

2m11.2767.7

Université de Montréal

Les effets de la crise financière sur le système d'emploi des grandes entreprises au Japon

par

Vincent Mirza

Département d'anthropologie

Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maître ès sciences (M.Sc.)

Août, 1999

© Vincent Mirza, 1999



2011.222.5

GN

4

U54

1999

V.038

(Université de Montréal)

Les effets de la crise financière sur le système d'emploi des jeunes entrepreneurs

par

Vincent Mirza

Département d'anthropologie

École des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures

en vue de l'obtention du grade de

Maîtrise en sciences (M.Sc.)

Juin, 1999

57 Vincent Mirza, 1999



Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Les effets de la crise financière sur le système d'emploi des grandes entreprises au Japon

présenté par

Vincent Mirza

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Pierre Beaucage Président du jury

Bernard Bernier Directeur de recherche

Jean-Calude Muller Membre du jury

Mémoire accepté le :99-10-14.....

Sommaire

Dans les années 1950, le Japon a défini une politique industrielle pour planifier la croissance économique du pays (Gordon, 1985 ; Bernier, 1995 ; Garon, 1987). Dans la formulation de cette politique, on a vu émerger la définition d'un système d'emploi dans les grandes entreprises qui repose sur trois éléments : (1) l'emploi « à vie », (2) la promotion « à l'ancienneté » et (3) les syndicats « maison » (Bernier, 1995; Price, 1997). Divers auteurs ont qualifié ces trois éléments, mais on peut dire que la sécurité d'emploi pour les employés considérés comme réguliers, la promotion à l'interne en partie au mérite en partie à l'ancienneté et la collaboration syndicale ont été les éléments importants du système de relations de travail dans les grandes entreprises au Japon. Dans les années 1990, ce modèle fait non seulement l'objet de critiques mais semble se révéler insuffisant pour répondre aux problèmes que pose la crise financière (Sako et Sato, 1997). De plus, diverses modifications semblent être apportées présentement à ce système. Ce sont ces modifications et la situation qui les a provoquées que nous voulons analyser dans ce mémoire et ce au niveau de la sécurité d'emploi et des promotions.

Pour mettre en évidence les transformations du système d'emploi dans les grandes entreprises, il faut tout d'abord identifier les conditions historiques de la mise en place de ce système dans les années 1950 (Gordon 1985; Gordon, 1993 ; Cole, 1979 ; Moore, 1974 ; Bernier, 1979; Bernier, 1995). Il s'agit ensuite d'expliquer en quoi consistent les relations de travail au Japon et quelles sont les différents débats qui portent sur ce sujet (Nadel, 1994 ; Price 1997; Bernier 1994; Bernier, 1995 ; Garon, 1987). Finalement, nous examinerons quelles sont les contradictions qui émergent dans la crise des années 1990 entre le système d'emploi classique et les nouvelles conditions dans lesquelles se trouvent les entreprises. Pour la première partie des années 1990, nous nous baserons sur les analyses des travaux de Sako et Sato (1997), de Moriaki et Yoshinobu (1997). En ce qui concerne les données plus récentes, en raison de leur aspect actuel nous ferons appel à des revues à tendances économiques (*Look Japan*), académiques (*The Journal of Japanese Studies*), à des données statistiques (*Japan Statistical Yearbook, Japanese Working Life Profile Labour Statistics*) et à différents documents trouvés sur l'Internet.

Notre but est d'identifier et d'expliquer sur la base des données obtenues, les contradictions et les transformations qui s'opèrent dans le système d'emploi pendant la crise des années 1990.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| LISTE DES TABLEAUX | vi |
| LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS | vii |
| REMERCIEMENTS | viii |
| INTRODUCTION | 1 |
| Approche..... | 7 |
| Méthodologie | 14 |
| CHAPITRE I : LA FORMATION DU SYSTÈME D’EMPLOI DANS LES GRANDES | |
| ENTREPRISES..... | 16 |
| 1.1 Introduction | 16 |
| 1.2 Les débuts de l’industrie | 18 |
| 1.3 Idéologie du monde des affaires | 20 |
| 1.4 La main-d’œuvre et les relations de travail..... | 23 |
| 1.5 Les relations de travail pendant la Deuxième Guerre mondiale | 26 |
| 1.6 L’après-guerre | 28 |
| 1.7 Conclusion | 31 |
| CHAPITRE II : LE SYSTÈME D’EMPLOI ET LA STRUCTURE DE LA GRANDE | |
| ENTREPRISE | 34 |
| 2.1 Introduction | 34 |
| 2.2 Le modèle classique du système d’emploi dans les grandes entreprises et ses limites... 35 | |
| 2.2.1 L’entreprise-communauté | 35 |
| 2.2.2 L’emploi à vie | 39 |
| 2.2.3 La promotion à l’ancienneté | 45 |
| 2.2.4 Les syndicats maison | 47 |

| | | |
|-------|---|----|
| 2.3 | La structure et le fonctionnement de l'entreprise | 48 |
| 2.4.1 | Des Zaibatsu aux Keiretsu | 48 |
| 2.4.2 | Le financement des entreprises et les banques | 51 |
| 2.4.3 | Les sous-traitants | 53 |
| 2.5 | Conclusion | 54 |

CHAPITRE III : LES EFFETS DE LA CRISE FINANCIÈRE SUR LE SYSTÈME

| | | |
|-------|---|-----------|
| | D'EMPLOI DES GRANDES ENTREPRISES AU JAPON | 59 |
| 3.1 | Introduction | 59 |
| 3.2 | L'affaiblissement des liens financiers | 61 |
| 3.3 | La restructuration des entreprises | 63 |
| 3.4 | Transformation du système d'emploi dans les grandes entreprises | 68 |
| 3.4.1 | L'emploi à vie | 69 |
| 3.4.2 | La promotion et les salaires | 77 |
| 3.4.3 | L'entreprise-communauté et la rhétorique patronale | 81 |
| 3.5 | Conclusion | 83 |
| | CONCLUSION GENERALE | 86 |
| | BIBLIOGRAPHIE | 92 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Participations croisées chez Mitsubishi Corp. | 57 |
| Tableau 2 : Organisation de Mitsubishi Corp. | 58 |
| Tableau 3 : Illustration de la chaîne causale | 85 |

Liste des sigles et abréviations

A.P. : Agence de Presse

ALENA : Accord de libre échange nord-américain

FMI : Fonds monétaire international

MITI : Ministère du commerce extérieur et de l'industrie

OCDE : Organisation de coopération et de développement

OMC : Organisation mondiale du commerce

P.M.E. : Petites et moyennes entreprises

P.D.G. : Président directeur général

Remerciements

Je tiens, tout d'abord, à remercier M. Bernard Bernier qui a dirigé ce mémoire en m'offrant conseils, disponibilité et un soutien constant. Je le remercie également de m'avoir accepté dans son projet de recherche sur la crise au Japon. Cette activité de recherche m'a été plus qu'utile dans la réalisation de ce travail. Je voudrais aussi remercier M. Michel Richard qui a bien voulu consacrer temps et énergie à la lecture de ce mémoire. Enfin, je souhaiterais remercier l'Université de Montréal qui m'a octroyé une bourse d'exemption de frais de scolarité pour étudiants étrangers qui a grandement facilité le cours de mes études.

Introduction

La *mondialisation* est le nouveau discours paradigmatique de la fin du siècle. Elle nous est présentée comme allant de soi et comme issue d'une logique prédéterminée de l'histoire et de l'évolution du capitalisme. L'essor des nouvelles technologies, la déréglementation, la formation du capitalisme de marché mondial, la privatisation ou encore la décentralisation sont les termes qui permettent de conjuguer ce même thème encore et encore (Petrella, 1997). Alors que la multiplication des crises financières, la précarisation du travail et la récession qui se prolonge en Asie et en Amérique latine devraient remettre en question ce discours, il semblerait qu'il n'a jamais été aussi vigoureux. La crise n'est jamais, dans ce discours, l'une des conséquences de la mondialisation : au contraire, c'est en appliquant cette nouvelle panacée que l'on pourra résorber les difficultés. C'est l'économie pour l'économie, et la réussite sociale d'une nation ne se traduit alors que par cette définition.

Au Japon, ce discours n'est pas nouveau. Il a cependant pris une autre dimension au début des années 1990. Avec l'éclatement de la bulle spéculative et la crise financière, ce discours n'est plus supporté par l'euphorie des années 1980 où des termes tels que *Kokusaiika* (internationalisation) étaient synonymes de conquête du marché mondial. Il faut dire que la crise s'est rapidement étendue du secteur financier (les mauvaises créances du système bancaire sont évaluées à plus de 1000 milliards de dollars) aux autres institutions économiques, révélant au passage nombre de scandales touchant les politiciens, les bureaucrates et les dirigeants des grandes entreprises. Le gouvernement a bien tenté une série de mesures pour enrayer la chute en proposant onze plans de relance depuis 1990 (Ramonet, 1998). Mais la situation ne s'est pas améliorée. Le taux de chômage officiel est de 4,8 % (juin 1999) et ne cesse d'augmenter. De plus, les scandales ont sérieusement ébranlé la confiance du public et l'inefficacité des plans de relance a considérablement affaibli la crédibilité de

l'État. Récemment, ce sentiment s'est d'ailleurs concrétisé à travers l'élection du nouveau gouverneur de Tokyo, Shintaro Ishihara, qui s'est présenté en candidat libre et qui est connu pour ses positions extrémistes et nationalistes (Asahi Shimbun, 1999).

Parmi les signes les plus extrêmes du malaise ambiant, on peut aussi signaler l'augmentation des suicides en 1998 relevée par le ministère japonais de la Santé. 1998 est une année tristement record dans ce domaine et en particulier pour les hommes de 40 à 60 ans. En fait, on note que c'est chez les hommes de plus de 50 ans que l'augmentation est la plus forte (il y a une hausse de 58%). C'est aussi la tranche d'âge la plus touchée par la montée du chômage (Tokyo AP, 1999). Mais de façon plus générale, on a aussi pu remarquer une série de comportements de la part des Japonais qui sont peut être moins spectaculaires, mais tout aussi révélateurs de l'inquiétude de la population. Par exemple, le taux d'épargne est passé de 12 % à 17% en 10 ans (selon l'OCDE). Cette épargne se fait dans des institutions vues comme comportant peu de risques (comptes postaux, par exemple) et les ménages dépensent moins. Tous ces éléments se combinent à des problèmes de fond tels que le vieillissement de la population, une infrastructure étatique mal préparée pour la question des retraites qui poussent d'autant plus les Japonais à l'épargne. De plus, on note une augmentation de la pauvreté sous les effets de la crise, notamment à Tokyo (De Koninck, Bernier, B., *et al.*, 1999).

Crise de confiance des consommateurs, crise financière mais surtout crise du système institutionnel qui avait permis au Japon d'assumer une croissance économique fulgurante. En fait, la crise financière frappe de plein fouet ce qu'il est convenu d'appeler le « système de 55 » qui est une référence au cadre institutionnel mis en place entre 1945 et 1954. Ce système qui a perduré jusque dans les années 1990 est fondé sur la collaboration entre 1) le Parti libéral-démocrate (PLD), 2) la bureaucratie, en charge de définir et d'appliquer les politiques

économiques, et 3) les grandes entreprises (et leurs dirigeants) organisées en grands groupes avec des relations à long terme (*Keiretsu*). Les grandes entreprises ont servi de moteur à la croissance économique de l'après-guerre (Bernier, 1998) et pour ce faire, les entreprises se sont appuyées, d'une part, sur la définition de l'entreprise en tant que communauté (Dore, 1973) et, d'autre part, sur un système d'emploi dont le *modèle classique* s'articule autour de trois éléments : 1) l'emploi à vie, 2) la promotion, en partie à l'ancienneté et 3) les syndicats maison. Divers auteurs ont critiqué ce modèle (voir par exemple Bernier, 1979 ; Shimada, 1983 ; Price, 1997), mais on peut dire que la sécurité d'emploi pour les employés considérés comme réguliers, la promotion à l'interne en partie au mérite en partie à l'ancienneté et la collaboration syndicale ont été les éléments importants du système de relations de travail dans les grandes entreprises au Japon.

Pourtant, depuis quelques temps, un discours qui remet en question ce modèle se fait de plus en plus présent, en particulier dans le milieu des affaires. Ainsi, on pouvait lire récemment dans le rapport du *Keizai Doyukai* (Amicale pour l'économie), l'une des associations patronales les plus importantes du pays :

« The first step for achieving this goal [the challenge of the market] is to form corporate structure based on independence and solidarity, in which individuals play major roles. This means developing mobile and flexible organizations; allowing people to freely choose their work; codifying managerial rules; making supervision more transparent; ensuring fair evaluations; and pursuing other similar measures. Unlike the high-growth period in the past decades, which was driven by corporations as organizations, new development in our current era will be driven by individuals who work within companies.

With this in mind, the market must be released from old managerial practices in which pure business considerations took second place to concern for reading the government administrative climate and remaining on an even par with other companies. Old-style emphasis on close, clubby human relationships, and attachment to traditions and habits that make it impossible to change business practices, are now far removed from the values of modernized civil society; therefore, bold efforts must be made to abandon these practices and make a fresh start » (Keizai Doyukai, avril 1998).

Au Japon, où l'on a souvent défendu un modèle économique qui repose sur l'idée d'une

économie nationale et *d'une économie morale* (Bernier, 1995) et donc vue comme spécifiquement japonaise, et où on a longtemps déclaré que les institutions économiques ne visent pas uniquement le profit, mais sont vues comme un ensemble de relations sociales visant à satisfaire un objectif à long terme, l'effet combiné du discours sur la mondialisation et de la crise financière provoque des transformations importantes et dans le modèle général des relations de travail et dans la structure et la dynamique des grandes entreprises. Autrement dit, ces modifications affectent non seulement le discours, mais aussi la configuration des pratiques au sein des institutions économiques japonaises. Il faut dire que ces transformations revêtent une importance particulière dans la société japonaise où les grandes entreprises tiennent une place importante, dans l'économie, évidemment, mais aussi dans le processus de socialisation des individus. Certains régulationnistes ont d'ailleurs parlé à ce titre de « compagni-isme » et vont même jusqu'à parler de l'absence au Japon de « société civile », ce que recouvre ce terme étant, selon ce discours, accaparé par les entreprises (Hanada, 1997; Yamada, 1993). Nous n'irons pas jusque là, mais on peut dire que la grande entreprise, de par son mode de relations de travail, par son système de recrutement basé sur la performance scolaire et sur la réputation des universités, par les processus d'identification des employés ou encore par son système d'emploi, joue un rôle majeur dans la société japonaise.

De plus en plus, dans les années 1990, le nouveau discours présente les relations de travail dans l'entreprise comme obsolètes et inefficaces pour faire face aux impératifs de la mondialisation. Il y a à cela certains fondements structurels, car, d'une part, l'affaiblissement des relations banques-entreprises et une plus grande participation des entreprises au marché boursier les ont rendues beaucoup plus dépendantes des actionnaires qui recherchent des profits à plus court terme et du marché mondial et, d'autre part, les exigences du marché mondial ont fait baisser la proportion d'employés avec la sécurité d'emploi (voir plus bas). On pourrait alors penser que les grandes entreprises japonaises s'occidentalisent et que l'on

assiste à la fin du *modèle japonais* qui avait pour un temps pu s'opposer au capitalisme occidental. Nous pensons qu'il faut dépasser la dichotomie Japon versus Occident dans le domaine économique. En effet, derrière les enjeux nationaux, un autre problème semble se dessiner. Si la crise financière provoque des modifications dans la configuration des pratiques de certaines institutions, il ne s'agit pas tant d'une convergence vers un modèle anglo-saxon des pratiques économiques, que d'une uniformisation de la pratique économique sous l'égide de ce que l'on appelle la mondialisation, qui impose toujours plus la primauté de l'économique sur le social. Les effets de cette tendance sont encore difficiles à prédire. Cependant, on note au niveau des grandes entreprises japonaises des restructurations et des mises à pied massives. Les restructurations qui s'opèrent sous la forme de fusion ou de holding, d'une part, favoriseraient l'apparition d'un nouveau système d'emploi dans les grandes entreprises et, d'autre part, amèneraient une concentration du pouvoir vers l'entreprise au détriment du pouvoir politique et bureaucratique.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi d'examiner le problème des effets de la crise financière sur le système d'emploi des grandes entreprises. Cependant, l'analyse complète des relations de travail dépasserait largement le cadre de ce mémoire et c'est pourquoi nous avons choisi de circonscrire notre analyse aux deux premiers éléments du système d'emploi, c'est-à-dire *l'emploi à vie* et *la promotion à l'ancienneté et au mérite*.

Pour ce faire, nous avons divisé ce mémoire en trois étapes. Le premier chapitre porte sur les conditions historiques de la formation de la main-d'œuvre et des relations de travail. Nous chercherons à voir comment, dans le contexte de l'industrialisation du Japon, ces relations ont pris forme. La crise financière qui touche actuellement les milieux financiers et industriels a bien évidemment provoqué toute une série de commentaires de la part des politiciens, des journalistes et des intellectuels, qu'ils soient japonais ou occidentaux. Certains

de ces commentaires ont une tendance alarmiste et pas très objective. Cependant, plusieurs observateurs ont fourni des critiques et des observations plus nuancées. Mais ce qui caractérise en partie ce discours, c'est l'appel fréquent à une certaine *tradition* dans les entreprises japonaises. On voit aussi de nombreuses analogies qui sont faites à la période d'après-guerre. Certains s'interrogent sur la fin du système d'emploi, d'autres s'inquiètent de l'éthique dans les grandes entreprises en faisant appel à des figures historiques telles que *Shibuzawa Eichi* (1840-1931), un homme d'affaires très connu de la période Meiji. Bref, la référence au passé est constante. À travers un examen plus approfondi, nous voulons donc montrer, dans ce chapitre, que la référence au passé est non seulement idéalisée mais aussi que les analogies entre la crise actuelle et la période d'après-guerre ne sont pas fondées. Par ailleurs, l'examen historique de la formation des relations de travail dans les grandes entreprises nous permettra de poser une première version du modèle du système d'emploi qui, comme on le verra, est le résultat d'une série de conflits entre les industriels et la main-d'œuvre.

Le deuxième chapitre se divise en deux parties. La première partie traite du modèle classique de l'emploi à vie et de ses limites. Comme on le verra, le modèle du système d'emploi pose plusieurs problèmes. Nous tenterons alors de les mettre en évidence. La deuxième partie traite du fonctionnement et de l'organisation de la grande entreprise afin de permettre au lecteur d'avoir une meilleure vue d'ensemble des différents mécanismes qui entrent en jeu lorsque l'on abordera la crise et ses effets. Nous voulons mettre en lumière, dans ce deuxième chapitre, les caractéristiques des relations que l'entreprise entretient avec les autres membres d'un même groupe d'entreprises, avec ses sous-traitants et les fournisseurs, mais aussi le rôle que jouent les banques dans les grands groupes japonais. La compréhension du fonctionnement de l'entreprise, tant dans le genre de relations qui s'y établissent entre les membres que sur le plan des stratégies qui y prennent place, est d'une

importance capitale pour la compréhension des problèmes que la crise financière va poser dans la grande entreprise.

Le troisième chapitre est, lui aussi, divisé en deux parties. Dans la première partie, nous reviendrons sur les effets de la crise financière en général et sur les problèmes qui se posent dans les relations entre les banques et les grandes entreprises en particulier. La deuxième partie porte directement sur les transformations du système d'emploi. Nous examinerons d'abord les modifications qui sont apportées à la structure des entreprises pour nous pencher ensuite sur les modifications apportées au système d'emploi. À ce titre, nous examinerons les différentes mesures mises en place par les entreprises, le discours qui les justifie, et leurs conséquences pour le système d'emploi, tant au niveau du recrutement qu'au niveau des promotions et des retraites. À la lumière de ces modifications, il s'agira alors d'expliquer en quoi ces transformations ont des conséquences directes et indirectes dans la société japonaise. Notons d'emblée que les données qui servent à analyser ces points sont éparses et anecdotiques, donc nos conclusions prennent plutôt la forme d'hypothèses à vérifier sur la base de recherches plus systématiques.

Mais avant d'entrer dans le vif du sujet, il est nécessaire de présenter brièvement le point de vue théorique et la méthodologie de cette recherche.

Approche

Les principes épistémologiques qui guident notre analyse sont les suivants: 1) dans l'analyse de la réalité sociale, il n'y a pas une seule théorie mais bien des théories, dépendant de l'angle à partir duquel on l'examine; 2) le modèle construit pour rendre compte des phénomènes observés a un caractère interprétatif au sens où la science est toujours un «discours sur» quelque chose, discours formé de propositions et d'hypothèses qui ont pour

composantes des concepts arbitrairement définis, mais cohérents à l'intérieur d'un ensemble complexe (Bernier, 1990 b). La constitution d'un modèle explicatif doit en outre tenir compte de la variabilité de la réalité elle-même. A l'intérieur de ce cadre, dans l'explication des transformations de la structure des entreprises et du système d'emploi au Japon, nous choisissons une approche qui, en premier lieu, tient compte de l'interrelation entre différents aspects du social (dans ce contexte, l'économie et les institutions économiques sont comprises comme englobées dans le social). En deuxième lieu, notre approche part du principe que la réalité sociale a «un caractère mouvant» (Bernier, 1990 b: 34). Ce que ces deux propositions exigent, c'est de tenir compte de la diversité des éléments qui entrent en jeu dans l'émergence d'une nouvelle pratique ou dans la création d'une institution ou d'un ensemble d'institutions.

L'idée du caractère mouvant de la réalité sociale nous entraîne presque automatiquement vers une approche de nature historique. Par ailleurs, notre objet nous force à clarifier théoriquement la façon dont un ensemble institutionnel (dans ce cas, le système dit de 1955) se structure et se maintient, mais aussi les façons dont il entre en crise et se transforme. Enfin, l'appel à la mondialisation comme facteur complexe de transformations exige une certaine élaboration théorique sur ce sujet. Examinons tour à tour ces trois points.

Une approche historique

L'étude de la crise japonaise des années 1990 et des transformations structurelles qu'elle entraîne exige un examen des conditions dans lesquelles la crise est apparue et du déroulement de la crise. En retour, l'analyse des conditions existantes avant la crise se fonde sur un examen des conditions historiques de leur apparition. Notre approche tient donc compte des développements historiques à diverses époques.

Cette approche historique se fonde sur trois principes. 1) Il n'y a pas de logique

prédéterminée de l'histoire. L'histoire se construit à mesure, sur la base des conditions existantes, mais sans que celles-ci ne déterminent totalement le déroulement des événements. Autrement dit, les transformations historiques s'appuient sur les conditions existantes à un moment donné, mais des événements fortuits, liés entre autres à la résolution de conflits dont l'issue n'est pas prédéterminée, entrent aussi en jeu et ne sont pas déterminés complètement par les structures existantes (Bernier, 1990a). 2) L'histoire permet de mettre en relief la formation et l'apparition des structures et des pratiques. Dans ces processus, ainsi que dans les transformations historiques, les luttes et les conflits sont essentiels. On le verra amplement dans le chapitre 1, la mise en place du système d'emploi japonais résulte de nombreux conflits sociaux, conflits qui mettent en jeu des groupes qui se forment dans la lutte même et qui développent diverses stratégies. La mise en place des structures est le résultat de l'issue de ces luttes et de ces stratégies. 3) Une vision diachronique permet de mieux comprendre le présent. Elle permet en effet de rendre compte de la place des différents groupes, de leurs relations, de leurs conflits et de la portée des enjeux. En outre, dans le cas du Japon où l'appel à la tradition est une stratégie courante de légitimation, une approche historique permet de contrer divers poncifs, comme cette vision du Japon comme naturellement homogène, harmonieux et uniforme. Elle permet aussi de qualifier l'analogie si souvent faite par des économistes ou des journalistes entre la situation des années 1990 et celle des années de reconstruction de l'après-guerre (1945-1954). Une approche historique permettra enfin de présenter une vision plus diversifiée du monde des entreprises au Japon, en évitant la vision homogène caricaturale qui est souvent présentée comme explicative (Price, 1997).

