



HAL
open science

L'entreprise japonaise, lieu de solidarité sociale? – Histoire d'un mythe ambigu

Bernard Thomann

► **To cite this version:**

Bernard Thomann. L'entreprise japonaise, lieu de solidarité sociale? – Histoire d'un mythe ambigu. Cipango - Cahiers d'études japonaises, 2000. hal-03280021

HAL Id: hal-03280021

<https://hal.science/hal-03280021>

Submitted on 7 Jul 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

L'entreprise japonaise, lieu de solidarité sociale? – Histoire d'un mythe ambigu

Cipango-Cahier d'études japonaises, n.9, automne 2000.

Bernard Thomann

Frappées par la crise qui sévit depuis le début des années 1990, les grandes entreprises japonaises procèdent à des « dégraissages » d'une ampleur que le pays n'avait plus connu depuis les années de l'immédiat après-guerre. L'annonce faite à la fin de l'année dernière par la direction de Nissan de supprimer 21000 emplois dans le cadre de son plan de sauvetage de l'entreprise a été largement médiatisée en France à cause de l'alliance que cette compagnie a passée avec Renault. Le phénomène est néanmoins général parmi les grandes firmes du pays. Selon le Ministère du Travail japonais, à la fin de l'année 1999, 41 % des plus grandes d'entre elles, telles NTT, Sony ou Mitsubishi motors avaient annoncé des plans de réduction d'effectifs pourtant sur plus de 140 000 emplois. Ces licenciements massifs par des entreprises aussi prestigieuses provoquent une émotion considérable dans l'opinion publique, malgré les euphémismes utilisés pour les annoncer. Le réveil des salariés est d'autant plus dur que ces grandes entreprises, dans l'espoir de relancer leur compétitivité et s'adapter à l'internationalisation de leur activité, ont commencé à introduire depuis quelques années des nouveaux systèmes de salaires beaucoup plus fondés sur la performance individuelle à court terme des travailleurs. En effet, depuis les années 1950, les grandes entreprises japonaises se sont non seulement envisagées comme les portes drapeaux de la fameuse gestion « à la japonaise », mais aussi comme les principales instigatrices et garantes d'un compromis social passé avec une partie de la main d'œuvre dont la pratique de l'« emploi à vie » et un système de salaire non marchand étaient les principales pierres angulaires. En échange de la sécurité de l'emploi et d'une augmentation régulière et assurée de leur rémunération avec l'âge, les salariés des grandes entreprises se devaient de s'identifier aux intérêts de leur employeur.

Le respect tout au long des années de l'après-guerre de ces deux pratiques emblématiques de la gestion « à la japonaise » ont entretenu le thème de la nature non marchande de la relation d'emploi et du rôle social et de bienfaitrice de l'entreprise. Les zéloteurs de l'idéologie économique dominante ont même été jusqu'à affirmer qu'étant donné la coopération entre salariés et employeurs rendue possible par son système de gestion original, le Japon était dans une phase de développement dépassant celle du capitalisme avec la lutte des classes qui lui est intrinsèque. La politique drastique de réduction des coûts opérée au détriment de l'emploi ces dernières années, par même les entreprises les plus prestigieuses, et leur volonté affichée de

revenir à des relations d'emploi beaucoup plus « marchandes », font clairement apparaître la nature largement mythique d'une entreprise sociale¹, même dans le contexte de la société japonaise.

Dans cet article, nous allons d'abord montrer le contenu et l'ambiguïté de cette idée d'entreprise sociale dans l'idéologie économique dominante du Japon d'avant la crise du début de l'ère Heisei. Ensuite nous tenterons de montrer que la remise en cause de ce mythe, au-delà des conséquences matérielles pour les salariés, constitue aussi un fait extrêmement paradoxal pour ces derniers parce qu'il a été à la fois un instrument de contrôle social de la part des élites, et a su répondre en même temps à des aspirations à la fois matérielles et morales de la population salariée. Nous verrons ainsi que les relations du travail japonaises ont été dominées par cette idéologie du rôle social et intégrateur de l'entreprise dès la fin des années 1910 quand les industriels de l'époque ont commencé à mettre en place de mesures paternalistes pour contrer le mouvement syndical naissant. Cette stratégie s'est révélée payante car elle a souvent su jouer sur le besoin de reconnaissance sociale des ouvriers de cette époque. Ce phénomène a connu son apogée pendant la guerre, l'entreprise étant devenue un relais important de l'idéologie impériale et de la politique de mobilisation générale. Les spécialistes ont souvent insisté sur la rupture qu'a représentée le mouvement syndical de l'immédiat après-guerre par rapport aux relations du travail d'avant-guerre. Pourtant, nous montrerons que par son idéal autogestionnaire et en imposant le principe d'un salaire calculé selon les besoins et non en fonction du travail des salariés, il a au contraire largement renforcé l'appropriation par les travailleurs de l'idée de l'entreprise comme un lieu de solidarité de nature non marchande. Par conséquent, il a, de façon paradoxale et malgré son attitude radicale, fragilisé le développement d'un mouvement syndical combatif de lutte des classes, et préparé le terrain à une reconquête du management par les employeurs reposant sur l'identification des salariés aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, une fois les meneurs syndicaux les plus actifs écartés, notamment dans le cadre des « purges rouges » du début des années 1950, l'idéologie de coopération entre le travail et le capital a pu dominer les relations du travail pendant les années de haute croissance et jusqu'aux bouleversements actuels sans subir de véritable concurrence.

L'idéologie de l'entreprise « non marchande » et ses enjeux politiques

¹ les médias français parlerait d'entreprise « citoyenne »

L'entreprise capitaliste moderne est un lieu de répartition de la valeur ajoutée entre les travailleurs, les propriétaires et l'Etat. Elle est donc, entre autres, le lieu d'un affrontement potentiel entre la direction représentant les propriétaires, c'est-à-dire les actionnaires, et les salariés. Les actionnaires attendent de l'entreprise qu'elle fasse d'importants profits pour qu'elle puisse leur verser de gros dividendes et maximalise le cours de l'action. Les salariés ont intérêt à revendiquer une augmentation de leur salaire et de meilleures conditions de travail. Pourtant, les acteurs des relations du travail ont bien sûr aussi intérêt à coopérer. Ils ont collectivement intérêt au succès de l'entreprise car l'augmentation de la valeur ajoutée contribue à l'augmentation à la fois des salaires et des profits, et assure à la fois la rentabilité des investissements et la stabilité de l'emploi. Dans une société lieu d'une économie de marché classique et fondée sur les règles du droit, la coopération est interprétée comme un phénomène de collusion conscient de l'intérêt qu'ils ont à participer à une entreprise commune. La firme capitaliste est alors la somme de toutes ces volontés rationnelles ; le compromis entre l'intérêt de chaque travailleur et celui du capital qui fait que l'activité de l'organisation profite à tous est assurée par le contrat où sont spécifiés les termes de la vente de travail.

Apportant leur crédit à « l'idéologie » légitimant les pratiques de la gestion à la japonaise et plus largement le compromis social, de nombreux économistes, sociologues et historiens japonais ont estimé jusqu'à très récemment que la coopération au sein de l'entreprise japonaise ne pouvait être interprétée en ces termes. Mais ils ne forment pas un ensemble homogène et leur thèse peut varier sensiblement.

Certains reconnaissent l'intérêt économique comme le moteur des relations du travail dans l'entreprise, mais estiment que la coopération au sein de l'entreprise japonaise ne peut pas être interprétée comme un compromis contractuel entre les intérêts des salariés et ceux du capital représentés par la direction. Ainsi, selon Aoki (AOKI 1991) , un des théoriciens de la firme japonaise les plus en vue, celle-ci ne correspond pas à la définition néoclassique dans laquelle l'ensemble des actionnaires est le propriétaire de la compagnie et a un droit exclusif au bénéfice résiduel car c'est lui qui apporte le risque. L'entreprise japonaise doit plutôt être considéré comme une "coalition" entre l'ensemble des actionnaires et les salariés réguliers, la direction n'étant pas un agent des actionnaires mais un arbitre entre les intérêts des deux parties. Les dirigeants sont relativement indépendants des actionnaires car les investissements sont beaucoup plus financés par des emprunts à la banque du groupe industriel auquel leur compagnie appartient (les *keiretsu*) que par l'émission d'actions. Cette relative indépendance des directions d'entreprise vis-à-vis des intérêts des actionnaires leur a permis d'avoir, au

cours de la période d'après guerre, une gestion prenant en compte les intérêts des travailleurs. Relativement dégagés de l'obligation de conduire une politique financière à trop court terme, et étant en mesure de limiter les dividendes payés aux actionnaires, les dirigeants ont pu favoriser bien sûr la rémunération du travail mais aussi l'accroissement des actifs accumulés de la compagnie. Ces actifs ont été utilisés pour financer sa croissance et en fin de compte assurer la stabilité de l'emploi et les opportunités de promotion interne des salariés. Une telle stratégie a clairement permis de rendre les intérêts des salariés particulièrement dépendants de ceux de leur employeur.

Une étude attentive des systèmes de rémunération et de promotion dans les grandes firmes confirme ce paradigme original de l'entreprise japonaise avancé par Aoki. Une telle étude montre en effet que le travail partage non seulement certains risques avec le capital mais aussi que les salariés ne peuvent réellement faire carrière que dans le cadre d'une seule compagnie. Parmi les institutions les plus significatives, nous pouvons citer le bonus, prime payée deux fois par année, qui dépend des résultats de la firme et non de ceux du travailleur, l'allocation départ (*taishokkin*) qui, de par son mode de calcul, décourage un départ de l'entreprise à mi-carrière, et le salaire mensuel de base (*kihonkyū*) qui dépend souvent pour une part directement de l'ancienneté et, pour l'autre part de la position du salarié sur une échelle de promotion (*shokunō shikaku seido*) qui ne récompense que les compétences accumulées dans une seule firme².

Cependant un très grand nombre des auteurs qui contribuent à relayer l'idéologie de l'entreprise « bienfaitrice » refusent d'envisager la dimension sociale et d'intégration de l'entreprise japonaise en termes de jeux des intérêts économiques et se placent d'emblée principalement sur un terrain moral. Refusant d'envisager les relations du travail japonaises selon une rationalité avant tout économique, ils les considèrent comme surtout mues par une éthique d'essence nationale.

