Ebisu

Études japonaises

48 | automne-hiver 2012

**Naissance d'une revue féministe au Japon : *Seitō*
(1911-1916)**

L'emploi des seniors au Japon : un état des lieux du contexte et des pratiques

The Employment of Older Workers in Japan: an Overview of the Context and Practices

日本における高年齢者雇用—その現状と対策について—

Julien Martine

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/ebisu/671>

DOI : 10.4000/ebisu.671

ISSN : 2189-1893

Éditeur :

Institut français de recherche sur le Japon (UMIFRE 19 MAEE-CNRS), Maison franco-japonaise

Édition imprimée

Date de publication : 1 septembre 2012

Pagination : 173-199

ISSN : 1340-3656

Référence électronique

Julien Martine, « L'emploi des seniors au Japon : un état des lieux du contexte et des pratiques », *Ebisu* [En ligne], 48 | automne-hiver 2012, mis en ligne le 03 avril 2014, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/ebisu/671> ; DOI : 10.4000/ebisu.671

L'emploi des seniors au Japon

Un état des lieux du contexte et des pratiques

Julien MARTINE *

La dernière grande réforme des retraites au Japon, intervenue en 1994, a eu pour effet de repousser l'âge d'ouverture aux pensions publiques de 60 à 65 ans. Alors que cette mesure est sur le point de connaître sa pleine application¹, le gouvernement japonais envisage une nouvelle modification de l'âge de perception des retraites. Il s'agirait, cette fois-ci, de retenir une échéance qui pourrait se situer entre 68 et 70 ans². Les discussions qui s'engagent autour d'un nouveau recul de l'âge de perception des pensions publiques remettent à l'ordre du jour aussi bien les débats portant sur la solidité du système de pension basé sur la répartition que ceux relatifs au maintien en emploi des travailleurs de 60 ans et plus.

La question de l'emploi des seniors au Japon remonte à plusieurs décennies. En effet, le Japon subit une dénatalité spectaculaire et se caractérise par le vieillissement démographique le plus avancé au monde (23,3 % de la population en 2011 a plus de 65 ans³). Depuis 2005, le taux d'accroissement naturel de la population japonaise est devenu négatif et les prévisions

* Université Paris Diderot-Paris 7.

1. La pension de base (*kokumin nenkin* 国民年金) ne sera perceptible à taux plein qu'à partir de 65 ans à compter de 2013 pour les hommes et de 2018 pour les femmes.

2. Voir *Mainichi shinbun* 毎日新聞 du 12 novembre 2011, <http://mainichi.jp>

3. Statistics Bureau, MIC (en ligne) : <http://www.stat.go.jp/english/data/handbook/c02cont.htm>

démographiques établies en janvier 2012 par l'Institut national de recherche japonais sur la population et la sécurité sociale (Kokuritsu shakai hoshō jinkō mondai kenkyūjo 国立社会保障・人口問題研究所) annoncent une perte d'environ 30 millions d'habitants d'ici 2050 (IPSS 2012). De même, le Japon détient l'un des taux d'emploi des travailleurs de la tranche d'âge des 55-64 ans les plus élevés des pays de l'OCDE (OCDE 2011).

Dans cet article, nous nous proposons de dégager les principaux facteurs explicatifs de ce particularisme en matière d'emploi des seniors, avant d'exposer les conditions du maintien en emploi des travailleurs âgés à travers l'analyse des pratiques développées par les entreprises de ce pays. Pour cela, nous nous basons principalement sur l'exploitation de la presse spécialisée, mais également sur les propos de certains interlocuteurs dans le cadre d'entretiens réalisés en 2009-2010.

I. Japon : un environnement socio-juridique incitatif à l'activité professionnelle des seniors

Un ensemble de facteurs peuvent concourir à favoriser la longévité professionnelle des travailleurs en sécurisant leur emploi en fin de carrière. À ce titre, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises semble jouer un rôle crucial. Deux réalités se détachent, chacune pouvant avoir une influence décisive sur le maintien des seniors en activité. D'une part, le contexte socioculturel japonais peut expliquer certains comportements, aussi bien chez les employeurs que chez leurs employés. D'autre part, le cadre légal de l'emploi et de la protection sociale en vigueur dans ce pays incite au prolongement de l'activité chez les seniors.

1. Spécificité socioculturelle japonaise et emploi des seniors

Le particularisme du Japon en matière d'emploi des seniors tiendrait selon certains à l'existence d'un ensemble de valeurs et de croyances, fortement ancrées dans le corps social de ce pays. Ces valeurs inciteraient au vieillissement actif des personnes. Selon l'approche culturaliste, l'éthique du travail propre au peuple japonais serait l'une des influences les plus décisives. D'autres approches insistent sur le rôle qu'exerce la pression sociale incitant au « vieillir utile ».

1.1. Le choix du vieillissement actif

Une idée fréquemment reprise dans les écrits sur le Japon insiste sur la place centrale occupée par le travail dans ce pays. Les partisans des thèses culturalistes ne manquent jamais de rappeler ce facteur explicatif de l'ardeur des Japonais au travail (Nakane 1970). Dans une tradition nationale qui sacralise l'effort, on peut s'attendre à ce que les travailleurs veuillent naturellement conserver une activité professionnelle jusqu'à un âge avancé. Les Japonais âgés afficheraient une attitude positive à l'égard de l'activité professionnelle, comme le font apparaître différentes études. Ainsi, Fujimura (2000) rapporte les résultats de l'enquête de 1998 effectuée par l'Association pour la promotion de l'emploi des seniors (Kōnenreisha koyō kaiatsu kyōkai 高年齢者雇用開発協会), un organisme associé au ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (Kōsei rōdōshō 厚生労働省). L'enquête rapporte que seulement 14 % des hommes et 20 % des femmes souhaitaient s'arrêter de travailler à l'âge de la retraite obligatoire, 60 ans.

Plus nombreux étaient les répondants à se fixer une limite maximale, celle de 65 ans (30 % des hommes et 15 % des femmes). Très révélatrice, également, est l'enquête menée par le cabinet du Premier ministre en 2005, procédant à une comparaison internationale sur l'âge souhaitable de la retraite : 32 % des Japonais répondirent « 70 ans », alors que cette limite ne fut retenue que par 14,4 % des Américains, 4,6 % des Français et 2,4 % des Allemands (Kajitani 2008). On y apprend aussi que 37 % des hommes et 41 % des femmes au Japon envisageaient de prolonger leur activité professionnelle « tant qu'ils en seraient aptes ».

1.2. La pression sociale en faveur d'un vieillissement actif

Les représentations qu'une société se forge de ses travailleurs âgés conditionnent, en partie, leur maintien en activité. En Europe, où l'âgisme a longtemps prévalu, les individus vieillissants, dans la plupart des pays, ont été écartés du marché de l'emploi (Guillemard 2003). Si, au Japon, le taux d'activité des seniors reste élevé, il ne semble pas que cela soit, pourtant, la conséquence d'une perception particulièrement positive de l'âge. Les travaux des sociologues montrent, en effet, une dégradation progressive de l'image des seniors, qui s'est accélérée avec l'industrialisation (Wada 1997). Traditionnellement, la personne âgée occupait une place et des fonctions dans une société de type agraire, bénéficiant d'une considération certaine

et jouissant d'une image positive (Benedict 1995)⁴. L'industrialisation massive qu'a connu le Japon dans les années 1960, qui s'est accompagnée d'un affaiblissement de la place du secteur agricole et d'une nucléarisation de la famille avec un relâchement de la solidarité familiale, a entraîné une marginalisation de la personne âgée. Cette évolution s'est trouvée accélérée par le développement du système de protection sociale dans les années 1970, marquant le passage de la prise en charge des anciens de la sphère familiale à la sphère publique (Wada 1997). On note à cette époque une transformation sémantique pour qualifier les personnes âgées. Autrefois désignées par l'expression honorifique *otoshiyori* お年寄り, les personnes âgées se voient qualifiées, selon la terminologie plus administrative, de *kōreisha* 高齢者. L'individu vieillissant serait perçu, désormais, comme un fardeau, un poids pour la collectivité en raison des dépenses engagées pour son entretien.