Structures, contradictions et crise

Notre approche du social comme réalité mouvante n'implique pas que nous niions la présence de structurations. Historiquement, dans toute société, des institutions, des modes de faire et de penser, des modes de relations sociales, des explications du monde se solidifient, se

structurent et encadrent les pratiques. Ces structurations sont à la fois extérieures aux individus (dans des institutions, des doctrines, etc.) et intérieures aux individus (ce que Bourdieu appelle l'habitus; Bourdieu, 1980). Les Comaroff ont présenté ces structurations comme fondées sur un pouvoir qui est à la fois explicite (dans des mesures de contrôle) et implicite (donc accepté comme naturel, ce qu'ils appellent l'hégémonie; Comaroff et Comaroff, 1991). Selon eux, l'hégémonie n'est jamais complète, elle laisse toujours une marge de confusion, que certains peuvent en tout moment utiliser pour essayer de penser l'ordre social autrement. L'ordre social, bien qu'hégémonique, n'est jamais total; autrement dit, les structures sociales ne sont jamais totalement déterminantes, elles laissent une place à l'interprétation et à l'action individuelles et collectives.

Par ailleurs, les structures sociales comportent toujours une marge d'incohérence et même certaines contradictions. Ces contradictions sont structurales, elles se trouvent dans les principes mêmes d'organisation et dans les doctrines explicites (voir Friedland et Alford, 1991). Mais elles sont aussi à la base des conflits sociaux, à la base des luttes entre groupes sociaux. Notons que les groupes qui entrent en conflit ne sont pas totalement déterminés par les conditions structurales de leur apparition: le mouvement même de leur constitution, mouvement en partie aléatoire puisque lié à la dialectique de la relation entre les représentants et les représentés (Bourdieu, 1984a), crée des conditions nouvelles qui ne sont pas prévisibles seulement sur la base des structures préexistantes.

Les contradictions et les conflits peuvent mener dans certaines circonstances à une crise, qui est une rupture majeure dans le fonctionnement d'une institution ou de l'ensemble social et qui entraîne une remise en question du pouvoir institutionnalisé et de l'hégémonie. Cette remise en question peut déboucher sur des transformations majeures de l'ordre social et institutionnel et de l'organisation du pouvoir, mais ces transformations ne sont pas

inévitables. Certaines crises, comme celle de 1968 en France, se terminent par des ajustements mineurs dans un ordre hégémonique qui se maintient (Bourdieu, 1984b). Malgré cette possibilité de maintien d'un ordre hégémonique, la crise est souvent le moment de transformations majeures.

C'est dans ces termes que nous voulons analyser les modifications du système d'entreprise et du système d'emploi au Japon dans la crise des années 1990. Pour ce faire, au chapitre 3, nous verrons quelle est la nature de la crise. Puis, sur la base de l'examen du cadre institutionnel (hégémonique) présenté au chapitre 2 et à l'aide de données inédites mais non systématiques (voir méthodologie plus bas), nous tenterons d'évaluer les transformations qui sont en train de survenir dans le monde des grandes entreprises et surtout dans le système de relations de travail au Japon. Il faudra voir si ces transformations sont majeures, entraînant une restructuration des relations entre les différents groupes (ou une restructuration de ces groupes eux-mêmes) ou si elles n'équivalent qu'à une réorganisation d'un système dont les structures fondamentales se maintiennent intactes.

Dans cette analyse, nous allons tenter de voir quelles stratégies sont utilisées par divers intervenants, au premier chef, mais non exclusivement, les directions d'entreprises, les associations patronales et les syndicats, et nous allons tenter d'évaluer l'impact de ces stratégies sur le pouvoir, sur la définition des positions dans l'espace social et sur l'accès différentiel à ces positions. Notons encore une fois que la crise, et à peu près tout le monde s'entend sur le fait qu'il y a crise au Japon à l'heure actuelle, peut ne pas entraîner de modifications majeures dans la distribution du pouvoir et dans les arrangements institutionnels existants. À ce sujet, on verra au chapitre 3 comment la position difficile des femmes sur le marché du travail semble avoir été utilisée pour tenter d'atténuer les effets de la crise; en effet, plusieurs entreprises ont mis à pied leur main-d'œuvre féminine non protégée

par la sécurité d'emploi et bon nombre d'autres ont arrêté d'embaucher des femmes dans des postes permanents. Dans ce cas, on pourra dire que la crise a mené à un renforcement d'un élément structurel déjà en place, c'est-à-dire de la position de faiblesse des femmes pour ce qui est de l'emploi permanent dans les grandes entreprises.

La mondialisation

La question de la mondialisation tient une place importante à plus d'un titre dans l'analyse de la crise japonaise et de ses conséquences et demande quelques précisions. Le terme mondialisation comporte, en effet, trois sens interreliés mais qu'il faut distinguer puisque leur confusion mène souvent à des contresens.

En premier lieu, le terme «mondialisation» fait référence de façon assez vague à l'élargissement du marché par l'entrée de nouvelles régions dans les échanges internationaux et à l'accroissement des investissements au niveau international. Le terme fait ainsi référence à des processus réels, mais dont les causes, les mécanismes et les conséquences sont mal analysés.

En deuxième lieu, précisant ainsi le premier sens, la mondialisation réfère à une augmentation du volume et de la vitesse des transactions dans l'espace et dans le temps. Cette augmentation apparaît dans la production, par la mise en place de procédés complémentaires situés dans des pays différents, en général motivée par la recherche de la rentabilité à travers les coûts différentiels de la main-d'œuvre (Harvey, 1989). Ce processus a entraîné dans certains secteurs de production (comme l'automobile, l'électronique, etc.) une décentralisation internationale importante. Mais en même temps, elle a eu pour résultat le renforcement des grands centres urbains des pays les plus industrialisés qui fournissent des services essentiels aux entreprises productives (Sassen, 1991). L'augmentation du volume et de la vitesse des transactions apparaît aussi dans le domaine financier, entre autres par la

création de filiales dans les pays étrangers. Ce processus a été favorisé par l'avancée des technologies perfectionnées de communications qui permettent des transactions beaucoup plus rapides. Cette avancée a aussi permis l'augmentation des transactions commerciales, facilitées aussi par la création de zones de libre échange (comme l'ALENA), par l'élargissement du rôle de certains organismes internationaux (par exemple, la Banque mondiale ou le FMI) et par la création de nouvelles organisations (OMC). Harvey (1989) a analysé ces processus comme liés à une restructuration du capitalisme face aux récessions des années 1970 et du début des années 1980.

En troisième lieu, la mondialisation est le maître-mot d'une idéologie qui vise au maintien et à l'élargissement des rapports capitalistes. Ce terme fait partie de cette idéologie dominante qui voit l'économie de marché comme inévitable et comme la seule source de bien-être pour les humains. Cette idéologie s'est renforcée après la chute de l'Union Soviétique à la fin des années 1980. L'économie de marché est alors apparue comme la seule forme viable d'économie et même comme une forme naturelle, allant de soi, dans cette ère post-historique vouée à la seule gestion des ressources. La mondialisation apparaît alors comme partie d'une idéologie dominante, mais relativement floue, qui a pour objectif la justification du capitalisme et de l'économie de marché.

Dans l'examen qui suit, ce sont les deux derniers sens du terme mondialisation qui seront utilisés. Nous tenterons de voir quels sont les effets au Japon des modifications objectives aux processus de production et d'accumulation à l'échelle mondiale, et quelles stratégies organisationnelles les entreprises utilisent pour faire face à des modifications; mais nous analyserons aussi la façon dont la mondialisation est utilisée comme thème idéologique, surtout par les dirigeants des grandes entreprises et des associations patronales japonaises, afin de justifier des modifications structurelles dans le régime d'entreprise et dans les

relations de travail.

Notons que, au Japon, la mondialisation est synonyme d'ouverture du pays à l'étranger et que cette ouverture a été combinée récemment à la crise financière. Il y a là une combinaison originale qu'il faudra analyser. La mondialisation en tant que phénomène objectif a sûrement des effets importants au Japon, mais il s'agit là seulement d'un ensemble d'éléments parmi d'autres qui permettent d'expliquer la crise et les transformations structurales au Japon. La mondialisation est loin de comprendre tous les éléments autant endogènes qu'exogènes qui ont marqué l'histoire récente du Japon. Il faut donc éviter une vision qui verrait dans la mondialisation la cause unique des modifications récentes.

Méthodologie

La méthodologie employée est simple. Nous nous basons en grande partie sur une revue de la littérature pertinente en français et en anglais, notre connaissance du japonais n'étant pas encore suffisante pour utiliser les sources dans cette langue. La littérature pertinente peut se diviser en trois grands ensembles. Le premier, qui a servi pour les deux premiers chapitres, est constitué des ouvrages académiques (livres et articles) portant sur l'histoire, les structures et le fonctionnement du système d'entreprise et du système de relations de travail au Japon. Le second correspond à des articles de revues et de journaux, surtout de vulgarisation, comme *Business Week*, *Look Japan*, *Courrier International*, mais aussi des journaux qui font des analyses plus approfondies, comme *Le Monde Diplomatique* ou des revues académiques comme *The Journal of Japanese Studies*. Notons que peu d'articles de revues académiques ont été publiés en anglais et en français sur la crise japonaise des années 1990. Le troisième ensemble est constitué de textes analytiques ou de nouvelles disponibles sur Internet. Nous avons ajouté à cela des données non analysées qui se trouvent dans des compilations statistiques publiées (*Japon Statistical Yearbook*, *Japanese Working*

Life Profile Labour Statistics) ou disponibles sur Internet (en particulier sur le site *Japon Labour Relations*). Nous avons ajouté à cela des nouvelles publiées dans diverses publications qui, tout en étant anecdotiques et donc non systématiques, nous permettent tout de même de déceler des patterns en émergence. Notre recherche, de ce fait, comporte un fort caractère exploratoire, du moins dans l'analyse des transformations actuelles.

Chapitre I : La formation du système d'emploi dans les grandes entreprises

1.1 Introduction

D'emblée, on peut dire que le système d'emploi japonais a pris la forme qu'on lui connaît aujourd'hui dans les années 1950. C'est l'aboutissement d'un long parcours commencé avec l'industrialisation du pays au XIX^e siècle. Ce parcours fut jalonné de conflits entre les travailleurs et les dirigeants économiques et politiques du pays, de révoltes et de stratégies diverses. Dans les années 1950, ces relations tournèrent définitivement à l'avantage de la classe dirigeante qui a dû, toutefois, faire quelques concessions. Ce sont les grandes étapes de ce parcours que nous allons examiner dans les pages suivantes. En effet, contrairement aux idées reçues, la main-d'œuvre japonaise n'a pas toujours été à l'image du stéréotype d'employés disciplinés, dociles et travailleurs développés à son propos. Dans les années 1880-1925, elle a été portée à l'absentéisme. À différentes époques, elle a organisé des formes de résistance face aux projets du patronat et des stratégies pour améliorer les conditions de travail. De leur côté, les industriels et le gouvernement ont dû, eux aussi, développer toute une gamme de mesures afin de renforcer leur contrôle sur la main-d'œuvre et d'améliorer la production.

Ces luttes s'inscrivent aussi, surtout entre 1885 et 1945, dans un cadre plus large qui s'organise, du côté du gouvernement et du patronat, autour de l'idée d'une résistance à l'idéologie de l'individualisme occidental et de la récupération (du moins en partie) des *valeurs traditionnelles* de la période Edo. Ce cadre est bien sûr schématique, mais constitue un bon point de départ dans l'étude des relations de travail au Japon. Comme l'écrit Smith, si « le modèle est venu de l'Occident, le système qui en est issu n'est pas occidental » (Smith, 1990:13). Il est d'avantage le résultat d'une dynamique entre un cadre culturel et doctrinal des politiques gouvernementales, des stratégies patronales et des revendications ouvrières.

À ce titre, les débats ont porté sur la plus ou moins grande importance de la culture et des institutions pré-capitalistes dans la mise en place du système d'entreprise au Japon (voir entre autres Smith, 1990 et Bernier, 1990 b). Certains auteurs ont vu le système comme tout à fait particulier, sans commune mesure avec ce qui existe en Occident (voir Nakane, 1974; Murakami, 1985). Un des éléments invoqués pour souligner ce particularisme est l'importance du sentiment d'appartenance à des groupes ou à des ensembles institutionnels (par exemple, l'entreprise). Plusieurs auteurs voient l'origine de ce type de relations dans les systèmes traditionnels tels que la maisonnée (*ie*) et les valeurs associées au confucianisme. D'un autre côté, d'autres auteurs (Gordon, 1985; Garon, 1985; Bernier, 1995; Moore, 1983; Price, 1997; Marshall, 1967) ont une approche plus nuancée qui prend en compte le rôle de la transmission de pratiques antérieures, mais qui met surtout l'accent sur la récupération de ces dernières au profit de certains groupes. Cette approche se base aussi sur l'idée que les relations de travail au Japon sont le résultat de luttes et de compromis. Le système de relations de travail dans les grandes entreprises ne serait donc pas le résultat direct d'une configuration culturelle particulière mais bien plutôt d'une dynamique sociale entre les groupes qui inclut en partie du moins certains éléments du passé. À ce titre, les relations de travail ne sont pas non plus une pure construction institutionnelle, elles se fondent partiellement sur le passé. Cette approche a le mérite de prendre en compte la question des institutions ainsi que le rôle de l'idéologie et des conflits entre les groupes, tout en l'insérant dans son contexte historique. C'est vers cette dernière approche que nous nous orientons. Bien évidemment, l'analyse détaillée de la période qui s'étend de 1868 à 1955 est une tâche qui dépasse largement le cadre de ce travail. Néanmoins, nous voulons faire ressortir quelques points qui nous semblent particulièrement pertinents dans une étude de la formation des relations de travail dans les grandes entreprises au Japon.

1.2 Les débuts de l'industrie

Le nouveau gouvernement qui se met en place en 1868 au moment de ce que l'on appelle la restauration de Meiji est confronté à des problèmes immenses. D'une part, il doit faire face au danger extérieur, celui du colonialisme des pays occidentaux. Dans les années 1850, l'ancienne administration des Tokugawa avait été forcée de signer des traités inégaux avec les pays occidentaux et ceci avait été ressenti comme une profonde humiliation (Bernier 1988; Marshall, 1967). Pour faire face à la menace occidentale, mais aussi pour réprimer toute velléité interne de rébellion, le nouveau gouvernement met en place une nouvelle armée calquée sur les modèles occidentaux. Pour l'équiper, le nouveau gouvernement décide de développer l'industrie.

La mise en place d'une armée moderne et des bases industrielles n'est pas la seule tâche du nouveau gouvernement. En réalité, c'est toute une nouvelle structure sociale, politique et économique qu'il faut mettre en place : nouvelle structure de pouvoir, nouvelle administration, nouveau système d'éducation, nouvelle structure fiscale, etc. Or, après la défaite des Tokugawa en 1867, l'administration est à peu près inexistante et les coffres de l'État sont vides. Par ailleurs, le nouveau gouvernement, pour éviter de dépendre de l'étranger, s'oppose aux emprunts extérieurs, sauf en cas d'exception. Il doit donc dépendre pour son financement des ressources internes, donc, au départ, de l'impôt foncier.

Ce qui nous intéresse directement ici, c'est la mise en place de nouvelles structures économiques : économie de marché, structure financière, et surtout structure industrielle. L'une des premières tâches sera de se débarrasser de l'image négative du commerce et des commerçants héritée de la période antérieure. En même temps, le gouvernement prend des mesures pour accélérer le développement de l'économie de marché (liberté de commerce, mise en place de banques, etc.) (Lockwood, 1968). Parmi ces mesures, il y a le

développement industriel.

Le développement industriel se fera au départ avec des technologies importées. Le gouvernement fait aussi venir des experts étrangers pour former la main-d'œuvre. Le développement industriel comme tel s'oriente autour de trois axes principaux : 1) l'infrastructure, 2) l'armement et 3) les usines modèles créées par le gouvernement dans différents secteurs (le textile, le sucre, les mines, etc.) (Bernier, 1988 : 254). En effet, l'État commence par jouer un rôle supplétif dans le marché. Comme le souligne Bernier : « dans leur esprit les investissements directs de l'État ne doivent être que temporaires, en attendant que leur secteur privé joue le rôle qui lui revient et investisse dans la production industrielle. » (Bernier, 1988 : 250). En fait, l'État joue un rôle supplétif jusqu'à la vente au secteur privé des usines modèles à partir de 1886. Ceci ne veut pas dire que l'État cesse à ce moment toute intervention dans le marché, mais dorénavant il se concentre surtout sur la régulation de ce dernier. Les ventes des entreprises modèles, de quelques mines et de chantiers navals sont à l'origine de la création des grands consortiums (*zaibatsu*) dont la force repose sur leur lien avec l'État et sur les contrats que ce dernier leur accorde (surtout à propos de l'armement). En fait, l'État non seulement favorise le développement de *zaibatsu* mais établit sa politique économique en collaboration avec ces derniers :

« The zaibatsu grew to power as "instrument on national polity" in G.C. Allen's words. As their influence rose, they also became makers of national polity, sharing privilege and authority with the military and civilian bureaucrats and party politicians. So close indeed was the affiliation of the State and big business that it was sometimes difficult to tell where one left off and the other began » (Lockwood, 1968 : 563).

Il faut remarquer ici la coopération très forte entre les industriels et les dirigeants politiques. Cette coopération, qui a tout de même des moments difficiles, entre les industriels et l'État joue un rôle clé dans le processus d'industrialisation du Japon. Tout au long des décennies à venir, les *zaibatsu* vont accroître leur actif et leur pouvoir en intégrant toujours

plus de petits sous-traitants, formant ainsi une organisation pyramidale complexe de fournisseurs et de sous-traitance (nous y reviendrons au chapitre deux).

Parmi les interventions de l'État dans le monde des affaires, on mentionnera en particulier le rôle qu'il joue dans la régulation entre le capital et le travail. En fait, l'expérience de l'Occident a eu une grande influence sur la formation des attitudes envers les problèmes sociaux engendrés par l'industrialisation et c'est à partir de 1891 que certains officiels posent la question d'une législation du travail. C'est aussi à la fin du XIXe que l'on voit les hommes d'affaires insister sur le caractère spécifique et unique des relations de travail au Japon. Cette tendance est l'amorce de l'idéologie paternaliste dans l'entreprise sur laquelle nous allons revenir un peu plus loin. Par ailleurs, l'État continue à apporter conseil et soutien financier aux consortiums. En fait, on voit que les entrepreneurs qui demandent des subventions n'hésitent pas à faire appel parfois à l'idée de crise nationale pour justifier leurs subventions. L'État, quant à lui, cherche surtout à tempérer la compétition et à ne pas céder à la doctrine du laisser faire (Marshall, 1967 : 24).

L'État joue donc un rôle actif dans le processus d'industrialisation du Japon. Nous l'avons vu, il appuie de différentes manières le monde des affaires en subventionnant et en accordant des gros contrats aux *zaibastu*. Mais, comme on l'a vu plus haut, l'État appuie aussi, de concert avec les industriels, une nouvelle idéologie qui défend et justifie les comportements de la nouvelle élite.

1.3 Idéologie du monde des affaires

Le rôle de l'État ne se limite pas à investir, suppléer, ou réguler. On l'a vu, il doit aussi promouvoir l'image de l'industriel et se débarrasser des préjugés à l'encontre des commerçants hérités de la période Edo. On assiste donc au développement d'une idéologie

particulière qui défend les positions de la nouvelle élite industrielle. Afin de redorer le blason des commerçants sous Meiji, on les présente comme des *Samourai* au service de la nation. Cette idéologie se base sur le rejet de l'individualisme économique. On met de l'avant des notions telles que le sacrifice individuel pour le bien être collectif, la ferveur patriotique et surtout on argumente que le profit pour les hommes d'affaires n'est que secondaire par rapport au service à la nation (Marshall, 1967).

On peut remarquer pourtant que cette idéologie du sacrifice pour le bien de tous n'a jamais empêché les entrepreneurs de rechercher le profit. Comme le souligne Bernier, cette idéologie fut utilisée non seulement pour réhabiliter l'image du monde des affaires, mais aussi pour justifier et faire accepter les sacrifices imposés à la population (Bernier, 1988). Dans ce discours, le profit n'est donc pas une fin en soi et on met en exergue l'idée des relations harmonieuses entre employés et patrons qui travaillent de concert pour l'avenir du Japon.

Dans les années 1890, certains fonctionnaires commencent à craindre que les mauvaises conditions de travail ne posent des problèmes similaires à ceux causés par le développement industriel en Occident. Il faut dire que les premiers signes de résistance ouvrière sont apparus dans la décennie précédente avec la formation des premières organisations ouvrières et la multiplication des grèves. Dans le but de prendre des mesures à ce sujet, on commence à débattre de la nécessité d'une législation du travail qui permettrait de favoriser des relations harmonieuses et qui préviendrait le désordre. Mais, cette idée fait chou blanc dans le milieu des affaires. On y oppose l'argument voulant que le niveau industriel ne correspond pas à celui de l'Occident et que l'on n'est pas encore prêt à adopter des lois sur le travail (Marshall, 1967). D'après Marshall, les hommes d'affaires opposent trois raisons majeures à ces législations : 1) l'industrialisation n'est pas encore à maturité au Japon, 2) les leçons de l'histoire occidentale ne sont pas pertinentes au Japon, 3) la compétition et le

rattrapage avec l'Occident exigent des sacrifices de tous dans l'industrie aussi bien de la part des cadres que de la part des ouvriers.

Mais le discours change rapidement : les porte-parole du monde des affaires qui, vers la fin des années 1890, s'opposaient à des législations sur le travail, proclamèrent qu'il y avait des relations de travail uniques au Japon où les sentiments d'affection et de loyauté étaient présents entre l'employeur et les employés : « [...] a great deal was given to the traditional norms for interpersonal relations, especially relations with the family. In view of this, it is not surprising to find business groups extolling the extension of familial practices to workplace » (Marshall, 1967 : 61). Ce discours amorce le début du paternalisme au Japon.

Du point de vue idéologique, on voit donc apparaître un nouveau discours au début du XX^e siècle. C'est le début de ce que l'on appelle, dans la littérature, le paternalisme ou le familialisme dans la grande entreprise (voir Bernier, 1994a). Cette idéologie se fonde sur l'idée que l'on retrouve dans l'entreprise les mêmes types de relations que dans la maisonnée traditionnelle (*ie*) et qu'à ce titre, les relations entre ouvriers et patrons sont des relations harmonieuses et d'entraide mutuelle. L'analogie de la maisonnée s'étend au groupe d'entreprises à l'intérieur d'un consortium. En effet, les relations internes au groupe sont présentées comme analogues aux relations familiales anciennes dans les régions rurales, des relations entre une maisonnée principale (*honke*) et des maisonnées secondaires et dépendantes (*bunke*).

Plusieurs auteurs ont montré cependant que ce discours correspondait peu à la réalité (à ce sujet voir Bernier, 1994a ; Beillevaire, 1987) et tenait plus de thèmes idéologiques pour défendre les intérêts patronaux. Les industriels recherchent avant tout une main-d'œuvre disciplinée et stable, qui accepte des salaires bas. L'idéologie familiale a pour objectif d'assurer la disponibilité d'une telle main-d'œuvre. Pour cela, on affirme que le patron traite

les travailleurs comme ses enfants et que l'atmosphère dans les usines est semblable à celle de la famille. On tente ainsi de convaincre les ouvriers, mais ceux-ci se rendent rapidement compte du décalage entre idéologie et réalité.

1.4 La main-d'œuvre et les relations de travail

En effet, du point de vue de la production en usine, la main-d'œuvre doit répondre à quatre critères : 1) la régularité, 2) la stabilité, 3) la motivation, 4) la qualification. Dans l'industrie lourde, au Japon, au tournant du siècle, des problèmes se retrouvent dans les quatre points. Tout d'abord, la main-d'œuvre est extrêmement mobile et on note un taux d'absentéisme élevé dans les entreprises (Gordon, 1985). À ce propos, il faut souligner que l'industrie lourde n'occupe à l'époque qu'une toute petite partie des activités économiques, le textile étant le secteur dominant en terme de production et de main-d'œuvre. Mais l'industrie lourde demeure le secteur privilégié par le gouvernement.

On peut dire que la stabilité, la régularité et la motivation sont des problèmes partiellement reliés. En premier lieu, au début de la période industrielle et jusqu'au début du XX^e siècle, les entreprises faisaient appel à des recruteurs privés. Dans l'industrie lourde, ces recruteurs étaient en général des ouvriers expérimentés (*oyakata*) qui recrutaient une équipe. Une fois l'équipe constituée, le dirigeant vendait les services de l'équipe au plus offrant profitant ainsi de la compétition inter-firmes. Ce procédé conférait donc un certain pouvoir aux *oyakata* et limitait passablement le pouvoir des cadres de l'entreprise. Notons que la mobilité des ouvriers (et des artisans) a longtemps été valorisée en soi au Japon. Gordon, par exemple, nous parle d'une coutume du voyage : « inducements to stay failed in part because most of the workers did not move from job to job merely in search of higher wages. Mobility was central part of the "proper" worker career. The custom of travelling predated the high demand for skilled labor in the late nineteenth century » (Gordon, 1985 :36).

