrés.

²¹ Plus de 30 heures, et parfois plus de 40 heures par semaine : ce sont alors des « temps partiels à temps plein ».

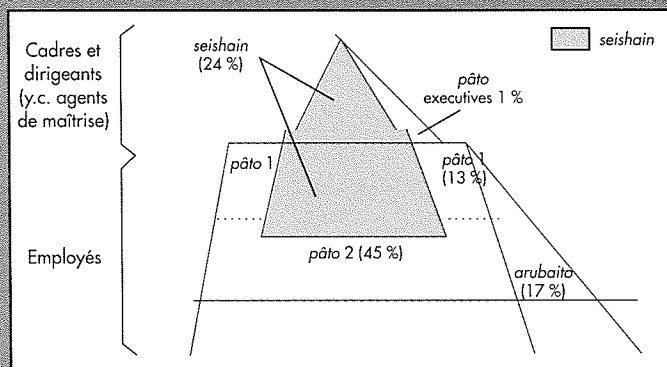
Enfin, la « vraie » périphérie est principalement constituée des *arubaito*, que l'on qualifierait en France de « petits boulots » d'étudiants sur des CDD, travaillant autour de 20 h par semaine sur des plages horaires précises. Ils ont des contrats à durée déterminée, de 2 à 6 mois, mais renouvelables sans limites. En réalité, il n'y a pas que des étudiants et lycéens parmi eux. Une proportion non négligeable de « femmes au foyer » figure dans cette catégorie ²².

Les schémas japonais et français sont donc très différents quantitativement et qualitativement :

- sur le plan quantitatif, on voit que les catégories de la « périphérie » sont beaucoup plus représentées au Japon : il y a 19 % d'*arubaito* dans l'effectif total (contre 11 % de CDD en France) et surtout il y a dans l'entreprise japonaise étudiée 45 % de *pâto 2* (temps partiel de moins de 30 h) contre seulement 28 % de temps partiel dans les supermarchés français. Dans le commerce non alimentaire japonais, la proportion de salariés à temps partiel est plus faible (environ 18 % en 1992 pour l'ensemble, hors entreprises individuelles). Dans l'ensemble du commerce alimentaire (hors entreprises individuelles) elle est de 24 %. Les supermarchés utilisent donc beaucoup plus les salariés à temps partiel que la moyenne ;

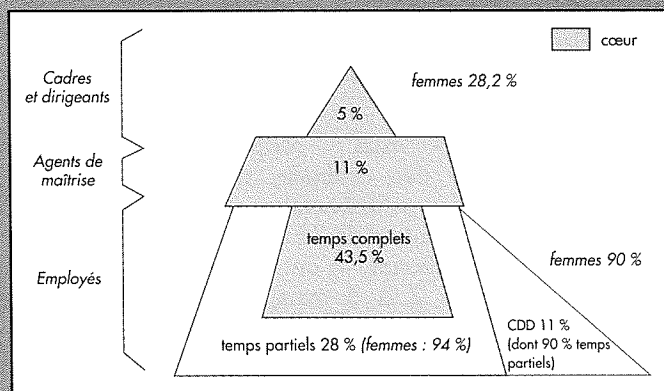
²² En réalité, dans le supermarché enquêté, 25 % de ces salariés sont des étudiants, 75 % sont soit des « femmes au foyer » soit des jeunes ayant terminé leurs études et qui sont là « en attendant mieux », ou par volonté de ne pas s'investir dans une carrière à plein temps et durable dans une entreprise (les *freeters*). Dans les *convenience stores* la majorité des *arubaito* est constituée d'étudiants et de lycéens.