Mais contrairement à ce qui s'est passé dans certains pays développés, au Japon cette altération de la perception du vieillissement s'est accompagnée d'une pression sociale incitant les travailleurs âgés à se prendre en charge. Cette idée a trouvé sa traduction dans le concept de « vieillir utile » : il s'agit pour la personne concernée de « travailler le plus longtemps possible, pour contribuer le plus longtemps possible et ne pas tomber dans la catégorie des assistés » (Estienne 1996 : 87). Cette vision se retrouve dans la politique publique de protection sociale qui prend le contre-pied d'une culture de la préretraite (Guillemard 2003).

La pression sociale se manifeste dans bien d'autres circonstances et de bien d'autres manières. Évoquons la loi de 1963 sur l'action sociale publique en direction de la vieillesse, qui met à la charge des personnes âgées la responsabilité de s'efforcer de participer aux activités sociales en profitant de leur connaissance et de leur expérience (Guillemard 2003). De leur côté, les

4. On peut évidemment nuancer cette vision en invoquant une coutume japonaise qui aurait consisté à abandonner dans la montagne les personnes âgées devenues improductives. Toutefois cette pratique, qui nous est rapportée dans des contes japonais tels que « Ubasute yama » (姥捨て山) ou encore à travers le roman de Fukazawa Shichirō 深沢七郎 *La Ballade de Narayama* (*Narayama bushi kō* 檜山節考), de 1956, qui a inspiré deux films, l'un en 1958 par Kinoshita Keisuke 木下恵介 et l'autre en 1983 par Imamura Shōhei 今村昌平, ne doit pas, à notre avis, être interprétée comme étant la règle, mais plutôt comme une pratique exceptionnelle qui a pu se produire chez des paysans pauvres, dans des périodes de famine qu'a traversées autrefois le Japon.

employeurs interrogés lors de nos recherches de terrain témoignent de cette pression sociale ressentie par leurs employés. Ils rappellent le vieux dicton populaire selon lequel « qui ne travaille pas ne mange pas » (*hatarakazaru mono kuu bekarazu* 働かざる者食うべからず). Ils font également référence au sentiment de honte que peut éprouver un individu à se dispenser de travailler alors qu'il en est encore capable. De même, une croyance très prégnante dans le corps social commande à l'individu vieillissant de rester actif, si possible dans le travail, pour conserver la santé physique et psychologique et entretenir son dynamisme. Enfin, l'emploi assure un complément de revenus permettant aux personnes âgées de financer certains extras (tels que les cadeaux aux petits enfants) qui jouent un rôle important dans leur vie sociale.

Cette approche par la spécificité culturelle n'est pas sans intérêt. Mais une autre dimension de l'environnement permet d'aller au-delà de cette vision culturaliste, notamment celle du cadre légal et des systèmes de protection sociale en vigueur.

2. Le cadre légal de l'emploi et de la protection sociale

Les politiques publiques d'emploi et les systèmes de protection sociale en vigueur dans les États peuvent être interprétés comme autant de pressions, au sens de la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell 1983), qui peuvent agir sur le maintien en emploi et la gestion des travailleurs seniors. C'est par la présence ou l'absence de certains dispositifs d'aide, de mécanismes de compensation, qu'une politique publique se révélera propice ou non au vieillissement actif (Guillemard 2003).

Parmi les quatre configurations que décrit Esping-Andersen (1997), le Japon représenterait un modèle hybride d'État-providence, c'est-à-dire empruntant ses traits distinctifs aux trois grands types idéaux en la matière : le modèle social-démocrate, le modèle continental et le modèle libéral anglo-saxon. Interventionniste sur le marché du travail où il protège les actifs vieillissants en facilitant leur intégration et leur réintégration, son régime de protection sociale est peu développé, mais vise à favoriser une réinsertion rapide sur le marché du travail.

2.1. Une politique publique d'emploi qui encourage le maintien en activité des seniors

Les auteurs soulignent, unanimement, que la réponse apportée par l'État japonais aux contraintes de son environnement démographique se concrétise dans une politique publique volontariste tendant à favoriser la prolongation de la vie professionnelle (Seike 1998 ; Guillemard 2003 ; Conrad *et al.* 2008). Au fil des années, le corpus législatif destiné à protéger et à promouvoir l'emploi des seniors n'a cessé de s'élargir.

La première initiative, adoptée en 1971, prévoit des quotas de travailleurs de plus de 45 ans. Une seconde mesure en 1973 incite les employeurs à reporter à 60 ans l'âge de la retraite obligatoire, traditionnellement fixé à 55 ans, dans le but de le faire coïncider avec celui du droit à perception des pensions publiques⁵. Une mesure à caractère contraignant, en 1976, impose un quota de 6 % de travailleurs de plus de 55 ans dans toutes les entreprises. En 1978, un dispositif de subventions est mis en place pour encourager les entreprises à embaucher des travailleurs de la tranche d'âge 55-64 ans.

La loi sur la « stabilisation dans l'emploi des travailleurs âgés » (*Kōnenreisha tō no koyō no anteī tō ni kansuru hōritsu* 高齢者等の雇用の安定等に関する法律) de 1986 offre un cadre d'action à la politique gouvernementale, sans recourir à la coercition. Elle demande aux entreprises du secteur privé de retarder l'âge de départ à la retraite des salariés à 60 ans ou plus, faisant bénéficier de subventions celles qui accepteraient d'agir dans ce sens. Un amendement à cette loi, promulgué en 1998, fit de cette orientation publique une obligation pour les employeurs. Une étape supplémentaire est franchie par l'adoption d'un nouvel amendement, en 2004, qui oblige les entreprises à mettre en place un système de prolongement de l'emploi jusqu'à 65 ans (*keizoku koyō seido* 継続雇用制度), et ce avant le 1^{er} juin 2006.

Pour satisfaire à cette obligation, les employeurs pouvaient choisir entre trois options : le maintien de l'âge de la retraite obligatoire à 60 ans tout en donnant la possibilité de rester jusqu'à 65 ans (*koyō enchō seido* 雇用延長制度), le report à 65 ans de l'âge de la retraite obligatoire (*teinen enchō* 定年延長),

5. La réforme des retraites publiques de 1954 prévoyait le recul de l'âge d'ouverture aux pensions publiques de 55 à 60 ans pour les hommes à l'échéance de 1973.

ou la renonciation à un âge de retraite obligatoire (*teinen haishi* 定年廃止). Ce nouveau régime de l'emploi s'inscrivait dans le sillage de la réforme des retraites publiques de 1994, qui prévoyait le recul progressif, de 60 à 65 ans, de l'âge d'ouverture aux pensions publiques (*kokumin nenkin* 国民年金), au cours de la période 2001-2013 pour les hommes et 2006-2018 pour les femmes.

L'amendement de 2004 à la loi sur la stabilisation dans l'emploi des travailleurs âgés prévoyait également l'obligation pour tous les employeurs de transmettre au ministère en charge du travail, au 1^{er} juin de chaque année, leur situation par rapport à l'emploi des seniors. Il donne ainsi aux pouvoirs publics un outil de contrôle supplémentaire. L'information requise concerne aussi bien les régimes de maintien en activité que le niveau d'emploi de cette catégorie de travailleurs.