En deuxième lieu, les mauvaises conditions de travail, les bas salaires et l'absence totale de sécurité d'emploi favorisent l'absentéisme et la mobilité de la main-d'œuvre dans l'industrie lourde. Une fois un employé formé, il pouvait alors facilement vendre ses services au plus offrant à travers l'intermédiaire du *oyakata*.

Dans le textile, les conditions de travail diffèrent quelque peu. Tout d'abord, à l'inverse de l'industrie lourde où la main-d'œuvre est masculine, ici, la majorité des travailleurs sont des femmes. Les recrutements se font par les recruteurs envoyés par l'entreprise dans les campagnes pour trouver les femmes-filles qui deviendront ouvrières. Cette méthode comporte plusieurs avantages pour les entreprises. La main-d'œuvre rurale et féminine est réputée docile et on essaie par ce biais de contrôler l'absentéisme. Il faut dire aussi que les employées n'ont guère le choix. On les met dans des dortoirs qui sont surveillés et les salaires sont directement envoyés à la famille, ce qui fait qu'elles ne disposent quasiment d'aucun moyen financier (Tsurumi, 1990). Cependant, les conditions déplorables de travail, les mauvais traitements dans les dortoirs et dans les ateliers, ainsi que l'insalubrité des lieux, poseront par la suite des problèmes de recrutement (Bernier, 1995 : 272).

Pour tenter d'endiguer les problèmes reliés à la main-d'œuvre, les hommes d'affaires tentent de mettre en place plusieurs mesures au tournant du siècle. Dans le textile, qui reste l'industrie la plus importante, on améliore les conditions de logement et on augmente le nombre d'heures de repos. On met aussi en place un système de bonis pour les ouvrières les plus productives. Dans l'industrie lourde, on voit apparaître (pour les cadres) de meilleurs salaires afin de faire concurrence à l'emploi dans la bureaucratie qui à l'époque a beaucoup plus de prestige (Bernier, 1998). On cherche aussi à contrer le problème des *oyakata*, afin d'avoir un contrôle plus efficace sur le recrutement et la mobilité. Pour ce faire, on envoie des recruteurs qui sont affiliés à l'entreprise. On cherche, toutefois, à préserver le même type de

rapport « traditionnel » qui reste un moyen de contrôle efficace sur les ouvriers. Les relations *oyakata-kokata* se transfèrent donc à la relation entre agents recruteurs et ouvriers, relations qui se basent sur le principe de loyauté totale entre le supérieur et l'inférieur. Ce type de rapport permet ainsi un meilleur contrôle des ouvriers et c'est à cette fin que les entrepreneurs valorisent alors un système qui leur a posé beaucoup de problèmes au début (Bernier, 1995 : 277). C'est là une tentative qui s'accorde avec l'idéologie de l'époque qui, nous l'avons vu, affirme que les rapports entre ouvriers et patrons sont naturellement harmonieux au Japon. Les entreprises passent aussi des accords entre elles pour dresser des listes noires de travailleurs instables et ainsi pénaliser la mobilité des ouvriers. De plus, pour pallier le problème de recrutement, on voit apparaître des pratiques qui deviendront « standards » dans les années 1920, c'est-à-dire, des programmes d'engagement systématique à la sortie de l'école pour les cadres et les ouvriers qualifiés et on sponsorise la formation dans des écoles du soir.

Un nouveau système se met donc en place, qui touche à cette époque une minorité privilégiée. En effet, les grandes entreprises commencent à embaucher des jeunes inexpérimentés à leur sortie de l'école et les entraînent au sein de la même compagnie ou dans les cours du soir. À cette minorité qui devient cadre, contremaître ou ouvrier qualifié, on donne de multiples avantages : sécurité d'emploi, salaires plus élevés, allocation de logement, système de pension, etc. L'idée pour les industries est de conserver la main-d'œuvre formée. La contrepartie de ces avantages, c'est l'absence de mobilité des travailleurs. Les employés n'ont droit à ces avantages que s'ils demeurent dans l'entreprise. Un employé mobile voit son nom mis sur une liste noire et aucune autre entreprise du secteur de l'entreprise qu'il vient de quitter ne l'embauchera.

À côté de cette minorité, se trouve la majorité qui n'a pas droit à ces avantages. Ce sont les manœuvres des grandes entreprises et tous les employés et ouvriers des P.M.E. Ceux-

ci travaillent à des salaires faibles et dans des conditions difficiles. Leur mobilité demeure grande mais on tente de contrôler l'absentéisme en insistant sur les relations personnelles avec le patron.

On voit donc apparaître entre 1900 et 1925 un système d'emploi à deux vitesses qui est la base du système d'emploi de l'après-guerre. Mais avant de parler de la période qui suit 1945, il faut examiner les mesures prises pendant la Guerre du Pacifique (1937-1945).

1.5 Les relations de travail pendant la Deuxième Guerre mondiale

D'un point de vue général, l'effort de guerre a mobilisé l'économie. Les mesures furent radicales, transformant le Japon « *in a huge supply unit.* » (Hein, 1993) Ces changements auront un impact significatif sur le développement et l'économie d'après-guerre. Tout d'abord, la Deuxième Guerre mondiale a nettement favorisé l'industrie lourde au détriment du textile. Ensuite, la militarisation de la société a eu une influence dans l'organisation de la grande entreprise. L'impact de la militarisation se fera sentir à plusieurs niveaux : renforcement de la hiérarchie et du contrôle, renforcement de la sous-traitance, standardisation des produits, etc.

Du point de vue de l'emploi, on a surtout assisté au renforcement des mesures prises depuis le début du siècle. C'est la bureaucratie, associée au militaire, qui impose ces mesures. Les bureaucrates, dans leur volonté d'établir un mode de relation qu'ils disent typiquement japonais, mettent en place différents moyens afin d'assurer un rendement efficace et capable de soutenir « l'effort de guerre ». L'objectif premier est de s'attaquer au problème de la mobilité afin de répondre aux besoins de la production. En 1939, on promulgue une série d'ordonnances à travers la Loi de mobilisation générale qui cherchent à limiter la mobilité ouvrière : « By this date, workers in heavy industry found it almost impossible legally to

leave one employer for another ... » (Gordon, 1985 : 262). Toujours dans la même perspective, les entreprises mettent en place des moyens pour attirer et tenter de garder la main-d'œuvre. Premièrement, on insiste plus sur le rôle de l'ancienneté dans le calcul des salaires. À cela, s'ajoute une loi gouvernementale qui oblige les entreprises de plus de cinquante employés à mettre sur pied un système de fonds de retraite. Enfin, toujours du point de vue des salaires, l'objectif du gouvernement en cette période de guerre est d'orienter la main-d'œuvre dans les industries qui lui sont utiles d'un point de vue stratégique et on note que c'est dans ces entreprises que les conditions seront les plus « intéressantes ».

Deuxièmement, toujours sous l'impulsion des bureaucrates, on met en place des techniques de recrutement plus systématiques des jeunes diplômés. Cette pratique remonte, comme on l'a vu, aux années 1920 alors que quelques grandes entreprises enrôlaient des cadres et des travailleurs qualifiés pour les former au sein de la firme. Pour renforcer cette politique de recrutement, le gouvernement encourage le recrutement systématique des diplômés et pousse le secteur privé à prendre en charge la formation de la main-d'œuvre à travers des programmes d'entraînement et d'apprentissage.

Troisièmement, si ces mesures ont un effet non négligeable, elles n'ont pas tout le succès escompté. D'une part, dans la pratique, le besoin d'augmenter le volume de la main-d'œuvre, de produire rapidement et en grande quantité, pousse les entreprises à raccourcir leurs programmes de formation (certaines les ont même carrément supprimés) (Gordon, 1985 : 264). D'autre part, même si le gouvernement renforce encore son contrôle sur l'emploi au début des années 1940, on assiste à une reprise de la mobilité en 1940-1941. Ce qui veut dire qu'en général, même si la mobilité fut freinée à différentes reprises, les travailleurs, eux, sont souvent prêts à changer d'emploi même illégalement. Deux raisons motivent ces mouvements. D'abord, les entreprises se font compétition pour obtenir la main-

d'œuvre la plus qualifiée (ce qui entre en contradiction avec la politique contre la mobilité) et tentent d'attirer les employés avec de meilleurs salaires. Ensuite, les syndicats n'étant plus légaux, le seul moyen de manifester son mécontentement face aux fluctuations des salaires et aux mauvais traitements est alors de quitter l'entreprise.

Pour terminer, on peut dire que malgré les problèmes évoqués ci-dessus, les différentes mesures de la bureaucratie ont surtout contribué à systématiser les pratiques dans les relations de travail, mais sans vraiment innover. De plus, on remarquera qu'à travers les nouvelles mesures touchant les salaires, la prise en compte de l'âge et de l'ancienneté a poussé les travailleurs à construire ses revendications sur cette base. D'ailleurs, c'est sur ces concepts que les syndicats, qui vont émerger à la fin de la guerre, vont baser leurs revendications.

1.6 L'après-guerre

Dans l'après-guerre, on note une résurgence des organisations syndicales qui avaient été bannies pendant la guerre. Même si il y a un consensus au sein de la population pour reconstruire le pays, les Japonais luttèrent pour de meilleures conditions de travail et pour définir une stratégie de développement. Il faut dire que la situation n'est pas facile. De nombreuses infrastructures industrielles, entre autres, ont été bombardées et le taux de chômage est très élevé. Il faut donc mettre en place une nouvelle stratégie économique en vue de la reconstruction pour s'adapter aux changements internationaux et aux changements internes. Cette période qui s'étend de 1945 à 1955, environ, se distingue par la résurgence des syndicats et des revendications ouvrières sous l'égide des partis de gauche. Elle se démarque aussi par la contre-offensive du monde des affaires, qui va mener à la création de syndicats moins militants (Moore, 1983). Ces conflits dans les relations de travail vont jouer un rôle clé dans la mise en place du système d'emploi dans les grandes entreprises.

Juste après la guerre, c'est donc la lutte pour obtenir de meilleures conditions qui occupe le devant de la scène. Dans cette lutte, les syndicats ont très vite recherché à imposer leur vision des relations de travail. Les ouvriers des premiers syndicats voient l'entreprise comme le lieu privilégié de leurs revendications, cherchant à en faire une institution qui pourrait servir leurs aspirations sociales (Gordon, 1993 : 373). Par exemple, en octobre 1946, plusieurs grèves permettent aux syndicats de remporter quelques victoires importantes (Japan National Railway et Toshiba). Dans ce mouvement, les syndicats cherchent à redéfinir les relations de travail en fonction d'une « logique sociale du travail ». Cette logique sociale sous-entend l'idée de salaire équitable, la sécurité d'emploi et des chances de promotions pour tous.

Même si les dirigeants, défenseurs d'un modèle japonais insistèrent, entre autres, sur la rétribution au mérite des individus et sur le contrôle du lieu de travail pour maximiser la productivité, les syndicats ont remporté pendant cette période quelques victoires, dont la reconnaissance des syndicats et la suppression de la différence essentielle des statuts entre les employés de bureau et les ouvriers. En effet, comme le montre Gordon : « Under union pressure managers did away with separate gates, dining halls, and toilets as well as distinction in dress and terminology (some companies replaced the terms *worker* and *staff* with the single term *employee*) » (Gordon, 1993 : 379). À cela, s'ajoutent des gains sur la sécurité d'emploi, tout au moins pour les salariés considérés comme réguliers, et enfin des hausses de salaire successives (Bernier, 1996 : 312). Fait important, dans les négociations on a vu la mise en place d'ententes sur les salaires pour que ces derniers s'établissent en partie sur l'ancienneté et sur l'âge. Dans les mines de Miike, on réussit à obtenir un droit de veto du syndicat sur les engagements et les renvois. Droit qui sera aboli quelques années plus tard mais qui revêtait une importance particulière dans ces années d'après-guerre où le fait d'être

ces négociations, c'est la sécurité d'emploi qui fut la préoccupation majeure des syndicats. Entre 1945 et 1953, les syndicats ont donc remporté des victoires importantes. Ces gains ne se sont pas fait sans heurt. Par exemple, chez Toshiba les grévistes maintinrent captifs des cadres de l'entreprise pour les forcer à négocier et obtenir satisfaction (Moore, 1983 : 216).

Cependant, l'émergence des syndicats va être stoppée par une contre-offensive du patronat qui favorisera la création de syndicats concurrents, moins militants, reliés à l'entreprise elle-même et qui travaillent en collaboration étroite avec les cadres de la compagnie. Cette contre-offensive est alors soutenue par les États-Unis qui commencent à s'inquiéter de la menace communiste. Il faut dire que même si les victoires partielles des syndicats découragent les patrons d'employer des tactiques trop directes, ces derniers voient les revendications ouvrières d'un très mauvais œil. Les hommes d'affaires et les associations patronales (*Keizai Doyukai, Nikkeiren*) qui vont introduire les syndicats maison dans les années 1950 défendent, nous l'avons dit, une vision différente des relations de travail. Innovations technologiques, productivité et profit sont les objectifs de base. Pour les atteindre, les dirigeants insistent entre autres sur la rétribution au mérite des individus et sur le contrôle du lieu de travail pour maximiser la productivité. Pour illustrer une situation de contre-offensive patronale, prenons le cas de Nissan qui en est une bonne illustration. En fait, comme nous l'explique Cusumano, les ouvriers de Nissan entrent en grève avec ceux de Isuzu et Toyota pour défendre les salaires et le retour des primes de retraite abandonnés en 1949 (Cusumano, 1985 : 149). On a assisté dans la période de juin à juillet 1953 à une intensification des moyens de pression. Les dirigeants voyaient les revendications des ouvriers comme dangereuses et inacceptables. Leur stratégie d'après Cusumano fut de fermer les usines et de favoriser la création d'un deuxième syndicat avec qui les dirigeants signeraient des accords plus avantageux pour le patronat. De plus, ils s'organisèrent pour soutenir financièrement les employés qui n'étaient pas en grève ainsi que les membres du

deuxième syndicat. Il est intéressant de s'arrêter un instant sur quelques uns des slogans de ce deuxième syndicat :

« those who love the union love the company- A cheerful union, a cheerful life – A truly free and democratic union does not produce dictators – Avoid shifting the burden to workers in a thorough rationalization of company operations. – Fight for work to promote the desire to work – Strengthen the management council and utilize capable individual – Guarantee a wage based on productivity increases – destroy the "kept union" that is tied to the Japan Communist Party » (Cucumano, 1985 : 156).

Fait intéressant, Toyota et Isuzu ont mis en veilleuse leur rivalité avec Nissan lors de ce conflit afin de mettre le syndicat de Nissan au pas.

Il y a évidemment de nombreuses variations dans les mesures qui ont été prises, mais bien souvent le patronat a profité des grèves pour imposer ces deuxièmes syndicats. Il s'agit donc d'une stratégie explicite du patronat pour contrer la première offensive syndicale.

1.7 Conclusion

Une littérature abondante traite de l'après-guerre au Japon, cherchant à y trouver la source de son succès économique. La recherche d'une explication a conduit certains observateurs à trouver les origines de ce succès dans des configurations culturelles spécifiquement japonaises (Murakami, 1985 ; Nakane, 1974) ou dans la formation d'ensembles institutionnels (Johnson, 1982) ¹. Ces approches aussi variées soient-elles posent quelques problèmes. Premièrement, elles ne tiennent pas compte des facteurs aléatoires qui interviennent dans l'histoire économique du Japon (par exemple, la guerre de Corée qui favorise la relance économique dans les années 1950). Deuxièmement, ces études défendent souvent l'idée qu'il existe un modèle national japonais fondé sur le consensus et l'harmonie. Cette tendance ignore les dissensions et les conflits entre les groupes qui jouèrent un rôle

¹ À propos de ce débat, voir BERNIER, Bernard, 1990 b, « Révisionnisme, japonisme, culturalisme : comment expliquer le succès économique du Japon ? », *Anthropologie et sociétés*, vol. 14, n° 3, p. 21-43.

important dans le développement économique du Japon en général et dans la formation du système d'emploi dans les grandes entreprises en particulier.

À la lumière de ces observations, on peut déjà souligner quelques points dans la réflexion que nous menons à propos du système d'emploi dans les grandes entreprises. En premier lieu, les différentes mesures mises en place par le patronat et les cadres d'entreprises pour résoudre le problème de la mobilité ont eu à différentes époques un succès mitigé. Ce n'est que dans les années 1950 que des mesures efficaces ont été prises. Pourtant, ces mesures dans les relations de travail ne concernent qu'une partie seulement des employés de la grande entreprise qui, eux, ont obtenu divers avantages. Elles ont en particulier renforcé ce système à deux vitesses qui est apparu dans les années 1920. En deuxième lieu, ces remarques s'appliquent aussi aux salaires et aux promotions en fonction de l'âge et de l'ancienneté. Il faut aussi noter que les salaires sont un compromis entre les revendications syndicales sur l'ancienneté et celles du patronat sur le mérite. Troisièmement, on a aussi vu que le discours paternaliste développé par les dirigeants de l'époque correspondait peu à la réalité quotidienne des ouvriers qui connurent des conditions de travail extrêmement difficiles. Pourtant, ce discours « familialiste » est repris dans la période des conflits de 1945 à 1955 et semble s'imposer à nouveau dans les grandes entreprises. En effet, les dirigeants des années 1945-1955 ont beaucoup insisté sur l'identification à l'entreprise à la suite de leur victoire sur les premiers syndicats. De plus, comme nous allons le voir au chapitre deux, la mise en place du recrutement dans les universités, donc le lien au système éducatif, et la pénalisation de la mobilité vont contribuer aussi à maintenir ce système. Finalement, on peut se demander pourquoi et comment cette vision de la classe dirigeante a pu s'imposer dans les entreprises et se maintenir. Tout d'abord, on peut penser que la croissance économique a pu assurer une amélioration du niveau de vie de ces employés. On peut penser par ailleurs, que le fait qu'une bonne partie de la main-d'œuvre soit employée dans les P.M.E., ou fasse partie de la

périphérie dans le système d'emploi des grandes entreprises, a permis aux employeurs de négocier des conditions avantageuses aux membres permanents. En effet, bon nombre d'employés mis « en périphérie », dont une majorité de femmes, furent laissés en dehors de ce système (Gordon, 1993 : 391). En outre, il faut noter la répression policière sévère envers les syndicats militants entre 1947 et 1954. Enfin, le mouvement démographique et l'exode rural ont probablement permis à un plus grand nombre de personnes de bénéficier des conditions avantageuses qu'offraient les grandes entreprises. Mais, on peut dire qu'avant la fin des années 1960 le système d'emploi faisait déjà partie d'un ensemble hégémonique de pratiques.

Chapitre II : Le système d'emploi et la structure de la grande entreprise

2.1 Introduction

Les études sur les relations de travail au Japon après la deuxième guerre mondiale ont débuté dans les années 1950 avec les travaux d'Abbeglen (1958) qui formula une première version du modèle du système d'emploi dans les entreprises. Ce modèle fut largement critiqué à travers plusieurs études menées par différents chercheurs en sociologie, en anthropologie et en économie.¹ Au delà des différents courants théoriques qui les sous-tendent, ces études ont contribué à défaire l'image caricaturale des relations de travail et elles ont su montrer les limites du système d'emploi dans les grandes entreprises qui repose, dans le modèle «classique», sur l'emploi à vie, la promotion à l'ancienneté, et sur les syndicats maison (voir Dore, 1973 ; Cole, 1979 ; Bernier, 1979 ; Gordon, 1985).

Plus récemment, certains auteurs, comme John Price (1997), s'interrogent sur la validité de l'utilisation d'un tel modèle. Price remarque, entre autres, que même si plusieurs auteurs nous indiquent les limites d'un tel modèle, ils font encore appel à celui-ci pour décrire les relations de travail au Japon: «It argues not that the three pillars interpretation has limited scope [...]but that even within the limited confines of large enterprises it provides an inaccurate and inadequate description of employer-employee relations.» (Price, 1997: 13). Ces remarques sur l'utilisation du modèle sont intéressantes parce qu'elles proposent un renouveau conceptuel dans les études des relations de travail au Japon.

L'objectif de ce chapitre est, avant tout, de faire le point sur le modèle du système d'emploi dans les grandes entreprises et d'en présenter les limites. Dans la foulée, nous

¹ Pour une revue de littérature voir SHIMADA, Haruo, 1983, « Japanese Industrial Relations-A New General Model ? A Survey of the English-Language Literature », dans Shirai, T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Madison, University of Wisconsin Press, p3-27.

voulons aussi mettre l'accent sur l'idée que les relations de travail et le modèle proposé s'insèrent dans un ensemble plus complexe qui doit tenir compte d'éléments reliés à la structure et au fonctionnement de l'entreprise, mais aussi de sa position dans la hiérarchie du monde économique. On a d'ailleurs souvent parlé du « dualisme » dans l'économie japonaise afin de souligner, d'une part, la présence des grands consortiums riches et bien équipés et, d'autre part, l'existence de P.M.E. qui sont nettement défavorisées. Cette notion reflète, en fait, de façon assez pauvre la complexité des relations économiques au Japon (Kelly, 1991). Comme on le verra, les entreprises s'organisent plutôt autour d'une hiérarchie qui va des plus petites à la base aux plus grosses au sommet. Cette gradation détermine, comme on va le voir plus loin, une échelle de prestige, des échelles de salaires, des conditions de travail, des prêts ou encore le taux d'intérêt que les banques accordent aux entreprises (Bernier, 1995). Par exemple, une entreprise au bas de la hiérarchie n'aura pas accès aux mêmes conditions lors d'un prêt, en admettant qu'on le lui accorde. C'est donc aussi à l'intérieur de cette gradation que s'insère le système d'emploi des grandes entreprises. C'est pourquoi, dans la deuxième partie de ce chapitre, nous allons mettre l'accent sur la structure des grandes compagnies et sur les liens qu'elles entretiennent en particulier avec leur réseau de sous-traitants et avec les banques.

2.2 Le modèle classique du système d'emploi dans les grandes entreprises et ses limites

2.2.1 L'entreprise-communauté

La notion d'entreprise-communauté est directement issue de l'idéologie patronale qui sert à justifier le système d'emploi des entreprises japonaises. Elle recouvre un grand nombre de concepts qui varient selon les auteurs et, en conséquence, elle reste une notion assez large. Afin de simplifier l'exposé, nous débuterons avec le point de vue de l'ancien président et fondateur de Sony, Morita Akio, puis nous ferons quelques commentaires sur cette question.

Le point de vue de Morita est intéressant parce qu'il représente bien le discours idéalisé que tient le patronat sur la notion d'entreprise-communauté. Il nous propose cette définition dans un best-seller publié en 1989 «Le Japon qui peut dire non ».

Selon Morita, les entreprises au Japon sont des «communautés du destin ». Trois ensembles d'éléments caractérisent cette notion: 1) Les entreprises japonaises ne sont pas des associations à but lucratif et sont des regroupements qui visent le bien être social. 2) Il y a un sentiment de camaraderie dans l'entreprise. Ce sentiment est favorisé par l'absence de division de classes au sein de l'entreprise et par l'idée que ce qui est bon pour la compagnie est bon pour tous. 3) L'entreprise communauté (ou pour Morita la communauté du destin) est caractérisée par un système d'emploi particulier, c'est-à-dire l'emploi à vie, la promotion à l'ancienneté et la collaboration syndicale. Ce système favorise les relations à long terme dans la communauté. Que peut-on dire de ces différents points?

Tout d'abord, l'affirmation que les entreprises japonaises ne visent pas le profit et recherchent le bien-être est exagérée. Comme le souligne Bernier « ce que les entreprises recherchent, c'est la croissance, et cette croissance dépend de l'accumulation du capital, donc du profit » (Bernier, 1985). La particularité des grandes entreprises japonaises réside beaucoup plus dans la mise en place de stratégies financières et dans la recherche du profit à long terme. Cette particularité est rendue possible par le fait que l'entreprise a peu de compte à rendre aux actionnaires (voir plus loin). Ce qui a permis à certains commentateurs d'affirmer que la notion de communauté recouvre l'idée que l'entreprise n'est pas tant caractérisée par la propriété des actionnaires, mais bien par le fait qu'elle est un ensemble communautaire appartenant dans les faits à l'ensemble des gens qui y travaillent (Sako, 1997 : 4). En particulier, les cadres ne seraient pas à la merci des actionnaires et du profit à court terme et se sentiraient donc plus proches des autres employés (cette idée étant renforcée par la

présence fréquente des cadres sur les lieux de production comme chez Toyota et dans certains syndicats maison). Idéalement donc, tous les employés de l'entreprise partagent un but commun, celui du succès de l'entreprise.