Il est bien sûr légitime de s'interroger sur la place des représentations collectives dans la détermination du comportement des acteurs au sein de l'organisation économiquement finalisée qu'est l'entreprise dans une société capitaliste. En effet, l'homme rationnel n'est qu'une visée philosophique occidentale et la représentation d'un type pur, idéal, dont la science économique s'est dotée pour pouvoir élaborer des raisonnements sur des bases solides et claires et ainsi se rapprocher des sciences exactes, cet homme de la science économique

² Pour une analyse détaillée des institutions créant un lieu de dépendance à long terme du salarié vis à vis de son entreprise, voir ma thèse de doctorat : Bernard Thomann, Les Mutations du Système de Relations Professionnelles « à la Japonaise » : Les Enjeux Institutionnels et Idéologiques, EHESS, 1997.

ayant l'avantage de pouvoir être modélisé. Ainsi, les critiques socialistes de l'analyse économique néoclassique insistent sur le fait qu'on ne peut réduire les relations du travail à une rationalité purement économique. Karl Polanyi souligne qu'on ne peut se contenter du présupposé d'un mobile économique pur, à propos des intérêts comme explication du processus social dans une société dominée par une économie de marché :

"Il y a la doctrine erronée de la nature essentiellement économique des intérêts de classe...Des affaires purement économiques, celles par exemple, qui touchent à la satisfaction des besoins, ont infiniment moins de rapport avec le comportement de classe que des questions de reconnaissance sociale. La satisfaction des besoins peut naturellement être le résultat de cette reconnaissance, en particulier sous la forme de son signe extérieur ou de sa récompense. Mais les intérêts d'une classe se rapportent très directement au prestige et au rang, au statut et à la sécurité, c'est-à-dire que, primordialement, ils ne sont pas économiques mais sociaux." (POLANYI 1983 : 207)

Voici aussi, ce qu'écrit Maurice Godelier, un des promoteur de l'anthropologie économique :

"Dans les sociétés non capitalistes, le procès de production est pris en charge et se déroule au sein de rapports sociaux qui assurent en priorité d'autres fonctions, par exemple celles de produire des rapports d'alliance et de filiation entre les individus et les groupes, donc de produire des relations de parenté dans la société. Il s'agit dès lors de comprendre pourquoi et comment des fonctions secondes de ces rapports de parenté peuvent en affecter la structure profonde, puisque cette structure dépend d'abord de la fonction première de ces rapports qui est d'agir sur les individus et les groupes pour leur permettre de se reproduire socialement et non d'agir sur la nature pour produire leurs conditions matérielles d'existence". (GODELIER 1984 : 75-76)

Dans une société capitaliste, les rapports de production existent séparés et distincts, car le procès de production s'opère dans une institution, l'entreprise, séparée de la famille, de l'Eglise ou d'institutions ayant d'autres fonctions sociales ; cette institution à la fonction purement économique n'est pour les salariés qui vendent leur travail qu'un moyen d'existence, et pour l'employeur qui achète ce travail qu'un moyen de profit. C'est pourquoi dans la théorie économique classique, les relations entre travail et capital n'étant que marchandes, l'action des acteurs des relations du travail n'est déterminée que par une rationalité économique. Ainsi, en renversant la problématique exprimée par Godelier, on peut se demander si, malgré le fait que l'entreprise ait pour fonction première le procès de production, il ne peut exister derrière cette fonction première économique, une fonction secondaire sociale.

Cette interrogation est particulièrement légitime dans le cas des entreprises japonaises car une analyse de leur système de rémunération montre que celui-ci, loin de n'être que le résultat d'un échange marchand, a aussi une composante sociale non négligeable. Le salaire à l'ancienneté et la place importante des allocations de type sociales dans la rémunération sont là pour en faire foi. Une analyse attentive du fonctionnement des relations du travail montre aussi que la prise en compte des intérêts des salariés réguliers par les firmes japonaises n'est pas le résultat de la capacité des syndicats à défendre les salariés, de manière autonome, en étant capable de jouer sur l'offre de travail, de limiter éventuellement la production et de garantir les améliorations des conditions de travail par des contrats collectifs, les conventions collectives³. Il s'agit plutôt d'un échange non contractuel dans lequel l'entreprise s'engage à assurer le bien-être des salariés réguliers en échange de leur dévouement à long terme⁴. Ce rôle central de la firme dans la régulation sociale de l'économie a été par ailleurs encouragé par l'Etat car cela lui a permis d'éviter de s'ériger en Etat providence avec tous les coûts, mais aussi toutes les conséquences idéologiques que cela impliquait (TAIRA 1993).

Pour justifier un tel fonctionnement des relations du travail, tout le discours idéologique qui les encadre repose ainsi sur le thème de l'insuffisance du présumé de l'acteur économiquement rationnel. Cela est illustré de façon particulièrement évidente chez les auteurs, en général proches des milieux des affaires, qui tentent de démontrer le caractère radicalement original des relations entre salariés et employeurs au sein des entreprises japonaises.

Le thème de l'entreprise japonaise basée sur les hommes, et qui, contrairement aux firmes occidentales considérant la force de travail uniquement comme une chose, respecte la nature humaine des travailleurs est particulièrement récurrent. Watanabe, consultant au Centre Japonais de Productivité⁵ et membre du Centre de Recherche de la Banque Mitsui (*Mitsui ginkô kenkyû*), décrivant l'importance des cercles de qualité dans la gestion, affirme :

"Comme le système permet à chacun d'avoir l'opportunité de réaliser ses propres idées, on peut dire que c'est un système qui respecte la nature humaine de chacun» (WATANABE 1987 : 62) .

³ Sur la faiblesse des syndicats d'entreprise japonais: Hirotsuke KAWANISHI, *Enterprise Unionism in Japan*, Londres, Kegan Paul International, 1992.

⁴ Les conventions collectives dans les entreprises japonaises sont des documents au contenu très vague qui ne précisent en rien les conditions d'emploi. Celles-ci sont spécifiées dans le règlement intérieur, qui n'est par essence pas un document contractuel. L'entreprise a ainsi la possibilité de réviser les conditions d'emploi de façon unilatérale.

⁵ Le Centre Japonais de Productivité (*Nihon seisansai honbu*) est une organisation créée en 1955 à l'initiative du gouvernement et du patronat et en associant les syndicats modérés pour promouvoir la coopération dans les relations du travail au service de l'augmentation de la productivité.

Mais il s'agit ici de ne pas se méprendre : ce respect de l'"humanité" des salariés n'est pas connu en termes de "droits de l'homme", il s'agit plutôt de croire en leurs capacités multiformes, et en leur faculté de s'investir personnellement dans les objectifs de la firme et de créer des liens de type affectif avec elle.

Mais les zéloteurs de l'idéologie dominante dans les relations du travail japonaises vont en général plus loin, ils ne se contentent pas de relativiser le facteur économique, ils vont jusqu'à l'évacuer. Nombreux sont ceux qui voudraient que les occidentaux voient le travail essentiellement comme une nécessité contrairement aux Japonais qui auraient un lien éthique au labeur. Watanabe affirme encore par exemple ceci :

"L'idée occidentale semble que le travail est un vice nécessaire à la survie, mais qu'il peut être évité si on a de l'argent. Cette idée décourage ceux qui voudraient travailler dur."
(WATANABE 1987 : 111)

Leur emploi étant assuré et leur système de salaire fondé avant tout sur des critères sociaux, Yoshida se demande pourquoi les salariés japonais travaillent si diligemment en l'absence de pression du marché. Selon cet auteur, l'explication n'est pas à chercher au niveau de la motivation économique du travailleur et ainsi dans son rapport aux choses, mais dans l'importance des hommes et surtout de la relation entre les hommes qui rend l'entreprise japonaise unique :

"L'individu ne ressent pas une responsabilité vis-à-vis de ses supérieurs et partant par rapport aux conséquences sur sa situation économique, mais par rapport à ses collègues. Éviter de créer une gêne pour un autre est une pression très importante." (YOSHIDA 1995 : 55-56)

L'entreprise en vient même parfois à être vue comme une communauté d'hommes dont la fonction économique semble oubliée ; ainsi, toujours selon Watanabe:

"L'entreprise est une communauté dans laquelle les membres sont intégrés mentalement et basée sur le principe de l'interdépendance par des relations humaines à la fois formelles et informelles. Ce qui motive les membres, ce n'est ni un contrat économique, ni un contrat raisonnable." (WATANABE 1987 : 48)

C'est que le travail, pour les Japonais, toujours selon cet auteur, n'est avant tout pas vu comme une activité économique, mais comme une morale :

"Du point de vue de l'histoire du Japon et de son bagage culturel, la diligence (*kinben*) peut être vue comme une éthique nationale. Dans l'esprit japonais, la diligence est similaire à une pratique religieuse. Traditionnellement, les Japonais ne voient pas le travail comme une activité économique, mais elle est reconnue comme une discipline zen héritée de l'ère féodale...les Japonais ont une éthique de dur travail. Ainsi les travailleurs sont motivés pour

travailler dur pour leur compagnie même sans leadership et management efficace." (WATANABE 1987 : 110)

Être mû par des considérations économiques et d'intérêt personnel semble ouvertement inavouable et incompatible avec l'adhésion à la philosophie d'une entreprise ; un ouvrage préparant les étudiants à répondre correctement lors de l'entretien de sélection pour être embauché donne le conseil suivant sur la façon de répondre à la question :

"Qu'est ce qui vous a décidé à choisir notre entreprise?": "...essayez de montrer que vous avez été séduit par la tradition de l'entreprise (*shafû*) mais évitez, bien que ce serait sans doute une réponse sincère, de dire que vous avez été attiré par la stabilité de l'entreprise et le niveau élevé de la rémunération." (MATSUURA 1995 : 29)

Le livret présentant une entreprise de bonneterie⁶ aux jeunes recrues publie une interview d'un responsable du groupe de développement des ressources humaines ; son discours reflète clairement le rejet du rationalisme économique et la mise en avant des aspects affectifs et moraux qui doivent dominer le lien entre le salarié et l'entreprise :

"Nous, responsables des entretiens de recrutement, devons exprimer des mots provoquant l'émotion, une sensation corporelle (*taikan*), car le *shafû* ne peut être exprimé par les résultats de l'entreprise, des statistiques et des chiffres... Dans notre entreprise, si en tant que recruteur nous ressentons un sentiment commun avec le candidat, si celui-ci donne vraiment l'impression de vouloir travailler ensemble avec nous, nous l'engagerons, pas plus que le *shafû*, il n'est possible de juger une personne avec des chiffres, c'est en tant que personne, dans tous les aspects de ses talents que nous l'évaluons."

Si ces thèmes de l'harmonie, du désintéressement, de la prise en compte de l'"humanité" des travailleurs qui sont censés caractériser les relations du travail japonaises, reviennent constamment tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la compagnie, en revanche, ils font rarement l'objet d'une théorie cohérente de la relation d'emploi dans l'entreprise japonaise. Par contre Hamaguchi Eshun (HAMAGUCHI 1993 : 24), avec d'autres chercheurs, dans le cadre du Centre de Recherche International pour les Etudes Japonaises (*Kokusai nihon bunka kenkyû sentâ*) créé en 1987 par le gouvernement pour conduire des recherches pluridisciplinaires sur la culture japonaise, a entrepris d'expliquer le fonctionnement des organisations japonaises en s'appuyant sur un paradigme différent de celui de l'individualisme. Cependant, les thèmes qu'il tente de conceptualiser, loin de représenter une nouveauté, sont ceux qu'on retrouve couramment dans l'idéologie encadrant les relations professionnelles. Pour lui, la société japonaise moderne n'est pas basée sur l'individu (*kojin*) mais sur la relation entre les individus

(*kannin*), c'est-à-dire que l'individu ne détermine pas essentiellement son action en fonction de ses intérêts individuels mais en fonction des relations qu'il a avec les individus qui l'entourent. Ainsi, comme l'industrialisation et la modernisation du Japon auraient été réalisées sur un autre principe que celui de l'individualisme économique, le pays aurait développé une modernité originale qui s'exprime en particulier dans le fonctionnement original des organisations japonaises, comme l'exprime Tsunoyama, qui a lui aussi participé à ce projet :

"Selon les termes de Hamaguchi Eshun, des valeurs basées sur une idée relationnelle de l'homme ont établi les fondations d'une organisation unique et d'une solidarité sociale plastique. De plus, avec le principe structurel de l'organisation pseudo familiale, le *iemoto* , elles ont été le principe endogène de l'industrialisation rapide du Japon...c'est la japonité (*nihon rashisa*), lieu de la relation entre les hommes qui est un des mots-clefs pour la compréhension de la réussite de la modernisation japonaise." (TSUNOYAMA 1993 : 177)

Les modalités de ces relations entre les hommes qui seraient à la base du fonctionnement de l'entreprise avaient été précisées par Nakane dont la théorie de la "société verticale" a bénéficié d'une large publicité de la part des milieux dirigeants. Selon la sociologue, la relation entre les hommes est avant tout une relation hiérarchique :

"La relation entre deux individus de statuts supérieur et inférieur est la base du principe structurel de la société japonaise. Cette importante relation est exprimée par les termes traditionnels de *oyabun* et *kobun*: *oyabun* veut dire une personne ayant le statut de *oya* (parent) et *kobun* signifie avoir celui de *ko* (enfant)...Les éléments essentiels dans cette relation sont que le *kobun* reçoit les bienfaits et l'aide de son *oyabun*, tels la sécurité de l'emploi, la promotion et des conseils à l'occasion des prises de décisions importantes. En retour, le *kobun* est prêt à offrir ses services à chaque fois que le *oyabun* le demande." (NAKANE 1970 : 44)

La relation d'emploi est ici décrite clairement comme étant une relation hiérarchique dans laquelle le travailleur doit sa rémunération à la bienfaisance de l'entreprise. Une société qui valorise la relation des hommes entre eux plus que la relation des hommes aux choses abrite des relations de travail plus harmonieuses qu'une société qui serait dominée par des stratégies individuelles fondées sur une éthique économiquement rationnelle.

