
CENTRE D'ETUDES
ET DE RECHERCHES
SUR LES QUALIFICATIONS

RESSOURCES HUMAINES
ET COMPETITIVITE ECONOMIQUE
EN EXTREME-ORIENT : COREE DU SUD, JAPON

Rapport de mission

Olivier BERTRAND

et les participants à la mission

FORMATION - QUALIFICATION - EMPLOI
DOCUMENTS DE TRAVAIL

**RESSOURCES HUMAINES
ET COMPETITIVITE ECONOMIQUE
EN EXTREME-ORIENT : COREE DU SUD, JAPON**

Rapport de mission

Olivier BERTRAND

et les participants à la mission

RESUME

- 2 -

Après l'Allemagne Fédérale, les Etats-Unis et l'Italie, la mission tripartite constituée à l'initiative du CEREQ s'est rendue en Corée du Sud et au Japon. Elle s'est intéressée de manière très large aux rapports entre compétitivité économique et ressources humaines.

Principaux thèmes traités : politique de développement et stratégies d'entreprises ; emploi, travail et relations sociales ; formation et liaisons formation emploi.

Rédigé à partir de documents officiels aussi bien que de matériaux recueillis à l'occasion de la mission, le rapport comporte une synthèse des plus récentes études et les conclusions personnelles des participants. Il s'est attaché plus particulièrement aux similitudes et aux différences entre deux pays ayant beaucoup d'éléments communs dans leur culture et dans leur histoire, mais qui sont en concurrence de plus en plus vive.

RESSOURCES HUMAINES ET COMPETITIVITE ECONOMIQUE
EN EXTREME-ORIENT : COREE DU SUD, JAPON

Ce document a été élaboré à la suite d'une mission d'étude en Corée du sud et au Japon organisée par le CEREQ en septembre 1987, avec la participation de dirigeants d'entreprises, de responsables syndicaux et de chercheurs (voir liste en annexe).

Il a été rédigé par Olivier Bertrand, chargé des liaisons internationales et des stages au CEREQ et par les participants à la mission, sous forme de comptes rendus de visite et de conclusions.

Fevrier 1988

SOMMAIRE

	Page
AVANT-PROPOS.....	3
1. Politiques de développement et stratégies d'entreprise.	7
1.1. Corée : les étapes d'une politique ambitieuse et systématique de développement.....	7
1.2. Les entreprises japonaises s'adaptent à un contexte plus difficile.....	14
1.3. Des relations très différentes entre grandes et petites entreprises.....	16
1.4. Rôle du facteur technologique : deux pays avides de technologie avancée, mais à des stades encore très différents.....	25
2. Emploi, travail et relations sociales.....	29
2.1. Plein emploi et emploi à vie : derrière les principes, des réalités plus nuancées.....	29
2.2. Une longue durée du travail, inégalement rémuné- rée et les conséquences sur les coûts de main- d'oeuvre.....	38
2.3. Rémunérations et coût de la main-d'oeuvre.....	41
2.4. Organisation et relations de travail : l'identité coréenne n'apparaît pas encore, tandis que le système japonais est bien établi.....	46
2.5. Des systèmes de relations sociales en mutation...	52

3. Formation et ajustement formation-emploi.....	58
3.1. Un développement éducatif spectaculaire.....	58
3.2. Un dispositif de formation professionnelle complexe et controversé.....	60
3.3. Tensions et problèmes d'ajustement avec l'emploi en Corée.....	66
3.4. Japon : niveau éducatif avancé et efficacité économique, mais aussi des tensions.....	71
4. Conclusions des participants.....	76
Annexes.....	103

AVANT - PROPOS

Le groupe de dirigeants d'entreprises, de syndicalistes et de chercheurs constitué sous l'égide du CEREQ¹ s'est rendu en Septembre 1987 en Corée du sud et au Japon. Cette mission s'inscrivait dans la lignée d'une série de voyages d'études au Japon déjà (en 1982), puis aux Etats-Unis, en Italie et en Allemagne fédérale².

Le thème général de ces missions est resté l'étude des facteurs humains (formation, relations sociales, organisation) dans les transformations techniques, socio-économiques et structurelles de ces pays et dans la compétitivité de leurs entreprises. Mais les deux étapes du dernier voyage se sont inscrites dans des perspectives différentes. Au Japon, le contexte général est aujourd'hui bien connu. L'objectif de la mission consistait surtout à faire le point sur les évolutions les plus récentes dans des domaines spécifiques, à partir de l'exemple d'entreprises ou institutions dont certaines avaient déjà été visitées en 1982. La Corée du sud était jusqu'ici beaucoup moins connue et fait l'objet d'une mode plus récente. Il s'agissait davantage dans ce cas d'une vue d'ensemble. Les circonstances au moment de la mission ont quelque peu limité les visites d'entreprises.

¹ Voir en annexe 1 la composition du groupe.

² Voir les rapports sur ces pays dans l'annexe bibliographique.

Ce rapport reflète ces différences de perspectives, en présentant de façon plus complète la Corée du sud, avec l'appui de la documentation recueillie sur place. Le cas du Japon est examiné de manière plus ponctuelle, le plus souvent par comparaison avec celui de la Corée. Il a paru en effet intéressant d'étudier simultanément ces deux pays, qui présentent de nombreuses similitudes, mais aussi des différences significatives et qu'oppose aujourd'hui une concurrence économique intense. Quelques traits caractéristiques peuvent être utilement rappelés ici :

- Un espace d'autant plus restreint que le relief limite la superficie exploitable. Une population par conséquent très dense, évidemment beaucoup moins nombreuse en Corée qu'au Japon mais qui se rapproche de celle de la France (on ne peut donc parler d'un petit pays, comme pour Singapour ou Taiwan).

- Un héritage culturel pour une partie commun, notamment pour tout ce qui vient du patrimoine chinois.

- L'empreinte laissée, notamment sur les institutions coréennes, par plusieurs décennies d'une colonisation japonaise brutale qui tendait à l'intégration totale. En contrepartie, un ressentiment durable et un désir de revanche de la part des coréens.

- En relation avec ces différents éléments (relation qui est parfois analysée de manière excessivement schématique et déterministe), le poids d'une organisation sociale orientée vers l'efficacité et mettant en avant les valeurs de la solidarité, de l'effort et de l'efficacité.

Tableau 1
QUELQUES DONNEES DE BASE

	Corée du sud	Japon	France
Population 1985.....	41,1	120,8	55,2
Superficie.....	98	372	547
PNB par hab. \$ 1985...	2 150	11 300	9 540
Croissance moyenne 1965-85.....	6,6	4,7	2,8

Source : Banque mondiale. Rapport sur le développement dans le monde, 1987.

L'histoire récente a marqué la Corée. Son développement n'était guère avancé à l'issue d'une guerre ruineuse qui a laissé des traces profondes : la division du pays, l'occupation américaine et le rôle des militaires dans un régime politique autoritaire. La guerre et la situation stratégique de la Corée ont également suscité une aide américaine, qui a joué un rôle dans la première phase du démarrage. Par la suite, le relais du financement a été pris par un fort endettement international, par l'appel aux capitaux étrangers, mais aussi par une épargne nationale dont le taux, comme au Japon est très élevé.

La Corée du sud se distingue notamment du Japon par un dirigisme de l'économie plus poussé. "Depuis 1962, l'Etat définit les grands axes stratégiques du développement, oriente et pilote les projets et investissements"³. Le rôle déterminant de l'Etat est rendu possible :

³ Lorot et Schwob, 1986.

- par l'importance du secteur public, dans l'industrie⁴ et les finances⁵ ;

- depuis le début des années 70, par le développement de grands trusts privés, avec l'encouragement de l'Etat et sous sa surveillance étroite (Daewoo, Samsung, Hyundai, Goldstar).

Les événements politiques et sociaux de 1987 ont souvent été présentés durant cette mission comme une transition à la fois nécessaire et inéluctable vers une société plus démocratique. Mais celle-ci serait aussi mieux adaptée au contexte international, plus efficace économiquement et donc finalement bien acceptée par le pouvoir.

Depuis les élections, cette transition -si elle a lieu- ne paraît s'esquisser que très lentement.

⁴ En 1981-83, les entreprises publiques représentaient près de 9 % du PIB, 7 % de l'emploi industriel et 23 % de la formation de capital fixe (Y.C. Park, 1987).

⁵ L'Etat contrôle directement plus de 80 % des actifs des institutions financières (Lanjaratti, 1987).

1. POLITIQUES DE DEVELOPPEMENT ET STRATEGIES D'ENTREPRISE

Il n'est pas inutile de retracer les étapes successives du développement de la Corée, qui n'est pas sans rappeler, avec quelques décennies d'écart, celui du Japon. Pour ce pays, c'est uniquement la phase la plus récente qui sera examinée, à partir de quelques illustrations concrètes. En revanche le rôle de la recherche et de la technologie, ainsi que celui des petites entreprises et de la sous-traitance, diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre.

1.1. Corée : les étapes d'une politique ambitieuse et systématique de développement

La réussite économique de la Corée a fait l'objet de nombreuses analyses récentes. Contentons-nous d'en rappeler les grandes étapes, qui se sont succédées avec une rapidité remarquable, suivant une inspiration à la fois ambitieuse et systématique. Nous utiliserons pour cela les indications fournies par l'Institut de développement et par les dernières publications françaises.

L'Institut coréen de développement (KDI)

C'est un important organisme d'études, placé sous la tutelle de l'Office de planification économique, auquel il sert de conseiller technique. Il emploie environ 300 personnes, dont 160 à 170 chercheurs (parmi lesquels 36 ont un doctorat - Phd - d'une université américaine). Chaque "research fellow" travaille avec deux assistants. L'informatique emploie environ 25 personnes, la documentation une vingtaine, qui procèdent notamment à un dépouillement des publications étrangères. L'Institut publie une collection d'études en langue anglaise.

Au début du siècle, à la différence du Japon, déjà avancé dans l'industrialisation l'économie coréenne était essentiellement basée sur une agriculture traditionnelle. L'occupation japonaise s'est traduite par une restructuration complète de cette agriculture, un démarrage d'industries extractives et de première transformation des matières minérales et par la mise en place d'un réseau de transports, à des fins militaires (Aroyo, Schwob, 1986). La Corée était ainsi devenue à la veille de la guerre "une des bases agricoles et industrielles du déploiement impérial de l'économie japonaise (Judet, 1986).

Au cours des années cinquante, le développement industriel a démarré sur la base d'une politique de substitution d'importations. Les industries créées (textile, vêtements, chaussures) ne nécessitaient ni une main-d'oeuvre qualifiée, ni une technologie avancée, ni une production de masse (Aroyo *ibid*). Les années 60 ont marqué le passage à une stratégie axée sur la promotion et la diversification des exportations, tendance qui s'est accentuée au début des années 70.

Au milieu de la même décennie, cette diversification s'est accompagnée d'une remontée des filières industrielles, d'aval en amont, avec un développement des industries lourdes : sidérurgie, chimie, constructions navales (Bénabou, 1982) et automobile.

Durant la phase la plus récente, l'industrialisation est nettement orientée vers une technologie plus avancée. Elle concerne notamment l'automobile et l'électronique. Dans ce domaine, l'assemblage des composants a cédé la place à la production d'appareils de plus en plus sophistiqués (Aroyo, Schwob, 1986) : radios, téléviseurs et plus récemment magnétoscopes, lecteurs laser, micro-ordinateurs et mémoires informatiques. L'institut de développement considère qu'avec ses mémoires de 256 K, la Corée est aujourd'hui le troisième producteur mondial derrière les Etats-Unis et le Japon. Parallèlement, les industries traditionnelles comme le textile commencent à perdre du terrain en face des pays à coûts de main-d'oeuvre plus bas.

Cette évolution a fait l'objet d'un certain nombre d'analyses montrant qu'elle ne peut être réduite à des schémas simplificateurs, parfois inspirés par une conception théorique ou idéologique des modèles de développement : "base d'exportation du capitalisme américano-japonais", ou "porte-flambeau d'une stratégie d'exportation et de libre-échange" préférée à un développement endogène. La réalité est plus complexe, comme le suggèrent différentes analyses brièvement résumées ici (Bénabou, 1982 ; Adda, 1986 ; Lanzaratti, 1986 ; Ikonicoff, 1987 Judet, 1986) :

- si l'industrialisation et le développement de la Corée du sud sont beaucoup plus récents que ceux du Japon, leurs racines ont toutefois une certaine ancienneté. Ce qui conduit P. Judet à conclure "quel que soit le dynamisme des phases d'accélération ou le caractère spectaculaire de réalisations ponctuelles, aucune base industrielle complexe ne semble se construire sans référence à de longues maturations historiques. C'est pourquoi on ne peut pas parler de miracle" (Judet, 1986) ;

- la progression rapide des exportations n'a pas représenté un déséquilibre de l'économie au détriment du marché intérieur. Au contraire, celui-ci "a été un puissant facteur de développement de l'industrie manufacturière, situation à laquelle n'est pas étrangère l'existence d'une agriculture aux traits singuliers, issue d'un vaste processus de redistribution des terres" (Lanzaratti, 1986). Cependant, la phase d'exportation intensive précède la satisfaction de la demande interne - contrairement à ce qui s'est produit au Japon sans doute en partie en raison de la taille du pays (Bénabou, 1982) ;

- l'articulation entre les orientations évoquées plus haut, leur succession dans le temps et leur application différenciée aux différentes branches de l'économie arrivées successivement à maturation s'expliquent par une planification à long terme avec des objectifs et des moyens précis, impliquant une intervention active de l'Etat (Bénabou, 1982). Celui-ci définit les priorités industrielles et les objectifs et orientations en liaison étroite avec les entreprises concernées, maintient des contrôles quantitatifs des importations, propose des incitations fiscales et assure une gestion financière centralisée impliquant une politique sélective du crédit (Adda, 1986 ; Lanzaratti, 1986) A

titre d'exemple, dès 1969, une loi sur la promotion de l'industrie électronique reconnaissait à cette branche une vocation à l'exportation et impulsait un plan de développement sur 8 ans. En même temps, le Gouvernement apportait son aide pour le transfert de technologies récentes et créait une zone industrielle ouverte aux seules entreprises électroniques orientées vers l'exportation (Gaule, 1984) ;

- ces caractéristiques, opposées au libéralisme, n'empêchent pas une ouverture croissante aux capitaux privés étrangers, le développement des joint ventures et l'établissement de liens étroits avec les multinationales. Mais, contrairement à ce qu'on pourrait croire, cette ouverture est assez récente et la Corée est restée longtemps fermée à l'implantation d'entreprises étrangères (Benabou, 1982) ;

- ces orientations s'inscrivent dans une stratégie mondiale visant à placer la Corée du sud parmi les premières puissances économiques. Cette stratégie implique notamment des implantations à l'étranger, soit pour l'accès aux recherches de pointe, soit au contraire pour prendre pied sur les marchés par une production locale (aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne)⁶.

Les observateurs locaux ont été surpris à plusieurs reprises de voir gagnés des paris sur l'avenir, qui leur semblaient au départ d'une audace excessive. Aujourd'hui, on peut constater que la Corée du sud est au premier rang mondial dans le domaine des constructions navales, que sa sidérurgie concurrence efficacement celle du Japon et que son industrie automobile vient de rentrer en force sur les marchés du Canada et des Etats-Unis et connaît des taux de croissance exceptionnels. Pour la première fois, la

⁶ "Si les firmes étrangères ont pu dans le passé se servir de la Corée comme d'un pays-atelier ou d'une base d'exportation pour contourner les quotas, aujourd'hui c'est bien davantage la Corée qui se sert d'elles, comme fournisseurs de capitaux, de machines, de savoir-faire technologique et commercial, ou comme clef de certains marchés protégés (joint ventures nipponno coréennes, principal ou seul moyen d'accès au marché japonais". (Bénabou, 1982). Cette notation est sans doute encore bien plus exacte en 1987.

balance des comptes a été excédentaire en 1986, avec une diminution de l'endettement international, une baisse de la dépendance à l'égard du Japon et de larges excédents vis-à-vis des Etats-Unis (Le Monde, 1987). A noter que si l'ouverture vers l'extérieur (valeur des exportations rapportées au produit national) est forte, elle l'est beaucoup moins que dans d'autres pays proches : 33 % contre 55 à Taïwan, 89 à Hong-Kong et 124 à Singapour (en raison des réimportations). Ceci par suite de l'importance du marché intérieur, liée à la taille du pays et à l'élévation du niveau de consommation.

Ces indications générales peuvent être illustrées par quelques exemples d'entreprises. Les grandes entreprises coréennes ont en commun une extrême diversification de leur production : contrairement à ce que l'on observe ailleurs et en particulier en France, le point de départ n'est pas un métier ou une technique élargis progressivement à différentes applications. Il est le marché, tout marché sur lequel il est possible de vendre un produit quelconque⁷. Les dirigeants des entreprises apparaissent plus comme des commerçants que comme des industriels.

Bien entendu cette adaptation au marché implique une diversification orientée vers les secteurs en croissance et à haute technologie, comme le montrent les diagrammes ci-dessous concernant les groupes Daewoo et Hyundai. A noter que les stratégies des deux groupes en matière automobile par exemple sont radicalement différentes. Le premier s'intègre dans la stratégie mondiale de General Motors, par un accord de joint venture, qui équivaut à une sous-traitance pour la fabrication de modèles américains, mais avec apport de la technologie américaine. Le second a adopté au contraire une stratégie individuelle en misant sur un modèle unique de bas de gamme et sur la percée sur les marchés canadien et américain.

⁷ Un des récits plus ou moins légendaires circulant sur l'histoire du groupe Hyundai concerne la décision de construire le plus grand chantier naval de Corée vers 1970, alors que la société n'avait aucune expérience dans ce secteur. A des interlocuteurs inquiets, le président aurait répondu "un bateau est recouvert de métal et possède un moteur à l'intérieur. En quoi il ressemble à une centrale électrique, et le groupe a déjà construit beaucoup de celles-ci". (Journal of Japanese trade and industry, n°2, 1986).

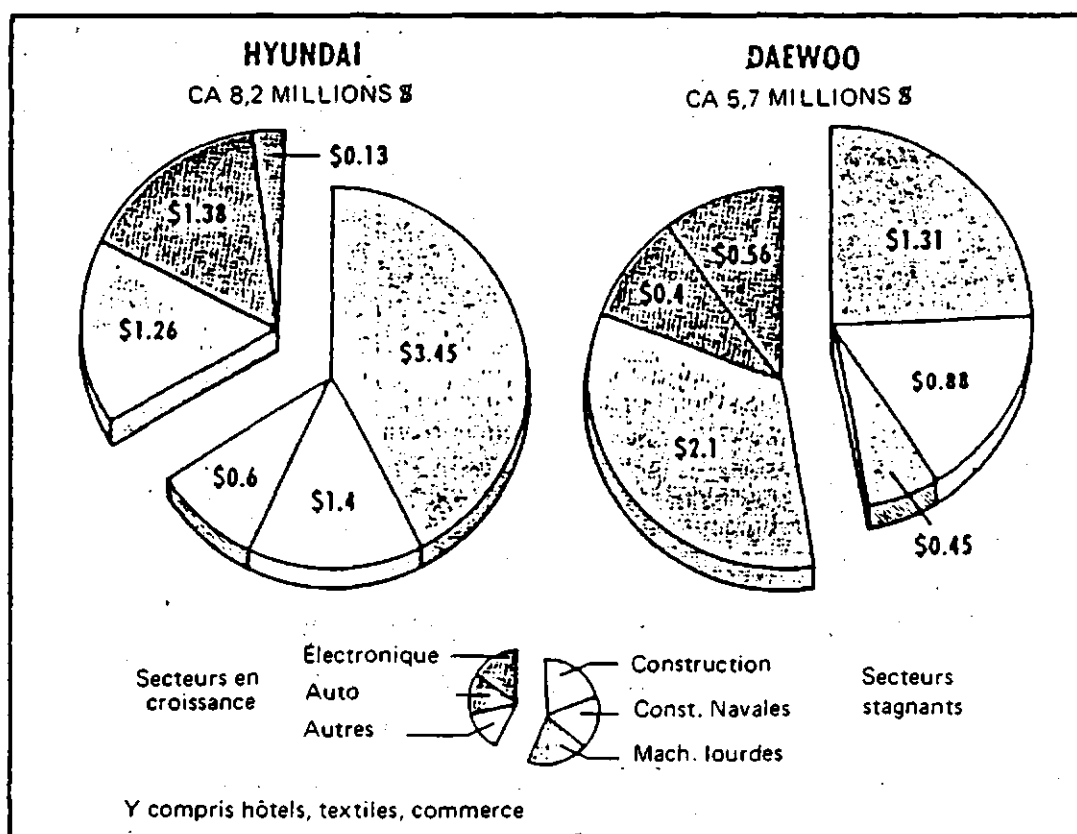
On peut souligner que les grandes entreprises coréennes ont montré une grande capacité à s'adapter très rapidement aux changements de marché et à modifier brutalement leur stratégie. Elles ne semblent pas handicapées par les inerties rencontrées ailleurs.

La question que l'on peut se poser est celle de savoir si leur stratégie de diversification tous azimuts pourra se maintenir à un stade plus avancé d'évolution technologique, qui exige d'énormes investissements de recherche et donc une certaine spécialisation.

L'expansion rapide de ces entreprises - et de l'économie coréenne dans son ensemble - a été favorisée par la conjonction de la baisse des coûts de l'énergie, des taux d'intérêt (allégeant le service de la dette) et du dollar, auquel la monnaie coréenne est rattachée⁹.

Diagramme 1

REPARTITION DU CA DE HYUNDAI ET DAEWOO



Source : Business week

⁹ Sous réserve d'une réévaluation de 10 % environ en 1987.

Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact des récents événements qui, ayant suscité une hausse des coûts de main-d'oeuvre, risquent d'accélérer la tendance à l'automatisation et à la sophistication des produits (Business week, 1987b).

1.2. Les entreprises japonaises s'adaptent à un contexte plus difficile

A bien des égards, l'évolution de l'économie japonaise a ressemblé, en la précédant, à celle de la Corée, notamment en ce qui concerne l'évolution vers une stratégie mondiale et la montée progressive vers la qualité et vers une technologie plus sophistiquée. Bien entendu, elle est aujourd'hui plus avancée dans cette voie, mais l'itinéraire suivi a aussi été différent à bien des égards. Ainsi, le développement industriel japonais s'est fait à partir du marché intérieur et l'ouverture vers l'extérieur a été maximale à la veille de la guerre. L'exportation d'un produit industriel constitue la dernière phase d'un processus commençant par l'importation de ce produit et se poursuivant par le développement de la production locale (processus décrit comme le développement en forme de vol d'oies sauvages. Judet, 1986). Contrairement à ce que l'on aurait tendance à croire, la part des exportations dans le PIB est aujourd'hui inférieure à celle des économies française et allemande, avec des taux de 14 %, 19,8 % et 30 % respectivement en 1985⁹.

Ceci dit, l'ouverture intéresse très inégalement les différents secteurs de l'économie. La grande industrie la plus dynamique est sérieusement touchée par le triple défi de la hausse du yen, de la montée du protectionnisme, et de la vive concurrence des nouveaux pays en voie de développement (en particulier la Corée du sud). Le reste de l'industrie s'en trouve indirectement affecté. Les entreprises et organismes rencontrés au cours de la mission - y compris le syndicat Sohyo - se préoccupaient vivement de cette situation nouvelle. Les processus d'adaptation impliquent en premier lieu la recherche d'une diversification et d'une reconversion vers des produits de haut de gamme et de technologie avancée (cf encadré), la

⁹ Japon. Etudes économiques de l'OCDE, 1986.

délocalisation d'une partie de la production et une volonté de gestion encore plus resserrée dont quelques conséquences seront examinées plus loin.

