

**La gestion des ressources humaines en l'absence de contrat  
formel**

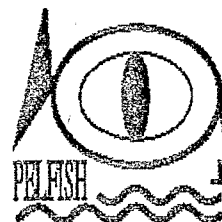
*Le cas des entreprises de commerce et de transformation du poisson  
sur la côte nord de Java Centre*

*uc*  
*L. Vuichard, Sarjono et D. Maison*  
*juin 1997*

*CSN*

Communication : **9ième Conférence Internationale de Socio-Economie**  
5 - 7 juillet 1997  
Ecole des Hautes Etudes Commerciales  
Université de Montréal  
SAT III 3 Room J1811

Java Sea Pelagic Fishery Assessment Project  
Instalasi Penelitian Perikanan Laut  
Jalan Pasir Putih 1  
Ancol timur  
14430 JAKARTA  
INDONESIA  
Tel/Fax 62 21 645 96 15  
e-mail orstfish@idola.net.id



Fonds Documentaire ORSTOM

Cote: B\*20228 Ex: *unique*

Fonds Documentaire ORSTOM



010020228



## RESUME

La pêche pélagique de la mer de Java assure l'essentiel de l'approvisionnement en protéines animales de plus de 120 millions de personnes, sur les îles de Java et Sumatra. Le poisson débarqué est relativement bon marché; après transformation, il permet aux populations de l'intérieur des terres de bénéficier d'une source de protéines animales accessible. Les commerçants de poisson frais et les producteurs de poisson transformé de Java Centre jouent un rôle clé pour mettre sur le marché du poisson dont les quantités débarquées et la qualité sont très irrégulières. Ces entrepreneurs gèrent leur personnel dans le cadre d'une législation du travail très ouverte, mais leur contrainte de flexibilité les a conduit à mettre en place une organisation du travail très complexe, à la fois multiforme et vivante. Nous avons pu enquêter sur une centaine d'entreprises réparties sur 4 points de débarquement de la côte nord de Java Centre, elles produisent du poisson salé - séché, du poisson bouilli ou elles expédient du poisson frais.

Certains choix de gestion du personnel sont largement adoptés par l'ensemble des 110 entreprises étudiés. Parmi ces traits communs, on peut tout d'abord souligner que le travail s'organise sur une journée. Ensuite, le calcul du salaire d'une journée fait référence à plusieurs bases ( le volume de poisson traité, le nombre d'heures travaillées, la pénibilité...). Enfin, l'une des pratiques communes à toutes les entreprises est la très forte spécialisation des tâches et les différences de rémunérations selon le sexe des employés.

Chacune des entreprises définit le partage des tâches entre ses équipes de travail, puis le mode de calcul du salaire propre à chaque équipe. Pour chacun des trois grands métiers (le frais, le salé - séché, et le bouilli), il existe un partage « standard » des tâches entre les équipes d'employés. Il est intéressant d'observer comment l'entrepreneur définit l'équilibre entre les différentes bases de calcul du salaire pour chaque équipe afin de satisfaire les contraintes de flexibilité et de qualification propres à cette équipe.

Les arbitrages des employeurs entre les différents modes de rémunération visent à minimiser le coût de la main d'oeuvre sur l'année, nous analysons l'efficacité de ces choix en confrontant les variables résultant de ces arbitrages (variabilité annuelle, entre équipes de travail, selon le sexe) à un indicateur de coût salarial classant chaque entreprise par rapport à ses concurrentes.

La définition très fine des tâches et donc des responsabilités de chaque équipe d'employés, conjuguée à la multiplicité des déterminants du salaire ont permis d'assurer à la fois la rentabilité des entreprises et la garantie de salaires acceptables par les employés. C'est grâce à sa souplesse et au calcul du salaire « sur-mesure » que cette organisation du travail est viable. L'interdépendance des intérêts de chacun conduit à une stabilité de la relation de travail malgré l'absence de contrat formel. On peut supposer que dans ce milieu, bâti sur des contrats précaires, les employés seront prêts à accepter un niveau de rémunération inférieur à d'autres, mais plus stable. Les entreprises capables d'amortir les variations d'activité peuvent alors réduire leur coût de main d'oeuvre, c'est l'un des atouts des grandes entreprises.



## INTRODUCTION

Les efforts du gouvernement Indonésien pour faire appliquer une législation du travail proche de celles des pays européens sont réels. Cependant, des pans entiers de l'économie continuent à fonctionner suivant d'autres règles, dictées par l'unique objectif de maximisation du profit du dirigeant. On pourrait craindre que ce libéralisme sauvage mène à des situations désespérées pour les employés, mais ce n'est pas le cas partout. Ainsi, les salariés des mareyeurs et des fabricants de poisson transformés de la côte nord de Java parviennent souvent à être mieux traités par leurs employeurs que les salariés des industries voisines.

Nous avons tenté de démêler l'écheveau de règles permettant la gestion des ressources humaines en l'absence de contrat formel et au mépris de la législation publique du travail. Nous avons voulu ainsi comprendre quels étaient les atouts permettant aux employés d'avoir voix au chapitre dans un cadre si libéral.

Nous nous sommes appuyés sur une enquête menée auprès d'une centaine d'entreprises d'expédition de poisson frais et de fabrication de poisson séché ou bouilli. Elles sont réparties sur 4 villes, de la côte nord de Java Centre. Nous avons pu rencontrer l'ensemble de leurs dirigeants à de nombreuses reprises. Cette enquête a été menée pendant un an dans le cadre de PELFISH, « *Java Sea Pelagic Fisheries Assessment Project* », un projet multidisciplinaire associant l'Institut Français de Recherche Scientifique pour le Développement en Coopération (ORSTOM) et le Research Institute for Marine Fisheries (RIMF).

Même si les entrepreneurs ne respectent pas la législation du travail pour organiser leur production, ils ne sont pas libres pour autant : ils doivent respecter un ensemble de principes déjà appliqués chez leurs concurrents et la nature du produit qu'ils fabriquent leur dicte beaucoup de leurs choix d'organisation.

Les schémas de distribution des tâches sont propres à chaque type de conditionnement du poisson, mais certains choix occupent les esprits de tous les entrepreneurs : faut-il utiliser du personnel d'encadrement, jusqu'où doit-on aller dans la division du travail ?

Enfin, s'il est un domaine où les entrepreneurs sont confrontés à des choix épineux, il s'agit bien de la détermination du système de calcul du salaire. Les bases de calcul sont nombreuses, nous avons choisi de distinguer les bases temporelles (salaires journaliers...) des bases physiques (salaires à la tâche) sans oublier de prêter attention aux systèmes de rémunérations annexes.



## 1 LES FRONTIÈRES DE L'INITIATIVE

La législation du travail indonésienne est censée régler les relations professionnelles dans toutes les entreprises que nous étudions. En fait, elles reprennent surtout des pratiques déjà en place et elles se soumettent à des contraintes techniques liées à l'expédition de produits périssables.

### 1.1 Le cadre réglementaire et coutumier

En 1993, le gouvernement a érigé au rang de "*Garis Garis Besar Haluhan Negara*" (priorités nationales définies pour les 5 ans à venir, après chaque élection législative) l'amélioration du niveau de vie des travailleurs. L'un des instruments de cette politique est l'augmentation du revenu minimum régional. Conformément à cette volonté politique déjà établie depuis quelques années, le ministère du travail décidait en avril 1997 d'une nouvelle augmentation (10 %) du salaire minimum régional. Cette décision était accompagnée par de nouveaux encouragements à appliquer la législation du travail, malgré les plaintes de quelques dirigeants de grandes entreprises. Ceux-ci doivent en effet composer avec une législation protégeant les intérêts des travailleurs dans les moindres détails de la vie professionnelle. Un employé malade doit par exemple recevoir l'intégralité de son salaire pendant les 3 premiers mois d'absence, 75 % pendant le trimestre suivant, 50 % pendant le 3<sup>e</sup> trimestre, et enfin 25 % pendant un trimestre si la maladie se prolonge.

La législation indonésienne du travail pèse plus d'un kilo, et son champ d'application est très large : le traitement des employés temporaires est précisé et au delà de 20 jours de travail par mois pendant un trimestre, l'employé doit obtenir un statut permanent avec des horaires de travail et un salaire déterminés. Les dérogations prévues sont soumises à un examen détaillé des arguments de l'employeur, et elles ne permettent qu'un report de l'application de la législation. Grâce aux efforts du gouvernement, on estime que les deux tiers des entreprises formelles appliquent la législation du travail, notamment le salaire minimum.

Les entreprises de commercialisation et de transformation du poisson de Java Centre offrent une belle résistance à l'application de la législation du travail. Les principes régissant l'organisation du travail tiennent beaucoup moins du cadre législatif que des contraintes liées au traitement d'un produit périssable disponible en quantités incertaines.

Les mareyeurs et les fabricants de poisson transformé ont dû organiser leurs entreprises selon un impératif de flexibilité maximale, non seulement du fait de l'irrégularité des approvisionnements mais aussi de l'incertitude caractérisant l'effectif des employés présents chaque matin. En effet, les employés ne sont liés à leur entreprise par aucun contrat écrit, seuls un engagement moral et la dépendance de l'employé vis à vis du revenu offert par l'entreprise maintiennent la relation professionnelle. Comme nous le verrons par la suite, les entrepreneurs ont mis en place un cadre souple permettant le travail d'équipes de dimensions variables. Beaucoup d'employés gardent ainsi la liberté de consacrer quelques unes de leur journées à l'agriculture ou à d'autres activités, professionnelles ou non. Une absence de quelques jours ne remet en cause ni la place de l'employé dans l'entreprise, ni le bon fonctionnement de cette dernière. L'individualisation des tâches ne concerne donc qu'une



partie limitée de l'effectif, celle qui se verra déléguée une responsabilité directe (et non collective) sur son travail.