Figure 1
Segmentation : le supermarché japonais*



* Appartenant à une entreprise de 180 magasins

Segmentation : le secteur français des supermarchés



- sur le plan qualitatif, les catégories et statuts qui servent de base à la gestion du personnel sont différents. Dans les deux pays, il y a bien un « noyau très dur » et une « périphérie éloignée » (*arubaito*, CDD), mais, entre les deux, on ne gère pas les salariés à temps partiel selon les mêmes catégories, ni de la même façon. Il y a une fine différenciation de la gestion des *pâto* dans les supermarchés au Japon, beaucoup plus qu'en France²³. Par exemple, ce que nous avons appelé « *pâto 1* » pour simplifier est une catégorie souvent hiérarchisée en deux à quatre sous-catégories. Autre différence majeure : en France, les salariés à temps plein et les salariés à temps partiel ont à peu près le même salaire horaire et les mêmes droits sociaux lorsqu'ils remplissent les mêmes fonctions sur des contrats à durée indéterminée. Au Japon, il y a des écarts très importants et il arrive que

²³ Tout au moins dans les supermarchés. Dans d'autres formules tels que les hypermarchés ou les grands magasins, certaines distinctions apparaissent notamment entre les temps partiels « longs » et les temps partiels « courts ».

des *pâto* fassent des horaires « à temps plein » (40 h par semaine voire plus) et aient de l'ancienneté et de l'expérience. Mais ils sont payés nettement moins (le salaire hors prime est inférieur, les bonus annuels faibles ou inexistants, la protection sociale réduite...) ²⁴ car c'est avant tout le statut conventionnel de leur emploi qui est inférieur et non leur horaire de travail ou leurs fonctions ²⁵.

UNE SPÉCIFICITÉ JAPONAISE : LA PRÉVISIBILITÉ DES HORAIRES DES SALARIÉS À TEMPS PARTIEL

L'un des enseignements les plus importants, selon nous, de la comparaison des structures de l'emploi commercial au Japon et en France sous l'angle de leur segmentation, concerne le statut du salariat à temps partiel et la relation d'opposition et de complémentarité qu'il entretient avec le salariat à temps plein. Il ne s'agit plus ici de différences quantitatives, de poids relatifs (on a vu qu'il y avait sur ce point des écarts importants) ou d'horaires de travail respectifs, mais de conventions d'usage de ces emplois dans la recherche de la flexibilité.

Dans l'immense majorité des cas, en effet, le temps partiel japonais est un temps partiel prévisible, au sens où les salariés sont recrutés sur la base de contrats précisant non seulement la durée du travail mais aussi les horaires de présence au travail, avec une très forte régularité de ces horaires et un très faible recours à des heures complémentaires. Cela concerne aussi bien les *pâto* que les *arubaito*. Dans le contexte économique et social japonais, ce très haut degré de prévisibilité et de régularité est un puissant facteur d'attraction et de rétention de ceux des salariés qui occupent ces emplois, dans une optique de revenu d'appoint (« femmes au foyer ») ou de « petit boulot »

²⁴ De façon grossière (car il y a des différences selon les secteurs et les entreprises du commerce), la rémunération annuelle (y.c. bonus) d'un employé *pâto* expérimenté (*pâto 1*) est de l'ordre de 40 % de celle d'un employé à temps plein, pour une durée du travail moyenne de l'ordre de deux tiers (30 h-35 h, contre 45 h-50 h). La rémunération horaire est donc environ les deux tiers. Cette situation serait impensable en France, puisqu'il s'agit d'employés faisant à peu près le même travail avec la même expérience.

²⁵ Cet exemple ne concernait que le secteur des supermarchés alimentaires (au Japon : grandes surfaces dont le chiffre d'affaires alimentaire représente plus de 70 %). Le lecteur trouvera dans notre rapport une analyse d'autres branches (*convenience stores*, *GMS*, *Department Stores* c'est-à-dire grands magasins), dont certaines ont un équivalent approximatif en France, alors que d'autres n'en ont pas.

d'étudiant (*arubaito*). La contrepartie du salaire horaire inférieur, de l'absence de promotions (ou de leur faible extension) est très clairement la capacité à organiser son emploi du temps et à le rendre compatible avec les autres activités sociales exercées (foyer, études, parfois second emploi). Les enquêtes menées auprès des salarié(e)s à temps partiel (*pâto*) et des *arubaito* montrent que les appréciations majoritairement positives portées sur ces emplois (il y a bien évidemment aussi des appréciations négatives) concernent principalement cette compatibilité des horaires, appuyée sur leur régularité et leur prévisibilité.