Les industries traditionnelles comme le textile ont été les premières à souffrir, depuis assez longtemps et elles considèrent que le processus d'ajustement est achevé. C'est maintenant le tour des industries lourdes comme la sidérurgie et les chantiers navals d'entamer ce processus.

Deux entreprises japonaises face aux difficultés nouvelles

1. Toyobo (Osaka)

Fondée en 1982, c'est l'un des principaux producteurs de fibres textiles. Elle est touchée par la crise qui a affecté l'ensemble de l'industrie textile japonaise, dont la production diminuait de 1978 à 85, tandis que celle des nouveaux pays industrialisés asiatiques triplait, ce qui a transformé le Japon en pays importateur net. Le chiffre d'affaires (480 milliards de yens) et les bénéfices (5,9 milliards de yens) ont baissé de 6 et 9 % en 1986 pour revenir presque au niveau de 1982.

La stratégie de Toyobo est fondée sur la diversification d'une production actuellement très spécialisée dans les fibres, en partant des technologies de base utilisées pour la production de textiles synthétiques pour aller vers les films plastiques et les matériaux composites, leur utilisation en imprimerie, en électronique et en médecine et au-delà vers l'industrie pharmaceutique. Ceci suppose un niveau technologique de plus en plus élevé et une anticipation sur les futurs besoins de la clientèle : du côté de la mode et des industries les plus avancées. De nombreuses filiales dont une dans la Silicon Valley en sont chargées. L'objectif est de ramener la part du textile à la moitié au maximum du chiffre d'affaires de 78 %.

2. Mori-Seiki (Nara)

Déjà visitée en 1982, cette entreprise de machines-outils affichait une santé insolente, grâce à son orientation de bonne heure vers les machines à commande numérique, à une organisation efficace de la production à la qualité et au prix de ses produits. D'où l'ouverture de deux nouvelles usines (en 1982 et 1986) équipées d'ateliers flexibles. La moitié de la production était exportée, notamment vers des firmes automobiles des USA, de RFA et de Corée.

Ces marchés sont devenus très difficiles, au Japon au moins autant qu'à l'étranger et le chiffre d'affaires ainsi que les bénéfices accusent une baisse sensible en 1986-87 : - 26 % pour le CA, - 70 % pour les bénéfices (très confortables jusque là).

Il n'est pas question ici d'une diversification majeure, mais de mieux exploiter l'expérience acquise en matière d'automatisation des produits et de développer les éléments périphériques accroissant l'efficacité des machines, ainsi que les possibilités d'interaction entre elles, ce qui implique des recherches en "mécatronique" et en logiciels.

Ceci dit, au Japon comme ailleurs et plus encore qu'ailleurs peut-être étant donné la priorité donnée jusqu'ici à l'industrie l'avenir est au développement des services.

1.3 Des relations très différentes entre grandes et petites entreprises

L'économie coréenne semble avoir été longtemps caractérisée par un contraste poussé entre grandes et petites entreprises. Les premières sont souvent des groupes tentaculaires (13 Chabols), encore largement détenus par des familles¹⁰, proches de l'Etat qui leur fixe des orientations mais les fait aussi bénéficier d'avantages, (notamment en matière de crédits), fréquemment liés par des accords internationaux avec des multinationales, comportant une société de commerce international et responsables de l'essentiel des exportations coréennes. D'autres grandes entreprises modernes sont des filiales de multinationales, mais leur champ d'action est limité et contrôlé par l'Etat.

¹⁰ A la suite des événements récents, le Gouvernement oblige les grands groupes à réduire leurs participations croisées (Business week, 1987 a).

Par contraste, les 42 000 petites et moyennes entreprises ont pu être considérées comme les grandes oubliées de la croissance (Lorin de Reure, 1984) : jouant un rôle beaucoup plus limité dans l'exportation, moins aidées par l'Etat, moins avancées techniquement, beaucoup d'entre elles appartenaient encore à une économie traditionnelle caractéristique du Tiers Monde.

Les relations de sous-traitance entre grandes et petites entreprises ne sont pas fondées sur des liens privilégiés, mais sur de simples rapports de force. Les secondes sont souvent exploitées, survivant grâce à de bas salaires, à de mauvaises conditions de travail et à un financement sur un marché parallèle. Elles sont touchées les premières par les faillites dans les périodes de difficulté.

Deux PMI Coréennes

1. Silla Trading Co

Cette entreprise spécialisée dans la fabrication de moules de fonderie, de moules à injection plastique et d'outillages de presses à emboutir, fait partie du Groupe Silla. Ce groupe, créé il y a 35 ans, a opté pour une politique de diversification très volontariste : textile (naturel et fibres synthétiques), construction de bateaux de pêche, usines de transformation de produits maritimes, matériaux de construction et travaux publics).

La Silla Trading Co, créée en 1967, emploie 1 400 personnes. Son siège social est implanté à Séoul.

L'usine de fabrication d'outillages est située à Ansong sur une superficie de 23 000 m² dont 8 000 m² couverts. L'effectif total est de 190 personnes.

La fabrication d'outillages de précision nécessite une main-d'oeuvre hautement qualifiée et du matériel de production et de contrôle très performant. Ces deux points ont été plus particulièrement développés avec le responsable de l'usine d'Ansong.

L'usine dispose d'une quarantaine de machines et matériels de contrôle de fabrication exclusivement coréenne et japonaise (Seiki, Hyundai, Ikeda, Namsun, Doosan, Sanki Seiko, etc...) : machines à copier, fraiseuses, raboteuses, aléseuses, perceuses... la plupart étant équipée de commande numérique. Un matériel de contrôle tri-dimensionnel garantit une qualité de produit excellente. (La qualité est le leitmotiv du responsable d'usine).

Les structures d'assistance et d'encadrement du personnel de production paraissent légères : 47 personnes (sur 190) sont affectées à des travaux "de bureau" ; chacune des fonctions est caractérisée par une large autonomie faisant appel à la créativité et à un sens aigu de la responsabilité individuelle.

Par exemple, nous n'avons vu aucune gamme de fabrication, ce qui suppose que chaque ouvrier est capable de définir, à partir d'un plan de pièce fini, la succession des opérations sans l'aide d'un quelconque bureau de préparation et d'ordonnancement du travail.

Les 47 personnes "de bureau" couvrent les fonctions :

- . Etude - Dessin - Liaison avec les clients : ce secteur, le plus important en effectif (environ 25 personnes) ne dispose pas, à priori, de moyens très sophistiqués : nous n'avons pas vu de CAO, de CFAO par exemple (ce qui est le cas dans la plupart de nos bureaux d'études d'outillages).
- . Achat/Approvisionnement.
- . Il n'y a pas de fonction Qualité ou de Planning/Ordonnancement : ces fonctions sont entièrement intégrées à la fabrication.
- . Commercial : les liaisons sont directes avec les clients (Hyundai, Daewoo, Kia, Dongo, etc...).

Pour ce qui concerne le personnel, nous avons noté les principaux points suivants :

- . Origine, formation :

- 50 % des ouvriers qualifiés ont terminé leurs études secondaires,

- 50 % (dont beaucoup de ruraux) apprennent le métier sur le tas, ce qui suppose un échange permanent de savoir-faire. Nous avons eu, en effet, le sentiment d'un esprit de "compagnonnage" très poussé.

- . Beaucoup de professionnalisme, de soin apporté au travail et ce, dans une ambiance "bon enfant" avec un rythme de travail soutenu sans plus.

En résumé, petite entreprise coréenne à caractère artisanal, disposant de structures très légères avec un personnel motivé, hautement qualifié, d'installations de production performantes (mais comparables aux nôtres) et tournée passionnément vers l'avenir en terme d'expansion économique : un Joint Venture avec Hiroshima Japan permettra à cette entreprise de porter ses effectifs à 220 personnes avant la fin de l'année. Des pourparlers en cours devraient aboutir à la livraison prochaine des premiers outillages à une société occidentale : la RNUR.

Cette PMI a indiscutablement des ambitions mondiales.

(Compte rendu de P. Harter)

2. Tae - Il. Un exemple de partenariat industriel avec la France.

Cette entreprise encore petite mais en plein développement est née dans la banlieue de Séoul en 1976 sous l'impulsion de son Président et avec l'aide du S.M.I.P.C. Elle a déménagé récemment dans une zone industrielle à une soixantaine de kilomètres de la capitale. Produisant initialement des matériels étudiés par elle-même, elle a cherché à développer sa technologie grâce à un accord de licence avec une entreprise française.

Présentation sommaire de l'entreprise

Produit : matériel de ventilation (ventilateur et soufflant) pour installation industrielle, climatisation et ventilation d'immeubles...

Capital : 100 000 millions wons

Chiffre d'affaires en 1986 2 milliards de wons (en forte croissance)

Effectif : 115 personnes

Superficie occupée : 9 900 m² dont 3 300 couverts

La clientèle de l'entreprise est très variée et les séries de production sont courtes. Tae Il a fourni des équipements pour les installations nucléaires, la grande tour de Séoul (63 étages), le complexe olympique, les nouvelles installations sidérurgiques... L'entreprise a exporté en Arabie, en Indonésie, Formose... Sa volonté est aujourd'hui de se placer sur les marchés de pays les plus industrialisés, à commencer par le Japon.

Le climat humain semble bon. Il est assez remarquable - dans un pays où la stabilité du personnel dans les P.M.E. semble assez faible - de noter que lors du déménagement depuis Séoul 95 % du personnel a suivi l'entreprise.

Les moyens de production sont très classiques et n'appellent pas de commentaires particuliers. Sur les 115 personnes composant l'effectif, 8 s'occupent de fonctions commerciales, une douzaine constituent le Bureau d'Etudes, un nombre équivalent étant affecté aux tâches administratives. La production, encadrée par 8 personnes, occupe 75 ouvriers.

L'entreprise apparaît en bonne santé et dans son chiffre d'affaires les achats représentent 40 % et les salaires 30 %. Notons le grand nombre d'heures de travail fourni, comme partout en Corée. Les jours d'arrêt - indépendamment des jours fériés - correspondent à deux "dimanche" par mois.

Remarquée comme entreprise d'avenir dans le cadre du plan gouvernemental du développement d'un tissu de P.M.I. performante, Tae Il a la volonté de devenir le grand spécialiste Coréen dans ce type de produits.

Accord de licence avec NEU

Début 1986, afin de pouvoir produire le plus rapidement possible des matériels plus sophistiqués, Tae Il a été amené à rechercher une alliance avec un constructeur européen. C'est grâce à l'action coordonnée du tandem S.M.I.P.C. pour la Corée (voir page 21) et APRODI pour la France (Association pour la Formation et le développement industriel) que Tae Il fut mise en contact avec une entreprise française performante dans ce domaine.

Ce genre d'accord a demandé environ 8 mois pour se concrétiser. Les neuf premiers mois étant nécessaires pour bien se comprendre.

Cet accord comporte en contrepartie d'une certaine somme, la fourniture de dessins, la maîtrise de différents calculs. Par ailleurs Tae Il reversera ultérieurement des royalties correspondant à 3 % des ventes.

La coopération est jugée bonne de part et d'autre, bien que les Coréens soient choqués par les périodes de fermeture en France pendant les congés d'été et par les retards qui en découlent.

Cet accord de coopération est vraisemblablement une étape vers un partenariat qui deviendrait plus poussé sous forme de Joint Venture par exemple.

Les responsables de NEU que nous avons pu joindre estiment très positive l'opération même s'il ne faut pas, quand on lance ce genre de coopération, en attendre des retombées immédiates.

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

Depuis le milieu des années 80, cette situation semble devoir évoluer. Les orientations du Vè Plan pour la période 1983-87 "insistent sur la nécessité de promouvoir les PMI et de les amener à un niveau technologique voisin de celui des autres industries ; ce qui devrait faciliter les relations de sous-traitance et assurer une meilleure intégration industrielle (Lorin de Reure, ibid). La "Small and medium industry promotion corporation" (SMIPC) visitée par la mission, illustre cette nouvelle orientation (voir encadré).

L'agence de promotion des PMI : le S.M.I.P.C.

Depuis une décennie le Gouvernement Coréen a pris des initiatives au cours des plans successifs pour assurer la promotion d'un tissu de P.M.E. performant, conjointement au développement des grandes entreprises. Une loi a été promulguée sur ce sujet en 1978 et a entraîné, dès 1979, la création d'un organisme particulièrement dynamique, le S.M.I.P.C. (Small et Medium Industry Promotion Corporation).

Dans le domaine industriel, les P.M.I. représentent déjà un tissu particulièrement dense, produisant actuellement 35 % de la valeur ajoutée industrielle du pays. L'économie coréenne est marquée par une croissance exceptionnelle ; au cours du premier semestre 1987, les 15 % de croissance, en rythme annuel, ont été dépassés et le dynamisme des P.M.I. est pour beaucoup dans ces résultats.

Dans cette réussite, le S.M.I.P.C. joue un rôle fondamental. Tourné exclusivement vers l'apport d'une multiplicité de services aux P.M.E., il déploie une panoplie de moyens dont l'efficacité est manifeste.

Il agit dans différents domaines :

Aide à la modernisation et au développement des P.M.I.

L'assistance financière est primordiale pour toute petite entreprise ayant à gérer des taux de croissance considérables. Cette aide prend la forme notamment d'emprunts à taux bonifiés.

Le S.M.I.P.C. dont les moyens sont malgré tout limités exerce une action très sélective en aidant prioritairement des secteurs tels que l'automatisme, la machine outil, les industries de biens d'équipements, les composants électroniques, électriques etc... Indépendamment des moyens mis à sa disposition, le S.M.I.P.C. agit comme amplificateur de ces aides par les liaisons qu'il exerce entre les entreprises et le système bancaire du pays.

A côté des services financiers, le S.M.I.P.C. joue un rôle de conseil très important aussi bien dans le domaine de la gestion que pour l'assistance technique.

Location d'équipements

Le S.M.I.P.C. loue des équipements performants à des tarifs très intéressants (basés sur des conditions financières à long terme) aux petites et moyennes qui ont besoin de machines modernes pour assurer leur compétitivité mais n'ont pas suffisamment de ressources pour investir les sommes nécessaires.

Développement, aide au lancement de programmes innovants

Le S.M.I.P.C. aide les entreprises dans la capacité d'innovation en matière de nouvelles technologies et de nouveaux produits : développement des activités d'artisanat, folkloriques. Ce programme encourage l'industrie manuelle coréenne traditionnelle et stimule

la création, le développement et l'amélioration de la qualité d'objets qui s'exportent de façon importante à travers le monde.

Développement industriel en milieu rural

Le S.M.I.P.C. participe à l'aménagement du territoire dans ce domaine. Il favorise l'implantation d'industries par des aides et assistances nombreuses avec, comme principale contrainte, un souci de non pollution.

Programme de coopération

Le S.M.I.P.C. met à la disposition des P.M.E. une large documentation et de nombreux moyens d'information.

Programme de coopération internationale

Le S.M.I.P.C. joue un rôle de premier plan dans les relations avec l'ensemble des pays industrialisés à travers le monde. Ainsi pour l'Europe, le S.M.I.P.C. possède une antenne à Francfort. Nous avons vu, par ailleurs, que pour la France le couple APRODI/SMIPC avait, en fin 1987, une trentaine de réalisations de coopérations entre P.M.I. française et sud coréenne à son actif.

Action de formation (voir page 65).

Pour conclure, le S.M.I.P.C. est un organisme encadrant étroitement le développement d'entreprises rigoureusement sélectionnées. Cette planification étroite semble s'allier fort bien avec un comportement libéral des entreprises et un grand dynamisme de la population active.

La puissance de travail des Coréens et leur volonté de vaincre assurent le succès de ce type de politique.

Les moyens mis à la disposition du S.M.I.P.C. représentent plus de 100 milliards de Wons dont 90 % sont prêtés aux P.M.E. avec intérêts, les 10 % restant servent à régler le personnel permanent et alimenter, en partie, la formation.

Le S.M.I.P.C. dispose d'un potentiel humain de l'ordre de 600 personnes. Il n'est pas sans intérêt de noter que l'APRODI, association française, se fixant le même type d'objectifs, dispose d'un effectif de 26 personnes.

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

La sous-traitance au Japon est beaucoup mieux connue (Y. Lecler, in Berque, 1987 pour la mécanique et Vrecko, 1987 pour l'électronique). On sait qu'elle fonctionne sur un mode spécifique, donc très différent de celui de la Corée. On peut la caractériser comme suit, au moins pour la sous-traitance de premier niveau et suivant une évolution récente qui, d'après Mitsubishi, est consécutive au choc pétrolier et à la modernisation des sous-traitants :

. les relations entre donneurs d'ordre et sous-traitants sont beaucoup plus stables qu'en France ;

. les sous-traitants dépendent beaucoup plus d'un seul donneur d'ordre et la diversification était, jusqu'ici, beaucoup moins recherchée ;

. les sous-traitants sont moins considérés qu'en France comme un moyen de flexibilité et les cas de rapatriement de la sous-traitance en cas de difficulté du donneur d'ordre seraient plus rare ;

. les relations entre les deux parties sont très étroites. Le donneur d'ordre apporte à ses sous-traitants une assistance technique constante et une formation, peut les faire participer à ses recherches et veille à leur adaptation aux innovations, ce qui donne au système une grande réactivité et facilite le renouvellement rapide des produits.

Cette philosophie, qui étend au-delà de l'entreprise proprement dite la notion d'appartenance à une famille, caractéristique du Japon, s'applique peut-être plus à la sous-traitance de premier niveau que de deuxième niveau. Sous cette réserve, elle semble impliquer des différences plus limitées qu'autrefois et que dans d'autres pays comme la Corée - entre donneurs d'ordre et sous-traitants, notamment en ce qui concerne le niveau technologique.

1.4 Rôle du facteur technologique : deux pays avides de technologie avancée, mais à des stades encore très différents

Comme pour les autres pays visités, le même constat général paraît s'imposer :

. une distinction essentielle est à établir entre produits et moyens de production. Le rôle du facteur technologique dans les différences de compétitivité paraît jouer un rôle plus important vis-à-vis des premiers que des seconds ;

. les écarts observés semblent plus importants et plus significatifs en matière de produits, que de moyens de production, que ce soit entre le Japon et la Corée ou les pays occidentaux. Mais il semble surtout y avoir de grands écarts entre unités, à l'intérieur de la Corée.

Les petites entreprises coréennes sont souvent en retard. Les grandes mettent les bouchées doubles pour rattraper ce retard en sautant les étapes. Il est intéressant de noter que malgré le faible coût de la main-d'oeuvre, elles visent - et dans certains cas atteignent - un haut degré d'automatisation en considérant que l'avantage dont elles disposent en matière de coût de main-d'oeuvre n'est que provisoire. Sans doute l'automatisation leur paraît-elle aussi, comme un peu partout, une garantie de qualité.

"L'acquisition de la technologie étrangère n'a pas suscité de grandes difficultés dans le passé... Dans la première phase d'industrialisation, la technologie acquise est simple, les fournisseurs étrangers... ont apporté les technologies fondamentales : construction des machines, opération et entretien des équipements. La technologie simple a pu être imitée et adaptée par des ingénieurs et techniciens dont la formation est relativement plus élevée par rapport aux pays sous-développés" (Revue française de gestion, 1982). Avec l'évolution de la structure technologique, les coûts augmentant, l'investissement en recherche et développement ainsi que le niveau de formation exigé s'élèvent.

Les progrès technologiques ont été acquis largement par transfert de l'étranger, grâce aux accords passés avec les plus grandes firmes étrangères (Ford et General Motors, Hewlett - Packard et Honeywell). Mais, de plus en plus, l'effort de recherche est pris en charge par les entreprises coréennes elles-mêmes, dans leurs propres laboratoires, dont certains sont situés en Californie (le groupe Daewoo annonce qu'il dispose de 11 laboratoires importants, travaillant en électronique, "mécatronique", nouveaux matériaux, usinage laser, etc...).

La montée des coûts de recherche-développement était évaluée comme suit, en pourcentage du chiffre d'affaires et du produit national brut :

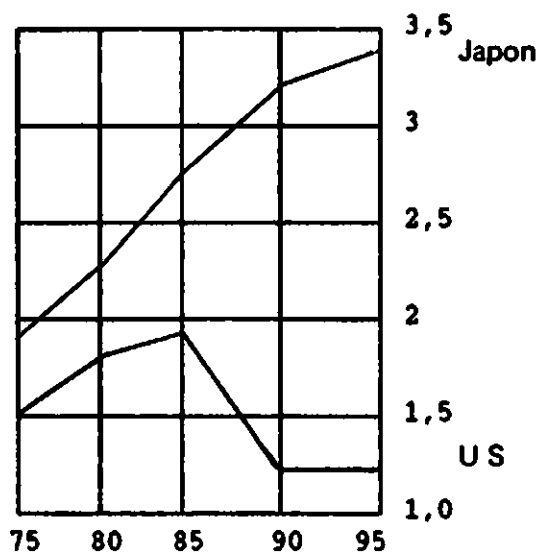
	1981	1983	1985
Industrie électronique (Aroyo, Schwob).....	1,56	3,21	
Ensemble de l'économie (Major statistics of Korean economy).....	0,65	1,05	1,59

Le groupe Daewoo, quant à lui, envisageait de passer à un taux de 8 % (Gaule, 1984). Les PMI s'engagent de plus en plus dans la même politique, soit par accords de licence, soit par joint-venture. Un organisme français, l'APRODI, a établi à cet égard des relations suivies par l'organisme coréen, le SMIPC (Tertiel).

Dans cette voie, le Japon a atteint aujourd'hui un niveau très avancé. Recherche et développement suscitent de la part des entreprises, un effort gigantesque, en hommes et en financement. La proportion des effectifs qui s'y consacre est souvent beaucoup plus élevée qu'en France. Le budget de R et D représente 4 % du chiffre d'affaires des entreprises de l'automobile par exemple.

D'après Business Week, l'écart entre le Japon et les USA dans ce domaine se creuse.

Diagramme n°3
La recherche industrielle en % du PNB
(Data resources, National Science Foundation et Business Week)



A noter que ces efforts de recherche sont souvent regroupés avec l'aide de l'Etat, mais avec une gestion privée (Grant, 3/1987).

Grâce à l'importance de ces efforts, le Japon se situe de plus en plus souvent au premier rang de l'avance technologique (notamment en micro-électronique), malgré les réserves traditionnelles concernant un certain manque de créativité de ses chercheurs, que l'on impute parfois au système éducatif. Que ces réserves soient fondées ou non, on peut noter la volonté des laboratoires japonais de s'ouvrir de plus en plus aux chercheurs étrangers de haut niveau.

L'automatisation des moyens de production quant à elle, a progressé au Japon comme dans les autres pays industrialisés, et parfois davantage. Mais il paraît difficile de parler d'une avance substantielle et globale. Pour prendre l'exemple de l'atelier flexible de Mori-Seiki, il ne semble pas comporter de système de pilotage particulièrement sophistiqué, mais on est frappé par le taux élevé d'engagement des machines et par le bon fonctionnement du système de circulation des pièces en cours de fabrication, ainsi que du magasinage automatisé. (Sur les ateliers flexibles, voir Bertrand, 1983 et d'Iribarne, 1984).

2. EMPLOI, TRAVAIL ET RELATIONS SOCIALES

Les profondes transformations économiques qui viennent d'être retracées posent bien entendu de sérieux problèmes d'ajustement, aussi bien sur le plan quantitatif que qualitatif. Dans le cas du Japon, ces ajustements sont susceptibles de remettre en cause certaines pratiques traditionnelles et d'en renforcer d'autres. En Corée au contraire un certain nombre d'acquis (ou de problèmes) des sociétés industrielles ne sont pas encore stabilisés ou sont encore à venir.

2.1. Plein emploi et emploi à vie : derrière les principes, des réalités plus nuancées

A en croire les statistiques internationales, Corée du sud et Japon étaient proches d'une situation de plein emploi, au moins jusqu'à une date récente, avec des taux de chômage de 4 et de 2,6 % seulement (Annuaire statistique du BIT, 1986). Mais cette impression appelle dans les deux cas de sérieuses nuances.