Bien sûr, nombreux sont ceux qui ont contesté la valeur scientifique de ces thèses. On ne peut nier qu'elles relèvent plus de la production idéologique que d'une analyse rigoureuse et équilibrée de la réalité des relations du travail japonaises contemporaines. Elles sont

⁶ Objet d'une des études de cas que nous avons réalisé entre 1993 et 1997 au Japon.

néanmoins particulièrement intéressantes pour celui qui tente d'analyser la dimension sociale des entreprises japonaises car elles illustrent bien la manière dont est pensée par les élites dirigeantes la place de l'entreprise dans le système socio-économique, et, en fin de compte, quelle est son idéologie sociale et politique. Ainsi, l'ensemble des pratiques symboliques et des discours que nous avons évoqué, et qui diffusent des thèmes minimisant le caractère économique et marchand des relations du travail, convergent tous vers l'image d'une société non dominée par le moteur de l'individualisme économique et ainsi d'une entreprise qui serait non un lieu potentiel d'affrontement entre le travail et le capital, mais un lieu où tous les acteurs de la relation d'emploi seraient naturellement liés par des intérêts communs. Ce qui est avant tout nié, c'est, au niveau micro le principe de l'existence d'intérêts distincts entre employeur et salariés et donc au niveau macro social l'existence de la lutte des classes. Le Centre Japonais de Productivité, organisme semi public ayant été chargé depuis les années 1950 en collaboration avec le patronat et les syndicats « modérés » d'étudier la forme que devaient prendre les relations du travail pour contribuer à l'amélioration de la productivité, exprime cela clairement quand il affirme :

"L'emploi à vie de notre pays ne repose ni sur un contrat ni sur une conscience de classe mais sur une coutume qui continue." (NIHON SEISANSEI HONBU 1994)

Discutant de l'évolution des relations du travail, le professeur Sugeno, un des spécialistes les plus en vue du droit du travail au Japon et membre de la Commission des Relations du Travail (*Rôdôinkai*), organisme public dépendant du ministère du Travail et chargé de résoudre les conflits, s'exprime ainsi:

"De nombreux savants... n'ont-ils pas tacitement présupposé la théorie de classes et du capitalisme du dix-neuvième siècle comme une sorte d'inertie du passé? Je pense que le Japon s'est déjà complètement affranchi du modèle de l'occident du dix-neuvième siècle, particulièrement en termes de structure de classe." (SUGENO 1988 : 35)

Dans cette perspective, en l'absence de lutte des classes, la régulation sociale de l'économie et la régulation entre les intérêts du travail et ceux du capital n'ont pas besoin de syndicats défendant les intérêts des travailleurs de façon autonome face à ceux du capital, de négociations collectives et de contrats pour assurer l'équilibre entre les intérêts des deux parties. Au contraire, elles ont besoin de syndicats collaborant aux objectifs de l'entreprise en faisant confiance à cette dernière pour assurer le bien-être de ses membres.

Pouvons-nous pour autant réduire l'ensemble de ce discours et de ces pratiques qui tentent de donner du crédit au mythe de l'entreprise « sociale » à un instrument d'aliénation de la classe des travailleurs comme n'ont cessé de le soutenir les analystes marxistes ? Les choses sont

beaucoup plus complexes comme va nous le montrer notre analyse historique de la genèse de cette entreprise « sociale ».

La fragilité du mouvement ouvrier face aux premiers pas du paternalisme (De la fin de l'ère Meiji jusqu'au début de l'ère Shōwa)

Un certain nombre de clichés entretenus par l'idéologie dominante tendent à faire remonter le lien moral qui existerait entre le salarié et son employeur à l'époque féodale. Bien sûr, la soudaineté de la révolution sociale qui a suivi la rénovation Meiji rend tout à fait crédible la survie de nombreux éléments féodaux au sein des institutions du nouveau système socio-économique. Il est même certain que l'entreprise capitaliste japonaise fut le lieu, depuis ses premiers pas, assez logiquement étant donné la violence de la modernisation, d'une contradiction et d'une confrontation entre des représentations collectives de types holiste et hiérarchique issues de la société de l'ère Edo, et des représentations individualistes inhérentes au jeu des intérêts privés dans une société capitaliste. Pourtant, la presque totalité des historiens des relations du travail s'accordent aussi sur le fait qu'avec l'abolition de la féodalité et la soumission de la société japonaise aux forces du marché, les relations entre salariés et employeurs vont prendre une nature marchande, cela rendant insuffisantes les formes d'organisation pré modernes. Il est ainsi important de relever, avant d'aller plus loin, le fait que l'introduction progressive de mesures paternalistes et la naissance du mythe de l'entreprise « bienfaitrice » allait être beaucoup moins un héritage direct des relations du travail pré modernes qu'une conséquence, sous forme de réaction, de la modernisation et de la transformation de la relation d'emploi en échange marchand.

Les grandes entreprises commencèrent à produire sur une échelle importante un discours et les premières mesures paternalistes au début de l'ère Taishō. Un des premiers à avoir introduit les concepts de "familialisme" (*kazoku shugi*) ou de "paternalisme" (le terme japonais de *onjōshugi* signifiant plus littéralement "indulgence") fut MUTÔ Sanji, directeur de l'entreprise textile Kanebō (HAZAMA 1978). Ces concepts de "familialisme" et de "paternalisme" furent surtout mis en avant par le patronat à la fin de l'ère Meiji au moment du débat sur la première loi cherchant à réglementer les conditions de travail. Une telle loi était jugé nécessaire par un grand nombre d'intellectuels et d'experts gouvernementaux réunis dans des associations telle

que la Société Japonaise pour l'Etude de la Politique Sociale (*Nihon shakaiseisaku gakkai*)⁷ car la manière dont était traité les ouvriers commençait à mettre gravement en danger la santé publique et la stabilité de la société. Il s'agissait pour les employeurs de refuser toute contrainte étatique en évitant que le gouvernement soumette les relations du travail à la logique du droit. Il leur fallait pour cela trouver un type de solidarité contribuant à attacher l'employé à l'entreprise par un lien de dépendance et ayant recours à un discours « traditionaliste » repoussant les valeurs individualistes et égalitaires inhérentes au droit. Le patronat cherchait par la même à donner une réponse à la naissance du mouvement ouvrier et à la montée du mouvement et de l'idéologie socialistes. Cette démarche fut encouragée par un certain nombre de dirigeants politiques. Dans un ouvrage intitulé La question du travail et le paternalisme, SUZUKI Kisaburô, qui fut un des artisans de la loi de Police de Salut Public (*Chian iji hô*) de 1925 visant à éliminer les mouvements sociaux subversifs, insistait sur la recherche d'un modèle original japonais en contraste ou même en opposition avec le modèle occidental. (SUZUKI 1924)

Les mesures sociales concrètes qui accompagnèrent ce discours avaient aussi pour objectif de fidéliser une main-d'oeuvre qualifiée très mobile à cette époque. GOTO Shimpei, alors qu'il était ministre des communications de 1908 à 1911 prit une part très active dans la gestion des chemins de fer nouvellement nationalisés. Il lança une politique de gestion "familialiste" du personnel qui servit ensuite de modèle à de nombreuses entreprises privées surtout pour enrayer la fuite de la main-d'oeuvre la plus qualifiée, formée par les experts étrangers, vers les entreprises privées qui offraient de meilleures rémunérations. Les entreprises adoptant une telle politique de gestion du personnel commencèrent à institutionnaliser des mutuelles en partie financées par l'entreprise, mais aussi une rémunération complémentaire déconnectée du travail du salarié et fonction du prix de la vie (NAKAGAWA, MORIKAWA, YUI 1979 : 170-171). Ainsi, au moment de la première guerre mondiale, principalement dans les arsenaux de la marine, un certain nombre de primes fixées en fonction des besoins et de l'âge du travailleur vinrent compléter le système de rémunération en vigueur jusque-là. Une enquête, réalisée en 1922 par KITAZAWA Shintarô, a étudié la part respective de chaque composante de la rémunération dans des entreprises du secteur de l'industrie lourde qui avaient adopté un système de primes dont le contenu était indépendant des performances et du travail du salarié. Les résultats de cette enquête mettent en évidence l'importance de ces aides pendant l'ère

⁷ La Société Japonaise pour l'Etude de la Politique Sociale fut formée à l'initiative de Kanai Noboru en 1896 pour promouvoir une loi réglementant les conditions de travail en prenant exemple sur la politique sociale de l'Allemagne de Bismarck. Elle rassemblait des économistes (universitaires ou bureaucrates) particulièrement en vue à la fin de l'ère Meiji tels que Funada Tokuzô, Kawakami Hajime, Kuwata Kumazô ou Takano Iwasaburô.

Taishô. En effet, sous l'appellation de "primes temporaires" (*rinji teate*), "primes spéciales" (*tokubetsu teate*), "frais d'assistance" (*hojohi*), ou bien de "somme d'aide pour le prix du riz" (*beika hokyûkin*), elles représentaient en moyenne environ 20 % du salaire journalier. (KITAZAWA 1923 : 39)

Cependant si le principe d'une composante de la rémunération sans rapport avec le travail de l'ouvrier était nouveau concernant les ouvriers (Des mesures paternalistes avaient été prises dès la deuxième partie de l'ère Meiji dans les maisons de commerce), le système de rémunération gardait tout de même un caractère marchand très prononcé reposant toujours sur le salaire journalier ou le salaire à la pièce. On était ainsi encore loin du salaire à l'ancienneté tel qu'il allait apparaître après la deuxième guerre mondiale. Pourtant, malgré la relative modestie des mesures concrètes, ce début de politique paternaliste allait effectivement contribuer à stabiliser la main d'œuvre qualifiée et gêner le développement du mouvement ouvrier (HAZAMA 1978 : 521-523). La référence aux valeurs « traditionnelles » utilisé par l'idéologie « familialiste » rencontra un écho assez favorable de la part des travailleurs pour deux raisons principales.

D'une part, malgré leur nature indiscutablement capitaliste, les entreprises japonaises avaient été obligées de maintenir en leur sein un type de relations du travail qui avait contribué à maintenir vivantes des représentations collectives hiérarchiques sur lesquelles cette idéologie « *kazokushugi* » se fondait. D'autre part, un certain nombre de caractéristiques idéologiques du mouvement ouvrier naissant le rendait vulnérable à ce nouveau discours des employeurs. Pour développer la première raison invoquée ici, il est d'abord nécessaire de rappeler certaines caractéristiques des relations du travail qui avaient cours au début de la révolution industrielle.

