

Une Représentation du Travail et du Travailleur au Japon

— Quelques aspects des relations sociales et économiques japonaises —

Fusao Shimoyama

1. Doctrines traitant “des relations professionnelles uniques au Japon”
 1. 1. Quel “bon” succès de l’entreprise japonaise ?
 1. 2. Trois types de doctrines sur les “relations professionnelles uniques au Japon”
 - a) La doctrine de la culture traditionnelle
 - b) La doctrine de la convergence
 - c) La doctrine de la formation socio-historique
2. Radiographie de l’économie du travail : salaire et emploi au Japon
 2. 1. Le salaire
 2. 1. 1. Niveau moyen du salaire
 2. 1. 2. Stratification du marché du travail
 2. 1. 3. Politique salariale d’Etat
 - a) Le cadre législatif de l’action syndicale
 - b) Le salaire minimum légal
 2. 1. 4. Le salaire dans la grande entreprise
 - a) La gestion de la masse salariale
 - b) La gestion des salaires individuels — le système NENKO —
 - c) Spécificité et universalité du système salarial NENKO
 - (1) Relations entre ancienneté et salaire
 - (2) Discrimination ou différenciation
 - (3) Concurrence sévère dans le système salarial NENKO
 2. 2. L’emploi
 2. 2. 1. Le système TEINEN — La retraite —
 2. 2. 2. L’ajustement de l’emploi
 - a) Mise à pied temporaire
 - b) Départs volontaires
 - c) Licenciement “sec”
3. L’évolution des relations professionnelles dans le Japon capitaliste de l’après-guerre
 3. 1. Vue générale — Présentation des époques —
 3. 2. La formation des relations professionnelles “uniques au Japon”
 3. 3. Le changement du SHUNTO

1. DOCTRINES TRAITANT DES RELATIONS PROFESSIONNELLES "UNIQUES AU JAPON"

1.1. *Quel "bon succès" de l'entreprise japonaise ?*

Depuis le début des années 70, on ne cesse de constater l'admiration inconditionnelle portée à l'économie japonaise jadis qualifiée d'économie "handicapée", "attardée" etc. . .

Deux rapports de l'OCDE ("Man Power Policy in Japan", 1973 et "The Development of Industrial Relations", 1977) mettaient l'accent sur les raisons, un peu stéréotypées de cette admiration : Le succès de l'économie japonaise — à savoir un taux de croissance élevé et une capacité de résistance considérable face à la crise amorcée en 1974 — serait le produit d'une "trinité" définissant les relations professionnelles "uniques" de l'entreprise japonaise; la "trinité", c'est bien entendu : l'emploi à vie, le salaire à l'ancienneté et le syndicat d'entreprise.

Cependant, les fondements de cette admiration méritent quelques critiques.

En premier lieu, il faut souligner les dommages causés, non seulement aux travailleurs mais à la population tout entière, par une croissance *trop* rapide de l'économie capitaliste japonaise, fondée initialement sur le développement d'une industrie lourde et chimique. Celle-ci provoqua la pollution de l'air et de l'eau, des accidents du travail, des maladies professionnelles et enfin un gonflement de la circulation routière dû à la sur-concentration de la population aux alentours des grandes villes.

Aujourd'hui, l'entreprise japonaise semble considérée comme un "Dieu" mais à l'issue de cette période de croissance économique rapide, elle était condamnée, accusée, tel un criminel face aux juges, tant par les journalistes que par l'administration, notamment "La Commission de régulation de la concurrence" chargée de régler les affaires monopolistiques. Comme les temps changent !

Maintenant tout cela est oublié !

En outre, à trop parler de l'"emploi à vie", on oublie la progression d'un chômage, plus ou moins manifeste, conséquente à la crise du pétrole. Cette négligence s'explique peut être par une certaine stabilité des relations professionnelles ou plutôt par le statisme du mouvement syndical : citons pour preuve une série de quotients.

$$\frac{\text{Nombre de grèves contre le licenciement}}{\text{Nombre total de grèves}}$$

pour les années caractérisées par un nombre élevé de licenciements :

1949 : 25%
1965 : 6%
1977 : 2%

Ajoutons par ailleurs que le nombre total de grèves a lui aussi diminué. Autrement dit, malgré un chômage massif, il y a aujourd'hui moins de grèves — notamment moins de grèves contre le licenciement.

Ainsi, un savant a-t-il pu dire solennellement que dans l'entreprise japonaise, la communauté des agents était parvenue à dominer l'entreprise et à établir un principe de non-licenciement.

Mais la réalité est toute autre. Par exemple, certains groupes de travailleurs licenciés — dont ceux de OKI-DENKI, célèbre entreprise d'appareils électriques, et ceux de Ikegai-Tekko, entreprise de machine-outil — continuent de lutter, obstinément, pour tenter d'annuler leur licenciement, sans aucune aide de la part du syndicat d'entreprise auquel ils adhéraient auparavant, ou plutôt malgré l'adversité de ce syndicat.

D'autre part, il faut souligner l'augmentation du nombre de suicides — notamment de suicides de familles entières — parfois occasionnés par l'impossibilité de rembourser une dette engagée pour faire face à l'absence de revenu. Parlant du suicide des hommes d'âge moyen — dont on peut considérer par conséquent qu'ils occupent les positions sociales les plus stables dans le cadre d'une "carrière à vie" — un rapport du Gouvernement japonais ("Le livre blanc sur la vie de la nation" — Kokumin Seikatsu Hakusho — publié en 1981) constate que cette classe d'âge n'est pas épargnée par les difficultés économiques. Citons à ce propos des chiffres éloquentes : le nombre de crédits au logement engagés auprès de sociétés d'assurance-dommage et interrompus est passé de 790 en 1975 à 5000 en 1978.

En second lieu, viennent des critiques concernant l'assistance financière et administrative de l'entreprise japonaise assurée par l'Etat, sans laquelle — en d'autres termes : seulement grâce aux relations professionnelles uniques il n'y aurait pas de "bon" succès de l'entreprise japonaise.

Dans les années soixante, l'Etat Japonais tout entier apparaissait comme une gigantesque société d'actions et on a pu dire du Ministère de l'Industrie et du Commerce qu'il était la "mère" des industries japonaises. Pour le moins, il faut noter l'émission considérable d'emprunts d'Etat déficitaires au cours de la première crise pétrolière, destinée à fournir à l'entreprise japonaise un vaste marché — notamment de travaux publics —. La bonne performance, souvent évoquée, de l'économie japonaise s'associe donc à une situation proche de la banqueroute d'Etat.

Récemment, NIKKEIREN — Confédération Nationale du Patronat Japonais — a commencé à attaquer la politique keynésienne, surtout au sujet des dépenses de sécurité sociale. Mais l'entreprise japonaise devait en période de crise, son "bon" succès à la politique keynésienne de dépense.

En dernier lieu, vient la critique des doctrines, contestables ou douteuses, qui tentent d'expliquer les relations professionnelles japonaises avec admiration.

1.2. *Trois types de doctrines sur les relations professionnelles "uniques au Japon"*

Trois types de doctrines peuvent être définis : la doctrine de la culture tradi-

tionnelle, la doctrine de la convergence, la doctrine de la formation socio-historique.

c. *La doctrine de la culture traditionnelle*

Elle semble très banale et donc influente en Occident comme au Japon. M. le Pr. R. IWATA, représentant de cette doctrine justifie son optique par une approche psychologique renvoyant "au fond du coeur" de la nation japonaise, à l'époque médiévale et même antique. Or, pour éviter dans la mesure du possible que lui soit opposée, sous forme de critique, l'image de la mystérieuse boîte noire emplie d'un parfum oriental qui lui servirait de conception scientifique, M. IWATA affirme que les relations sociales de l'ancienne communauté villageoise ont été greffées sur l'entreprise industrielle moderne.

Mais pourquoi les relations sociales ne se sont-elles pas transformées du village vers l'usine comme on l'a observé dans les pays occidentaux ? Cette doctrine répondrait qu'il existe actuellement dans l'entreprise japonaise un fort "groupisme" (1) au-delà de l'affrontement entre les travailleurs et le patronat : C'est une tautologie !

De plus il faut indiquer que la doctrine de M. IWATA, ne permet pas d'expliquer les changements profonds intervenus à l'intérieur même des relations professionnelles. En s'appuyant sur "quelque chose" d'invariable, sa doctrine est a-historique.

Enfin, je voudrais préciser à quel point cette doctrine est illogique. D'un côté, elle évoque les relations sociales de la communauté villageoise, toujours vivantes dans l'entreprise japonaise; d'un autre, elle explique le dynamisme de l'entreprise japonaise par des relations sociales entre maître et sujet fondées sur la concurrence entre les vassaux pour se faire valoir auprès du maître comme le plus méritant.

A propos de la concurrence entre les travailleurs japonais, je rejoins M. Iwata, en émettant pourtant une réserve importante : elle résulte logiquement de l'indispensable loi d'un marché du travail libre et non du féodalisme.

Je voudrais ici souligner que cette doctrine contient une contradiction entre le "groupisme", sans concurrence, et une concurrence sans pitié.

Peut-on trouver une logique expliquant le mérite des vassaux à l'égard du seigneur dans les relations sociales de la communauté villageoise ?

b. *La doctrine de la convergence*

Dans cette doctrine, dont un représentant est M. le Pr. T. KOIKE, tout pourrait être expliqué par la récente évolution du processus de production industrielle qui provoque nécessairement l'internalisation du travail. M. KOIKE constate tout d'abord que la physionomie des relations industrielles et la structure du salaire et de l'emploi convergent, dans les pays avancés, dans une tendance à l'internalisation. Il insiste ensuite sur le fait que c'est à l'intérieur de cette tendance que l'entreprise japonaise montre le plus sa spécificité, sa particularité. Il veut dire que la tendance à l'internalisation est propre aux pays

(1) qui désigne la tendance communautaire des japonais notamment dans l'espace de travail (entreprise), opposée à l'individualisme occidental.

avancés et que cette tendance existe clairement au Japon depuis longtemps; par conséquent le Japon serait, selon M. KOIKE, le pays le plus avancé : sa spécificité tiendrait dans sa position la plus avancée au niveau international.