Menaces sur le plein emploi et forte mobilité de la main-d'oeuvre en Corée

Malgré une évolution rapide, ce pays ne présente pas encore tout-à-fait le profil d'un pays industrialisé. L'agriculture emploie encore 23 % de la population active, ce qui représente un changement considérable par rapport à 1970 (50 %), mais conserve au pays un style un peu rural. De même, les salariés permanents ne représentent encore que 53 % de la population active employée (contre 30 % en 1970, mais plus de 80 % dans les pays de l'OCDE). Le sous-emploi est considéré comme important chez les 47 % restant, notamment du fait du nombre d'aides familiaux non rémunérés (13 à 14 % du total).

Si la modernisation rapide et le dynamisme de l'économie sont susceptibles d'atténuer progressivement cette situation, le chômage ouvert risque fort d'augmenter. En effet, alors que la baisse réelle de la natalité n'a pas encore fait sentir ses effets, que les jeunes arrivent toujours nombreux sur le

marché du travail, le passage d'une économie à forte intensité de travail à une économie à forte intensité de capital implique une réduction de la création d'emplois. Pour l'Institut de développement économique, le problème de l'emploi devient aujourd'hui une réalité.

Ce problème touche inégalement les hommes et les femmes et - comme on le verra - les différents niveaux d'éducation. Comme au Japon, la culture traditionnelle implique que la place des femmes soit d'abord au foyer. Dès la fin de leurs études, elles trouveraient beaucoup plus difficilement du travail que les jeunes gens. Bien que les prévisions tablent sur une stabilité des taux d'activité, des experts s'attendent plutôt à ce qu'ils s'élèvent, au moins dans les zones urbaines, ce qui contribuerait à rendre plus sérieux le problème de l'emploi.

L'existence d'un système d'emploi à vie en Corée a fait l'objet de quelques débats parmi les chercheurs nationaux eux-mêmes. Pour l'un d'entre eux, qui s'appuie sur des données précises et qui est rejoint par d'autres "on pourrait s'attendre à quelques similitudes entre Corée et Japon du point de vue du système de relations industrielles, puisque ces deux pays ont une culture orientale commune. De façon surprenante, il n'en est pas du tout ainsi. 22 % des travailleurs coréens sont désireux de quitter leur entreprise pour une autre, ce qui est comparable aux données américaines... Nous pouvons dire que le travailleur coréen se sent libre de changer d'employeur si une meilleure opportunité se présente" (Kim, 1978, cité par Lindauer 1984).

Tableau 2

Taux moyens mensuels de mobilité

	Corée		Etats-Unis		Japon	
	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie	Entrée	Sortie
1973..	5,8	4,5	4,8	4,6	2,0	2,0
1977..	5,5	5,1	4,0	3,8	1,3	1,5
1979..	5,7	6,3	4,0	4,0	1,3	1,4

(Sookon Kim, 1987)

D'après le même auteur, qui observe néanmoins une volonté de principe de garantie d'emploi chez certaines entreprises et pour le personnel le plus qualifié, les taux moyens de mobilité seraient supérieurs, non seulement à ceux du Japon, mais même des Etats-Unis.

Nous serions tentés d'imputer cette situation à deux facteurs. D'une part, le sentiment d'appartenance à l'entreprise comme à une deuxième famille ne constitue pas, comme au Japon, une tradition coréenne. Peut-être parce que le développement industriel est récent ; peut-être aussi parce que la culture est différente. D'autre part la rareté de la main-d'oeuvre qualifiée dans cette phase de développement, pourrait inciter à une forte mobilité. L'Institut de développement suggère plutôt qu'à ce stade de développement, les qualifications spécifiques sont rares et la main-d'oeuvre relativement interchangeable.

Une étude conduite dans l'industrie coréenne donne des explications différentes. Le taux élevé de mobilité serait associé :

1. Aux bas salaires ;
2. Au manque de satisfaction au travail ;
3. A l'insuffisance de la formation continue et ;
4. A l'absence de syndicats (Sookon Kim, *ibid*).

Limites de l'emploi à vie et processus d'ajustement de l'emploi au Japon

L'économie beaucoup plus moderne du Japon ne fait pas disparaître pour autant le dualisme : à l'industrie hautement productive tournée vers l'extérieur s'opposent en effet de nombreux services à faible productivité dont certains peuvent être interprétés comme dissimulant une forme de sous-emploi. Les statistiques sous-estiment le chômage réel : d'après "The economist" (12.9.87) si elles étaient fondées sur les mêmes définitions qu'en Occident, le niveau de chômage doublerait. Ph. Saucier (1985) arrive à une conclusion beaucoup plus nuancée : la mesure du chômage ne serait pas très différente des autres pays et le faible taux de chômage s'expliquerait plutôt par la sensibilité à la conjoncture de la participation à la population active

et par le nombre de travailleurs découragés. De toute manière, le chômage augmente par suite de l'intensification de la concurrence et préoccupe de plus en plus les syndicats (Sohyo News).

Dans ces conditions, la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure le principe de l'emploi à vie pourra être longtemps maintenu. Mais d'abord, il faut rappeler que ce principe n'a jamais été universellement appliqué (OCDE 1986) :

- il ne concerne traditionnellement que les grandes entreprises :

- les femmes interrompent presque toujours leur activité au mariage ou à la naissance du premier enfant ;

- jusqu'à une date récente, le départ à la retraite se faisait à 55 ans et était suivi par la reprise d'une activité plus modeste. "Depuis quelque temps cette pratique s'est trouvée modifiée par l'adoption généralisée de la retraite à 60 ans", pratiquée par 51 % des entreprises en 1985 contre 33,7 % en 1978 (OCDE ibid).

L'emploi à vie ainsi délimité allant de pair avec un important investissement sur la formation et avec une mobilité interne favorisant l'adaptabilité du personnel, le système d'emploi japonais permettait un degré assez élevé de flexibilité. Dans le nouveau contexte économique, la flexibilité est plus que jamais à l'ordre du jour. Au sein même du patronat, on peut entendre des appréciations divergentes sur le principe même de l'emploi à vie (encadré). Mais il est significatif de noter que d'après une récente enquête du Ministère du travail, si la moitié des entreprises japonaises prévoient actuellement une re-structuration de leur main-d'oeuvre, "3 % seulement d'entre elles envisagent des licenciements" - et seulement si les dispositifs de départ anticipé à la retraite ne suffisent pas à réduire les excédents de main-d'oeuvre" (The economist, 1987).

Deux points de vue sur l'emploi à vie

Un dirigeant du groupe Mitsubishi

Contrairement à ce qui se passe en Europe, l'embauche ne se réduit pas à un contrat passé entre un individu et l'entreprise. Au Japon, la personne embauchée entre dans une "communauté" et elle "remet son destin" à cette communauté qu'est l'entreprise. La contrepartie évidente de cette confiance est que l'entreprise a le devoir de ne jamais la licencier.

Le licenciement ne peut se concevoir qu'avec la mort de l'entreprise. Une fois embauché, le salarié ne peut être licencié, même pour incompetence. Une des responsabilités principales des dirigeants d'entreprises est de veiller à ce que les employés aient en permanence un niveau suffisant pour pouvoir s'adapter aux évolutions technologiques. En fait, avant même le profit, l'objectif premier de l'entreprise est d'assurer la pérennité de l'emploi de ses salariés. Il lui faut donc garder un niveau constant de production qu'elle atteint grâce à la pratique des heures supplémentaires, à des efforts constants de reconversion des salariés et, quand cela s'avère nécessaire, à des diversifications de la production.

(Compte rendu de F. Piotet)

Le directeur de l'Association des employeurs du Kansai (région d'Osaka)

L'emploi à vie n'a jamais eu d'existence juridique. Il n'a existé dans la pratique que dans la mesure où la prospérité le permettait. En principe, choisir une entreprise, c'est devenir un membre de la famille. Mais si le bateau est en difficulté, on est en droit d'en faire descendre ceux qui sont en surplus. En théorie, l'emploi à vie existe toujours ; en fait non.

En cas de sureffectifs importants, la grande entreprise acculée à les réduire, procède ainsi :

- . après avoir épuisé toutes les possibilités de mutations internes et de mise en disponibilité provisoire à domicile (lorsque les mutations entraînent des déplacements géographiques importants. L'entreprise alloue des frais de déménagement et de déplacement), l'entreprise envoie son personnel dans des entreprises en croissance, parmi ses filiales, ses sous-traitants et les entreprises voisines.

- . L'Association professionnelle joue le rôle d'information mutuelle entre les entreprises en difficulté et celles en développement, et a créé une sorte de bourse des emplois informelle.
Il est fréquent que l'entreprise émettrice continue de payer ses salariés envoyés dans d'autres entreprises, et se fait rembourser par ces dernières, de ce qu'elles auraient normalement payées à leur propre personnel.
- . L'entreprise peut aussi, envoyer en formation, les effectifs excédentaires : elle prend en charge une partie des frais, le restant (jusqu'à la hauteur maximum de 60 à 80 % du salaire antérieur, selon le niveau des ressources) étant couvert par un fonds alimenté par les entreprises (cotisation de 3 à 3,5 % des salaires). Ce fonds est géré par l'Agence pour l'Emploi créée à l'initiative du Ministère du Travail.
- . En dernier ressort, l'entreprise peut accorder une prime d'installation personnelle (un peu plus élevée que par la prime de départ à la retraite) pour tous ceux dont elle ne pourrait plus assurer l'emploi.
Grâce à cet ensemble de mesures, les grandes entreprises n'ont jamais procédé à ce jour, à des licenciements secs.

Pour coordonner et contrôler les échanges de personnels interentreprises, le Ministère du Travail a créé en Février 1987, un centre d'ajustement et de stabilisation de l'emploi, qui procède actuellement, à l'établissement des premières statistiques nationales des offres et des demandes d'emploi.

(Compte rendu de Jean-Noël Chevreau)

Un élément de flexibilité est obtenu par le développement des formes précaires d'emploi notamment par l'emploi occasionnel, d'une main-d'oeuvre principalement féminine occupée à temps partiel aux tâches les moins qualifiées. Cette main-d'oeuvre (les "part-timers") observée chez Aioi Seiki (petite entreprise de mécanique de la région d'Osaka) ou elle représente près de 20 % des effectifs - n'est pas considérée comme faisant partie du personnel

de l'entreprise, ne bénéficie d'aucune garantie d'emploi et peut voir ses effectifs varier en fonction du personnel de l'entreprise¹¹.

C'est par ces différents moyens, et en combinant un noyau dur de personnel stable, dont elles déclarent qu'il ne sera jamais licencié, et une main-d'oeuvre périphérique relevant d'autres statuts que les entreprises s'adaptent à la crise. C'est le cas de Toyobo par exemple (encadré).

L'ajustement de l'emploi chez Toyobo

Depuis vingt ans, tous les secteurs traditionnels se sont trouvés en difficulté en même temps, avec une main-d'oeuvre non qualifiée excédentaire. L'emploi a diminué de 32 000 à 9 600 personnes. Cette baisse a été réalisée de plusieurs manières :

- transfert dans d'autres sociétés du groupe ;
- incitation au départ volontaire avec prime (ce qui s'est produit deux fois en vingt ans). Cette main-d'oeuvre est passée chez les sous-traitants ou dans les services (les femmes dans le commerce) ;
- non-remplacement des retraités pour les hommes ;
- non-remplacement des départs des femmes quittant volontairement leur emploi vers 25 ans.

Or, les femmes représentent une part importante des effectifs, part qui a même augmenté (ce qui est surprenant au premier abord, car on pourrait penser à une élévation des qualifications liée à l'automatisation et conduisant à une masculinisation ; mais on peut également penser qu'il y a 20 ans une part des ouvriers du textile étaient des hommes et qu'on les a volontairement remplacés par des femmes précisément pour avoir cette flexibilité). Toujours est-il que la part des femmes est passée de 50 à 70 % sur cette période.

¹¹ Une grande banque a ainsi créé il y a quelques années une filiale chargée de recruter des "part-timers" parmi ses anciennes employées après l'éducation de leurs enfants : celles-ci ont ainsi une certaine connaissance du métier et de l'entreprise, sans pour autant bénéficier des avantages que procure normalement l'ancienneté (Bertrand, Noyelle, 1987).

La direction considère que son rôle est de ne forcer personne au départ et qu'il faut autant que possible garder le personnel déjà recruté. Il ne faut pas non plus s'obnubiler sur la baisse des effectifs ; d'abord parce qu'il faut d'abord maintenir la production et aussi parce qu'il faut également songer à diminuer les installations tout en les modernisant.

L'adaptation pose non seulement des problèmes d'effectifs, mais aussi de qualification.

Chez Mori-Seiki, on affirme que la forte baisse du chiffre d'affaires n'a pas eu d'incidence sur le niveau d'emploi et guère sur la durée du travail. C'est simplement l'augmentation des salaires qui a été plus faible que durant les années de prospérité.

A titre illustratif, on trouvera en encadré quelques exemples de programmes de "rationalisation" de l'emploi visant les industries touchées par la crise.

Programmes de rationalisation			
Branche	Réduction d'effectifs	Périodes	Démarche
Sidérurgie..... (6 grandes entreprises)	39 700	1987-90	Réaffectation, non-remplacement des départs, licenciements
Constructions navales..... (7 grandes entreprises)	26 300	1986-89	Réaffectation au sein de l'entreprise ou du groupe, réduction naturelle
Charbon..... (6 grandes entreprises)	10 000	1986-91	Intervention pour recherche d'un autre emploi, départ volontaire en retraite
Transports maritimes..... (6 grandes entreprises)	10 000	1986-87	Retraite volontaire, restructuration, réduction naturelle
Non-ferreux..... (5 grandes + petites entreprises)	6 400	1986-87	Retraite volontaire, intervention pour recherche d'un autre emploi, réaffectation au sein du groupe
Textile synthétique..... (4 grandes entreprises)	3 000	1987-89	Intervention pour recherche d'un autre emploi restructuration

Source : Tokyo Seminar on changing Technology, skill and skill formation in the service sector, June 1987.

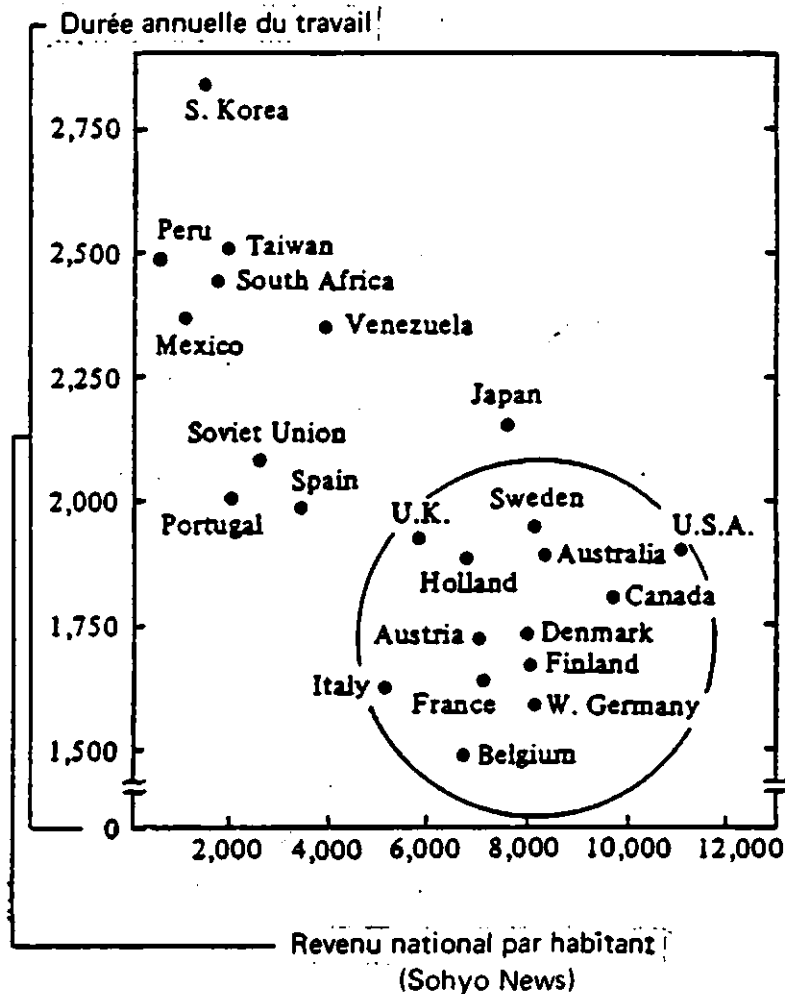
2.2. Une longue durée du travail, inégalement rémunérée et les conséquences sur les coûts de main-d'oeuvre

C'est peut-être dans ce domaine que s'illustrent le mieux les difficultés de chiffrage et surtout de comparaison, liées aux écarts culturels et aux problèmes de traduction et d'interprétation qui en découlent, ainsi qu'au décalage fréquent entre durée du travail théorique et durée réelle et aux différences de situations entre entreprises. Ces difficultés se rencontrent en particulier pour l'évaluation de la durée annuelle du travail, très élevée dans les deux pays en raison de la faiblesse des congés et de l'absentéisme.

Il faut donc interpréter avec beaucoup de prudence les données suivantes, qu'elles soient nationales ou qu'elles proviennent des entreprises. Toutes font néanmoins apparaître une très longue durée du travail (diagramme 4).

Diagramme n°4

Comparaison internationale des durées réelles du travail (industrie) et du revenu par habitant



Pour l'Institut coréen de développement, la Corée du sud détient le record du monde de la durée hebdomadaire du travail, avec une moyenne de 52 heures et de 54 heures dans l'industrie, chiffres qui seraient stables depuis les années 70¹². Dans une des PME visitées, l'horaire de travail s'étendait de 8 h 30 à 20 h 30 (et de 20 h 30 à 8 h 30 pour l'équipe de nuit) avec une heure et demie d'arrêt ; dans l'autre, l'horaire s'étendait de 7 h 30 à 20 h 30. Dans les deux cas, il n'y avait que deux jours de repos par mois (un dimanche sur deux). Quant aux congés annuels, ils peuvent en théorie atteindre 20 jours par an, mais les jours de maladie en sont déduits et les jours de congé effectifs paraissent très faibles. Sur une base annuelle, et compte tenu des jours fériés, cela conduit à estimer le nombre d'heures de travail à environ 3 300 à 3 400 heures !

Il est assez remarquable que la réduction hebdomadaire de la durée du travail ne semble pas avoir figuré au premier plan des revendications de l'été 1987. Peut-être parce que les heures supplémentaires apparaissaient comme inéluctables pour compenser la faiblesse des salaires.

"L'ouvrier japonais moyen employé à temps plein a des horaires plus longs que tous les autres grands pays de l'OCDE, en 1983, le nombre annuel moyen d'heures années était de 2 152 heures, soit nettement plus qu'aux Etats-Unis (1 898)... et en France" (1 657) (OCDE, 1986). Le Japon est aussi le seul pays de l'OCDE dans lequel les horaires de travail ont augmenté de 1975 à 1985. Cette situation a été illustrée lors des visites d'entreprises

- Chez Aioi Seiki, l'horaire de base s'étend de 8 h 30 à 17 h 30, avec une heure pour le repas, trois pauses totalisant 35 minutes, mais aussi deux à trois heures supplémentaires en plus. Les ouvriers sont libres les dimanches et jours fériés, ainsi qu'un samedi par mois et pendant la semaine de fermeture de l'usine, ce qui représenterait au total 90 jours par an. En plus, ils ont droit à 10 jours de congés individuels, mais ceux-ci sont rarement uti-

¹² L'annuaire statistique du BIT indique une légère baisse, de 54,4 heures en 1983 à 53,8 en 1985. P. Judet cite des statistiques officielles faisant état de 53 heures en 1975, 58,9 en 1976, 60,7 en 1978 et 57,6 en 1983 (Judet, 1986).

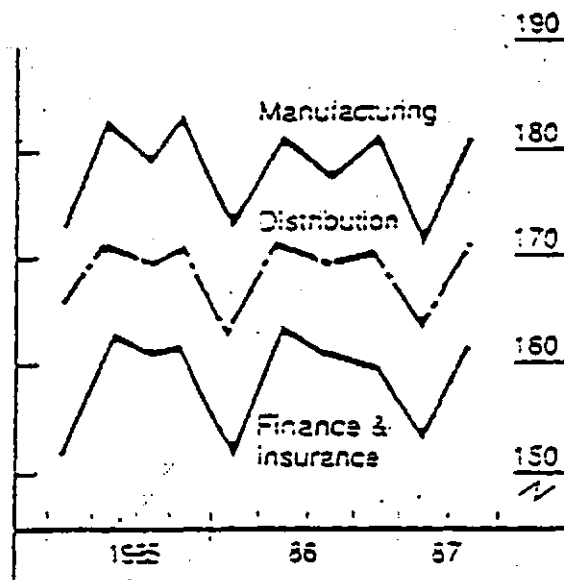
lisés et sont notamment réservés aux cas de maladie, qui sinon ne donneraient pas droit à une rémunération complète. Ceci donnerait un total annuel d'au moins 2 600 heures.

- On retrouve les mêmes indications chez Mori-Seiki, où le total annuel d'heures ouvrées est estimé à 2 000 pour l'horaire de base et à 2 640 y compris les heures supplémentaires. Ces chiffres sont considérés comme stables depuis cinq ans (malgré la base d'activité du dernier exercice). Ils impliquent deux fermetures annuelles de l'usine et un maximum de 20 jours de congés individuels qui ne sont généralement pas utilisés (sauf en cas de maladie), car les ouvriers considèrent que cela leur donne une meilleure chance dans la compétition pour la promotion. Le travail du samedi est lié à la charge de travail de l'usine.

Les responsables de ces entreprises confirment toutefois que ces chiffres sont supérieurs à la moyenne de l'industrie. Les investigations conduites dans plusieurs branches des services suggèrent en revanche que les horaires de travail y sont plus proches de ceux qui sont pratiqués dans les entreprises occidentales.

Diagramme n°5

HORAIRES MENSUELS DE TRAVAIL
PAR SECTEUR



(The Economist, d'après Bank of Japon)

2.3 Rémunérations et coût de la main-d'oeuvre

Les informations recueillies en Corée du sud permettent d'avancer quelques idées générales :

- Le mode de détermination des rémunérations est complexe, dans la mesure où elles sont constituées, pour une très forte fraction (souvent plus de la moitié) de primes diverses, le salaire de base ne représentant que la moitié du total. Compte tenu du contexte syndical, celles-ci doivent être largement laissées à l'arbitrage des employeurs. Le système, qui change d'une entreprise à l'autre, permet de grandes variations suivant la situation de l'entreprise et suivant la personne du salarié.