Ce qui nous amène au deuxième point soulevé par Morita qui parle du sentiment de camaraderie et du bien-être de l'entreprise qui subsume l'intérêt individuel. Ce sont des thèmes récurrents dans les différentes définitions de l'entreprise-communauté que nous avons trouvées. La camaraderie et son corollaire, l'absence de division de classes dans l'entreprise, sont avancées dans l'idéologie afin de donner une impression d'unité et surtout de favoriser le sentiment d'identification à l'entreprise. Dans le discours patronal, cette notion est importante. Ce sentiment serait aussi renforcé par la notion de «*welfare corporatism*» (Dore, 1973), dans le sens où l'entreprise fournit à l'employé toutes sortes de services pour renforcer ce sentiment mais aussi la dépendance de l'employé envers l'entreprise. Ainsi, on offre des conditions avantageuses sur l'achat d'une maison, des assurances, on organise des activités diverses regroupant les employés de la firme. Dans certain cas, les employés sont logés dans des résidences qui appartiennent à la compagnie. Les loyers sont donc moins chers, mais cela implique aussi que les voisins de paliers sont des collègues de travail. On observe donc qu'à travers différents moyens, le rôle de l'entreprise s'étend à l'extérieur de ses propres frontières touchant toutes les autres sphères d'activités (loisir, famille, etc.) qui, dans d'autres pays, sont extérieures au lieu de travail.

Que dire de toutes ces observations. Tout d'abord, il existe des divisions claires dans l'entreprise qui s'établissent le long d'une hiérarchie, allant du P.D.G. à l'employé à la base. Dans cette hiérarchie, lorsque l'on s'adresse à quelqu'un de supérieur à soi, on emploie toujours son nom et son grade. Les salaires et les positions de pouvoir dans l'entreprise sont eux aussi inégaux. Il y a donc des divisions claires dans l'entreprise mais que l'on tente

d'atténuer par l'insistance sur l'appartenance de tous à l'entreprise. Cette insistance est renforcée par une conception largement répandue au Japon de l'appartenance de la majorité des Japonais à la classe moyenne². Cette conception se reflète dans des sondages, fortement médiatisés, dans lesquels plus ou moins 95% des Japonais se disent appartenir à cette classe. Kelly a souligné les limites de cette auto-catégorisation qui, selon lui :

«représente moins l'atteinte par tous de cet objectif ou la cohérence logique que le grand attrait du modèle. De nombreuses mesures confirment que les chances individuelles continuent de varier grandement, mais la conscience japonaise de l'appartenance à la classe³ moyenne entraîne une grande homogénéité dans les critères et les modèles de vie » (Kelly, 1998 : 15).

Le deuxième point que l'on relève dans la définition de Morita s'articule autour de l'idée que le bien-être du groupe subsume celui de l'individu. Cette notion se retrouve aussi à une autre échelle celle de la subordination de l'entreprise au succès national Comme le souligne Bernier :

« les sociétés s'attendent à ce que leur intérêt, dans la majorité des cas, si elles sont compétitives, soit maximisé par le succès national. Cette conception de l'intérêt national est beaucoup plus forte qu'en Occident. Elle est la conséquence, d'une part, de la puissance et de la cohésion de la classe dirigeante, d'autre part, de la conception japonaise (confucianiste) de la primauté du social sur l'individuel » (Bernier, 1985 : 43).

Dans l'entreprise, le groupe se définit à plusieurs niveaux : celui de l'entreprise, celui de la division, enfin celui des groupes de travail, unités auxquelles les tâches sont assignées, dans certaines entreprises (il n'y a pas dans ce cas d'assignation de tâches aux individus). (voir plus bas). Cette importance du groupe face aux individus, qui est autant le produit de mesures patronales ou gouvernementale que de la « culture », doit être acceptée comme une donnée de base.

Examinons maintenant le troisième point que nous avons relevé dans le discours de

² Voir Bernier, B., 1994 b, « Le Japon, société sans classe », *Anthropologie et Société*, vol. 8, n°2, p.49-85.

³ À noter que le système d'éducation contribue aussi à forger ce sentiment d'appartenance à la classe moyenne

Morita. Celui du système d'emploi à proprement parler. Pour ce faire nous allons à chaque étapes proposer la définition « classique » de chaque élément, et nous en soulignerons les limites.

2.2.2 L'emploi à vie

Le modèle idéal de l'emploi à vie repose sur l'idée que le futur employé est engagé à la sortie de l'université et qu'il réalise une carrière, dans la même entreprise, jusqu'à l'âge de 55-60 ans. De son côté l'employeur garantit la sécurité d'emploi et offre de nombreux avantages connexes. Le principe de l'emploi à vie repose donc sur l'engagement réciproque des deux parties (employé-employeur). Toutefois, ce principe comporte de nombreuses limites.

Le premier point qu'il faut souligner a trait au genre d'employés qui bénéficient de ce système. En effet, les femmes ont rarement accès aux avantages du système d'emploi en général et de l'emploi à vie en particulier. Il faut dire que, pendant longtemps, on considérait que les femmes arrivées à l'âge de 25 ans devaient quitter leur emploi pour fonder une famille. Certaines entreprises, avant que la pratique devienne illégale du début des années 1980, forçaient même les femmes à « la retraite » à 25 ans (Sako, 1997). Ce n'est que vers l'âge de 40 ou 44 ans que les femmes, libérées des obligations, familiales reprennent le travail (souvent des emplois de bureau à mi-temps). Ce parcours professionnel prend la forme d'une courbe en M qui montre bien cette tendance. Ce modèle du travail fondé sur la division des sexes a peu changé malgré la lois de 1986 sur l'égalité des chances (il faut dire que dans les pays européens et en Amérique du Nord la situation n'est pas vraiment meilleure) et les femmes représentent 2/3 des employés à temps partiel. On voit même d'après certains chiffres que dans la période qui s'étend de 1975 à 1990 le nombre de travailleurs à temps

partiel a augmenté de 42,6% chez les hommes et de 253% chez les femmes (Castells,1996 :312).

La deuxième limite est quantitative. En effet, c'est seulement 25% à 30% de la main-d'œuvre qui profite à tout moment de l'emploi à vie, constituant de ce fait un « noyau dur » d'employés réguliers. Ainsi, la majorité des travailleurs des P.M.E., les employés temporaires et saisonniers sont exclus de ce système. Ceux qui bénéficient du système d'emploi sont donc des hommes (cols bleus et cols blancs) travaillant dans les grandes entreprises comme réguliers (ainsi que les employés des administrations).

La troisième limite concerne la mobilité. Nous avons vu au chapitre précédent que le principe de l'emploi à vie fut instauré par les dirigeants des grandes entreprises afin de garder la main-d'œuvre qualifiée au sein de l'entreprise qui l'avait formée. Cette pratique s'est aussi renforcée et institutionnalisée dans les années 50 à la suite de l'offensive syndicale et de la contre-offensive patronale. En fait, si l'employé rompt le contrat d'entente mutuelle avec son employeur en dehors de la période de probation (trois ans environ) où le taux de mobilité est encore assez haut, l'employé a peu de chance de retrouver du travail dans une autre grande compagnie et doit habituellement trouver du travail dans une P.M.E. qui ne peut pas lui offrir les mêmes avantages.

Finalement, la quatrième limite touche aux différents mécanismes qui articulent le principe de l'emploi à vie. À ce titre, on peut dégager trois éléments: a) Le recrutement, b) la mobilité inter-firmes et c) les retraites.

Le recrutement

L'objectif des grandes compagnies, du moins jusqu'en 1990, est de recruter des jeunes diplômés à la fin de leur études afin de pouvoir les former au sein de l'entreprise. La

formation dans l'entreprise (OJT) permet de former des généralistes polyvalents. De plus, on cherche à inculquer aux employés la notion de travail en groupe (importance du travail d'équipe) et on veut former idéalement ces derniers à l'esprit maison (la «culture de l'entreprise») afin de favoriser l'identification à l'entreprise. Les personnes qui sont diplômées des collèges seront destinées à des postes de techniciens, d'ouvriers ou d'employés de bureau, alors que celles qui sont issues des universités sont plutôt destinées à des postes de cadres (Bernier, 1995). Pour ce faire, les compagnies mettent en place un processus de sélection de candidats. Cette sélection commence par l'envoi de documentation dans les universités et les écoles visées par la compagnie. Elle est suivie d'entrevues informelles (généralement pendant les vacances d'été) et de la visite des entreprises. Puis, vers la fin de l'année (octobre-novembre), le processus se poursuit où les candidats passent une série d'entrevues. Généralement, lors de la dernière rencontre, on mentionnera au candidat si l'entreprise est intéressée. Si c'est le cas la personne est quasiment assurée d'obtenir une place dans l'entreprise (Bernier, 1995). Mais il faut encore que l'entreprise procède à quelques vérifications, généralement à travers des agences spécialisées (Dore, 1973). En fait, on mène une enquête discrète afin de s'assurer qu'il n'y pas la présence d'une maladie mentale ou de problèmes héréditaires dans la famille, que les parents ne sont pas divorcés, et enfin que le futur employé n'appartient pas à une minorité (Coréen, Chinois, *burakumin*⁴ ou à un groupe religieux fermé) (Bernier, 1995). Il faut dire aussi que ces critères dépendent de la hiérarchie des entreprises. En effet plus elles seront hautes dans la hiérarchie, plus les critères seront appliqués sévèrement.

La dernière étape de sélection est un examen écrit qui se tient le même jour dans toutes les entreprises d'un même secteur pour éviter qu'un (jeune) candidat puisse se présenter à plusieurs examens. Mais ces examens ne sont que des formalités (Dore, 1973 ; Bernier,

⁴ Les *burakumin* sont les hors-castes au Japon.

1995:195). Si tous les résultats et les critères sont satisfaisants, le nouvel employé sera engagé dans l'entreprise où il entrera le premier avril (l'année scolaire au Japon va du 1^{er} avril à la fin février). Cette date d'entrée est importante. Elle est marquée par une cérémonie d'entrée ritualisée (Rohlen, 1974). L'année d'entrée dans une entreprise est aussi utile pour les promotions puisque, comme on va le voir plus loin, une même cohorte suit un rythme de promotion régulier pendant les dix premières années.

D'un point de vue institutionnel, il faut s'arrêter un instant sur un critère fondamental de sélection des candidats, c'est-à-dire le prestige de l'école ou de l'université dont ils sont issus et de l'entreprise qui les recrute. Il y a ici un mécanisme d'accès différentiel qui joue dans les deux sens, tant du côté du recruté que du recruteur. Pour comprendre ce mécanisme, il faut ouvrir une parenthèse au sujet de l'éducation. Du point de vue des futurs employés, la possibilité d'accéder à une entreprise prestigieuse dépend de l'université ou du collège où on a étudié. Et l'accès aux bonnes universités ou aux bons collèges dépend du succès au concours d'entrée de ces écoles. Pour ce faire, les jeunes Japonais commencent très tôt à se préparer pour les examens d'entrée dans les bonnes écoles. Des écoles préparatoires, *juku*, fournissent une préparation inégale à ces examens; les meilleures coûtant le plus cher. C'est donc les parents les plus fortunés qui peuvent envoyer leurs enfants dans les meilleures écoles et qui ont donc accès davantage aux bons emplois. Mais refermons cette parenthèse et revenons à la question du recrutement du point de vue des entreprises.

Du côté de l'entreprise, l'accès différentiel aux employés dépend d'abord des moyens financiers qu'elle a à sa disposition puisque la possibilité d'assurer un emploi à vie demande une capacité financière considérable. C'est donc les entreprises les plus importantes (et le gouvernement) qui peuvent offrir ces conditions. En effet, les entreprises sont classées dans une hiérarchie selon leur rentabilité et leur taille. Cette hiérarchie est connue de tous, elle fait

même l'objet de classement officiel dans des revues spécialisées, et c'est bien sûr celles qui sont en haut du tableau qui sont les plus convoitées (Bernier 1995:161).

Les transferts inter-firmes (Shukkô et Tenseki)

Avant d'élaborer sur ce sujet, il faut définir brièvement ces deux termes. Selon Hiroki

Sato on peut les caractériser de la façon suivante:

«Shukkô is a tactic by which, under mutual agreement, the sending company enters into employment relations with the former. Tenseki is a measure by which, based on an agreement reached between the old company and the new company, an employee terminates his old company and moves to the new company to continue employment there. There are two type of tenseki, one shifting to tenseki through shukko and the other shifting to tenseki from the beginning of a worker's employment. » (Sato, 1997 : 6).

Ces pratiques diffèrent donc d'un simple changement de carrière puisqu'il implique qu'un accord à été passé entre la compagnie qui envoie l'employé et celle qui le reçoit. De plus, elles n'impliquent aucun arrêt de travail même temporaire. Enfin, le transfert d'employés se fait le plus souvent entre des compagnies qui entretiennent des liens entre elles. Ces liens peuvent être des liens d'affaires, des actions en participations croisées (*mochiai*) ou encore des liens de sous-traitance.

La deuxième caractéristique de ce genre de pratique concerne essentiellement les grandes compagnies. Selon un sondage du Ministère du Travail, 86% des compagnies qui ont plus de 1000 employés adoptent ces pratiques (Sato, 1997). Mais il faut surtout remarquer deux choses importantes. La première concerne la population transférée. Bien que ces pratiques soient destinées à des employés de tout âge, il existe une part plus importante d'employés qui ont entre 45 et 50 ans qui sont transférés. À cela, s'ajoute l'idée que le transfert n'est pas toujours volontaire et que parfois l'employé doit choisir entre le transfert ou le chômage.

Deuxièmement, c'est le mouvement du transfert qu'il faut examiner. Lecler établit une distinction intéressante entre le *shukko* qui sert au transfert des compétences et celui qui sert à l'ajustement du volume d'emploi (Lecler, 1994 : 172). Le transfert des compétences est plutôt à l'avantage de l'entreprise qui reçoit, alors que l'ajustement du volume de l'emploi est à l'avantage de la compagnie qui envoie (ibid, 172). Il faut aussi préciser que si les grandes compagnies envoient et reçoivent des employés (transferts), les plus petites font surtout office de receveur. Là encore, il arrive que la compagnie, un sous-traitant, n'ait pas vraiment le choix de refuser cette nouvelle main-d'œuvre (dépendant du type de lien qu'elle entretient avec la maison mère). La hiérarchie joue là aussi un rôle important. Toutefois, il est possible qu'une firme réputée pour pratiquer un trop grand nombre de transferts rencontre des problèmes de recrutement.

La retraite

La sortie du système d'emploi à vie par la retraite peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, il peut s'agir d'un départ simple ou d'une retraite anticipée. Dans le cas de la retraite anticipée, l'entreprise fournit un forfait à l'employé qui quitte l'entreprise. Dans ce cas l'indemnité de retraite est calculée en fonction des années de service dans l'entreprise, du statut de l'employé et de son niveau d'éducation (Miyashita, 1997 : 13). Une deuxième forme de retraite s'inscrit dans le principe de transfert que nous avons examiné plus haut. Dans ce cas l'employé est transféré de façon permanente dans une filiale ou chez un sous-traitant. Une troisième formule assez commune peut prendre place. Chez Hitachi, par exemple, on réengage la personne à contrat, mais pour 4 ou 5 ans et dans de moins bonnes conditions (Dore, 1973:50). Enfin, il existe aussi une pratique que l'on nomme *madogiwa zoku* (la bande des employés près des fenêtres). C'est la mise au rancart de certains employés à qui on donne les meilleures places (près des fenêtres) mais aucune tâche...plusieurs finissent, de honte ou

de dépit, par choisir la retraite.

2.2.3 La promotion à l'ancienneté

Selon le modèle «classique», la promotion dans l'entreprise se ferait exclusivement sur le principe de l'ancienneté et de l'âge et les critères de promotion ne tiendraient pas compte des qualifications ou des habiletés de la personne recrutée. Là encore, il faut souligner plusieurs limites à cette description des promotions et des salaires. En premier lieu, le mécanisme de promotion désigné par le terme *nenko* peut prêter à confusion. En effet, en japonais, on peut très bien analyser les deux caractères qui forment ce mot de plusieurs façons. Souvent, on le décompose pour justifier l'argument *nen*: ancienneté, *ko*: mérite, mais on peut le lire «mérite dû à l'ancienneté» ou encore selon le dictionnaire *kôjien* «mérite de longue date », «mérite sur plusieurs années », «habiletés acquises sur plusieurs années» (*Kôjien*). En fait, le parcours est le suivant : les employés réguliers de la même cohorte d'âge (ou de la même année de recrutement) sont promus officiellement au même rythme pendant une dizaine d'années. C'est seulement à partir de ce moment que certains employés sont promus officiellement plus rapidement que d'autres sur la base du mérite. Notons, que le modèle ne tient pas compte en général des mécanismes de déclassement ou encore du cas d'un employé qui ne veut pas progresser dans la hiérarchie et éviter le stress de nouvelles responsabilités. Par ailleurs, plusieurs entreprises donnent après 5 ou 6 ans des promotions officieuses, réelles mais non reconnues comme telles, à ses meilleures recrues.

Deuxièmement, un système basé sur l'ancienneté n'est pas un système qui implique une promotion automatique sans tenir compte des capacités des employés et de leur potentiel à long terme. En effet, une promotion ou une augmentation de salaire est toujours accompagnée d'une évaluation du rendement de l'employé faite par le supérieur direct et les

augmentations ne sont pas uniformes entre les employés (Takanashi *et al.*, 1999). Toutefois, cette évaluation des capacités de chacun se fait sur une longue durée et il est rare de voir des personnes plus jeunes diriger des personnes plus âgées.

Troisièmement, il faut noter qu'il y a un système de primes dans le calcul du salaire que l'on attribue aux employés. Ainsi, au salaire de base s'ajoutent généralement trois critères : 1) une prime qui est reliée au niveau d'éducation, 2) une prime reliée à l'efficacité par rapport à la tâche à accomplir, 3) une prime liée au rang dans l'entreprise.

D'après Sako (1997) la promotion se décompose en une hiérarchie duale dans l'entreprise. L'une concerne un parcours hiérarchique ordinaire et touche les emplois tels que chef d'équipe, chef de section et chef de division. L'autre est connue sous le nom de *shokuno shikaku tokyu* où les employés sont placés dans la hiérarchie des grades selon leurs qualifications qui sont déterminées par leur niveau de connaissances et le degré d'expérience. À ce titre, certaines entreprises affichent ces tableaux de compétence dans les usines pour encourager les employés à suivre avec plus d'intérêt les cours de formation. Les mêmes tableaux sont utilisés par les superviseurs pour déplacer les employés dans l'usine lors d'absence de certains employés, de pépins imprévus, etc. Les promotions dépendent de l'évaluation des performances qui sont faites par le supérieur direct. Comme le précise Sako: « Clearly delineating these two type of promotion forces management to separate the evaluation of an employee's performance of specific job responsibilities from the evaluation of his or her underlying capabilities » (Sako, 1997: 7).

Le salaire s'établit, non pas sur la tâche, mais sur un ensemble de facteurs qui regroupent une paie de base, des primes semi-annuelles ou annuelles et des bénéfices de retraite (welfare benefits). Une partie de la paye de base est en effet reliée à l'ancienneté mais

aussi des qualifications, de la responsabilité qu'engendre le poste occupé et des critères tels que le niveau d'éducation et le sexe. Enfin le salaire dépend bien sûr de l'entreprise et des moyens dont elle dispose.

2.2.4 Les syndicats maison

Bien que nous ne traitons pas de cette question dans ce mémoire, il faut tout de même regarder rapidement quel est le rôle des syndicats dans l'entreprise. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, les syndicats maison sont le résultat d'une véritable lutte des classes qui s'est soldée par une victoire du patronat qui a réussi à imposer sa version du syndicat. Plusieurs points sont à noter pour caractériser ces derniers.

Premièrement, on peu dire que les syndicats maison regroupent aussi bien les cols bleus que les cols blancs qui sont des employés «permanents» de l'entreprise. Ces syndicats n'ont pas tous le même degré d'indépendance dans l'entreprise. Par exemple chez Matsushita il s'agit d'un «syndicat de boutique» (Bernier, 1995 :166), alors que chez Nissan le syndicat a plus de latitude. Deuxièmement ces syndicats sont reliés à de grandes filiales syndicales, mais bénéficient d'une autonomie considérable vis-à-vis de ces dernières. Leur direction est souvent assurée par des cadres qui définissent les politiques syndicales. En fait, les syndicats sont, souvent, mais pas toujours, un instrument de gestion parallèle à celui de l'entreprise plus qu'un instrument de revendication efficace. Troisièmement, il faut rappeler que l'objectif de la création des syndicats maison par les entreprises était de s'assurer d'un contrôle relativement efficace sur les revendications exercées par ceux-ci et de favoriser l'identification et le sentiment d'appartenance à l'entreprise. À ce titre le syndicat n'est pas une alternative au sentiment d'appartenance, mais sert plutôt à renforcer l'idée de l'entreprise-communauté. Finalement, ces syndicats jouent leur rôle lors des négociations salariales au niveau de l'entreprise, négociations qui prennent pour base des hausses de salaires moyennes

négociées au printemps entre les grandes centrales et fédérations syndicales et les associations patronales, dans ce qu'on appelle « l'offensive de printemps » (*Shuntô*).

2.3 La structure et le fonctionnement de l'entreprise

L'objet de cette deuxième partie est de donner un cadre, une structure dans laquelle s'insère le système d'emploi. En effet, la façon dont s'organisent les grands groupes joue un rôle non négligeable dans les relations de travail. Souvent le modèle du système d'emploi est présenté sans prendre en compte cette dimension.

2.4.1 Des *Zaibatsu* au *Keiretsu*

Lors du chapitre précédent, nous avons vu l'importance du rôle des *zaibatsu* dans le développement de l'industrie. Revenons un instant sur ce terme afin de mieux comprendre de quoi il en retourne et ce qu'il en est advenu. À la lumière de ces quelques définitions nous pourrions alors mieux comprendre la structure des grandes entreprises.

Les *zaibatsu* sont une sorte de Konzern japonais et l'on nomme ainsi les groupes d'entreprises inter-reliées fondés sur le capital financier. Les *zaibatsu* avaient avant 1945 comme pivot une société anonyme et étaient caractérisés par la domination d'un clan ou d'une famille. Par exemple, on trouvait à la tête de Mitsubishi la famille Iwasaki qui avait des participations majoritaires dans le holding qui chapeautait le groupe. Cette dernière possédait des participations dans différentes entreprises qui occupaient différents secteurs (production, finance, commerce etc.) (Bernier, 1995, 157).⁵

Ce type d'organisation va changer après la Deuxième Guerre mondiale. Pendant l'occupation (1945-1952), les Américains qui voyaient dans ces grands groupes

oligopolistiques l'une des causes du militarisme ont dissous les grands consortiums. On avait alors emprisonné des gestionnaires et divisé les compagnies (Bernier, 1985 : 35). Mais avec la « menace » communiste et la guerre de Corée ces démarches furent abandonnées. Vers la fin des années 1940, les grands groupes se sont donc reconstitués; mais cette fois-ci sans les holdings. Cette reconstruction s'est faite en respectant les liens d'avant-guerre. Toutefois, les holdings ont disparu et la nature des liens s'est modifiée.

Les entreprises se sont donc réorganisées sous une nouvelle forme que l'on nomme *keiretsu*. Plusieurs particularités permettent de définir ce type d'organisation. Le *keiretsu* a d'abord une structure financière particulière où chaque entreprise du groupe est reliée aux autres à l'aide d'un système d'actions en participations croisées que l'on nomme *mochiai*. Cette participation croisée a pour but de renforcer les liens du groupe mais aussi de favoriser les relations d'affaire à long terme entre les entreprises. (Fukao, 1998) Ces liens se créent entre les différentes firmes de la grande entreprise, mais aussi entre différentes grandes entreprises (voir tableau 1). Outre les *mochiai*, la banque du groupe participe au financement sous la forme de prêts qui sont accordés en priorité aux membres du consortium (voir plus bas). Enfin, les consortiums ont établi une sorte d'état-major informel, composé des PDG des entreprises les plus importantes du groupe, qui se rencontrent régulièrement pour discuter des intérêts du groupe.