Cette doctrine explique que le "salaire à l'ancienneté" et "l'emploi à vie", dont l'origine remonte au début du siècle, est un produit typique de l'internalisation du marché du travail; et que le "syndicat d'entreprise" est également le produit de cette situation qui oblige à de nombreuses négociations au niveau de l'entreprise, de l'établissement et de l'atelier.

Certes, en ce qui concerne l'économie du travail et les relations professionnelles, on aperçoit bien des choses dans les pays développés. On devrait essayer d'analyser les problèmes du travail en revenant aux facteurs technologiques et économiques universels du capitalisme moderne.

Mais, il est sûr qu'il existe une différence majeure entre, par exemple, le système NENKO au Japon et le système *seignorie* aux Etats-Unis de même qu'entre le syndicat d'entreprise — sans syndicat industriel — et le Comité des délégués d'atelier avec syndicat de métier ou d'industrie.

On doit donc découvrir les spécificités propres à chaque pays en même temps que l'universalité propre à l'espace de travail dans l'industrie capitaliste moderne.

Pour découvrir ces spécificités, il me semble qu'il faut observer le comportement, la politique, les idées... qu'ont les acteurs de chaque partie dans la société à telle ou telle époque. Cette perspective d'analyse peut permettre de découvrir des spécificités non seulement entre les pays mais aussi entre les époques pour un même pays. Ici, la doctrine de la formation socio-historique dont un représentant est M. le Pr. M. TSUDA, présente un avantage, bien qu'elle ait beaucoup d'inconvénients.

c. *La doctrine de la formation socio-historique*

M. Tsuda présente la "communauté de vie" comme la clef de la conception des relations professionnelles japonaises : Pour lui, cette conception est fondée sur la stabilité de l'"emploi à vie" et néglige la concurrence pour le mérite dans le système salarial NENKO.

Il néglige la concurrence pour les salaires, c'est-à-dire la question d'argent autant qu'il est possible; par conséquent, il a même pu dire que l'entreprise japonaise était un espace où le travailleur vivait sans le besoin d'un ordre monétaire, en coopérant dans le travail "avec ses copains".

Cette image de l'entreprise japonaise est très exagérée : quiconque peut y apercevoir clairement la fidélité des travailleurs, leur motivation professionnelle et les relations pacifiques entre le syndicat et le patronat.

Le décalage entre cette image et la réalité est devenue insupportable en période de crise, caractérisée par un nombre important de licenciements.

Au début de la crise, M. Tsuda avait averti, de façon sévère, les entrepreneurs japonais : la dissolution de l'emploi à vie signifiait celle de l'entreprise japonaise. Mais, après la vague de licenciements — qui a touché notamment des travailleurs ayant une certaine ancienneté — il a abandonné la notion

d' "emploi à vie" comme "clef" de l'entreprise japonaise.

Malgré cette conversion, il continue de s'appuyer essentiellement sur la conception de "communauté de vie" en changeant le contenu clef de ce qui caractérisait l'entreprise japonaise; il a, par conséquent mis l'accent sur le système de qualification, le système de propositions faites par la base aux supérieurs hiérarchiques etc. . .

La communauté de vie dans l'entreprise japonaise persiste donc malgré les licenciements capitalistes !

Où se trouve l'intérêt de cette doctrine ? Quelle différence oppose la "communauté villageoise" dans la doctrine de la culture traditionnelle à celle de M. TSUDA ?

Voici quelques éléments de réponse : La "communauté de vie" résulte des efforts des différentes parties de la société japonaise sans lesquels elle n'existerait pas. Ainsi, l'entrepreneur japonais s'est-il efforcé, vers les années 50, de mettre le syndicat d'entreprise sous l'influence de la gestion d'entreprise. Ces efforts ont nécessité une formidable énergie. Selon l'avis de M. TSUDA, les relations professionnelles "uniques japonaises" se sont donc formées socio-historiquement vers 1950. Il ajoute que l'entreprise japonaise qui est un produit social s'effondrerait avec un changement des conditions sociales.

Il est intéressant de noter que l'on retrouve cette idée parmi les dirigeants du milieu des affaires dont M. OTSUKI, le président de NIKKEIREN CNPJ qui dit : On pense que le travailleur japonais travaille très bien, en assurant une productivité élevée, mais je ne suis pas nécessairement d'accord car je crois que cela dépend des conditions de l'environnement social.

Je pense que l'intérêt de la doctrine de M. TSUDA réside dans l'importance donnée aux changements socio-historiques que Melle K. SUGITA ignore dans ses papiers, pourtant provisoires, "le Groupe de travail dans l'entreprise japonaise" lorsqu'elle dit : On ne peut pas prendre au sérieux l'analyse de M. TSUDA (p. 6).

Il me semble qu'il faut préciser quelques époques au cours desquelles les relations professionnelles japonaises se sont profondément transformées : les années 1910-1920, signalées par Melle SUGITA (p. 29) et les années 50, soulignées par M. TSUDA qui sont également très importantes.

Mais une nouvelle fois, je veux souligner que dans mon analyse, c'est au milieu des années 60 que se sont formées les relations professionnelles japonaises actuelles, même si elles sont jugées "uniques" depuis longtemps.

Au sujet des années 60, M. TSUDA dit : La gestion de la main-d'œuvre reculait "en coulisse", en assurant seulement l'approvisionnement et le maintien de la force de travail — surtout celle des jeunes grâce à leurs salaires moins chers et à leur adaptabilité aux nouvelles technologies. En ce temps-là, on a pu dire que la gestion du personnel ressemblait à la "puériculture"; c'est à dire qu'elle cherchait à maintenir les jeunes gens dans l'entreprise et à les empêcher de partir —, et l'acteur principal était l'innovation technique, le rassemblement de fonds et la production elle-même. Ce qui signifierait qu'il n'y avait aucun

problème concernant les relations professionnelles. Mais ce n'est pas vrai ! Si j'ose dire, c'est à cette époque qu'apparaît le quatrième "pilier" — appelé ainsi par le rapport de l'OCDE, 1977 — à savoir : le fonctionnement harmonieux et efficace des relations professionnelles japonaises, qui renvoie cependant au caractère unique de la culture japonaise évoqué dans ce rapport comme d'habitude.

2. RADIOGRAPHIE DE L'ECONOMIE DU TRAVAIL — SALAIRE ET EMPLOI AU JAPON

Avant d'aborder dans le détail l'évolution des relations professionnelles du Japon de l'après-guerre, il faut donner un aperçu général du salaire et de l'emploi au Japon.

2.1 *Le salaire*

Je parlerai, tout d'abord du salaire au Japon, très rapidement, en excluant la question du système de salaire au niveau de l'entreprise qui sera analysé en détail, comme un élément concernant les relations professionnelles de façon étroite.

2.1.1. *Niveau moyen du salaire*

Depuis longtemps — avant guerre — on dit que le niveau du salaire japonais est le plus bas dans l'ensemble des pays capitalistes avancés. Cependant, on lit aussi parfois l'affirmation contraire : "le niveau salarial de notre pays fait partie du groupe de tête dans le monde" (CNPJ Rapport du comité de recherche sur le problème du travail-1982). Mais le tableau cité dans ce même rapport du CNPJ indique plutôt que le Japon se situe au niveau le plus bas pour l'année 1980 ou qu'il se trouve en tête uniquement par rapport aux pays en voie de développement.

Tableau 1 Comparaison internationale du salaire horaire des ouvriers industriels par rapport au Japon (faite par une représentation de CNPJ)

	1975	1976	1977	1978	1979	1980
JAPON	100	100	100	100	100	100
ETATS-UNIS	165	166	150	120	131	138
ROYAUME-UNI	93	79	69	64	88	105
FRANCE	96	92	84	76	90	102
R. F. A.	135	130	127	114	132	138
ITALIE	94	81	80	74	91	—
COREE DU SUD	12	15	16	16	21	—
SINGAPOUR	21	20	17	15	17	—

Certes, avec la hausse du Yen, le niveau salarial japonais pourrait dépasser celui de quelque pays européens avancés : c'est un phénomène récent, jamais observé auparavant.

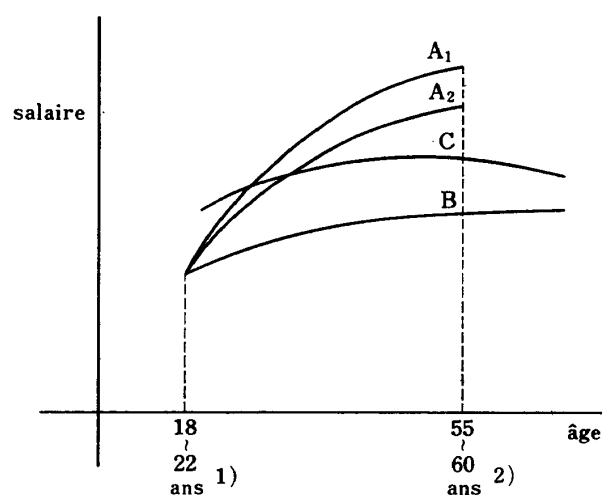
De plus, si l'on considère le salaire mensuel — ainsi que le salaire limité

aux grandes entreprises — on constate que le niveau du Japon s'améliore considérablement en raison de la grosse quantité d'heures de travail (grâce aux écarts de salaire selon la taille de l'entreprise).

Mais malgré tout, on doit — et on peut — dire la vérité au vieux sujet du salaire japonais, au niveau le plus bas, tout en tenant compte du salaire réel, du salaire indirect — ou social — et du salaire relatif au profit et/ou au chiffre d'affaires.

2.1.2. Stratification du marché du travail

Il devrait s'agir ici de la stratification du marché du travail différenciée par l'envergure de l'entreprise et par les diverses formes du contrat d'emploi. La figure I représente sa physionomie.