Cette politique volontariste de promotion de l'emploi des seniors, essentiellement incitative, était assortie d'un dispositif de subventions publiques destiné à la fois à accroître les possibilités d'emploi et à maintenir en activité des travailleurs âgés. À ce titre, des aides sont offertes aux entreprises qui maintiennent leur personnel senior en activité, qui facilitent la recherche d'un nouvel emploi à leurs salariés arrivant à l'âge de la retraite obligatoire, ou encore qui acceptent d'embaucher des retraités du secteur public. En outre, une allocation pour la poursuite de l'activité des seniors (*kōnenreisha koyō keizoku kyūfukin* 高齢者雇用継続給付金) est versée aux travailleurs qui poursuivent une activité au-delà de 60 ans. Le montant de cette aide varie en fonction de la réduction de salaire que connaît le travailleur par rapport à celui qu'il percevait à ses 60 ans. Elle peut atteindre 15 % du salaire lorsque celui-ci a été réduit à 61 % ou moins du salaire de référence (Hello Work 2012). De même, un système de cumul emploi/retraite (*zai-shoku rōrei nenkin seido* 在職老齢年金制度) permet à ceux qui le souhaitent de poursuivre une activité tout en percevant leur pension vieillesse. Cette mesure prévoit le reversement des pensions à taux plein dans la mesure où le montant cumulé de ces dernières avec les revenus (salaire + primes) ne dépasse pas 280 000 yens par mois. Pour les personnes âgées de 60 à 64 ans, si le cumul excède le seuil de référence, la moitié de la part excédante est retenue sur les pensions. Il est à préciser que cette règle ne s'applique plus au-delà de 65 ans et que, dans tous les cas de figure, le seuil maximal de cumul ouvrant droit au versement d'une pension a été ramené à 460 000 yens depuis 2011 (Kōsei rōdōshō 2011).

2.2. Un régime de protection sociale qui pénalise l'inactivité

Les travailleurs seniors sont incités à se maintenir en activité professionnelle en raison d'un régime de protection sociale qui laisse les inactifs dans une grande précarité financière. Le travail devient une nécessité vitale pour de nombreux salariés qui arrivent en fin de carrière ou qui perdent leur emploi (Casey 1997 ; Dourille-Feer 2002 ; Guillemard 2003). L'examen du système des retraites et du système d'assurance chômage nous en apporte la démonstration.

Pour mieux comprendre la situation des travailleurs japonais vis-à-vis de l'emploi, il convient de rappeler l'existence dans ce pays d'un décalage entre l'âge du départ obligatoire à la retraite, fixé à 60 ans dans la majorité des entreprises, et celui de l'éligibilité aux prestations des pensions de base (*kokumin nenkin*), qui est de 65 ans.

La faiblesse des pensions de retraites

Le régime de retraites japonais repose sur trois étages. Les deux premiers sont publics et fonctionnent selon le principe de la répartition provisionnée. Le premier niveau, le *kokumin nenkin*, correspond au régime de base obligatoire auquel toute personne doit cotiser de 20 à 59 ans, salariée ou non. Le second niveau est composé du *kōsei nenkin* 厚生年金, pour les employés du secteur privé, du *kyōsai nenkin* 共済年金 pour les fonctionnaires, et du *kokumin nenkin kikin* 国民年金基金, auquel peuvent souscrire les personnes non-salariées, comme les travailleurs indépendants ou les agriculteurs. Le dernier régime, qui regroupe les dispositifs supplémentaires facultatifs, fonctionne sur le principe de la capitalisation, sous la forme de fonds de pensions privés mis en place par les entreprises. Il regroupe le *kōsei nenkin kikin* 厚生年金基金 et le *kakutei kyūfu kigyō nenkin* 確定給付企業年金 (voir tableau 1). Après 60 ans, les salariés du privé continuent à travailler en percevant le second niveau de pension (*kōsei nenkin*) et ce jusqu'à l'âge d'ouverture légale à la pension de base (*kokumin nenkin*).

La faiblesse des pensions, qui incite de nombreux retraités à rester actifs, peut s'expliquer par plusieurs facteurs. La diminution du taux de fécondité associé à l'allongement de la durée de la vie a entraîné une augmentation de la proportion de personnes âgées (65 ans et plus) dans la population. Elle est à l'origine d'un déséquilibre important entre cotisants et bénéficiaires. La réforme des retraites adoptée le 5 juin 2004 se donne comme objectif de

combler le déficit du régime. Les dispositions prévues à cet effet ont réduit le montant des allocations versées et ont conduit à des hausses de cotisations (Dourille-Feer 2007)⁶. Cette diminution de la pension de base s'inscrirait dans une tendance à long terme et devrait donc se poursuivre durant encore une vingtaine d'années. À cela s'ajoute le fait qu'un grand nombre de personnes ont pu être embauchées avec des contrats précaires pendant la phase d'industrialisation massive du Japon dans les années 1960, sans que leurs employeurs n'aient versé de cotisations sur leurs salaires (Estienne 1999). Ces personnes connaissent aujourd'hui des niveaux de prestation très faibles.

Deux mesures introduites par la nouvelle législation de 2004 ont pourtant amélioré la situation des salariés seniors. D'une part, en supprimant la réduction de 20 % des allocations des retraités de 60 à 64 ans qui poursuivent une activité salariée. D'autre part, en permettant aux personnes de 70 ans et plus qui choisissent de rester actifs, de percevoir l'intégralité de leur pension de base et d'être exemptés de cotisations.

Tableau 1 : Régimes de retraite au Japon

Niveau 3 (privé)	Fonds de pensions des employés : <i>kōsei nenkin kikin</i> 厚生年金基金 Régime de pensions à allocations définies : <i>kakutei kyūfu kigyō nenkin</i> 確定給付企業年金
Niveau 2 (public)	Régime de pensions obligatoire des salariés : <i>kōsei nenkin</i> 厚生年金 Régime de pensions mutualisé des fonctionnaires : <i>kyōsai nenkin</i> 共済年金 Fonds de pensions national : <i>kokumin nenkin kikin</i> 国民年金基金
Niveau 1 (public)	Régime de pensions de base : <i>kokumin nenkin</i> 国民年金

6. Le montant moyen de la retraite de base (niveau 1) perçue par les Japonais est de 53 900 yens par mois. Si on ajoute à cela les autres niveaux de pensions (2 et 3), le montant moyen perçu en 2008 s'élevait à 155 345 yens par mois, ce qui représentait 49,7 % du salaire moyen des cotisants (IPSS 2011).

Le régime d'assurance chômage incitatif au retour à l'emploi

Le régime d'assurance chômage fut conçu dès le départ par le gouvernement japonais pour éviter le chômage de longue durée. Il s'appuie pour cela sur deux paramètres : une durée d'indemnisation brève et un montant d'indemnités qui demeure faible.

La révision de 2001-2002 du régime réorganise la sécurité des ressources en faveur des personnes de 45 à 60 ans. Pour les victimes des restructurations et des faillites, la période d'indemnisation s'allonge de 300 à 330 jours, tandis que cette durée est raccourcie à 180 jours pour les chômeurs « volontaires », c'est-à-dire ceux qui quittent le travail de leur propre gré ou arrivant à l'âge de la retraite (Dourille-Feer 2005). Quant au taux minimum d'indemnisation pour les 60-64 ans, il reste faible et représente 45 % du salaire au moment du départ. Les seniors sont souvent laissés dans un état d'indigence dont on attend qu'il soit incitatif à la reprise rapide du travail⁷. Ainsi au Japon les systèmes d'indemnisation du chômage encourageraient au retour à l'activité (Dourille-Feer 2005).