Dans le même temps, le commerce de détail japonais requiert, lui aussi, un degré important de flexibilité compte tenu des contraintes, et d'adaptation à l'irrégularité des flux de clientèle. Mais il n'atteint pas ce haut degré de flexibilité – comme c'est souvent le cas en France – par l'imprévisibilité des horaires des salariés à temps partiel ni par le recours massif et lui-même hautement variable aux heures complémentaires. Ce sont au Japon les salariés à temps plein (dont les horaires sont déjà les plus lourds) qui restent travailler, s'il le faut, plus tard que prévu, ou qui viennent plus tôt, qui font des heures supplémentaires (payées ou non payées). Et c'est ce qui semble pouvoir justifier, pour une part au moins, l'écart considérable entre leurs revenus horaires (et leur statut supérieur) et ceux des *pâto* (temps partiel) exerçant des fonctions semblables. Ce sont d'abord eux qui « assurent » la flexibilité des temps, la disponibilité permanente. La seconde modalité de ce traitement de la flexibilité au Japon est le recours à des contrats d'*arubaito* pour des horaires qui peuvent être très courts (2 heures par jour, 4 jours par semaine par exemple, voire moins), mais ici encore avec un haut degré de prévisibilité. On peut dire que, si dualiste soit-elle, la convention d'usage des emplois du commerce est, au Japon, respectueuse des conventions de division familiale des rôles, et qu'elle s'ingénie à organiser une flexibilité horaire compatible avec ces conventions familiales. Cela joue un grand rôle dans l'acceptation d'inégalités qui, vues au travers de lunettes françaises, paraissent insupportables.

La situation française est, sur la plupart des plans, à l'opposé de ce modèle. Les salariés à temps partiel sont les supports essentiels de l'adaptation des heures travaillées aux flux de clientèle à servir, alors que les salariés à temps plein (hors encadrement) ne font pas d'heures supplémentaires, ou n'en font que très peu. Les deux principaux modes de flexibilisation des temps sont donc les heures complémentaires de ces salariés à temps partiel et le recours à des CDD à certaines périodes ou pour compenser des absences (il y

a très peu d'absences au Japon ; une des raisons est que les femmes qui attendent un enfant ou qui ont des jeunes enfants quittent souvent le marché du travail). Mais surtout, les horaires des uns et des autres (salariés à temps partiel et CDD) sont dans les faits souvent imprévisibles et variables selon les périodes, les jours, les semaines. Les pratiques sont courantes où l'on demande le jour même à des caissières de partir plus tôt que prévu ou au contraire de rester une ou deux heures de plus en raison de flux imprévus de clientèle, à la hausse ou à la baisse. Ou bien encore des situations où l'on téléphone aux salariées chez elles pour les faire venir le jour même à des heures non programmées. Cette imprévisibilité, qui signifie l'impossibilité d'organiser son emploi du temps et ses autres activités, dans la sphère privée notamment, est selon les enquêtes (F. Guélaud, 1992 et CFTD, 1995) le premier motif d'insatisfaction au travail des salariées à temps partiel (surtout pour les caissières), avant le niveau des salaires.

La stratégie de gestion du personnel, dans cette variante « hyperflexible » assez répandue (mais d'autres variantes existent), repose sur un système d'incitations financières particulièrement dur pour les salarié(e)s, qui va jusqu'à un « chantage à la disponibilité ». Les managers et responsables hiérarchiques, soumis à un contrôle extrêmement serré de leurs performances en termes de frais de personnel, s'efforcent de tenir leurs objectifs (devenus de plus en plus stricts avec la concurrence sur les coûts) en organisant à la demi-heure ou au quart d'heure près l'adéquation de la présence des personnels et de la présence de la clientèle, une situation inconnue au Japon où les plannings des horaires, si sophistiqués soient-ils, ne sont pas modifiés à la dernière minute (sauf pour les *seishains*, qui sont « payés pour cela »). Pour parvenir à cette « mise en disponibilité », ou « corvéabilité » (Appay, 1996) le modèle d'incitation dominant en France est celui du contrat court (en termes d'horaires hebdomadaires prévus dans le contrat), qui contraint les salariées à accepter à peu près tout ce qui se présente en complément pour pouvoir atteindre un salaire mensuel moyen acceptable. Un contrat court recouvre par exemple 22 h à 24 h hebdomadaires, pour un salaire mensuel de l'ordre de 4 000 F bruts en 1996. Au cours des négociations de 1996, la fédération patronale est restée intransigeante sur la question de la durée minimale des contrats, refusant d'aller au-delà du seuil de 22 heures acquis au cours de la négociation de 1993. La course aux heures complémentaires est organisée sur cette base. Personne n'y est légalement contraint, mais ceux qui refusent les heures qui se