- 1) l'âge de sortie du système scolaire
- 2) l'âge auquel les travailleurs des grandes entreprises sont licenciés automatiquement.

Figure 1 Stratification du marché de travail au Japon

Les courbes A représentent le salaire des travailleurs réguliers de la grande entreprise privée-A 1; ou du secteur public-A 2 (fonctionnaires d'administration et travailleurs en régie).

La courbe B représente le salaire des travailleurs irréguliers de la grande entreprise et des travailleurs de PME. La plupart des travailleurs -A- sont syndiqués dans l'unité de l'entreprise concernée alors que les travailleurs -B- sont peu syndiqués.

La courbe C indique le salaire du chauffeur de taxi, du camionneur, de l'infirmière, de l'artisan du bâtiment, du musicien... qui ont une espèce d'habileté professionnelle. On trouve parmi eux quelques syndicats, proches du syndicat de métier ou d'industrie.

2.1.3. La politique salariale d'Etat

Deux points sont essentiels : l'absence du droit de grève des travailleurs A 2 et la faible efficacité du système législatif du salaire minimum.

Il est sûr que l'interdiction totale de l'action syndicale des travailleurs du secteur public représente un énorme inconvénient pour le syndicat japonais qui doit négocier le prix de la force de travail.

Les syndiqués privés du droit de grève représentent un tiers du total des syndiqués. Si l'on considère seulement les syndiqués à SOHYO — Conseil général des Syndicats Japonais, la plus grande des quatre confédérations syndicales au Japon —, deux tiers n'ont pas le droit de grève.

Pour compenser l'interdiction de l'action syndicale, fonctionne un système grâce auquel le salaire des travailleurs du secteur public est révisé annuellement en se référant au niveau de salaire du secteur privé (égal à la moyenne des salaires des courbes A 1, B, C de la figure 1). Toutefois, de nombreux syndicats du secteur public ont exercé une action syndicale, avec une mobilisation des syndiqués presque toujours supérieure à celle du secteur privé à partir du milieu des années 60 (Voir 3-2, p. 40). En conséquence, des centaines de milliers de syndiqués du service public, nationale ou local, ont été sanctionnés (et plus de cent ont été licenciés) depuis 1948 quand la force américaine leur interdit l'action syndicale et que chaque membre du KOKURO — syndicat de la Société Nationale des chemins de fer japonais fut sanctionné, en moyenne, 4 fois.

Si l'on peut négliger la nouvelle tendance politique pendant la crise, qui est telle que R. Reagan interdit vigoureusement la grève au secteur public, le Japon doit être désigné comme un pays en retard en matière de droit syndical.

Pour ce qui concerne le système législatif du salaire minimum, le Japon est un pays en retard. En 1968, 80ème pays, il a à peine pu ratifier le 26ème traité du BIT de 1928 qui stipule les conditions nécessaires au sujet du système du salaire minimum. Dans le système actuel, le salaire minimum légal est décidé pour chaque département. Pour presque la moitié des travailleurs du secteur privé, on applique le salaire minimum universel au niveau du département. En 1982, la somme moyenne garantie pour tous les départements s'élève à 78900 yens par mois (ce qui équivaut à 2630F environ), qui ne représente que 40% du salaire japonais moyen.

Pour l'autre moitié, on applique le salaire minimum par branche fixé également au niveau du département, dont le montant dépasse de 10%, en gros, celui du salaire minimum universel. En effet, c'est trop insuffisant pour protéger les smicards qui se trouvent sur la courbe B de la figure ci-dessus. Il en résulte que l'entrepreneur peut fixer, un peu arbitrairement le salaire en se référant aux bas prix du marché extérieur du travail.

Cependant, il faut ajouter que le salaire minimum légal des années de crise s'est imposé progressivement sur le marché extérieur du travail où la position des vendeurs de la force de travail s'aggrave petit à petit. Par exemple, lorsqu'elle fixe le salaire des travailleurs irréguliers ou temporaires, la gestion du personnel de l'industrie de l'équipement électrique ne peut ignorer le salaire minimum légal par branche qui dépasse parfois le salaire minimum négocié avec le syndicat d'entreprise concerné. Cela signifierait que le salaire minimum

légal, autrefois l'objet d'une controverse idéologique se transforme en l'objet d'un désaccord réel.

2. 1. 4. *Le salaire dans la grande entreprise*

Dans les paragraphes qui vont suivre je traiterai des problèmes concernant la population représentée dans la courbe A de la figure 1.

Nous pouvons dire en général que la gestion des salaires de l'entreprise vise à maintenir les coûts salariaux aussi bas que possible tout en assurant le recrutement de la main-d'œuvre nécessaire — sur le marché compétitif du travail —, le maintien de l'ardeur du travailleur ainsi que la stabilité et la paix dans les relations professionnelles.

On peut discerner deux aspects de cette gestion : la question de la masse salariale et celle des salaires individuels.

a. *La gestion de la masse des salaires*

Chronologiquement, l'entreprise évalue en premier lieu le niveau de la masse salariale globale acceptable, non seulement du point de vue de sa comptabilité mais aussi en respect des négociations collectives de "base-up" qui décident de l'augmentation annuelle du niveau de salaire moyen (non du taux de salaire) de l'entreprise (non de l'industrie) en se référant à celui d'entreprises de l'industrie concernée et/ou différente. Actuellement — et surtout en période de crise — la sidérurgie fonctionne comme repère.

Autrement dit, les négociations collectives ne concernent que l'augmentation de la masse salariale de l'entreprise qui sera répartie entre les travailleurs. En fin de compte, au Japon, les taux de salaire ne sont pas négociés au niveau de l'industrie puisque le syndicat japonais s'organise uniquement au niveau de l'entreprise tout en limitant les négociations à l'augmentation globale. A la suite de ces négociations, sont entamées de nouvelles négociations dans la plupart des cas sans la préparation de l'action syndicale pour la répartition entre les employés de la masse globale des salaires, déjà fixée : c'est une guerre très dure entre copains.

Pour l'entrepreneur, la démarche qui permet en définitive d'assurer le paiement régulier des salaires tout en maintenant un certain niveau de profit, consiste à accroître ses performances ou la solvabilité de son entreprise.

Afin de comparer les entreprises de taille égale d'une même industrie sur la base de ce critère, on utilise des rapports tels que :

$$\frac{\text{dépenses salariales}}{\text{chiffre d'affaires}} \text{ ou } \frac{\text{dépenses salariales}}{\text{valeur ajoutée}}$$

On constate que, malgré l'augmentation considérable des salaires au cours de la période de croissance japonaise, ces rapports n'ont guère varié. Ce qui signifie que la masse salariale a été bien contrôlée par l'entrepreneur, sous la condition d'une augmentation remarquable de la productivité et même sous la condition d'une stagnation, ces rapports continuent de ne guère varier. Cela apparaît nettement dans l'industrie sidérurgique, industrie clef dans l'offensive syndicale de printemps — SHUNTO — au moment de la formation annuelle

des salaires au Japon (voir tableau 2). Ce qui signifierait que l'offensive syndicale pour le "base-up" a été finalement bien gérée par l'entrepreneur.

Alors, il faut considérer l'attitude extrêmement souple du syndicat comme l'une des caractéristiques principales relatives à la gestion de la masse salariale dans l'entreprise japonaise.

Bien qu'il négocie le "base-up" au printemps ainsi qu'un "bonus" d'été et hiver, qui représente près de 30% du salaire annuel excepté pour les heures supplémentaires avec une certaine stabilité, l'entrepreneur a le champ libre.

En ce qui concerne le "bonus", notons les faits suivants : son caractère est devenu plus fixe qu'additionnel comme le montre l'enquête de l'Office du personnel national : JINJI-IN.

1966 : 4, 41 fois le salaire mensuel	
1967 : 4, 44	1976 : 4, 99
1968 : 4, 58	1977 : 4, 90
1970 : 4, 87	1978 : 4, 90
1971 : 4, 82	1979 : 4, 96
1972 : 4, 86	1980 : 4, 98
1973 : 5, 28	1981 : 4, 95
1974 : 5, 28	1982 : 4, 90
1975 : 4, 95	

Le bonus est déterminé en fonction du salaire de base lui-même et dans la plupart des cas, l'objet de la négociation est le nombre de fois le salaire mensuel plutôt qu'une somme monétaire.

Avec la souplesse des syndicats, SHUNTO s'est transformé dès le milieu des années 60 mais cela n'a été révélé qu'avec la crise économique. Aussi, depuis le printemps 1975, SHUNTO est devenue la "politique des revenus" à la japonaise; l'offensive syndicale est devenue l'objet de l'admiration de l'entrepreneur.

Les dépenses salariales peuvent fluctuer dans une certaine mesure en fonction de situation financière de l'entreprise, d'abord à travers l'élévation annuelle de la base salariale et ensuite avec la détermination annuelle ou semestrielle du "bonus" qui est alloué aux travailleurs en été et en décembre en fonction de leur ancienneté, de leur qualification dans l'entreprise et de l'évaluation de leur mérite effectuée par les supérieurs hiérarchiques. Bien entendu, des mesures telles que la diminution du "base-up" du salaire mensuel ou la restriction du bonus affectent grandement le niveau de vie des travailleurs, d'où le danger évident de disputes opposant le patronat et les employés. En ce cas, le patronat doit contrôler le syndicat d'entreprise et il le fait actuellement assez bien.

b. *Gestion des salaires individuels—le système salarial NENKO*

Les salaires de départ des travailleurs réguliers en entreprise sont uniformes pour un même niveau d'éducation tandis que ceux des travailleurs embauchés à mi-carrière dépendent de l'évaluation de leurs qualifications, de leur âge, de

Tableau 2 Stabilité de dépense salariale sur chiffre d'affaires (%)

	1962	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73
industrie sidérurgique	10.4	10.6	10.0	10.5	10.1	9.8	10.2	10.0	9.4	10.9	11.2	10.1
industrie ensemble	11.3	11.6	11.5	11.9	11.6	11.2	11.3	11.4	11.5	12.4	12.8	12.6
	1974	75	76	77	78	79	80	81	82	83		
industrie sidérurgique	9.6	11.2	10.8	11.0	10.6	9.5	9.0	9.7	9.3	10.9		
industrie ensemble	12.5	13.5	12.9	12.9	13.0	12.2	11.1	11.4	11.6	11.8		

leur éducation, de leur sexe, du nombre d'années d'expérience etc. . .