Cette première partie de notre étude a permis de jeter un éclairage sur la spécificité de l'environnement japonais en matière de maintien en emploi des travailleurs âgés. Nous avons souligné son caractère particulièrement incitatif, qui permet d'expliquer le fort taux de seniors en activité. On doit celui-ci aussi bien au contexte socioculturel dans lequel évoluent les entreprises qu'au cadre légal du travail et de la protection sociale qui prévaut dans ce pays. Il reste à considérer les pratiques managériales dont se sont dotés progressivement les employeurs pour maintenir leurs salariés vieillissants au

7. En réalité, les chômeurs bénéficient d'un agencement de mesures. Outre l'allocation de base, il existe trois allocations spécifiques : 1) l'allocation dite de reprise d'activité versée aux personnes indemnisées qui reprennent un emploi régulier avant d'avoir atteint le dernier tiers de la durée d'indemnisation et 45 jours au moins avant la fin ; 2) l'allocation pour étude et formation, qui couvre 80 % des frais engagés par le chômeur dans une formation agréée par le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales ; 3) les travailleurs entre 60 et 65 ans sont encouragés à continuer à travailler ou à reprendre un emploi après l'âge de la retraite par la perception d'une allocation si le salaire du nouvel emploi est de 25 % inférieur aux gains perçus à 60 ans (elle sera versée jusqu'à 65 ans aux individus poursuivant leur activité professionnelle).

travail, avec le souci de concilier la recherche de compétitivité et le respect des orientations fixées par les pouvoirs publics en la matière.

II. Les pratiques développées par les entreprises japonaises pour gérer leur personnel senior

Dans la gestion de leur personnel senior, les entreprises ont été amenées à développer des pratiques spécifiques, afin de conserver la maîtrise de leur masse salariale en période de ralentissement économique, mais aussi pour répondre aux modifications apportées par la législation sur l'emploi des seniors.

1. Les pratiques visant à réduire la masse salariale

Les employés, à partir d'un certain âge, coûteraient plus cher en salaires qu'ils ne rapporteraient en travail aux employeurs. Cette idée semble accréditée par deux types de considérations. L'une est d'ordre théorique, à savoir qu'en fin de carrière les salariés perçoivent des rémunérations disproportionnées au regard de leur rendement effectif (théorie des paiements différés de Lazear, 1979). L'autre relève de l'observation empirique, selon laquelle dans certains cas la performance au travail et la motivation des employés décroissent avec l'âge (Sparrow 1986 ; Tao *et al.* 2001 ; Aubert & Crépon 2003). Sans chercher à vérifier le bien fondé de la théorie ou la pertinence des observations, les dirigeants sentent que certaines économies peuvent être réalisées en intervenant sur les rémunérations des travailleurs à partir d'un certain âge, ou par la mise en place de mesures d'éviction frappant les salariés seniors.

1.1. L'action sur les rémunérations des travailleurs seniors

On peut relever dans la littérature économique deux théories qui permettent de justifier la progression du salaire à l'ancienneté. Selon la théorie du capital humain (Becker 1964), chaque employé dispose d'un capital humain qui croît avec le temps, au gré des différentes formations et expériences. En avançant en âge, le salarié met à la disposition de l'entreprise

un capital humain plus important, ce qui justifie que son salaire progresse avec l'ancienneté.

Selon l'autre théorie, celle des contrats à paiement différé proposée par Lazear (1979), l'entreprise verse à l'employé un salaire qui, dans une première période de sa carrière, sera inférieur à sa productivité marginale et qui, dans une seconde période, lui sera supérieur. Pour ne pas perdre le bénéfice de cette promesse de rente, le travailleur est incité à maintenir son effort et à ne pas quitter l'entreprise. Selon cette théorie, la mise en place d'un système de paiement différé permet de pallier les inconvénients dus aux asymétries informationnelles et ainsi de surmonter le problème de l'agence⁸ (Jensen et Meckling 1976).

Ces deux approches théoriques permettent d'interpréter la progression de la rémunération à l'ancienneté, qui constitue dans le cas japonais l'un des piliers de l'emploi à vie (*shūshin koyō* 終身雇用). Elles sont toutefois opposées en termes d'implications. La théorie du capital humain serait en effet compatible avec un vieillissement de la population salariée, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du pays : l'alourdissement de la masse salariale serait, en effet, compensé par l'enrichissement des compétences, conduisant en fin de compte, toutes choses égales par ailleurs, à un chiffre d'affaires supplémentaire. Au contraire, dans la perspective de Lazear (1979), le vieillissement de la population salariée conduit à une impasse. En réalité, l'une ou l'autre de ces interprétations peut s'avérer plus adaptée, selon l'entreprise ou la catégorie de salariés étudiés (Tao *et al.* 2001). Dans certains cas au moins, l'approche de Lazear (1979) permet de comprendre que les employeurs cherchent à réduire le décalage qui a pu se produire entre contribution et rémunération des salariés en fin de carrière. Pour parer au gonflement mécanique des salaires avec l'avancée en âge, les entreprises japonaises ont recouru

8. La théorie de l'agence permet de mettre en évidence les difficultés qui résultent d'une relation dans laquelle une personne (le principal) demande les services d'une autre personne (l'agent) pour effectuer en son nom des tâches. Cette situation implique la délégation d'un certain pouvoir à l'agent et peut engendrer une asymétrie d'information entre les deux parties. Pour s'assurer que l'agent agit dans son intérêt et n'adopte pas de comportement opportuniste, le principal engage des actions de contrôle (coûts d'agence). La relation d'agence fait référence ici à celle qui lie l'employeur (le principal) et l'employé (l'agent) et les coûts d'agence font référence à l'ensemble des actions prises par le premier pour s'assurer la loyauté et la motivation du second.

à trois pratiques, souvent de manière cumulative : l'abandon à partir d'un certain âge du système de rémunération basé sur le principe de l'ancienneté, la baisse du salaire de base et l'ajustement du salaire pour prendre en compte les aides et les pensions perçues par le salarié.

L'arrêt de la progression des salaires à l'ancienneté

Beaucoup d'entreprises ont une politique salariale qui prévoit que l'augmentation régulière des salaires (*shōkyū* 昇給) s'arrête à partir d'un certain âge. On substitue alors au système fondé sur l'ancienneté, un système de rémunération basé sur la performance du salarié, son mérite ou ses résultats. Le niveau de revenus dépendra donc de la contribution réelle qu'apporte le travailleur à son employeur. L'arrêt de la rémunération à l'ancienneté peut intervenir à des âges très différents, qui dépendent des politiques internes des entreprises. Toutefois, cette modification dans les modalités de rémunération intervient fréquemment à l'occasion de l'arrivée de l'âge de retrait obligatoire des fonctions d'encadrement, le *yakushoku teinen* 役職定年, le plus souvent fixé autour de 55 ans.

La baisse du salaire

Outre l'arrêt de la progression automatique des salaires, les fins de carrières sont le plus souvent marquées par une baisse de la rémunération des salariés. Une étude publiée par le Bureau d'information et des statistiques du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (Kōsei rōdōshō daijin kanbō tōkei jōhōbu 2008) montrait que, comparés aux travailleurs masculins de la tranche d'âge 50-54 ans, les travailleurs de 55-59 ans percevaient en moyenne des niveaux de rétribution inférieurs de 7 % et que les travailleurs entre 60-64 ans gagnaient environ 30 % de moins.

La première baisse, qui intervient autour de 55 ans, accompagne le plus souvent le retrait des salariés des fonctions d'encadrement (*yakushoku teinen*). La baisse dans ce cas se justifie par un allègement des responsabilités. La seconde baisse, qui apparaît après 60 ans, peut s'expliquer, quant à elle, par le changement de statut des salariés, réemployés sur la base d'un

nouveau contrat après l'âge de la retraite obligatoire⁹. Ce changement de contrat de travail entraîne une réduction du salaire de base, ainsi que la diminution ou la suppression des heures supplémentaires (*zangyō teate* 残業手当) et des primes annuelles (*shōyō* 賞与), qui au Japon constituent un complément de revenu non négligeable pour les salariés. De plus, on note à cette occasion le passage d'une rémunération mensuelle (*gekkyū-sei* 月給制) à une rémunération horaire (*jikyū-sei* 時給制).