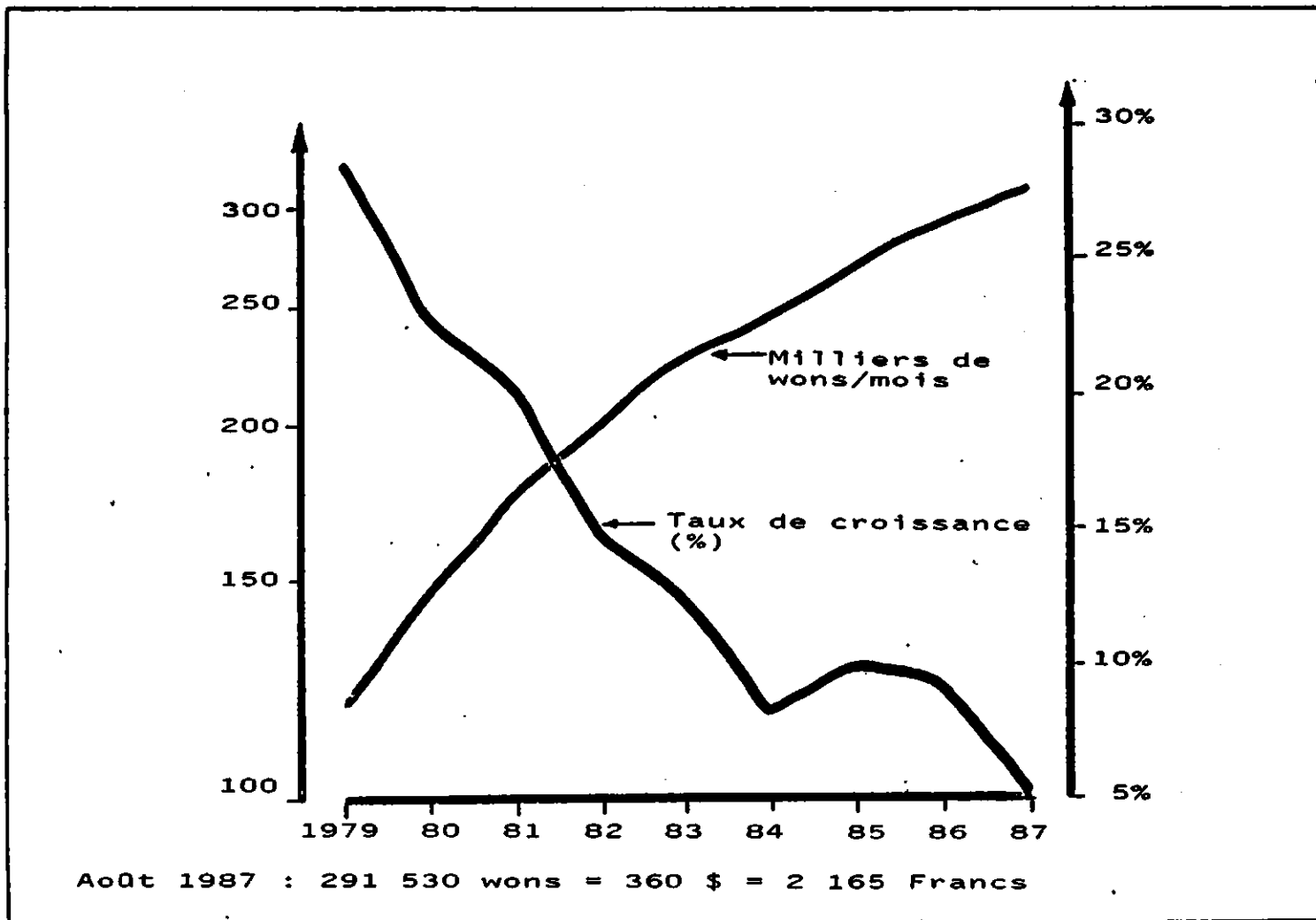
- La différenciation des rémunérations liée au niveau de formation serait beaucoup plus forte qu'aux Etats-Unis ou au Japon. D'après l'Institut de développement, la différence de rémunération entre un diplômé de l'université ("College") et de l'enseignement secondaire équivaldrait dans ces deux pays à quatre années d'ancienneté du second ; en Corée, elle serait de 50 % plus élevée (voir 3.3.).

- Il ne s'agirait là que d'un des aspects d'une discrimination salariale plus généralisée, intéressant les nouveaux pays industrialisés en général et la Corée en particulier, fondée également sur le sexe et sur le niveau de qualification.

- En moyenne, les salaires en Corée du sud ont fortement augmenté ces dernières années, mais restent très bas par rapport à ceux des pays industrialisés avancés, tout en s'éloignant nettement des pays les moins avancés (Judet, 1986). Le diagramme 5bis montre les évolutions comparées des salaires et de la croissance. Il reflète au moins autant une baisse de l'inflation qu'une diminution du taux de croissance de l'économie.

La hausse consécutive aux événements de l'été 1987 devrait s'inscrire dans la même ligne. Elle ne se manifestait pas encore dans les statistiques concernant le mois d'août 1987.

Diagramme n° 5bis
LES SALAIRES DANS L'INDUSTRIE CORÉENNE



Source : BIPE

A cette date la question posée était celle de l'évaluation des conséquences, pour la compétitivité des entreprises, de la forte hausse salariale consécutive à la vague de revendications (de l'ordre de 20 %). Certaines analyses soulignaient qu'au niveau antérieur des rémunérations, celles-ci ne représentaient qu'environ 10 % du prix de vente, de sorte que l'impact final sur celui-ci ne risquait guère de mettre en jeu la position compétitive de la Corée sur les marchés extérieurs. D'autres suggéraient au contraire qu'une aussi forte hausse dépassait le niveau des profits. Quoiqu'il en soit, on a vu que l'effet le plus probable était de contribuer à accentuer l'évolution de la stratégie de développement vers une substitution capital travail et vers des produits situés plus haut dans la gamme.

Au Japon, poids des compléments de rémunération et de l'ancienneté dans la rémunération

Les visites au Japon ont permis d'illustrer quelques aspects de la structure des rémunérations, notamment en ce qui concerne la part du salaire proprement dit dans la rémunération totale et le poids de l'ancienneté, sur lesquels on trouvera des données plus globales dans l'étude de l'OCDE (tableaux 3 et 4).

La structure des rémunérations présentée chez Mori Seiki (encadré) illustre le poids important des heures supplémentaires et du bonus, mais aussi

Rémunérations chez Mori-Seiki

- . Salaire annuel moyen, y compris bonus : 4,2 millions de yens (l'âge moyen dans l'entreprise est de 31 ans) ;
- . Salaire mensuel moyen d'un débutant sortant du lycée technique : 130 000 yens/mois ; annuel avec bonus : 2,3 millions ;
- . Débutant sortant de l'université : 2 750 000 avec bonus ;
- . Ouvrier en fin de carrière (60 ans) : 260 000 yens, soit 5 millions par an avec bonus.
- . Manager : 3 à 4 fois plus.
- . Bonus : cinq mois et demi de salaire en moyenne.

Tableau 3
VARIATIONS ANNUELLES ET DÉCOMPOSITION
DES RÉMUNÉRATIONS AU JAPON

	Augmen- tation à la suite des négociations de salaires obtenues à de printemps	Gains normaux ²	Heures supplémentaires ²	Gains Contractuels ²	Primes etc. ²	Total des gains en espèce	Total des gains en espèces en termes réels ^{2,3}	Rémunéra- tion par salaire
		(A)	(B)	(C)=(A)+(B)	(D)	(C)+(D)		
Rémunération moyenne par travailleur¹		214 255 (67.6)	22 332 (7.0)	236 587 (74.6)	80 504 (25.4)	317 091 (100)		
1980	6.7	5.6	0.9	5.7	8.2	6.3	(-1.6)	5.9
1981	7.7	5.3	4.1	5.2	5.6	5.3	(0.4)	6.4
1982	7.0	5.3	3.6	5.1	2.5	4.5	(1.7)	4.1
1983	4.4	3.9	5.0	4.0	2.0	3.5	(1.6)	2.5
1984	4.5	3.6	9.6	4.2	5.1	4.5	(2.3)	3.9
1985	5.0	3.7	7.0	4.0	2.6	3.6	(1.5)	3.7
1986	4.4							
1985 T1		3.8	4.5	3.8	-2.3	3.5	(1.4)	3.1
T2		3.6	9.4	4.2	-0.4	3.0	(0.9)	3.4
T3		3.7	8.3	4.2	6.0	4.5	(2.3)	4.4
T4		3.5	5.9	3.8	2.8	3.4	(1.4)	3.8
1986 T1		4.5	5.7	4.5	8.3	4.7	(3.2)	4.4
T2		4.1	-0.9	3.6	4.3	3.8	(3.0)	3.5

Tableau 4
STRUCTURE DES GAINS MENSUELS ET ANCIENNETÉ (1984)

Milliers de yen, nombre d'années

	Grandes entreprises		Moyennes entreprises		Petites entreprises	
	Gains contractuels	Années	Gains contractuels	Années	Gains contractuels	Années
Hommes, total						
20-24 (a)	271.4	14.8	232.5	11.2	213.5	9.1
50-54 (b)	148.4	2.9	141.2	2.7	143.2	2.6
Facteur d'ancienneté (=b/a)	357.0	25.8	293.7	18.7	239.4	13.9
	2.41		2.08		1.67	
Femmes, total						
20-24 (a)	161.5	6.6	136.6	6.2	127.9	6.7
50-54 (b)	133.6	3.1	126.3	2.7	118.2	2.4
Facteur d'ancienneté (=b/a)	221.3	15.0	145.0	11.0	131.6	10.3
	1.66		1.15		1.11	

Source: Statistical Bureau, Management and Coordination Agency, *Annual Labour Force Survey*; ministère du Travail, *Yearbook of Labour Statistics* (1984), tableau 78 (pages 106-107).

l'observation plus générale de l'OCDE suivant laquelle "le fait que seuls les deux tiers environ de la rémunération totale d'un salarié moyen lui soient versés sous forme de salaire, le reste correspondant au règlement d'heures supplémentaires ou de primes diverses, contribue à donner l'impression qu'il est possible d'opérer un ajustement rapide des coûts salariaux suivant l'évolution de la conjoncture. Pour l'essentiel cependant, c'est sur l'augmentation de ces versements que l'on peut jouer ; il est relativement rare que l'on aille jusqu'à les réduire" (OCDE, 1986). Chez Mori-Seiki en effet, la baisse brutale des résultats ne semble pas avoir affecté le bonus.

Quant à la rémunération à l'ancienneté, son principe, d'après la Fédération des employeurs du Kansai, est le suivant :

- à partir de l'année de recrutement, l'augmentation annuelle correspondant à l'ancienneté est d'environ 7 % par an ; elle s'ajoute à l'augmentation générale obtenue lors de l'offensive de printemps (4.4 % en 1986) :

- les diplômés des formations supérieures sont recrutés avec une majoration qui correspondrait à peu près à l'ancienneté dont ils auraient bénéficié s'ils étaient entrés dans l'entreprise au lieu de poursuivre leurs études.

On notera au passage que le système, aussi bien en ce qui concerne le bonus que l'ancienneté, fonctionne bien dans l'hypothèse d'une croissance économique forte et régulière. Qu'en serait-il dans l'hypothèse inverse ?

Ces analyses conduisent à évoquer le problème des coûts de main-d'oeuvre. Dans quelle mesure peut-on considérer que la longueur du temps de travail contribue à abaisser les coûts horaires de travail et par là à rendre plus compétitives les entreprises de ces deux pays asiatiques ?

Une telle question mériterait un examen plus approfondi, mais il est évident que les réponses ne sont pas les mêmes pour la Corée et pour le Japon. Dans le premier cas, il est clair que la faiblesse des prix de revient a

été jusqu'ici un élément essentiel de compétitivité. Mais on a vu que les augmentations substantielles de salaire accordées ne paraissent pas devoir remettre en cause cette position compétitive. De plus, comme nous l'avions vu avec les petites entreprises italiennes, ce serait une erreur de se contenter une fois pour toutes de l'explication par les coûts et de négliger une évolution rapide qui fonde davantage la compétitivité sur l'organisation, l'innovation et le dynamisme commercial.

Au Japon, cette évolution est beaucoup plus avancée. On peut mentionner ici l'analyse des constructeurs automobiles français, suivant lesquels leur différentiel de productivité avec les japonais est aujourd'hui de 30 %, mais ne s'explique qu'à concurrence de 5 % par les coûts de main-d'oeuvre (durée annuelle réelle du travail plus élevée au Japon, mais salaires et charges au moins équivalents). Le reste s'expliquerait (mais le chiffrage est plus difficile) par l'organisation et la qualification les deux choses étant liées - et très peu par la technologie.

Il importe donc d'apprécier à sa juste mesure l'importance donnée au travail en Extrême-Orient. Elle est peut-être plus significative du dynamisme de ces pays et de leur capacité de mobilisation de la population active dans une tension constante, que comme donnée purement économique. Au total, c'est sans doute toujours la qualité du travail qui sera déterminante.

2.4 Organisation et relations de travail : l'identité coréenne n'apparaît pas encore, tandis que le système japonais est bien établi

Des visites réduites aux entreprises coréennes n'ont pas permis de se faire une idée précise de leurs philosophies et de leurs pratiques en matière d'organisation et de relations de travail. Pour les chercheurs, le management en est encore au stade "pré-moderne" et "ignore la division du travail, la spécialisation, l'analyse et la description des postes de travail. Les travailleurs sont affectés sans examen des besoins et sans ajustement entre qualification du poste et de la personne" (Lee, 1983).

Pour les organismes patronaux, il n'y a pas à ce jour de style de management coréen, pas plus qu'il n'y en avait au Japon jusqu'aux années 50. Il faut d'abord étudier ce qui existe ailleurs et examiner comment les pratiques des autres pays peuvent être adaptées à la culture nationale. Celle-ci en effet, est ressentie comme moins hiérarchique, et moins communautaire et plus individualiste que la culture japonaise. Mais la motivation est considérée comme d'autant plus importante que les coréens, très sujets à l'émotivité, sont jugés capables d'être - et paraissent effectivement - fortement mobilisés quand on sait les motiver. Aussi la pratique des cercles de qualité serait-elle très répandue, au moins dans les grandes entreprises.

La gestion des grandes entreprises industrielles paraît dans l'ensemble à la fois paternaliste et très centralisée, sinon autocratique, avec toutefois des différences et des évolutions, peut-être plus influencées par les Etats-Unis que par le Japon (Business Week). Il faut en effet souligner que la jeune génération des cadres supérieurs a été généralement formée aux Etats-Unis.

Les informations recueillies au Japon n'ont pas apporté beaucoup d'éléments nouveaux pour la connaissance d'un système d'organisation et de management qui a fait l'objet d'une abondante littérature. Quelques indications permettent de concrétiser et de préciser certains aspects.

L'efficacité dans l'utilisation des ressources est apparente du fait du taux élevé d'utilisation des machines, de la rareté des pannes, de la régularité de la circulation des pièces et de la faiblesse des stocks sur lesquels il n'y a pas lieu de revenir ici. En ce qui concerne les relations entre automatisation et organisation du travail, on pourra se reporter à nos précédentes observations (Bertrand, 1983 et d'Iribarne, 1984).

On connaît l'accent mis sur la qualité, responsabilité collective, qui permettrait de réduire les effectifs spécialisés affectés à cette fonction (moins de 2 % de la main-d'oeuvre de production, contre 8 % chez Volkswagen, d'après le JUSE (voir plus loin).

Une certaine simplicité de la ligne hiérarchique est illustrée par quelques exemples (encadrés) susceptibles d'aider au repérage des situations dans la terminologie japonaise (sur ce point, voir Turcq, 1986 et la conclusion de R. Tijou).

Les indications recueillies confirment la politique de mobilité professionnelle interne visant à développer la polyvalence et l'adaptabilité, mais elles en montrent aussi les limites. Chez Aioi-Seiki par exemple, on considère que la polyvalence est plus grande qu'ailleurs, du fait de la petite taille de l'entreprise. Mais la mobilité se fait essentiellement à l'intérieur d'une unité de production donnée. Elle peut entraîner un passage de la production ou technico-commercial, beaucoup plus rarement au Bureau d'études et plus rarement encore à d'autres fonctions.

Dans les entreprises industrielles visitées et malgré l'utilisation fréquente de machines modernes et coûteuses qui fonctionneraient en France en 2 ou 3 équipes, le principe restait celui de l'organisation en une équipe unique. Mais cette limitation était pour partie compensée par la longue durée de cette équipe et par le fonctionnement entièrement automatique de certaines machines. Ceci confirme nos observations antérieures sur la rareté du travail de nuit au Japon, auquel ouvriers et syndicats seraient fortement opposés.

Une visite à l'organisme chargé de promouvoir la qualité (JUSE)¹³ a fait apparaître par rapport à 1982 une évolution qui concerne moins le contenu que l'ampleur et l'esprit de l'action entreprise. En 1982, on était en pleine expansion des cercles de qualité, considérée comme une extension japonaise des concepts de qualité apportés par des ingénieurs américains. En 1987, on ne constate aucune usure du mouvement. Le nombre de cercles de qualité a connu une expansion continue (encadré).

¹³ Union of Japanese scientists and engineers;

La structure hiérarchique

Chez Mori-Seiki :

Il y a 6 niveaux hiérarchique depuis le président jusqu'à l'ouvrier :

- . Président
- . Managing directeur ou Djome
- . General manager Butcho
- . Manager Katcho
- . Assistant manager Kakaritcho ou Hantcho
- . Ouvrier

Dans une grande entreprise du type Sumitomo :

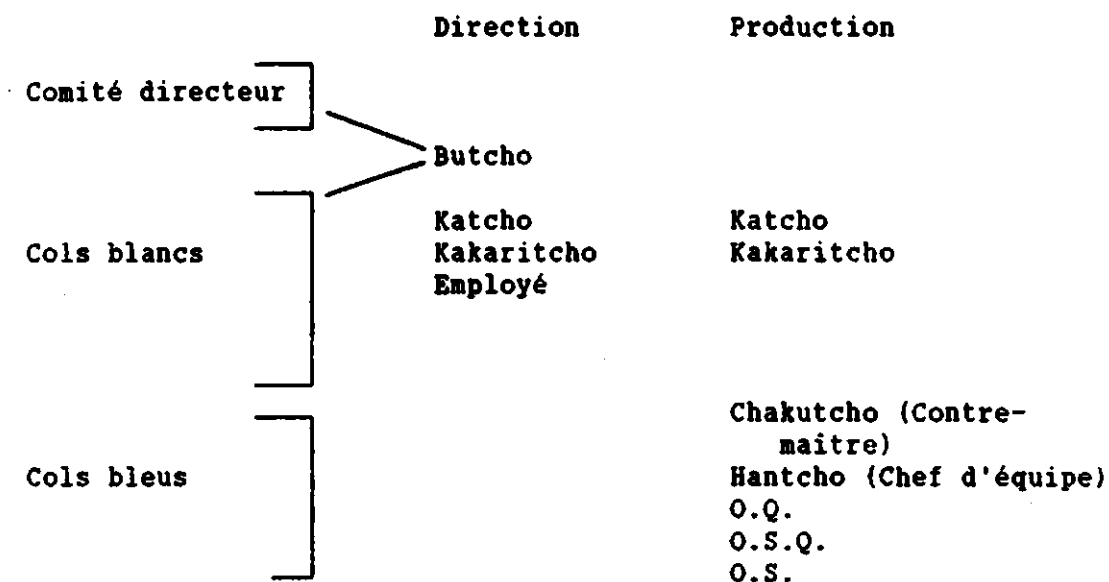
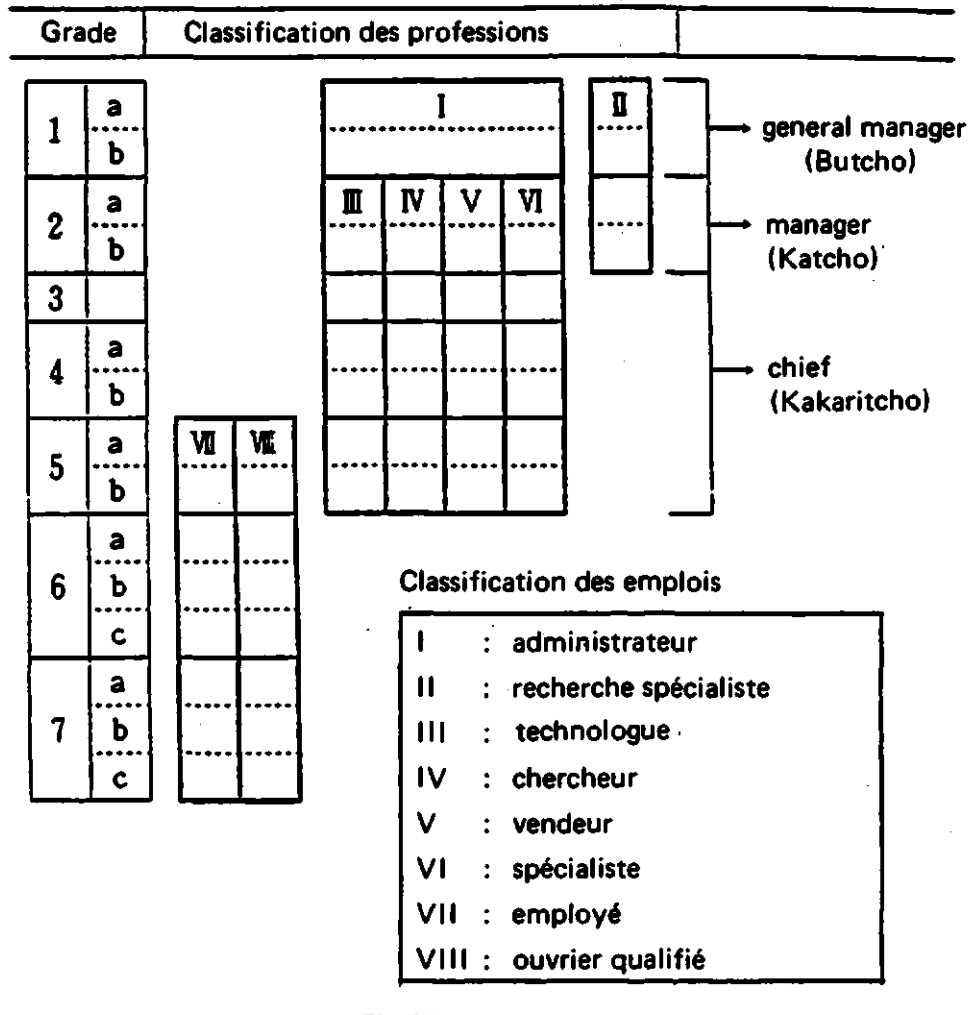


Diagramme n°6

LE SYSTEME DE CLASSIFICATION CHEZ TOYOBO

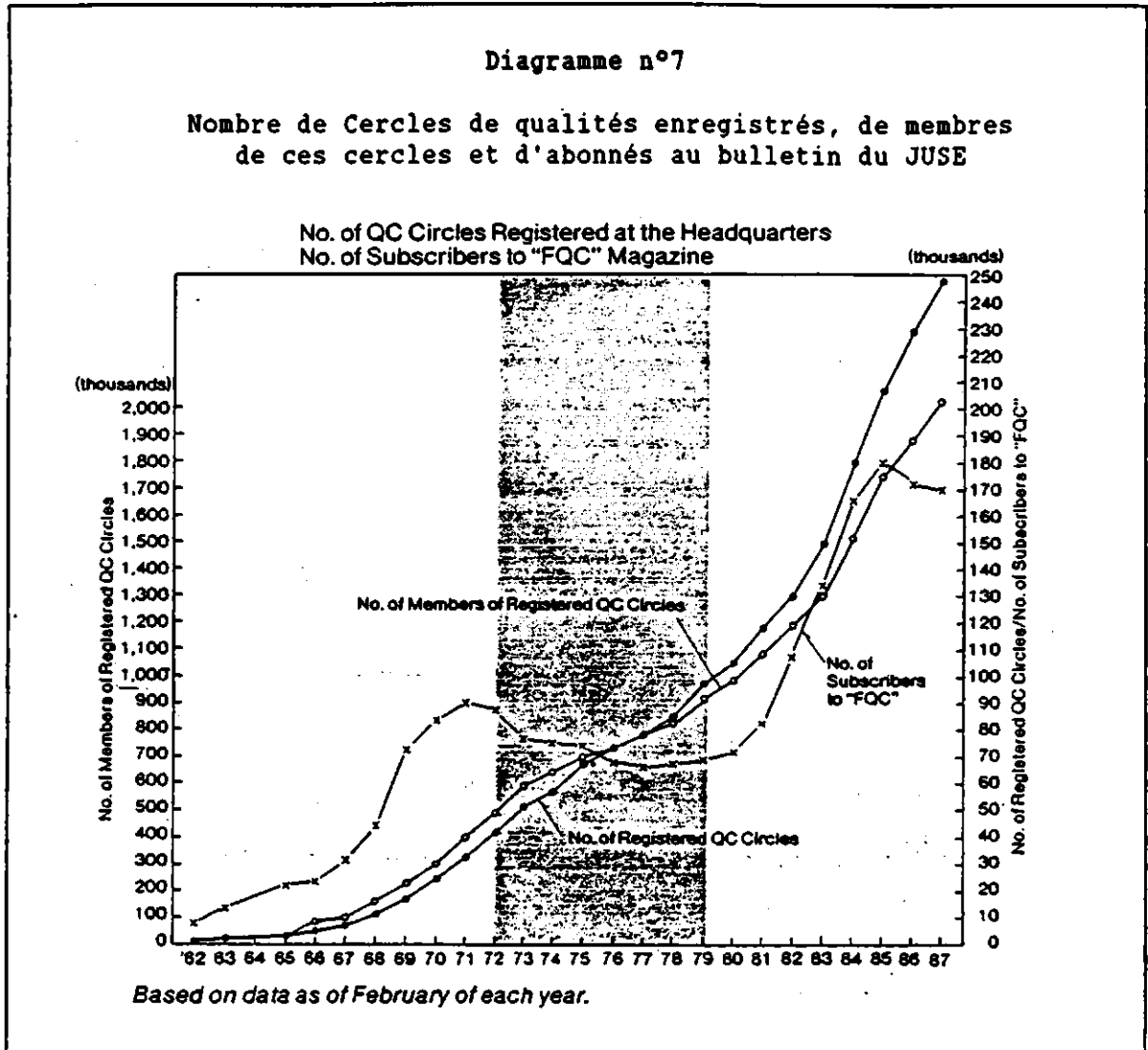


Développement des cercles et du concept de qualité

L'union des ingénieurs et scientifiques (JUSE), qui est à l'origine de la création des cercles de qualité en 1962, a pour principale fonction la promotion de ces activités, notamment par l'organisation de conférences et la diffusion d'un bulletin. Son action s'est internationalisée et touche aujourd'hui 52 pays. Alors que la qualité commençait à préoccuper les ingénieurs au cours des années 50, les cercles de qualité ont d'abord concerné la maîtrise et les ouvriers de production, puis les autres services des entreprises, puis les sous-traitants et petites entreprises, enfin les services.