présentent, fût-ce à la dernière minute, prennent le risque, dans certains établissements, qu'on ne leur en propose plus pendant plusieurs semaines, avec comme conséquence une amputation substantielle d'un revenu mensuel déjà très maigre.

On comprend mieux dans ces conditions pourquoi le travail à temps partiel du commerce de détail français correspond à un statut d'emploi inférieur, et pas seulement à un temps inférieur, même s'il n'y a pas en principe d'écart de salaire horaire, pour les mêmes fonctions, avec les salariés à temps plein. La différence avec le Japon (où le statut de *pâto* est, lui aussi, un statut inférieur) est que, dans ce dernier pays, une sorte de convention fonctionne, où le faible niveau du salaire horaire et l'absence de promotion « s'échangent » contre la prévisibilité des temps, leur compatibilité avec les autres activités sociales des personnes, et, pour l'instant, une assez forte sécurité d'emploi.

L'analyse comparée des situations japonaise et française dans ce secteur invite à poursuivre la réflexion sur la question suivante : qu'est-ce que la « marchandise force de travail ? » ou, si l'on préfère : sur quoi porte l'échange central du rapport salarial ? Il semble clair qu'ici on passe de l'arbitrage théorique traditionnel du « marché du travail » (échange de temps d'usage de certaines compétences du salarié contre salaire) à une idée plus complexe où la force de travail offerte et demandée s'analyse non seulement comme des compétences utilisées pendant un certain temps, mais aussi comme de la disponibilité. On offre et on demande aussi et parfois surtout des horaires, des structures de temps. Il est frappant de constater que le recrutement de certaines femmes dans les grandes surfaces ne se fait pas d'abord à partir de questions du type « que savez-vous faire ? », mais à partir de la recherche de la disponibilité la plus totale et la plus instantanée possible (incluant des questions sur la proximité du domicile, la possibilité d'être contactée au téléphone, les contraintes personnelles diverses pesant sur le temps). Il existe, à l'intérieur du marché du travail, dans le commerce de détail, un marché de la disponibilité au travail. Dans certains pays, dont le Japon, l'offre et la demande semblent se rejoindre, avec des tensions limitées. Dans d'autres, dont la France, elles s'opposent dans la majorité des situations d'emploi, ce qui se traduit à la fois dans les enquêtes (notion de temps partiel « involontaire », motifs d'insatisfaction), et dans l'entreprise (*turnover* élevé, absentéisme, faible implication...). Il est évident que le niveau élevé du taux de chômage favorise ces pratiques où une partie des employés sont considérés comme « corvéables », dans la majorité des hypermarchés fran-

çais, au moins pour les fonctions au contact direct des clients. Le commerce de détail japonais ne parviendrait pas à recruter le personnel qu'exigent ces conventions de qualité et de proximité s'il gérait de cette façon les horaires de ses salariés à temps partiel, qui constituent environ la moitié de ses effectifs.

REMARQUES THÉORIQUES SUR LES CATÉGORIES DE NOYAU ET DE PÉRIPHÉRIE APPLIQUÉES AU SYSTÈME JAPONAIS

On a utilisé, dans l'analyse qui précède, les catégories de noyau et de périphérie, qui font partie de la tradition des théories de la segmentation. Or, à notre sens, un des problèmes majeurs de notre analyse – il s'agit d'un problème dont l'importance ne cesse de croître – n'est pas traité de façon satisfaisante dans les schémas que nous avons mis au point en nous appuyant sur cette opposition théorique. Ce problème est, dans le cas du Japon, celui des emplois de *pâto*, dont certaines caractéristiques rejoignent celles des emplois du noyau, alors que d'autres caractéristiques tendraient à les rejeter à la périphérie.