Cette liberté donne à l'employé un pouvoir de pression sur l'employeur d'autant plus direct qu'il doit traiter un produit périssable. Ainsi, même si au cours de nos nombreuses rencontres avec les entrepreneurs, aucune référence à la législation du travail n'a été faite, quelques règles non écrites sont respectées par l'ensemble des employeurs, quel que soit leur métier. Il serait difficile et fastidieux d'énumérer l'ensemble de ces règles, il est préférable de s'attarder sur les quelques principes appliqués dans toutes les entreprises.

Tout d'abord, la définition des horaires de travail est clairement établie : la journée de travail normale se termine avec la prière du soir (environ 18 heures), mais la semaine de travail ne comprend aucun jour de repos, les seuls jours chômés correspondent aux fêtes célébrant la fin du Ramadan ou aux jours de fermeture de l'entreprise en raison d'une pénurie de poisson. Pendant les périodes de travail, le salaire est payé à la fin de chaque journée, sous forme monétaire, sauf exceptions liées au statut particulier de certains employés.

Quelle que soit la base de calcul, le salaire des femmes est toujours inférieur à celui des hommes, à qualification égale. Mais la distribution sexuelle des tâches semble obéir à des règles très précises, chaque opération est généralement attribuée à l'un des sexes seulement. C'est pourquoi il est difficile de comparer les salaires féminin et masculin car le travail demandé n'est jamais le même pour les deux sexes (à l'exception des tâches d'encadrement).

L'employeur peut imposer les règles de calcul du salaire qu'il souhaite appliquer : comme nous le verrons bientôt plus en détail, les bases de calcul des salaires sont multiples, le salaire dépend le plus souvent de la charge de travail. Par conséquent, les rémunérations peuvent varier considérablement d'un jour sur l'autre, en fonction du volume de poisson à traiter, mais aussi du nombre de personnes présentes au travail.

En cas d'accident, de maladie ou de départ d'un employé, il n'existe apparemment pas de règle définissant les obligations de l'entrepreneur. Chaque cas fait l'objet d'un traitement particulier mais il n'est pas rare que l'employeur prenne en charge tout ou partie des frais occasionnés par un accident ou une maladie. Certains financent la scolarité des enfants de leurs employés, mais nous n'avons pas constaté de mise en place de système de retraite.

## ***1.2. Les contraintes de production***

Les entreprises étudiées peuvent être classées selon trois types d'activité : l'expédition de poisson non transformé (frais ou salé à bord), la transformation en poisson bouilli et la transformation en poisson séché.

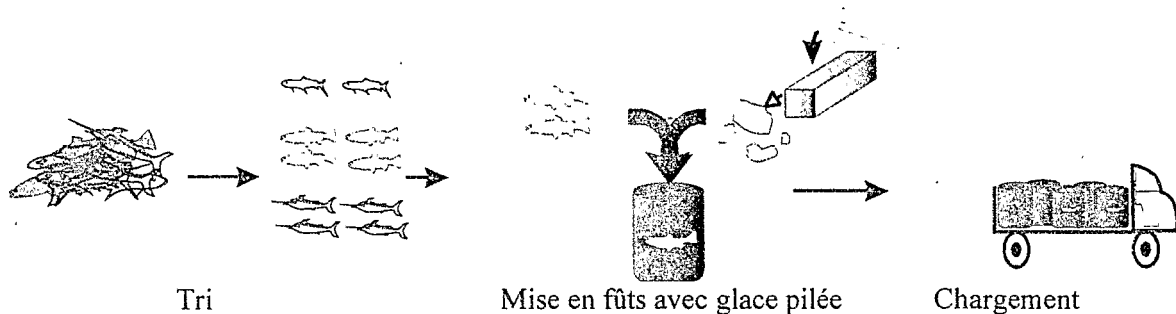
### **1.2.1. L'expédition de poisson frais**

Nous avons suivi 15 entreprises expédiant régulièrement du poisson frais à bord à partir des lieux de débarquement. Le poisson est conditionné sur la criée ou dans les entrepôts, mais dans ce cas le transport depuis la criée est délégué à des personnes externes à l'entreprise. Nous nous intéresserons donc aux seules opérations de conditionnement du poisson : celui-ci est d'abord trié selon espèces et qualité, (voir schéma n° 1 des étapes de travail) parfois pesé, puis mélangé à de la glace dans de grands fûts de 70 à 100 kilos de poisson. Du sel est parfois ajouté, en faible quantité : les camions doivent souvent rouler plus de 7 heures avant d'arriver à destination. Cette opération n'a pas été représentée car elle ne



constitue pas une étape importante du travail. Les fûts sont ensuite chargés, après comptage et étiquetage minutieux. Le transport est le plus souvent délégué à un loueur de camions spécialisé.

### Schéma n° 1 : Le conditionnement du poisson frais



Certains mareyeurs expédient également du poisson salé à bord, mais le poisson mis sous glace à bord constitue l'essentiel des expéditions et les entreprises suivies ne pratiquent que cette activité.

La quantité de poisson expédiée par jour est de 4,6 tonnes en moyenne sur l'année, grâce à une douzaine d'employés, essentiellement des hommes.

Les expéditeurs de poisson non transformé sont soumis à une contrainte temporelle très forte : le prix de revente de leur poisson, une fois arrivé à destination, dépend souvent de l'heure d'arrivée du camion et de la fraîcheur du poisson. Si leur camion arrive parmi les premiers, ils pourront obtenir une bonne marge. Par contre, les prix descendent très vite lorsque le marché de destination est déjà envahi par les camions de poisson frais.

Ces mareyeurs doivent aussi gérer un risque qui leur est particulier : le prix au kilo de certaines espèces peut atteindre des niveaux représentant une très forte tentation pour les employés. Ainsi, les mareyeurs doivent former une équipe de travail digne de confiance et facile à surveiller : il n'est pas rare que la préparation du poisson ait lieu directement sur la criée, afin d'éviter les risques de vol pendant le transport vers l'entrepôt, ou lors du conditionnement. Le travail est toujours effectué sous l'étroite surveillance du propriétaire ou d'un homme de confiance, et les employés sont des "fidèles", en nombre souvent limité.

Outre ces contraintes, de rapidité et de confiance, les mareyeurs doivent également prêter attention aux qualifications de leurs employés : le conditionnement est loin d'être une opération répétitive et standardisée. Ainsi, les dosages de glace et de sel sont étroitement fonction de l'état du poisson, de l'espèce, de la longueur du voyage et des désirs du client, sachant que celui-ci est connu avant le départ du camion. La glace, achetée en pain, doit être broyée, et l'on imagine sans peine que le chargement de fûts de plus de 100 kilos représente une sérieuse épreuve physique : les équipes sont exclusivement masculines.

Le mareyeur doit gérer toutes ces contraintes avec d'autant plus d'attention qu'il ne connaît pas le prix de vente de son poisson au moment du départ du camion : l'achat sur la criée est décidé en fonction du prix du moment sur le marché de destination, mais pendant le conditionnement puis le transport, le prix peut beaucoup varier, jusqu'à provoquer une perte pour le mareyeur. Cette précarité va bien évidemment conduire les mareyeurs à essayer de serrer leur coûts au plus juste, mais la rémunération des salariés ne dépend pas du montant de



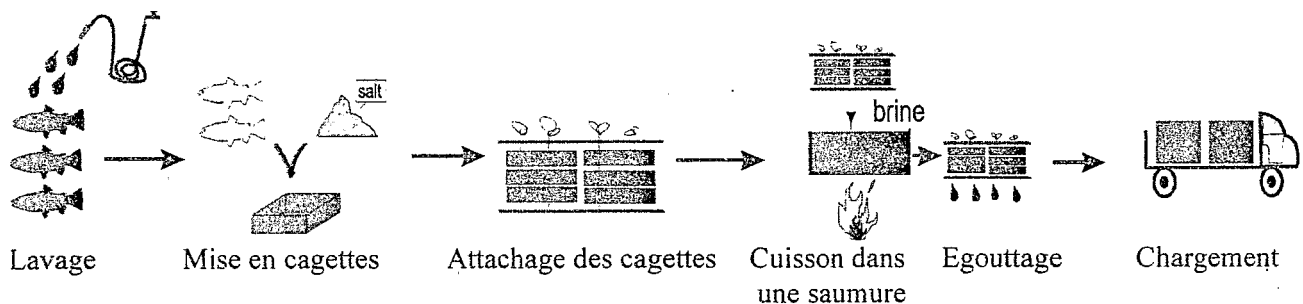
la marge. Ce risque est entièrement pris en charge par le mareyeur, mais si la marge est élevée, il est impératif qu'il redistribue une partie de ses gains à ses employés, d'autant plus que ces derniers sont toujours informés indirectement de la rentabilité des opérations.

Le conditionnement du poisson frais doit être rapide, il est le fruit du travail d'une équipe d'hommes de confiance dont l'effectif est généralement limité. Les producteurs de poisson bouilli doivent eux aussi travailler rapidement, en enchaînant un ensemble d'opérations plus complexes.

### 1.2.2. La production de poisson bouilli

Nous avons rassemblé des informations sur le fonctionnement de 30 entreprises, qui emploient en moyenne 57 personnes lorsqu'elles sont en activités. Nous nous sommes focalisés sur la fabrication du poisson bouilli "besek" et "naya", les plus courants, ces termes désignent le type d'emballage utilisé, des cagettes en lattes de bambou. Le poisson utilisé est frais, il a souvent été mis sous glace à bord des bateaux, seules les qualités supérieures ou intermédiaires peuvent être bouillies. Après un rapide lavage, le poisson est réparti dans des cagettes en bambou avec du sel, ces cagettes sont rassemblées et attachées par groupe de 20 à 105 suivant leur taille. Après cuisson dans une saumure pendant quelques minutes, on laisse égoutter le poisson avant son chargement : voir le schéma n° 2 pour la description de l'ensemble des étapes.