Quantitativement, le JUSE identifie trois phases d'expansion : après un démarrage rapide, les crises pétrolières ont entraîné un certain ralentissement et un début de désintérêt qu'il a fallu combattre par une relance des actions de promotion. Les années 80 ont vu une nouvelle extension qui porte aujourd'hui à 250 000 le nombre de cercles enregistrés, soit plus de 2 millions de membres. Mais le chiffre réel serait peut-être cinq fois supérieur, ce qui porterait le nombre de participants à 10 millions (sur une population active de 45 millions).

Le concept de cercle de qualité s'est banalisé, mais on cherche à étendre constamment l'idée de qualité : du produit à l'unité de travail, puis au travail dans l'entreprise, puis à l'entreprise et maintenant à la société toute entière - le bulletin du JUSE s'intitule Societas Qualitatis. Cette notion est à la fois floue et ambitieuse. Il ne s'agit plus seulement de proposer un instrument d'amélioration de l'efficacité, mais aussi de promouvoir une idéologie sociale. Dans ce contexte, le rôle du JUSE paraît moins consister à faire progresser une idée, mais plutôt à promouvoir l'idée de la qualité japonaise dans le monde entier en multipliant les rencontres et les manifestations internationales.



2.5 Des systèmes de relations sociales en mutation

Dans les deux pays visités, les systèmes de relations sociales présentent cette caractéristique commune d'être en mutation. Ceci de manière plus fondamentale et plus violente en Corée du sud, alors qu'au Japon la fusion en projet des grandes centrales syndicales est susceptible d'accroître encore le caractère consensuel du système, même si l'analyse de la situation actuelle présentée par la Fédération Sohyo contient de vives critiques des orientations gouvernementales et patronales (Sohyo news). Les analyses et comptes rendus qui suivent ont été rédigés par Françoise Piotet.

Conflits du travail et droit du travail en Corée

Malgré une révision complète du droit du travail en 1980, le statut et les droits des travailleurs en Corée conservent encore toutes les caractéristiques des systèmes totalitaires :

- les fédérations syndicales sont interdites et seuls sont autorisés les syndicats d'entreprise, autrement dit, les syndicats maison ;

- le droit de grève est très sérieusement limité. Lorsqu'un syndicat veut déclencher une grève, il doit déposer un préavis auprès de la direction régionale du travail ; celle-ci dispose alors d'un délai de 10 jours pour statuer sur la légalité de la grève envisagée. En cas de réponse positive, dans tous les cas, le syndicat doit respecter un délai de trente à cinquante jours avant de déclencher la grève.

Par ailleurs, aucun tiers n'a le droit d'intervenir dans un conflit du travail. Ceci est naturellement le corollaire de l'absence de reconnaissance des fédérations syndicales. En fait, cela a naturellement pour conséquence d'isoler encore plus les sections syndicales d'entreprises et interdit toute coordination des revendications.

Un tel système n'est pas sans danger. Comme le prouvent les événements qui se déroulent aujourd'hui en Corée, il est la cause de l'explosion de grèves sauvages d'autant plus dures et longues qu'elles sont atomisées. En même temps, il rend très difficile toute recherche de solution parce que l'un des effets d'un tel système est précisément de refuser toute existence aux corps sociaux de régulations intermédiaires. Pour reprendre une expression utilisée par J.D. Reynaud pour caractériser les mouvements de grève sauvage des années 70 en Europe, le système coréen actuel dans son fonctionnement et non dans son état de droit est une "pleistocratie" qui se définit, comme son nom l'indique, tout autant par une très forte concentration du pouvoir au sommet que par une multiplication des lieux de pouvoir à la base sans régulation intermédiaire. A défaut de trouver les voies et moyens de ces

régulations intermédiaires, un tel système oscille forcément entre anarchie et totalitarisme.

C'est pour tenter de trouver cette voie médiane que le syndicalisme indépendant et les partis d'opposition réclament avec force une modification du droit du travail. Ils réclament en fait que soient inscrits dans la constitution cinq droits fondamentaux :

- le droit de se syndiquer,
- le droit de négocier,
- le droit de grève,
- un partage équitable des bénéfices,
- un droit de participation à la direction.

Le parti au pouvoir refuse d'inclure dans la Constitution deux de ces droits : le droit de participer à la direction des entreprises pour les salariés (système cogéré) et le droit de grève sans restriction.

Du côté des chefs d'entreprises les positions présentées conjointement par la Fédération Coréenne des Industries, la Chambre de Commerce, la Fédération des petites entreprises et l'Association des employeurs coréens consistent à accepter formellement pour l'instant la reconnaissance de trois droits : droit de se syndiquer, droit de négocier et de faire grève (pour les employeurs, ces droits peuvent être reconnus à condition qu'ils n'entrent en oeuvre que progressivement). Par contre, le droit à la cogestion, quelle que soit sa forme le droit au partage équitable des bénéfices ne peuvent être acceptés et, et fortiori, intégrés dans la Constitution.

Si on analyse bien une telle position, on peut sans doute dire que les chefs d'entreprises coréens sont prêts à accepter l'inévitable émergence d'un contre pouvoir dans les entreprises mais qu'ils refusent catégoriquement de partager le pouvoir et certains de ses avantages. Cette position trouve sans doute en partie son origine dans le fait que le patronat coréen est encore composé par des entrepreneurs individuels, qui ont construit seuls (en oubliant un peu l'aide de l'Etat) leur empire et qui ne sont naturellement pas

prêts à accepter un partage de leur autorité ou de leur pouvoir. Pour leur part, les Pouvoirs publics sont naturellement plus enclins à limiter le droit de grève qui trouble l'ordre public mais aussi toute forme de cogestion... pour éviter l'effet de contagion?...

Les évolutions en cours au Japon

Elles reflètent les indications recueillies au cours d'une visite au département "recherches" de la Fédération Sohyo.

1. Le syndicalisme au Japon

A un moindre degré sans doute, mais comme dans tous les pays développés, le taux de syndicalisation marque une tendance à la baisse depuis 5 ans 30 % de syndiqués en 1982, 28 % en 1987.

Comme dans tous les pays industriels, le syndicalisme est faible dans les sociétés de services ou les PME, il est fort dans les services publics, les transports et les industries traditionnelles (entre 40 et 50 % de syndiqués dans ces derniers secteurs).

Comme en France, le syndicalisme japonais est divisé (la scission entre le Sohyo et le Domei remonte à 1901). Il existe aujourd'hui au Japon quatre grandes centrales syndicales :

- le Sohyo : 4 300 000 adhérents
- le Domei : 2 300 000 "
- le Churitsu Roren : 1 100 000
- le Chinsabetsu : 70 000 adhérents.

Mais contrairement à la situation française et à son évolution prévisible à court terme, le syndicalisme japonais a décidé qu'en 1990 les trois principaux syndicats devraient n'en plus former qu'un seul et ce malgré des différences encore très marquées : le Sohyo est de tendance socialiste, le Domei est

Social-démocrate ce qui implique pour l'un et pour l'autre une conception différente du rôle de l'état. Enfin le Domei s'oppose à toute subvention au secteur agricole alors que le Sohyo n'y est pas opposé.

Comme partout enfin, la cotisation syndicale varie entre 1 et 2 % du salaire.

2. Le rôle des différents niveaux

- Au syndicat d'entreprise la négociation.
- A la fédération, l'orientation, le conseil et l'information pour les sections syndicales.
- A la confédération, la politique générale. La confédération a la responsabilité de toutes les négociations avec les pouvoirs publics, elle fixe les tendances de la politique revendicative, elle joue un rôle décisif en matière politique dans la mesure même où au Japon comme en Angleterre, il existe des liens très étroits entre partis politiques et syndicats (l'existence officielle de tels liens rend difficilement compréhensible la fusion envisagée).

3. Les revendications

Traditionnellement, ces revendications se manifestent lors de ce que l'on a coutume de nommer "la grande offensive de printemps" qui est perçue de l'extérieur comme un conflit rituel portant essentiellement sur le renouvellement des conventions salariales. En fait, ce temps fort des relations professionnelles permet l'expression de l'ensemble des revendications et des propositions syndicales rassemblées dans un "livre blanc".

En 1987, les contestations du Sohyo ont porté en premier sur la politique économique du gouvernement jugée responsable de la récession que connaît actuellement le Japon : politique acharnée d'exportation aux dépens

du développement de la consommation intérieure, absence de coopération internationale qui a conduit à l'appréciation actuelle du Yen, spéculation monétaire et politique de délocalisation de la part des entreprises, sont les points forts des critiques du Sohyo.

Pour faire face à un début de crise de l'emploi, pour permettre le développement de la consommation intérieure et plus simplement pour améliorer la qualité de la vie, le Sohyo réclame une réduction de la durée du travail pour arriver, à terme, aux 40 heures (cf. les données statistiques fournies dans Sohyo news n°389).

Cette organisation syndicale demande en outre que les représentants du ministère du travail aient un droit de regard sur les variations du volume de l'emploi en cas de mutation technologique ; elle demande une vigilance accrue en matière d'égalité professionnelle et le respect des droits des travailleurs temporaires.

L'organisation syndicale réclame enfin une réforme importante de la fiscalité des entreprises et des particuliers qui permette un traitement plus égalitaire et plus juste de l'impôt sur les revenus, qu'ils soient du travail ou du capital.

(Compte rendu de Françoise Pietet)

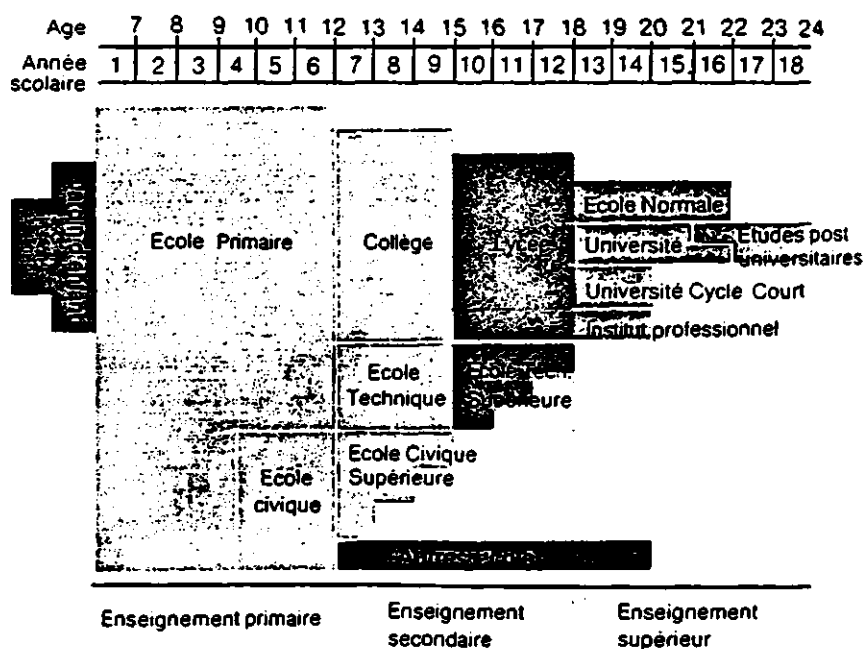
3. FORMATION ET AJUSTEMENT FORMATION-EMPLOI

Les transformations rapides et profondes que connaissent les économies des deux pays constituent, à des niveaux évidemment différents, un défi pour le système de formation chargé de préparer une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée. Si le degré élevé de formation générale constitue une caractéristique commune - et spectaculaire - les dispositifs de formation professionnels sont fondamentalement différents et les problèmes d'ajustement avec la formation ne se posent pas de la même manière.

3.1 Un développement éducatif spectaculaire

La structure du système éducatif coréen est héritée à la fois de la colonisation japonaise et de l'occupation américaine. La structure actuelle de l'enseignement général (6 + 3 + 3) est semblable à celle du Japon. L'enseignement supérieur, qui comprend une majorité d'établissements privés, est proche du système américain, avec des universités offrant une formation de base de 4 ans et des "junior colleges" qui visent aujourd'hui à donner une formation professionnelle de deux ans. Il faudrait aussi mentionner l'importance que conservent les études universitaires complémentaires à l'étranger, essentiellement dans les universités américaines. Elles contribuent sans doute à donner aux cadres coréens, peut-être plus facilement qu'à leurs homologues japonais, une ouverture internationale.

Diagramme n°8
Système éducatif



Dès 1960, la généralisation de l'enseignement primaire avait permis de ramener le taux d'analphabétisme en-dessous de 30 %. Depuis, la croissance des enseignements secondaire et supérieur a été extrêmement spectaculaire, puisque les taux actuels de passage d'un niveau à l'autre, ainsi que les taux de scolarisation approchent ceux du Japon et sont égaux ou supérieurs à ceux des pays européens.

Tableau 5
Taux de scolarisation en Corée

	1970	1975	1980	1985	1986
. 2 ^e cycle					
secondaire.....	29,3	41,8	66,2	79,0	81,3
. Universités et					
Colleges.....	7,0	7,3	11,9	27,0	28,3

(Educational indicators in 1986 Ministry of Education).

Effectifs de quelques enseignements (en milliers)

	1978	1980	1982	1984	1985
Lycées enseigne-					
ment général.....	839	932	1 068	1 200	1 266
Lycées profession-					
nels.....	614	764	853	891	886
Universités et					
collèges	277	401	661	870	932
"Junior colleges"					
professionnels.....		151	211	230	242

(Education in Korea, 1985-86, Ministry of Education)

3.2. Un dispositif de formation professionnelle complexe et controversé

La formation professionnelle revêt une diversité de formes, qui évoquent quelque peu le système français, aussi bien en ce qui concerne la structure que les problèmes qu'elle pose. C'est seulement à la fin des années 60 que devant la pénurie d'ouvriers qualifiés¹⁴ pour faire face aux besoins découlant de la nouvelle stratégie économique et l'apparente carence des entreprises dans ce domaine, une législation sur la formation professionnelle était adoptée. Elle distinguait des centres de formation publics, sous tutelle du ministère du travail et les centres de formation des entreprises, susceptibles d'être subventionnés dans certaines conditions. Les centres publics, visaient notamment à donner une formation complémentaire (généralement en un an) aux jeunes ayant quitté l'école au niveau moyen.

Tableau 6

Bénéficiaires d'une formation professionnelle en Corée
(hors Education nationale - en milliers)

		Période	
		1977-1981	1982-1984
Ouvriers qualifiés	- Instituts publics.....	120	76
	- En entreprise.....	337	72
	- Instituts autorisés.....	38	19
	Agents de maîtrise.....		0,8
	Formateurs.....	5,4	1,4

(S. Kim, 1987)

¹⁴ Les japonais se réservaient les emplois qualifiés pendant l'occupation. Mais, pour les besoins de la guerre mondiale, puis de la guerre de Corée, des ouvriers d'entretien ont été formés sur le tas.

En 1976, une loi obligeait les entreprises industrielles employant au moins 300 personnes à donner chaque année une formation à une fraction déterminée (variable selon les industries et selon les années de 1,7 à 6,7 %) de leur personnel. A défaut, elles doivent payer une taxe correspondant au coût de cette formation. Parallèlement était mis en place un système d'examens professionnels. En 1982 était créée une agence de la formation professionnelle chargée de superviser l'ensemble du système.

De son côté cependant, le Ministère de l'Éducation ouvrait au cours des années 70 de nombreux lycées professionnels qui contribuaient au développement du 2^e cycle secondaire (59 lycées en 1970, 100 en 1981).

Par ailleurs enfin et toujours pendant la même période, les universités multipliaient les "junior collèges" de deux ans à vocation professionnelle.

Les analystes coréens critiquent la confusion qui résulte de la concorrence entre les systèmes et les dérapages par rapport aux objectifs initiaux (Lee, 1983 ; S. Kim, 1987). Pour les interlocuteurs rencontrés à l'Institut du développement économique, les centres de formation sous tutelle du Ministère du travail n'ont plus de raison d'être à partir du moment où leur public de sortants du premier cycle secondaire est pratiquement éteint puisque presque tous continuent des études. Pour d'autres (S. Kim) on peut mettre en question l'adéquation des programmes de formation aux besoins des entreprises, car l'Institut qui les coordonne ne dispose pas de moyens satisfaisants pour faire des études à partir des données concernant le fonctionnement du marché du travail. Le manque de flexibilité de ces programmes et l'absence de programmes de perfectionnement répondant aux transformations récentes de l'industrie sont également critiqués. Pourtant, les mêmes auteurs considèrent que les entreprises préfèrent malgré tout ces formations professionnelles courtes (généralement un an) à celles qu'apportent les lycées professionnels, car les premières seraient considérées comme apportant des qualifications plus immédiatement utilisables.

D'après les responsables de l'Institut du développement éducatif, les lycées professionnels, qui n'ouvrent pas de possibilité d'accès à l'enseignement supérieur, ne sont suivis avec réticence que par les moins bons élèves, ayant fait l'objet d'une sélection négative et donc non motivés. C'est sans doute pourquoi, malgré les déclarations d'intention, leur développement a été ces dernières années plus lent que celui des lycées d'enseignement général.

Le dosage entre enseignement général et professionnel au sein du programme des lycées est également débattu. Pour les responsables de l'Institut, l'insuffisance de l'enseignement théorique, lié à ce contexte, serait aujourd'hui le problème majeur. Pour S. Kim, en visant à la fois une formation professionnelle pratique et théorique, les lycées professionnels n'atteindraient aucun des deux objectifs. Enfin, ils se trouvent pris entre deux feux : s'ils visent à former des ouvriers professionnels, ils sont en concurrence avec les centres de formation - et certains se demandent si cela exige le niveau secondaire complet (ce qui est accepté par d'autres, dans le nouveau contexte industriel (Lee). S'ils visent à former des techniciens, la concurrence vient désormais des junior collèges universitaires.

Le rôle du secteur privé fait aussi l'objet d'un débat, les analystes dénonçant le manque persistant d'intérêt et d'engagement des entreprises vis-à-vis de la formation. Beaucoup d'entre elles préfèrent payer la taxe plutôt que de former elles-mêmes leur personnel, considérant que le coût est moindre et ne voyant pas l'intérêt qu'il y aurait à investir dans la formation d'un personnel qu'elles ne sont pas sûres de garder. Les actions de formation continue se sont accrues vers 1975 par suite de l'obligation légale (96 000 formés en 1976), pour retomber après 1980 (20 000 formés en 1983) à la suite de la récession - alors "qu'un employeur rationnel devrait investir dans le capital humain durant la récession, pour utiliser la main-d'oeuvre à plein en période de croissance" (S. Kim, 1987). La formation donnée par les entreprises doit souvent être d'une qualité insuffisante, puisque les taux d'échec de leurs candidats aux examens sont plus élevés que pour les sortants du public (Lee, 1983 ; Kim, 1987).

A noter également que les tests de qualification que fait passer l'Institut de formation professionnelle ne sont pas automatiquement reconnus par les entreprises ; loin de là. Pour l'Institut lui-même, 30 % seulement des entreprises tiennent compte de ces tests ; 70 % n'en tiennent pas compte et parmi elles Daewoo, qui fait passer ses propres tests.

Cette analyse critique d'une situation liée au développement récent de la formation et au partage des responsabilités entre différentes instances ne devrait pas conduire à des conclusions trop hâtives sur la qualité de la formation et de la main-d'oeuvre coréenne. On peut à cet égard souligner que la Corée obtient régulièrement de brillants résultats aux Olympiades du meilleur ouvrier (constamment première de 1977 à 1985), à l'occasion desquelles elle affronte avec succès le Japon et une trentaine d'autres pays. Les gagnants sortent notamment des écoles professionnelles entretenues par les grands groupes industriels qui, de plus en plus, font les investissements nécessaires pour satisfaire des besoins croissants et mettent l'accent sur la qualité.

Il faut citer également un important ensemble d'actions de formation visant des objectifs spécifiques, notamment l'encadrement et la main-d'oeuvre qualifiée des PME. Trois institutions visitées y contribuent :

- le Centre coréen de productivité association d'entreprises subventionnée par l'Etat et les Chambres de Commerce. Outre des activités de recherche et de conseil, il propose un large éventail de formations concernant notamment l'automatisation de la production (en recherchant les techniques économiques adaptées aux besoins de chacun), les systèmes d'information et la promotion de la productivité. Durant les années 70, le Centre s'adressait surtout aux grandes entreprises, mais aujourd'hui les PMI sont prioritaires :

- l'Association coréenne de management, organisme privé créé en 1962 sous le patronage de l'organe de planification ;

- l'organisme de promotion des PMI (SMIPC) vient de créer un centre de formation

Les actions de formation assurées par ces organismes sont résumées dans les encadrés.

**La Formation donnée par l'Association
coréenne de management**

L'A.C.M. organise des programmes de formation depuis : les années 1960, pour les ouvriers et les techniciens ("comment produire plus et mieux"), les années 1970, pour les managers (comportement, motivations, conduite de réunion, analyse de la valeur), les années 1980, pour les cours par correspondance, d'une durée de 4 à 12 mois, sur la gestion, le management, le marketing général, l'analyse de la valeur et la qualité. Plus récemment, l'A.C.M. a développé des cours de formation de formateurs.

Les principaux programmes de formation sont : Top Management Seminars and Breakfast Meetings, qui vont de la réunion mensuelle de 2 à 3 heures, aux programmes de formation de longue durée (3 mois).

Training program for Managers (24 à 153 heures, selon les cours) où sont enseignés la direction participative par objectif, les méthodes Kepner Tregoe, APEX et TWI, les comportements et attitudes, les méthodes de créativité.