Telle est la raison pour laquelle nous nous sommes livrés à une gymnastique sémantique un peu laborieuse, en évoquant une sorte de noyau secondaire pour les *pâto* de type 1, et une « proche périphérie » pour les *pâto* de type 2. Cela mérite des explications, et une réflexion sur les raisons de cette difficulté.

Dans les travaux fondateurs de Doeringer et Piore (1971), et dans l'approche ultérieure de Gordon, Edwards et Reich (1982), l'opposition entre le cœur et la périphérie (ou entre segments primaire et secondaire chez Doeringer-Piore) est fondée sur le concept de marché interne du travail. Les salariés de ces marchés internes bénéficient de toute une série d'avantages : forte sécurité d'emploi surtout lorsqu'ils ont de l'ancienneté, règles de promotion leur réservant les postes internes (autres que les ports d'entrée) sans les mettre en concurrence avec des outsiders, règles internes de détermination des salaires échappant largement aux aléas de la conjoncture externe et aboutissant à des salaires supérieurs en moyenne. Ces emplois et ces personnels sont associés aux qualifications centrales de l'entreprise, à son « métier ». Les emplois de la périphérie sont, à l'inverse, caractérisés par une plus forte instabilité ou insécurité, l'absence de perspective de carrière et des salaires inférieurs dépendant plus fortement de la conjoncture. Ils ne correspondent pas aux compétences centrales de la firme.

Il est clair que les emplois de *pâto* n'entrent dans aucune de ces deux catégories, et on peut même dire que leur mode actuel de développement et de management accentue encore la difficulté. En effet, en faisant abstraction pour l'instant des distinctions internes à cette catégorie, ce sont des emplois caractérisés par :

- la sécurité et la stabilité d'emploi, la possibilité assez répandue de finir sa carrière dans l'entreprise, trait généralement associé à l'idée de noyau. L'ancienneté moyenne de ces employé(e)s est d'ailleurs élevée ;
- des compétences centrales pour l'entreprise en matière de service à la clientèle et même, de plus en plus, en matière de techniques de préparation des aliments, autre caractéristique du noyau. Des chercheurs japonais ont récemment qualifié ces personnels de « *key labor force* » dans le grand commerce alimentaire (Honda, 1996) ;
- des perspectives de progression de carrière à peu près nulles : l'existence de quelques échelons internes à cette catégorie ne remet pas en cause l'impossibilité à peu près totale de devenir *seishain* ;
- des salaires horaires (primes comprises) inférieurs de 30 à 50 % à ceux des *seishain* effectuant des tâches similaires ;
- une protection sociale faible ou inexistante.

Alors que les deux premières caractéristiques tendraient à faire figurer ces emplois dans le « cœur » du système, les trois dernières relèvent nettement de l'idée de périphérie ou de statut « secondaire ».

On pourrait tenter de surmonter cette difficulté en recourant à une triple segmentation, dans le prolongement de la théorie de Gordon, Edwards et Reich. Cette approche distingue un segment primaire indépendant (qui regroupe des activités des professionnels, de techniciens ou d'ouvriers professionnels ayant une autonomie relativement élevée dans le travail), un segment primaire subordonné (qui contient des emplois semi-qualifiés, pour des tâches plus routinières et fortement supervisées) et le segment secondaire (le même que dans l'approche dualiste de Doeringer et Piore). Le statut de *pâto* relèverait alors approximativement de la notion de segment primaire subordonné.