Schéma n° 2 : La préparation du poisson bouilli



La quantité moyenne expédiée par jour d'activité sur l'année atteint quatre tonnes, mais les entreprises sont loin d'être actives tous les jours, elles travaillent en moyenne 285 jours par an. Cette particularité influence le choix du personnel : l'effectif et l'identité des employés sont difficilement prévisibles à l'avance, car la plupart d'entre eux recherchent un complément de revenu lors des arrêts de production du poisson bouilli. Lorsque le chef d'entreprise désire reprendre son activité, il doit d'abord reconstituer ses équipes de travail, bien souvent seule une partie des employés peuvent être qualifiés de "réguliers". Les délégations de responsabilité doivent donc rester limitées aux stricts besoins.

Même si elle est moins sensible que dans le cas du poisson frais, la contrainte temporelle pousse les fabricants de poisson bouilli à former des équipes capables de travailler



rapidement. En effet, le poisson bouilli est transporté à température ambiante et, dans ces conditions, sa durée de conservation est limitée. Les camions rejoignent des destinations distantes de plusieurs heures de route et il est préférable d'arriver à bon port dès l'ouverture des marchés de gros pour espérer obtenir un bon prix de vente. Parfois la production n'est pas entièrement expédiée dans la journée, il est alors nécessaire de refaire bouillir le poisson le lendemain, avant expédition. Comme cette opération engendre des coûts supplémentaires et des risques de difficultés à la revente, les chefs d'entreprise préfèrent parfois payer des heures supplémentaires pour garantir l'expédition dans la journée.

La préparation du poisson bouilli ne peut se faire que dans un bâtiment équipé, même sommairement, à cet effet. Aussi, les intrants sont plus nombreux que dans le cas du poisson frais, il est nécessaire de disposer d'un stock de bois ou de fuel, de sel et d'emballages en bambou. C'est pourquoi de nombreuses heures de travail sont consacrées à l'entretien des bâtiments, à la réception et au rangement du bois, du sel, des cagettes. Ces tâches sont en général réparties entre un nombre limité d'employés, qui bénéficient ainsi d'un supplément de revenu appréciable.

Etant données la longueur du processus de production et les différences entre chacune de ses étapes, il est nécessaire d'appliquer un partage des tâches bien défini entre les équipes d'employés. Par exemple, la mise en cagettes du poisson est un travail minutieux, qui doit être effectué rapidement, mais les connaissances techniques et les capacités physiques demandées sont limitées. La cuisson est effectuée sous la surveillance d'au moins un employé expérimenté, et il s'agit d'un travail difficile physiquement, tout comme le chargement des camions. Conformément à ces contraintes, le chef d'entreprise constitue des équipes de travail d'hommes ou de femmes mais sa marge de manoeuvre est limitée, car seules quelques tâches (l'attachage des cagettes par exemple) peuvent être effectuées indifféremment par les deux sexes, pour des raisons pratiques ou coutumières.

La fabrication du poisson bouilli est irrégulière, elle doit s'effectuer rapidement, par des équipes de travail caractérisées par la division sexuelle des tâches. Les producteurs de poisson séché doivent eux aussi combiner un ensemble d'étapes de production, mais la contrainte temporelle est beaucoup moins pressante.

### **1.2.3. La production de poisson séché**

Le suivi de 48 entreprises nous a permis de définir les principales étapes de production du poisson salé séché. On peut rencontrer des producteurs de toutes tailles, c'est dans ce type de production que l'on rencontre les plus grands effectifs d'employés, mais il existe aussi des petites entreprises occupant moins de 10 employés: on aboutit ainsi à une moyenne de 36 employés par entreprise.

Le poisson utilisé est le plus souvent salé à bord des bateaux, mais certains fabricants préfèrent transformer du poisson frais de basse qualité, trop mauvais pour les expéditeurs de frais et les fabricants de poisson bouilli. Dans ce cas, le poisson est mélangé à du sel ou à une saumure pendant quelques heures, voire une nuit. Nous nous focaliserons sur la production de poisson séché à partir de poisson salé à bord, car c'est le processus le plus répandu.

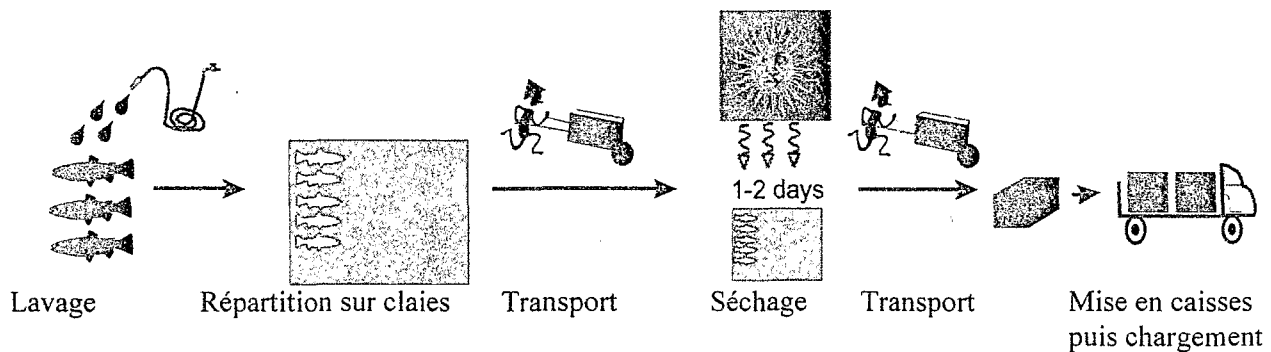
Le poisson est d'abord lavé avec soin car il vient de passer 20 à 40 jours dans les cales des bateaux. Ensuite, il est étalé sur des claies de bambou, pendant 2 à 3 jours suivant





l'ensoleillement. Les claies sont régulièrement retournées, elles sont rassemblées puis couvertes chaque soir. Le poisson est trié avant d'être rangé dans des caisses en bois garnies de papier. Il peut ensuite être stocké quelques jours, ou plus longtemps si l'entreprise dispose de chambres froides, avant d'être chargé sur les camions. L'ensemble du processus est résumé par le schéma n° 3

### Schéma n° 3 : La préparation du poisson séché



Cette activité est la plus saisonnière des trois, ces producteurs travaillent en moyenne 253 jours par an mais les quantités produites sont aussi les plus grandes : 5,6 tonnes par jour d'activité. Comme dans le cas du poisson bouilli, les chefs d'entreprise doivent être capables de mobiliser rapidement un effectif important de travailleurs mais ils peuvent se permettre de monter en puissance sur quelques jours. Comme la matière première et le produit fini peuvent se conserver quelques jours sans occasionner de frais importants, ces entreprises peuvent amortir les à-coups que supportent de plein fouet leurs collègues du poisson frais ou bouilli. Cependant, le poisson même sec jaunit très vite et sa valeur descend aussi rapidement : sa durée de conservation dépend de la qualité du séchage et les chefs d'entreprises cherchent toujours à écouler au plus vite leur production s'ils n'ont pas de chambre froide.

Pendant les périodes d'activité, les entreprises fonctionnent généralement sur la base d'horaires réguliers : le travail cesse à la tombée de la nuit, sauf s'il y a un chargement à terminer. Comme les tâches à effectuer sont plus nombreuses que dans les autres productions, la longueur de la journée de travail est moins tributaire du volume des achats du jour. La plus grande variété des tâches permet aussi de recourir à une main d'oeuvre aux qualifications limitées, c'est ici que l'on rencontrera les plus bas salaires.

Nous venons de décrire l'essentiel des contraintes qui encadrent l'initiative des entrepreneurs. Elles sont avant tout techniques, parfois coutumières, mais jamais liées à la législation du travail. Nous allons maintenant nous intéresser aux choix d'organisation du travail des entrepreneurs.



## **2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL : LIBERTE SOUS SURVEILLANCE**

### **2.1. Les expéditeurs de poisson frais**

Comme nous l'avons évoqué en première partie, ces entreprises ont recours à une équipe principale d'employés, placés le plus souvent sous le contrôle de cadres, comme nous pouvons le voir dans les schémas n° 4 et 5. Nous avons représenté les deux types d'organisation, avec et sans cadre, car les différences ne s'arrêtent à la suppression d'un échelon, le nombre d'employés est divisé par deux et ils sont payés différemment. Nous employons le terme de cadre pour désigner des employés à qui l'on confie des responsabilités particulières, telles que le pesage, le tri, la prise en note des opérations, et plus généralement l'encadrement de l'équipe chargée du conditionnement.

La présence de cadres est bien évidemment liée à la taille de l'entreprise : la quantité de poisson expédiée par les entreprises employant des cadres est significativement supérieure à celle des entreprises sans cadre (5,6 tonnes par jour d'activité au lieu de 2,4 tonnes). Aussi, le nombre de jours d'activité dans l'année est significativement supérieur dans le cas des entreprises doté de cadres (335 jours par an au lieu de 288). Le nombre d'employés augmentant avec le volume de poisson traité, la présence de cadres se justifie. Les 3/4 d'entre eux ont des liens familiaux avec l'employeur, car il est préférable de placer à de tels postes des gens de confiance. Parfois, la présence d'un proche désireux de s'insérer dans l'entreprise incite fortement à la création d'un poste d'encadrement, alors que le volume d'activité ne le justifierait pas à lui seul.