La structure des *keiretsu* comporte donc un certain nombre d'entreprises actives dans différents secteurs de l'industrie et des services, reliées entre elles. On trouve aussi à l'intérieur de cette structure une compagnie que l'on nomme *sôgôshôsha* dont le rôle varie d'un *keiretsu* à l'autre, mais en général elle s'occupe du commerce extérieur et intérieur (Bernier 1985 39). Enfin on trouve dans les grands groupes une compagnie d'assurance et une

⁵ Certains auteurs parlent aussi de *Shinkô zaibatsu* (nouveaux zaibatsu) pour distinguer les zaibatsu apparus dans les années 1920 (comme Nissan) des anciens zaibatsu. Dans ce travail nous avons choisi de ne pas faire cette

compagnie de fiducie qui sont utiles elles aussi pour obtenir du capital (Bernier 158) (Voir tableau 2). Il existe à l'heure actuelle six grands *keiretsu* au Japon dont trois sont issus des *zaibatsu* d'avant guerre : Sumitomo, Mitsui et Mistubishi . Les trois autres se sont formés autour des trois banques Dai-ichi Kangyô, Fuji et Sanwa. De plus, il existe d'autres grandes compagnies qui ne sont pas associée à ces géants mais qui constituent des conglomérats à part entière. Toshiba ou Sony en sont des bons représentants.

Mentionnons aussi une autre forme d'organisation qui joue un rôle important dans l'économie japonaise. On la nomme *Kigio shûdan*. C'est un groupement d'entreprises, surtout dans les secteurs de production, qui sont reliées par des liens de propriété ou de sous-traitance et qui collaborent à la production d'un bien (automobile, par exemple) ou d'un ensemble de biens. Ces groupes sont fondés sur la coopération dans la production, mais sous le contrôle d'une grande entreprise centrale (ex : *Toyota Motors*). Il y a enfin les regroupement spatiaux d'entreprises, souvent dans des secteurs connexes (ex : pétrole, métallurgie etc.), regroupements que l'on nomme combinats. Dans ce cas, les entreprises sont en général indépendantes les unes des autres. Il faut aussi remarquer que ce type de regroupement n'exclut pas la concurrence. Bien au contraire, les entreprises se battent pour obtenir de plus grandes parts de marché. Cette concurrence provoque aussi la recherche de technologies plus efficaces afin de profiter des écarts de productivité résultant de la mise en application des dites technologies (Bernier, 1995 : 162).

Pour terminer prenons l'exemple de Mistubishi afin d'illustrer de façon un peu plus concrète nos propos. On peut observer à l'aide des tableau 1 et 2 que Mitsubishi Corp. se divise en plusieurs groupes. Ces groupes sont présents dans différents secteurs de l'industrie comme la métallurgie, l'énergie atomique, l'alimentation, etc. En tout, Mitsubishi réunit 29

entreprises. L'organisation du groupe comprend aussi une banque, une compagnie d'assurance, et la fameuse *sôgôshôshâ*. On observe aussi du point de vue des différents actionnaires du consortium que la banque possède la part d'actions la plus importante. De plus, on notera la présence d'autres grands consortiums parmi ces actionnaires (par exemple Sanwa).

Ce qui est caractéristique de ces grands groupes, c'est l'absence de spécialisation et une tendance à une grande diversification dans tous les secteurs rentables de l'industrie. Cette tendance à la diversification jouent un rôle important dans la gestion de la main-d'œuvre, comme l'a montré Lecler (Lecler, 1994). En effet, parfois l'entreprise crée une nouvelle filiale pour développer une nouvelle activité. Il existe différentes formes d'extériorisation des filiales. Elles servent du point de vue de l'emploi à distribuer des employés qui sont sous-utilisés, mais ce mécanisme permet aussi de se débarrasser des secteurs peu rentables et de la main-d'œuvre qui occupe ce secteur. Parfois le transfert n'est pas aussi radical mais les employés qui sont transférés dans ces nouvelles entreprises perdent leur statut d'employés réguliers avec leurs avantages pour devenir des employés temporaires, c'est-à-dire des employés qui travaillent à plein temps mais qui n'ont pas tous les avantages (et les contraintes) du système d'emploi des « permanents ».

2.4.2 Le financement des entreprises et les banques

Les banques et les institutions financières jouent évidemment un rôle important dans l'économie japonaise. Ce que nous voulons examiner en particulier ici concerne surtout la façon dont les banques sont organisées et quel est leur lien avec les autres entreprises.

En premier lieu, c'est la banque du Japon qui est la banque centrale et qui s'occupe de contrôler le système bancaire et la monnaie (masse monétaire). Elle définit, par ailleurs, une politique en fixant des normes de crédit (Bernier 1995 : 55). La banque centrale à travers une

série de mesures joue un rôle clé dans l'établissement des taux et des niveaux de crédit. Jusque dans les années 1980, elle contrôlait directement le volume des prêts aux entreprises à l'aide de *directives* plus ou moins informelles mais dont « l'aspect contraignant étant bien réel » (ibid., 1995 : 56).

Les banques nationales, elles, financent les grandes entreprises. D'ailleurs, trois de ces dernières sont au centre des *Keirestu* (Dai-chi kangyô, Fuji et Sanwa) et trois sont issues directement des zaibatsu (Sakura de Mitsui, Sumitomo et Mitsubishi). Ces dernières jouent un rôle important dans le financement des grandes entreprises.

Premièrement, pour des raisons de contrôle, les entreprises non bancaires n'ont qu'un accès limité au marché financier. Le financement se fait, du moins jusque dans les années 1980, à travers le crédit bancaire (en moyenne 80% du capital et 20% par la vente d'actions). Ce mode de financement permet d'éviter une trop grande pression de la part des actionnaires. À cela, il faut ajouter que la majorité des actions sont des actions en participation croisée qui ont pour but de créer les liens entre les entreprises. Ceci vient de la volonté d'établir des relations à long terme dans le « corporate village » entre prêteurs et emprunteurs qui favorisent une meilleure connaissance et des liens de confiance dans les relations d'affaires. Soulignons toutefois que dans les années 1980 on a assisté à une plus grande titralisation en bourse des entreprises.

2.4.3 Les sous-traitants

Les grandes entreprises disposent d'un réseau de sous-traitants plus ou moins important selon leur taille (par exemple Mitsubishi Corp. possède un réseau de 1000 sous-traitants). Les sous-traitants sont de tailles diverses, mais la majorité sont des P.M.E. Ces P.M.E. s'intègrent dans une structure au niveau de la production et des services. Selon les

termes de Castells (1998), on parle ici de « désintégration verticale de la production le long d'un réseau d'entreprises, processus qui remplace l'intégration verticale des départements au sein de la même société ». Examinons un peu quelles sont les particularités de ces réseaux d'entreprises.

Le premier point qu'il faut souligner concerne les liens qu'entretient le fournisseur ou le sous-traitant avec la compagnie mère. Tout d'abord, ce sont des liens à long terme, ceci afin de tisser des liens de confiance entre les deux entreprises. La condition *sine qua non* réside dans le respect des conditions imposées par le donneur d'ordres. À ce sujet, les sous-traitants sont soumis à des conditions qui touchent les prix, la qualité, les échéances etc (Bernier, 1995 : 160). L'imposition de ces conditions permet aussi à la grande entreprise de moduler selon la situation économique ses commandes ou encore ses frais de production en les reportant chez ses sous-traitants. Par exemple, le sous-traitant reçoit souvent à l'avance son carnet de commandes, avec pour « mission » de diminuer les prix de X %. Pour ce faire, il doit améliorer sa productivité et éliminer les gaspillages en utilisant mieux son personnel. Il fait donc appel à un « expert », souvent « offert » par la maison mère, ce qui assure à cette dernière une meilleure connaissance du sous-traitant, et donc un meilleur contrôle. Contrairement à ce que l'on voit souvent en Occident, la qualité du produit ne permet pas au sous-traitant de demander une hausse des prix. En effet, la qualité est jugée comme condition *sine qua non* au statut de sous-traitant. Si un mauvais produit du sous-traitant provoque l'arrêt d'une ligne d'assemblage ou de production de la maison mère, c'est souvent le sous-traitant qui aura à payer pour les pots cassés.

Le deuxième point à remarquer concerne le travail et les employés. En effet, les sous-traitants jouent un rôle important dans l'ajustement du volume d'emploi (surtout en période de difficultés économiques). La première méthode d'ajustement se fait à travers le transfert

temporaire ou permanent de la main-d'œuvre de la grande entreprise vers le sous-traitant. Nous avons vu plus haut les particularités de ces méthodes (*shukko* et *tenseki*), nous n'y revenons donc pas. La deuxième méthode se réalise à travers des contrats de sous-traitance avec des entreprises qui fournissent elles-mêmes la main-d'œuvre et les machines (Chalmers, 1989 :118 ; Lecler, 1994 :160) .Toutefois, ces mécanismes tampons ne peuvent être efficaces que de façon temporaire en période de difficultés économiques. Si ces dernières perdurent, il faut alors se tourner vers des moyens plus radicaux qui sont le licenciement massif, la diminution des embauches et l'augmentations des départs (Mercier in Lecler, 1994:160).

Comme on peut le constater, ce système comporte de nombreux avantages pour la grande entreprise qui peut imposer ses conditions et de nombreux désavantages pour les sous-traitants qui doivent amortir les contrecoups lorsque les grandes compagnies subissent des revers. Il faut aussi souligner que les grandes compagnies bénéficient d'une main-d'œuvre bon marché qui ne dispose pas des avantages procurés par le système d'emploi de la grande entreprise puisque ces employés sont considérés comme étant hors entreprises (*shagai-kô*).

2.5 Conclusion

Nous avons pu voir tout au long de ce chapitre que le système d'emploi tel qu'habituellement décrit présente de nombreuses limites. À l'intérieur de ces dernières, les employés dits « réguliers » s'inscrivent dans une relation d'échanges réciproques avec la direction de l'entreprise. Mais cette relation, il faut bien le dire, est à l'avantage de l'employeur (suite aux conflits de classe de l'après-guerre). En effet, si l'employé ne remplit pas les conditions attendues, il perd les quelques avantages acquis et surtout la sécurité d'emploi (ou se retrouve dans une autre grande entreprise mais au bas de l'échelle des salaires).

Du point de vue de l'employeur, les avantages sont justifiés par des concepts tels que l'entreprise-communauté, directement issus de l'idéologie familialiste. Cette idéologie cherche à favoriser l'identification de l'employé à son entreprise, mais permet aussi de justifier les demandes des employeurs (sacrifices de la part des employés pour le bien de l'entreprise, longues heures de travail, etc.).

Du point de vue des employés, l'identification à l'entreprise est toute relative. D'abord, elle augmente avec les années de services (Bernier, 1996). Ensuite, certains auteurs montrent que le sentiment le plus répandu chez les employés envers leur employeur est l'indifférence (Mouer et Sugimoto, 1986). Enfin, on peut facilement penser que, une fois dans le système, l'employé joue le jeu, car il n'a pas vraiment le choix au risque de perdre les avantages procurés par le système.

Finalement, on peut déjà faire quelques observations provisoires à propos du problème que nous avons posé concernant la validité du modèle du système d'emploi dans les grandes entreprises. Nous pensons, tout d'abord, à la suite de Price (1997) qu'il faut distinguer entre le modèle idéal, qui a une place importante dans l'idéologie dominante au Japon, et les pratiques variées dans les diverses entreprises. Bien qu'il soit nécessaire de garder dans l'analyse une place à ce système idéal, en tant que norme que beaucoup d'employeurs et d'employés prennent au sérieux et qui influence réellement les pratiques concrètes, il est tout aussi nécessaire de souligner l'écart entre le modèle et les pratiques qui, elles, dépendent d'autres facteurs comme la rentabilité de l'entreprise, la force du syndicat, la place dans la hiérarchie des entreprises, etc. Nous pensons ensuite, qu'il y a confusion entre le modèle théorique proposé par les intellectuels et la récupération idéologique et idéalisée de celui-ci par le patronat.

Si de nombreux chercheurs ont pointé du doigt les limites et la description erronée du système d'emploi dans les grandes entreprises au Japon, ils l'ont gardé comme cadre de référence. Ce qui, en soi, est nécessaire puisque ce modèle existe bel et bien comme une sorte d'idéal, bien qu'il soit imparfaitement réalisé. L'alternative qui nous semble alors la plus vraisemblable est d'aller vers une complexification de l'analyse du système des pratiques pour rendre de façon plus précise la réalité du monde des entreprises japonaises, ceci en intégrant un plus grand nombre de facteurs dans la construction de ce dernier et en notant la variation selon les entreprises. Cette complexification apparaîtra d'autant plus nécessaire à la lumière du chapitre suivant.

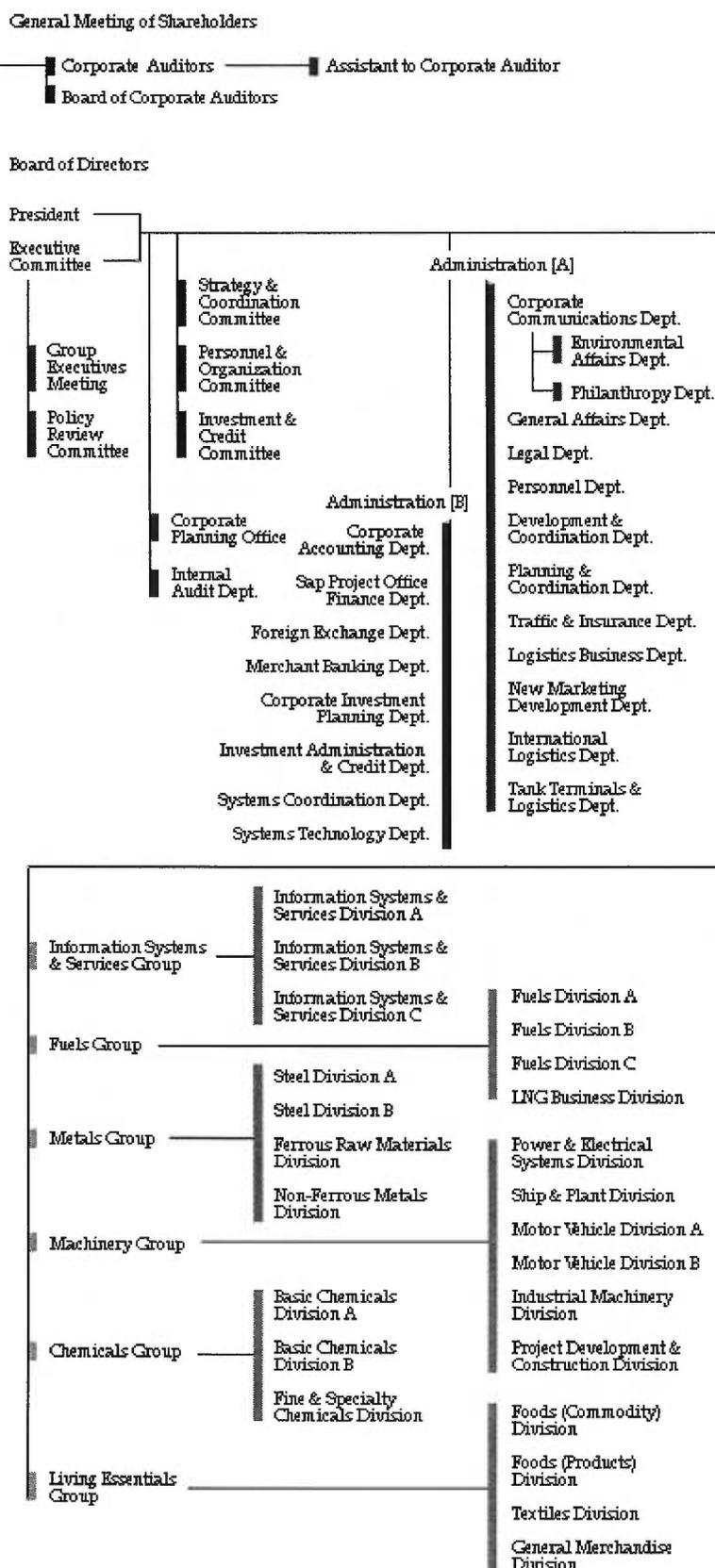
Tableau 1 : Participations Croisées Chez Mitsubishi Corp.

The ten largest shareholders of the Company and their respective holdings of shares at March 31, 1997, were as follows:

| | Number of shares held (thousands) | Percentage of total shares outstanding (%) |
|--|---|---|
| The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd. | 124,826 | 7.97 |
| The Tokio Marine and Fire Insurance Company, Limited | 95,752 | 6.11 |
| The Meiji Mutual Life Insurance Company | 95,552 | 6.10 |
| The Mitsubishi Trust and Banking Corporation | 83,038 | 5.30 |
| The Dai-Ichi Kangyo Bank, Limited | 54,738 | 3.49 |
| Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. | 48,920 | 3.12 |
| Nippon Life Insurance Company | 48,267 | 3.08 |
| The Sanwa Bank, Limited | 41,935 | 2.68 |
| The Tokai Bank, Ltd. | 36,088 | 2.30 |
| The Dai-Ichi Mutual Life Insurance Company | 33,223 | 2.12 |
| Total | 662,339 | 42.27 |

Source : Site Internet de Mitsubishi, 1999.

Tableau 2 : Organisation de Mitsubishi Corp.



Source : Site Internet de Mitsubishi Corp., 1999

Chapitre III : Les effets de la crise financière sur le système d'emploi des grandes entreprises au Japon.

3.1 Introduction

Depuis le début des années 1990, le Japon est entré dans une crise financière qui perdure encore de nos jours. Cette crise a eu de nombreuses conséquences et semble marquer de ses contrecoups de nombreuses sphères de la société japonaise, mais c'est dans les milieux financiers puis industriels qu'elle a révélé ses aspects les plus spectaculaires et les plus graves. Le propos de ce chapitre est donc d'examiner les effets de cette crise et en particulier sur le système d'emploi des grandes entreprises.¹

Comme nous l'avons vu jusqu'à maintenant, trois éléments ont caractérisé le Japon industriel de l'après-guerre et la grande entreprise japonaise : 1) des pratiques financières qui s'organisent autour des *mochiai* (participations croisées) et des prêts faits en priorité entre les membres d'un groupe d'entreprises, 2) des relations hiérarchisées à long terme inter-entreprises et un réseau de sous-traitance très développé; 3) le système d'emploi.

Du point de vue de l'idéologie, ces éléments sont souvent présentés de façon idéalisée par le patronat qui, en tout cas jusqu'à la fin des années 1980, insistait sur la spécificité du modèle japonais et sur l'idée d'entreprise-communauté qui vantait un système de relations de travail unique. Cette idéologie était entre autres corroborée par la croissance économique que le Japon a connue depuis les années 1950 (même si elle a ralenti après la crise du pétrole) et par la mise en place de moyens de production efficaces (*kaizen*, *kanban*). Cependant, à la lumière de l'histoire, on a pu constater que le discours de la classe dirigeante s'inscrit dans une démarche qui visait un meilleur contrôle de la main-d'œuvre et qui a réussi, suite aux

¹ Les causes de la crise, ainsi que la crise elle-même ne sont pas traitées dans ce chapitre. Pour une analyse de la crise voir Schaede 1996, De Koninck et al., 1999, Bernier 1998, Hanada, 1997.

conflits de classes qui ont agité le Japon de 1945 à 1955, à imposer un système d'emploi qui semble être surtout à l'avantage des entreprises et du patronat. Néanmoins, sous les effets de la crise financière, le discours, et aussi le système d'emploi, semblent changer.

Ces changements sont récents et nous devons procéder à l'aide d'informations quelque peu disparates. On peut, malgré tout, proposer des hypothèses et dégager une chaîne causale (voir tableau 3) qui semble cohérente et qui permet d'expliquer ces transformations et de répondre (du moins en partie) aux nombreuses questions qu'elles suscitent. Par exemple, si le patronat change de discours, quelle en est la motivation ? Ou encore, quels sont les éléments nouveaux qui apparaissent et dans quel but ? Si ces transformations sont radicales, le modèle du système d'emploi est-il encore pertinent ?

À des fins d'analyse, nous allons donc suivre les étapes suivantes: 1) la crise financière a provoqué l'affaiblissement des liens entre les banques et les entreprises. Cet affaiblissement se traduit par l'apparition de deux phénomènes : la diminution du volume des participations croisées (*mochiai*) et la recherche directe de capitaux sur le marché de la part des grandes entreprises. 2) Ces deux éléments s'accompagnent d'un changement de stratégie de plus en plus marqué de la part des entreprises. Il se traduit d'abord par l'augmentation du rôle des actionnaires et ensuite par la recherche d'une rentabilité à plus court terme (quand il ne s'agit pas de corriger les pertes). 3) La combinaison de l'affaiblissement des liens banques-entreprises et le besoin de parer aux difficultés économiques qu'elles rencontrent poussent les entreprises à modifier leur structure en formant des holdings pour répartir les risques et à se concentrer dans les secteurs les plus rentables en supprimant les moins intéressants. On assiste alors à une plus grande autonomisation des entreprises et à une concentration du pouvoir de ces dernières. 4) Ces mesures s'accompagnent aussi de modifications des relations de travail. On observerait en particulier des transformations importantes dans l'emploi à vie et dans le

système de promotion. Finalement, ces transformations s'accompagnent d'un nouveau discours de la classe dirigeante qui tente de justifier ces changements à travers la notion de mondialisation.

3.2 L'affaiblissement des liens financiers

Nous avons vu au chapitre précédent que le financement des entreprises se faisait, dans les années 1960 et 1970, à 80% à partir du crédit des banques nationales et à 20% à partir d'actions dont une bonne partie sont des *mochiai*. Rappelons-le, les *mochiai* sont des actions que les entreprises d'un groupe, y compris la banque, s'achètent les unes des autres. Il s'agit d'actions en participations croisées qui avaient plusieurs fonctions. Tout d'abord, elles réduisaient les risques que les compagnies soient rachetées par des concurrents. Deuxièmement, elles favorisaient des liens d'affaires à long terme entre les différents partenaires. Troisièmement, à travers le petit nombre d'actions qui sont émises, le rôle et le pouvoir des actionnaires étaient considérablement limités. Les *mochiai* avaient donc plus une fonction stabilisatrice que spéculative.

Mais dans les années 1980, sous la pression des gouvernements et investisseurs étrangers (surtout ceux des États-Unis), le gouvernement japonais a entrepris de mettre en place la libéralisation du marché financier (déréglementation) afin de faire disparaître les règlements jugés trop restrictifs qui limitaient les diverses opérations du secteur financier. Cette politique de libéralisation du marché s'est accompagnée de l'entrée massive de capital venant du surplus de la balance commerciale japonaise qui a fait augmenter le taux d'autofinancement des grandes entreprises (la part de l'autofinancement pour les entreprises passe de 20%, en 1970, à 80% en 1983) (Bernier, 1995 :105). On a aussi observé, dans ces mêmes années, le développement du marché boursier qui permit le financement des entreprises à travers l'émission publique d'actions. Ces pratiques qui se sont répandues étaient

relativement nouvelles pour les Japonais. Il faut dire que les activités boursières étaient mal vues depuis le XIXe siècle et ce, autant par les particuliers que par l'État et les grandes compagnies. Cette méfiance s'explique par le fait que la bourse a toujours été vue comme l'endroit où sévissaient des spéculateurs sans scrupules et pas très honnêtes (Bernier, 1999:2).

Avec la crise financière, cette tendance à l'autofinancement s'est confirmée et s'accompagne d'un affaiblissement important des relations banques-entreprises. Deux phénomènes sont à souligner en particulier. Premièrement, les difficultés énormes auxquelles les banques ont eu à faire face (en particulier les mauvaises créances) ont renforcé cette tendance des entreprises à chercher des capitaux sur le marché. Dans un deuxième temps, plusieurs observateurs notent que le financement direct des entreprises se fait aussi par l'augmentation des ventes sur le marché des actions en participations croisées. Par exemple, le *Financial Times* note, en mars 1999, une augmentation importante de la vente de ces dernières dans les six derniers mois (23\$ milliards) (Tett, 1999). Par ailleurs, ces ventes attirent les capitaux étrangers (nous y reviendrons).

Néanmoins, il faut nuancer ces observations. D'abord, les données sur les *mochiai* sont des estimés et restent peu précises. D'une part, de nombreux commentateurs ont souligné la difficulté de quantifier le volume de ces transactions parce que les mécanismes financiers impliqués sont extrêmement complexes. D'autre part, les entreprises japonaises ne souhaiteraient pas parler de la vente des *mochiai* de peur d'embarrasser leurs partenaires d'affaires (Tett, 1999). Toujours, d'après le *Financial Times*, les actions en participations croisées représentent 45% du *Tokyo Stock Exchange* (ibid). Ce qui semble clair, c'est que le volume de transactions de ce type d'actions augmente et s'accélère.