Cette solution améliore certainement les choses à certains égards. Pourtant elle ne règle pas le problème, parce qu'on ne comprend toujours pas, avec ces trois

catégories, pourquoi des gens qui font les mêmes tâches, qui ont à peu près la même expérience et la même ancienneté, et qui exercent des fonctions appartenant au cœur des métiers de l'entreprise, sont gérés selon des modalités aussi radicalement différentes. Dans la théorie de Gordon, Edwards et Reich, les salariés du segment primaire subordonné ont des fonctions, des qualifications et des responsabilités subalternes, fondamentalement différentes de celles des salariés du segment primaire indépendant, qui sont les seuls vrais « professionnels » de l'entreprise. Tel n'est pas le cas avec les *pâto*, et tel est de moins en moins le cas ces dernières années au Japon.

Cette incapacité des théories traditionnelles de la segmentation à fournir les bonnes « clés » de lecture des systèmes d'emplois auxquels nous nous intéressons ne tient pas seulement à la « spécificité japonaise ». Il est vrai que les théories de la segmentation sont marquées par leur origine américaine et par les formes particulières de dualisme de cette société. Mais elles sont aussi marquées par leur industrialisme, par leur ancrage dans le modèle d'emploi du système industriel américain des années soixante et soixante-dix, un modèle qui s'est en partie diffusé en Europe. Nous avons déjà eu l'occasion de montrer dans d'autres travaux que ce modèle de segmentation s'appliquait mal aux systèmes d'emploi tertiaires européens et américains des années quatre-vingt (N. et J. Gadrey, 1991). Il s'applique encore plus mal, il ne faut pas s'en étonner, dans le cas du commerce et des services aux ménages au Japon. Il faut en réalité reconstruire, à chaque époque et dans chaque contexte national, des segments pertinents, en faisant intervenir les variables sociales et institutionnelles qui les déterminent (dont la variable, essentielle dans le cas présent, de la division familiale des rôles). Il faut admettre le principe d'une « construction sociale » de la segmentation comme base de sa construction théorique.

* *
*

En guise de conclusion de cette contribution, on se posera la question suivante à propos du modèle japonais d'emploi dans le commerce de détail : ce modèle est-il « fonctionnel », est-ce un système qui tend actuellement à se reproduire harmonieusement, avec de faibles tensions et des évolutions progressives socialement maîtrisées, ou peut-on penser que des

tensions et contradictions le menacent et vont conduire à sa profonde transformation, peut-être dans le sens de certains modèles occidentaux ?

Par certains côtés, il nous semble que ce modèle est, encore aujourd'hui, assez robuste et que, s'il est incontestablement en cours de transformation, il n'est pas menacé d'une crise grave à court ou moyen terme. En effet :

1) les diverses catégories sociales et professionnelles qui le composent se renforcent mutuellement. Ainsi c'est le système des *arubaito* (qui représentent 20 à 25 % de l'emploi dans les supermarchés, 40 à 50 % dans les *General Merchandise Stores* et 60 à 65 % dans les *convenience stores*), disponibles aux heures où les « femmes au foyer » ne souhaitent pas travailler, qui permet d'offrir à ces dernières des emplois et des horaires « choisis », acceptables en tout cas, avec une grande stabilité d'emplois, en échange d'un salaire faible et de charges sociales souvent inexistantes ;

2) bien d'autres normes sociales et institutionnelles sont cohérentes avec un tel système : le fait que les étudiants paient leurs études très cher et soient donc fortement incités à faire des « petits boulots »²⁶, que le système fiscal et social soit centré sur le ménage (avec un chef de famille masculin) et non sur l'individu, que des seuils fiscaux incitent à travailler environ 30 heures par semaine mais pas plus, que la famille traditionnelle reste un modèle valorisé et dominant, que la pression sociale conduise les femmes à se retirer « normalement » du marché du travail lorsqu'elles se marient et ont des enfants, ou encore que le petit commerce de proximité soit resté vivace et qu'il soit même marqué par la dynamique des *convenience stores* et de certains magasins spécialisés (plats préparés ou *bento*, boulangeries,...) employant massivement les salariés de la « périphérie », notamment les jeunes.