Les expéditions sont parfois placées sous la surveillance d'un homme de confiance, non seulement pour limiter les risques pendant le transport mais aussi pour une dernière négociation avec le client, au moment de la livraison (le paiement se fait le plus souvent par virement bancaire). La présence de cet employé dépend à la fois des liens unissant le mareyeur à son client (relation régulière ou non), du parcours emprunté, de la valeur de la cargaison et de la confiance envers les chauffeurs, qui sont très rarement des employés des mareyeurs. En effet, ces derniers ont le plus souvent recours à des camions loués avec chauffeur. Comme les mareyeurs ne vendent souvent qu'à un nombre limité d'habitues la plupart d'entre eux limitent le recrutement d'un surveillant du transport au strict nécessaire.

Comme on l'a vu en première partie, les employés doivent travailler vite, ils doivent tous avoir la confiance du chef d'entreprise et ils ont des tâches simples mais relativement physiques à effectuer. Ces caractéristiques suffisent à expliquer le choix d'un nombre limité d'hommes. Le niveau de leurs salaires est élevé (2.38 dollars US par jour d'activité) comparé à ceux de leurs collègues de statut équivalent dans les autres types de conditionnement. Il s'agit sans doute d'un choix visant à diminuer les risques de vols et c'est le prix à payer pour une équipe efficace.

Comme les étapes de conditionnement du poisson frais sont limitées, le nombre d'équipes de travail est réduit. Les choix des producteurs de poisson bouilli sont plus divers en la matière.



## **2.2 les producteurs de poisson bouilli**

Les travaux de conditionnement du poisson sont toujours confiés à deux équipes, selon une stricte division du travail entre hommes et femmes. Ces dernières assurent la mise en cagettes du poisson et parfois l'attachage des paquets de cagettes. Les responsabilités des hommes s'étendent le plus souvent de l'attachage au chargement, en passant par la cuisson. Nous avons représenté un organigramme type sur le schéma n° 6.

La fabrication du poisson bouilli comporte plusieurs étapes bien distinctes, il est donc facile de diviser le travail entre deux équipes. De plus la mise en cagette du poisson est une tâche particulièrement adaptée au travail féminin. En effet, ce travail n'est pas physique et il demande de la minutie. L'emploi de femmes permet de constituer des équipes nombreuses (40 personnes en moyenne) à moindre coût (seulement 1,21 \$ US par jour de travail). Il est en effet impératif, on l'a vu, de travailler rapidement et la mise en cagette est l'opération la plus longue. Par contre, les autres tâches sont toujours confiées aux hommes, en effectif plus réduit (12 personnes en moyenne) et avec un meilleur salaire (3,12 \$ US). Cette équipe d'hommes comprend le responsable de la cuisson du poisson : il reçoit un salaire supérieur car ses décisions sont importantes pour la qualité du produit. Cette différence de traitement n'apparaît pas dans le schéma n° 6, car les règles favorisant ce responsable à l'intérieur de son équipe de travail sont souvent obscures, voir connues des seuls membres de cette équipe (celle-ci reçoit à la fin de la journée une somme que les membres se partagent).

Si l'on s'arrête sur les déterminants de la présence de personnel d'encadrement, on retrouve les facteurs habituels, à savoir le volume et le nombre de jours d'activité dans l'année. Nous avons constaté que les entreprises employant des cadres ont à la fois un volume d'activité par jour actif (4,5 tonnes/jour) et un nombre de jours travaillés (295) supérieurs à celui des autres entreprises<sup>1</sup> (3,3 tonnes, 255 jours). Les entreprises doté de personnel d'encadrement représentant une faible majorité (16 entreprises sur 30), nous avons privilégié la représentation d'une structure hiérarchique avec cadres.

Nous avons représenté un organigramme comprenant un encadrement féminin, mais les entreprises faisant ce choix ne sont pas les plus nombreuses : seuls 20 % des chefs d'entreprise emploient ce type d'employés. Ce choix n'apparaît que chez certains fabricants de poisson bouilli, et le plus souvent une seule personne est employée à ce titre, avec dans deux tiers des cas un lien familial avec le dirigeant. Comme ces entreprises emploient un grand nombre de femmes (40) dans une seule équipe, on aurait pu s'attendre à une présence plus remarquable de cadres féminins, d'autant plus que la qualité du travail de ces femmes n'est pas facile à surveiller. On peut supposer que ces équipes sont hiérarchisées puisque le salaire pour toute l'équipe est souvent remis à une représentante attitrée, qui contrôle la qualité de travail de ses collègues.

L'encadrement féminin ne remplace jamais l'encadrement masculin : les femmes cadres n'apparaissent qu'au sein d'entreprises employant déjà des cadres masculins. Ces derniers ont dans deux tiers des cas un lien familial avec le dirigeant, ils sont bien payés si on les compare à leurs collègues employés chez des expéditeurs de poisson frais (6 \$ US au lieu

---

<sup>1</sup> En raison des fortes variances des volumes et des jours d'activité, les deux échantillons ne sont pas significativement différents au sens statistique (voir annexe).



de 4 \$ US par jour d'activité), il est vrai que l'effectif d'employés à encadrer est souvent plus grand.

L'organisation du travail chez les producteurs de poisson bouilli prend des formes plus diverses que celles rencontrées pour le poisson frais. Les producteurs de poisson séché ont encore plus de liberté pour organiser leur travail et leurs choix seront donc les plus variés.

### **2.3. Les producteurs de poisson séché**

La fabrication du poisson séché s'étale sur plusieurs jours et comporte des tâches plus diverses que dans le cas des autres entreprises. Les chefs d'entreprises sont donc plus libres d'organiser le travail à leur guise, et les organigrammes qui en découlent sont beaucoup plus variés. Nous avons jugé utile de représenter deux types d'organisation, les plus communs. L'organigramme le plus souvent rencontré est représenté par le schéma n° 7, le schéma n° 8 est spécifique à une ville (Rembang) où il est systématiquement appliqué.

Les producteurs de poisson séché ne partagent pas le travail entre hommes et femmes de façon aussi claire que les producteurs de poisson bouilli. A l'exception des tâches très physiques, réservées aux hommes, ou du travail de tri ou de rangement, domaine des femmes, les travaux peuvent être réalisés par les deux genres. Ainsi, la manutention des claies de séchage et le lavage du poisson sont parfois confiés aux femmes. Certaines entreprises ont même fait le choix de n'employer que des femmes et de déléguer les chargements à une équipe d'hommes payés à la tâche.

Les femmes prennent généralement en charge l'étalage du poisson sur les claies de séchage et le tri du poisson séché lors de l'emballage. Ces équipes rassemblent 12 personnes en moyenne, mais la taille des entreprises et donc des équipes est très variable. Comme on le voit sur le schéma 7, elles prennent aussi parfois part à la manutention des claies (elles les retournent). Elles sont assez mal payées: 1.62 \$ US en moyenne par jour d'activité; soit moins que le salaire minimum légal. Les chefs d'entreprise les recrutent souvent dans les villages pauvres des environs, elles sont alors logées par l'entreprise. Ce recours à une main d'oeuvre extérieure entraîne parfois des retards de production faute de main d'oeuvre, mais c'est le prix à payer pour maintenir des salaires aussi bas malgré des conditions de travail plus difficiles que chez les fabricants de poisson bouilli.

Le schéma 8 représente l'organisation des entreprises ayant choisi de scinder en deux leurs équipes de femmes, en réservant à des équipes nombreuses l'étalage du poisson sur les claies. Dans ce cas, les salaires diminuent encore, puisqu'ils s'établissent à moins de 1 \$ US par jour d'activité. Par contre, l'emballage et la manutention légère sont confiés à une équipe qualifiée beaucoup mieux payée (2.4 \$ US par jour).

Les hommes sont généralement mieux lotis, avec un salaire moyen de 2.75 \$ US à 3.38 \$ US, des équipes d'une dizaine de personnes vont prendre en charge des tâches très variées. Aux travaux habituels de conditionnement du poisson s'ajoutent l'entretien des bâtiments et du matériel de séchage, qui représente une charge bien plus lourde que les opérations de maintenance des autres types de production. De plus, les hommes fabriquent fréquemment des caisses en bois destinées à l'emballage du poisson. Les arbres hiérarchiques mettent tous les hommes chargés du conditionnement au même niveau, par volonté de simplification. En réalité, il existe une tendance certaine à diviser cette équipe en 2 puis en 3



au fur et à mesure qu'augmentent les volumes transformés. Les dirigeants cherchent à distribuer les tâches à des équipes de plus en plus spécialisées : ainsi apparaissent des équipes de "laveurs", ou "laveurs emballeurs", ou des équipes uniquement mobilisées par la manutention... Cette spécialisation croissante est d'abord liée à l'augmentation des volumes traités, mais il est fréquent de voir apparaître des "spécialistes" même dans des petites entreprises, ils ont alors un lien familial avec le chef d'entreprise. C'est ici un moyen de traiter avec égards un proche du chef d'entreprise.

Comme on l'a vérifié jusqu'à maintenant, les entreprises qui emploient des cadres (la moitié dans le cas de la production de poisson séché) sont celles qui bénéficient des volumes d'activité les plus grands<sup>2</sup>. C'est encore vrai ici (6 à 7 tonnes par jour avec cadres au lieu de 4 tonnes sans cadres), quel que soit le type d'organisation choisi. Cependant, les entreprises dotées d'une équipe de cadres, avec des organigrammes ressemblant au schéma n° 8, présentent la particularité de travailler moins longtemps que les entreprises similaires sans cadre (203 jours/an au lieu de 251). Ici, un plus grand volume d'activité par jour ne va plus de pair avec une activité plus longue dans l'année<sup>3</sup>.

On devinera qu'un volume d'activité important encourage d'autant plus à l'emploi de cadres que l'activité est concentrée sur un nombre plus réduit de jours. En effet, l'entreprise sera sans doute obligée de recourir en plus grande proportion à une main d'oeuvre inexpérimentée, et les besoins d'encadrement se font plus durement ressentir lorsque l'entreprise alterne plus souvent les périodes de non activité avec la pleine activité.

