

# **L'EMPLOI DES SENIORS AU JAPON : UNE ANALYSE DES PRATIQUES DE DISCRIMINATION LIÉES À L'ÂGE**

Julien MARTINE  
Université Paris Diderot

Le maintien en emploi des travailleurs seniors s'est imposé comme une problématique centrale pour les économies modernes. En raison d'une progression importante du vieillissement démographique, la plupart des pays développés ont été amenés à réfléchir à la manière de préserver l'équilibre des systèmes publics de pension lorsqu'ils étaient basés sur le principe de la répartition. Il s'est dégagé une solution largement pratiquée consistant à allonger la durée des cotisations, rendue possible par l'allongement de l'espérance de vie ainsi que l'amélioration de l'état de santé des personnes. Cette solution a conduit à l'accroissement automatique de la durée de la vie professionnelle des salariés. De ce point de vue, le Japon présente une situation singulière car il a su mûrir, au cours de longues années, une véritable culture de l'emploi des seniors. Il peut se prévaloir, aujourd'hui, d'un taux d'emploi de cette catégorie de travailleurs très élevé avec 85,9 % des travailleurs masculins de la tranche d'âge 55-59 ans en emploi et 72,9 % pour les 60-64 ans<sup>405</sup>.

Cette contribution vise deux objectifs. Tout d'abord, celui de clarifier et d'analyser la spécificité du contexte japonais au regard de la question des travailleurs seniors. Le second objectif est d'identifier les formes que peut revêtir la discrimination liée à l'âge dans les pratiques d'emploi au Japon et de tenter d'en comprendre les origines. Nos recherches prennent appui sur une analyse approfondie de la littérature en langue japonaise et en langues occidentales, ainsi que sur de nombreux entretiens terrain menés auprès de DRH et de directeurs d'entreprises japonaises depuis 2009.

## **1. La spécificité de l'environnement japonais au regard de la question de l'emploi des seniors**

- Vieillissement démographique et dénatalité

Le Japon fait face à un vieillissement démographique très important, souvent décrit comme étant le plus élevé des pays de l'OCDE. En 2015, 26,34 % de la population japonaise avait 65 ans

---

<sup>405</sup> Chiffre pour 2016, Cabinet Office, <http://www.cao.go.jp/>

ou plus, contre seulement 19,12 % en France la même année<sup>406</sup>. De même, le Japon détient une espérance de vie parmi les plus élevées au monde, en particulier pour les femmes qui vivent en moyenne jusqu'à 87,05 ans. Par ailleurs, cette situation s'accompagne d'une baisse importante de la natalité, avec un taux de fécondité de 1,43 enfants par femme en 2016. En outre, la population japonaise décline progressivement depuis 2005 en raison d'une importante contraction démographique de près d'un million d'habitants entre 2011 et 2014. Ce déclin démographique entraîne une diminution de la population active, générant un déséquilibre des régimes de pensions publiques basés sur un principe de répartition. Ainsi, afin de préserver la viabilité de son système de retraite, le gouvernement japonais a entrepris une série de réformes structurelles, dont nous rappellerons ici les deux grands volets.

- Les réformes structurelles qui accompagnent le vieillissement démographique

La première réforme du régime des retraites de 1954 visait à rehausser l'âge d'ouverture aux pensions publiques de 55 à 60 ans. Cela s'est fait progressivement entre 1957 et 1973 pour les hommes et entre 1987 et 1999 pour les femmes.

Une seconde grande réforme du système des pensions, encore en cours, repousse à nouveau l'âge d'ouverture aux pensions publiques, le portant de 60 à 65 ans. Cette réforme s'opère en deux étapes. Dans un premier temps, l'âge d'ouverture à la partie fixe des pensions vieillesse est rehaussé graduellement entre 2001 et 2013 pour les hommes, et entre 2006 et 2018 pour les femmes. Puis, dans un second temps, l'âge d'ouverture à la partie de la pension vieillesse calculée sur les revenus est à son tour reculé progressivement de 60 à 65 ans, entre 2013 et 2025 pour les hommes et le sera également pour les femmes entre 2018 et 2030 (KOMAMURA 2016).