Grossièrement, nous pouvons affirmer que le salaire de chaque travailleur augmente, à partir du salaire de départ, en avril de chaque année, d'un pourcentage et/ou d'une somme fixés uniformément et/ou évalués différentiellement en fonction des classes et/ou des performances des travailleurs.

Cet accroissement se réalise d'une part par le "base-up" négocié avec les syndicats, qui détermine une hausse du prix de la force de travail sous certaines conditions (âge, ancienneté, qualification, etc. . .), d'autre part par le système NENKO — toutefois rarement suspendu en cas de condition financière très défavorable — qui assure l'augmentation périodique du salaires de base du travailleur en fonction de son ancienneté. On nomme cette augmentation périodique du salaire TEIKI SHOKYU (TEI-SHO abrégé) en la distinguant du "base-up" dont l'abréviation est "BE-A".

Ces relations peuvent être figurées ainsi :

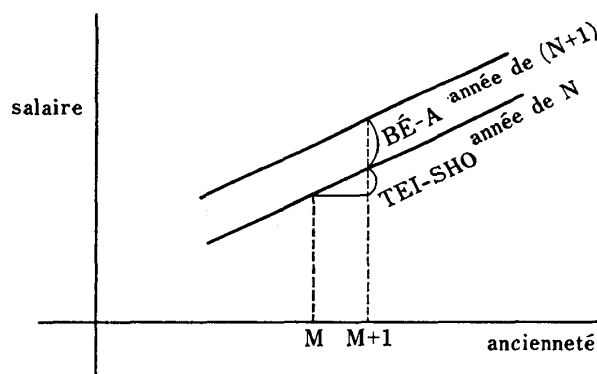


Figure 2 Schéma de TEI-SHO et BE-A

Par conséquent, le salaire de base d'un travailleur se fait, à partir d'un salaire de départ dans l'entreprise, par une accumulation de TEI-SHO et de BE-A, révisés chaque année.

Or, l'augmentation de salaire accordée à chaque individu n'est décidée qu'à l'issue de négociations de salaire au sein de l'entreprise, dans lesquelles l'entrepreneur s'efforce de conserver une grande liberté quant à l'évaluation individuelle des travailleurs.

Autant TEI-SHO que BE-A sont évalués dans une large mesure en fonction de la contribution et de la fidélité à l'entreprise, sévèrement évaluées par le contremaître. Mais, notamment pour "BE-A", le syndicat d'entreprise s'est opposé à ces critères et a demandé que le salaire ne soit fixé qu'en fonction de l'âge et de l'ancienneté (ce qui s'effectuait réellement des années d'avant 1950), et que l'augmentation uniforme soit prépondérante dans l'augmentation des salaires (cette politique dominait pendant les années 1955-1965 que je désigne comme le premier stade de l'offensive syndicale de printemps-SHUNTO).

Toutefois, ces années sont marquées par la difficulté à mettre sur pied les réglementations adéquates en fonction de la diversité des travailleurs, toujours exposés à la notation des contremaîtres.

c. *Spécificité et universalité des attributs du système salarial NENKO*

Trois aspects peuvent être distingués :

1) *Signification des relations entre salaire et ancienneté*

En premier lieu, on observe une tendance à l'augmentation plus ou moins régulière du salaire, liée plus ou moins au nombre d'années de service dans la même entreprise. Pour les travailleurs réguliers embauchés immédiatement à la sortie du système scolaire, cette corrélation équivaut à celle liant l'âge au salaire. Par ailleurs, un travailleur dont l'expérience a été acquise dans d'autres entreprises ou en tant que travailleur irrégulier dans la même entreprise, gagne d'ordinaire moins qu'un travailleur du même âge dont l'ancienneté est plus longue. Une telle discrimination, pareille à celle qui touche ouvrier et employé, était l'objet de la politique salariale égalitaire du syndicat japonais d'après-guerre. Cette politique a eu un certain succès.

Or, la tendance du salaire japonais mentionnée ci-dessus, aide les travailleurs à s'adapter à leurs besoins et surtout à leur cycle de vie familiale. Ainsi, la systématisation de l'augmentation périodique des salaires encourage l'attachement à l'entreprise et la loyauté du travailleur tout en décourageant sa mobilité vers d'autres entreprises. Il semble que dans ce système salarial NENKO, le salaire ne soit pas le prix du travail mais l'allocation de "frais de vie" pour la loyauté envers l'entrepreneur. Si cela était vrai, le système salarial NENKO serait vraiment une chose propre au Japon. Mais, sous ce déguisement pré-moderne ou féodal, on trouve des relations propres au capitalisme et à la loi du marché qui établit toujours une correspondance entre l'argent (le salaire) et la marchandise (le travail). Ce qui signifie, en tendance, que plus un travailleur a d'ancienneté, plus il accumule en lui d'habileté et de qualification. Autrement dit, l'ancienneté (que signifie NEN) doit accompagner le mérite (KO) fondé sur l'habileté et la qualification. Ici, on peut constater le "mérite (KO) de l'ancienneté (NEN)". Qu'est-ce d'autre que l'internalisation du marché du travail ? puisque le métier d'ouvrier qualifié s'est transformé en une série de postes d'ouvrier semi qualifiés (en anglais "from the trade to the job).

Avec le changement technologique, qui est un processus nécessaire à l'accumulation de production dans l'industrie moderne, le métier qualifié s'est transformé en une série de postes (Job Cluster) que gère et contrôle la politique

de gestion de chaque entreprise du point de vue de l'efficacité.

Dans chaque série de postes, l'ouvrier passe d'un échelon à l'échelon supérieur grâce à une expérience "sur le tas" et construit ainsi sa carrière.

Au Japon, un tel changement, phénomène universel marquant l'évolution de l'industrie moderne, s'est opéré au cours des années 20 et 60, durant lesquelles l'innovation technique progressait dans l'industrie. Ces années-là sont également marquées par la formation et la re-formation du système salarial NENKO.

Cette affirmation renvoie à la doctrine de la convergence, exposée plus avant, qui dit : la courbe des salaires japonais, en tant que résultat, est généralement identique à celles des pays occidentaux malgré la façon différente de fixer le salaire. Cette doctrine tend à dire : la différence ne réside que dans la manière de fixer le salaire en tenant compte de l'ancienneté qui mesure indirectement le poste.

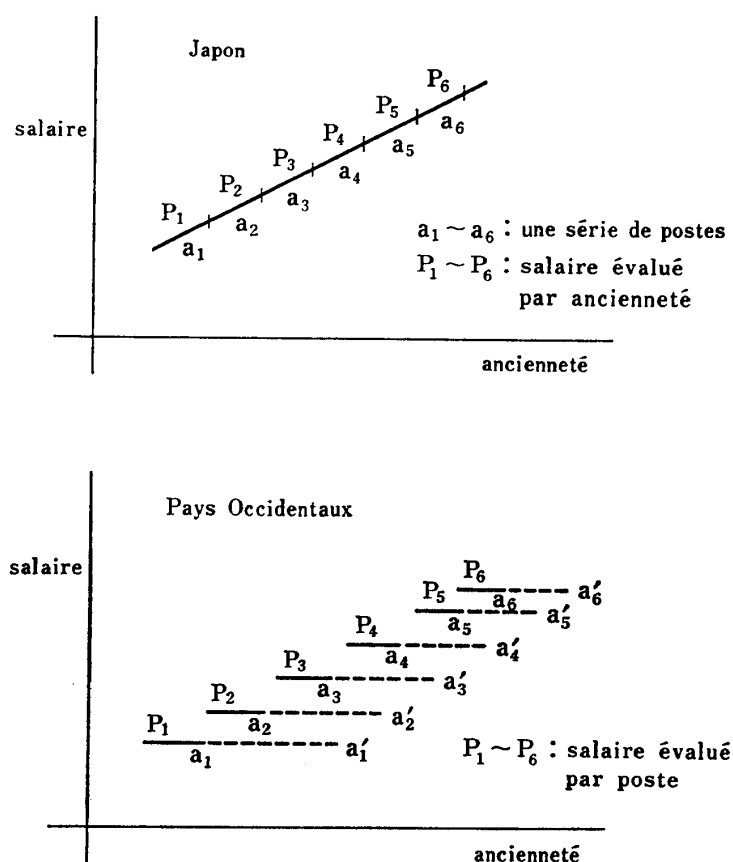


Figure 3 Comparation des salaires évalués par ancienneté (Japon) et postes (pays occidentaux)

N'est-ce pas fatal ou grave ? Je pense que la manière influence fortement le résultat. Par exemple, si un travailleur reste ou est contraint, par la direction, à rester à un poste, son salaire augmente plus ou moins annuellement selon le système salarial NENKO. Mais avec un système salarial évaluant le poste, ça ne marche jamais comme cela (voir figure 3 : Comparaison des salaires évalués en fonction de l'ancienneté (Japon) et évalués en fonction du poste

(pays occidentaux).