Les deux schémas d'organisation n° 7 et n° 8 ne comportent pas de personnel d'encadrement féminin, que seules trois entreprises sur 48 emploient. On peut proposer plusieurs explications complémentaires. D'une part, la qualité du travail des femmes chargées du conditionnement est plus facile à contrôler ici que dans le cas du poisson bouilli. En effet, on a déjà souligné que les tâches des hommes et des femmes étaient plus étroitement imbriquées dans ces entreprises, ce qui permet un contrôle plus étroit du travail des femmes. Aussi, lorsque l'on s'intéresse au schéma 8, il est clair que les équipes chargées de l'étalage sont placées sous le contrôle des employées plus expérimentées. Dans le cas du schéma 7, les effectifs des équipes de conditionnement sont relativement faibles : 12 personnes en moyenne, et les hommes suffisent alors à la surveillance.

Les dirigeants doivent faire deux choix majeurs en matière d'organisation du travail : se doter ou non d'une structure d'encadrement, diviser ou non les équipes chargées du conditionnement. Nous venons de voir que la taille de l'entreprise ne suffit pas à expliquer ces choix : les contraintes liées à la nature du produit fabriqué jouent un rôle majeur. Le choix du système de salaire est peut-être le domaine où les chefs d'entreprises ont le plus d'initiatives.

<sup>2</sup> Dans le cas des entreprises correspondant au schéma n° 7, le volume d'activité et le nombre de personnes employés sont significativement supérieurs dans les entreprises dotées d'une structure d'encadrement. L'échantillon d'entreprises correspondant au schéma n° 8 était trop petit pour obtenir une différence significative statistiquement.

<sup>3</sup> Pour les entreprises correspondant au schéma n° 7, en présence de personnel d'encadrement le nombre de jours d'activité est de 250 au lieu de 236 dans les petites entreprises sans cadre.



### **3. LE LIBRE CHOIX DU SALAIRE : UN SYSTEME TAILLE AU PLUS JUSTE**

Comme nous allons le voir, les dirigeants des entreprises emploient de nombreuses méthodes de calcul du salaire, c'est le domaine où ils ont le plus de liberté. Ces choix sont pratiquement toujours dictés par des critères rationnels, mais parfois l'existence de liens familiaux bouleverse ces règles.

#### **3.1. Le salaire sur base temporelle**

Comme nous pouvons le voir sur le tableau 1, ce salaire est réservé aux tâches d'encadrement, ou de contrôle, au conditionnement du poisson frais dans les petites entreprises et à la manutention du poisson pour la fabrication du séché.

La base temporelle est le plus souvent la journée, le paiement par semaine ou par mois est réservé aux membres de la famille du dirigeant ou à quelques privilégiés. Par conséquent le paiement sur base temporelle n'introduit pas de rigidités, le salaire n'est payé que les jours d'activité des entreprises, pendant 200 à 335 jours par an. Un paiement par jour permet de limiter les coûts alors qu'un paiement à la semaine ou au mois pose de nombreux problèmes : les semaines peuvent compter de 0 à 7 jours d'activité. Il est admis par les employés que même dans le cas d'une semaine pleine ils ne reçoivent que le salaire normal, d'un même montant chaque jour s'il n'y a pas d'heures supplémentaires.

Les employeurs gardent en effet la possibilité d'assortir le salaire temporel d'un ensemble de primes comprenant non seulement le paiement d'heures supplémentaires lorsque la journée de travail ne s'arrête pas à l'heure de la prière du soir mais aussi des compensations pour quelques tâches particulières. Ainsi des salariés payés à la journée peuvent voir leur revenu varier beaucoup d'un jour sur l'autre, un salaire calculé sur une base temporelle n'est pas la garantie d'un revenu stable.

Le salaire sur base temporelle est généralement attribué aux employés les plus fidèles, les plus qualifiés, ou les proches. C'est souvent une manière de distinguer les employés particulièrement précieux aux yeux du dirigeant : ainsi dans beaucoup d'entreprises, les cadres sont les seuls à être payés à la journée alors que les autres employés sont payés selon leur charge de travail. Cependant, les dirigeants ont aussi recours à ce type de salaire si le statut des employés est normal mais que la charge de travail par employé est difficile à estimer. Comme on le voit dans le tableau n° 1, les employés chargés de l'emballage du poisson frais dans les petites entreprises sont payés à la journée. En effet, ces entreprises n'ont pas une activité suffisamment régulière pour assurer le paiement d'un salaire à la tâche attractif aux yeux des employés. Les journées avec peu de poisson expédié pèsent trop sur le salaire d'employés payés selon la charge de travail. Les dirigeants des petites entreprises ont donc recours à un paiement à la journée alors que leur collègues dotés d'une plus grande envergure paient leurs salariés à la tâche. Les employés chargés des diverses opérations de manutention nécessaires à la fabrication du poisson séché sont le plus souvent payés à la journée, car il est très difficile pour le dirigeant d'estimer précisément la charge de travail de chacun dans ces entreprises. Comme on l'a vu précédemment, les tâches sont diverses et les équipes d'hommes et de femmes ont un partage du travail beaucoup plus flou que dans le cas de la fabrication du poisson bouilli. Le dirigeant préfère verser une somme forfaitaire chaque jour, il y est aussi incité par la faible variabilité de la durée des journées de travail. Si celles-ci dépassent la norme, il a recours au paiement d'heures supplémentaires.



Le salaire sur base temporelle est ici ajusté au plus près du travail effectivement réalisé, il permet de distinguer certains salariés ou de rémunérer des employés occupés à des tâches nombreuses. Le système de salaire selon la charge de travail permet lui aussi un calcul du salaire au plus juste.

### ***3.2. Le salaire selon la charge de travail par individu***

Les entreprises utilisent un type de calcul à la fois ajusté et pratique : le salaire est versé à une équipe en fonction de la quantité de poisson qu'elle traite. L'effectif de l'équipe peut varier, mais la somme à redistribuer dépend uniquement de la quantité de poisson traitée. La référence utilisée par l'employeur peut être aussi bien le volume des achats (c'est le plus courant) que le volume des ventes ou le nombre de claies préparées dans le cas de certains fabricants de poisson séché (ceux appliquant l'organisation du schéma 7)

Ce type de salaire est très bien adapté aux contraintes de certaines entreprises, surtout celles qui expédient du poisson frais ou du poisson bouilli. Il permet notamment d'estimer directement le coût du travail pour chaque quantité achetée. C'est particulièrement important dans le cas de ces entreprises, où la main d'oeuvre compte pour beaucoup dans le total des coûts. De plus ces dirigeants revendent immédiatement le poisson acheté dans la journée, ils peuvent ainsi estimer rapidement leurs coûts de production et prendre leur décision de vente en conséquence.

Par construction ce système fait moduler le salaire par personne en fonction de la charge de travail supporté par chacun, et il n'est assorti le plus souvent d'aucun « amortisseur » destiné à limiter les fortes variations de salaire par tête. En effet, les effectifs employés varient souvent, l'employeur n'a fréquemment qu'une connaissance approximative de nombre de personnes qu'il fera travailler chaque jour : l'effectif se fixe au matin de la journée de travail. De plus, les quantités de poisson achetées vont également varier chaque jour et ce système de salaire répercutera ces deux sources de variation. Cette adaptation automatique est la meilleure solution pour l'employeur, qui va quand même chercher à ajuster l'effectif employé afin de travailler suffisamment rapidement. L'employeur bénéficiera d'une stabilité du coût du travail par kilo traité malgré des effectifs d'employés variables, les à-coups en effectif n'auront pas de conséquence. C'est pourquoi on applique ce système pour les équipes de femmes assurant la mise en cagette pour le poisson bouilli et l'étalage du poisson sur claies. Dans ce dernier cas, le salaire est donné à des équipes de deux personnes chargées de préparer le maximum de claies : chaque équipe est payée suivant le nombre de claies prêtes.

Si l'on considère la position des employés, l'avantage est loin d'être évident : certes ils seront bien payés suivant leur charge de travail, et ils pourront profiter de journées de travail courtes, mais ils devront eux-mêmes gérer de fortes variations de revenus difficilement prévisibles. Ce système est une très forte incitation à l'autodiscipline : un employé trop lent sera mal vu par ses collègues puisqu'il nuira au salaire de chacun des autres membres de son équipe. Aussi, ce sont les employés eux-mêmes qui bien souvent ajusteront l'effectif de leur équipe afin de trouver le meilleur compromis entre charge de travail et salaire. Ces équipes de travail parviennent ainsi à obtenir des salaires relativement plus élevés que les simples employés payés à la journée, alors qu'ils bénéficient souvent d'une journée de travail plus courte.

**Tableau 1 : CLASSEMENT DES TACHES ET DES SYSTEMES DE SALAIRES**

	Charge de travail par employé facile à estimer	Charge de travail par employé difficile à estimer
Effectif et composition des équipes d'employés connus à l'avance	<p><b>Salaire : selon charge de travail</b></p> <p><b>Tâches :</b> - Conditionnement du poisson frais dans les grandes entreprises - Cuisson et chargement du poisson bouilli - Surveillance du transport - Assistance aux achats de poisson</p>	<p><b>Salaire : à la journée</b></p> <p><b>Tâches :-</b> Toutes les tâches d'encadrement ou de contrôle, quel que soit le produit - Conditionnement du poisson frais dans les petites entreprises.</p>
Effectif et composition des équipes d'employés inconnus à l'avance	<p><b>Salaire : selon charge de travail</b></p> <p><b>Tâches :</b> - Mise en cagettes pour le poisson bouilli - Etalage du poisson sur claies pour le poisson séché</p>	<p><b>Salaire : à la journée</b></p> <p><b>Tâches :</b> - Manutention pendant la fabrication du poisson séché.</p>





Ce type de salaire présente également la particularité d'inciter les employés à travailler rapidement, car leur salaire ne sera pas amputé même s'ils ne travaillent qu'une demi-journée. On retrouve donc parmi les utilisateurs du salaire à la tâche les deux types d'entreprises nécessitant le plus de rapidité : les expéditeurs de poisson frais et les producteurs de poisson bouilli. Ils utilisent ce système pour le conditionnement du poisson frais dans les grandes entreprises, les équipes d'hommes pour le poisson bouilli, la surveillance du transport, l'assistance aux achats de poisson sur la criée, alors qu'ici les équipes de travail sont connues à l'avance.