Les ajustements opérés en fonction des aides versées par l'État et des pensions perçues

Une autre pratique en cours dans les entreprises consiste à faire varier le montant des salaires en fonction des pensions et des aides de l'État perçues par les salariés. Entre 60 et 64 ans, les salariés qui continuent de travailler en touchant un salaire inférieur à 75 % de celui qu'ils percevaient à 60 ans, peuvent bénéficier d'une aide de l'État (appelée *kōnenreisha koyō keizoku kyūfukin*). Cette mesure permet de compenser la perte en versant une subvention à hauteur de 15 % du salaire. Cette aide a pour autre effet d'inciter les entreprises à prolonger l'emploi de leurs travailleurs de 60 ans à des salaires réduits, sachant que cette baisse sera partiellement corrigée.

La diminution de rémunération en fin de carrière peut également s'expliquer par le fait qu'au Japon, une baisse des pensions peut intervenir lorsque le revenu dépasse un certain montant. En effet, si le cumul du salaire mensuel (primes comprises) et des pensions de retraite des employés âgés de 60 à 64 ans dépasse les 280 000 yens (460 000 yens après 65 ans), alors le montant des pensions de retraite est réduit. Pour que le salarié ne soit pas pénalisé, employeur et employé peuvent définir d'un commun accord le niveau de salaire et le volume horaire de travail souhaitable pour ne pas atteindre ce plafond.

9. En 2011, 92,9 % des entreprises japonaises ont fixé un âge de retraite obligatoire (*teinen*). Parmi les 98,9 % qui l'avaient fixé à un âge identique pour tous les employés (*ichiritsu teinen-sei* 一律定年制), 82,2 % avait un âge de retraite obligatoire à 60 ans (Kōsei rōdōshō 2011).

1.2. Les mesures d'éviction frappant les travailleurs seniors

Si l'ensemble de ces mesures ne suffit pas à obtenir les économies recherchées, ou à garantir la promotion des plus jeunes, les entreprises peuvent songer à se séparer de leurs collaborateurs seniors. De nombreuses mesures d'éviction des travailleurs en fin de carrière ont vu le jour lors des périodes de ralentissement économique prolongées qu'a connues le Japon ces dernières décennies. Cependant, dans un contexte où l'emploi à vie restait un principe cardinal pour les salariés qui en bénéficiaient (Jaussaud 2012), les entreprises ont cherché à mettre en place une politique de gestion des effectifs seniors soucieuse de limiter, dans la mesure du possible, les licenciements. Sont alors apparues des pratiques telles que la préretraite maison, les transferts de salariés seniors, l'assistance à la recherche d'un nouvel emploi ou l'aide à la création de sa propre entreprise. Quand elles apparurent dans les années 1960, ces mesures n'avaient pas été conçues comme un moyen de se séparer des travailleurs âgés, mais visaient à faciliter aux employés qui le souhaitaient une reconversion en dehors de leur entreprise (Muranaga *et al.* 1997).

La préretraite maison

Le principe de la préretraite maison (*sōki taishoku yūgū seido* 早期退職優遇制度) revient à proposer à l'employé des avantages financiers en échange d'un départ volontaire à la retraite. Il s'agit de sommes pouvant représenter plusieurs mois, voire plusieurs années de salaire, ainsi qu'une réévaluation avantageuse du pécule de départ (*warimashi taishokukin* 割増退職金)¹⁰. L'*Étude sur la gestion de l'emploi au Japon* (*Koyō kanri chōsa* 雇用管理調査), publiée régulièrement par le ministère japonais en charge du travail¹¹, permet de suivre l'évolution de ces pratiques et d'évaluer les applications qui en sont faites par les entreprises de tailles différentes. Considérant le

10. Ce pécule correspond à une somme versée par l'employeur à ses employés au moment du départ de l'entreprise pour les récompenser de leurs années de service. Son montant est calculé en fonction du salaire de l'employé, du temps passé dans l'entreprise et du motif du départ.

11. Réalisée par le Bureau d'information et des statistiques du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (Kōsei rōdōshō daijin kanbō tōkei jōhōbu 厚生労働省大臣官房統計情報部).

cas de la préretraite, mesure emblématique des pratiques de gestion des seniors, l'analyse des études de 1980, 1990 et 2003 montre que le nombre d'entreprises ayant mis en place un tel système a doublé en l'espace de dix ans, puis s'est stabilisé par la suite. Ainsi, il apparaît que cette pratique était utilisée en moyenne, en 1980, dans 3,2 % des entreprises, toutes tailles confondues. Les grandes entreprises (1 000-4 999 employés) y recouraient à 19,8 % et les très grandes (plus de 5 000 salariés) à 34,1 %. Dix ans plus tard, ces chiffres étaient respectivement de 6,4 % pour la moyenne des entreprises, 40,4 % pour les grandes et 59,3 % pour les très grandes. Les derniers chiffres relevés dans l'étude de 2003¹² sont ceux de 6,7 % pour la moyenne des entreprises, 41,1 % pour les grandes et 57,3 % pour les très grandes.

Dans le milieu des grandes entreprises, il existe une pratique courante qui consiste à exercer sur les salariés parvenus à un certain âge une pression destinée à les faire quitter « volontairement » l'entreprise (Satō 1999). Cette pratique dite du *kata tataki* (肩たたき, littéralement « frappe sur l'épaule »), peut s'accompagner d'une proposition d'aide de deux formes. Une première assistance accordée par l'employeur consiste à proposer aux salariés concernés de les aider à trouver un emploi à l'extérieur (*tenshoku enjo assen* 転職援助斡旋) en leur présentant directement des offres d'emploi, en leur apportant son concours dans les négociations avec les employeurs potentiels, ou bien en leur accordant des subventions à la formation ou encore en leur octroyant des jours de congé destinés à explorer le marché du travail (J-SMECA 2003). Une seconde assistance prend la forme d'une aide à l'auto emploi (*dokuritsu sōgyō shien* 独立・創業支援). Les travailleurs désireux de créer leur propre entreprise trouvent auprès de leurs anciens employeurs un soutien, tel que des conseils en gestion, des informations diverses, une mise en rapport avec des clients et des fournisseurs, une aide pour réaliser des achats, une assistance financière, etc. (J-SMECA 2003).

12. La publication de cette étude s'est arrêtée en 2004.

Le recours à des transferts temporaires et définitifs

Dans le contexte de ralentissement économique, les entreprises japonaises ont mis en place une gestion de leurs sureffectifs pour adapter la quantité de travail à l'évolution des ventes. Jaussaud (1996) montre comment les grandes entreprises japonaises, en dehors des ajustements rapides obtenus par la suppression des heures supplémentaires ou la réduction de personnel à statut précaire, ont eu recours à la pratique des transferts temporaires (*shukkō* 出向 ou *ichiji shukkō* 一時出向) ou définitifs d'employés (*tenseki* 転籍 ou *tenseki shukkō* 転籍出向). Ces transferts s'opèrent entre une maison mère et ses filiales ou ses sous-traitants. À cet effet, les grandes entreprises japonaises ont pu créer des filiales, notamment dans la période 1970-1980, pour y diriger une partie de leur sureffectif (Jaussaud 1996).

D'autres études (Satō 1999 ; Nakata & Takehiro 2001) nous apprennent que les transferts à l'origine pouvaient servir trois finalités : soit augmenter les compétences de salariés, qui allaient acquérir de l'expérience dans l'entreprise où ils étaient dépêchés, soit apporter une assistance à une entreprise du groupe qui connaissait des difficultés passagères pour des raisons de main-d'œuvre insuffisante en nombre ou en qualification, soit enfin assurer une promotion à des salariés qui ne pouvaient l'obtenir dans la société d'origine en raison de l'insuffisance des postes disponibles à cet effet. Or, il a été constaté (Satō 1996)¹³ que ces transferts pouvaient aussi servir à prolonger la carrière des intéressés. Cependant, le salarié transféré pourra recevoir un traitement différent selon la raison qui a justifié sa venue : favorable, quand son transfert aura été sollicité (*pūru gata shukkō* プール型出向¹⁴), moins favorable quand il aura été imposé à l'entreprise d'accueil (*pussu gata shukkō* プッシュ型出向¹⁵). Une étude récente montre que ces pratiques continuent à être appliquées pour la gestion des travailleurs seniors, dans 62,7 % des entreprises concernant le *shukkō* et 25,7 % pour le *tenseki* (Sanro Research Institute 2009).