La première révolution industrielle fut dominée par l'industrie textile où la main-d'œuvre était avant tout féminine. Et là, que ce soit dans le cadre du système de salaire versé par avance (*zenshakkin seido*), du salaire journalier ou de la rémunération à l'unité, les ouvrières étaient soumises à l'arbitraire des contremaîtres (*koshu*) et étaient souvent réduites à l'état de simples marchandises. En revanche, dans les industries employant une main-d'œuvre essentiellement masculine et plus qualifiée, la situation était plus complexe. Il faut tout d'abord souligner la très grande différence de traitement à cette époque entre, d'une part, les employés de statut élevé, c'est-à-dire souvent les cols blancs, qualifiés, d'encadrement et surtout administratifs (*shokuin*), et d'autre part, les employés de bas statut et les ouvriers de l'industrie manufacturière. En effet, alors que les premiers continuèrent, en particulier dans les maisons de commerce, à être soumis à une relation d'emploi perpétuant un certain contenu moral

directement issu de la période prémoderne, les seconds subirent de manière beaucoup plus violente la recherche de profit des entreprises. Contrairement à ce que l'on a pu voir plus haut pour les grandes entreprises contemporaines, au moment de l'introduction des premières mesures paternalistes, la main d'œuvre masculine était soumise à une forme de salaire complètement fonction de la quantité de travail effectué. Le salaire journalier était en général calculé simplement selon la quantité de produits manufacturés (*chingyôkyû*). Il s'agissait là d'une forme de rémunération caractéristique des sociétés capitalistes dans leur première phase de développement, et dans lequel s'exprimait le mieux le caractère essentiellement marchand qu'avait pris la relation d'emploi.

Pourtant, le système de gestion du personnel était loin d'être aussi rationnel que l'auraient voulu les employeurs de cette époque. Au début de l'industrialisation, les cadres de direction et les techniciens qui remplaçaient les experts étrangers auxquels on avait dans un premier temps fait appel n'avaient pratiquement aucune expérience des problèmes pratiques du travail industriel ; de plus, un certain nombre des administrateurs étant d'origine noble, ils maintenaient un immense fossé social entre eux et les ouvriers. Pour assurer le lien entre le sommet de la hiérarchie et la base, les employeurs durent choisir dans un premier temps une stratégie de contrôle indirect de la main-d'œuvre et s'en remettre à l'expérience et à l'autorité d'intermédiaires, les *oyakata*. *Oyakata* était l'appellation informelle utilisée par les ouvriers (TAIRA 1997 : 253-254), mais leur appellation formelle dans l'entreprise était plutôt, selon les industries où ils exerçaient, *koshu*, , *kogashira*, *hambagashira* ou bien *nayagashira*.

Les *oyakata* étaient souvent des individus qualifiés, maîtres artisans formés selon les règles d'apprentissage traditionnelles ou qui avaient auparavant servi d'aides aux techniciens étrangers dans les manufactures publiques. Certains pouvaient avoir jusqu'à 100 ouvriers sous leur autorité. Ils étaient parfois organisés en véritables agences de recrutement (*kuchiireya*). Une entreprise pouvait utiliser les services de plusieurs *oyakata* en même temps. Ils négociaient les contrats de travail de travailleurs qui n'avaient en général pas leur mot à dire ; de plus, c'étaient eux qui transmettaient le salaire à l'ouvrier et en gardaient un certain pourcentage. Ils étaient garants de l'efficacité et de la discipline de ces derniers et servaient d'intermédiaires en cas de conflit. Dans certains cas, comme chez le fabricant de shôyu étudié par Mark Fruin (FRUIN 1983 : 46), leur rôle s'arrêtait au recrutement et au contrôle de la main-d'œuvre, l'encadrement technique étant assuré par un contremaître (*tôji*), alors que dans d'autres cas, ils pouvaient aussi avoir la responsabilité technique de la réalisation du travail sur commande de la compagnie.

Des liens personnels très forts existaient entre *oyakata* et *kokata*, comme dans les associations maître-apprenti traditionnelles. Dans le groupe de travailleurs entourant l'*oyakata*, existait en général une hiérarchie de statuts plus fondée sur l'ancienneté de la relation que sur les réalisations et compétences de chaque ouvrier. Le rapport gouvernemental sur les manufactures de 1904 (*Kôjô chôsa*) affirme que de tels *oyakata* indépendants étaient encore très actifs dans les principaux chantiers navals et dans les manufactures de l'industrie lourde en général .

Ce système de gestion indirecte de la main-d'œuvre fondé sur des relations de type *oyakata /kokata* permis la survie de relations sociales fondées sur une éthique d'origine « pré moderne » dans des entreprises japonaises pourtant menées par des entrepreneurs capitalistes surtout préoccupés de faire face à la concurrence et encore loin de vouloir jouer un quelconque rôle social. Quand les employeurs et les plus éclairés se rendirent compte des dangers pour leur activité d'une attitude réduisant les travailleurs à l'état de marchandise, et commencèrent développer une stratégie paternaliste fondée sur une rhétorique « familialiste », ils ne firent que reprendre, sous la forme d'une idéologie articulée, des représentations collectives que les travailleurs vivaient au quotidien dans le cadre de cette relation *oyakata/kokata*. Le terrain était d'autant plus favorable que le mouvement ouvrier naissant, loin de n'être qu'un relais de l'idéologie marxiste socialiste occidentale, était perméable à ces représentations collectives « traditionnelles ».

La première organisation syndicale digne de ce nom fut fondée en avril 1897 par, entre autres, TAKANO Fusatarô et JÔ Tsunatarô. Elle prit dans un premier temps le nom d'"Association Fraternelle des Travailleurs" (*Shokkô giyûkai*) puis se transforma en "Association pour la Formation de Syndicats de Travailleurs" (*Rôdô kumiai kiseikai*) pour refléter sa volonté d'encourager la formation de syndicats et de développer un mouvement ouvrier au niveau national. À partir de cette organisation fut fondé le "Syndicat des Métallos" (*Tekkô kumiai*) qui rencontra un réel succès en réussissant à réunir jusqu'à 3000 travailleurs de l'industrie lourde, tant dans des firmes publiques, que privées. Cependant, en raison de la répression suivant la promulgation de la "Loi de Police de Salut Public" (*Chian keisatsu hô*) de 1900, mais aussi d'une tendance à rester confiné à une seule entreprise, au manque d'expérience associative et à une main-d'œuvre inconstante et trop mobile, l'enthousiasme retomba et les dissolutions de syndicats se succédèrent à un rythme rapide. Une raison majeure de cet échec fut aussi le fait que les travailleurs qualifiés furent poussés, par les progrès de la technologie et la volonté des employeurs de stabiliser la main-d'œuvre la plus qualifiée au moyen des premières mesures paternalistes, à assurer leur propre position dans les entreprises aux dépens

d'une solidarité avec les ouvriers moins qualifiés. Le mouvement ouvrier connu un second départ en 1912 avec la naissance du *Yûaikai* de Suzuki Bunji. Il connut un certain essor dans les années 1920, mais dans le même temps un projet de loi visant à protéger l'activité des syndicats fut enterré et le taux de syndicalisation ne dépassa jamais 7,9 % (1933) (OKOCHI, MATSUO 1965 : 19). De plus, au moyen de la *Chian iji hô* adoptée en 1925, les syndicats les plus militants furent progressivement éliminés et ceux qui furent tolérés servirent souvent de relais aux employeurs et au gouvernement pour diffuser une idéologie « familialiste » aux accents de plus en plus ultra nationalistes. En juillet 1940, disparu le dernier syndicat ouvrier. Depuis juillet 1938, les relations du travail étaient d'ailleurs structurées autour de Comités Patriotiques pour le Service Industriel (*Sangyô hôkokukai*) qui avaient pour objectifs de faire coopérer les travailleurs et les employeurs au service de la nation.

Les pionniers et penseurs du mouvement ouvrier japonais, tel KATAYAMA Sen n'hésitaient pas à se référer à une idéologie d'origine occidentale et à utiliser une rhétorique évoquant la lutte des classes. Ainsi l'éditeur du tri mensuel Rôdô Sekai dans le numéro du 11 décembre 1901 commence par dénoncer l'attitude des employeurs vis-à-vis des organisations de travailleurs :

"Il y a de nombreuses injustices et mauvaises actions à l'encontre des travailleurs de la part des employeurs, mais il n'y a aucune loi qui pourrait protéger les droits du travail (*rôdô kenri*). La responsabilité des erreurs, des blessures, des accidents, et des décès qui sont causés par la négligence des employeurs est rejetée sur les travailleurs. Il n'y a aucune mesure pour défendre les ouvriers." ⁸

D'autre part, dans ses éditoriaux couvrant la première page de chaque numéro, revenait régulièrement l'expression d'"intérêts des travailleurs" (*rôdôsha no rieki*) souvent explicitement opposés aux intérêts des capitalistes (*shihon no rieki*) ou des employeurs (*kôjôshu no rieki*) . Et pour défendre les intérêts des ouvriers, il n'avait de cesse de réclamer une loi réglementant les conditions d'emploi.⁹

Cependant, sur le lieu de travail, la perméabilité idéologique du mouvement ouvrier japonais aux représentations collectives hiérarchiques d'origine pré moderne que reprit à son compte l'idéologie « familialiste » était bien visible dans le contenu des revendications généralement présentées par les travailleurs. La longueur des journées de travail était un des aspects les plus marquant de la difficulté des conditions de travail au moment de la première industrialisation. Pourtant, les chiffres présentés par le ministère de l'agriculture et du commerce de l'époque

⁸ Rôdô sekai, n. 9, 11 décembre 1901. Réimprimé dans : Meiji shakaishugi shiryô shû, Tôkyô, 1963.

⁹ Rôdô sekai, n.21, 13 novembre 1902.

montrent que sur un total de 234 grèves entre 1897 et 1907, seules 6, c'est-à-dire 2,99 %, avaient pour but de réduire les heures de travail. En fait, comme l'illustre la grève de la Compagnie Japonaise de Chemins de Fer en 1898 et 1899, qui fut la grève la mieux organisée et la plus efficace de la première période du mouvement ouvrier, les travailleurs étaient surtout demandeurs d'une amélioration de leur statut, et d'une reconnaissance de la "valeur de leur personne" (*jinkaku*). Les machinistes demandaient, par exemple, des titres plus respectables et un traitement plus proche de celui dont bénéficiaient les clercs (*shoki*) ; nous avons vu plus haut qu'il y avait à cette époque une grande discrimination entre les cols blancs et les cols bleus. Concrètement, leurs principales revendications étaient d'avoir des promotions plus rapides et de bénéficier d'augmentations semi-annuelles de salaire et de bonus. (IKEDA 1979 : 60-71). De plus, selon Thomas C. Smith, contrairement aux intellectuels, tels que Katayama Sen, qui avaient fait de longs séjours en occident et qui envisageaient la défense des intérêts des travailleurs sur la base de la théorie des droits naturels, les travailleurs eux-mêmes utilisaient rarement le terme de "droit" (*kenri*). S'exprimant plutôt, dans des manifestes ou des pétitions énonçant leurs demandes aux employeurs lors des conflits, dans des chartes de clubs de travailleurs et d'associations, dans des lettres à des journaux, ou bien dans des journaux d'entreprise, les travailleurs étaient demandeurs d'un meilleur statut social (*chii*). Il faut souligner que les travailleurs de l'ère Meiji et Taishô étaient souvent traités comme des parias. Smith recense les termes le plus souvent utilisés pour caractériser les travailleurs industriels à cette époque; il souligne d'abord la nuance péjorative du mot "*shokkô*" par lequel les ouvriers étaient couramment désignés, puis il cite les termes de "*karyû*" (basse classe) ; de "*geretsu*" (inférieurs) ; de "*katô*" (bas) ; de "*saimin*" (pauvres) ; de "*reppaisha*" (perdants) ; et de "*rakugôsha*" (ratés). Il cite aussi une lettre d'un ouvrier, publiée dans l'organe du syndicat Yuaikai, le Yuaikai shimpô, se plaignant de la mauvaise image dont bénéficiaient les travailleurs dans la population :

"Parce que nos compatriotes nous méprisent, nous essayons d'éviter leur dédain en nous habillant, une fois sortis de l'usine, en marchands ou en étudiants. Si tous ceux d'entre nous marchaient en même temps dans la rue en habit de travail, les gens seraient surpris non seulement de notre nombre, mais aussi de notre bonne conduite".