Le système du salaire selon la charge de travail est comme on vient de le voir particulièrement adapté aux entreprises décrites, surtout dans le conditionnement de poisson frais et de poisson bouilli. Ils nous restent maintenant à aborder l'ensemble des rémunérations annexes qui jouent un rôle non négligeable dans la condition de nombreux salariés.

### **3.3. Les rémunérations annexes**

Les heures supplémentaires font l'objet d'une rémunération spécifique de façon systématique : comme on l'a déjà évoqué, ce principe s'applique quelles que soient les entreprises. L'application diffère, certains ne délivrent qu'une prime sans se préoccuper du temps de dépassement des heures normales alors que d'autres calculent en fonction du nombre d'heures supplémentaires effectuée. Les entreprises qui ont le plus souvent recours aux heures supplémentaires sont celles qui produisent du poisson séché : ces heures supplémentaires sont consacrées à la préparation de chargements, ce sont surtout les hommes qui en bénéficient car seules les femmes chargées du tri du poisson séché peuvent être appelées à travailler en soirée.

Les chargements des caisses sur les camions sont des opérations faisant l'objet d'une rémunération spécifique. En effet, il s'agit de tâches non routinières, et particulièrement physiques, puisque les caisses pèsent 60 kg et elles doivent être chargées sans aide mécanique. De plus cette tâche n'occupe bien souvent qu'une partie des hommes, qui se répartissent souvent les chargements par roulement. Cette tâche est parfois déléguée à une équipe extérieure, mais le système de rémunération est toujours le même : l'équipe est rémunérée en fonction du nombre de caisses chargées, quel que soit l'effectif de cette équipe. C'est l'une des rares tâches faisant l'objet d'une rémunération particulière, mais le cas se présente aussi dans les entreprises fabriquant du poisson bouilli, pour le fendage du bois de chauffe par exemple.

Nous n'avons pas encore évoqué les rémunérations en nature dont bénéficient de nombreux employés, surtout dans les entreprises produisant du poisson séché.

En effet, la plupart d'entre elles distribuent de la nourriture, mais les pratiques changent beaucoup d'un lieu à l'autre, et seuls les dirigeants établis à Tegal (voir carte) distribuent un repas normal alors que leurs collègues de Juwana ne distribuent qu'un repas léger et qu'à Pekalongan rien n'est distribué. D'autres encore, à Rembang, ne distribuent de repas qu'à une partie des employés, tous les hommes et les femmes qualifiées, alors que les femmes non qualifiées, qui constituent la majorité de l'effectif, ne reçoivent rien.

Il est difficile de trouver une explication à ces comportements : ces pratiques semblent surtout liées à des habitudes locales, puisque beaucoup d'entreprises de grande taille ne distribuent rien alors que même les petites entreprises de Tegal distribuent à manger. Peut-être pourrait on avancer une explication liée à l'origine des employés : alors qu'à Tegal, ou à Juwana les



employés sont le plus souvent issus des villages proches, à Pekalongan ils sont originaires de villages plus pauvres assez éloignés de la ville. Seule cette population accepte les conditions de travail imposées dans les entreprises produisant du poisson séché, les dirigeants nous avouent ne jamais avoir réussi à garder des employés issus de leur ville aux postes les plus difficiles.

La prime à l'occasion du ramadan est distribuée par une très grande majorité des entreprises, à la plupart de leurs employés. Cette prime prend le plus souvent la forme de don de vêtements, mais les distributions d'argent semblent se développer. Très attendue par les employés, la distribution de la prime ne paraît pas pour autant constituer un élément clé de la gestion du personnel. L'un des dirigeants nous a fait remarquer que les effectifs de ses équipes augmentaient toujours dans la période précédant la distribution de la prime : c'est pour lui le seul moment où il est sûr que ses employés soient au complet.

## CONCLUSION

Le cadre de travail des entreprises de commercialisation et de transformation du poisson est davantage marqué par les contraintes techniques de production ou les coutumes que par les règlements. L'impératif de flexibilité maximale dicte les choix d'organisation de toutes les entreprises, c'est une condition de survie pour s'adapter à l'irrégularité des approvisionnements.

De cette flexibilité découle la précarité des emplois offerts par ce secteur mais en échange de leur disponibilité, les employés, s'ils sont qualifiés, obtiennent d'être mieux rémunérés que les travailleurs de l'industrie. Cependant, l'analyse des choix de distribution des tâches nous a montré comment les dirigeants ont su réduire à leurs stricts besoins ces niches d'employés bénéficiant d'un salaire fixe et d'un niveau de rémunération supérieur. En effet, la plupart des salariés sont dans une situation précaire : les engagements de leur employeurs disparaissent à la fin de chaque journée de travail. Nombre d'entre eux ne parviennent pas à obtenir l'équivalent du salaire minimum légal, pourtant fixé à moins de deux dollars par jour.

De nombreux salariés « bénéficient » d'une base de calcul fixe de leur rémunération. Mais nous avons pu observer combien cette « sécurité » est fragile : le salaire n'est payé que les jours d'activité et il est assorti de primes qui peuvent beaucoup influencer la rémunération quotidienne. Les situations des employés payés selon leur charge de travail sont très diverses : les employés des grandes entreprises travaillant régulièrement ne sont pas les plus à plaindre. Mais ce système de calcul retransmet directement tout l'impact des variations d'activité sur les salariés, et certains d'entre eux, surtout s'ils ne bénéficient pas encore d'une bonne insertion dans leur équipe de travail, sont très pénalisés par ce système.

Nous avons pu observer le comportement d'entrepreneurs bénéficiant d'une liberté presque totale, malgré l'existence d'une législation, pour organiser leur entreprise et rémunérer leurs salariés. Ce cadre très libéral n'est pas systématiquement défavorable aux salariés mais les seules protections dont ils disposent sont fragiles. Lorsque l'on observe les salaires distribués dans chaque type d'entreprise (poisson frais, poisson bouilli, poisson



séché), la hiérarchie qui se dessine semble déterminée par la sensibilité de l'entrepreneur à la contrainte temporelle. En effet, le meilleur protecteur des salariés, outre leur qualification, semble être ici la fragilité du produit qui les fait vivre. Les producteurs de poisson séché sont ceux qui peuvent imposer les salaires les plus faibles (moins de 1 dollar US par jour pour les plus défavorisés) alors que les expéditeurs de poisson frais distribuent les salaires les plus élevés en moyenne.

La commercialisation du poisson en Indonésie est marquée par la montée en puissance de la « grande distribution », cette évolution imposera aux entreprises du secteur de gros efforts pour améliorer la régularité de leur production et les industries agro-alimentaires occuperont une place croissante sur ce marché. Même si elle risque d'être lente, cette évolution bénéficiera sans doute aux salariés des entreprises traditionnelles : le besoin de régularité donne du pouvoir aux salariés et l'amélioration de la qualité des produits donnera de l'importance aux savoir-faire des salariés. Ces deux facteurs auront sans doute plus d'impact sur les salariés que tous les efforts du gouvernement depuis quelques années...



## BIBLIOGRAPHIE

- Biro Pusat Statistik.** - Statistical Yearbook, 1985-1995. Jakarta.
- Clucas I.J.** 1993. The disposition of fish from three major fishing ports on the North Java Coast. Indonesia. JSPFAP. Fifteenth Technical Report, Jakarta, 51 p.
- Durand, J.R. and J. Widodo.** 1997 Final Report. Java Sea Pelagic Fishery Assessment Project, Sci. and Tech. Doc., 26 : 76 p.
- Manurung V. T., Sumaryanto et Mat Syukur.** 1993. Pola konsumsi ikan asin dan implikasinya terhadap komoditas perikanan rakyat di Indonesia. (Les tendances de consommation du poisson salé et leurs implications sur l'approvisionnement en poisson en Indonésie, article indonésien). Dans : Prosiding "Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia", (Perspectives de développement de l'agro-industrie en Indonésie). Sudaryanto T., Pasandaran E., Djauhari A. (Eds). Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, BPPT, Bogor, Indonésie. 1993. 369-384. Ecrit en Indonésien.
- Nikijuluw V.P.** 1994. Price formation on fish auction markets in Java, Indonesia. PhD. University of the Philippines Los Banos, 221 p.
- Potier, M. and B. Sadhotomo.** 1995. Seiners fisheries in Indonesia. in Potier M. and S. Nurhakim (Ed.) BIODYNEX : Biology, Dynamics, Exploitation of the Small Pelagic Fishes in the Java Sea. AARD/ORSTOM : 49-66.
- Weigel J.Y.** 1989. La commercialisation du poisson en pays lagunaire ivoirien. Ed. ORSTOM. Col Etudes et thèses. Paris, 138 p.
- Yayasan Kesejahteraan Keluarga & Pekerja Indonesia.** 1997. Upah Minimum Regional 27 Propinsi di Indonesia. (Le salaire minimum régional dans les 27 provinces d'Indonésie)
- Zulham A., Mat Syukur, et Victor T. Manurung.** 1993. Peranan industri pengolahan tradisional dalam agribisnis perikanan. (Le rôle de l'industrie de transformation sur l'agro-industrie du poisson). Dans : Prosiding "Perspektif Pengembangan Agribisnis di Indonesia", (Perspectives de développement de l'agro-industrie en Indonésie). Sudaryanto T., Pasandaran E., Djauhari A. (Eds). Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian, BPPT, Bogor, Indonésie. 1993. 369-384. Ecrit en Indonésien.