Pour accompagner les réformes du régime de retraite, qui créent un décalage entre l'ouverture aux pensions et l'âge habituel de cessation d'activité, le Japon a mis en place une politique très volontariste en matière de promotion de l'emploi des seniors que nous proposons d'étudier ici.

La politique japonaise de promotion de l'emploi des seniors se distingue tout d'abord par son ancienneté. Les premières mesures datent de 1960 et prennent la forme d'enquêtes réalisées par le

---

<sup>406</sup> Source : <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.65UP.TO.ZS?>

ministère du Travail, visant à recenser les difficultés rencontrées par les chômeurs d'âge avancé. En 1963, une catégorie spécifique de « chômeurs d'âge avancé » (*korei shitsugyōsha*) est définie. Des dispositifs spécifiques, notamment en matière de formation, leur sont proposés (KAYANUMA 2010b). S'ajoute, à partir des années 1970, la mise en place d'une politique de quotas. En 1971, un quota de 6 % de travailleurs de plus de 45 ans est imposé aux entreprises, lequel passera à 6 % de travailleurs âgés de plus de 55 ans en 1976 (HAMAGUCHI 2016). En 1986, la « Loi pour la stabilité en emploi des travailleurs seniors » est promulguée, offrant un cadre général pour le prolongement en emploi.

La politique japonaise de promotion de l'emploi des seniors se distingue également par sa cohérence et sa constance. Contrairement à certains pays européens, qui ont promu des politiques de retraite anticipée, le Japon a toujours incité au prolongement de la vie professionnelle. Sa cohérence vient également du dispositif d'aides et de subventions qui accompagne aussi bien les employeurs que les employés (MARTINE 2012). Ces aides concernent tout autant la promotion de solutions visant à accroître la productivité des salariés seniors, l'introduction d'aménagements permettant d'améliorer l'environnement de travail, l'accompagnement des entreprises dans l'application des nouveaux dispositifs réglementaires, que des subventions visant à réduire la masse salariale (KAYANUMA 2010a).

La troisième caractéristique de la politique japonaise de promotion de l'emploi des seniors se trouve dans sa perspective. Au début des années 2000, le Japon définit un cadre de mesures à mettre en place pour préparer la transition du pays vers une « société de personnes âgées » (KAYANUMA 2010b). L'une des applications de ce cadre général se trouve dans la réforme de la « Loi pour la stabilité en emploi des seniors » de 2004, qui impose aux employeurs d'instaurer un dispositif de prolongement en emploi jusqu'à 65 ans. La réforme de 2012 de cette même loi vient durcir le dispositif existant, en obligeant les employeurs à permettre à tout travailleur qui le souhaite de rester en emploi jusqu'à 65 ans, sans conditions ni critères de sélection particuliers. De même, une dynamique semble s'être engagée depuis 2007 pour la promotion de l'emploi jusqu'à 70 ans, avec la création d'un comité de réflexion pour « le projet de promotion des “entreprises où l'on peut travailler jusqu'à 70 ans” » (*70 sai ikiiki kigyō*). L'objectif à terme pour le gouvernement japonais serait de mettre en place une « société d'actifs à vie » (*shōgai gen.eki shakai*) où l'on puisse travailler « tant que l'on en a l'envie et que l'on en a la capacité ».

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises et les travailleurs japonais apparaît donc comme fortement incitatif en matière d'emploi. La seconde partie de cette contribution se propose d'étudier plus en détail les conditions du maintien en emploi des travailleurs seniors en nous interrogeant sur le caractère discriminatoire que peut revêtir la gestion des fins de carrière au Japon.

## 2. Les pratiques de discrimination liées à l'âge

Si le respect accordé à l'âge dans la culture japonaise ne peut être nié, rien ne semble indiquer que cela se traduise par des pratiques positives en matière d'emploi des travailleurs âgés (DEBROUX, JAUSSAUD, MARTINE 2017). La discrimination liée à l'âge se manifeste sous plusieurs formes, et les facteurs qui les déterminent sont nombreux.