Les demandes des travailleurs étant, en général, motivées par un désir de reconnaissance sociale, elles étaient souvent formulées en un langage moral appelant à de meilleurs sentiments de la part des employeurs, remarque encore Smith, ceci en contraste avec le ton plus revendicatif, visible dans le Rôdô sekai, pour réclamer en général de meilleures conditions d'emploi comme un droit et leur réglementation par la loi. Selon cet auteur, les

ouvriers avaient tendance à concevoir les relations du travail comme devant être soumises à une éthique hiérarchique, ainsi "même lorsqu'il y avait un conflit entraînant un arrêt de travail, avant 1918, les travailleurs rédigeaient leurs demandes sous forme de pétitions ; lors des pourparlers pour résoudre le conflit, les travailleurs coopéraient avec la direction pour éviter l'apparence d'une négociation entre égaux. Il semble qu'ils respectaient ces formes dans le but de préserver l'intégrité de leur demande 'morale' pour plus de justice hiérarchique". (SMITH 1988 : 238-242)

La présence toujours très forte des valeurs hiérarchiques traditionnelles dans le comportement des ouvriers était encore visible dans leur tendance à ne concevoir leur action que dans les limites du lieu ou même du groupe de travail, avec des collègues qu'ils côtoyaient quotidiennement (GORDON 1991 : 73). Les idéologies égalitaires et la conscience politique d'une solidarité de classe avec des individus inconnus mais partageant la même situation économique semblait encore essentiellement n'être qu'une visée d'intellectuel. Et si la solidarité de proximité pouvaient rassembler les ouvriers d'une fabrique ou d'un groupe de travail pour la défense de leurs intérêts et se révéler un facteur de résistance à l'autorité du patron, leur conception encore très traditionnelle des relations sociales leur faisaient aussi souvent envisager leur employeur comme un bienfaiteur potentiel. Cela contribua largement à compromettre l'autonomie des mouvements de travailleurs et permit aux dirigeants de détourner cette tendance à privilégier la solidarité de proximité au profit d'une identification à la communauté formée par l'entreprise.

L'ascendance de l'idéologie d'inspiration hiérarchique et holiste du « familialisme » sur l'idéologie plus égalitaire et individualiste qui restait surtout confinée à un cercle restreint de syndicalistes intellectuels commençait à donner un ton original à l'intégration des travailleurs industriels à la société telle que la concevait les employeurs ou des associations patronnées par l'Etat comme le Kyôchôkai¹⁰. Cette idéologie, mais aussi les premières institutions qui venaient la corroborer leur montraient leur place dans la société industrielle : la compagnie était leur « famille », l'unité et le cadre social naturel qui leur apportait la sécurité matérielle, une identité et un statut et donnait un sens à leur activité dans la société et la nation. En travaillant de son mieux pour elle, ils montraient leur reconnaissance envers leurs employeurs qui étaient aussi devenus leurs bienfaiteurs, mais aussi leur amour de la patrie et de l'empereur.

¹⁰ Créé en 1919, le Kyôchôkai, sous l'impulsion de capitalistes, de bureaucrates et de politiciens avait pour objectif de promouvoir la réconciliation entre travail et capital sur la base d'une idéologie « familialiste » considérée comme un relais naturel du *Tennôsei*. Voir l'étude détaillée de W.D. Kinzley, *Industrial Harmony in Modern Japan : The Invention of a Tradition*, Routledge, 1991.

Voilà ce que prônait le « Projet pour l'Établissement pour une Nouvelle Organisation du Travail » qui fut adopté en novembre 1941 par le cabinet :

« Il faut faire reposer l'éthique du travail (*kinrôseishin*) sur le principe que le travail doit incarner, au plus haut niveau et en un seul élan, le caractère national, le caractère humain et le service des sujets impériaux. Ainsi, en tant que sujets impériaux, les travailleurs doivent porter la responsabilité de l'honneur de l'empereur et le devoir de chacun est de développer son rendement au plus haut degré...» (Cité par FUNAHASHI 1966 : 62).

La composante nationaliste était, en effet, essentielle dans la rhétorique appelant à la réconciliation et à l'harmonie des intérêts des travailleurs et des industriels, car s'il fallait que l'entreprise réussisse, ce n'était pas, à en croire le discours, pour les intérêts privés des employeurs, mais au nom de la puissance de la nation et du service à l'empereur. Dans cette idéologie « familialiste », les intérêts des travailleurs étaient intégrés aux intérêts de l'entreprise qui l'étaient à leur tour à celui de la nation. C'est ainsi que le « familialisme » concernait au premier chef l'Etat impérial. Il n'est ainsi pas surprenant que ce soient les bureaucrates du Ministère de l'Intérieur qui tentèrent d'imposer au monde des affaires l'idée d'une entreprise « sociale ».

La vocation sociale de l'entreprise au centre de la politique ultranationaliste de mobilisation générale des années de guerre

L'expression la plus achevée du « familialisme » fut atteinte dans le cadre de la mobilisation du travail et des entreprises pour l'effort de guerre. Elle fut l'œuvre des fonctionnaires du Bureau des Affaires Sociales (*Shakai kyoku*) du Ministère de l'Intérieur qui allaient passer à la postérité sous le nom de "bureaucrates rénovateurs" (*kakushin kanryô*). Animés par une logique de mobilisation des forces de la nation, surtout à partir de 1937, dans le cadre de l'"Agence du Plan" (*Kikakuin*) établie dans ce but, et critiques à l'égard de nombreuses pratiques patronales incompatibles avec le rôle social que les entreprises étaient censées avoir selon l'idéologie « familialiste », ils intervenaient de plus en plus directement dans la gestion du personnel des firmes par l'intermédiaire d'inspecteurs du travail ou même de la police. Leur détermination aboutit à la loi de mobilisation générale (*kokka sôdôin hô*) de 1938, et en novembre 1940, l'agence soumit un plan appelant à la séparation entre le capital et le management, à un partage équitable des profits avec le travail, à une réforme agraire extensive, et à un strict contrôle bureaucratique de l'économie. Selon Lavelle, ces bureaucrates, "surtout avec OKUMURA Kiwao, défendirent un technocratisme radical venu

du mouvement social de l'ère Taishô, s'inspirant des institutions fascistes et nazies et allant jusqu'au principe 'propriété privée, gestion publique' " (LAVELLE 1990 : 74). Bien sûr, le milieu des affaires ne pouvait approuver cette conception du familialisme. HIRANUMA Kiichirô, défendant ses intérêts, réussit à faire procéder à l'arrestation de dix membres de l'agence, au nom de la *chian iji hô* de 1925, sous prétexte qu'ils travaillaient aux mêmes objectifs que le parti communiste (*kikakuin jiken*). Cependant, leur projet de placer l'entreprise, en tant que corps intermédiaire, au centre du système de régulation sociale de l'économie, allait commencer à être, dans une certaine mesure, traduit dans les faits pendant la guerre grâce à l'institutionnalisation de certaines nouvelles pratiques de gestion du personnel.

Les institutions mises en place pendant cette période eurent une telle influence sur le système économique et social de l'après-guerre que certains auteurs ont eu récemment recours au terme de "système de 1940" pour le critiquer (NOGUCHI 1940). Les bureaucrates rénovateurs avaient une idée précise de ce que devait être une gestion du personnel "morale" et socialement responsable prenant en compte les intérêts des salariés. Ils pensaient que ces derniers méritaient la sécurité de l'emploi et un salaire suffisant pour couvrir leurs besoins ; et pour eux, le meilleur système remplissant ces conditions était le salaire à l'ancienneté. En mars 1939, de par le "Décret de Réglementation des Salaires" (*Chinkin tôsei rei*), le salaire de départ fut officiellement fixé en fonction de la région, de l'âge et du sexe du travailleur et en septembre de la même année, les salaires furent gelés. Cependant, en 1942, le "Décret sur la Gestion du Travail dans les Entreprises Clés" (*Jûyô jigyôjo rômu kanri rei*) offrit la possibilité, sous certaines conditions, et sous réserve de l'obtention de la permission du ministre de la Santé Publique, de passer outre cette interdiction. Il était spécifié que tous les salariés devaient être augmentés une fois par an et que devait être fixé un niveau minimum, un niveau standard et un niveau maximum pour l'ampleur de cette augmentation. Dans la région de Tokyo, environ 60 % des entreprises demandèrent à pouvoir bénéficier de cette exemption. (OKUDA 1985 : 479) À partir de ce moment et pour la première fois, en ce qui concernait l'ensemble des salariés d'une entreprise, fut institutionnalisé dans un certain nombre d'entreprises dites "clés", le principe d'une composante importante du salaire augmentant automatiquement, quelles que soient les performances et la montée en qualification de l'individu. De plus, comme le salaire de départ était officiellement fixé en fonction de l'âge, il s'agissait des premiers exemples d'augmentation de salaire qui avaient réellement pour facteurs objectifs l'âge et l'ancienneté. Il ne s'agissait cependant pas d'institutionnaliser une rémunération d'un montant entièrement fixe et dépendant de la seule considération des besoins du travailleur. La Commission Centrale de Coopération sur les Prix

(*Chûô bukka kyôryoku kaigi*) , dans ses "Propositions sur la Rationalisation de Forme de Salaire" (*Chingin shiharai keitai gôrîka ni kan suru iken*) publiées en mai 1943, avait indiqué qu'un salaire de base (*kihonkyû*) composé d'une somme de base (*kiso chingin*), d'un salaire de "travail" (*sagyôkyû*), d'un salaire de responsabilité (*yakuzukekyû*), d'un salaire à l'ancienneté (*kinzokukyû*) et d'un salaire "familial" (*kazokukyû*), devait constituer de 70 à 80 % de la rémunération totale et que le reste devait être complété par un salaire d'encouragement (*shôreikyû*) et une prime de groupe (*dantai shôyokin*) récompensant le rendement, et par diverses primes (OKAMOTO 1960 : 97-99).

Ce principe d'un système de rémunération conçu sur la base du concept de "salaire vital", et avec des composantes plus marginales en fonction de la qualification et du rendement, fut explicité en 1939 par INOUE Tsukikazu et UEDA Takehito, dans un ouvrage intitulé "Principe de la Rémunération au Rendement". Ces auteurs concevaient ainsi la philosophie qui devait servir de base au nouveau système de rémunération :

"Les travailleurs sont pris en charge (*azukari*) dans l'entreprise en tant que membres importants de l'Etat, il faut ainsi leur assurer une vie stable et une amélioration de leur bien-être...il est ainsi particulièrement important d'introduire un 'système de rémunération de garantie vitale' (*seikatsu hoshô chingin seido*) fondé sur le système familial japonais" (INOUE, UEDA 1939 : 230-231).

Le rôle central de l'entreprise dans le système de protection sociale était clairement explicité : elle devait assurer l'existence du travailleur chef de famille qui devait à son tour assurer l'existence de sa famille, c'est-à-dire, comme l'indique l'expression de "système familial japonais", bien au-delà de la famille nucléaire. Les auteurs proposaient ainsi concrètement une formule de salaire qui devait remplir ce rôle social mais aussi se conformer à des exigences de rationalité économique : 70 % de la rémunération totale devait être composée d'un salaire de base stable, 50 % étant fonction de l'âge et de l'ancienneté et 20 % du travail et de la qualification du travailleur, et 30 % d'un salaire complémentaire composé d'une incitation au rendement et de diverses primes.