## TABLE DES MATIERES

<b>RÉSUMÉ</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>2</b>
<b>1 LES FRONTIÈRES DE L'INITIATIVE</b>	<b>3</b>
1.1 Le cadre réglementaire et coutumier	3
1.2. Les contraintes de production	4
1.2.1. L'expédition de poisson frais	4
1.2.2. La production de poisson bouilli	6
1.2.3. La production de poisson séché	7
<b>2. L'ORGANISATION DU TRAVAIL : LIBERTÉ SOUS SURVEILLANCE</b>	<b>9</b>
2.1. Les expéditeurs de poisson frais	9
2.2 les producteurs de poisson bouilli	10
2.3. Les producteurs de poisson séché	11
<b>3. LE LIBRE CHOIX DU SALAIRE : UN SYSTÈME TAILLÉ AU PLUS JUSTE</b>	<b>13</b>
3.1. Le salaire sur base temporelle	13
3.2. Le salaire selon la charge de travail par individu	14
3.3. Les rémunérations annexes	16
<b>CONCLUSION</b>	<b>17</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>19</b>

Fresh



Big Firms

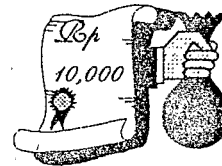
Senior Manager

Transit Watcher

- X 1 to 2 peoples
- X wage by trip

Executives

- X 1 to 2 peoples
- X administration and management
- X fixed wage



= \$ 4<sup>00</sup>

Employees in charge for processing

- ✓ average 14 peoples
- ✓ sorting, then mixing fish with ice ; packaging, loading
- ✓ wage proportional to quantities (big firms)

$$\begin{array}{c}
 \text{Stick figure with money bag} \\
 = \frac{\text{Fish} \times \boxed{\$}}{\text{3 stick figures}} = \$ 2.50
 \end{array}$$

figure 4

Fresh



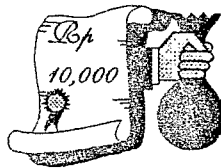
Small firms

Senior manager



Employees in charge  
for processing

- ✓ average 14 peoples
- ✓ sorting, then mixing fish with ice ;  
packaging, loading
- ✓ fixed wage



= \$ 2.30

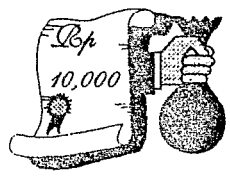
figure 5

# Boiled Fish

## Senior manager

### Female executives

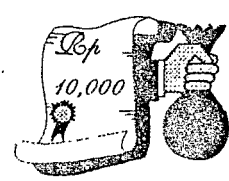
- ♀ single people most of the time
- ♀ administration and management
- ♀ fixed wage :



$$= \$ 2.30$$

### Male executives


- ♂ 3 peoples
- ♂ management sometimes administration
- ♂ fixed wage :



$$= \$ 6.00$$

### Female employees in charge for packaging


- ✓ 40 peoples
- ✓ packing, and even attaching



$$= \frac{\text{fish} \times \boxed{\$}}{\text{3 people}} = \$ 1.20$$

### Male employees in charge for packaging

- ✓ 12 peoples
- ✓ washing, boiling, attaching, loading



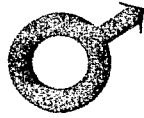
$$= \frac{\text{fish} \times \boxed{\$}}{\text{3 people}} = \$ 3.11$$

figure 6



Salted/Dried Fish I

Senior manager



male executives



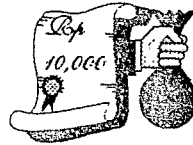
2 peoples



management



fixed wage :



= \$ 3.30

plus extra time



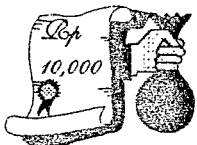
female employees  
in charge for  
packaging



12 peoples



fixed wage :



= \$ 1.60

+ extra time



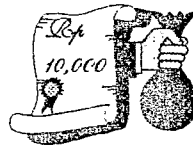
male employees  
in charge for  
packaging



9 peoples



fixed wage :



= \$ 2.75

+ extra time

+ incentives

figure 7

Salted/Dried Fish II

Senior manager

Transit Watcher  
 X 1 to 2 peoples  
 X wage by trip  
 = \$ 15.30

♀ female skilled workers

♂ male executive

X 6 peoples

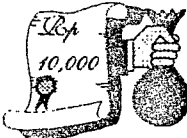
X 1 people

X packaging and light handling

X management, help on the auction place

X fixed wage :

X fixed wage :

 = \$ 2.40

 = \$ 6.25

♀ female non skilled workers

♂ male packaging workers

X 32 peoples

X 10 peoples

X spreading fish on racks

X washing, handling, loading trucks

X pay per rack = \$ 0.64

X fixed wage :

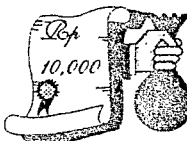
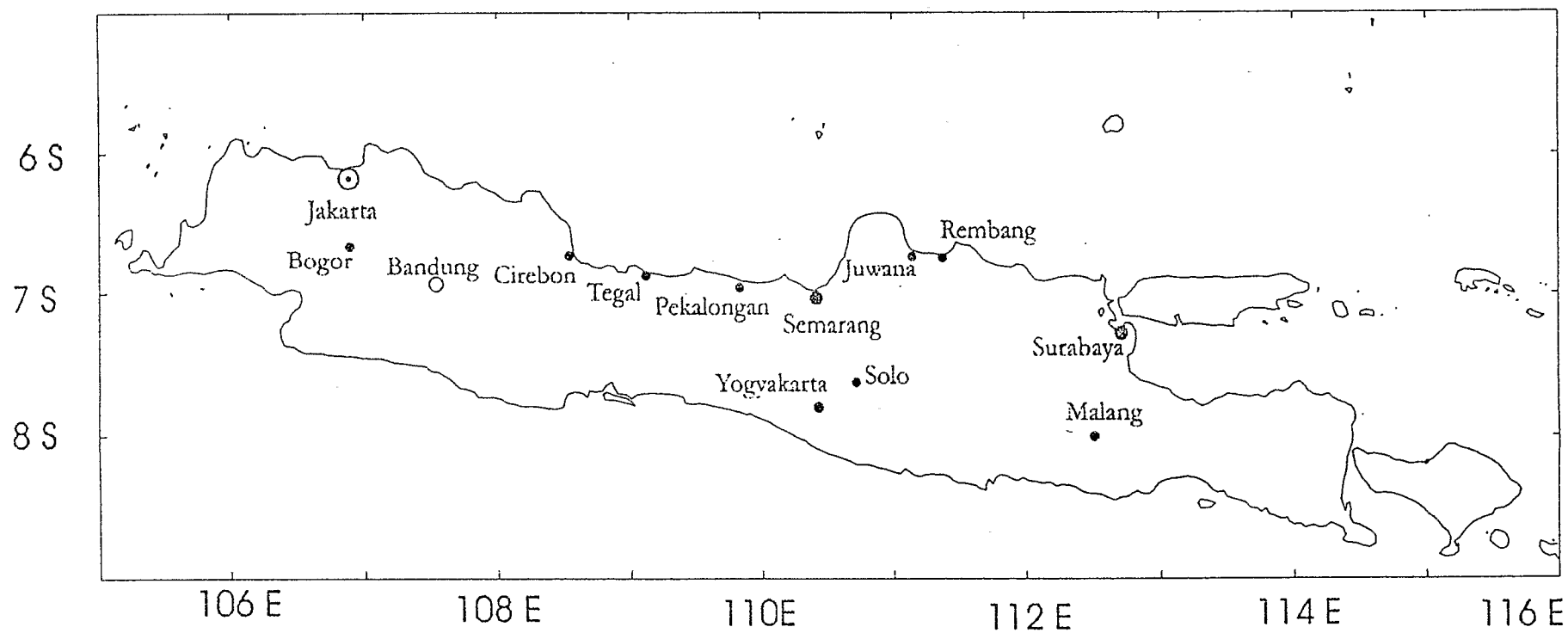
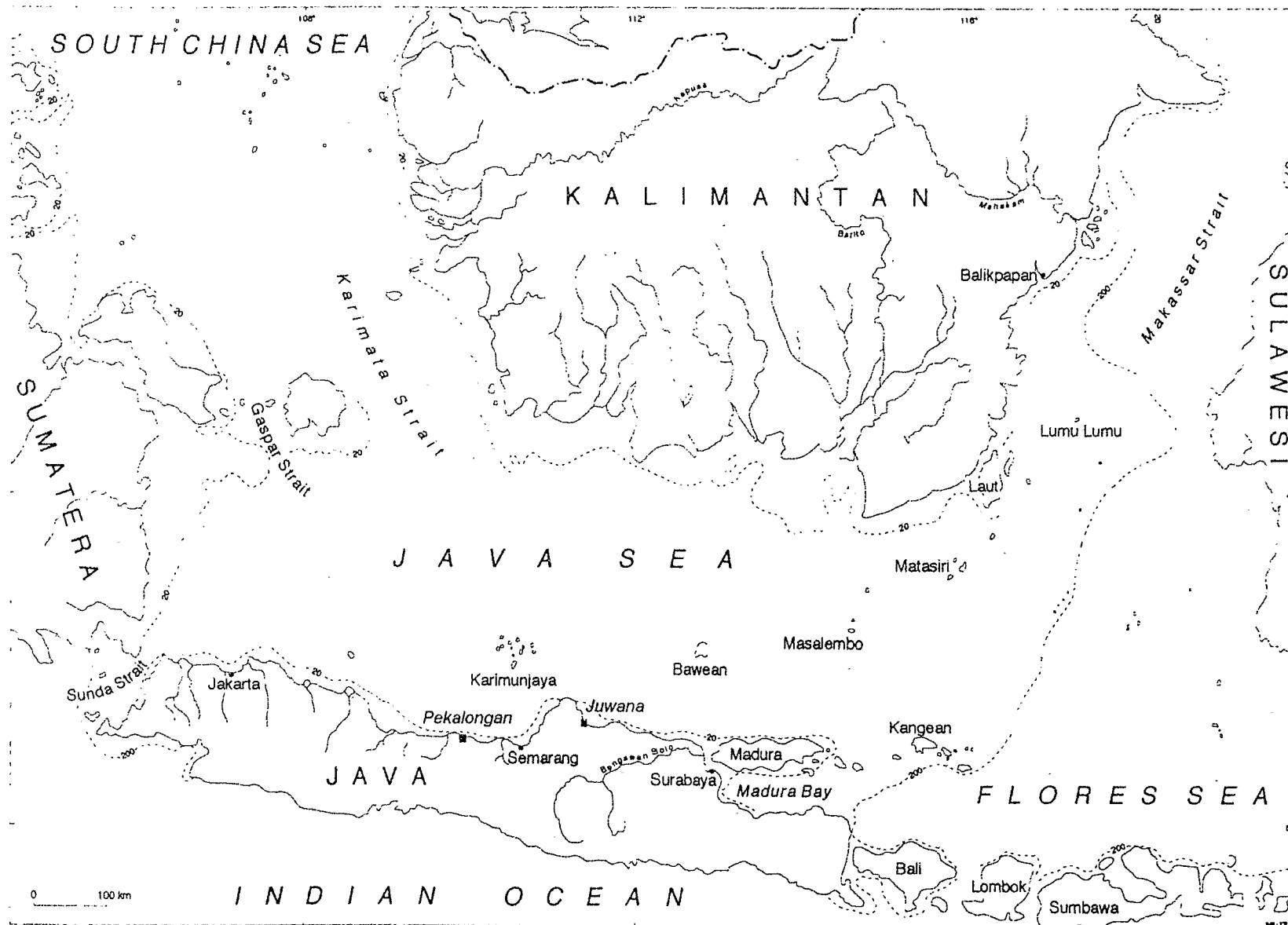
 = \$ 3.40