Cette fonctionnalité structurelle et sociétale assez étonnante, vue de France, contient néanmoins des contradictions, internes ou externes au système commercial. Contradictions « internes », par exemple en raison de la concurrence et de la « révolte du consommateur » qui poussent à réduire marges et coûts salariaux en augmentant peu à peu le nombre et les responsabilités des « temps partiels longs » au

détriment du noyau des salariés à temps plein. Une telle tendance modifie l'équilibre antérieur de ces catégories et pourrait conduire une fraction croissante des temps partiels anciens à revendiquer une amélioration de leur statut, voire leur « titularisation ». C'est d'ailleurs ce que l'on a constaté, de façon très récente, et qui a conduit certaines grandes chaînes à proposer à une fraction des *pâto* (infime pour l'instant) des opportunités de passer à temps plein (*Nikkei weekly*, 7-10-96).

Contradictions « externes » surtout, parce que le modèle familial actuel, si résistant soit-il, n'est pas éternel et qu'il y a par exemple plus de divorces, plus de femmes non mariées. Il se pourrait que le marché du travail soit affecté par de telles transformations du modèle familial, par une « occidentalisation » des mœurs, par la montée de revendications d'égalité professionnelle entre hommes et femmes. Nous n'avons pas cherché à tester de telles hypothèses de dysfonctionnements possibles du modèle actuel, mais elles paraissent possibles²⁷, la principale question étant celle du rythme, de la rapidité ou de la progressivité de telles transformations de fond. Or pour l'instant, il s'agit de mouvements lents, surtout en ce qui concerne le modèle familial. Si l'on en croit les statistiques internationales disponibles (reprises dans le *Statistical Abstract of the United States*, annuel), le taux de divorce pour 1 000 femmes mariées, qui était en 1992 de 21 aux Etats-Unis (15 en 1970), de 10 en France (3 en 1970), atteignait seulement 6 au Japon (4 en 1970, 5 en 1980). Quant au pourcentage d'enfants nés de femmes non mariées, il était en 1992 de 30 % aux Etats-Unis (11 % en 1970), 33 % en France (7 % en 1970), et seulement 1 % au Japon, chiffre inchangé depuis vingt ans...

Bien que, périodiquement, on annonce la crise du modèle japonais et la montée probable du chômage dans ce pays, notamment dans le commerce (*Le Monde*, 22/10/96, citant J.-P. Bassino) nous n'en avons pas vu les prémices dans l'énorme système d'emploi du commerce de détail, qui est selon nous l'un des piliers de la société salariale japonaise. Il explique, pour une part, sa capacité à fonctionner avec des taux de chômage sans équivalent ailleurs, à la fois pour leur stabilité et leur faiblesse. Mais c'est

²⁶ Même les *freeters*, jeunes refusant d'entrer dans le système traditionnel du travail à la japonaise et préférant vivre de petits boulots, trouvent ainsi une place dans ce même système, qui semble capable, pour l'instant, d'intégrer ses contestataires en maintenant des marges très larges et très souples autour de son noyau et de ses segments intermédiaires.

²⁷ Par exemple, les enquêtes de satisfaction menées auprès des femmes travaillant à temps partiel indiquent un haut degré d'insatisfaction vis-à-vis de leur travail et de leur statut, même si une forte majorité ne souhaite pas travailler à temps plein (devenir *seishain*). La représentation du monde professionnel des *seishain* comme univers totalement masculin est d'ailleurs tellement forte que la question « souhaiteriez-vous devenir *seishain* ? », posée à des femmes ayant un statut de *pâto*, est pour beaucoup d'entre elles aussi farfelue que la question de savoir si elles souhaitent changer de sexe.

tout un système qu'il faut faire intervenir pour saisir les caractéristiques de cet emploi et son mode de

production, même en se limitant comme nous l'avons fait au commerce de détail.

Jean Gadrey
Florence Jany-Catrice
Thierry Ribault
CLERSE/IFRESI/CNRS

Bibliographie

Appay B. (1996), *Femmes et partage du travail*, sous la dir. de Hirata H. et Senotier D., Syros.

CFDT (1992), « Questionnaire Caissières », CFDT-Fédération commerce, doc. ronéo, 14 p.