Deuxièmement, il semblerait que la vente des *mochiai* se ferait en particulier dans le cas des actions respectives des banques et des entreprises non bancaires, mais de façon

beaucoup plus faible quand il s'agit d'entreprises d'un même type (par exemple, des entreprises industrielles). Ce qui veut dire qu'il y aurait un maintien relatif des *mochiai* entre deux entreprises et que les banques maintiendraient des participations croisées avec d'autres types d'institutions financières (Economic Survey of Japan, 1999 : 199). Cela nous permet de supposer que l'affaiblissement des liens touche un type de relations en particulier, c'est-à-dire la relation banques-grandes entreprises.

La recherche directe de capitaux sur le marché ainsi que la diminution des *mochiai* sont donc les premiers éléments à souligner du point de vue des effets de la crise. Même si ces phénomènes ne sont pas nouveaux, ils sont plus prononcés dans les années 1990. Ces deux phénomènes ont contribué à une plus grande titralisation qui s'inscrit dans la politique des entreprises de mieux s'adapter au marché financier mondial, mais aussi à une plus grande autonomie des compagnies vis-à-vis de leurs partenaires. Ce qui nous amène aux restructurations à proprement parler.

3.3 La restructuration des entreprises

Pour répondre aux difficultés financières (et pour améliorer leurs profits), on observe que les grandes entreprises et les banques changent leur structure et leur organisation. C'est surtout depuis 1995, au moment où les effets de la crise se sont révélés au grand jour, que l'on observe un mouvement de restructuration qui continue encore aujourd'hui. Ainsi, on pouvait voir récemment, dans le secteur financier, la négociation d'un accord entre deux géants, Mitsubishi Trust et Sumitomo Trust, qui pourrait déboucher sur une fusion ou un holding (Pons, 1999). Toujours dans le secteur des banques de gestion de portefeuilles, Yasuda devrait passer sous le contrôle de la banque Fuji alors que Sanwa passe un accord avec la firme de courtage Toyo. Sanwa, l'une des banques les plus importantes du pays, cherche aussi des alliances locales et étrangères. Il faut dire que Sanwa a entrepris des réformes après avoir reçu

61\$ milliards de fonds publics pour assainir ses mauvaises créances et renforcer son capital de base (Nakamae, 1999). Elle se prépare aussi à prendre en considération des projets de fusion et de *joint-venture*. D'autre part, Sanwa réinvestit dans les opérations boursières en vue de renforcer son réseau. À ce titre, la banque a déjà acheté des actions dans des institutions comme Universal Securities. Ces opérations, et le rachat en particulier, sont facilitées par l'effondrement d'institutions financières, comme celui de Yamaichi Securities qui fit faillite en 1997, laissant derrière elle des entreprises affiliées considérablement affaiblies.

Dans le secteur industriel, les réformes sont aussi considérables. Tous les grands noms de l'industrie suivent en gros le même mouvement : pertes importantes, mises à pied massives, restructurations. Il faut dire que la crise n'a fait qu'empirer la situation des entreprises nippones qui souffrent de surcapacité et de pesanteurs dues à des diversifications trop importantes. Dans l'industrie automobile, Toyota cherche des alliances technologiques et veut diminuer le nombre de modèles mis en production et réformer la distribution. D'après les paroles de son nouveau président : « [...]because we have cut down on employment gradually as the number of cars sold has fallen, there is not very much excess in employment. » (Harney, 1999). Le problème semble résider maintenant dans la surcapacité du secteur manufacturier et dans les ventes. Chez Nissan, on a aussi assisté à de grands changements et la compagnie est passée sous le contrôle de Renault après la mise à pied de 3000 salariés de Nissan Diesel (Pons, 1999). Dans le groupe Mistubishi, on annonce des pertes importantes. Dans le secteur technologique, NEC devrait afficher des pertes de 1,2 milliards d'Euro, et songe à se débarrasser de 12 000 travailleurs. La compagnie songe aussi à se débarrasser de certaines filiales. Les mises à pied sont là aussi importantes. Pour terminer, développons un exemple représentatif, celui de Toshiba.²

² Ces informations sont tirées d'un article du Nihon Keiza Shimbun traduit dans un article du *Courrier international*, No 417, 29 octobre, 1998.

En avril 1999, 15 divisions du groupe Toshiba ont été remaniées et recomposées en 9 entités indépendantes chapeautées par une maison mère de 300 personnes. Le but étant de réorganiser l'entreprise en holding. On verra donc cohabiter des entreprises traitant de domaines aussi différents que celui des technologies de l'information ou d'une fabrique d'ascenseurs. Le principe évoqué est de : « cerner la concurrence et d'adapter le système de rémunération, entre autres, à la situation de chaque entreprise » (Nihon Keizai Shimbun, 1998) tout en mettant d'abord environ 5000 employés à la porte. Toshiba, à cette occasion, semble aller plus loin que des entreprises, telles Hitachi et Mitsubishi Electric, dans l'abandon de secteurs non rentables. On assiste entre autres aux opérations suivantes. L'une des entreprises de Toshiba sera transférée dans une société conjointe où Toshiba a des participations avec Nippon Densan. Toshiba Glass quant à elle fusionnera avec Iwaki Glass. Elle ne fera plus partie du bilan. Dans un autre cas, on abandonnera des activités dans le domaine de la climatisation (2200 personnes) et l'on fera dans ce secteur une *joint-venture* avec une entreprise américaine. Toutefois, selon Monsieur Nishimuro (le président de Toshiba) « Toshiba n'est pas allé jusqu'à une scission d'activités à l'occidentale, où toute participation est abandonnée » (Nihon Keizai Shimbun, 1998). Mais le vice-président mentionne tout de même qu'à l'avenir on pourrait procéder à une véritable vente des activités.

Que peut-on dire de ces informations relativement disparates concernant les restructurations des grandes entreprises et des banques ? Premièrement, on assiste à une augmentation importante de ces restructurations sous la forme d'alliances stratégiques autour de la production, de fusions, d'acquisitions, de la création de holdings, etc. Ces modifications sont particulièrement marquées depuis 1995 et continuent à s'accélérer : on notait, par exemple, en 1998, une augmentation de 30% des fusions et des acquisitions. Les entreprises orientent de plus en plus leur politique en fonction des actionnaires et du profit réalisé par des

coupes dans la structure (mise en périphérie des succursales ou des fournisseurs) et par la redéfinition de leurs stratégies internes (emplois, production, management, etc.).

Deuxièmement, ces restructurations se font relativement facilement, ce qui est nouveau au Japon. Comme le souligne Morikawa Masayuki (1997), elles sont perçues différemment d'auparavant pour trois raisons : 1) nous l'avons dit, elles ont la faveur des économistes et des médias, ce qui est nouveau; 2) dans le passé les fusions étaient vues comme dangereuses parce qu'elles permettaient à l'entreprise d'accroître sa domination du marché national. Il y aurait donc eu danger de monopole sur le marché national mais, avec une ouverture plus grande du marché aux capitaux et à la concurrence étrangère, ce danger s'amenuise; 3) avec la globalisation de l'économie et l'internationalisation des marchés, la situation change. Le monopole des prix au niveau local n'est plus aussi facile et les entreprises japonaises sont en compétition avec les États-Unis et les autres pays d'Asie. On peut aussi remarquer que dans le discours sur la crise, il y a récupération de l'idéologie véhiculée dans cette dernière afin de justifier les fusions. Nous voulons dire par là que souvent les deux arguments majeurs utilisés pour justifier des fusions dans les grandes entreprises sont la compétition internationale et la récession. Ces deux idées sont reprises à bon compte dans le discours des dirigeants.

Troisièmement, soulignons aussi que les fusions sont utiles aux entreprises pour répondre à la compétition, mais aussi comme prétexte pour la mise en périphérie des fournisseurs et les mises à pied (voir plus loin). Elles sont aussi le signe d'une gestion orientée vers les actionnaires et le profit à court terme, plutôt que sur une stabilité de l'entreprise et de ses relations à long terme (dont, entre autres, la préservation des emplois).

Quatrièmement, ces phénomènes sont assortis de mesures juridico-politiques. En effet, on a aussi entrepris une réforme systématique du « Commercial Law Act » et de la loi Anti-

monopole. La recrudescence du phénomène de fusion est favorisée par des mesures gouvernementales afin de rendre les entreprises plus rentables et attrayantes pour les actionnaires et autres investisseurs mais aussi pour les rendre plus compétitives sur le plan international. Encore récemment (avril, 1999), le MITI mettait en place une série de propositions pour promouvoir les restructurations et éliminer les surcapacités du secteur manufacturier. On remarquera, entre autres, parmi ces propositions que le MITI veut encourager les compagnies à se débarrasser de certaines opérations afin qu'elles se concentrent sur leurs secteurs forts (Nihon Keizai Shimbun, 25 avril, 1999).

De plus, en juin 1999, on pouvait noter que le gouvernement acceptait le plan d'échange de « dettes pour des actions » (*debt-equity-swap*) pour permettre aux banques d'accepter des actions de compagnies en difficultés en échange de l'abandon des mauvaises créances de ces entreprises. Pour introduire cette mesure, le gouvernement devra réviser la loi anti-monopole qui empêchait les institutions financières d'avoir plus de 5% d'actions dans des compagnies non financières (Nihon Keizai Shimbun, 4 juin, 1999).

Cinquièmement, ce qui caractérise ces fusions, c'est la recherche de la masse critique dans un secteur de la production ou des services. Par exemple, les banques commencent à se spécialiser dans certaines opérations financières et rachètent des compagnies dans un secteur financier particulier, comme on l'a vu pour Sanwa.

Finalement, ces restructurations se traduisent par une augmentation de l'entrée des capitaux étrangers (Economic Survey of Japan, 1999). On notera en particulier une augmentation dans les fusions et acquisitions qui permettent d'attirer des nouveaux capitaux et de nouveaux investisseurs au Japon.

Pour terminer cette section sur les restructurations, il faut encore mentionner un élément que nous avons négligé jusqu'à maintenant, le rôle des actionnaires. Les assemblées d'actionnaires se sont considérablement rallongées et on y discute maintenant de sujets tabous, comme la responsabilité des cadres supérieurs dans la rentabilité de l'entreprise.

3.4 Transformation du système d'emploi dans les grandes entreprises

Les mises à pied massives, les scandales et la récession ont contribué à créer un sentiment d'insécurité et d'incertitude au sein de la population. Ce sentiment s'est encore accentué alors que le chômage atteint des niveaux record pour le Japon (4,8% en juin 1999) et que les dirigeants des grandes entreprises remettent en question le système de relations de travail.

Les transformations qui touchent le système d'emploi dans les grandes entreprises sont difficiles à prédire. On peut toutefois dégager quelques tendances et relever certains points importants. Ultiment, nous pourrions alors formuler quelques hypothèses sur l'avenir de ce système. Pour ce faire, nous allons examiner principalement deux concepts : l'emploi à vie et le système de promotion. Rappelons-le, ces deux éléments constituent le corps du système japonais des relations de travail dans les grandes entreprises. Le troisième élément important de ce système, les syndicats maison, sera l'objet d'une étude ultérieure.

3.4.1 L'emploi à vie

Plusieurs observateurs (Hanada, 1997 ; Economic Survey of Japan, 1999) avancent qu'il n'y a pas de changements majeurs au principe de l'emploi à vie. Néanmoins, ils modèrent ces observations en mentionnant deux points importants. 1) L'emploi à vie au sein d'une même entreprise tend à devenir un emploi à vie au sein d'un groupe d'entreprises. 2) Il y a une

diminution du nombre des employés réguliers. Si ces remarques sont intéressantes, elles nous semblent quelque peu incomplètes. En effet, on note par ailleurs d'autres modifications de l'emploi permanent qui portent entre autres sur le recrutement, les transferts et le type de population transférée, les retraites et un certain nombre d'autres facteurs. Examinons ces points tour à tour en tentant d'y introduire quelques nuances.

Réduction du nombre des employés réguliers

Toutes les catégories de salariés réguliers sont touchées par la diminution de la sécurité d'emploi. Cependant, il semblerait d'après ces données que les employés de bureau et les cadres seraient plus touchés que les ouvriers. Notons à ce sujet deux choses. La première, c'est qu'il n'est pas toujours facile de distinguer entre les ouvriers, les cadres et les employés de bureau. En effet, l'idée de l'entreprise-communauté comprenait, entre autres choses, l'élimination de l'ancienne distinction de classes entre cols bleus et cols blancs. Les statistiques regroupent tout ce monde sous le titre « d'employé régulier », ce qui rend difficiles les distinctions fines. La seconde, c'est que, avant 1990, la part de salariés temporaires, à temps partiel ou à la charge des sous-traitants était plus forte du côté des ouvriers que des employés de bureau ou des cadres, du moins dans le cas des hommes. La plus forte proportion de cadres que d'ouvriers touchés par les transformations récentes pourrait s'expliquer par un ajustement de l'emploi des cols blancs par rapport aux cols bleus.

Les transformations actuelles ont pour résultat de faire diminuer le noyau des employés réguliers et de faire augmenter les travailleurs dits périphériques (Chalmers, 1989), c'est-à-dire les employés temporaires, à temps partiel, à contrat ou hors entreprise. C'est ce que nous explique Higuchi Yoshio de l'université Keio :

« [...] Companies are creating smaller 'core' and increasing their flows (of specialists, irregular hires, and term hires).[...] Job change rates are not high for

the core positions, but they are on the rise on the flow side. Companies will be making greater use of the flow jobs in the future in order to avoid seeing their payrolls rigidify » (Hitoshi, Chiba et al., 1997 :5).

Ce changement permet aux entreprises d'être plus souples du point de vue de la masse salariale. Mais du point de vue de l'employé, il y a un manque de garanties importantes, notamment en ce qui concerne la sécurité d'emploi. Les réductions du personnel dit régulier se sont opérées à l'aide de moyens tels que les mises à pied massives, la diminution du recrutement dans les collèges et les universités et l'augmentation des retraites anticipées (nous allons revenir sur ces trois points plus loin). Enfin, remarquons que lors des mises à pied massives, les quelques femmes qui avaient obtenu un statut de « régulier » sont les premières à payer la note en perdant ou leur emploi ou les conditions de travail qu'elles avaient auparavant. À titre d'exemple, la maison de titre Nikko Securities en 1998 cherchait à se débarrasser à travers une filiale de 1500 employées (Garrigue, 1998). Paradoxalement, on remarque un changement des mentalités concernant les femmes au travail. Même si ces transformations sont très lentes, on remarque néanmoins que de plus en plus de femmes se marient tard et que certaines entreprises qui restent très conservatrices en général commencent à ouvrir leurs portes aux femmes. Par exemple, chez Mitsui Co., on a créé en 1997 un voie intermédiaire pour les femmes qui refusaient de démissionner (*tanto Kosu*). Dans cette voie, après huit années de bons et loyaux services, les femmes ont des possibilités de promotion. Mais ce genre de mesures est destiné à une minorité. La majorité, elle, travaille à contrat et sans sécurité d'emploi dans des filiales de la compagnie (Garrigue, 1998). De plus, on notait récemment que le taux de recrutement des jeunes diplômées dans les universités avait atteint son niveau le plus bas depuis le début des années 1980. Les femmes restent donc nettement désavantagées dans les remaniements actuels. La combinaison des pressions de l'entreprise pour qu'elles démissionnent une fois enceintes et de la pression

familiale pousse encore un grand nombre de femmes, arrivées à cette étape de leur vie, à se consacrer uniquement à leur vie familiale.

Il faut encore rajouter un dernier mécanisme important de diminution de la masse salariale : *l'outsourcing*. Cette pratique consiste, pour une grande compagnie, à se séparer d'un département à l'interne en créant une nouvelle firme avec ce dernier. La maison-mère passe alors un contrat de sous-traitance avec la nouvelle firme. Les employés concernés par ce mouvement perdent alors les avantages et la sécurité dont ils bénéficiaient au sein de la maison-mère.

On a vu aussi apparaître une variante de cette pratique à travers l'apparition de sociétés de services qui, par exemple, se proposent de prendre en charge l'administration (comptabilité, etc.) d'autres compagnies. Dans ce cas, le département original est alors carrément supprimé et les employés mis à pied.

Finalement, il faut remarquer qu'un grand nombre d'employés et de dirigeants pense qu'il serait souhaitable de maintenir le principe de l'emploi à vie. Du point de vue des employés, il semblerait évident que la défense de la sécurité d'emploi à travers ce principe soit une priorité. Du point de vue du patronat, c'est plus difficile de proposer une réponse. D'un côté, on note dans le discours des dirigeants le souhait de maintenir le principe de l'emploi à vie. De l'autre, il semble clair que cette idée entre en contradiction avec la réduction de la sécurité d'emploi. La réponse à cette contradiction apparente porte sur plusieurs éléments. Premièrement, l'emploi à vie a une fonction normative bien que, on l'a vu au Chapitre II, elle touche seulement 30% de la population. Mais, il fait partie des aspirations de la classe moyenne qui est prête à de nombreux sacrifices pour l'obtenir. Deuxièmement, la sécurité d'emploi contribue à maintenir un certain niveau de motivation chez les employés et le maintien de ce principe y contribue. Troisièmement, on peut penser que la condition de

l'emploi à vie permet au patronat d'exercer des pressions sur les employés. Quatrièmement, on pourrait supposer que l'on veut défendre l'idée d'un modèle original, spécifique au Japon et donc un enjeu d'identité nationale. Nous avons pu, au fil des lectures, remarquer que l'idée d'un passage à un système d'emploi occidental semblait idéologiquement exclue et que les efforts du patronat s'orientaient vers la définition d'une « troisième voie ». Cette recherche d'une troisième solution semblerait motivée, d'une part, par la défense de la spécificité du modèle japonais, d'autre part, par la volonté de trouver une excuse pour ne pas ouvrir le marché intérieur à outrance, sous prétexte d'incompatibilité avec les pratiques d'autres pays. On pourrait imaginer, par exemple, que l'augmentation des capitaux étrangers (et des exigences qui les accompagnent) risque de menacer toute une série de pratiques touchant aux relations de travail dans les grandes entreprises japonaises. Il se pourrait alors qu'il y ait une contradiction entre l'ancien modèle du système d'emploi et le discours sur la mondialisation.

Un examen de la sécurité d'emploi ne peut cependant se limiter strictement au traitement des employés réguliers lorsqu'ils sont dans une grande entreprise. Il doit aussi s'arrêter aux mécanismes du recrutement, des transferts de la main-d'œuvre et de la retraite.

Le recrutement.

Le premier changement notable et l'un des plus importants que l'on peut souligner, en ce qui a trait au régime de travail dans les grandes entreprises, concerne le recrutement. En effet, devant les difficultés financières, les grandes entreprises ont mis en place les mécanismes « habituels » pour limiter l'arrivée de nouveaux employés. Ce qui veut dire que, depuis le début de 1990, s'est amorcée une politique de diminution draconienne du recrutement dans les universités et les collèges. Par exemple, d'après un sondage, fait en 1998, dans le but de prédire le taux de recrutement dans les universités par les grandes entreprises, 54 des 180 les plus importantes prévoient d'engager 10% moins de diplômés pour

le noyau d'employés permanents. Les raisons évoquées pour cette chute du recrutement sont généralement l'incertitude économique et le souhait des entreprises d'engager des employés qui ont une expérience de travail (Japan Institute of Labor f, 1999). Cette deuxième remarque est particulièrement intéressante parce qu'elle traduit une nouvelle tendance qui est apparue récemment au Japon : la recherche d'employés ayant des qualifications et une expérience de travail. On s'en souvient, auparavant les entreprises engageaient les diplômés et offraient une formation à l'intérieur de la firme. Cette pratique est encore importante dans les grandes compagnies japonaises, néanmoins, on voit apparaître à travers le développement d'un marché du travail rendu plus flexible par les restructurations, une demande accrue pour une main-d'œuvre expérimentée et qui a eu des expériences en dehors de l'entreprise.

Ce qui semble véritablement nouveau dans le recrutement, c'est que les entreprises engagent sur toute l'année, comme l'illustre le cas de Toyota depuis 1995. Comme le souligne Tanada Kyoichi (Ressources humaines chez Toyota), l'époque de croissance ininterrompue, l'emploi à vie et le système fondé sur l'ancienneté sont terminés (ce qui en soi est un point de vue un peu trop radical). En conséquence, Toyota reconsidère, selon les termes de ce dernier, « the entrance, middle and exit » de son organisation. Alors qu'avant chez Toyota on embauchait des cohortes de jeunes qui entraient dans l'entreprise le 1^{er} avril, pratique courante dans les grandes entreprises, on observe qu'en 1996 l'engagement et le recrutement se font sur toute l'année (Chiba, H, et al. 1997). Ces réformes correspondent à plusieurs éléments. En premier lieu, l'ouverture des périodes de recrutement et d'engagement sur l'année répond au nombre important d'universitaires qui sont partis étudier à l'étranger. En deuxième lieu, l'engagement à l'année longue correspond au mouvement d'assouplissement du marché du travail que nous avons mentionné plus haut. La nouvelle demande pour des personnes qualifiées a poussé aussi les entreprises à recruter sur toute l'année. Mais on ne recrute pas toujours dans les mêmes conditions. En effet, on cherche des employés qualifiés que l'on peut

engager à contrat sans leur offrir les conditions avantageuses du système d'emploi. Par exemple, chez Fujitsu, on définit des spécifications pour un poste donné et on engage des personnes qui seront « immédiatement et substantiellement utiles ». On accueillera donc des nouvelles recrues avec des qualifications particulières qui pourront choisir s'ils désirent un emploi permanent ou à contrat. Cette seconde solution serait offerte à ceux qui désirent avoir un salaire plus élevé au lieu d'une garantie d'emploi à long terme.

On peut encore observer une troisième modification qui semble se dessiner dans la foulée des deux autres : l'élargissement des critères de sélection et d'embauches. Si on engage moins d'employés et en particulier moins de diplômés, on s'attend à ce que les jeunes de plus en plus apportent à l'entreprise une expérience et une connaissance acquises ailleurs. Alors qu'il était mal vu auparavant de s'interrompre entre la fin de l'université et la rentrée dans l'entreprise, il y a une tendance à valoriser maintenant une expérience « extérieure ». Cette expérience peut être, par exemple, un stage dans un autre pays. De plus, il faut souligner que certaines grandes entreprises mettent en place un système de recrutement qui ne tient pas compte de la réputation de l'université, mais bien plus des qualifications et de la contribution potentielle du spécialiste recherché. Enfin, le recrutement se fait non seulement à la fin des études mais aussi en milieu de carrière. Par exemple, Nippon Life Insurance Corp. offre douze nouveaux postes à des gestionnaires, des analystes financiers ou encore des ingénieurs en informatique (Japan Institute of Labor, 1996 b).

Finalement, on peut se demander ce qu'il advient à long terme de la fameuse cérémonie d'entrée dans la firme ? En effet, si on engage de plus en plus sur toute l'année, on peut penser que cette cérémonie deviendra rapidement obsolète. Ce genre de cérémonie (créée dans l'après-guerre) qui marquait le passage d'un statut à l'autre (étudiant-employé) avait comme objectif principal de favoriser l'identification à l'entreprise et de contrer ainsi

l'identification syndicale. À ce titre, il sera intéressant de suivre de près l'évolution de ce phénomène. On peut, néanmoins remarquer que pour l'instant les syndicats ne semblent pas gagner en influence dans les années 1990.