13. Satō Hiroki conclut son étude en ces termes : « Many Workers are loaned to related companies or transferred to subsidiary companies before they reach the mandatory retirement age, but significant numbers are offered a longer employment tenure at the new company than at the old. In others words, *shukkō* and *tenseki* contribute toward the extended employment of elderly employees ».

14. Littéralement : « transfert de type "pull" ».

15. Littéralement : « transfert de type "push" ».

Satō (1999) étudie plus précisément les évolutions qui se sont produites en matière de gestion des travailleurs seniors durant la décennie de ralentissement économique. Comparant les résultats de l'enquête « Survey on the implementation of personnel Management Schemes¹⁶ » des années 1991 et 1997, menée auprès d'entreprises japonaises cotées en bourse, l'auteur constate une augmentation du recours aux pratiques d'éviction visant les travailleurs seniors. Ainsi, l'évolution constatée entre 1991 et 1997 marque une augmentation de la proportion d'entreprises japonaises recourant aux transferts temporaires (qui passe de 82,7 % à 86,4 %), à la retraite anticipée maison (qui progresse de 36,3 % à 43 %), ainsi qu'aux aides au changement d'emploi et à la création d'entreprise (qui croît de 11,4 % à 18,5 %). De même, l'étude relève un accroissement du nombre des entreprises ayant mis en place un système de retrait obligatoire des fonctions d'encadrement (*yakushoku teinen*), le taux passant de 29,1 % en 1991 à 47,9 % en 1997. S'agissant de l'âge à partir duquel les employés se voient concernés par ces pratiques, on note que le *tenseki shukkō* intervient autour de 55 ans (mais plus l'entreprise est grande, plus l'âge est bas), la préretraite maison est appliquée aux 50-55 ans ; quant à l'aide à la recherche d'un nouvel emploi, elle s'adresse aux employés entre 45 et 50 ans. D'une manière générale, l'auteur constate que l'âge auquel les employés sont affectés par ces pratiques tend à baisser dans les grandes entreprises.

2. Le maintien en emploi des seniors

Les années 2000, qui ont suivi la « décennie perdue¹⁷ », sont marquées par deux transformations majeures dans l'environnement réglementaire japonais. D'une part, l'année 2001 marque l'entrée en application de la seconde grande réforme des systèmes de pensions publiques japonais, avec le recul progressif de l'ouverture de celles-ci de 60 à 65 ans. D'autre part, le gouvernement japonais, en 2004, propose un autre amendement à la « loi sur la stabilité dans l'emploi des personnes âgées », qui rend obligatoire aux

16. Enquête produite à intervalle régulier par le Labour Affairs Administrative Research Institute (Satō 1999).

17. La décennie 1990 où l'économie japonaise voit alterner des années de récession et de reprise molle, sera qualifiée de *lost decade* ou *ushinawareta jūnen* 失われた10年.

entreprises de plus de 51 salariés de prévoir un système de prolongement de l'emploi des travailleurs jusqu'à 65 ans. Pour se conformer à cette nouvelle législation, les employeurs devaient prévoir, dans leurs règles de travail (*shūgyō kisoku* 就業規則) avant le 1^{er} juin 2006, une modalité de prolongement de l'emploi.

Tant les pouvoirs publics que les organisations professionnelles insistent sur le fait que le coût lié au maintien en emploi des seniors devrait être compensé par les transferts potentiels de compétences au profit de générations plus jeunes. Malheureusement, la littérature empirique développe fort peu les modalités concrètes de ces transferts.

2.1. Les pratiques de protection de l'emploi des seniors

La logique des pratiques élaborées par les entreprises japonaises pour conserver leurs travailleurs qui avancent en âge passe par deux types d'actions : la première porte sur le système de retraite obligatoire, la seconde sur le renouvellement du contrat de travail.

Le relèvement de l'âge de la retraite obligatoire, ou *teinen enchō* en japonais, consiste à retarder l'âge obligatoire de cessation d'activité. Lorsque l'âge de la retraite *teinen* est identique pour tous les travailleurs de l'entreprise (*ichiritsu teinen* 一律定年), son relèvement implique de maintenir sous le même contrat de travail l'ensemble du personnel. La rétention des travailleurs peut également emprunter la voie de l'abolition de toute fixation d'un âge de départ obligé (*teinen haishi*). Cependant, rappelons que cette pratique ne concerne qu'un nombre très restreint d'entreprises (2,1 % en 2009) et qu'elle reste principalement le fait de PME¹⁸.

Une autre façon de maintenir l'emploi des seniors s'opère par la mise en place, par l'employeur, d'un système de poursuite de l'emploi (*keizoku koyō seido*), qui peut prendre deux formes. Une première possibilité qu'a l'entreprise est de prolonger le contrat de travail en cours (*kinmu enchō* 勤

18. Source : Bureau du travail de Yamagata (Yamagata rōdōkyoku 山形労働局), étude de 2009 au sujet de la situation des mesures de maintien en emploi jusqu'à 65 ans (« Rokujūgo sai made no kōnenreisha koyō kakuho sochi wa chakujitsu ni shinten » 65歳までの高齢者雇用確保措置は着実に進展), http://yamagata-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/news_topics/houdou/backnumber_2009/091027_taisaku.html

務延長). Arrivé à l'âge de la retraite obligatoire, l'employé reçoit alors l'intégralité du pécule de départ (*taishokukin* 退職金) et obtient la prolongation de son contrat de travail pour une ou plusieurs années. Afin que les cadres, maintenus par cette modalité de prolongement en emploi, ne ralentissent pas la progression de carrière des plus jeunes, et que cela ne démotive pas ces derniers, les entreprises prévoient, de manière formelle ou implicite, un âge de retrait obligatoire des fonctions d'encadrement (*yakushoku teinen*). Cette limite concerne principalement les cadres intermédiaires n'ayant pu atteindre un certain niveau dans la hiérarchie (J-SMECA 2003). Ces derniers conservent, alors, la possibilité de rester des travailleurs permanents dans l'entreprise, à des fonctions de spécialistes ou de conseillers sans responsabilité managériale (Guillemard 2003) ; ils peuvent aussi solliciter un transfert dans une filiale du groupe pour y finir leur carrière (Satō 1999).

Les entreprises peuvent recourir à une autre modalité, en proposant aux salariés concernés d'être réembauchés sur la base d'un nouveau contrat de travail à durée déterminée. Cette pratique du réemploi ou *saikoyō* 再雇用 peut s'effectuer soit dans le cadre de la même entreprise, soit chez un sous-traitant ou une filiale du groupe. L'entreprise peut également prévoir de limiter la durée de la période de réemploi, par exemple à 65 ans, ou encore d'imposer aux candidats certaines conditions, comme le passage d'un examen de santé ou d'aptitudes professionnelles. Outre la possibilité de sélection, la signature d'un nouveau contrat offre à l'employeur la possibilité de réviser à la baisse les conditions de rémunération. De même, cette pratique permet à l'entreprise de verser le pécule de départ à la retraite avant la fin de la relation d'emploi et, donc, de ne pas avoir à prendre en compte les dernières années de service pour son calcul.