Vocational Education Program, pour les responsables de formation des entreprises (formations sur le tas, rapports pédagogiques et cas d'entreprise) et pour les responsables hiérarchiques (animation d'une équipe de vendeurs, direction d'un service).

Management Correspondence Education, pour la maîtrise et les managers des services financiers, personnel, vente et production.

Q.M. Collège, dont la vocation est de sensibiliser et de former à l'esprit qualité, les dirigeants, les responsables de la politique qualité ainsi que les directeurs de formation.

En 1987, l'A.C.M. compte former 22 000 stagiaires, dont environ 6 000 pour les cours par correspondance. Au cours de l'année 1986, la formation a concerné 13 000 stagiaires, répartis dans 406 programmes d'enseignement.

(Compte rendu de J.N. Chevreau)

Le Centre de Formation du S.M.I.P.C.

Le S.M.I.P.C. a créé, à la fin de 1982, un institut de formation : le S.B.T.I. (Small Business Training Institute).

Le rôle de ce centre de formation est de permettre à l'ensemble des salariés des P.M.E. de suivre des cours de toutes les techniques mises en oeuvre et de permettre, également, à l'encadrement de suivre des cours sur tous les aspects de la gestion des entreprises.

Chaque année 8 700 stagiaires, environ, passent par ce centre de formation ; il faut rajouter à cela 800 stagiaires qui viennent suivre, en tant que cadre dirigeant, des séminaires de gestion de haut niveau. Le centre accueille, simultanément 800 élèves ; la plupart des actions de formation sont des stages de courte durée (une semaine). Il n'y a pas de contrôle des connaissances, mais il est délivré un certificat.

Nous avons noté la qualité technique des matériels mis à la disposition des élèves, le niveau technologique et l'utilisation poussée de l'informatique dans tous les domaines. Les stagiaires sont de tous âges et viennent, en tant que de besoin, se perfectionner dans leur technique ou dans leur art de gestionnaire.

Le contenu des stages de formation, du fait d'une concertation permanente et poussée avec les entreprises, évolue chaque année. Pour les formations "top niveau" les stagiaires règlent le prix de revient ; au niveau ouvrier 1/3 seulement du prix est facturé.

Le centre de formation tire l'essentiel de ses ressources des intérêts produits par les prêts que le S.M.I.P.C. accorde aux entreprises. Le corps enseignant est constitué à 60 % par des formateurs venant de l'enseignement supérieur, des entreprises et des consultants ; les 40 % restant sont des salariés permanents du centre.

Le S.M.I.P.C. prévoit d'ouvrir de nouveaux centres comparables à celui-ci dans diverses provinces coréennes.

(Compte rendu de J.P. Chaffin)

3.3. Tensions et problèmes d'ajustement avec l'emploi en Corée

La croissance très rapide du système de formation coréen a nécessairement suscité des tensions internes au système, aussi bien qu'externes, c'est-à-dire concernant la relation avec l'emploi.

Concernant le fonctionnement interne du système, les autorités nationales elles-mêmes reconnaissent un certain nombre de déficiences liées dans une grande mesure au rythme d'expansion : insuffisance des moyens financiers, de locaux et d'encadrement¹⁵, médiocre moral des enseignants dont les rémunérations sont de plus en plus décalées par rapport à celles du secteur privé, inadéquation des contenus de formation, inchangés depuis longtemps et inadaptés aux besoins actuels, traditionalisme des méthodes d'enseignement et, conséquence de tout ceci, insuffisante qualité de l'enseignement (Educational Development, 1984-86 et Korean Education 2 000).

Pour examiner ces problèmes, un conseil de la réforme éducative a été créé dès 1985.

Des reportages (Far Eastern, 1987) ont établi une relation entre les troubles récents et le fonctionnement du système d'enseignement (baptisé "enfer éducatif") caractérisé par une pression extrêmement forte sur les élèves du secondaire en vue de la sélection pour l'entrée au supérieur et par le conservatisme des contenus et des méthodes, fondées essentiellement sur l'enseignement magistral et sur la mémorisation tandis que les méthodes nouvelles ne dépassent jamais le stade de l'expérimentation.

Mais le lien pourrait tout autant être établi avec les problèmes externes de liaison avec la société et l'emploi. Suivant les analystes de la croissance éducative en Corée, le moteur de cette croissance est plus ou moins attribué

¹⁵ Les rapports élèves-maître, très élevés, sont cependant en voie d'amélioration :

	1970	1980	1984
Primaire.....	57	48	40
Secondaire.....	39	41	37

à l'offre ou à la demande. L'accent est fréquemment mis sur une demande sociale particulièrement forte qui caractériserait la Corée plus encore que d'autres pays. Suivant les valeurs culturelles traditionnelles associées avec le confucianisme, le développement des vertus morales est le premier objectif des étudiants et il est étroitement lié avec l'éducation, tandis que les lettrés figurent au sommet de la hiérarchie sociale. Aussi le coût de l'éducation est-il supporté, pour une part beaucoup plus grande qu'ailleurs, par les familles (Mc Ginn et al, 1980).

Une autre interprétation met en avant les besoins économiques importants découlant d'une croissance rapide et d'une modification récente du modèle de croissance, exigeant une main-d'oeuvre de plus en plus qualifiée. Les documents officiels mettent l'accent sur une planification liée à la prévision des besoins en main-d'oeuvre, sans toutefois préciser comment ces besoins sont estimés, ni dans quelle mesure les objectifs éducatifs sont véritablement définis en relation avec ces besoins.

Tableau n°7

Estimation des besoins en main-d'oeuvre par professions

	(%)		
	1985	1991	1996
Scientifiques Ingénieurs, techniciens.	1,1	1,6	2,2
techniques Santé.....	0,8	0,9	1,1
et direction Enseignement.....	2,2	2,5	2,6
Administratif et secrétariat.....	3,9	4,2	4,3
Vente et commerce.....	8,5	9,8	10,5
Production.....	30,1	30,8	31,9
Agriculture, pêche.....	24,7	17,9	13,5
	-----	-----	-----
Total.....	100	100	100

(K. Development institute, cité par S. Kim, 1987)

Jusqu'au début des années 1980, un manque de personnel qualifié aurait résulté de l'opposition entre la croissance des besoins et la politique conservatrice du Ministère de l'Education, maintenant un strict système de

quotas à l'entrée de l'enseignement supérieur. Ce déséquilibre entraînait le développement d'un état d'esprit de plus en plus élitiste, ainsi qu'un niveau excessivement élevé de rémunération pour les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur (S. Kim, 1987).

Pour K.W. Lee toutefois, le déséquilibre n'était pas seulement économique ; il était encore exagéré par le contexte sociologique, attribuant une importance excessive aux diplômes et par l'insuffisance rationalisation de la gestion de la main-d'oeuvre. Par conséquent, les jeunes diplômés auraient souvent été mal utilisés et affectés à des emplois sous-qualifiés (Lee, 1983).

Quoiqu'il en soit, une hausse brutale des admissions dans le supérieur était décidée en 1981 aussi bien dans les établissements privés que publics d'enseignement supérieur. Elle semble avoir bénéficié davantage aux disciplines littéraires qu'aux disciplines techniques :

Tableau n°8

Répartition des étudiants par discipline

	1971	1980	1983
Lettres et humanités.....	11,2	11,0	15,6
Sciences sociales.....	23,1	21,1	23,0
Sciences naturelles.....	9,1	8,4	9,3
Sciences de l'ingénieur.....	23,5	26,1	23,7
Pédagogie.....	10,1	13,3	12,5
Total.....	100	100	100

(S. Kim, 1987)

Est-ce à cause de cette modification de répartition (logique étant donné les difficultés d'extension rapide de l'enseignement dans d'autres domaines), ou simplement d'une croissance trop rapide, ou encore parce que les employeurs qui ont finalement constaté que l'efficacité des diplômés de l'enseignement supérieur ne justifiait pas un salaire double de celui des bacheliers (S. Kim, 1987) ? Toujours est-il que la situation sur le marché du travail s'est brutalement renversée depuis quelques années. Le taux de chômage des diplômés

de l'enseignement supérieur est désormais plus élevé que le taux moyen et que celui des bacheliers professionnels : 10 % d'après l'Institut de développement économique, bien plus encore d'après les statistiques détaillées sur le devenir des sortants par niveau et spécialité (statistiques sur lesquelles on aimerait avoir davantage d'informations concernant la méthodologie et la validité des résultats) :

Tableau n°9
Devenir des diplômés (en %)

	Situation 1984(1)		Situation 1986(2)	
	Lycées gén.	Lycées prof.	Lycées prof	Supé- rieur
Poursuite d'études...	55,7	15,2	11	8
Employés.....	7,2	49,3	63	44
Chômeurs.....	14,4	15,3	12	22
Armée.....	0,3	1,0	1	13
Inconnu.....	22,3	19,2	13	13

(1) Source : S. Kim (1987).

(2) Source : Statistical Yearbook of Education, 1987.

L'Institut de développement économique fait remarquer que malgré cette situation, et contrairement à la théorie économique, les rémunérations relatives des différentes catégories ne se sont pas modifiées, ce qui montre bien le poids des facteurs sociologiques (ce sont les diplômés du supérieur qui occupent aujourd'hui les emplois de dirigeants).

En ce qui concerne le niveau secondaire, le tableau montre des taux de chômage assez comparables à la sortie des lycées d'enseignement général et professionnel.

On aimerait conclure cette analyse en répondant à une question qui dans le cas de la Corée, se pose de manière particulièrement aiguë : quel a été le rôle de la formation dans la croissance économique ?

Plus encore que dans le cas du Japon, on ne peut s'empêcher d'établir une relation entre l'exceptionnelle rapidité de cette croissance et le degré, également exceptionnel, d'avancement éducatif. Même si ceci ne suffit pas à expliquer cela, il y a certainement là un important facteur explicatif.

En regard, les insuffisances et les incohérences de la formation professionnelle apparaissent comme relativement secondaires : ce qui compte avant tout, c'est le niveau de formation de base de la main-d'oeuvre, qui permet ensuite une grande diversité de réponses au problème de la formation. Tout au plus peut-on penser, comme certains responsables coréens, que si le système actuel est bien en mesure de répondre aux besoins de niveau supérieur¹⁶ le problème des qualifications intermédiaires est encore mal résolu. On pourrait à nouveau retrouver ici des similitudes avec la situation française et évoquer le débat sur les qualifications liées aux évolutions technologiques et sur la polarisation.

Mais il est également intéressant de résumer les réponses qu'un groupe de chercheurs a tenté d'apporter à la question des relations entre éducation et développement, même si leur analyse date quelque peu (Mc Ginn et al. 1980). Ils passent d'abord en revue les méthodes d'analyse purement économique (du type coût-avantage) et en montrent les limites. Ils soulignent ensuite que le développement éducatif a précédé, et non pas seulement accompagné, le boom économique et que l'on a pu parfois se demander s'il n'y avait pas eu surinvestissement dans l'éducation. Si la disponibilité de main-d'oeuvre de haut niveau avait constitué un facteur décisif du développement rapide, l'Inde et les Philippines auraient obtenu des résultats comparables ce qui n'a pas été le cas. Ils font remarquer également que l'enseignement coréen se distingue de celui des pays en voie de développement, non

¹⁶ Il faudrait souligner à cet égard le poids important des formations complémentaires à l'étranger, essentiellement dans les universités américaines.

par le modernisme et par une orientation plus scientifique et technique de ses contenus, mais plutôt par l'accent mis sur la discipline et sur les valeurs morales. Les contenus n'auraient pas grand'chose à voir avec l'activité professionnelle.

En revanche, les auteurs soulignent la part jouée par le développement éducatif dans le processus de transformation sociale, dans la re-définition et dans la modernisation des rôles joués par les individus et les groupes sociaux. Ainsi des jeunes bien formés auraient-ils été conduits, davantage que dans d'autres pays, vers des fonctions nouvelles comme celle d'entrepreneur, ne se situant pas aux échelons les plus élevés de la hiérarchie traditionnelle. En même temps, le système éducatif aurait été chargé de renforcer et de légitimer un système politique autoritaire.

Reste à savoir si cette analyse reste valable dans le nouveau contexte politique, mais aussi technologique, qui pourrait exiger des qualifications plus professionnelles. Mais on peut penser que le système a fourni sur ce point les bases nécessaires et a la capacité de s'adapter à de nouvelles demandes.

3.4 Japon : niveau éducatif avancé et efficacité économique, mais aussi des tensions

Dans le cas du Japon, encore une fois beaucoup mieux connu, on peut se borner à rappeler les caractéristiques qui rapprochent, ou au contraire opposent les deux pays.

Le rapprochement le plus évident concerne le haut niveau d'éducation des deux pays. Si ce niveau reste un peu plus élevé au Japon, c'est surtout grâce à l'acquis du passé, car la généralisation de l'enseignement secondaire et le développement du supérieur y ont commencé beaucoup plus tôt .

Taux de scolarisation (1)

		1970	1980	1984
Secondaire	Corée.....	42 (38)	76 (69)	89
	Japon.....	86 (85)	93 (93)	93 (1983)
Supérieur	Corée.....	7,9	14,8	26,6
	Japon.....	17	30,9	30,5

(1) Annuaire statistique de l'Unesco, 1985. Les chiffres entre parenthèses concernent le taux net, calculé par référence à la seule population âgée de 12 à 17 ans.

Dans les deux cas, ce niveau a été acquis au prix d'une très forte mobilisation des individus et des familles pour faire face à une intense compétition (poids des cours supplémentaires en cours de scolarité et de la formation individuelle ensuite).

Mais ce processus suscite aussi de plus en plus de tensions ; paradoxalement, si le système japonais est de plus en plus admiré à l'extérieur, il est aussi de plus en plus critiqué à l'intérieur. La mission a eu au Japon quelques échos de la situation suivant laquelle "un nombre croissant de jeunes estiment que les efforts et aussi les dépenses pour accéder à l'enseignement supérieur ne se justifient plus" (Leclercq, 1987).

Ceci d'autant plus que les différentiels de rémunération liés à la formation sont faibles et ne cessent de diminuer : sur une base 100 à la sortie du 1er cycle secondaire, la rémunération s'élève à 114 à la sortie du 2è cycle et à 142 après quatre ans d'université (Leclercq *ibid*).

L'analyse des relations très globales entre système économique et système éducatif proposée à la fin du paragraphe précédent s'appliquerait a fortiori au cas du Japon. "Par le sens du travail et de la discipline, par l'esprit de compétition qui y règnent, l'ensemble du système éducatif et surtout des lycées d'enseignement général, à cause de la redoutable échéance des examens d'entrée dans les universités, instille aux jeunes des valeurs et des attitudes qui ne diffèrent guère de celles auxquelles se réfère le milieu

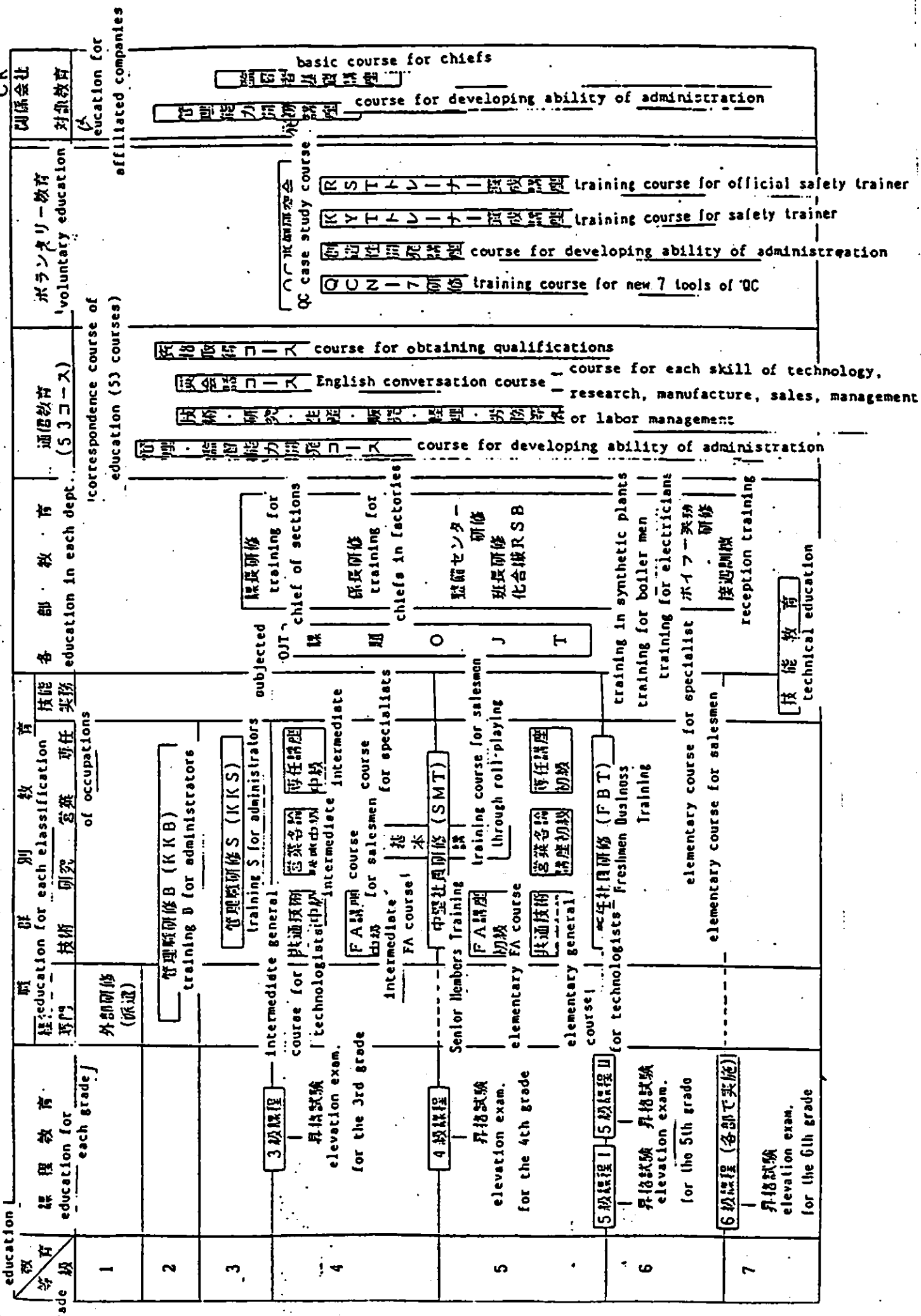
des entreprises pour fonder son dynamisme et ses exigences. En fin de compte, ce que les entreprises attendent du système éducatif, c'est aussi cette préparation ou ce "dressage", car à leur avis le manque de connaissances peut toujours être pallié par leurs soins, mais non pas celui des qualités humaines qu'il serait vain d'espérer développer après l'entrée dans le monde du travail" (Leclercq, 1987).

Reste à savoir si ce système éducatif, dont le contenu et les méthodes sont restés très conservateurs est tout-à-fait adapté aux nouveaux besoins économiques mettant davantage l'accent sur l'innovation. La même question pourrait également se poser en ce qui concerne la spécialisation : si le système éducatif japonais et le mode de gestion de la main-d'oeuvre sont apparus en avance par rapport à d'autres en préparant mieux l'ensemble de la main-d'oeuvre à une adaptabilité et à une polyvalence accrues, on peut se demander si l'on n'assiste pas à l'émergence de besoins nouveaux en spécialistes de haut niveau auxquels il répondrait plus mal (Ishikawa, 1987).

Rappelons ici qu'un Conseil National de la réforme éducative a été créé en 1984 pour tenter de remédier aux critiques qui s'adressent au système. Ses premières propositions insistent sur le caractère global et permanent du processus éducatif et vont dans le sens d'une diversification, d'une internationalisation et d'une amélioration de la qualité.

Une divergence majeure avec la situation coréenne découle du fait que les entreprises ont, depuis longtemps et de la manière la plus claire, pris en charge la formation professionnelle. De manière tout aussi claire, les établissements d'enseignement à vocation professionnelle donnent une part importante d'enseignement théorique et les instructions "insistent sur la nécessité d'envisager la pratique, surtout comme une expérimentation et une application des connaissances théoriques" (Leclercq, *ibid*). Les formations professionnelles relevant du Ministère du travail sont cantonnées dans des formations s'adressant aux adultes et visant notamment la reconversion (tâches qui prennent il est vrai une importance nouvelle dans le contexte actuel).

Ici encore, on peut toutefois d'interroger sur l'exacte adaptation du modèle au nouveau contexte. D'une part, la formation sur le tas qui constitue l'essentiel des activités de formation des entreprises peut-elle suffire à apporter des connaissances de plus en plus théoriques et techniques qui nécessitent les évolutions actuelles ? D'autre part, le développement déjà signalé de la segmentation du marché du travail implique qu'une fraction croissante de la main-d'oeuvre est désormais liée de manière plus lâche à l'entreprise et risque de ne pas bénéficier des investissements que celle-ci fait normalement pour la formation de son personnel stable (voir le diagramme sur la formation chez Toyobo).



4. CONCLUSIONS DES PARTICIPANTS

Plutôt qu'une conclusion cherchant à être synthétique, il a paru plus intéressant et plus conforme au caractère spécifique de cette mission de donner aux différents participants l'occasion d'exprimer leurs points de vue et de faire ressortir les éléments qui leur avaient paru les plus frappants.

On trouvera ci-dessous les conclusions et les impressions de :

Jean-Pierre	CHAFFIN	(CFE-CGC)
Jean-François	GERME	(CEREQ)
Pierre	HARTER	(PSA)
Françoise	PIOTET	(CFDT)
René	TIJOU	(RNUR)

IMPRESSIONS PERSONNELLES

par Jean-Pierre CHAFFIN
(C G C)

Le séjour organisé par le CEREQ en Corée du Sud et au Japon au mois de septembre 1987 constituait, pour moi, une première prise de contact avec les pays de l'Asie de l'Est.

La vitalité que nous avons pu observer est impressionnante et, devant un tel déplacement du centre de gravité de la planète, nous ne pouvons, dans un premier temps, que voir se renforcer nos craintes d'une certaine marginalisation des nations de notre vieux continent surtout si ces dernières continuent de manifester autant de réticence à la construction de l'Europe.

A propos de la réussite économique de la Corée du Sud et du Japon...

La force des valeurs morales héritées du confucianisme, aguerrie par l'histoire de ces peuples, entretenue en permanence par une nature peu clémente et avare des ressources énergétiques et de matières premières, induit aujourd'hui chez les acteurs économiques une mentalité de "gagneur".

Depuis la fin de la guerre de Corée et, contrairement à d'autres pays de l'Asie du Sud Est, l'absence de conflits internes majeurs a favorisé la pérennité de taux de croissance exceptionnels.

Bien sûr, il ne saurait être question de minimiser la soif de libertés des Coréens du Sud mais le sentiment que j'ai pu éprouvé, au cours de ce voyage, est très différent de celui que j'avais, a priori, au départ après la lecture dans la presse française en juillet et août dernier :

- mon impression dominante est que, ce qui unit le peuple Coréen me paraît d'une supériorité écrasante par rapport à ce qui le divise.

Aujourd'hui, la Corée a entamé un processus de démocratisation dont la nécessité est reconnue par tous et ce pays, que l'approche des jeux olympiques de Séoul met de plus en plus sous les feux de l'actualité, paraît avoir de bonnes chances de gérer sa mutation en évitant des soubressauts susceptibles de remettre en cause son développement.

Pour ce qui est du Japon, nous avons pu saisir confusément l'émergence de diverses évolutions sociologiques concernant, par exemple, le comportement des femmes ou celui des jeunes mais, là encore, il est peu probable que cela entame les capacités économiques de ce pays.

Ce qui me paraît frappant dans un cas comme dans l'autre, c'est la faculté de faire partager, au plus grand nombre, de vastes objectifs macro-économiques et, ce qui est mieux encore, d'atteindre les objectifs annoncés.