- Les formes de la discrimination liée à l'âge dans les pratiques d'emploi

À travers les différents entretiens réalisés auprès de DRH et de patrons d'entreprises japonaises, nous avons pu constater que le maintien en emploi des seniors s'opère selon un schéma récurrent, qui entraîne le plus souvent une précarisation des travailleurs en fin de carrière. En effet, arrivé à un certain âge, il existe dans les entreprises japonaises un système de retraite obligatoire qui met un terme au contrat de travail. Au-delà de cet âge, le travailleur se voit réemployé par son entreprise sur la base d'un nouveau contrat de travail à durée déterminée et donc plus précaire. Les chiffres du ministère du Travail montrent que cette situation semble généralisée puisque 93,8 % des entreprises japonaises ont un âge de retraite obligatoire, qui est fixé à 60 ans dans 80,9 % des cas.

Une autre pratique, qui ressort de nos entretiens, consiste pour l'employeur à profiter du changement de contrat pour réviser à la baisse les rémunérations. De son côté, l'enquête statistique sur la composition des salaires réalisée en 2015 par le ministère du Travail<sup>407</sup> montre que, comparés aux travailleurs masculins de la tranche d'âge 55-59 ans, les travailleurs de 60-64 ans perçoivent en moyenne des niveaux de rétribution inférieurs de 29,1 % et que les travailleurs de 65 à 69 ans gagnent en moyenne 35,7 % de moins.

---

<sup>407</sup> <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2015/>

- La discrimination des seniors en période de crises économiques

Par ailleurs, l'histoire économique du Japon montre également que l'âge a pu jouer comme facteur de discrimination sur le marché de l'emploi, en particulier lors de périodes de crises et de ralentissement économique comme dans les années 1970 et 1990. Dans ces périodes de tension, les entreprises qui cherchaient à réduire leur masse salariale se sont en bonne partie tournées vers l'exclusion des travailleurs seniors, dont les salaires, gonflés par l'ancienneté, étaient plus élevés. C'est ainsi que sont apparues, durant ces périodes de ralentissement économique, des mesures visant à inciter les travailleurs de plus de 45 ans à quitter volontairement l'entreprise, en leur reversant, par exemple, des enveloppes de préretraite maison (pouvant atteindre jusqu'à trois ans de salaire), en les aidant à trouver un nouvel emploi ou encore en leur apportant un soutien financier et opérationnel pour la création de leur propre entreprise. Lorsque ces mesures ne suffisaient pas à obtenir les économies recherchées, les entreprises ont pu également imposer des départs forcés, prenant la forme de transferts d'employés vers des filiales ou des sous-traitants, voire même recourir, notamment dans les années 1990, au licenciement des travailleurs de plus de 45 ans (JAUSSAUD, 1996).

Ces pratiques montrent, bel et bien, que l'âge apparaît comme un facteur de discrimination déterminant dans les pratiques d'emploi et de gestion au Japon. Dès lors, comment comprendre et expliquer l'existence de ces pratiques discriminatoires ?

- Les facteurs déterminant des pratiques discriminatoires

Pour interpréter et analyser la discrimination des travailleurs avançant en âge, il nous faut avoir conscience de certaines défaillances des systèmes institutionnels et politiques japonais en matière de prévention des discriminations.

La « loi pour la stabilité en emploi des travailleurs seniors », qui donne le cadre général de la politique d'emploi des seniors au Japon, comporte plusieurs limites dont les deux principales seront ici évoquées. Premièrement, le cadre réglementaire n'est pas réellement coercitif. En cas de non-respect de la réglementation en matière de maintien en emploi des travailleurs, les contrevenants ne s'exposent, au pire, qu'à un affichage public du nom de leur entreprise. Ce qui peut laisser une certaine latitude aux employeurs peu soucieux de leur image. Deuxièmement, si la loi insiste sur le maintien en emploi, elle ne précise pas réellement les conditions du prolongement en emploi. Elle ne dit rien par exemple sur le niveau de rémunération, la durée du contrat, ou encore le temps de travail (YANAGIZAWA

2016). Dans ces conditions, il est imaginable qu'un employeur puisse chercher à tirer parti de cette situation en revoquant à la baisse les salaires des travailleurs réemployés après l'âge de la retraite obligatoire.

- La position des tribunaux japonais

La position des tribunaux japonais apparaît comme un autre facteur à prendre en compte pour comprendre les discriminations à l'emploi des seniors. En effet, comme l'indique Yanagizawa (2016), les décisions des tribunaux de ces dernières années montrent, qu'en cas de conflit sur la question du maintien en emploi, les employeurs ne sont que rarement mis en cause ou condamnés à verser des dommages et intérêts.