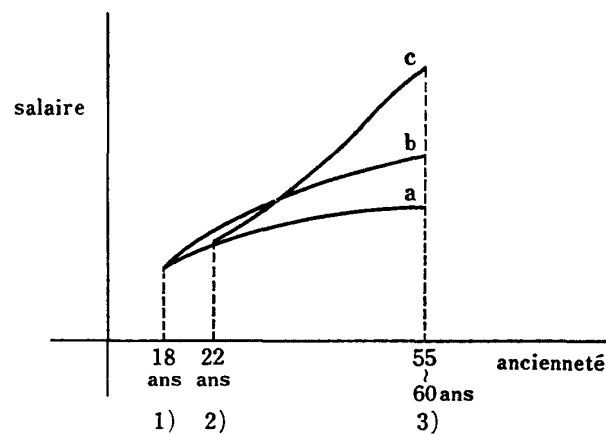
Depuis le début des années soixante, la direction de l'entreprise japonaise a inséré le système salarial évaluant le poste dans le système salarial NENKO. En conséquence, l'écart entre les salaires des hommes âgés et ceux des jeunes gens a progressivement diminué, dans le contexte d'une forte croissance qui provoquait une pénurie de la main-d'œuvre jeune et une hausse de son prix, beaucoup plus bas que celui des travailleurs âgés. Même en ce moment, cet effort se prolonge dans une politique salariale efficace contre le vieillissement de la main-d'œuvre qui s'accompagne d'une augmentation des salaires.

Il faut ajouter qu'on observe statistiquement dans l'industrie le fait suivant : Plus la proportion du salaire expliquée par l'évaluation du poste augmente et plus l'écart entre les salariés en fonction de l'âge et de l'ancienneté diminue.

Ce système de poste doit également être considéré comme moyen efficace pour décourager ou réprimer les militants qui sont pour la plupart communistes ou socialistes de l'aile gauche. Autrement dit, le système salarial fondé sur l'évaluation du poste fonctionne comme moyen de discrimination à la fois du salaire et du travail en maintenant les militants aux postes inférieurs. Il me semble que ces relations sociales sont proches des relations sociales françaises.

Or, le système salarial NENKO peut également jouer comme moyen de discrimination (nous en discuterons ultérieurement). Par conséquent l'association du système salarial NENKO et du système salarial évaluant le poste, a fonctionné "affreusement" comme un moyen de discrimination envers les militants, lorsque cela était nécessaire.

A ce sujet, M. le Pr T. SHIRAI, membre de la commission centrale pour les relations du travail constate, avec une certaine réserve : les pratiques déloyales touchant le travail se sont, récemment, considérablement multipliées. Néan-



- 1) âge correspondant au niveau "bac"
- 2) âge correspondant au niveau "licence non échouée"
- 3) âge de la retraite forcée

Figure 4 Schéma de pluralité de courbe de salaire au système NENKO

moins, il est difficile d'une part de prouver le traitement discriminatoire, d'autre part d'établir des critères de jugements valides et objectifs qui permettent d'apprécier l'existence d'injustices.

2) *Discrimination ou différenciation ?*

Une seule courbe ne suffit pas pour représenter la corrélation entre le salaire et l'ancienneté dans le système salarial NENKO, il en faut plusieurs comme le montre la figure 4. Les courbes divergent en fonction de la formation scolaire (courbe a et b) et du sexe (courbe a et b) même si la législation de l'après-guerre a interdit la discrimination sexuelle. (Figure 4-Pluralité des courbes de salaire dans le système NENKO).

On pourrait critiquer cet aspect du système qui apparaît inégalitaire et irrationnel du point de vue du statut social du travailleur. On pourrait avancer une interprétation contraire : cet aspect rendrait compte, de façon indirecte, de la différence des taux de salaire selon le métier ou la profession; la courbe (c) représenterait le prix de la force de travail d'un employé, la courbe (b) celui de la force de travail d'un ouvrier semi-qualifié et la courbe (a) le prix de la force de travail d'un ouvrier peu qualifié.

En fait, de nombreuses entreprises ont modifié ce système en transformant l'appellation de statut social (éducation scolaire, sexe...) en celle de "profession", effaçant ainsi l'ambiguïté du système salarial NENKO. Le système salarial ainsi modifié s'appelle "système salarial de la capacité" (en japonais SHOKUNOKYU).

Où se trouve la vérité entre une discrimination selon le statut social et une différenciation par profession, propre au marché capitaliste de la force de travail ? Toutes deux sont vraies. Le système salarial NENKO est à la fois propre au Japon et universel à l'économie capitaliste. On peut dire que les taux de salaire par profession prennent au Japon une forme unique. Dans l'ensemble, dans le système NENKO, la répartition des travailleurs en fonction de l'éducation et du sexe recouvre celle par profession mais la correspondance est grossière et approximative, on peut encore repérer quelques endroits où le statut et la profession ne se confondent pas.

Cette ambiguïté est importante dans les relations professionnelles.

3) *Concurrence sévère dans le système salarial NENKO*

Non seulement, il n'existe pas une seule courbe de salaire, partant du salaire de départ et progressant par "TEISHO", dans le système salarial NENKO, mais plusieurs, mais de plus, il existe de nombreuses courbes pour un même groupe défini par le statut ou la profession (voir courbe b 1...n en figure 5).

Essayez d'imaginer le nombre de courbes de salaire possibles pour un travailleur embauché depuis 40 ans (18 ans = âge de l'embauche; 58 ans = âge de la retraite), et soumis annuellement à un classement (3 rangs sont possibles) mesurant son mérite (estimé par le contremaître) lors de chaque "TEISHO" annuel. On obtient (3 puissance 39). Comptez, s'il vous plaît ! Presque l'infini !

Il en résulte que le système salarial NENKO est le lieu d'une sévère con-

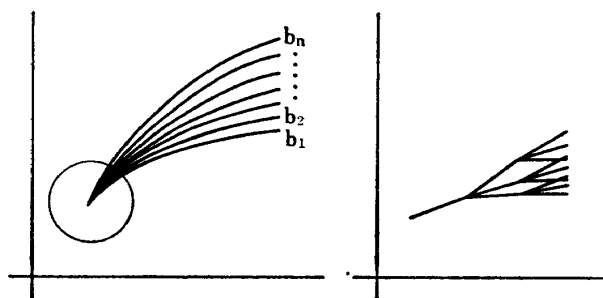


Figure 5 Les nombreuses courbes de salaire dans le système salarial NENKO

currence entre les vendeurs de la force de travail. Plus un travailleur montre sa productivité et sa loyauté au contremaître, plus son salaire augmente. Le système salarial NENKO est donc le système de l'ancienneté (NEN) *et* du mérite (KO) plutôt que celui du mérite *de* l'ancienneté.

Or, il est courant d'entendre que les travailleurs japonais accèdent aux postes supérieurs simplement avec l'ancienneté tandis que les américains y accèdent par leur capacité. C'est presque faux ! Si l'on compare le système NENKO tel qu'il est décrit ci-dessus et le système de la seniorité aux Etats-Unis, la réalité est presque inverse !;

Ces relations-ci expliquent que les travaux payés "à la pièce" — notamment payés au rendement de chaque individu et non pas d'un groupe de travailleurs ou d'une usine — sont *limités*, par exemple aux travaux de mineur, de chauffeur, qui appartiennent au marché extérieur du travail évoqué plus avant en Figure 1-courbe c.

Le système salarial NENKO fonctionne pour partie de la même façon que le système salarial "à la pièce" en même temps que, pour partie, comme le système salarial évaluant le poste (Voir plus haut p. 30) et comme le taux de salaire dépend de la profession (Voir p. 32).

Mais, il faut maintenant dire en quoi le Japon est à la fois unique et pareil au système occidental.

Ici, ce qui compte est la façon d'évaluer le mérite. Dans le système "à la pièce", le salaire dépend, objectivement et impersonnellement de la quantité de pièces "perfectionnées" alors qu'il est à la fois subjectif et personnel dans le système salarial NENKO. Fonction de quel sujet ? Du contremaître ou de l'entrepreneur, bien entendu.

On peut lire dans le salaire, non seulement le piston et l'arbitraire mais également un offensive ou une sanction envers les militants. Par exemple, les critères d'évaluation du mérite dans le système salarial de la capacité à HOKUSHIN-DENKI (entreprise d'appareils de compteurs) sont les suivants : le travailleur a-t-il une pensée "saine" par rapport à la situation politique ? S'incline-t-il pour saluer un supérieur hiérarchique ? Ce qui n'a aucun rapport avec le travail exécuté — pas directement du moins —. De telles relations sociales sont l'essence du phénomène au cœur de la société des liens verticaux,

évoquée par les ethnologues japonais dont un des plus célèbres est Mme C. NAKANE.

2. 2. *L'emploi*

Dans les paragraphes qui vont suivre, j'esquisserai rapidement la souplesse de l'emploi japonais, malgré son appellation d' "emploi à vie".

2. 2. 1. *Le système TEI-NEN (retraite ou limite d'âge)*

La mise à la retraite forcée, sans pension publique, à un âge situé entre 55 et 60 ans devrait nous conduire à nommer le système : système d'emploi à "mi-vie" et non pas "à vie".

A cet âge limité, les travailleurs réguliers d'une grande entreprise doivent passer d'une strate du marché du travail à une autre (courbe A et B de la figure 1).

Ce phénomène crée un véritable problème social, appelé "tragédie des retraités" dont la situation économique se dégrade brusquement. Cependant, il faut noter que ce déclassement ne résulte que de la médiocre situation de la strate B du marché du travail de sorte que cette tragédie ne touche pas les travailleurs qui appartiennent depuis leur jeunesse aux "bas fonds", c'est-à-dire à la strate B de la figure 2.

Le système TEINEN consiste, en fin de compte à contraindre les travailleurs à partir en retraite plus qu'à leur donner la sécurité de l'emploi. Ce mode de licenciement est lié au système salarial NENKO. Le système TEINEN fonctionne dans presque toutes les grandes entreprises mais dans peu de petites entreprises.