La politique de mobilisation générale de la société, à partir de 1938, fournit aussi l'occasion aux bureaucrates rénovateurs d'essayer d'étendre le salaire mensuel aux ouvriers alors qu'il était, jusque-là, réservé aux employés cols blancs. En effet, les systèmes de salaire en vigueur jusqu'alors étaient largement associés à l'idéologie individualiste, libérale et capitaliste de l'occident et ainsi, leurs caractères marchand et contractuel étaient vus comme des obstacles au développement du rôle social et intégrateur de l'entreprise tel qu'envisagé par l'idéologie familialiste et ultra nationaliste. Ainsi, selon un acteur du *Sangyô hokokukai* :

"Si on veut assurer une vie de famille stable aux travailleurs, il faut se libérer d'un système de salaire reposant sur une conception contractuelle de la rémunération (*keiyaku chingin setsu*) et marchande du travail (*rôdô shôhin setsu*) d'origine occidentale..., pour revenir à un système de rémunération d'essence japonaise (*Nihon honrai no okyûkin*), à savoir un système de salaire mensuel. Ce salaire mensuel, tout en renforçant les belles coutumes du système familial dans un esprit de paix industrielle, est le meilleur système pour remplir le service patriotique industriel et atteindre la prospérité sur la base de l'union du capital et du travail (*rôshi ittai*) et de l'entreprise comme une famille (*jigyô ikka*)» (WATANABE 1941).

Un autre auteur s'exprimait ainsi :

" Je crois que mieux que le système de contrat interne (*ukeou seido*), le salaire journalier et mieux que le salaire journalier, le salaire mensuel sont éloignés d'un système de rémunération envisagé comme le résultat d'une vente et où le travail est considéré comme une marchandise. Ils sont plus proches d'une conception impériale du travail (*kôkoku kinrôkan*), c'est pourquoi il faut s'efforcer de réaliser un tel système" (HIROZAKI 1940 : 113).

Une autre contribution importante de la politique sociale des bureaucrates « rénovateurs » au système de relation du travail d'après-guerre fut la mise en place d'un système de sécurité sociale pour les travailleurs, qui contribua à renforcer leur lien de dépendance à long terme vis-à-vis de leur entreprise. La loi pour un Fond de Retraite de 1936, dans sa forme finale, obligeait toutes les entreprises de plus de 50 salariés à constituer un fond de retraite financé par les contributions conjointes des travailleurs et de l'employeur. Cela permettait aux salariés de bénéficier d'une indemnité au moment de leur départ, dont le montant dépendait du fait qu'ils avaient ou non atteint l'âge de la retraite ou que le départ était volontaire ou non. Cette loi eut pour résultat la création de fonds de retraites dans une majorité de grandes entreprises et dans presque toutes les petites et moyennes entreprises de plus de 50 salariés. D'autres lois pour renforcer la protection sociale des salariés suivirent avec la "loi d'assurance maladie pour les employés" (*Shokuin kenkô hoken hô*) de 1939 et la "loi d'assurance retraite pour les travailleurs" (*Rôdôsha nenkin hoken hô*) de 1941.

Une des conditions pour rendre possible la naissance d'une entreprise capable de véritablement s'affranchir de la logique marchande dans la gestion de son personnel était la réduction du pouvoir des actionnaires. Jusque dans les années 1930, le système financier japonais ressemblait à celui ayant cours dans les pays occidentaux. Les entreprises s'accroissaient par un système de financement direct, c'est-à-dire principalement en émettant de nouvelles actions pour lever des fonds. D'autre part, dans les entreprises sans rapport avec les *zaibatsu*, le conseil d'administration était dominé par les actionnaires importants. Comme

c'était principalement les intérêts de ces derniers qui étaient pris en compte, d'importants dividendes étaient distribués. Dans les *zaibatsu*, le conseil d'administration était aussi constitué de managers issus du rang des employés mais il y avait une supervision sévère de la part de la famille propriétaire. Cependant, à partir de la loi de mobilisation générale en 1938, le gouvernement tenta de limiter le pouvoir des actionnaires en imposant un système de financement indirect par lequel les entreprises qui désiraient augmenter leur capital devaient le faire en empruntant à des banques contrôlées par le gouvernement. Ces mesures avaient pour but de donner à l'Etat un plus grand contrôle sur les marchés financiers pour assurer que les industries clés liées aux demandes militaires bénéficient de l'essentiel des ressources en capital disponibles. Mais comme, d'une part, il n'était pas souhaitable que les actionnaires profitent de cette demande militaire pour bénéficier d'importants dividendes et que, d'autre part, il fallait que les gestionnaires des entreprises se concentrent avant tout sur l'augmentation de la production, le décret sur la répartition des profits et le financement (*Kaisha rieki haitô oyobi shikin yûtsû rei*) d'avril 1939 limita le montant des dividendes. Cette limitation fut encore renforcée par le décret de réglementation de la gestion financière des entreprises (*Kaisha keiri tōsei rei*) d'octobre 1940. En 1942 l'"Association pour le Contrôle des Finances" (*Kinyû tōsei dantai*) fut mise en place sous l'autorité de la banque du Japon qui venait d'être créée pour servir d'intermédiaire et permettre aux banques de coopérer pour financer certaines firmes clientes. Cela fut le départ du système de financement des entreprises qu'on peut encore observer aujourd'hui et dans lequel chaque compagnie avait une relation privilégiée avec une banque qui assumait la responsabilité de financer ses opérations, en échange d'un droit de regard sur sa gestion. Cette relation fut renforcée par les interventions directes de l'Etat grâce à la "Loi sur les Entreprises d'Armement" (*Gunju kaisha hō*) d'octobre 1943 et aux "Organes de Financement des Entreprises d'Armement" (*Gunju kaisha shitei kinyû kikan*) qu'elle permit de créer.

Ce système de financement par une banque principale et cette limitation du montant des dividendes distribués contribua sans aucun doute de façon déterminante à libérer les gestionnaires de la pression des actionnaires. Dans l'esprit des principaux idéologues du familialisme, en l'occurrence ici les bureaucrates rénovateurs du *Kikakuin*, cette séparation entre le capital et la gestion était la condition d'une identification entre les intérêts des travailleurs et de l'entreprise. C'était ainsi un moyen de former des relations professionnelles qui ne soient pas le théâtre d'une lutte des classes, et ainsi source de subversion vis-à-vis du système socio-politique que les élites avaient à cœur de préserver. Cela révèle bien que le but de ces mesures institutionnelles qui donnaient un rôle social à l'entreprise était, et c'est tout à

fait logique dans le contexte d'une politique de mobilisation générale en temps de guerre, de promouvoir les intérêts de l'Etat. Il s'agissait de permettre aux entreprises de prendre en charge les intérêts des travailleurs mais pour mieux contrôler leur expression, et de limiter les intérêts du capital à court terme pour que les industries clés liées à la demande militaire puissent se concentrer sur l'augmentation de la production. Ainsi l'autre face de la naissance de l'entreprise « sociale » fut la naissance d'un système socio-économique principalement tourné vers le productivisme (Noguchi utilise le terme de "seisan yûsen shugi"). Et c'est cette orientation idéologique soumettant les intérêts des salariés à la croissance de l'entreprise et de l'économie nationale que le système nationaliste du *tennôsei* et la politique de mobilisation générale du temps de guerre léguèrent aux relations du travail d'après-guerre malgré les réformes imposées par l'occupant américain et une tentative d'émancipation des travailleurs juste après la défaite.

L'appropriation du mythe de l'entreprise « sociale » par le mouvement syndical de l'immédiat après guerre

Avant d'évoquer les ressemblances troublantes du mythe de l'entreprise « sociale » de l'après-guerre avec celle de l'idéologie « familialiste », il importe de pleinement mesurer le bouleversement, pour les relations du travail dans les entreprises, qu'a constitué la démocratisation imposée par les autorités d'occupation. Pendant la période d'avant-guerre, les travailleurs avaient échoué à s'affranchir de la tutelle des employeurs et à imposer une défense autonome de leurs intérêts. S'ils avaient pu commencer à échapper à leur réduction à l'état de marchandise pour revenir à leur caractère social et bénéficier de mesures d'amélioration de leurs conditions d'emploi et donc de vie, c'était uniquement dans le cadre d'une relation d'emploi fondée sur les représentations collectives hiérarchiques colportées par l'idéologie « familialiste » et sur des institutions enfermant les travailleurs dans un lien de dépendance vis-à-vis des bienfaits de leur entreprise.

À propos de la relation d'emploi dans une société de classes, Godelier écrit:

"En dehors de cette dépendance et de cette soumission matérielle et impersonnelle au sein du procès de production, l'ouvrier ne doit rien au capitaliste : il n'a aucune obligation directe, religieuse, politique, familiale. En dehors de la production, capitalistes et ouvriers sont en principe égaux et cette égalité de principe est reconnue par la loi" (GODELIER 1984 : 301).

Dans une telle société, la fonction économique a lieu dans une institution (l'entreprise) séparée de la fonction politique, la fonction familiale et la fonction religieuse. Or, est-ce que

l'idéologie familialiste qui intégra l'entreprise au *tennosei* en tant que groupement intermédiaire et en utilisant notamment la métaphore de la famille élargie (le "*Ie*") ne fut pas une tentative de remonter le courant de l'histoire et de rouvrir l'institution économique aux fonctions politiques, religieuses et familiales, et de réaffirmer la priorité de la relation des hommes entre eux sur la relation des hommes aux choses ? Il n'est ainsi pas surprenant que, dans le cadre de cette idéologie, la réponse à la question sociale ait été envisagée par des mécanismes de solidarité prenant place au sein d'une entreprise ayant un rôle central dans une intégration des ouvriers au tissu social vue essentiellement en terme, non de droits, mais d'obligations.

Cette incapacité du mouvement ouvrier à émanciper les ouvriers en tant que classe et à s'imposer dans un rôle central pour la régulation sociale de l'économie peut être, en grande partie, attribué à la non-apparition dans le processus de modernisation du Japon d'une citoyenneté civile et politique. En effet, les relations de travail en Occident et au Japon se sont développées dans un contexte socio-politique très différent.

Le grand sociologue Thomas Humphrey Marshall (MARSHALL 1965) distingue trois dimensions de la citoyenneté apparues en Occident dans l'ordre suivant :

- La citoyenneté civile fut conquise avec les Révolutions française et américaine et fondée sur les doctrines des "droits de l'homme" et des droits naturels.
- La citoyenneté politique fut conquise au dix-neuvième siècle avec les luttes pour le droit des citoyens à participer à l'exercice du pouvoir politique.
- La citoyenneté économique et sociale s'affirma au vingtième siècle avec la montée de l'Etat providence assurant aux citoyens un minimum d'éducation, de santé, de bien-être économique et de sécurité.

Cependant, dans le Japon d'avant-guerre, malgré la libération des initiatives privées au début de l'ère Meiji, les politiques sociales et les recherches d'un système de régulation sociale de l'économie sont apparues dans un contexte d'absence de citoyennetés civile et politique, et furent ainsi soumises à des représentations hiérarchiques d'inspiration pré modernes qui légitimèrent moralement la domination et la dépendance économique des travailleurs vis-à-vis des employeurs.