Par ailleurs, lorsque la mise en place de plans de licenciement économique se révèle inéluctable, l'histoire montre que les tribunaux japonais ont rarement cherché à protéger les travailleurs âgés (YANAGIZAWA 2016). Contrairement à ce qui se fait en Allemagne, aux États-Unis ou en Suède, il n'existe pas dans les accords syndicaux au Japon de convention sur la règle d'ancienneté selon laquelle « le premier entré dans l'entreprise est le dernier à en sortir ». Cette situation offre aux employeurs japonais la latitude d'opérer une sélection des travailleurs lors de plans de licenciement (HAMAGUCHI 2016).

Les limites de la politique publique et le positionnement des tribunaux permettent de comprendre comment le cadre institutionnel japonais rend possible certaines pratiques discriminatoires à l'égard des seniors. Cependant, pour mieux interpréter le comportement des employeurs, il apparaît nécessaire d'étudier également les modèles de GRH développés par les entreprises japonaises.

- Le modèle de l'emploi à vie

Le modèle de l'emploi à vie a façonné durant des décennies les normes et les pratiques en vigueur dans le management des ressources humaines au Japon. Il permet d'expliquer l'existence de pratiques telles que le système de retraite obligatoire, les baisses de rémunération en fin de carrière, ou encore la priorité à l'embauche des jeunes travailleurs.

En effet, dans ce modèle traditionnel de Gestion des Ressources Humaines, l'employé est recruté à la sortie de l'école ou de l'université. L'entreprise investit massivement dans la formation de ses jeunes recrues, en leur garantissant un « emploi à vie » et une augmentation de leur rémunération avec l'ancienneté. La formation, qui occupe une place centrale dans ce modèle, valorise l'embauche

de jeunes dont les perspectives de carrière s'avèrent plus attractives en matière de retour sur investissement.

De même, si l'on se réfère à la théorie de Paul Lazear (1979) sur les contrats à paiement différé, il est aisé de comprendre la nécessité pour les entreprises versant une rémunération à l'ancienneté, de prévoir un âge de retrait obligatoire. Selon cette théorie, l'employeur verse un salaire inférieur à la productivité de son salarié en première partie de carrière, et un salaire supérieur à sa productivité en deuxième partie. Il doit donc nécessairement prévoir une rupture du contrat à un moment donné, afin de ne pas avoir à supporter indéfiniment le coût d'une sur-rémunération. L'existence d'un âge de retraite obligatoire offre donc l'opportunité à l'employeur de prolonger l'emploi de son salarié, sur la base d'un nouveau contrat de travail, dont les termes seraient renégociés.

Considérant le fait que les PME japonaises sont moins soumises que les grandes entreprises à l'héritage de ce « modèle de l'emploi à vie », il apparaît légitime de s'interroger sur l'existence de discriminations liées à l'âge dans ces entreprises.

- La taille de l'entreprise : un autre facteur déterminant de la gestion des seniors ?

Les données recueillies sur le terrain ont permis de constater que des pratiques discriminatoires liées à l'âge étaient également présentes dans les PME, mais avec une moindre intensité. Ce constat repose sur l'étude de deux indicateurs : les systèmes de retraite obligatoire d'une part, et les mécanismes de prolongement de l'emploi au-delà de 65 ans d'autre part.

Le traitement de nos données permet d'établir une corrélation positive entre la diminution de la taille des entreprises et une tendance au relèvement de l'âge de retraite obligatoire. Ce constat est confirmé par l'enquête sur « la situation de l'emploi des seniors » de 2016 du ministère du Travail. Celle-ci révèle que 16,9 % des PME ont établi un âge de retraite obligatoire à 65 ans ou plus, contre 8,2 % des grandes entreprises. Par ailleurs, 2,9 % des PME ont même supprimé le système de retraite obligatoire, contre 0,5 % des grandes entreprises.