Si nous prenons, par exemple, la volonté du gouvernement Sud Coréen de coordonner le développement d'un puissant tissu industriel de P.M.I., il est intéressant de noter le pragmatisme des outils ou des méthodes utilisés.

Ainsi, dans le fonctionnement d'un organisme comme le S.M.I.P.C., le fait que non seulement cet organisme prête aux entreprises à un taux inférieur à celui du système bancaire mais qu'en plus, les intérêts produits alimentent la capacité des moyens de formation du S.M.I.P.C., aboutit en fait à une double bonification pour les intéressés. Une telle attitude est significative.

La Corée a certes une génération de retard technique sur le Japon mais la continuité dans la rapidité de son taux de croissance n'a pas de précédent. Elle est aujourd'hui ouverte pour améliorer ses technologies et poursuivre son développement, à tous les capitaux étrangers et à toutes les méthodes de transferts technologiques. A nous d'en profiter.

Au Japon également, l'accroissement de coopérations de différente nature semble une réalité. Ayant maîtrisé pratiquement toutes les formes du développement technologique sans avoir possédé, pour autant, une grande capacité en matière de recherche fondamentale, c'est aujourd'hui manifestement vers l'atteinte de cet objectif que se tournent les Japonais.

Ce peuple "orgueilleux et dominateur" résiste aujourd'hui de façon remarquable au renchérissement forcé du yen et accroît ainsi sa capacité d'intervention au sein de tous les pays industrialisés du monde.

Les ressources humaines et leur valorisation

A partir de systèmes éducatifs totalement différents, les Coréens, les Japonais tout comme les Allemands à qui nous avons rendu visite l'an dernier, réalisent une adéquation performante entre les besoins des entreprises et la capacité des hommes et des femmes qui y travaillent à s'adapter à la demande.

La puissance de travail, la durée qui lui est consacrée sont évidemment des facteurs importants. Je crois, cependant, qu'un pays comme la Corée, dont le niveau des habitants vient de doubler en 7 ans, garde des marges de manoeuvre considérables lui permettant de conserver, pendant longtemps, une excellente compétitivité tout en poursuivant une amélioration rapide du niveau de vie des salariés.

Dans les deux pays, les habitudes d'épargne des populations, la faiblesse - même au Japon - des mécanismes d'assistance, contribuent à maintenir le sens de la responsabilité et l'initiative des individus sans porter atteinte aux solidarités de groupe développées par l'histoire et les traditions. Dans les P.M.E. que nous avons visitées en Corée ou les entreprises plus importantes que nous avons vues au Japon, l'esprit de partenariat ne semblait pas être un vain mot.

Dans les deux pays la qualité, au sens le plus large, paraît être l'objectif de premier plan entraînant le respect du client, à commencer par celui des délais. Ces deux pays disposent d'une main-d'oeuvre dont le niveau d'éducation est élevé. La véritable formation professionnelle se fait surtout à partir de l'entrée dans l'entreprise et **l'intégration du temps de formation à côté du temps passé à la production dans le temps de travail global ne peut, compte tenu de son efficacité observée, que renforcer la revendication, en ce sens, de l'organisation syndicale à laquelle j'appartiens.**

En conclusion, j'insisterais sur les ouvertures dont doivent savoir profiter les entreprises françaises et européennes pour accroître nos échanges, prend pied physiquement dans ces contrées si nous voulons rester en Europe un ensemble de pays développés. Ceci est d'autant plus vital que les 2/3 de l'humanité se trouvent, en fait, rassemblés sur l'espace de deux ou trois fuseaux horaires.

Sachons profiter intelligemment des rivalités et les antagonismes existants entre les Coréens et les Japonais ; toutes les réussites d'oeuvres entreprises en commun avec ces pays, chez eux, amélioreront non seulement notre présence sur leur marché intérieur mais constitueront autant de bases stratégiques d'échanges avec les pays de l'Asie de l'Est, et demain, la Chine.

QUELQUES IMPRESSIONS

par Jean-François GERME
(CEREQ)

Autant il paraît relativement facile de situer les différences entre des pays comme l'Allemagne, les USA, et la France, autant cela est difficile avec des pays comme la Corée et le Japon. L'écart culturel est tel que la réalité de ces pays semble résister à l'analyse. Il importe plus qu'ailleurs de se garder des généralisations hâtives. Par exemple, parler du haut niveau de formation générale des jeunes en Corée et au Japon ne peut être compris que si l'on rappelle le poids important des entreprises dans la formation professionnelle (notamment au Japon), le rôle décisif d'un système universitaire sélectif, des contenus de formation s'appuyant sur la vertu de la répétition, la déconnection relative entre salaire et formation, etc...

Pour l'européen, la Corée a une physionomie particulièrement paradoxale, une main-d'oeuvre très diplômée mais des conditions de vie, de travail et de rémunération peu favorables, une combinaison des influences américaines d'un côté, chinoise et japonaise de l'autre, un poids élevé de l'agriculture mais une industrialisation dans des secteurs d'exportation, une intervention omniprésente de l'Etat mais des stratégies commerciales élaborées, des techniques modernes mais des formes d'organisation de travail archaïque, des hiérarchies sociales fortes, mais un travail plus collectif.

De ce côté paradoxal du pays, on peut essayer de tirer au moins une conclusion : le succès économique actuel de la Corée ne peut s'expliquer par un facteur unique et des recettes simples, en particulier par les rémunérations faibles, d'autant que dans nombre d'industrie la productivité horaire compte tenu des équipements doit être faible. D'un côté une stratégie commerciale élaborée et une diffusion aisée des modes de production industrielle

dans une société rurale, de l'autre côté des évolutions macro-économiques très favorables (baisse du dollar, baisse des taux d'intérêt, et baisse des prix du pétrole) sont des facteurs tout aussi importants, sinon même décisifs.

Durée du travail longue, horaires faibles, deux faits simples, faciles à retenir pour le visiteur pressé, au Japon et plus encore en Corée, éventuellement commodes pour dénoncer la situation française. Est-ce si simple ? Tout d'abord les durées de travail doivent être appréciées dans leur contexte : 12 heures de travail dans une usine en Corée, c'est moins que 15 heures ou 16 heures dans l'agriculture ou le petit commerce. En second lieu, la comparaison avec la situation française ne peut se faire valablement qu'à productivité horaire identique. Mais là n'est pas l'essentiel de ce que nous voulons souligner.

Nous avons tous, quand nous visitons une entreprise, une question à poser sur la durée moyenne du travail, sur la rémunération moyenne des ouvriers par exemple. Cette question posée dans une usine coréenne ou japonaise ne "marche" pas dans la plupart des cas. En effet, les réponses obtenues sont toujours extrêmement confuses. A un point tel qu'à plusieurs reprises chaque membre de la mission avait retenu quelque chose de différent. L'obstacle de la langue est une explication insuffisante de cette confusion. Il est plus probable que les systèmes de référence lorsque l'on parle de la durée du travail et de la rémunération ne sont pas les mêmes. Ainsi, pour la durée du travail, les repères que nous connaissons bien en France résultent de définitions à peu près acceptées (durée légale, congé maladie, vacances, durée effective, durée moyenne) qui ne sont pas transposables au cas de ces pays. A la limite il n'est pas impossible que nos interlocuteurs ne connaissent pas la durée moyenne du travail, tout simplement parce que cette variable n'est pas pour eux pertinente, peut être aussi car celle-ci contredit un principe sous-jacent qui est de "ne pas compter son temps" accordé à l'entreprise.

Il est évident que le système de rémunération est complexe, tout comme d'ailleurs celui de la durée du travail. Dans la détermination du salaire interviennent un très grand nombre d'éléments, salaires de base, prime,

bonus, mois supplémentaire, etc. Beaucoup d'observateurs ont déjà souligné ce point en suggérant le rôle de cette complexité du salaire pour en assurer la variabilité en fonction de la conjoncture.

Un point intéressant semble être le lien salaires/durée du travail : les substitutions salaires/durée paraissent beaucoup plus fortes qu'en France. Il existe un lien congé de maladie/salaires, un lien entre vacances prises et salaires, entraînant une relation directe en durée annuelle du travail et salaires. On peut comprendre alors que, sans compréhension de cette relation, les réponses aux questions sur le salaire et la durée ne peuvent apparaître comme claires, si le demandeur a en tête un modèle de déconnection des règles régissant le salaire et des règles régissant la durée.

Il semble par ailleurs, que le salaire et la durée du travail soient très variables d'une entreprise à l'autre, d'un individu à l'autre. Les règles légales, qui existent, auraient peu de force. Salaires et durée du travail seraient en définitive moins codifiés. Ils seraient moins liés aux postes de travail qu'à la personne, à son ancienneté, à ses choix. Autrement dit le salaire et la durée feraient plus l'objet de micro-négociations entre les personnes dans l'entreprise, ce qui serait cohérent avec des syndicats moins forts qui ne peuvent (où ne veulent) introduire des règles collectives strictes s'imposant de façon identique à tous.

Ce qui vient d'être suggéré sur la durée du travail, ne prétend pas être une analyse exacte de la durée du travail et de la rémunération. On a voulu montrer simplement en quoi une visite même brève dans un pays différent peut nourrir une réflexion même sur des variables aussi simples que la durée ou la rémunération.

Un autre thème classique que l'on rapporte d'un voyage au Japon est celui de l'entreprise assimilable à une "grande famille". Ainsi l'entreprise s'appuierait-elle fortement sur ce qu'en France on appellerait une "gestion paternaliste" de la main-d'oeuvre. Il est vrai que l'attachement à l'entreprise, au moins dans les grandes est suscité et que l'on peut s'interroger sur les possibilités d'un tel système pour aborder d'éventuelles réductions d'effectifs.

Le lien avec le syndicat paraît également moins fort que le lien avec l'entreprise. L'image de l'entreprise comme "famille" n'est pas uniquement une affaire de culture et a fortiori de culture d'entreprise. Elle renvoie aussi à des modalités de fonctionnement de l'entreprise particulière. Ainsi, nombre d'observateurs ont déjà souligné la lenteur des processus de décision résultant de l'élaboration d'un consensus qui assure que la décision soit non seulement acceptée, mais comprise. Les formes de coopération, l'implication d'une hiérarchie -pourtant très formalisée- dans la production, la marginalisation d'une partie de la main-d'oeuvre à temps partiel ou temporaire qui ne peut bien sûr faire partie de la famille, sont d'autres aspects du même modèle d'entreprise. On voit donc que la recherche fréquente dans beaucoup d'entreprises françaises d'une implication plus forte de la main-d'oeuvre dans l'activité de l'entreprise, d'une culture d'entreprise n'est pas simplement une affaire d'état d'esprit. Forme d'organisation, mode de coopération dans le travail, processus de prise de décision sont des supports essentiels d'un tel type d'entreprise.

Une certaine facilité dans la mise en oeuvre d'organisations industrielles, de mise en oeuvre rapide de production sous licence en résulte. C'est un point d'appui pour la mobilité des stratégies commerciales : légende ou réalité, que la naissance d'un chantier naval en Corée résultant de la vente d'un pétrolier géant alors que le chantier n'était qu'un terrain vague. C'est une jolie allégorie d'une situation où l'inspiration du vendeur serait efficacement relayée par la mise en oeuvre d'une organisation industrielle qui oblige à la coopération de nombreux corps de métiers.

QUELQUES ELEMENTS POUR UNE CONCLUSION...

par Pierre HARTER
(PSA)

Si les hommes et les femmes sont la première richesse d'une nation, d'une entreprise, alors, la Corée du Sud, plus même que le Japon, connaîtra au cours des toutes prochaines années un développement économique qui laissera rêveurs non seulement les pays en voie d'industrialisation, mais également certains pays industrialisés. Il est en effet indéniable que le premier atout de ce pays se situe au niveau de son potentiel humain tant sur le plan quantitatif que qualitatif. Le taux de croissance démographique élevé des années 60 donne à la Corée une population jeune, ambitieuse, prête à se battre sur la scène économique mondiale. De par son origine, le peuple coréen est à la fois individualiste, flexible et imprégné d'esprit communautaire (l'entreprise est "la famille"), toutes qualités aujourd'hui indispensables pour mobiliser les cerveaux d'une nation, d'une entreprise. Un niveau d'instruction parmi les plus élevés du monde, une culture fortement enracinée et une volonté farouche permettront à ce pays de se hisser, au cours de la prochaine décennie, au niveau des tout premiers sur le plan industriel et économique.

Cette évolution industrielle générera sans doute des dysfonctionnements internes qui provoqueront des heurts prévisibles :

l'augmentation rapide des taux de scolarité permet d'avoir une jeunesse éduquée et instruite, encore faut-il que l'inadéquation avec les emplois proposés ne soit pas trop importante,

- . une augmentation trop rapide du pouvoir d'achat moyen génère en général des disparités insupportables au plan des rémunérations.

Un investissement au niveau du savoir qui n'est pas toujours bien rentabilisé dans les entreprises, faute d'emplois ; le sentiment d'une répartition injuste des retombées de la croissance, voilà deux thèmes qui nécessiteront une attention toute particulière des responsables de la vie économique, politique et sociale.

La vague de démocratisation qui paraissait s'esquisser au moment de la visite constitue sans doute -certains industriels le confirment d'ailleurs- un atout supplémentaire pour l'harmonisation et la stabilité du corps social, condition indispensable à la conquête des marchés mondiaux. Dans ce contexte, le rôle de la femme dans la société industrielle coréenne sera vraisemblablement transformé.

Parallèlement aux atouts humains qui constituent en fait la richesse naturelle de ce pays, il faut bien évidemment évoquer les atouts "externes" qui permettent actuellement à la Corée des percées économiques incomparables :

- . la dépréciation du dollar (et donc du Won) par rapport au yen ;
- . des matières premières -essentiellement le pétrole- à un cours bas ;
- . des taux d'intérêt à la baisse, ce qui constitue une aubaine pour un pays fortement endetté.

L'ensemble de ces données économiques et sociales appellent les sociétés industrielles occidentales à une grande vigilance. Certes, le niveau de salaire moyen est encore relativement faible, les horaires de travail annuels sont encore très élevés, l'amélioration des conditions de travail coûtera de l'argent, mais parions que la Corée assumera une évolution harmonieuse de chacun de ces facteurs, sans altérer les taux de productivité et le niveau de qualité des produits sur les marchés mondiaux. Dès lors, le choix des sociétés industrielles occidentales n'est pas multiple ; une solution possible réside

dans une forme de partenariat loyal vis-à-vis de ce pays, et ce pour deux raisons :

- . d'une part, la Corée, avide de technologies qu'elle ne maîtrise pas encore, est prête à collaborer,
- . d'autre part, la recherche d'un management social en évolution constitue sans doute une source de réflexion pour les managers de nos entreprises occidentales.

Face à ce pays en ébullition, le Japon fait figure de champion qui franchit la ligne d'arrivée. Société flexible par excellence (au plan économique), le Japon semble avoir acquis une maîtrise parfaite des principaux facteurs de productivité et de qualité, et ce, en conservant intactes ses traditions et sa culture. Ce point constitue à l'évidence l'une des préoccupations majeures actuelles des responsables économiques : la JUSE (organisme de promotion du TQC) ne s'est-elle pas fixée pour objectif l'extension des cercles de qualité à tous les secteurs d'activités pour développer la "Société Harmonieuse" ? Les chefs d'entreprises n'évoquent-ils pas avec fierté l'emploi à vie au prix d'une formation permanente, de reconversions fréquentes et d'une mobilité érigée en principe de base ? La recherche active de cette harmonie constitue sans doute une mine de progrès pour la société japonaise ; sur ce point, la Corée du Sud ne demeure pas en reste, mais avec, en plus, la fougue d'une jeunesse mobilisée et disponible ; cela promet de belles batailles en perspective.

ELEMENTS DE CONCLUSION

par Françoise PIOTET
(C F D T)

Plus encore que dans nos voyages précédents nous avons senti au cours de cette mission en Corée et au Japon combien nous étions peu préparés pour comprendre ce que nous allions voir, mais aussi combien il nous manquait de temps pour satisfaire notre curiosité.

Olivier Bertrand, dans son rapport, présente une synthèse de ce que l'on sait ou croit savoir aujourd'hui sur ces deux pays dans les domaines qui nous intéressent. Peut-être reste-t-il à réagir de manière plus émotionnelle ou intuitive, en rapportant des perceptions amplifiées ou atténuées par un groupe qui autorise les réactions individuelles en permettant leurs corrections par les discussions et débats qui font sa richesse.

Le point le plus frappant sans doute est la découverte du très fort antagonisme qui existe entre le Japon et la Corée. Une connaissance même vague de l'histoire de ces deux pays pourrait le laisser supposer, sûrement pas à ce point toutefois. Les oppositions qui apparaissent irréductibles (oppositions culturelles en premier lieu bien évidemment) trouvent un prolongement naturel dans une guerre économique impitoyable. L'enjeu apparent est la conquête des marchés des pays industrialisés mais aussi de la Chine et, à un moindre degré, de l'Afrique.

Miser sur le gagnant paraît aujourd'hui hasardeux, mais dans cette guerre, la Corée semble avoir des atouts remarquables pour peu qu'elle réussisse à surmonter les conflits politiques qui l'affectent. Impossible dans tous les cas après ce voyage de continuer à concevoir ces "compétiteurs" venant de l'Asie du Sud Est comme un bloc uni.

Tout conduit à distinguer Japon et Corée, un point commun les caractérise : le niveau d'éducation de la population. Olivier Bertrand fournit dans son rapport des chiffres qui sont très significatifs mais qui ne suffisent pas à rendre compte de la perception que l'on a, dans les deux pays, de l'avidité, de la passion du savoir. Le Président de l'Université Catholique de Séoul, rencontré longuement un soir, évoquait le suicide de parents incapables de payer des études universitaires à leurs enfants : cas extrêmes certes, mais significatifs des efforts consentis par l'ensemble de la population pour l'éducation des enfants. On peut sans fin et sans fond discuter méthodes et contenus, penser que nos pédagogies permissives éveillent plus que des méthodes coercitives, il n'en reste pas moins qu'un pourcentage considérable de chaque classe d'âge acquiert en Corée comme au Japon le niveau du baccalauréat et que cela fait définitivement la différence. Quels que soient les efforts faits en matière de formation permanente celle-ci ne permet jamais de rattraper les insuffisances des formations premières. Naturellement, ce niveau de formation permet aux entreprises une très grande adaptabilité et un fonctionnement au quotidien où les régulations se font par ajustement mutuel plus que par supervision directe. Naturellement aussi, les mutations technologiques posent beaucoup moins de problèmes d'adaptation aux salariés concernés.

La Corée est aujourd'hui confrontée à un débat politique interne très fort qui se traduit en partie, en partie seulement par des conflits qui visent, entre autres, à créer des possibilités de régulation par un système de relations professionnelles indépendantes. Dans ce domaine aussi, les différences avec le Japon sont très marquées. Il semble qu'il y ait aujourd'hui en Corée

un mouvement important qui, au-delà de la remise en cause d'un régime politique vise à promouvoir une conception "sociétaire" de la vie en commun, où les règles du jeu sont fixées par contrat et non par adhésion ou soumission. Ceci veut dire que les règles sont temporaires et révisables et qu'elles impliquent l'accord des parties. Révélateur de cet état d'esprit est sans doute le fort turn-over de la main-d'oeuvre qui n'arrive pas vraiment à considérer l'entreprise comme une "grande famille" mais comme une organisation où les intérêts peuvent à la fois converger et diverger.

A l'opposé, le Japon fonde toujours sa conception de l'entreprise et de la vie collective sur la "Communauté" avec tout ce que cela signifie en matière de régulation sociale, d'intégration des individus et de pouvoir extraordinairement contraignant des normes. La conception de "la qualité totale" que l'on cherche à étendre à l'ensemble de la vie sociale est très révélatrice de ce comportement qui peut à certains égards paraître inquiétant.

Il est sans doute inutile de répéter ici ce qui a été repris dans le texte du rapport concernant les systèmes de relations professionnelles de ces deux pays. Nous avons tous me semble-t-il été impressionnés par la qualité de nos interlocuteurs syndicalistes japonais. A aucun moment les stéréotypes véhiculés trop souvent sur un syndicalisme "maison", courroie de transmission des ordres et des pensées des dirigeants d'entreprise ne nous a semblé avoir un quelconque fondement (ceci n'est évidemment pas le cas du syndicalisme officiel coréen). Nous avons simplement rencontré de vrais syndicalistes, mais aussi des dirigeants d'entreprise qui reconnaissent que l'action syndicale concoure efficacement y compris dans sa dimension protestataire, à l'efficacité de l'entreprise. Concrètement cela se traduit par le fait que l'action syndicale n'est pas un handicap dans la carrière d'un individu ; elle est au contraire considérée comme un "plus" "révélateur d'ouverture d'esprit, d'intérêt pour l'ensemble des aspects de la vie de travail" (ces paroles nous

ont été dites par l'un des dirigeants de la Société Hitachi... ancien responsable syndical). Puisque le Japon est toujours à la mode, puisque l'on continue à importer ses méthodes de gestion et ses cercles de qualité, pourquoi au fond ne pas emprunter encore un peu plus : la conception de la place et du rôle de la fonction syndicale dans l'entreprise.

COMPETITIVITE DES ENTREPRISES ET MANAGEMENT

par René TIJOU
(R N U R)

Ma contribution à cette mission reste dans le droit fil de ce qu'elle a pu être lors du précédent voyage, à savoir un regard d'industriel sur des entreprises performantes dans une tentative de lecture socio-économique de leur fonctionnement. En d'autres termes, je me suis attaché à identifier quelques options caractéristiques, retenues par ces entreprises dans le domaine du management et de la gestion des hommes et de nature à éclairer leurs performances économiques.

Encore s'agissait-il de donner une certaine perspective à ces options en tentant de les raccorder à diverses données sociologiques ou culturelles, ne serait-ce que pour corriger certains clichés.

A ceci, il convient d'ajouter deux remarques liminaires en apparence évidentes, mais qui méritent d'être rappelées :

- Quelle que soit la qualité du travail documentaire préparatoire, un voyage de 10 jours dans le Sud-Est asiatique ne peut apporter beaucoup plus qu'un aperçu physique des choses -mais c'est déjà important- contribuant à nourrir un ensemble d'impressions fortes, au mieux à situer quelques points de repère.

- Comme le souligne Olivier Bertrand, nous avons visité deux pays très différents :

Relativement bien informés sur le Japon, nous nous sommes surtout attachés à approfondir certains mécanismes de management ou de gestion des ressources humaines.

Sur la Corée, nous ne disposons par contre que d'informations limitées et souvent très globales (la croissance par exemple). Notre interrogation était donc plus ouverte : de ce repositionnement économique de la Corée ressort-il un système de management culturellement intégré sur lequel, à l'instar du Japon, pourrait reposer la compétitivité du secteur industriel ?

LA COMPETITIVITE JAPONAISE

**Une démarche de progrès continu -une cohérence du management-
l'implication totale des hommes.**

Je limiterai mon propos à un éclairage sur trois aspects du management japonais :

- la qualité
- le niveau de formation et le système de qualification
- la structure d'encadrement.

La qualité : une véritable institution

La salle de conférences du JUSE*, avec ses deux portraits en pied des Professeurs Deming et Juran, donne bien de la qualité japonaise l'image qu'elle vise à être : celle d'une véritable institution.

Son Président ne s'en défend d'ailleurs pas : les cercles de qualité se comptent par centaines de milliers et gagnent progressivement le secteur des services, voire de l'administration. Le prix Deming, délivré aux entreprises en

*JUSE : Union of Japanese Scientists and Engineers

pointe en ce domaine est très prisé en tant qu'élément contribuant à renforcer l'image de marque. D'ailleurs, ce prix s'internationalise et l'on pourrait imaginer qu'à terme, le label qualité des produits fabriqués dans le monde entier serait délivré par une autorité japonaise...