2.2. L'évolution des pratiques de maintien en emploi

L'amendement de 2004 prévoyait également l'obligation pour les entreprises concernées de faire parvenir au ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales un bilan annuel sur les pratiques de gestion des travailleurs âgés. À travers la synthèse des rapports publiés par ce ministère, il est possible de suivre l'évolution des pratiques des entreprises japonaises. Fujimoto (2008) analyse les résultats de ces synthèses pour 2007 et fait remarquer qu'à cette date, sur les 88 166 entreprises examinées, 92,7 % avaient mis en œuvre une mesure pour la sécurité de l'emploi jusqu'à 65 ans. Il souligne

également que plus grande est la taille des entreprises et plus celles-ci satisfont à cette obligation. Toutefois, l'étude du Japan Institute of Labor Policy and Training (JILPT 2007) montre que les entreprises japonaises ont massivement choisi l'option qui consistait à proposer la possibilité de rester en emploi jusqu'à 65 ans, tout en gardant la retraite obligatoire à 60 ans¹⁹. L'étude de Fujimoto (2008) souligne que parmi les entreprises qui avaient fait ce choix, 61,2 % imposent des conditions au maintien en emploi. Il en résulte qu'une majorité d'entreprises se réservent, en fait, par la définition de critères de sélection, la possibilité de choisir les travailleurs qu'elles désirent conserver.

D'autres travaux nous renseignent sur les conditions les plus couramment exigées des travailleurs pour leur maintien en emploi au-delà de 60 ans (Morita *et al.* 2003 ; Conrad *et al.* 2008 ; JILPT 2007). Parmi les plus fréquemment citées, on trouve : un bon état de santé, de la motivation, une attitude positive à l'égard du travail, un certain niveau de performance ou encore l'acceptation des conditions de travail offertes par l'entreprise.

Les derniers chiffres du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales de 2010 font apparaître que, parmi les 138 000 entreprises dont le rapport de la situation de l'emploi des seniors a été examiné, 46,2 % d'entre elles (63 871) étaient des « entreprises où tout employé qui le souhaite peut rester en emploi jusqu'à 65 ans et plus » (*kibōsha zen.in ga rokujūgo sai ijō made hatarakeru kigyō* 希望者全員が65歳以上まで働ける企業). Cette situation recouvre aussi bien les entreprises n'ayant pas prévu de retraite obligatoire (2,7 %), que celles l'ayant fixée à un âge égal ou supérieur à 65 ans (12,4 %), ou encore celles qui proposent un système de prolongement de l'emploi à tous ceux qui le souhaitent, sans critère de sélection particulier (31,1 %). Il est intéressant, cependant, de constater qu'il existe une différence importante entre les entreprises en fonction de leur taille. En effet, alors que 48,8 % de celles employant de 31 à 300 salariés (soit 60 398) font partie des « entreprises où tout employé qui le souhaite peut rester en emploi jusqu'à 65 ans et plus », seules 24 % de celles de plus de 301 salariés (soit 3 473) appartiennent à cette catégorie.

19. En 2007, seulement 12,1 % des entreprises avaient prévu un âge de départ à la retraite obligatoire à 65 ans, et uniquement 2,1 % avaient supprimé tout système de retrait obligé de l'entreprise.

Conclusion

Dans cet article, nous avons étudié en quoi l'environnement dans lequel évoluent les travailleurs et les entreprises japonaises se montre particulièrement incitatif au prolongement de l'activité des seniors. Nous avons identifié différents facteurs qui concourent à ce résultat : un vieillissement démographique prononcé, une culture nationale valorisant le vieillissement actif, une politique publique volontariste de promotion de l'emploi des seniors, ainsi qu'une réforme des régimes des pensions publiques. Ces éléments exercent une influence aussi bien sur la décision des travailleurs seniors de poursuivre une activité professionnelle que sur celle des employeurs de les conserver.

Avec l'augmentation rapide de la population des seniors, de plus en plus nombreux à travailler au-delà de 65 ans, le plafonnement, voire la perte de productivité de ces salariés risquent d'être de plus en plus fréquents, en contradiction avec les interprétations de la théorie du capital humain (Becker 1964). La question de l'emploi des seniors et de leurs conditions de travail n'en sera que plus délicate.

Par ailleurs, nous avons passé en revue la diversité des pratiques développées par les entreprises japonaises pour gérer les fins de carrières. À ce sujet, nous avons pu voir que celles-ci parviennent à contenir en partie leur masse salariale, en réduisant à la fois la part fixe et la part variable des rémunérations de leurs salariés seniors. De plus, lorsque des ajustements plus structurels se révèlent nécessaires, les entreprises peuvent chercher à se séparer de leurs travailleurs vieillissants en recourant aux mesures de préretraite maison et aux transferts temporaires ou définitifs. Ce fut notamment le cas durant les périodes de croissance ralentie, au cours desquelles les entreprises y ont eu recours massivement.

Quant au cadre législatif, son évolution dans les années 2000 a mis les entreprises au défi de prolonger l'emploi des travailleurs seniors jusqu'à 65 ans. À ce titre, nous avons noté que la modalité majoritairement retenue a consisté à maintenir l'âge de retraite obligatoire à 60 ans, en réemployant les salariés sur la base d'un nouveau contrat de travail à durée déterminée. Ainsi, est-il justifié d'affirmer que les mesures développées par l'État et les entreprises, qui ont permis de maintenir un fort taux d'emploi des seniors au Japon, l'ont été au prix d'une précarisation de cette main-d'œuvre, réembauchée à salaires réduits sur des contrats non permanents. Les travailleurs

en fin de carrière rejoignent alors la masse croissante des travailleurs non-permanents (*hi seishain* 非正社員), qui servent de variable d'ajustement aux entreprises.

Pour autant, les questions liées au maintien au travail des personnes âgées sont loin d'être résolues. Le vieillissement démographique qui continue de s'accroître (en 2030, 25 % de la population japonaise aura plus de 65 ans) et le possible recul de l'âge de la retraite à 68 ou 70 ans, vont changer les termes de la question de l'emploi et de la gestion des seniors. Le recours à une main-d'œuvre de plus en plus âgée va nécessairement poser un grand nombre de problèmes managériaux aux entreprises, en termes de pénibilité des tâches, d'ergonomie des lieux de travail, du rythme de l'activité ou encore des modalités de formation.

Toutefois, au Japon des solutions intéressantes ont été dégagées par des entreprises qualifiées d'« avancées en matière d'emploi et de gestion des seniors » (Martine 2011). Chaque année depuis 1986, une quarantaine d'entreprises se voient récompensées pour leurs bonnes pratiques par le « Concours pour la promotion de l'emploi des seniors » (*Kōreisha koyō kaihatsu kontesuto* 高齢者雇用開発コンテスト). Il s'agit d'entreprises qui ont un recours intense à la main-d'œuvre vieillissante, ce qui les a amenées à développer des trésors d'imagination pour s'adapter aux spécificités de cette catégorie de travailleurs (Martine 2011). L'expérience de ces entreprises mériterait d'être mieux connue et explicitée, afin qu'elle puisse devenir une source d'inspiration tant pour les employeurs japonais que pour ceux des autres pays développés, qui seront à l'avenir de plus en plus confrontés à ce type de problèmes.

Références bibliographiques

ANSART Pierre (dir.) 2004

Quand la vie s'allonge : France-Japon, Paris, L'Harmattan.

ANSART Pierre (dir.) 2007

Longévité et politiques publiques : approches comparées France-Japon, Nancy, Presses universitaires de Nancy.

AUBERT Patrick & CRÉPON Bruno 2003

« La productivité des salariés âgés : une tentative d'estimation », *Revue Économie et Statistiques*, 368 : 95-119.

BECKER Gary 1964

Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, With Special Reference To Education, New York, National Bureau of Economic Research.

BENEDICT Ruth [1946] 1995

Le chrysanthème et le sabre, Paris, Picquier.

BERNIER Bernard 2009

Le Japon au travail, Montréal, Presses de l'université de Montréal.

CASEY Bernard 1997

« Retraite anticipée ou tardive : incitations et désincitations », *Document de travail de l'OCDE pour le projet Horizontal*.

CONRAD H. et al. 2008

Human Resource Management in Ageing Societies, Grande-Bretagne, Palgrave Macmillan.

DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. 1983

« The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 : 147-160.

DOURILLE-FEER Evelyne 2002

« Les défis de l'emploi des travailleurs âgés au Japon », *Retraite et société*, 37 : 65-95.