Ces dernières années, l'âge de la retraite est passé de 55 à 60 ans, ce qui correspond à l'âge auquel on peut commencer à toucher une pension publique, conséquente à la politique sociale des syndicats et du gouvernement pour faire face à la croissance de la population âgée. Mais ce déplacement de l'âge de la retraite est en train de provoquer un changement de la politique salariale et/ou d'emploi de l'entreprise japonaise dont un aspect a été discuté (p. 31). Au début du siècle, on pouvait déjà voir fonctionner le système TEINEN dans certaines entreprises japonaises; ce qui correspond au début de la formation du système salarial NENKO. Mais, contrairement au système salarial NENKO, c'est après la seconde guerre mondiale que s'est répandu le système TEINEN — notamment au cours des années 50. Avant guerre, l'entreprise japonaise pouvait licencier des travailleurs beaucoup plus librement qu'après guerre : le système TEINEN permettant des licenciements n'était donc pas nécessaire. On peut dire que c'est l'entrepreneur qui a assuré la diffusion du système inspiré par l'histoire des grèves contre les licenciements, nombreuses, longues et violentes des années précédant 1955. Hormis la fonction d'éviter les conflits entre employeurs et employés en cas de licenciements, les nécessités de l'introduction du système TEINEN et ses fonctions sont les suivantes : Maintenir l'efficacité du travail en substituant des jeunes aux âgés; limiter l'augmentation du coût salarial et des allocations de retraite dont le montant dépend, dans une large mesure de l'ancienneté; assurer le déroulement normal de

l'administration des promotions par le licenciement du personnel occupant les postes supérieurs.

Après 1960, c'est-à-dire juste après le développement de ce système, on était, petit à petit, parvenu à dire qu'il fallait retarder l'âge de la retraite. Ceci parce que l'espérance moyenne de vie après "la limite d'âge" avait augmenté et que les retraités âgés de moins de 60 ans, sans pension publique, étaient obligés de chercher un emploi sur le marché extérieur du travail, plus difficile pour les demandeurs d'emploi. A cela s'ajoutaient : les besoins financiers liés aux frais des études supérieures des enfants de retraités, l'évolution vers un système familial dans lequel les vieillards sont contraints de vivre, de façon indépendante, sans l'assistance de leurs enfants; la pauvreté et l'éventualité d'un futur appauvrissement des pensions publiques et la dégradation des conditions d'habitation etc: qui demandaient le recul du TEINEN. Comme obstacles à la généralisation d'un déplacement du TEINEN jusqu'à 60 ans, effectué dans une certaine mesure, on pourrait citer la moindre capacité et la moindre vigueur physique des travailleurs âgés, l'augmentation des coûts de personnel dans le système salarial NENKO et l'abaissement du moral des troupes résultant des retards de promotion. En les énumérant, on peut même dire qu'il est impossible et impropre d'imposer TEINEN à 60 ans par la voie législative comme aux Etats-Unis. Vraiment? Les entreprises japonaises dont les performances sont réputées si bonnes au niveau international sont-elles si faibles et si incapables comparées aux entreprises américaines?

2. 2. 2. *Ajustement de l'emploi*

Malgré les termes d' "emploi à vie" ou de "communauté de vie", l'entreprise japonaise licencie des travailleurs, même avant l'âge de la retraite, lorsque cela est nécessaire. Alors, l' "emploi à vie" se transforme encore plus en "emploi même pas à mi-vie". L'entreprise japonaise, en tant qu'entreprise capitaliste doit ajuster l'emploi aux conditions économiques défavorables. Après avoir réduit le nombre d'heures supplémentaires, stoppé le recrutement, transféré des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise concernée et rompt les contrats avec les sous-traitants, l'entreprise arrive à la saison des licenciements, sous différentes formes.

a. *Mise à pied temporaire*

Contrairement au licenciement "à l'américaine", les liens employeur/ employé, sont, dans ce système, maintenus tout au long de la mise à pied, alors que quelques travailleurs chômeurs sont enclins à quitter l'entreprise à cause d'une méfiance envers l'avenir.

L'article 26 de la loi sur les conditions de travail stipule, à ce propos, que l'employeur est tenu de verser à l'employé plus de 60% de son salaire à titre d'indemnité. Cela permet à l'employeur d'éviter la perte d'une main-d'œuvre qualifiée, la laborieuse recherche de nouvelles recrues et les inévitables disputes lors des licenciements massifs ainsi que les allocations de retraite conséquentes.

Au début de la crise, en 1974, deux systèmes de subvention d'Etat — l'un relatif aux ajustements de l'emploi, l'autre relatif à la formation des tra-

vailleurs — selon lesquels l'Etat se porte garant du versement de l'indemnité de mise à pied (à raison de 1/3 du montant, 2/3 pour les PME) apparaissent alors que les indemnités auraient du être à la charge de l'entreprise. Grâce à cette aide de l'Etat, l'entreprise japonaise a pu, assez bien, ajuster sa main-d'œuvre, pendant la crise. Mais malgré tout, cette mesure n'est pas toujours possible.

b. *Sollicitation de retraites volontaires*

Outre un montant plus élevé de l'allocation de retraite, le retraité volontaire bénéficie très souvent d'une assistance dans la recherche d'un nouvel emploi. Répondent à l'appel, entre autres, ceux à qui l'avenir de l'entreprise ne semble pas bon et qui craignent de la voir un jour dans l'incapacité de leur verser leur allocation de retraite.

Bien souvent, cette retraite volontaire n'a de volontaire que le nom et répond aux ordres fortement suggérés par l'employeur, conformément à la décision du départ en retraite de certaines catégories de travailleurs par exemple les femmes, les personnes âgées, les absentéistes et les non-méritants qui sont en vérité souvent des militants.

Ces ordres s'appellent KATA-TATAKI (le tapement sur l'épaule). Cela s'oppose bien sûr à la nature de l'emploi dit "à vie". Dans ce cas, on peut se demander qui veut la retraite : l'employé ou l'employeur ? En fait, un document de la société IKGAI-TEKKO (déjà citée en 1.1.) a affirmé, de façon manifeste dans son appel aux employés : Notre société veut mettre en retraite les employés répondant aux critères suivants...

c. *Licenciement sec*

Pour les travailleurs qui refusent le départ en retraite, même lorsqu'on leur tape sur l'épaule, c'est le licenciement décidé par l'entrepreneur qui montre "du doigt" le licencié.

La législation japonaise concernant l'interdiction ou les restrictions de licenciements est limitée : à la protection — contre le renvoi — des travailleuses enceintes et récentes accouchées ou des accidentés et malades professionnels; au système de préavis de licenciement de 1 mois et aux pratiques déloyales dans le travail.

Pour compenser la pauvreté de la loi écrite, les tribunaux ont été favorables aux restrictions de licenciements. Mais depuis la crise du pétrole, ils ne s'affirment plus toujours très clairement comme protecteurs des travailleurs, dans le cas d'un licenciement abusif de la part de l'employeur. On peut dire que l'employeur est libre — avec l'autorisation légale — de procéder au licenciements en dépit des conséquences néfastes touchant l'image de marque de l'entreprise, les relations professionnelles, la confiance et le moral des employés. Quelques années après le conflit de 1960 à la mine de charbon de MIIKE, le syndicat japonais n'avait pas protesté fortement contre le licenciement. Ce n'est pas le syndicat qui a sauvé les infortunés licenciés mais bien le tribunal. Cela tient principalement au fait qu'aucun problème sévère ne s'est posé tout au long de la période de forte croissance économique et qu'ensuite après la

crise du pétrole, le syndicat japonais avait déjà perdu sa faculté d'organiser le mouvement syndical ou social contre le renvoi. Avant la phase de croissance rapide, beaucoup de licenciements étaient contestés, de façon virulente par les syndicats. Après la crise pétrolière, nous assistons à des compressions d'emploi très sévères, mais, fait remarquable, ces grands ajustements ont vu le jour sans engendrer de disputes notables entre patronat et syndicat, susceptibles de créer un climat d'instabilité sociale.

Certes, pendant les années économiquement favorables, il y eut des acquis socio-économiques. Parmi les acquis formant le tampon au choc du chômage, on peut citer les diverses indemnités de l'Etat, la mise au travail de la femme (même si elle travaille dans la strate inférieure du marché du travail ou à temps partiel), des dépenses d'épargne détournée de son but initial (principalement pour bâtir un logement), le retardement du renouvellement des biens de consommation etc... mais le plus essentiel est le changement radical de la ligne de conduite du mouvement syndical. Un travailleur destiné à être licencié ne croit guère à la possibilité d'une résistance syndicale, ou plutôt, il croit à l'incapacité de son syndicat face à la dure politique de l'entreprise. Ce changement de climat touchant les relations professionnelles s'était déjà préparé au cours de la période favorable.

3. EVOLUTION DES RELATIONS PROFESSIONNELLES DU CAPITALISME JAPONAIS D'APRES-GUERRE

3.1. *Vue générale-Présentation des époques*

On peut distinguer trois périodes du capitalisme japonais dans les quarante années qui ont suivi l'effondrement de l'impérialisme japonais, militaire et féodal, le 15 août 1945-

1945-1954 : Première période : celle de la crise et de la reconstruction. La crise, générale et totale, provoquée par la défaite aurait pu provoquer une révolution. La force d'occupation américaine attaquait et apaisait cette situation de crise. En 1955, l'économie japonaise parvint à un niveau de production égal au niveau le plus élevé d'avant-guerre. Ceci se fit grâce à l'expansion soudaine du marché donnée par la guerre de Corée, qui éclata en 1950, et à la rationalisation du processus de production.

1955-1973 : deuxième période : celle de la forte croissance économique. A cette époque, l'accumulation du capital et de la production progressait très fortement, fondée sur l'abondance d'une force de travail plus efficace et moins chère et sur le plein fonctionnement du dispositif des finances publiques et bancaires. A ce propos, il faut rappeler quelques faits économiques concernant 1955 : la production autarcique de l'aliment principal, c'est-à-dire le riz a été réalisée pour la première fois en cent ans de capitalisme japonais; le budget d'Etat ainsi que le solde des opérations monétaires de la banque centrale n'ont pas connu de déficit, prêts à commencer de fonctionner comme un mécanisme du capitalisme monopolistique d'Etat.