En outre, les PME semblent plus enclines à prolonger l'emploi des salariés au-delà de 65 ans. La même étude du ministère du Travail montre que 22,1 % des PME, contre 13,9 % des grandes entreprises, ont mis en place des dispositifs de prolongement de l'emploi jusqu'à 70 ans. Pareillement, 71,1 % des PME, contre 49,5 % des grandes entreprises, ne prévoient pas de critères spécifiques d'éligibilité au prolongement en emploi au-delà de

65 ans. Cette différence d'approche entre grandes entreprises et PME en matière de politique d'emploi des seniors s'explique en partie par la moindre capacité des PME à attirer et retenir les jeunes collaborateurs (rémunération plus faible, évolution de carrière moindre, nature d'activité parfois peu attractive, localisation dans des zones géographiques peu dynamiques, etc.). Pour certaines PME, les seniors représentent une ressource humaine stratégique et le développement de pratiques permettant leur prolongement en emploi devient une nécessité.

### **Conclusion**

Le modèle de gestion des travailleurs seniors développé par les entreprises japonaises semble reposer sur un équilibre précaire. Si aujourd'hui les chiffres révèlent un taux d'emploi des travailleurs de plus de 50 ans plus élevé au Japon que dans les autres pays de l'OCDE, on ne peut négliger la précarisation dont sont victimes la majorité des travailleurs en fin de carrière. Cet équilibre est d'autant plus fragile que le gouvernement japonais ne cesse de reculer l'âge de perception des pensions publiques, tout en cherchant à supprimer certaines allocations, comme la « subvention pour l'emploi des seniors ».

D'un point de vue managérial, nos observations de terrain nous ont également conduit à identifier les limites d'une politique de réduction des salaires sur la motivation des travailleurs. En effet, le maintien d'une main-d'œuvre senior précarisée ne semble pas viable à long terme pour les entreprises japonaises, qui dépendront de plus en plus des employés âgés pour maintenir leurs effectifs. En conséquence, si elles désirent intégrer pleinement ces travailleurs et conserver leur implication, les entreprises devront profondément réformer leur système de GRH, dont les principes de progression et de rémunération restent encore largement déterminés par l'âge et l'ancienneté.

### **Bibliographie**

DEBROUX, Philippe ; JAUSSAUD, Jacques ; MARTINE, Julien. « Elderly workers in Japan. The need for a new approach. » *Transition Studies Review*, vol. 24, n° 2, Winter 2017 : 31-43.

HAMAGUCHI, Keiichirō. « Nihon no koyō to nenrei sabetsu kinshi seisaku [L'emploi au Japon et les mesures contre la discrimination liée à l'âge]. » *Data Information Opinion*, n° 313, 2016 : 12-15.

JAUSSAUD, Jacques. « Gestion des ressources humaines : l'adaptation des effectifs dans la grande entreprise japonaise. » *Ebisu*, n° 12, 1996 : 7-41.



KAYANUMA, Mika. « Kōnenreisha koyō ni okeru joseikin shisaku ni tsuite [Les aides pour l’emploi des travailleurs seniors]. » *Discussion paper* n° 47, Faculté d’économie, université de Sangyō de Kyushu, 2010a.

KAYANUMA, Mika. « Kōreisha koyō seisaku no hensen to genjō ni kansuru ikkōsatsu [Un examen sur l’état des lieux et les évolutions des mesures pour l’emploi des seniors]. » *Discussion paper* n° 48, Faculté d’économie, université de Sangyō de Kyushu, 2010a.

KOMAMURA, Kōhei. « Chōju shakai ni oite nansai kara kōreisha ka ? [À quel âge devient-on une personne âgée dans une société vieillissante ?]. » *Data Information Opinion*, n° 313, 2016 : 4-7.

LAZEAR, Paul. « Why Is There Mandatory Retirement? » *Journal of Political Economy*, vol. 87, n° 6, 1979 : 1261-1284.

MARTINE, Julien. « L’emploi des seniors au Japon. Un état des lieux du contexte et des pratiques. » *Ebisu*, n° 48, automne-hiver 2012 : 173-199.

YANAGIZAWA, Takeshi. « Kōreisha koyō wo meguru hōseido no genjō to kadai [Un état des lieux du cadre juridique relatif à l’emploi des seniors et ses enjeux]. » *Data Information Opinion*, n° 313, 2016 : 8-11.