Shukkô et Tenseki

Récemment, de nombreux observateurs du marché du travail ont noté une augmentation des pratiques de transfert *shukkô* et *tenseki*. À titre de rappel, mentionnons que les entreprises utilisent souvent ces deux modalités pour transférer leurs employés dans d'autres entreprises. Dans le cas de *shukkô*, les employés sont « prêtés » temporairement à une autre compagnie. Dans le cas de *tenseki*, le transfert est permanent. Ce que l'on a remarqué en particulier, c'est l'augmentation des transferts concernant les employés âgés entre 45 et 55 ans. Ces transferts se font par des départs dits volontaires ou à l'aide de moyens plus coercitifs comme le "outplacement counseling" (*Katatataki*) (Morishima, 1997). En fait, il y a des aspects positifs et des aspects négatifs aux transferts. Du côté positif, les transferts temporaires permettent aux employés concernés d'acquérir de l'expérience. Dans d'autres cas, c'est l'entreprise qui reçoit ces employés qui pourra bénéficier d'une nouvelle expertise. Du côté négatif, on peut observer plusieurs choses en ce qui concerne cette forme de gestion de la masse salariale. Premièrement, on note récemment une augmentation des transferts concernant les employés cadres âgés entre 45 et 55 ans. Pour cette catégorie d'employés, le transfert est en général permanent. Ceci nous permet de penser que ces techniques visent à se débarrasser d'une main-d'œuvre coûteuse (puisque ce sont les personnes les plus âgées qui ont les plus gros salaires) et permettent aux entreprises de diminuer le nombre de cadres. Deuxièmement, on peut voir que les raisons pour accepter ce genre de transferts sont diverses. Parfois, il s'agit de mouvement forcé (et souvent de façon implicite). Mais on voit aussi que les employés acceptent ces changements parce qu'il est peu probable qu'ils aient une chance

de promotion (28,6%) ou parce qu'ils atteignent l'âge limite pour un poste de gestion (30,6%) (Sato, 1996).

Finalement, les transferts peuvent jouer comme mécanisme de déclassement. Une anecdote illustre bien ce cas. On pouvait lire récemment dans l'édition électronique du *Asahi Shimbun* (13 août, 1999) que 69 employés de « NCR Japan » poursuivent leur entreprise pour dommages et intérêts de 1 million de Yen. Ces employés avancent que parce qu'ils ont refusé un transfert (*tenseki*), ils ont été relégués à un autre secteur de leur compagnie sans se voir attribuer un travail digne de ce nom et avec une réduction de salaire de 30%. Cette anecdote est intéressante à plusieurs titres. D'abord, elle révèle le caractère souvent coercitif des pratiques telles que *tenseki*. Ensuite, elle nous renseigne sur un point important : l'absence d'intervention du syndicat. Les employés pour se défendre ont dû former une coalition. Enfin, on perçoit de plus en plus, mais en filigrane, des manifestations de mécontentement chez les *sarariiman* qui voient de moins en moins de raisons de subir les pressions et les exigences démesurées des entreprises. Cette tendance est surtout marquée chez la nouvelle génération.

La retraite

Il y a peu de changements dans le système de retraite. On note toutefois deux tendances importantes. La première concerne l'augmentation des retraites anticipées et la diminution des primes de retraites. La deuxième concerne l'augmentation des primes de départ en préretraite. L'augmentation des retraites fait partie des mécanismes connus et déjà pratiqués par les grandes entreprises pour ajuster la masse salariale. On doit toutefois noter que de plus en plus de compagnies prennent des mesures pour favoriser les retraites anticipées. La tendance générale se traduit par la mise en place de programmes de retraite (par exemple, un sondage note que sur 232 compagnies, il y a une augmentation de 56% de ces programmes). De plus, nombre d'entreprises ont proposé des primes plus conséquentes

pour des retraites anticipées. En fait, Miyashita remarque ici que « retirement money has actually become a convenient method not only for keeping laborers tied to one company but also for letting them go ». Plus l'employé quitte tôt, c'est-à-dire entre 48 et 50 ans, plus sa prime de départ sera haute et inversement. Ces programmes coexistent dans l'entreprise avec des mécanismes de retraite « classique ».

Finalement, on commence à voir que les grandes entreprises songent à reculer l'âge de la retraite afin de parer au problème de la population vieillissante du Japon. D'après Sautter (1997), on vient de reculer l'âge des retraites de 60 à 65 ans à l'horizon de l'an 2002 et on le reculerait à 70 ans en 2020 à cause de la pénurie de main-d'œuvre. En fait il y a une contradiction entre l'augmentation des retraites anticipées et le recul de l'âge des retraites. Cette contradiction s'explique, d'une part, par des mesures immédiates (les retraites anticipées) provoquées par les difficultés financières actuelles, alors que, d'autre part, on trouve des mesures futures (le recul de l'âge de retraite) qui s'expliquent par la crainte du manque de main-d'œuvre qualifiée après 2002 provoquée par le vieillissement de la population et par les problèmes des allocations de retraites.

3.4.2 La promotion et les salaires

De nombreuses réformes sont entreprises dans le système de promotion et dans le calcul des salaires. Nous n'entrerons pas dans le détail de la mise en œuvre de ces calculs et des modalités qui sont appliquées de façons différentes dans chaque grande entreprise. Notre objectif ici est plutôt de dégager les grandes lignes de ces transformations. Ces observations nous permettront de faire le point sur ces transformations (qui sont encore en cours) et dans la foulée de mieux définir les nouvelles attentes des entreprises et des employés dans les relations de travail.

Lorsque l'on parle de promotion dans la littérature au sujet de la situation de l'emploi au Japon, il est parfois difficile de faire des distinctions entre le salaire et le système d'évaluation. En effet, dans le système « classique », les deux sont reliés. La tâche se complique encore lorsque l'on tient compte des modifications portant sur la spécialisation, la motivation des employés et le statut des employés dans l'entreprise. On peut cependant dégager quelques éléments qui nous renseignent sur les réformes en cours. Là encore, il faut avancer avec prudence parce que les variations dans la mise en application des réformes sont importantes.

Avant tout, précisons que certains points demeurent inchangés et que l'évaluation à des fins de promotion se fait à partir des critères déjà mentionnés, c'est-à-dire la formation scolaire, le rendement par rapport aux responsabilités de la tâche, etc. Il semblerait donc que ces éléments demeurent et que les transformations touchent essentiellement trois points : 1) les qualifications requises, 2) la diminution des critères d'ancienneté, 3) l'augmentation du mérite dans l'évaluation. Regardons brièvement ces quelques points.

Premièrement, le changement notable au sujet des qualifications se note à travers l'importance qu'est en train de prendre la spécialisation des tâches. À ce propos plusieurs entreprises veulent mettre en place des programmes de formation et de spécialisation. Par exemple, chez Hitachi, on veut assigner annuellement 150 des 2600 cadres moyens (middle manager) à un programme d'« élite » qui comprendra divers objectifs de formation. Les candidats seront choisis par la haute direction au lieu du superviseur direct, comme il est de coutume (Nihon Keizai Shimbun, 1999). Par ailleurs, on l'a vu plus haut, Toyota met en place un programme de spécialisation pour ses cols bleus. En outre, on pourrait penser qu'une plus grande spécialisation entraînera une plus grande mobilité de la main-d'œuvre, surtout si la formation obtenue est semblable à celle d'autres entreprises.

Deuxièmement, il semblerait que l'on assiste à la diminution de l'importance des critères d'ancienneté et ce, pour deux raisons principales : a) si la mobilité des employés augmente, on peut s'attendre à ce que le principe d'ancienneté diminue; b) les entreprises veulent diminuer les coûts reliés au principe de l'ancienneté et ont donc tendance, en période de crise, à vouloir supprimer ce critère. De plus, si l'importance du critère d'ancienneté diminue, les employés plus âgés pourront rester compétitifs sur le marché du travail. Toutefois, du point de vue des employés, on peut observer qu'il y en a encore beaucoup qui favorisent la notion d'ancienneté et d'âge, en particulier quand elle est mise en rapport avec les besoins du cycle de vie (Morishima, 1999). La diminution du critère d'ancienneté, en effet, signifie la possibilité d'un plafonnement du salaire plus hâtif, vers 40 ans, au moment où les responsabilités familiales sont les plus lourdes.

Troisièmement, on assiste à une volonté de mettre en place un système de promotion essentiellement axé sur le mérite afin d'augmenter la rapidité des promotions et de motiver les employés (mais aussi d'en décourager d'autres). Ce qui n'est pas clair, c'est comment les entreprises entendent évaluer ce mérite et mettre ce principe en place. Traditionnellement, le mérite est mesuré de façon subjective à travers l'évaluation du travail d'un employé par son supérieur. Certaines entreprises disent vouloir définir des critères plus objectifs, mais sans donner trop de précisions.

D'emblée, parlons des salaires, avec l'exemple de Toyota, qui tente de définir les grandes lignes d'une nouvelle politique des relations de travail. Lors de l'« offensive de printemps » (*shuntô*) en 1996, les syndicats ont demandé que l'augmentation soit calculée avec la prise en compte de l'âge et de l'ancienneté. La direction de Toyota répliqua que le salaire serait calculé en fonction des qualifications. Selon ce que rapporte Kazuo Mori : « les relations entre l'employeur et ses salariés reposeront sur le libre arbitre : telle est la volonté de

Toyota. Les employés détermineront comme ils l'entendent leur parcours professionnel, et l'entreprise décidera de leur rémunération en fonction de leurs compétences. Les salariés auront la possibilité de changer d'employeur s'ils ne sont pas satisfaits. » (Mori, 1999). Ces propos sont tout à fait nouveaux au Japon, et particulièrement chez Toyota, une entreprise reconnue pour son « paternalisme » (voir Cole, 1979), et annoncent de véritables bouleversements dans les relations de travail, même si une partie de ceux-ci relèvent de la rhétorique (voir plus loin).

On peut donc dire que la tendance est à la spécialisation des employés et que la rémunération ainsi que la promotion et la place que les employés occuperont dans l'entreprise se feront davantage en fonction de la dite spécialisation. On relève clairement cette tendance dans les propos de Mitsuo Kinoshita (Ressources humaines chez Toyota) : « Nous souhaitons que nos employés poussent leurs compétences le plus loin possible avant de devenir cadres. Qu'ils acquièrent une spécialité dont ils puissent tirer parti non seulement au sein de l'entreprise, mais aussi à l'extérieur, voire à l'étranger » (Nihon Keizai Shimbun, 1999).

Mais il s'agit encore de principes et peu de mesures concrètes ont été prises. Si l'on veut respecter les vœux des employés et éviter la rotation fréquente du personnel, il faudra dans plusieurs entreprises changer radicalement l'organisation du travail, ce qui n'est pas une mince tâche mais qui peut se faire au moment des restructurations. Les éléments cités ci-dessus, nous amènent à souligner la relation qui semble s'établir entre la spécialisation et la mobilité. D'un côté, la spécialisation pousse à une augmentation de la mobilité inter-entreprises, des entreprises étant de plus en plus prêtes à embaucher des spécialistes à contrat. Mais d'un autre côté, la spécialisation semblerait pousser certains employés à faire moins de rotations et à ne plus s'orienter vers des carrières de « généralistes », donc à limiter la

mobilité intra-firme. Ces nouvelles tendances sont importantes et risquent probablement de prendre des allures plus concrètes à l'avenir.

Les primes

Dans de nombreuses grandes entreprises, les primes annuelles et semi-annuelles ont chuté de façon importante. Il faut dire que les pertes financières enregistrées ces dernières années ont porté un coup dur à ce genre de pratique. Néanmoins, une partie de la prime est calculée sur une base fixe qui semble relativement stable. C'est donc surtout au niveau du calcul de la prime, fait à partir des bénéfices de l'entreprise, que les modifications sont les plus notables. Par exemple, les 17 plus grandes entreprises dans le secteur de l'électronique (Mitsubishi, Hitachi, NEC, Fujitsu, etc.) ont établi une moyenne de 2.31 mois du revenu régulier pour déterminer les primes. Ce chiffre est le plus bas depuis 1969 (Japan Labor Bulletin, vol.38, n°1, 1999). Notons que les primes sont officiellement liées à la rentabilité des entreprises et que, dans ces circonstances, il est normal qu'elles baissent en période de crise. Notons aussi, cependant, que les syndicats dans les années 1970-1980 avaient réussi à faire entrer les discussions sur les primes dans les discussions générales sur les salaires. La diminution récente des primes souligne le renforcement du lien entre rentabilité et primes et, peut-être, l'affaiblissement des syndicats dans les négociations salariales.

3.4.3 L'entreprise-communauté et la rhétorique patronale

À la lumière de ces nouvelles mesures qui touchent la sécurité d'emploi, les promotions et les salaires, que peut-on dire du concept de l'entreprise-communauté et de la rhétorique patronale qui l'accompagne ? À notre avis, plusieurs éléments sont à souligner dans le discours. Premièrement, le patronat prône activement des réformes et tente de les mettre en œuvre. Mais, il est pris dans un cadre de référence idéologique qu'il a lui-même

participé activement à mettre en place il y a 50 ans. On observe, en conséquence, une première contradiction entre un discours qui se veut réformateur et la volonté de préserver l'image de l'entreprise-communauté. Prenons une citation du « patron des patrons »³, Hiroshi Okuda, pour illustrer notre propos : « Pour faire face à la récession, il faut d'abord s'attaquer aux problèmes matériels et financiers. Toucher aux hommes est la dernière chose à faire. C'est cela la gestion à la japonaise. Préserver l'emploi est le principe moral de l'employeur » (Mori, 1999). Ce qui est frappant, c'est que c'est le même Okuda qui veut mettre en place les réformes chez Toyota, prônant l'individualisme, la promotion au mérite et la fin de l'emploi à vie.

La deuxième contradiction que l'on peut observer se dessine entre la réalité et le discours. Il est assez clair que les mises à pied massives et les transformations du système d'emploi ne sont pas tout à fait en accord avec le modèle de gestion que les grandes entreprises ont revendiqué à travers des concepts tels que l'entreprise-communauté.

L'issue de ces contradictions est particulièrement intéressante et sera l'objet d'une étude à venir⁴. On peut, toutefois, formuler quelques observations (qui sont autant d'hypothèses). Tout d'abord, on peut penser que le patronat tente de dépasser ces contradictions en créant de nouveaux concepts à propos de différents éléments qui subissent les effets de la crise. Par exemple, pour parler du compromis entre l'ancien modèle des relations de travail et le modèle Nord Américain, on parle de « la troisième voie », ou encore pour parler des restructurations financières, on parle de « marché à visage humain » . De plus, ce qui frappe dans ce discours, c'est l'incontournable argument de la mondialisation.

³ C'est à dire le nouveau président élu de l'association patronale Nikkeiren.

⁴ B. Bernier prépare un projet d'envergure sur la crise et ses effets pour les grandes entreprises (CRSH, 2000-2003) dont ce chercheur fera partie.

C'est en partie pour faire face à la crise que l'on entreprend des réformes, mais c'est aussi pour faire face à des marchés de plus en plus vastes. Cette réalité est présentée comme naturelle et incontournable, s'inscrivant dans la logique de l'évolution des sociétés capitalistes. On présente alors les réformes du système d'emploi comme étant nécessaires pour faire face aux nouvelles exigences du marché global. Ce qui est à remarquer, c'est que le patronat s'appuie sur la crise pour mettre en avant la « nécessité » de la mondialisation. Par ailleurs, on peut se demander quels sont les autres avantages pour le patronat d'entreprendre des réformes dans les relations de travail. À notre avis, cet avantage, mais qui est présenté comme un effet négatif de la crise dans le discours, porte sur la réduction d'une masse salariale et structurelle devenue bien trop lourde pour répondre aux besoins du nouveau capitalisme mondial.

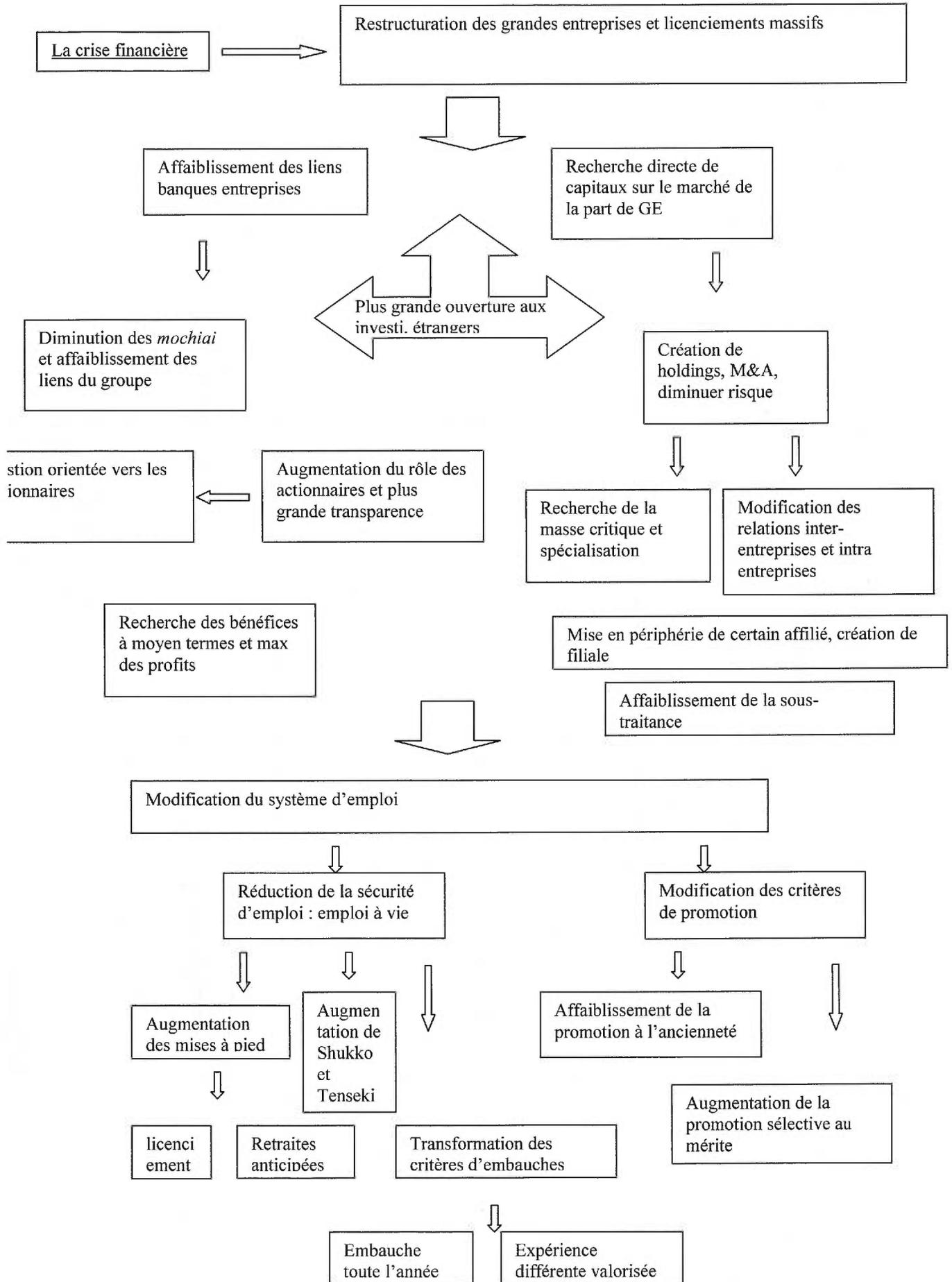
3.5 Conclusion

Les effets de la crise sur le système d'emploi et sur la structure des entreprises sont considérables. Cependant, en ce qui concerne le système d'emploi, il faut réaliser que ces changements ne sont pas radicaux, mais bien progressifs. La crise financière ne provoque donc pas une rupture brutale, mais bien plus une succession de réformes qui s'accumulent pour former un nouvel ensemble. Mais les nouvelles configurations que la crise dessine sont difficiles à prédire. Elles se construisent au fur et à mesure, en fonction des acteurs et d'une conjoncture donnée, et il semblerait que la période actuelle est une période de transition par excellence. On remarquera en outre que ce sont surtout les entreprises qui jouent un rôle proactif dans ces transformations et il serait particulièrement intéressant de voir dans une étude future quelles seront les changements dans l'attitude des syndicats face aux nouvelles conditions de travail qui émergent.

De plus, il est probable que l'on trouve des formes mixtes (par ailleurs indicatrices des transformations en cours) qui cohabitent dans la même institution. Par exemple, il est possible que les nouveaux employés engagés ne participent pas au même régime que les anciens, qu'ils soient embauchés à contrat pour une période fixe alors que les anciens conserveraient la sécurité d'emploi. La possibilité de la cohabitation des formes est aussi un indice de l'aspect progressif de la crise dont la caractéristique semble se dessiner autour de la conservation de certaines structures et la modification d'autres. On peut penser que ce double mécanisme est un moyen pour le capitalisme nippon de s'ajuster de façon progressive à la mondialisation.

Finalement, au sujet des nouvelles configurations que dessine la crise financière, on peut souligner plusieurs points. Du point de vue de la structure, on observe un affaiblissement des liens entre entreprises d'un même groupe et une importance croissante du rôle des actionnaires dans la gestion de la grande entreprise. Du point de vue des relations de travail, on va probablement assister à une diminution de la sécurité d'emploi, à une augmentation de la mobilité inter-entreprises et à une diminution de l'identification à l'entreprise. Ce mouvement semble être provoqué par l'importance toujours croissante de la spécialisation des tâches, qui semble jouer un rôle dans la question salariale, les promotions et la sécurité d'emploi. Enfin, on peut penser qu'il y aura une augmentation de la division des classes au Japon ou une élite d'employés toujours plus petite va bénéficier d'avantages considérables. Il serait intéressant de voir quels seront les critères (entre autre les pré-requis au niveau de l'éducation) pour faire partie de cette élite et donc aussi quels seront les critères d'exclusion.

Tableau 3 : Illustration de la chaîne causale



Conclusion générale

Les transformations en cours, que nous avons observées tout au long de ce mémoire, soulèvent de nombreuses interrogations. Nombreuses, parce que le sujet est complexe. Nombreuses aussi parce que les transformations du système d'emploi ont des conséquences dans d'autres sphères de la société japonaise. Ce mémoire n'a donc pas la prétention de soulever toutes les questions qui entourent les phénomènes étudiés. Il nous semble, néanmoins, que l'on peut faire quelques observations pertinentes pour terminer ce travail. Bien souvent, ces observations sont autant d'hypothèses qui restent sans réponse et qui méritent une étude plus approfondie. Et c'est là, à notre avis, tout l'intérêt du sujet que nous avons abordé.

Le premier ensemble d'observations que l'on peut faire porte sur les restructurations des grandes entreprises. Dans un premier temps, il semblerait que les remaniements de la structure des grandes compagnies ont des conséquences importantes sur les liens entre l'État et la grande entreprise. Pour nous, l'enjeu central de ces remaniements s'articule autour d'une concentration du pouvoir des entreprises au détriment de l'État. Expliquons nous. D'abord, on a observé que dans le cadre des transformations structurelles qui agitent les grandes entreprises, bon nombre d'entre elles s'organisent en holding que l'État peut difficilement contrôler. Par ailleurs, la recherche de la masse critique dans la production permet aux grandes compagnies de contrôler des pans entiers de l'économie. Ensuite, ce contrôle s'établit grâce à la déréglementation qui avait déjà débuté dans les années 1980 (ironie du sort, c'est l'État lui-même qui a mis en branle cette déréglementation pour répondre à des objectifs politiques). La déréglementation, fer de lance de la libéralisation des marchés (et de la théorie libérale), favorise ces mouvements au détriment d'un contrôle étatique efficace sur la réorganisation des entreprises et, tout spécialement, sur les transactions financières qui sont le nerf des restructurations actuelles. À ce sujet, on peut penser que l'affaiblissement du lien

entre les banques et les entreprises laisse encore plus de latitude aux entreprises qui, en recherchant des capitaux sur le marché, bénéficient d'une liberté et d'une autonomie financière encore jamais vues. Enfin, dans ce contexte, on pourrait penser que la crise au Japon a encore accentué ce mouvement, favorisant les réformes législatives (on l'a vu avec la loi anti-monopole), mais aussi laissant la place à une nouvelle formulation des relations de travail.

Du point de vue du discours, on pourrait aussi penser que ces réformes sont justifiées par des concepts tels que la mondialisation, les nouvelles technologies, la communication et la spécialisation. Mais la justification des réformes économiques à travers l'argument technologique, par exemple, n'est pas un phénomène nouveau. Ce qui l'est plus, c'est la mondialisation qui est présentée comme une nécessité, l'aboutissement inévitable de la logique du capitalisme. Dans cette logique libérale, on voit donc apparaître une nouvelle terminologie où des mots comme « *État* » et « *citoyen* » sont remplacés par « *société de marché* » et « *individu* » (Petrella, 1999). Il semble alors peu surprenant de voir apparaître, au sein de l'idéologie patronale, des concepts tout à fait nouveaux pour le Japon. On parle ainsi de « groupes d'individus », de « troisième voie » ou encore, comme nous l'avons vu en introduction de ce mémoire, « de former une structure d'entreprise basée sur l'indépendance et la solidarité, dans laquelle les individus jouent un rôle majeur » (voir citation du Keizai Doyukai). Toutefois, il semblerait que ces concepts ne sont encore que pure rhétorique, la notion de groupe étant encore très forte au Japon. Ces observations devraient donc mener à des études plus approfondies sur le type de rapports actuels entre l'État, les institutions financières et les grandes entreprises et l'analyse devrait tenir compte d'un facteur de plus en plus important dans l'économie japonaise, le capital étranger.