Dans le monde politique de 1955, on a vu l'union des deux partis conservateurs, celle des deux partis socialistes et l'abandon ou l'autocritique de la stratégie révolutionnaire — avec insurrection armée — par le parti communiste japonais. Dans un tel climat social, on se disait brièvement : "Nous ne sommes plus après-guerre". Mais, on aurait plutôt dû dire "nous venons de commencer la véritable après-guerre c'est-à-dire la forte croissance économique", dont la première moitié (1955-1964) est considérée comme le premier stade de la croissance forte au cours de laquelle le Japon a pu devenir un pays capitaliste monopolistique moderne, fermement basé sur l'industrie lourde et chimique achevée avec l'innovation technique.

A ce stade, le principal débouché résidait dans la demande domestique liée à la consommation de la population : alimentation, vêtements, appareils électroménagers. Mais l'insuffisance d'une telle demande touchant l'élévation de la capacité de production avait provoqué la crise de 1965, qui avait été surmontée par le déclenchement d'une émission d'emprunts d'Etat et par l'exportation animée par l'extension de la guerre au Viet-Nam.

Le deuxième stade de la croissance forte s'étend jusqu'au Projet de remodelage de l'Archipel Japonais juste avant le choc pétrolier qui éclata durant l'automne 1973. Au cours de ce deuxième stade, l'élargissement de l'appareil et du processus de production était tellement massif que l'augmentation forte de la productivité, provoquant une baisse des coûts, a renforcé la position du Japon sur le marché mondial, même si la population devait vivre dans une pollution dense et étendue.

Enfin, la période actuelle qui débuta en 1974. Une fois de plus, la crise est arrivée, mais cette fois, elle a abouti à la stagnation non à la reconstruction. Pour contrer de façon efficace ce mouvement macro-économique défavorable, l'entreprise japonaise essaie de rationaliser encore plus l'espace de production et le travail de bureau en développant activement l'informatisation. Cependant, sans rationaliser l'organisation de la société tout entière, on ne peut espérer ranimer l'économie.

Or, les relations professionnelles d'après-guerre ont évolué au cours des trois périodes dont les époques sont un peu différentes de celles qui ont marqué l'évolution de l'économie. Pour exposer clairement ces périodes de relations professionnelles, je voudrais évoquer les changements de "ligne directrice" du mouvement syndical.

Au cours de la première période, la ligne directrice des syndicats est communiste — de 1945 à 1950. Le premier changement de "majorité" a été provoqué, de façon urgente, par la force d'occupation américaine qui incitait fortement les entrepreneurs japonais à licencier les communistes dans toutes les entreprises privées et publiques importantes, en méprisant droit du citoyen et du travail stipulé par la nouvelle constitution.

La force d'occupation a mobilisé des socialistes pour remplacer les communistes. Ainsi, le Conseil général des syndicats — SOHYO — a-t-il été inauguré en 1950 avec l'aide de la force américaine en tant que "F.O. japo-

nais"; (pourtant SOHYO peut maintenir sa position majoritaire dans les confédérations syndicales depuis son début jusqu'à aujourd'hui contrairement à F.O. en France). De surcroît, de façon paradoxale, contre la volonté de la force d'occupation, SOHYO, dans lequel les socialistes de l'aile gauche avaient l'avantage sur ceux de l'aide droite, tentait d'animer le mouvement syndical et politique, notamment celui contre la guerre, peu de temps après inauguration.

Les dirigeants de SOHYO, dont M. M. TAKANO, un représentant puissant, organisaient le mouvement associant la lutte pour la paix et la lutte contre les licenciements provoqués par la rationalisation, sans trop de succès. Ce mauvais fonctionnement a contraint SOHYO à changer le sens de ses activités en mettant l'accent sur les revendications monétaires et salariales. Sous la direction de M. K. OTA et de M. A. IWAI, devenus dirigeants de SOHYO après M. TANAKO, fut inauguré un type original de mouvement syndical pour l'augmentation des salaires en 1955, à savoir : l'offensive syndicale de printemps — SHUNTO — entre en scène après-guerre au Japon, et puis se développe dans les conditions favorables d'une forte croissance qui garantissait de nombreux emplois.

Par ailleurs, la transformation des relations professionnelles de la deuxième à la troisième période, dans laquelle nous sommes actuellement, eut lieu au milieu des années 60, avec le remplacement des socialistes par des "socialistes démocratiques", issus de l'aide droite des socialistes. Cette transformation est effectuée quotidiennement par la gestion du personnel de l'entrepreneur, contraire à la politique urgente de la force américaine, pressée d'écarter les communistes. Il faut donc expliquer certains aspects de ce changement à la fois grave et souvent ignoré.

3.2. *Formation des relations professionnelles actuelles*

Je vais tout d'abord préciser certains indicateurs ou signaux qui peuvent rendre compte du changement qui toucha les relations professionnelles japonaises au milieu des années 60.

Premièrement, il faut observer la tendance des grèves : au cours de cette époque, le Japon dont la fréquence de grève rejoignait le niveau international moyen, est parvenu à une très faible fréquence des grèves. M. L. SCHWAB dit ceci : "d'une manière générale, la période allant du milieu des années 50 au milieu des années 60 marque bien une extension des conflits du travail" (L.S. "Relations professionnelles et crise au Japon, pp. 6-7) même s'il l'écrit sans savoir la signification des événements dont il parle.

Mais, au moins, son "contexte" surpasse je pense, celui de M. T. SHIRAI qui écrit dans un article, souvent lu : "Le cas le plus typique est celui des négociations au sommet qui se pratiquent depuis 1959 dans l'industrie de l'acier . . . Presque toujours, la fédération syndicale accepte cette offre des employeurs sans avoir eu à faire voter de grèves par ses membres" (T.S. "les tendances récentes de la négociation collective au Japon", *Revue internationale du Travail*, vol. 123, n°3, p. 336).

Depuis 1959, presque toujours? Ce n'est pas vrai! Les dirigeants de la

fédération des syndicats de travailleurs de la sidérurgie — TEKKO ROREN — n'ont abandonné le vote de la grève que depuis 1971. De surcroît, il faut observer, dans les années 60, une tendance à la baisse de la proportion des membres du syndicat qui ont voté pour la grève. Citons des chiffres concernant des fonderies importantes à chaque printemps des années 1960–1970.

Fonderie YAHATA de la société sidérurgique du Nouveau Japon

(SHIN NITTETSU)

1960 : 47, 5%	1965 : 59, 2%
1961 : 64, 0%	1966 : 52, 3%
1962 : 50, 7%	1967 : 48, 6%
1963 : 65, 9%	1968 : 51, 1%
1964 : 54, 8%	1969 : 45, 4%
	1970 : 49, 4%

Fonderie KAWASAKI de la société japonaise du tube d'acier

(NIHON KOKAN)

1960 : 56, 1%	1966 : 50, 1%
1961 : 70, 8%	1967 : 56, 8%
1962 : 53, 7%	1968 : 56, 7%
1963 : 60, 8%	1969 : 58, 3%
1964 : 72, 8%	1970 : 47, 7%
1965 : 51, 4%	

On peut lire, après le milieu des années 60, la difficulté à rassembler la moitié des membres des syndicats pour lutter par la grève. Certes, le Japon fut également marqué par l'explosion de la revendication salariale autour des années 70. Mais cette explosion a plus touché le secteur public que le secteur privé. Voilà les chiffres du nombre de grévistes pour 1000 syndiqués pendant les années 1960–1975; par branche de manufacture (ou par branche de fonction publique) :

M.	F.P.	M.	F.P.	M.	F.P.
1960 : 272	(515)	1965 : 375	(86)	1970 : 321	(96)
1961 : 362	(88)	1966 : 286	(262)	1971 : 382	(453)
1962 : 241	(39)	1967 : 180	(5)	1972 : 263	(294)
1963 : 261	(26)	1968 : 259	(319)	1973 : 313	(1034)
1964 : 280	(58)	1969 : 264	(541)	1974 : 472	(641)
				1975 : 367	(802)

En somme, graduellement mais sûrement, la tendance à collaborer surpasse la tendance à résister dans le mouvement syndical japonais, surtout dans le secteur privé. Tantôt, on vit le groupe des employés collaborant avec l'entreprise — appelés, sans gêne, "côterie de la compagnie" (KAISHA-HA) prendre le pouvoir exécutif du syndicat d'entreprise; tantôt on vit une scission entre le syndicat initial — dépendant presque toujours de SOHYO — appelé ancien ou

vieux par l'autre syndicat, perdant brusquement ses membres lors de l'offensive de la compagnie et du nouveau syndicat (appelé second syndicat par le syndicat initial) affilié à DOMEI : La Confédération japonaise du travail.

Citons les chiffres donnant la proportion de SOHYO et de DOMEI parmi les syndiqués du secteur privé pour les années 1963-1975.

Depuis 1967, la majorité appartient à DOMEI.

SOHYO	DOMEI	SOHYO	DOMEI	SOHYO	DOMEI
1963 : 25,6%	19,5%	1967 : 21,6%	21,7%	1971 : 18,8%	22,9%
1964 : 24,1%	20,0%	1968 : 20,9%	21,8%	1972 : 18,4%	23,3%
1965 : 23,2%	21,6%	1969 : 20,1%	22,2%	1973 : 19,9%	23,7%
1966 : 22,1%	21,5%	1970 : 19,6%	22,3%	1974 : 17,5%	23,5%
				1975 : 17,8%	22,9%

Une telle tendance du mouvement syndical signifie en même temps que la direction du personnel au niveau de l'atelier a été renforcée et de plus en plus ordonnée. Comme indicateur, je présente la proportion de travailleuses qui ont usé de leur "droit de congé" dans le cas de menstrues difficiles. Pour 1960-1970, dans les entreprises de plus de 500 salariés :

1960 : 29,4%	1966 : 31,9%
1961 : 32,2%	1967 : 33,4%
1962 : 39,1%	1968 : 30,4%
1963 : 41,9%	1969 : 32,0%
1964 : 32,3%	1970 : 30,9%
1965 : 39,4%	(1973 : 27,4%)

On devrait y lire la perte progressive de la liberté du travailleur au niveau de l'atelier, soumis à l'autorité des supérieurs.