figure 8

ANNEXE 1 : PRINCIPALES VILLES DE JAVA





ANNEXE 2 : LA MER DE JAVA

### ANNEXE 3 : Les tests statistiques

L'objectif de ces tests était de comparer le volume et le nombre de jours d'activité des entreprises dotés de cadres avec les caractéristiques des autres entreprises.

Nous avons d'abord testé l'égalité des variances des échantillons, puis en fonction des résultats du F-test, nous avons utilisé l'une ou l'autre des formules suivantes. Voir "Théorie et méthodes statistiques" Pierre Dagnelie. Vol 2.

Cas des populations de même variance

On calcule

$$t_{\text{obs}} = (\text{Moy1}_{\text{sup}} - \text{Moy2}_{\text{inf}}) / \left( \left( (\text{SCE}_1 + \text{SCE}_2 n_1) / (n_1 + n_2 - 2) \right) * \left( (n_1)^{-1} + (n_2)^{-1} \right) \right)^{1/2}$$

On rejette l'hypothèse  $H_0 : \text{Moy1} = \text{Moy2}$  quand  $t_{\text{obs}} \geq t_{1-\alpha/2}$

$(n_1 + n_2 - 2)$  degrés de liberté. Test t de student.

Cas des populations de variances différentes

On calcule

$$u_{\text{obs}} = (\text{Moy1}_{\text{sup}} - \text{Moy2}_{\text{inf}}) / \left( \left( \text{SCE}_1 / (n_1(n_1-1)) \right) + \left( \text{SCE}_2 / (n_2(n_2-1)) \right) \right)^{1/2}$$

On rejette l'hypothèse  $H_0 : \text{Moy1} = \text{Moy2}$  quand  $u_{\text{obs}} \geq u_{1-\alpha/2}$

Le nombre de degrés de liberté est situé entre la plus petite des deux valeurs  $(n_1 - 1)$  et  $(n_2 - 1)$  et leur somme  $(n_1 + n_2 - 2)$ . Test t de student.

Tableaux des tests

1/ Les expéditeurs de poisson frais

Var vol. frais sans cadres	2608919.05
Var vol. frais avec cadres	7800404.565
N frais sans cadres	5
N frais avec cadres	10
Moy vol. frais avec cadres	2565.9
Moy vol. frais avec cadres	5625.326076
Var. max/Var. min	2.989899041
F-0.975,4-9	6
SCE vol frais sans cadres	10435676.2
SCE vol frais sans cadres	70203641.09
Moy1-Moy2	3059.426076
SCE1+SCE2	80639317.29
SCE1+SCE2/n1+n2-2	6203024.407
1/n1 + 1/n2	0.3
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	1860907.322
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	1364.15077
t-obs	2.242733094
t-0975,13	2.16
Accepte H1	Différent

Var jours. frais sans cadres	168.80
Var jours. frais avec cadres	788.27
N frais sans cadres	5.00
N frais avec cadres	10.00
Moy jours. frais avec cadres	287.60
Moy jours. frais avec cadres	334.60
Var. max/Var. min	4.67
F-0.975,4-9	6.00
SCE jours frais sans cadres	675.20
SCE jours frais sans cadres	7094.40
Moy1-Moy2	47.00
SCE1+SCE2	7769.60
SCE1+SCE2/n1+n2-2	597.66
1/n1 + 1/n2	0.30
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	179.30
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	13.39023755
t-obs	3.51
t-0975,13	2.16
Accepte H1	Différent

## 2/ Les préparateurs de poisson bouilli

Var vol. bouilli sans cadres	1577075.051
Var vol. bouilli avec cadres	5621080.323
N bouilli sans cadres	14
N avec cadres	16
Moy vol. bouilli avec cadres	3295.379925
Moy vol. bouilli avec cadres	4532.960115
Var. max/Var. min	3.56
F-0.975,4-9	2.55
SCE vol bouilli sans cadres	20501975.66
SCE vol bouilli avec cadres	84316204.85
Moy1-Moy2	1237.58
SCE1+SCE2	112648.22
SCE1+SCE2/n1+n2-2	351317.52
1/n1 + 1/n2	
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	463965.74
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	681.15
t-obs	1.82
t-0975,13	2.16
t-0975,28	2.04
	Non Different
Var jours. sans cadres	7036.401099
Var jours. avec cadres	1192.495238
N sans cadres	13
N avec cadres	15
Moy jours. avec cadres	254.6428571
Moy jours. avec cadres	295.2666667
Var. max/Var. min	5.900569557
F-0.975,4-9	2.55
SCE jours sans cadres	91473.21429
SCE jours avec cadres	16694.93333
Moy1-Moy2	40.62
SCE1+SCE2	586.37
SCE1+SCE2/n1+n2-2	79.50
1/n1 + 1/n2	
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	665.87
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	25.80
t-obs	1.57
t-0975,13	2.16
t-0975,28	2.04
	Non Différent

### 3/ Les préparateurs de poisson séché

#### a/ Hors Rembang

Var vol. sans cadres	4389799.25
Var vol. avec cadres	31131060.2
N sans cadres	16
N avec cadres	16
Moy vol. avec cadres	3785.55767
Moy vol. avec cadres	7694.41009
Var. max/Var. min	7.09168196
F-0.975,4-9	2.64
SCE vol sans cadres	70236788
SCE vol sans cadres	466965902
Moy1-Moy2	3908.85
SCE1+SCE2	365816.60
SCE1+SCE2/n1+n2-2	2084669.21
1/n1 + 1/n2	
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	2450485.81
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	1565.40
t-obs	2.50
t-0975,15	2.131
t-0975,30	2.042

Différent

Var jours. sans cadres	7132.41758
Var jours. avec cadres	7958.82778
N sans cadres	13
N avec cadres	15
Moy jours. avec cadres	248.461538
Moy jours. avec cadres	241.458333
Var. max/Var. min	1.11586677
F-0.975,4-9	2.64
SCE jours sans cadres	92721.4286
SCE jours sans cadres	119382.417
Moy1-Moy2	7.00320513
SCE1+SCE2	212103.845
SCE1+SCE2/n1+n2-2	16315.6804
1/n1 + 1/n2	0.14358974
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	2342.76437
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	48.4021112
t-obs	0.14468801
t-0975,26	2.056

Non different



Var Nb d'employés. sans cadres	171.55
Var Nb d'employés avec cadres	1605.50
N sans cadres	16.00
N avec cadres	15.00
Moy . avec cadres	16.48
Moy . avec cadres	45.49
Var. max/Var. min	9.36
F-0.975,4-9	2.48
SCE sans cadres	2744.76
SCE sans cadres	24082.52
Moy1-Moy2	29.01
SCE1+SCE2	14.30
SCE1+SCE2/n1+n2-2	114.68
1/n1 + 1/n2	
(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	128.97
V(SCE1+SCE2/n1+n2-2)(1/n1 +1/n2)	11.36
t-obs	2.55
t-0975,14	2.15
t-0975,28	2.05

Différent

b/ Rembang

Les tests sur le volume, le nombre de jours et le nombre d'employés n'ont pas prouvé de différences : les échantillons sont trop petits (8 entreprises avec cadres, 8 sans).