Le deuxième ensemble d'observations que nous pouvons faire porte sur les conséquences de ces restructurations dans la mise en périphérie des employés des grandes entreprises. Plusieurs points méritent ici notre attention.

Premièrement, nous avons mis en exergue les transformations du système d'emploi pour les employés réguliers et nous avons vu que le noyau formé par ces derniers tend à diminuer. Cette diminution soulève deux questions importantes. En premier lieu, si le noyau d'employés réguliers diminue, comment s'organisent les relations de travail pour les employés mis en périphérie ? La question de la périphérisation de la main-d'œuvre est importante parce qu'elle soulève de nombreux problèmes. La définition de la main-d'œuvre périphérique à la lumière des transformations est essentielle parce qu'elle permet d'avoir une vision plus précise des nouvelles conditions de travail de cette fin de siècle (et par extension de la nature du travail). En deuxième lieu, l'approche centre-périphérie nous permet de saisir quelles sont les conditions de l'exclusion, même si, lorsqu'on utilise ce type de modèle, il faut rester attentif à la mise en place d'une dichotomie trop simple et réductrice. Le problème de l'exclusion soulève la question des femmes au sein des relations de travail au Japon. On pourrait la formuler ainsi : le rapport de domination entre hommes et femmes aurait permis aux entreprises japonaises d'avoir un mécanisme d'autorégulation de la masse critique de la main-d'œuvre par l'exclusion des femmes du système d'emploi en période difficile. Le maintien de ces positions dans l'espace social, espace public-masculin et espace privé-féminin (Bourdieu, 1998), se fait entre autres à travers les postes que l'on offre aux femmes dans l'univers du travail en les excluant du système d'emploi régulier.

Enfin, on peut penser que l'augmentation de la main-d'œuvre périphérique contribue à dessiner un écart de plus en plus net entre les classes à travers la paupérisation croissante de la population. Cette observation nous amène à ouvrir une petite parenthèse. Récemment, on

évoquait dans la presse une légère reprise de l'économie japonaise. Mais, du point de vue de l'attitude économique quotidienne, cette reprise se traduit surtout par une augmentation de la consommation des produits de luxe alors que le secteur des supermarchés notait des baisses importantes. Ces indices révèlent que c'est la classe aisée qui contribue à la reprise alors que pour la majorité des Japonais, c'est encore le sentiment d'insécurité et les difficultés financières qui prévalent.

Finalement, la paupérisation n'est pas, à notre avis, seulement due à la crise financière. Elle est aussi provoquée par les nouveaux mécanismes instaurés pendant les réformes des entreprises et des relations de travail. Ce qui nous amène à parler du système d'emploi dans les grandes entreprises à proprement parler.

Le troisième ensemble d'observations concerne donc les transformations du système d'emploi. D'emblée, on peut s'interroger sur les modifications des méthodes de recrutement et sur les conditions préalables pour avoir accès à l'entreprise. On peut se demander d'abord si les nouveaux critères attendus par les grandes entreprises ne vont pas modifier le lien qu'elles entretiennent avec le système scolaire. En effet, le lien traditionnel était fondé sur la production par le système scolaire de généralistes très bien formés, mais avec peu d'insistance sur la créativité personnelle. La nouvelle demande des entreprises pour des spécialistes, surtout dans le domaine de la recherche, a déjà suscité de vifs débats chez les spécialistes du système d'éducation. D'ailleurs, diverses réformes ont été proposées par une commission d'étude des réformes de l'éducation. En outre, cette demande de spécialistes devrait transformer les conditions d'emploi. À ce sujet, on peut dire que la spécialisation débouche, d'une part, sur des contrats de travail à court terme et, d'autre part, sur une plus grande mobilité des employés. Il va sans dire que le système de promotion et de rémunération, même s'il est présenté dans la littérature comme subissant une transformation importante, joue ici un

rôle moins déterminant puisqu'il n'est à nos yeux qu'un corollaire du principe de l'emploi à vie. Bien sûr, il ne faut pas le négliger pour autant. Mais, il nous paraît être un phénomène beaucoup plus mécanique.

Enfin, l'étude des transformations du système d'emploi dans les grandes entreprises au Japon devrait prendre en considération deux éléments clés des relations de travail que nous n'avons pas abordés dans ce mémoire : les syndicats d'entreprises et les nouveaux systèmes de production. Au sujet des syndicats, il semblerait pertinent de s'interroger sur le rôle futur qu'ils sont appelés à jouer dans l'établissement des relations de travail. À propos des nouveaux mécanismes de production, on pourrait penser que ces derniers vont avoir une place importante dans l'établissement des critères de spécialisation et des nouvelles conditions de travail.

Pour terminer, revenons brièvement sur l'idée de complexification du modèle des relations de travail dans la grande entreprise (que nous avons évoquée en conclusion du chapitre deux). À la lumière des transformations en cours, il semblerait qu'un modèle plus détaillé s'impose, en particulier à travers la variation entre entreprises et à travers la présence de formes mixtes (par ailleurs indicatrices des transformations en cours) qui cohabitent dans la même institution. Ces formes mixtes ne nous renseignent pas seulement sur les changements du système d'emploi. Elles nous renseignent aussi sur le fait que la réalité n'est jamais aussi claire que le modèle, elles nous rappellent que la modélisation de la réalité est fondée sur la simplification. C'est là, à notre avis, tout le problème du modèle « classique » où nombre de chercheurs ont tenté d'expliquer la réalité par le modèle, alors que le modèle construit a servi non pas seulement à analyser, mais encore à légitimer un certain nombre de pratiques. Mais il s'agit là de réflexions qui méritent un examen plus détaillé que nous n'avons qu'amorcé dans ce mémoire. Il nous reste dans une étape ultérieure à analyser

systematiquement les transformations dont nous n'avons ici qu'esquissé les grandes tendances.

Bibliographie

- ABEGGLEN, James C., 1958, *The Japanese Factory*, Glencoe, Ill., The Free Press.
- AOKI, Keisuke et DORE, Roland P., 1994, *The Japanese Firm*, Oxford, Oxford University Press.
- Asahi Shimbun, 1999, « Avis de révolte chez les cadres nippons », dans *Courrier International*, n° 440, p. 56.
- BEILLEVAIRE, Patrick, 1987, « Ethos et oikos. Figures familiales de la vie collective japonaise », dans BERQUE, A. (dir.), *Le Japon et son double. Logiques d'un auto-portrait*, Paris, Masson, p.31-43.
- BERNIER, Bernard, 1979, « Le système d'emploi à vie au Japon : réexamen et interprétation », *Anthropologie et sociétés*, vol. 3, n° 3, p.109-125.
- BERNIER, Bernard, 1985, « Croissance économique et relations de travail au Japon », dans *Cahiers du Centre d'études de l'Asie de l'Est* (Université de Montréal), n° 3, p. 33-83.
- BERNIER, Bernard, 1988 a, *Capitalisme, société et culture au Japon*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- BERNIER, Bernard, 1988 b, « Cohésion nationale et risques calculés : la politique industrielle du Japon depuis 1945 », *Travail, capital et société*, vol. 21, n° 1, p. 52-86.
- BERNIER, Bernard, 1990 a, « La transition au Japon. Le jeu des circonstances dans le passage au capitalisme », *Sociologie et sociétés*, vol. 22, n° 1, p. 107-127.
- BERNIER, Bernard, 1990 b, « Révisionnisme, japonisme, culturalisme : comment expliquer le succès économique du Japon ? », *Anthropologie et sociétés*, vol. 14, n° 3, p. 21-43.
- BERNIER, Bernard, 1994 a, « La famille comme modèle / métaphore de l'entreprise au Japon. Les rapports historiques de la culture, de l'idéologie et des formes institutionnelles », dans *L'Ethnographie*, 90.1, p. 25-50.
- BERNIER, Bernard, 1994 b, « Le Japon, société sans classes ? », *Anthropologie et sociétés*, vol. 18, n° 2, p. 49-75.
- BERNIER, Bernard, 1995, *Le Japon contemporain. Une économie nationale, une économie morale*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- BERNIER, Bernard, 1996, « Culture et contraintes institutionnelles, l'identification des ouvriers à leur entreprise au Japon », dans LEBLANC, C. et ROCHER, A. (Dir.), *Tradition et innovations. Regards sur l'histoire intellectuelle de la Chine et du Japon*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, p. 301-321.
- BERNIER, Bernard, 1998 a, « La crise Japonaise des années 1990 et ses conséquences sur le système d'emploi », *Les Marco Polo du XXe siècle*, Montréal, Centre d'études de l'Asie de l'Est (Université de Montréal), p.65-70.

- BERNIER, Bernard, 1998 b, « Présentation. Le Japon, la modernité et l'anthropologie », *Antropologie et Sociétés*, vol. 22, n° 3, p. 5-12.
- BERNIER, Bernard et RICHARD, Michel, 1994, « The Labour Market and Labor Divisions in Japan », *Labour, Capital and Society*, vol. 27, n° 1, p. 8-32.
- BOURDIEU, Pierre, 1980, *Le sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOURDIEU, Pierre, 1984 a, « Espace social et genèse des classes », dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, 52/53, p. 3-12.
- BOURDIEU, Pierre, 1984 b, *Homo academicus*, Paris, Éditions de Minuit.
- BOURDIEU, Pierre, 1994, *Raisons pratiques*, Paris, Éditions du Seuil.
- BRENNER, B., THORNTON, E., KUNII, I. M., 1999, « Fall of A Keiretsu. », *Business Week*, 15 Mars, p. 87-92.
- CASTELLS, Manuel, 1989, *The Rise of the Dual City*, Oxford, Blackwell Publishers.
- CATELLS, Manuel, 1998, *La société en réseau*, Paris, Fayard.
- CHALMERS, Norma J., 1989, *Industrial Relations in Japan. The Peripheral Workforce*, Londres et New-York, Routledge.
- CHIBA, Hitoshi, IIKUBO, Ryuko, et SAWAJI, Osamu, 1997, « Salaryman Today and Into Tomorrow », *Look Japan*, vol. 43, n° 494, p. 4-9.
- CLAIRMONT, Frederic F., 1998, « Dérive de la maison Japon », *Le Monde Diplomatique*, n° 535, octobre 98.
- COLE, Robert E., 1979, *Work, Mobility, and Participation. A Comparative Study of American and Japanese Industry*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press.
- COMAROFF, Jean et COMAROFF, John, 1991, *Of Revelation and Revolution : Christianity, Colonialism and Consciousness*, Chicago, The University of Chicago Press.
- CUSUMANO, Michael A., 1985, *The Japanese Automobile Industry. Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- DE KONINCK, Rodolphe, BERNIER, B., COMTOIS, C., FOGGIN, P., 1999, « La crise financière en Asie, ses causes, ses leçons et ses conséquences », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 43, Automne 1999. (À paraître)
- DORE, Ronald P., 1973, *British Factory-Japanese Factory. The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley et Los Angeles, University of California Press.
- Economic Survey of Japan, 1999, *1997-1998 Preparing for Creative Development*, Tokyo, Ministry of Finance.

- FRIEDLAND, Roger, et ALFORD, Robert F., 1991, « Bringing Society Back In : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions », dans POWELL, W. W. et DI MAGGIO, P. J. (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, p. 209-205.
- FRUIN, Mark W., 1992, *The Japanese Enterprise System*, Oxford, Clarendon Press.
- FUKAO, Mitsuhiro, 1998, « Questions Asked of Japanese-Style Corporate Governance », *Look Japan*, vol. 43, n° 502, p. 12-14
- GARIGUE, Anne, 1998, *Japonaises, la révolution douce*, Arles, Éditions Philippe Picquier.
- GARON, Sheldon, 1987, *The State and Labor in Modern Japan*, Berkley, University of California Press.
- GORDON, Andrew (éd.), 1993, *Postwar Japan as History*, Berkley, University of California Press.
- GORDON, Andrew, 1985, *The Evolution of Labor Relations In Japan : Heavy Industry, 1853-1955*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- HARNEY, Alexandra, 1999, « Toyota seeks technology alliances », *Financial Times*, n° 33963, p. 18.
- HARVEY, David, 1989 : *The Condition of Postmodernity*, Oxford, Blackwell Publishers.
- HAYANO, Toru, 1999, « Tokyo s'offre un gouverneur très nationaliste », *Asahi Shimbun*, dans *Courrier International*, n° 442 , p. 25 .
- HEIN, Laura, 1993, « Growth Versus Success : Japan's Economic Policy in Historical Perspective », dans Gordon, A. (éd.), *Postwar Japan as History*, Berkley, University of California Press.
- HOSEGAWA, Koji, 1998, « Toyota's approach to The Asian Currency Crisis », *Look Japan*, vol. 43, n° 503, p. 16
- HATAKAWA, Takeshi et MIYAKE, Norikazu, 1998, « Les PME rejettent les diktats des grandes entreprises », *Nihon Kenzai Shimbun*, dans *Courrier International*, n° 415, p. 42.
- IKEDA, Masayoshi et LECLER, Yveline, 1984, « Modernisation industrielle et sous-traitance au Japon », Paris, Centre de recherches sur le Japon contemporain, *Sciences sociales du Japon contemporain*, n° 6.
- ISHIDA, Hiroshi, 1993, *Social Mobility in Contemporary Japan : Educational Credentials, Class and the Labour Market in a Cross-National Perspective*, Stanford, Stanford University Press.

- IWAO, Sumiko, 1994, *The Japanese Women*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- The Japan Institute of Labor, 1999, *1997-1998 Japanese Working Life Profile*, Tokyo, International Department.
- JOHNSON, Chalmers, 1982, *MITI and the Japanese Economic Miracle*, Stanford, Stanford University Press.
- KELLY, William, 1998, « Compromis avec la modernité. Ethnographie et vie quotidienne dans une plaine rizicole du Japon », *Anthropologie et Société*, vol. 22, n° 3, p. 13-22.
- KELLY, William, 1991, « Directions in the Anthropology of Contemporary Japan », *Annu. Rev. Anthropol.*, 20, p. 395-431.
- Keizai Doyukai, 1998, *Economic Stimulus Measures and Corporate Reforms Leading to Structural Reforms*, Avril, No 1998- 1^E, Tokyo.
- KIRIBUCHI, Toshihiro, 1998, « Razing the Corporate Village », *Look Japan*, vol. 43, n° 502, p. 14-16.
- KOIKE, Kazuo, 1988, *Understanding Labor Relations in Modern Japan*, Londres, Macmillan.
- KOIKE, Kazuo, 1983, « Internal Labor Markets : Workers in Large Firms », dans Shirai, T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Madison, University of Wisconsin Press, p3-27.
- KOYAMA, H. 1997, « What Happened To Japanese Business Ethics? », *Look Japan*, vol. 43, n° 497, p. 14-16.
- LECLER, Yveline , 1987, « Les mutations technologiques et les relations P.M.I. / grandes entreprises : L'évolution de la sous-traitance », dans BERQUE, A. (dir.), *Le Japon et son double. Logiques d'un autoportrait*, Paris, Masson, p. 111-125.
- LECLER, Yveline, 1994, « Les relations inter-entreprises et la flexibilité du travail : le cas du Japon », dans NADEL, H. (dir.), *Emploi et relations industrielles au Japon*, Paris, L'Harmattan, p. 157-184.
- LEVINE, Solomon, OKOCHI, Kazuo et KARSH, Bernard (eds.), 1973, *Workers and Employers in Japan : The Japanese Employment Relations System*, Princeton, Princeton University Press.
- LOCKWOOD, William W., 1968, *The Economic Development of Japan*, Princeton, Princeton University Press.
- MARSHALL, Byron K., 1967, *Capitalism and Nationalism in Prewar Japan. The Ideology of the Business Elite, 1868-1941*, Stanford, Stanford University Press.

- MIYASHITA, Hiroshi, 1997, « Retirees To Get Their Just Deserts ? », *Look Japan*, vol. 43, n° 498, p. 13.
- MOORE, Joe, 1983, *Japanese Workers and the Struggle for Power*, Madison, University of Wisconsin Press.
- MORI, Kazuo, 1999, « À la recherche du nouveau modèle japonais d'entreprise », *Nihon Keizai Shimbun* dans *Courrier International*, n° 450, p. 56.
- MORIAKI, Tsuchiya et YOSHINOBU, Konomi, 1997, *Shaping the Future of Japanese Management : New leadership to Overcome the Impending Crisis*, Tokyo, LTCB International Librar Foundation.
- MORIKAWA, Masayuki, 1998, « Boardroom Blitz », *Look Japan*, vol.44, n° 508, p. 22.
- MORIKAWA, Masayuki, 1998, « That M&A Feeling », *Look Japan*, vol. 43, n° 503, p. 18.
- MORIKAWA, Masayuki, 1997, « The Prospects For Jobs », *Look Japan*, vol. 43, n° 498, p 16.
- MOUER, Ross et SUGIMOTO, Yoshio, 1986, *Images of Japanese Society*, Londres et New-York, Kegan Paul International.
- MURAKAMI, Yasusuke, 1985, « Ie Society as a Pattern of Civilization », *Journal of Japanese Studies*, vol. X, n° 2 , p. 279-363.
- NADEL, Henri (dir.), 1994, *Emploi et relations industrielles au Japon*, Paris, L'Harmattan.
- NAKAMAE, Naoko, 1999, « Sanwa Bank open to alliances », *Financial Times*, n° 33949, p. 22.
- NAKANE, Chie, 1974, *La société japonaise*, Paris, Armand Colin.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999, « Au Japon, une reprise qui ne profite qu'aux riches ? », dans *Courrier International*, n° 456, p. 41.
- Nihon Keizai Shimbun, 1998, « Sortie de crise : Toshiba montre la voie », dans *Courrier International*, n° 417, p.38.
- PETRELLA, Ricardo, 1997, *Écueils de la mondialisation*. Montréal, Éditions Fides.
- PETRELLA, Ricardo, 1999, « La dépossession de l'État », *Le Monde Diplomatique*, n°545, p. 3.
- PONS, Philippe, 1999, « Un nouveau capitalisme japonais tente d'émerger », *Le Devoir*, 1^{er} Mars, vol. XC, n°62, B3.

- PRICE, John, 1997, *Japan Works. Power and Paradox in Postwar Industrial Relations.*, Ithaca and London, Cornell University Press .
- RAMONET, Ignacio, 1996, *Nouveaux pouvoirs, nouveaux maîtres du monde*, Montréal, Éditions Fides.
- RAMONET, Ignacio, 1998, « Japon, danger immédiat », *Le Monde Diplomatique*, n° 535, octobre 98.
- RICHARD, Michel, 1990, « Le Japon à l'âge de l'internationalisation », *Anthropologie et sociétés*, vol. 14, n° 3, p. 97-118.
- ROHLEN, Thomas P., 1974, *For Harmony and Strength : Japanese White-Collar Organization in Anthropological Perspective*, Berkeley, University of California Press.
- SAKO, Mari & SATO, Hiroki (éds.), 1997, *Japanese Labour and Management in Transition. Diversity, flexibility and participation.*, London, Routledge.
- SHIMADA, Haruo, 1983, « Japanese Industrial Relations-A New General Model ? A Survey of the English-Language Literature », dans Shirai, T. (ed.), *Contemporary Industrial Relations in Japan*, Madison, University of Wisconsin Press, p3-27.
- SHISHIDO, Zen'ichi, 1997, « Management of the Future », *Look Japan*, vol. 43, n° 496, p. 36-37.
- SMITH, Robert J., 1990, « Le concept de culture dans l'analyse du développement économique du Japon », *Anthropologie et Sociétés*, vol. 14, n° 3, p. 13-20.
- TATEWAKI, Kazuo, 1991, *Banking and Finance In Japan*, London, Routledge.
- TETT, Guilian, 1999, « Sharp rise in unwinding of corporate Japan », *Financial Times*, n° 33949, p. 1.
- TAKANASHI, Akira, et al., 1999, *Japanese Employment Practices*, Tokyo, The Japan Institute of Labor.
- TSURUMI, Patricia E., 1990, *Factory Girls. Women in the Thread Mills of Meiji Japan*, Princeton, Princeton University Press.
- UEDA, Kazuo, 1990, « Keiretsu. Judging the Ties That Bind », *Look Japan*, vol. 36, n° 415, p. 20-21.

Revues et articles édition électronique

Asahi Shimbun, 1999, « NCR Japan poursuivi », 13 août.

DOURILLE-FEER, Evelyne, 1998 a, « Craquements dans le modèle japonais », *Le Monde Diplomatique*, mars 98.

DOURILLE-FEER, Evelyne, 1998 b, « Emploi à vie et cercles de qualité », *Le Monde Diplomatique*, mars 98.

GENDA, Yuji, 1997, «Changes in wage disparity in Japan», *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 1.

GENDA, Yuji, 1999, «The changing employment structure», *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 3.

HANADA, M., 1997, « Le Japon: rattrapé par la crise? », *La Lettre de la régulation*, n° 20.

IMADA, Sachiko, 1995, «Promotion structure of white-collar workers», *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 9.

Japan Institute of Labor, 1999 a, «Electronics giants settle on bonus payments and gap widens between firms», *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 1.

Japan Institute of Labor, 1999 b, « Preliminary results of the survey on wages and working hours - Weekly scheduled hours drop below 40 hours for first time in 1997», *Japan Labor Bulletin*, Vol.38, n° 1.

Japan Institute of Labor, 1999 c, « Rate of promised employment for high-school students at lowest levels in 20 years », *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 3.

Japan Institute of Labor, 1999 d, « Labor and management move into '99 Spring Wage Offensive », *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 4.

Japan Institute of Labor, 1999 e, « Preliminary report on job applicant survey : twelve percent of employed want to change jobs », *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 4.

Japan Institute of Labor, 1999 f, « Large drop in the employment rate of university graduates», *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 7.

Japan Institute of Labor, 1998 a, « Recession accompanied by drop in the demand for new college graduates, vol. 37, n°9.

Japan Institute of Labor, 1998 b, «The 1998 White Paper on labour : a summary of the analysis», *Japan Labor Bulletin*, vol. 37, n° 9.

- Japan Institute of Labor, 1997 a, «Accelerating introduction of early-retirement program», *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 6.
- Japan Institute of Labor, 1997 b, «Trends in internship programs», *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 11.
- Japan Institute of Labor, 1996 a, «Majority of companies plan review of personnel evaluation systems», *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 6.
- Japan Institute of Labor, 1996 b, « Diversifying Recruitment at Companies », *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 12.
- Japan Institute of Labor, 1995, « Trends in Diversifying Recruitment », *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 10.
- MORISHIMA, Motohiro, 1997, «Changes in Japanese human resource management : a demand-side story», *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 11.
- MORISHIMA, Motohiro, 1999, « Procedural fairness in evaluation systems for Japanese white-collar employees », *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n° 1.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 a, « MITI Plans Bills To Eliminate Excess Facilities, Promote Restructuring », 25 Avril.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 b, « Nissan Suppliers To Reorient Operations », 18 Mai.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 c, « Govt. To Ease Anti-Monopoly Rule, Promote Debt-Equity Swaps », 4 Juin.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 d, « Mitsubishi targets investment banking », 5 Juin.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 e, « Hitachi program to separate cream of management pool », Juin 21.
- Nihon Keizai Shimbun, 1999 f, « Emphasis on general shareholders demands fuller disclosure », Juillet 5 .
- NITTA, Michio, 1995, « The employment practices and employment of young workers in Japan : past experience and present situation », *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 10.
- OHTAKE, Fumio, 1999, « Aging society and inequality », *Japan Labor Bulletin*, vol. 38, n°7.
- SATO, Hiroki, 1996, « Keeping employees employed : *shukko* and *tenseki* job transfers », *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 12.
- SAUTTER, Christian, 1997, « Mue douloureuse de la société japonaise », *Le Monde Diplomatique*, juin 97.
- SCHAEDE, Ulrike, 1996, *The 1995 Financial Crisis in Japan*, Graduate school of international relations and pacific studies, San Diego, University of California.

SEIKE, Atsushi, 1994, « Recent employment situation and long-term structural change », *Japan Labor Bulletin*, vol. 33, n° 1.

TAKANASHI, Akira, 1995, « Employment practices and unemployment in contemporary Japan », *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 4.

YOSHIMOTO, Keichi, 1997, «The early Career development of high-school graduates», *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 7.