Il est ainsi naturel que les premières mesures que prirent les autorités d'occupation américaines pour démocratiser les relations du travail et encourager le développement d'une régulation sociale de l'économie qui soit affranchie de l'idéologie familialiste et de celle nationaliste du *tennosei*, furent d'assurer la citoyenneté civile et politique des travailleurs. Le premier rapport de la "Commission pour les Questions du Travail du Commandement

Suprême des Forces Alliés" publié en août 1946 et intitulé "Propositions concernant l'Etablissement d'une Loi du Travail et une Politique du Travail au Japon» exprimait parfaitement ce souci :

"Un des changements les plus importants que le Japon d'après-guerre doit opérer est celui d'imposer une nouvelle dignité et un meilleur statut pour les travailleurs. De cela dépend largement la réalisation du but à long terme de l'armée d'occupation, qui est de garantir la paix en établissant une citoyenneté démocratique. La promotion des travailleurs qui n'ont pu, jusqu'à présent, exprimer leurs opinions est la meilleure garantie contre le retour dans le futur du militarisme et de l'agression... De même que la croissance d'un mouvement de travailleurs fort, l'établissement de droits et de protections concernant le travail est une condition pour un Japon démocratique" (Cité par YAMAZAKI 1966 : 80-81).

En accord avec ces intentions, les autorités d'occupation mirent en place les bases politiques et légales pour favoriser un nouveau départ des relations du travail et permettre aux syndicats de défendre leurs intérêts de manière autonome. En 1945, la "Loi sur les Syndicats" (*Rôdô kumiai hô*) assura aux travailleurs le droit de s'organiser, de négocier collectivement et de se mettre en grève. En janvier 1946 furent exclus de l'administration tous ceux qui avaient été responsables avant-guerre de l'obstruction ou de la suppression du mouvement syndical. La loi sur les syndicats avait institué la "Commission Centrale des Relations du Travail" (*Chûô rôdô iinkai*) au niveau national et des commissions régionales (*Chihô rôdô iinkai*) au niveau de chaque préfecture. La "Loi pour l'Ajustement des Relations du Travail" (*Rôdô kankei chôsei hô*) de septembre 1946 clarifia le rôle de ces organes qui, grâce à leur caractère paritaire entre les représentants du travail et des employeurs, reflétaient le nouveau caractère démocratique des relations du travail. La "Loi des Standards de Travail" (*Rôdô kijun hô*) d'avril 1947 définit des standards minimums concernant le temps de travail, les salaires, les assurances pour les accidents de travail et les allocations chômage. Pour la première fois, si l'on exclut la « loi sur les fabriques » (*kôjôhô*) de 1911 qui était très peu contraignante, un niveau minimum de conditions d'emploi pour les travailleurs était considéré comme un droit et non comme un bienfait.

Au niveau de la société dans son ensemble, l'abolition du "ie" et la restructuration de l'état civil (*koseki*) sur la base de la famille nucléaire avec la réforme du code civil en 1947 jeta les bases d'une citoyenneté plus individuelle et surtout sapa les bases légales de l'idéologie « familialiste » qui était justement fondée sur la métaphore de l'entreprise comme "ie". De plus, l'article 25 de la constitution, en introduisant le principe de l'Etat providence et ainsi, pour reprendre la terminologie de Marshall, d'une citoyenneté économique et sociale soutenue

par une citoyenneté civile et politique, assurait à tous les individus le droit de maintenir un minimum de niveau de vie et de culture, quelle que soit leur appartenance ou non à un groupement intermédiaire tel que l'entreprise. Il s'agissait là encore d'un pas important vers la libération de l'individu de sa dépendance des bienfaits de tel ou tel groupement privé.

Pourtant, en réintroduisant la notion d'entreprise « sociale », le mouvement syndical d'après guerre allait par son action contribuer à saper ces nouvelles orientations dont il se réclamait pourtant.

À la fin de la guerre, étant donné l'inflation que subissait le pays, le premier objectif des syndicats fut d'assurer aux travailleurs des augmentations de salaire qui puissent leur permettre de survivre. Les organisations syndicales demandèrent ainsi jusqu'à la multiplication par cinq du salaire. Cependant, un grand nombre de syndicats demandèrent une augmentation plus modeste du salaire de base, mais en plus, l'institutionnalisation de toute une panoplie de primes dont le contenu était explicitement déconnecté du travail et dont le montant pouvait varier en fonction des besoins particuliers du travailleur et de sa famille. Ainsi, l'évènement le plus important et significatif concernant la réappropriation par les travailleurs de l'immédiat après guerre du mythe l'entreprise « bienfaitrice » fut l'obtention par la fédération industrielle de l'industrie électrique, *Nihon denki sangyô rôdô kumiai kyôgikai* ou *Densan*, qui rassemblait 120.000 salariés dans dix entreprises de production et de distribution de l'électricité, d'un système de salaire dont la majeure partie était déconnectée du travail du salarié et fonction de ses besoins. Sous l'appellation de *densangata chingin*, il allait servir de modèle aux revendications d'un grand nombre de syndicats de cette époque. La fédération industrielle présenta son projet de salaire aux directions des 10 entreprises le 16 septembre 1946. Les employeurs s'y opposèrent, mais la Commission Centrale du Travail (*rôdô iinkai*) rendit un arbitrage favorable à la demande de l'organisation syndicale. Le salaire d'assurance vitale (*seikatsu hoshô kyû*) qui formait plus de la moitié du salaire standard (*kijunchinkin*) constituait le gros de la part sociale de la rémunération, étant calculé en fonction des besoins du travailleur qui variaient en fonction de la taille de sa famille et de son âge. Ainsi, ce salaire d'assurance vitale était composé du salaire personnel (*honninkyû*) et du salaire familial (*kazokukyû*). Le salaire personnel variait en fonction de l'âge : En dessous de 17 ans, il était de 500 yens. De 18 à 30 ans il augmentait de 30 yens par an. De 31 à 40 ans de 20 yens par an. À partir de 41 ans, il restait fixe. Le salaire familial était de 200 yens à partir du premier enfant, ensuite pour chaque enfant supplémentaire, il augmentait de 150 yens. Il y avait une part "fonction du mérite" (*nôryokukyû*) qui dépendait du niveau de qualification, de l'expérience, et du niveau d'études ; cependant celui-ci ne dépassait pas 20 % du salaire

standard. Le salaire à l'ancienneté augmentait de 20 yens par an. Le salaire régional (*chiikikyū*) était fonction des prix, il était conçu pour assurer le minimum vital dans le contexte des prix pratiqués dans une région. Il variait selon la région et était inférieur à 30 % du salaire d'assurance vitale ; pour les salariés travaillant dans une région froide, il y avait un soutien financier particulier qui était lui aussi inférieur à 30 % du salaire d'assurance vitale (YAMAZAKI 1966 : 169-173).

La préoccupation qui motivait la mise en place de cette forme de salaire, en plus de donner un fort contenu social à la rémunération, était de faire reposer le calcul du salaire sur des bases objectives pour libérer le travailleur de l'arbitraire qui avait souvent caractérisé la gestion de la main-d'œuvre avant la guerre et qui avait été permise par la faiblesse de la défense des intérêts du travail. Ce souci d'objectivité était particulièrement visible dans l'effort de ce système pour définir avec précision des primes qui reflètent fidèlement la difficulté ou le supplément de travail. En effet, le revenu complémentaire non-standard (*kijungai chinkin*) était composé de trois composantes distinctes :

-Le revenu de travail supplémentaire (*chōka rōdō chinkin*) reflétait les heures supplémentaires par rapport aux huit heures légales (*jikangai teate*) et les heures de garde et de permanence qui, effectuées par rotation, impliquaient une responsabilité particulière (*tōchoku teate*).

-Le revenu de travail spécial (*tokushu rōdō chinkin*) reflétait la difficulté supplémentaire d'un travail dans une circonstance ou un endroit particuliers (*tokushu rōdō teate*), d'un travail ayant un contenu inhabituel (*sagyō teate*) et d'un travail de nuit (*tokubetsu kinmu teate*).

- Le salaire de service spécial (*tokushu kinmu chinkin*) rémunérait un service exécuté dans une région reculée (*hekichi kinmu teate*) ou dans une région difficilement habitable (*kyojūchi seigen teate*) (FUNAHASHI 1966 : 71-72).

Si, comme la morphologie du système de rémunération décrit plus haut le traduisait, l'entreprise n'était pas une organisation ayant pour but de faire du profit et à laquelle les travailleurs étaient liés par un lien marchand, mais une sorte de communauté, ayant avant tout pour raison d'être le fait d'assurer la subsistance de ses membres, l'action du syndicat ne pouvait pas se limiter à améliorer, par la négociation collective, les conditions d'emploi, c'est-à-dire les termes de la vente de travail. Plutôt que de reconnaître la séparation des rôles entre le travail et le capital, et de reconnaître la légitimité des gestionnaires à diriger l'entreprise au nom des propriétaires, il était ainsi logique qu'elle tente de se substituer à ces derniers pour être certain que la firme ait une politique qui soit compatible avec cette conception sociale de l'entreprise. Le mouvement ouvrier de l'immédiat après guerre fut ainsi aussi marqué par une prise de contrôle d'un grand nombre d'entreprises par les syndicats, actions passées à la

postérité sous le nom de « contrôles de production » (*seisan kanri*). Les études de Ôkochi, par exemple, sur les contrôles de production dans l'industrie de production électrique ou de Masuyama au journal Yomiuri, ont montré que les syndicats gagnèrent le contrôle du lieu de travail en intégrant l'encadrement dans l'organisation du syndicat. Dans l'industrie de production électrique, 60 % des leaders syndicaux au niveau du lieu de travail étaient ainsi *kachô*, *kakarichô* ou *shunin* (superviseur) et, chez Yomiuri, tout le personnel de management au-dessous du niveau de directeur de division faisait partie du comité de lutte (OKOCHI 1954 : 106-110) (MASUYAMA 1976 : 1950). Le syndicat ayant absorbé l'encadrement de base, la chaîne hiérarchique pouvait être "déviée" vers son exécutif au lieu d'être dominée par les représentants du capital. Ainsi, par exemple, Yamamoto a montré que, pendant la période de contrôle de production chez Tôshiba, le comité central du syndicat avait plus d'autorité que le *buchô* qui était censé diriger l'usine (YAMAMOTO 1983 : 52).

Mais si asseoir son influence et même se substituer à la direction en absorbant la base de la chaîne hiérarchique fut efficace à court terme pour les syndicats d'entreprises qui s'étaient lancés dans ce mouvement de « contrôles de la production », mais cela constitua aussi leur talon d'Achille. En effet, lorsque le conseil d'administration voulut reprendre en main le fonctionnement de l'entreprise, il lui suffit de renvoyer un certain nombre de meneurs clés dans la chaîne de commandement "détournée" et de les remplacer par des individus fidèles aux représentants du capital, ou de s'assurer le dévouement de ces personnes par des avantages, et en particulier des perspectives de promotion. En intégrant la fonction de direction à la fonction syndicale, les syndicats négligèrent de renforcer leur indépendance vis-à-vis de la direction.