Le JUSE vise encore plus haut : élever la qualité au rang des valeurs de la société japonaise. Quel décalage par rapport à la vie de tous les jours dans les quartiers populaires de Tokyo avec ses embouteillages, ses files d'attente, son urbanisme mal maîtrisé...

Il me paraît difficile, dans ce cadre, d'admettre quelque forme de reconnaissance d'un modèle japonais de la qualité.

Et pourtant, la qualité des produits japonais dans leur ensemble n'est pas contestable. Sur certains créneaux, il nous reste encore bien des progrès à réaliser pour atteindre leur niveau.

Sans nul doute, plusieurs points forts des entreprises japonaises y contribuent-ils.

- Tout d'abord, une culture client par différence avec une culture de "production" telle qu'elle a pu se développer dans nos sociétés occidentales.
- Il me semble qu'il faut voir là une sorte de rationalité dans le comportement japonais qui le conduit, sur un plan pratique, à produire "utile", donc en s'attachant à satisfaire le point de vue de l'utilisateur.
- Sans doute également le rythme de développement particulièrement rapide de l'industrie japonaise a-t-il contribué à renforcer cette culture "client" en amenant les entreprises à une écoute permanente, à une prospection systématique du marché, à l'affinement de ses méthodes de marketing et autres enquêtes d'opinions des consommateurs.

- Egalement un souci permanent de la conformité du travail par rapport au cahier des charges et ce à tous les stades du développement d'un produit. Discipline individuelle et collective certes, mais également -c'est une hypothèse- le fait que l'innovation industrielle est relativement récente et que l'industrie japonaise s'est en partie développée sur un modèle de "reproduction" et donc de conformité.
- Enfin, l'implication, la responsabilisation du personnel à tous les niveaux et la volonté de celui-ci d'améliorer ce qu'il fait au jour le jour. Ainsi, chez Toyobo, chaque responsable doit répondre en permanence de deux objectifs de progrès : lorsque l'un d'eux est atteint, il doit s'en fixer un nouveau. Dans une autre entreprise, visitée, un ouvrier était appelé à discuter avec un client qui, en l'occurrence, avait acheté un centre d'usinage. Dans cette même entreprise, les ouvriers sont fréquemment interrogés par le bureau d'études qui les fait réagir sur les solutions envisagées.

Implication et responsabilisation dépassent donc très largement les cercles de qualité. Ces derniers -dont certains spécialistes rappellent qu'ils ont été mis en place en tant que révélateurs du climat social et des dysfonctionnements à une époque particulièrement tendue du développement de l'industrie japonaise- apparaissent en fait comme des manifestations en groupe, ce qui est habituel du Japon, de cette volonté de progrès continu encouragée au niveau individuel.

NIVEAU DE FORMATION ET SYSTEME DE QUALIFICATION

Alors qu'on parle en France d'amener 80 % d'une classe d'âge au niveau du Bac, les japonais avancent le chiffre de 90 à 95 % de jeunes poursuivant des études secondaires complètes.

Il me semble que l'analyse du système éducatif japonais, non pas seulement sous l'angle de son organisation et de ses programmes, mais également sous celui de son articulation avec le monde économique, mériterait une mission d'approfondissement spécifique.

Pour ce qui nous concerne, nous avons simplement pu observer au travail des jeunes Bac + 2 ou Bac + 3 dans des fonctions d'ouvriers de fabrication. Et cela est tout de même riche d'enseignement si l'on veut bien considérer que les modes physiques d'organisation du travail ne sont pas si éloignés de ceux que l'on trouve dans nos entreprises.

Le "vécu" au travail semble cependant différent car la qualification n'est pas uniquement le fait de la complexité d'une série de tâches à exécuter et définies a priori, mais repose bien plus sur une capacité d'intervention dans un environnement professionnel donné.

Le travail en lui-même peut être très simple. En grande série, on s'attache d'ailleurs à le simplifier (ex. des Poka-Yoke, c'est-à-dire de détrompeurs visant à éviter une erreur de choix de pièce, de sens de montage...) ; par contre, l'ouvrier est très largement impliqué dans des tâches de contrôle, d'entretien, d'approvisionnement, de préparation... tâches dites périphériques dans nos modes d'organisation. L'ouvrier est par ailleurs sollicité et invité à mobiliser son intelligence dans la recherche de voie de progrès, toute solution étant renvoyée au collectif de travail, notamment au travers des cercles de qualité.

C'est vraisemblablement le point fort du management japonais, qui explique une bonne part de la compétitivité des entreprises nippones. Ceci semble d'ailleurs de plus en plus admis.

Ce mode de management, dans son principe, est transposable à nos propres entreprises et répond pour partie à nos propres interrogations sur l'intégration de jeunes qualifiés dans nos systèmes de fabrication.

Se pose naturellement complémentirement la question de l'évolution de carrière de ces jeunes.

On connaît bien l'importance de l'ancienneté dans le système de rémunération japonais. Par contre, le schéma général de classification est peut-être moins connu.

Le système Toyobo présenté dans ce rapport et proche de celui de Toyota en est un bon exemple. L'ensemble des qualifications est regroupé en sept grades (7 étant le plus bas), chacun d'eux comprenant un ou deux échelons. Un ouvrier peut ainsi progresser du niveau 7 au niveau 5 et, par le biais de l'ancienneté et du bonus (salaire au mérite), bénéficier d'une rémunération comparable à celle d'un ingénieur en cours de carrière de niveau 3 par exemple. Précisons également qu'un jeune diplômé débute fréquemment comme ouvrier, mais bénéficie d'un rythme d'évolution accéléré. Précisons enfin qu'à âge et mérite comparables, l'écart des salaires entre un ouvrier et un manager est dans le rapport de 1 à 3 ou 4.

Il s'agit là simplement d'un exemple, mais qui a permis jusqu'à présent aux entreprises japonaises, où la mobilité reste très faible, d'offrir une perspective de carrière à des jeunes de bon niveau de qualification.

LES STRUCTURES D'ENCADREMENT

Selon la lecture qu'on en fait, les structures d'encadrement des entreprises japonaises apparaissent comme relativement légères -ce qui semblerait cohérent avec le niveau de qualification des ouvriers- ou au contraire particulièrement développées.

A partir de ce que nous avons vu, il me semble que deux réalités se confondent :

. l'une objective et sans doute amplifiée par le maillage de l'industrie japonaise, c'est-à-dire la multiplication du nombre d'entreprises juridiquement autonomes, et qui débouche sur l'existence d'une ligne hiérarchique relativement structurée : de 6 à 7 niveaux entre l'ouvrier et le directeur dans des usines de quelques centaines de personnes ;

. l'autre qui traduit un fonctionnement beaucoup plus "intégré". Ainsi, chez Mori-Seiki, les agents de maîtrise de 1er niveau, et dans certains cas de 2ème niveau, exercent normalement une activité productive. Leur statut repose en fait sur une reconnaissance de leader de groupe, ce qui -à l'instar d'un capitaine d'équipe de football- leur confère un rôle permanent de régulation et de mise en cohérence, mais ne les fait intervenir statutairement que dans des cas bien particuliers (dysfonctionnements, conflits...).

L'ENVOLEE COREENNE : UNE TECHNOLOGIE DE MOINS DE 10 ANS - UNE STRATEGIE D'ALLIANCE - UNE INDUSTRIE A DEUX VITESSES.

Lors de nos contacts et visites en Corée, nous n'avons pas effectivement observé un style particulier de management que l'on pourrait associer au rythme actuel de développement de ce pays et aux résultats qu'il enregistre sur certains créneaux.

On pourrait donc en rester à la compétitivité de la main-d'oeuvre (2 700 à 3 500 heures travaillées par an pour un salaire mensuel ouvrier de 3 500 à 4 300 F/mois) pour expliquer en lui-même ce que d'aucuns appellent le miracle coréen.

Il s'agit indéniablement d'un facteur déterminant et, malgré une tendance générale au rattrapage vis-à-vis des pays industrialisés, il reste encore de la marge.

Aussi, avec une croissance à deux chiffres, peut-on faire un pronostic sur la Corée en tant que deuxième Japon ?

Ce que nous avons vu en Corée est effectivement troublant :

A la fois un pays en voie de développement, avec un niveau de consommation encore faible et sur des produits de qualité discutable.

Et puis des entreprises petites, moyennes ou plus grandes, aujourd'hui très compétitives du fait du coût de la main-d'oeuvre et de la durée du travail, mais dont on voit qu'elles ont maîtrisé pour l'essentiel le métier de base à partir de technologies qui n'ont pas plus de 10 ans d'âge en moyenne.

Des entreprises qui se sont engagées dans un processus accéléré d'apprentissage, soutenu par un programme éducatif national particulièrement ambitieux.

S'il faut laisser aux experts la responsabilité du pronostic de développement économique de la Corée, on ne peut cependant ne pas compter avec elle.

Actuellement positionnée dans un rapport privilégié :

Japon : fournisseur - U.S.A. : client

la Corée vise la Chine comme cible principale et l'Europe, bien que saturée, au travers de ses pays les moins développés et sur des produits de bas de gamme.

Pays engagé dans un processus complexe de démocratisation, confronté à un problème important de restructuration de son économie, d'évolution des structures d'emplois et des qualifications, de développement de son système d'éducation et d'insertion de jeunes diplômés, la Corée nous intéresse - du fait même de l'ampleur des problèmes posés - par la nature des solutions qu'elle est amenée à mettre en oeuvre.

Dans ce cadre, je limiterai mon propos à deux observations :

- La première porte sur ce que l'on pourrait appeler le modèle d'apprentissage coréen : utilisée depuis 10 ans comme sous-traitant à main-d'oeuvre bon marché, la Corée a appris à copier, dans le textile en un premier temps, puis dans l'électronique grand public... à telle enseigne que la copie destinée à être commercialisée à l'étranger sous la marque du bailleur de licence est maintenant vendue en l'état (griffe comprise) sur le marché intérieur au 1/3 du prix international.

Les coréens appellent cela de la re-création, ce qui exprime un sentiment profond d'appropriation découlant d'un processus d'apprentissage.

Dans un pays sans tradition industrielle, sans dispositif d'enseignement technique national, l'entreprise devient naturellement un terrain privilégié d'apprentissage. Nous n'avons pu visiter de grandes entreprises, compte tenu des troubles sociaux. Par contre, dans les petites entreprises, on peut observer une pratique spontanée de compagnonnage et d'apprentissage sur le terrain. Nul doute que, si l'on passe beaucoup de temps dans les entreprises en Corée, on y apprend aussi beaucoup.

Il est de ce point de vue peu vraisemblable que les entreprises coréennes s'orientent vers la "taylorisation" de leur organisation.

Gageons qu'elles iront plus vraisemblablement vers un système de polyvalence et de professionnalisation de la main-d'oeuvre.

Il me semble que d'ores et déjà, la souplesse de fonctionnement des entreprises coréennes, liée à cette polyvalence, est un facteur important de compétitivité.

- Ma seconde observation concerne ce qu'il nous a été donné d'apprécier du mode de management coréen :

Beaucoup de similitude avec le Japon, avec une volonté de faire participer le personnel, mais dans un cadre beaucoup moins institutionnalisé. La ligne hiérarchique est également très structurée (5 niveaux entre ouvrier et Directeur dans une usine de 125 personnes). Par contre, à une hiérarchie aussi lourde ne correspond pas une division des tâches très poussée. Je ferai plutôt l'hypothèse qu'elle constitue de fait une sorte d'encadrement pédagogique naturel et qu'elle doit favoriser une meilleure réactivité de l'entreprise en cas de problèmes importants. Par ailleurs, comme nous l'indiquait un responsable, l'encadrement doit jouer un rôle d'anticipation dans le cas d'une détérioration du climat social.

On parle en effet également beaucoup en Corée de consensus en tant que principe d'adhésion aux grands objectifs de l'entreprise, ce qui doit permettre d'éviter tout affrontement collectif. Le manager a un rôle permanent d'explication et de communication à jouer dans la recherche de ce consensus. Il en répond d'ailleurs devant sa propre direction, un conflit collectif pouvant lui être renvoyé comme une difficulté majeure à assumer sa charge.

QUELLES CONCLUSIONS ?

Il reste de cette mission un sentiment profond d'avoir été dans un monde très différent du notre, duquel il serait vain de prétendre tout expliquer et encore moins de vouloir tout transposer.

Je retiendrai de la Corée l'image paradoxale d'un pays ouvert sur le monde, en recherche permanente d'alliance industrielle et dans une attitude systématique d'auto-apprentissage.

Sur un plan strictement industriel, et sans préjuger de l'évolution du contexte politique et macro-économique, la Corée dispose aujourd'hui d'un réel potentiel de développement et bénéficie largement de l'expérience de son voisin, le Japon, dont on peut comprendre par ailleurs qu'elle veuille lui démontrer qu'elle est capable de faire jeu égal avec lui sur certains créneaux.

Concernant le Japon, je me suis limité à quelques remarques qui convergent d'ailleurs largement avec celles formulées par d'autres missions.

Il me semble que nous devons nous garder d'une référence trop directe au Japon dans la conduite de notre propre stratégie de développement et de progrès, ce qui est sans doute déjà un peu trop le cas.

Par contre, subsistera de cette mission un très fort sentiment de cohérence dans le fonctionnement des entreprises japonaises et une formidable capacité à mobiliser l'intelligence de tout le personnel.

Ce sont là vraisemblablement les deux points forts à retenir et qui doivent nous conforter dans le renforcement des nombreuses actions que nous avons déjà engagées en ce sens.

A N N E X E S

Annexe 1

PARTICIPANTS A LA MISSION

Mme D. BLONDEL, Directeur du CEREQ

Mme F. PIOTET, Secrétaire confédéral, CFDT

M. P. BERGOUGNAN, Directeur du Personnel et des relations sociales, Avions Marcel Dassault

M. O. BERTRAND, Chargé de la Mission des Liaisons Internationales et des stages, CEREQ

M. J.P. CHAFFIN, Président de la Fédération de la métallurgie CFE/CGC, Président de l'Union nationale interprofessionnelle des Cadres et Ingénieurs

M. J.N. CHEVREAU, Directeur du Service de la formation, Compagnie Saint-Gobain

M. J.F. GERME, Adjoint au directeur du CEREQ

M. P. HARTER, Directeur du personnel et des Relations sociales, automobiles Peugeot, usine de Mulhouse

M. C. LATTES, Directeur de la Division équipement, Avions Marcel Dassault

M. P.L. MARGER, Directeur du Centre départemental des sciences, techniques et Industries du Val d'Oise

M. R. TIJOU, Directeur de la Formation et du développement social, Régie Nationale des Usines Renault

Annexe 2

PROGRAMME DE LA MISSION

a) Corée du sud

- 1er Septembre

Rencontre avec M. Marlaud, Conseiller Culturel et de Coopération Scientifique et Technique.
Visite au Korean Vocational Training Agency.
Rencontre avec M. Videau, SOGEKO (Korean French Banking Corporation).

- 2 Septembre

Rencontre avec M. Bonnay, Soletanche.
Visite au Korean Economic Development Institute.
Visite au Korea Productivity Center.
Rencontre avec l'Ambassade de France et ses conseillers.

- 3 Septembre

Visite au siège de l'entreprise Daewoo.
Rencontre avec les dirigeants de la Federation of Korean Trade Unions
Visite de l'entreprise Silla.

- 4 Septembre

Visite de l'entreprise Tae Il
Visite du Centre de formation du SMIPC
Rencontre avec M. Holder, programme d'échanges France - Corée.

b) **Japon**

- 7 Septembre

Rencontre avec les dirigeants de la Fédération patronale (Kaïdanren) de la région du Kansai (Osaka).
Rencontre avec les dirigeants de l'entreprise Toyobo.

- 8 Septembre

Visite de l'entreprise Mori-Seiki à Nara.

- 9 Septembre

Visite de l'entreprise Aioi Seiki à Osaka.

- 10 Septembre

Visite à l'Association des scientifiques et ingénieurs (JUSE), Tokyo.
Rencontre avec les dirigeants de la Fédération syndicale Sohyo.

- 11 Septembre

Rencontres avec des dirigeants de l'entreprise Mitsubishi, avec le représentant des AGF à Tokyo et avec M. Grout, attaché scientifique à l'Ambassade de France.

Annexe 3

QUELQUES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Corée du sud

Adda J., Les stratégies d'industrialisation des nouveaux pays industrialisés, *Echanges et projets*, n°48, décembre 1986.

Aroyo Ph., Schwob T., Corée du sud : Un développement extravert par les pouvoirs publics, *Observations et diagnostics économiques, Revue de l'OCDE*, janvier 1986.

Asserad G., Wang N., La Corée du sud : l'autre face d'un miracle économique, *Institut syndical de recherches économiques et sociales*, n°11, janvier 1987.

Beaufils V., La rage coréenne, *L'expansion*, 10-23 octobre 1986.

Bénabou R., La Corée du sud ou l'industrialisation planifiée, *Economie prospective internationale*, n°10, 2è trimestre 1982.

Bureau d'informations et de prévisions économiques (BIPE). Le Japon et la Corée du sud en 1992, 1987.

Chang S.-M., Challenges of technological changes on technical education, Korean - German - Symposium on technological development and vocational education and training, Kyunh Hee University, november 1986.

Corée : La joint venture, pas l'aventure, *Tertiel*, n°12, mars 1986.

Corée du sud : L'industrie peut supporter les hausses de salaires, *Le Monde*, 25 août 1987.

Daewoo vs Hyundai, *Business week*, 15 décembre 1986.

Education in Korea, A brief outline, Ministry of Education, Seoul, 1986.

Educational indicators in 1986, Ministry of Education, Seoul, 1987.

Far Eastern Economic Review, An Education hell, 15 January 1987.

Gank A., **La montée de la Corée dans l'électronique mondiale**, IREP, Grenoble (mimes), 1984.

Ikonicoff M., **Trois thèses erronées sur l'industrialisation du Tiers Monde, Tiers monde**, avril-juin 1987 et **Problèmes économiques**, 12 août 1987.

Jang S.-H., **Understanding Korean management style**, Korea Business World, march 1986.

Jang S.-H., **Company training in Korea**, Korea Business World, march 1986.

Judet P., **Les nouveaux pays industriels. Economie et humanisme/Les éditions ouvrières**, Paris, 1986.

Kang M.-S., Im C.-S., **The current status and the prospect of vocational education and training in the Republic of Korea**, Korean Educational Development Institute, Séoul, 1983.

Kim S., **In service training as an instrument for the development of human resources in Korea**, Kyung Hee University/Centre de développement de l'OCDE, 1987.

Kim S.-K., **Labor relations and minimum wage**, Kyung Hee University, Seoul, 1987.

Kim Y.-B., **Positive efforts on human resource development for industrialization in Korea**, Japan industrial relations research association, Japan Institute of labor, Tokyo, 1985.

Kim Y.-C., **Educational contribution to the economic development in Korea**, Korean educational development Institute, Seoul, 1986.

Korea year 2 000 : prospects and issues for long term development, Korea Development institute, Seoul, 1986.

Korean Education 2 000, Korean Educational Development Institute, 1985.

Labour laws of Korea, Ministry of Labour, Seoul, 1986.

Lanzarotti M., **L'industrialisation en Corée du sud : une analyse en sections productives**, Tiers Monde, T XXVII, n°107, juillet-septembre 1986.

Lee K.-W., **Human resources planning in the Republic of Korea, Improving technical education and vocational training**, World bank staff working papers, n°554, Washington, 1983.

Lorin de Reure I., **La Corée du sud : une économie au défi**, Economie et humanisme, n°275, janvier-février 1984.

Lorot P., Schwob T., **Singapour, Taïwan, Hong-Kong, Corée du sud, Les nouveaux conquérants ?**, Hatier, Paris, 1986.

Mc Ginn N., Snodgrass D., Kim Y.-B., Kim S.-B, Kim Q.-Y. **Education and development in Korea**, Harvard University Press, Cambridge (Mass), 1980.

Monde (Le)., L'Amérique et les quatre dragons, 27 novembre 1987.

Major statistics of Korean Economy, Economic Planning Board, Seoul, 1987.

Park S.-T., Les coûts du progrès en Corée du sud, **Projet**, n°203, 1987.

Statistical Yearbook of Education, Ministry of Education, Seoul, 1987.

The long-term prospect for educational development 1978-91, Korean Educational Development Institute, Seoul 1979(?).

Vocational training in Korea, Ministry of Labour, Seoul, 1987.

Westphal L. et al., **Korean industrial competence : Where it came from**, World bank staff working paper, Washington, 1981.

Yong S.-J., Lasserre P., La modalité de l'acquisition de technologie dans les entreprises de pays en voie de développement, **Revue française de gestion**, septembre-octobre 1982.

2. Japon

ANACT, Conduite de projet industriel, l'expérience du Japon, **Lettre d'information de l'ANACT**, n°116, février 1987.

Berque A. (sous la direction de), **Le Japon et son double**, logiques d'un auto portrait, Masson, Paris, 1987.

Bertrand O., Automatisation industrielle et "miracle japonais" **Formation emploi**, n°1, janvier-mars 1983.

Bertrand O., Noyelle T., L'impact des transformation des services financiers sur le travail les qualifications et la formation, **Formation emploi**, n°17, janvier-mars 1987.

Caplan B., La rançon du succès : l'économie japonaise face aux problèmes soulevés par ses excédents commerciaux et financiers, **Problèmes économiques**, n°2 027, 3 juin 1987.

Economist (The), A yen to employ the jobless, 12 september 1987.

Education in Japan. A brief outline, Ministry of Education, Science and Culture, Tokyo, 1986.

Gerbeno P., **Budget recherche et développement dans l'industrie automobile au Japon**, Service scientifique, Ambassade de France au Japon, 1986

Grout F., **La R et D en microélectronique au Japon**, Service scientifique, Ambassade de France au Japon, 1987.

Iribarne (d') A., **Ateliers flexibles, organisation du travail et qualification**, *Revue française de gestion*, n°44, janvier-février 1984.

Ishikawa T., **Vocational training**, Japan Industrial Relations series, The Japan Institute of Labor, Tokyo, 1987.

Japanese Education to-day, US Department of education, Washington, janvier 1987.

Leclercq J.-M., **L'enseignement technique et la formation professionnelle des jeunes**, in : Politiques de formation professionnelle des jeunes à l'étranger, II : Rapports nationaux, Institut européen d'éducation et de politique sociale pour le Commissariat général du plan, 1987.

Lefournier P., **Le Japon sous le choc**, *L'expansion*, 20 mars - 2 avril 1987.

Muta H., **Education and training in Japan in the cybernetic age**, Paper presented at the 1st International Jerusalem Convention on Education, Jerusalem, 1984.

OCDE, Japon, **Etudes économiques**, Paris, novembre 1986.

Plusieurs syndicats du privé fusionnent pour créer le Rengo, *Le Monde*, 21 novembre 1987.

Saucier Ph., **La mesure du chômage au Japon une comparaison avec la France**, Travail et emploi, Décembre 1985.

Sautler Ch., **Les dents du géant**, Le Japon à la conquête du monde, O. Orban, Paris, 1987.

Shizohara M., Yanagihara T., Kim K.-S., **The Japanese and Korean experiences in managing development**, World Bank Staff Working papers n°574, Washington, 1983.

Sohyo News, **White paper on the 1987 people's spring struggle**, Tokyo, 10 février 1987.

Summary of second report of Educational Reform, National Council on Educational Reform, 1986.

Turcq D., **L'animal stratégique : l'ambiguïté du pouvoir chez les cadres japonais**, Ecole des hautes études en sciences sociales, 1985.

3. Autres rapports de mission

- Allemagne fédérale, 1987.
- Etats-Unis, 1985.
- Italie, 1986.

Reproduction autorisée à la condition expresse
de mentionner la source



Centre d'Etudes
et de Recherches
sur les Qualifications

9, RUE SEXTIUS MICHEL, 75732 PARIS CEDEX 15 - TEL. 575.62.63