Doeringer P. et Piore M. (1971), *Internal Labor Market and Manpower Analysis*, Lexington Mass., D.C. Heath.

Gabbott M. et Hogg G. (eds.) (1997), *Contemporary Services Marketing Management : a Reader*, Dryden Press, London.

Gadrey N. et J. (eds.) (1991), *La gestion des ressources humaines dans les services et le commerce*, L'Harmattan.

Gadrey J. (1996), *Services : la productivité en question*, Desclée de Brouwer, collection Sociologie économique.

Gordon D., Edwards R. et Reich M. (1982), *Segmented Work, Divided Workers*, Cambridge U.P., Cambridge, Mass.

Guélaud F. (1992), « Le travail et l'organisation des horaires dans le secteur caisses », enquête réalisée pour FEDIMAS, mars.

Honda K. (1996), « *Human Resources Management in Japanese Foods Chain Stores* », Communication au colloque de la Maison Franco-Japonaise, Tokyo, 22-23 octobre.

Ribault T. (1998), « Les structures commerciales au Japon : où modernisation ne rime pas avec révolution », *Revue Française de Gestion* (à paraître).

RELATIONS INDUSTRIELLES — INDUSTRIAL RELATIONS

Revue trimestrielle bilingue publiée depuis 1945
par le Département des relations industrielles
de l'Université Laval



A bilingual quarterly published since 1945
by the Département des relations industrielles
de l'Université Laval

1997 / 52-4

Internal Versus External Labour Flexibility: A Two-Plant
Comparison in Canadian Manufacturing
JEAN-NOËL GRENIER, ANTHONY GILES and
JACQUES BÉLANGER

Motives for Profit Sharing: A Study of Canadian Chief
Executive Officers
RICHARD J. LONG

Loyautés organisationnelle et professionnelle et choix
de carrière : le cas des professionnels en ressources
humaines au Québec
CHRISTIANE LABELLE, THIERRY WILS et GILLES GUÉRIN

Why Nonunion Representation is Legal in Canada
DAPHNE GOTTLIEB TARAS

Sexual Orientation and the Canadian Labour Movement
GERALD HUNT

L'harmonisation stratégique des pratiques de rémuné-
ration au sein des entreprises québécoises
STÉPHAN RICHER et ROCH LAFLAMME

Changing Work Systems, Changing Social Relations?
A Canadian General Motors Plant
LOUISE CLARKE

Retirement Plans and Pensions: An Empirical Study
ANDREW A. LUCHAK

Volume 52-4 — Québec 19,37 \$ CAN — Canada 18,19 \$ CAN — Étranger / Foreign 17 \$ US

ABONNEMENT ANNUEL — 1997 — ANNUAL SUBSCRIPTION

- Organismes / Institutions — Québec 62,67 \$ CAN — Canada 58,85 \$ CAN — Étranger / Foreign 55 \$ US
 Individus / Individuals — Québec 31,91 \$ CAN — Canada 29,96 \$ CAN — Étranger / Foreign 28 \$ US

TPS / GST : R 119 278 950 — TVQ / QST : 1008 154 143 TV 0003
(Taxes et frais d'envoi inclus / Taxes and postal charges are included)

NOM / NAME _____

ADRESSE / ADDRESS _____

CODE POSTAL / POSTAL ZIP CODE _____

TÉLÉPHONE / TELEPHONE _____ TÉLÉCOPIEUR / FAX _____

CHÈQUE ou MANDAT ci-joint (à l'ordre de *Relations industrielles — Industrial Relations*)

VISA

CHEQUE or MONEY ORDER (payable to *Relations industrielles — Industrial Relations*)

MASTERCARD

NUMÉRO / CREDIT CARD N° _____ SIGNATURE _____

DATE D'EXPIRATION / EXPIRY DATE _____ DATE _____

Relations industrielles / Industrial Relations, Pavillon J.-A.-DeSève 3131Z, Université Laval, Québec, Canada G1K 7P4

☎ (418) 656-2468 — Télécopieur / Fax (418) 656-3175 — Internet / E-mail : relat.ind@rli.ulaval.ca