Une nouvelle fois, on peut noter une baisse du nombre des travailleurs s'engageant dans divers cercles indépendants de l'entrepreneur, dans lesquels des militants gauchistes animent la masse des travailleurs sur la base de revendications concernant la charge de travail et la vie de tous les jours. Par exemple, les membres de l'association musicale des travailleurs (RO-ON) de Tokyo entre 1960 et 1975 sont en milliers :

1960 : 86	1965 : 157	1970 : 28
1961 : 96	1966 : 137	1971 : 18
1962 : 109	1967 : 96	1972 : 14
1963 : 128	1968 : 60	1973 : 15
1964 : 138	1969 : 43	1974 : 19
		1975 : 19

De même, l'ampleur des rassemblements des cercles d'amateurs de chant (NIHON-NO-UTAGOE) atteint :

1961 : 30 mille	1966 : 48 mille
1962 : 40 mille	1967 : 43 mille
1964 : 50 mille	1970 : 35 mille
1965 : 52 mille	

On peut comparer ces chiffres à la multiplication rapide des membres de "cercles de contrôle de qualité" pour les mêmes années (voir, par exemple, p. 342, l'article de M. SHIRAI, cité plus haut).

Ainsi, la réalisation d'un changement est incontestable. L'intérêt des travailleurs semble converger dans l'élévation de la productivité sans revendiquer, à la manière syndicale traditionnelle. Mais comment a-t-on pu arriver à des relations professionnelles si "admirables et adorables" ? Je vais rapidement, citer quelques unes des raisons sans parler de l'introduction de nouvelles stratégies de la direction du personnel : le système salarial par poste ou par capacité, celui des contremaîtres supérieurs etc.

Avant tout, jusqu'en 1973, la situation économique favorable permettait d'augmenter les salaires et de diminuer le chômage. Malgré les considérables problèmes — de travail et de vie — évoqués, l'amélioration de ces deux conditions fondamentales a satisfait la plupart des travailleurs. En revanche, la "rationalisation de la production" dont un effet fut la rapide élévation de la productivité et l'élévation moins rapide des salaires, s'accompagna, nécessairement des effets défavorables suivants : Destructions incessantes des pratiques de travail, soi-disant restrictives, concernant la durée, la modalité, l'intensité et l'environnement du travail; augmentation des accidents et des maladies professionnelles; transfert dans des régions lointaines peu touchées par un chômage massif et manifeste.

Autant de lieux où les militants de gauche pourraient mobiliser des employés pour l'action syndicale. Alors, même s'ils sont devenus minoritaires, leur influence reste grande et incontestable. Les employeurs tentent de les réprimer par diverses mesures : discrimination salariale en donnant aux militants peu de points de "mérite"; discrimination du travail en les obligeant à un travail très simple, inutile ou dur (par exemple, de rester assis toute la journée); quasi-terrorisme par les coups de poing et de pied des travailleurs dociles de l'entreprise mobilisés contre les militants. C'est un aspect très important mais souvent négligé des relations professionnelles japonaises.

3.3 *Changement de caractère de SHUNTO*

De telles relations professionnelles devaient naturellement changer le caractère de l'offensive de printemps déjà au milieu des années 60, c'est-à-dire longtemps avant la crise de 1974.

Certes, on peut noter que jusqu'à 1973, SHUNTO a réalisé de bonnes performances grâce à deux conditions : la pénurie de main-d'œuvre accentuée par la deuxième phase de forte croissance de l'économie et l'exaltation syndicale du secteur public qui atteint son sommet — et sa fin — avec la grève majeure, à la fin de 1975, qui revendiquait le droit de grève, sans succès. Mais, il faut tout

autant interpréter ces bonnes performances de SHUNTO que les mauvaises qui marquent la période de crise, comme deux phénomènes différents provenant de la même et unique substance, qui n'est autre que les relations professionnelles établies au milieu des années 60.

SHUNTO est passé d'un mouvement fort et agressif à une institution sociale établie, soumise à la conception nationale de l'économie. Cette part est appelée la "situation du haut" (Voir T. SHIRAI, op. cit., p. 341; p. 340, il écrit "les syndicats se montrent réalistes face aux décisions que prend la direction... la conviction que la sécurité de l'emploi et le niveau de vie dépendent de la position qu'occupe l'industrie japonaise sur les marchés mondiaux...") mais la masse l'appelle couramment "la négociation sur un nuage du ciel". Autrefois, le taux de revendication de l'espace SHUNTO, était coordonné et fixé en fonction de la vie familiale des travailleurs. Et si un syndicat terminait sa négociation sans avoir atteint le taux fixe, la fédération d'industrie concernée le sanctionnait par l'expulsion. Dans le SHUNTO actuel, le point de départ pour fixer le taux d'augmentation des salaires réside dans la "négociation des augmentations de salaires, faite directement au siège des sociétés les plus importantes (T. SHIRAI, op. cit., p. 336). Ce qui signifie que les représentants des fédérations syndicales agissent comme mandataires des syndicats des sociétés les plus importantes (dont une des représentantes est SHIN-NITTETSU). C'est vraiment "une lente évolution vers la centralisation de la négociation collective au Japon" (T. SHIRAI, op. cit., p. 337). Mais, il faut discerner le sens de cette centralisation (et le contenu du centre) qui est en réalité contraint de conserver une certaine décentralisation. De nombreux syndicats d'entreprises, financièrement avantagés par rapport à SHINNITTETSU ou à la sidérurgie obtiennent un taux d'augmentation de salaire supérieur aux taux de SHUNTO, en gardant ce taux là secret pour écarter toute critique venant du "centre" ou de la "situation du haut". On nomme ce taux, réalisé effectivement mais secrètement la "dérive noire" qui rappelle le "wage drift" anglais.

Il faut ajouter qu'il y eut un changement de caractère du syndicat d'entreprise lui-même. Autrefois, c'était de syndicat d'usine ou d'établissement qui fonctionnait dans la "masse de base" syndiquée. Maintenant, c'est la fédération des syndicats d'établissements (dépendant d'une même entreprise) dont le président est officieusement considéré comme un autre directeur d'entreprise (Une présentation par M. le Pr. HANAMI qui était membre de la commission locale de Tokyo pour les relations de travail).

On devrait ici mentionner les causes qui font que l'industrie sidérurgique avec la société principale SHIN-NITTETSU, continue de déterminer le taux de SHUNTO malgré son caractère d'industrie en déclin.

En premier lieu, on peut indiquer que SHIN-NITTETSU avait été une régie-clef de l'impérialisme japonais avant et pendant la guerre. Les dirigeants actuels à la tête de cette société avaient été jadis les bureaucrates d'Etat. Même maintenant, ils ont beaucoup de réseaux puissants dans les pouvoirs publics, et peuvent exercer leur force en influençant, au sommet, l'économie nationale.

En second lieu, elle est l'industrie en amont qui fournit des matériaux aux industries automobile, d'appareils électriques et de construction navale. Si une industrie en aval pouvait grâce à l' "excès" augmenter "trop" le salaire, l'industrie sidérurgique pourrait augmenter le prix de l'acier tout en se basant sur sa position monopoliste sur le marché qui a été renforcée de plus en plus par la fusion de 1970 et dont le produit est la société actuelle — SHIN-NITTETSU —. On peut ajouter que l'ex-président de cette société, M. INAYAMA, est souvent appelé "M. Cartel".

Or, il est très intéressant que deux auteurs M. SHIRAI et M. SCHWAB, donnent des estimations différentes des faits dans la crise. L'un écrit "les hausses de salaire et les accroissements de la productivité ont continué de s'équilibrer de sorte que le gouvernement n'a pas eu à pratiquer de politiques de revenus" (T. SHIRAI, op. cit. p. 333). L'autre dit : "Le mouvement syndical japonais se trouve en effet dans une situation apparemment paradoxale : alors que le contexte économique est moins défavorable que dans les autres pays, il ne parvient pas à obtenir les avantages correspondants, en terme de rémunération notamment" (L. SCHWAB, op. cit., p. 2). Equilibre ou paradoxe ? Je voudrais répondre "trop d'équilibre, moins de paradoxe".

Il faut plutôt dire : le contexte économique est moins défavorable *parce que* le mouvement syndical japonais ne parvient pas à obtenir des avantages de rémunération. C'est, dans un sens, assez raisonnable.

La soi-disant bonne performance de l'entreprise japonaise résulte de suppressions d'emploi et de limitations de salaire qui provoquent la mauvaise performance de l'économie japonaise nationale telle qu'il faut noter la faible demande du marché intérieur japonais. Mais, la faiblesse de la demande intérieure, cause importante de la stagnation, est le résultat nécessaire des suppressions d'emploi et des limitations de salaire. Voilà une contradiction insoluble de l'économie japonaise. On dit brièvement : bonne micro-économie et mauvaise macro-économie.

La bonne performance de l'entreprise japonaise pendant la crise est due, dans une large mesure, à la suppression d'emplois et aux restrictions de salaire, permettant d'obtenir rapidement un profit. Mais pour cela, il a fallu les caractéristiques spéciales des relations professionnelles ou du syndicat d'entreprise qui sont telles quelles depuis le milieu des années 60. Est-ce possible en France ? Le patronat français parviendra-t-il à former un syndicat, solidaire de l'entrepreneur et de la "situation du haut" plutôt que des syndiqués de la base, notamment dans le cas d'une crise financière ? On doit dire "peut-être non".

Alors, j'en conclus que les relations professionnelles en tant que formation socio-historique, pourraient et devraient être reformées socio-historiquement, comme autrefois. Il faut donc découvrir des possibilités dans le sens de l'avenir, en analysant le passé et le présent. Néanmoins, mes papiers ne sont qu'un point de départ de ces découvertes.

[Fusao Shimoyama, Professeur de l'économie politique, l'Université d'état de Yokohama]