DOURILLE-FEER Evelyne 2005

L'économie du Japon, Paris, La Découverte.

DOURILLE-FEER Evelyne 2007

« Le vieillissement porteur de dynamique d'innovation au Japon ? », *Centre d'analyse stratégique, Note de veille*, 15.

ESPING-ANDERSEN G. 1997

« Hybrid or Unique? The Japanese Welfare State between Europe and America », *Journal of European Social Policy*, 7 (3) : 179- 189.

ESTIENNE Jean-François 1996

« Le vieillissement de la population au Japon. Discours et réalité ? », *Ebisu*, 12 : 42-91.

ESTIENNE Jean-François 1999

Réforme et avenir des retraites : les enseignements de l'exemple Japonais, Paris, La Documentation française.

GUILLEMARD Anne-Marie 2003

L'âge de l'emploi, Paris, Armand Colin.

Hello Work 2012

Koyō keizoku kyūfu 雇用継続給付 (Aide pour le prolongement de l'emploi). En ligne : https://www.hellowork.go.jp/insurance/insurance_continue.html, consulté le 25 juin 2012.

FUJIMOTO Makoto 2008

« Employment of Older People after the Amendment of the Act Concerning Stabilization of Employment of Older Persons: Current State of Affairs and Challenges », *Japan Labor Review*, 5 (2) : 59-88.

FUJIMURA Hiroyuki 2000

« Employment Extension for Workers in their Early 60's at Japanese Firms », *Japan Labour Bulletin*, 39 (4) : 6-10.

IPSS (National Institute of Population and Social Security Research) 2011

Social Security in Japan, en ligne : <http://www.ipss.go.jp/s-info/e/Jasos2011/ss2011.pdf>

IPSS 2012

Population projection for Japan (January 2012): 2011 to 2060, en ligne : <http://www.ipss.go.jp/p-info/e/psj2012/PSJ2012.asp>

JAUSSAUD Jacques 1996

« Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise », *Ebisu*, 12 : 7-41.

JAUSSAUD Jacques 2012

« La GRH au Japon : l'adaptation du modèle par l'articulation renouvelée des pratiques », in ALLOUCHE José (dir.),

Encyclopédie des ressources humaines, 3^e édition, Vuibert.

JENSEN Michael**& MECKLING William 1976**

« Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure », *Journal of Financial Economic*, 3 (4) : 305-360.

JILPT (The Japan Institute for Labour Policy and Training [Dokuritsu gyōsei hōjin Rōdō seisaku kenkyū kenshū kikō 独立行政法人 労働政策研究・研修機構] 2007

« Kōreisha keizoku koyō ni muketa jinji rōmu kanri no genjō to kadai », 高齢者継続雇用に向けた人事労務管理の現状と課題 (Problèmes et état des pratiques de gestion relatives au prolongement de l'emploi des personnes âgées), *JILPT Research Report*, n° 83, Tokyo, JILPT.

J-SMECA (Japan Small and Medium Enterprise Management Consultants Association) 2003

Chūkōreisha no katsuyō to kigyō keiei 中高齢者の活用と企業経営 (Gestion d'entreprises et recours aux seniors), Rapport de recherche J-SMECA, Tokyo.

KAJITANI Shinya 2008

« Does Skill-Development Make Elderly Japanese More Marketable? », *Japan Labor Review*, 5 (2) : 89-112.

Kōsei rōdōshō 厚生労働省 2011

Heisei nijūsan nendo no nenkingaku, kokumin nenkin hoken ryōgaku, zaishoku rōrei nenkin no shikyū teishi kijun-gaku nado ni tsuite

平成23年度の年金額、国民年金保険料額、在職老齢年金の支給停止の基準額等について (À propos des montants des pensions de 2011, des montants des primes des pensions nationales, ou encore des critères de suspension du paiement des pensions de vieillesse pour ceux qui restent actifs), en ligne : <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/2r98520000016qoz.html>

Kōsei rōdōshō daijin kanbō tōkei jōhōbu 厚生労働省大臣官房統計情報部 2008

Koyō kanri chōsa 雇用管理調査 (Enquête sur la gestion de l'emploi), réalisée par le Bureau d'information et des statistiques du ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales.

LAZEAR Edward Paul 1979

« Why is There Mandatory Retirement? », *Journal of Political Economy*, 87 (6) : 1261-1284.

MARTINE Julien 2011

La gestion des travailleurs seniors dans les économies matures. Une étude approfondie des pratiques développées par les entreprises japonaises, thèse de doctorat, université de Pau et des Pays de l'Adour (sous la direction de Jacques JAUSSAUD).

MORITA Kazuhisa 森田一寿,

KAWAKITA Takashi 川北喬,

NAGANO Hitoshi 永野仁 *et al.* 2003

Kigyō no kōreika shoshisaku no jittai ni kansuru chōsa kenkyū 企業の高齢化諸施策の実態に関する調査研究 (Recherche sur l'état des pratiques d'entreprises

destinées à faire face au vieillissement de leurs effectifs), Kōnenreisha koyō kaihatsu kyōkai 高齢者雇用開発協会 (Association pour la promotion de l'emploi des seniors).

MURANAGA Norio 村永典生

MIYAZAKI Toshiyuki 宮崎利行

NAKAMURA Ryōji 中村良二 *et al.* 1997

Kanrishokusō no koyō kanri shisutemu ni kansuru sōgoteki kenkyū 管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究 (Recherche générale sur les systèmes de gestion de l'emploi des cadres), Nihon rōdō kenkyū kikō 日本労働研究機構 (Centre de recherche japonais sur le Travail), Rapport de recherche n° 94.

NAKANE Chie 1970

Japanese Society, Tokyo, Charles E. Tuttle.

NAKATA Yoshifumi

& TAKEHIRO Ryōji 2001

« Joint Accounting System and Human Resource Management by Company Group », *Japan Labor Review*, Special Topic, 40 (10) : 5-11.

OCDE 2011

Pensions at a Glance. Retirement-income systems in OECD and G20 countries. En ligne : http://www.dgaep.gov.pt/upload//Rlareas/Pensions_at_a_glance_2011.pdf.

Sanro Research Institute (Sanrō sōgō kenkyūjo 産労総合研究所) 2009

« Nisen kyūnen chūkōnensō no shōgū to shukkō tenseki tō no jittai ni kansuru chōsa » 2009年中高年齢の処遇と出向・転籍等の実態に関する調査 (Enquête sur la gestion des seniors en 2009 et sur l'état

des pratiques de transferts temporaires et permanents), octobre.

(Kantō Sociological Society), les 14 et 15 juin, Tokyo, université Meiji.

SATŌ Atsushi 1999

« Employment and Treatment of Middle-Aged and Older White-Collar Employees After the Bubble », *Japan Labor Review*, 38 (6) : 5-10.

SATŌ Hiroki 1996

« Keeping Employees Employed: *Shukkō* and *Tenseki* Job Transfers – Formation of a Labor Market within Corporate Groups », *Japan Labor Bulletin*, 35 (12) : 5-8.

SEIKE Atsushi 清家篤 1998

Shōgai gen.eki shakai no jōken 生涯現役社会の条件 (Les conditions d'une société d'actifs à vie), Tokyo, Chūkō shinsho 中公新書.

SPARROW Paul R. 1986

« Job Performance Among Older Workers », *Aging International*, 22 : 5-6.

TAO Masao 田尾雅夫,

TAKAGI Hiroto 高木浩人,

ISHIDA Masahiro 石田正浩 et al. 2001

Kōreisha shūrō no shakai shinrigaku 高齢者就労の社会心理学 (Psychologie sociale de l'emploi des personnes âgées), Kyōto, Nakanishiya ナカニシヤ.

WADA Shūichi 和田修一 1997

« "Oi" no imēji no henyō katei » 「おい」のイメージの変容過程 (Le processus de changement de l'image du "vieillessement"), communication à la 45^e Kantō shakai gakkai 関東社会学会