En effet, à partir de 1948, profitant de la levée de l'interdiction des syndicats patronaux, les employeurs contre attaquèrent sous la bannière d'une nouvelle organisation patronale, le *Nikkeiren*, en dénonçant l'« égalitarisme nuisible » (*akubyôdô*) imposé par les syndicats. En effet, les autorités d'occupation désapprouvaient l'orientation politique et les actions radicales menées par les syndicats fédérés par le *Sambetsu*, et, dans le cadre du plan Dodge, donnaient désormais la priorité au rétablissement économique du pays. Après avoir repris le contrôle des entreprises, les employeurs, tout en ayant les apparences, selon les termes de Hazama (HAZAMA 1978 : 43), de mener une "gestion bienfaitrice" (*Keiei fukushi shugi*) essayèrent, petit à petit, de revenir sur ce que le travail avait conquis comme droit et pouvoir dans la détermination des conditions d'emploi. À partir de la purge rouge de 1950 qui permit de licencier de nombreux leaders syndicaux communistes dans les industries de l'acier et du

charbon, la stratégie des employeurs fut d'éliminer les syndicats prônant la lutte des classes¹¹ pour les remplacer par des syndicats acquis aux objectifs de la direction et de remettre en cause les comités de gestion (*Keiei kyôgikai*) qui avaient été imposés et qui permettaient aux syndicats de prendre part aux décisions les plus importantes. Ils furent ainsi en mesure de maintenir des institutions, surtout symbolisées par le système de l'emploi à vie et le salaire selon l'âge et l'ancienneté, qui rendaient crédible l'idée d'une entreprise "bienfaitrice", tout en se réservant le droit d'éliminer les éléments subversifs par rapport aux objectifs de l'entreprise. Rejetant l'interprétation qu'avaient les salariés du rôle social de la firme, ils reprenaient en fait la ligne suivie depuis les années 1920, c'est-à-dire fonder leur gestion sur une rationalisation du travail qui reposait, non pas sur un droit uniforme de tous les salariés à une sécurité matérielle incarnée par l'entreprise, mais sur une dépendance du salarié vis-à-vis des « bienfaits » de son entreprise.

Conclusion

Il faut éviter de se laisser aller à interpréter le compromis social formé à partir des années 1950 comme le résultat d'un consensus s'étant naturellement dégagé entre les différents intérêts et aspirations des acteurs des relations du travail. On ne peut se contenter de conclure que la naissance du mythe de l'entreprise « sociale » résulte d'une adéquation entre une stratégie de rationalisation du travail de la part des employeurs, de contrôle social de la part du gouvernement et une tendance des travailleurs à considérer l'entreprise comme un lieu de solidarité et d'intégration sociale. Il est certain que la stratégie de contrôle social de la part des élites économiques mais aussi bureaucratiques pendant la guerre a trouvé un écho favorable chez les travailleurs en jouant habilement du mythe de l'entreprise « bienfaitrice ». Ils ont en particulier bénéficié de l'ambiguïté idéologique des syndicats tant avant-guerre que dans l'immédiat après-guerre. Il n'en reste pas moins que l'entreprise sociale telle que l'ont imaginée les syndicats juste après la guerre n'était pas celle qui fut proposée par l'Etat et les employeurs. Contrairement aux motivations profondes de l'idéologie « familialisme », l'entreprise "sociale" du mouvement syndical de l'immédiat après-guerre n'était pas un moyen de contrôle et d'intégration des travailleurs à un système vertical ayant pour but ultime l'intérêt

¹¹ Ce processus d'élimination des syndicats les plus militants et de leurs leaders a abondamment été étudié par de nombreux ouvrages. Pour deux cas emblématiques, celui des entreprises de distribution d'électricité et celui de Nissan :

KAWANISHI Hirotsugu, « densan 27 nen sôgi ron », in SHIMIZU Shinzô, *Sengô rôdô kumiai undôshi ron*, Tôkyô, Nihon hyôronsha, 1982, pp.407-444.

de l'Etat. Elle était contrôlée par les travailleurs eux-mêmes et avait pour but unique la défense de leurs intérêts. A l'inverse du système de gestion qui apparut pendant la période de la haute croissance et l'idéologie dominante qui légitimait le lien de dépendance créé, le système de salaire à l'ancienneté « *Densangata* » imposé par les travailleurs et qui donnait son caractère social à l'entreprise était fondé sur des critères objectifs, transparents, garanti par un réel pouvoir indépendant des syndicats dans la négociation collective et basé sur leur volonté d'affirmer les droits du travail dans la relation d'emploi.

En fait, le contenu de la gestion « à la japonaise » des années de haute croissance fut clairement le résultat d'un processus de conflit entre une logique d'émancipation défendue par les syndicats et une logique de soumission du travail défendue par les employeurs. Les employeurs ne purent imposer leur version qu'au moyen d'une répression très dure contre les syndicats militants, et en retirant, même aux syndicats les plus coopératifs tout regard sur la gestion de la main-d'œuvre.

Toute l'ambiguïté du sens de la remise en cause du mythe de l'entreprise « sociale » et du compromis social qu'il légitime apparaît ici. Il est certain que la remise en cause de la pratique de l'emploi à vie et du salaire à l'ancienneté a et aura dans l'immédiat un coût matériel particulièrement douloureux pour les salariés des grandes entreprises qui en bénéficiaient jusqu'alors. On assiste actuellement sans aucun doute à la remise en cause des derniers acquis du mouvement syndical de l'immédiat après-guerre qui avaient réussi à survivre à la contre offensive du patronat à partir de 1948. L'attaque en règle actuelle des employeurs et du Nikkeiren contre le système de salaire à l'ancienneté est là pour en témoigner. Mais il ne faut pas oublier que les acquis en question ont en fin de compte servi à intégrer les intérêts des travailleurs à ceux de leur employeur, à renforcer la coopération entre le travail et le capital, et à inhiber la solidarité horizontale entre travailleurs. Grâce à la mise au pas des syndicats militants dans les années 1950, les acquis ont ainsi été détourné pour devenir de très efficaces instruments de contrôle social du travail. On peut ainsi estimer, sans faire preuve de cynisme, que l'éclatement du compromis social né dans les années 1950 représente pour les travailleurs une chance de sortir de leur relation de dépendance et de retrouver des formes de représentation assurant l'autonomie de la défense de leurs intérêts. Malgré la sclérose des syndicats d'entreprises bien trop compromis avec les employeurs, et l'apathie de la principale centrale syndicale du pays, le Rengô, la réinvention d'un système de régulation sociale de l'économie fonctionnant sur la base de valeurs plus démocratiques, c'est-à-dire prenant la pleine mesure des bouleversements de l'immédiat après-guerre est sans

doute possible. Ainsi, à l'effondrement du mythe de l'entreprise "sociale", correspond, depuis le début des années 1990, l'apparition de nouvelles formes syndicales cherchant à sortir de la logique corporatiste du syndicalisme d'entreprise. On peut citer le "Syndicat des Cadres" (*kanrishoku yunion*), créé en 1993 pour défendre cette catégorie d'employés particulièrement visée par les mesures de réduction de la main d'œuvre actuelles, ou bien la naissance d'associations rassemblant des travailleurs au statut précaire sur une base locale (*komyuniti yunion*) ou cherchant à représenter les intérêts des chômeurs (*shitsugyôsha yunion*), ces deux catégories ayant été jusqu'à présent largement ignorées par les syndicats d'entreprises traditionnels. Bien sûr, ces nouvelles formes syndicales restent encore relativement marginales. Pourtant, la remise en cause de la gestion paternaliste n'en est sans doute qu'à ses débuts et la destabilisation du syndicalisme d'entreprise qui en résultera ne pourra que leur donner de l'ampleur. De plus, l'environnement social, politique et économique est aujourd'hui bien différent de ce qu'il était avant 1945, et par conséquent les contraintes pesant sur les relations du travail bien moins grandes. En effet, l'entreprise n'est plus un relais important de l'idéologie impériale et les représentations collectives "traditionnelles" présentes dans la population salariée se sont beaucoup affaiblies. Et le gouvernement n'a plus, ainsi que ce fut le cas dans les années suivant la guerre, comme priorité absolue la reconstruction économique du pays et de faire barrage aux idées socialistes.

Bibliographie

- AOKI Masahiro, *Economie Japonaise*, Paris, Economica, 1991.
- W. Mark Fruin, *Kikkoman, Company, Clan, and Community*, Cambridge, Harvard University Press, 1983
- FUNAHASHI Naomichi, *Nihon no chingin keitai*, Tôkyô, Otsuki shoten, 1966.
- Maurice Godelier *L'Idéal et le Matériel*, Paris, Fayard, 1984.
- Andrew Gordon, *Labor and Imperial Democracy*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1991.
- HAMAGUCHI Eshun, « Nihongata moderu no kôzô tokusei », in HAMAGUCHI Eshun, *Nihon no moderu to wa nani ka*, Tôkyô, Shinyôsha, 1993.
- HAZAMA Hiroshi, *Nihon rômu kanri shi kenkyû*, Ochanomizu shôten, 1978.
- HIROZAKI Shinbachirô, *Kôin gekkyû seido no kenkyû*, Tôkyô, 1940.
- IKEDA Makoto, « Nihon tetsudô kikaikô no tôsô », *Rôdô undô shi kenkyû*, n.62, 1979,
- INOUE Tsukikazu, UEDA Takehito, *Nôritsu chingin shiharai hô*, Tôkyô, Daiyamondo sha, 1939.
- KAWANISHI Hirosuke, « densan 27 nen sôgi ron », in SHIMIZU Shinzô, *Sengô rôdô kumiai undôshi ron*, Tôkyô, Nihon hyôronsha, 1982, pp.407-444.
- Hirosuke KAWANISHI, *Enterprise Unionism in Japan*, Londres, Kegan Paul International, 1992.

W.D. Kinzley, *Industrial Harmony in Modern Japan : The Invention of a Tradition*, Routledge, 1991.

KITAZAWA Shintarô, *Chingin chôsa hôkoku*, Tôkyô, 1923,

Pierre Lavelle, *La pensée politique du Japon contemporain*, Paris, P.U.F., 1990

Thomas Humphrey Marshall, *Class, Citizenship and Social Development*, Doubleday, 1965.

MASUYAMA Tasuke, *Yomiuri sôgi 1945-1946*, Tôkyô, Aki shobô, 1976

MATSUURA Takanori, *Mensetsu jiko apîlu 100*, danshi gakusei hen, Tôkyô, Takahashi shoten, 1995, p.29.

NAKAGAWA Keiichirô, MORIKAWA Hidemasa, YUI TSUNEHICO, *Kindai nihon keiei shi*, Tôkyô, Yûhikaku, 1979, pp. 170-171.

Chie NAKANE, *The Japanese Society*, Harmondsworth, Penguin, 1970, p.44.

Nihon seisansei honbu, *Shûshin koyôseido no shôrai yôsoku chôsa hôkokusho*, Tôkyô , 1994.

NOGUCHI Yukio, *1940 nen taisei*, Tôkyô, Tôyô keizai shimpôsha, 1995.

OKAMOTO Hideaki, *Nihon keiei, sono tenkai to tokushitsu*, Tôkyô, Menejimento sha, 1960,

OKOCHI Kazuo, *Nihon rôdô kumiai ron*, Tôkyô, Yûhikaku, 1954, pp

OKOCHI Kazuo, MATSUO Hiroshi, *Nihon kumiai monogatari (Shôwa)*, Chikuma shobo, Tôkyô

OKUDA Kenji, *Hito to keiei, Nihon keiei kanri shi kenkyû*, Tôkyô, Manejimento sha, 1985, p.479.

Karl Polanyi, *La Grande Transformation*, Paris, Gallimard, 1983, p. 207.

Rôdô sekai, n. 9, 11 décembre 1901. Réimprimé dans : Meiji shakaishugi shiryô shû, Tôkyô, 1963.

Rôdô sekai, n.21, 13 novembre 1902.

SAGA Ichirô, *Nissan sôgi*, Tôkyô, Gogatsusha, 1983.

Thomas C. Smith, *Native Sources of Japanese Industrialisation, 1750-1920*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press, 1988.

Kazuo SUGENO, « Japanese Industrial Relations System and a Paradigm of Labor-Management Law » in Y. Kuwahara, G. Bamber, R. Landsbury, *Industrial Relations in Advanced Countries : Factor of Maturity and Changes*, Tokyo, Japan Institute of Labour, 1988, p.35.

SUZUKI Kisaborô, *Rôdômondai to onjôshugi*, Tôkyô, 1924.

Koji TAIRA, « Factory Labor and the Industrial Revolution in Japan », in Kozo YAMAMURA, *The Economic Emergence of Modern Japan*, Cambridge University Press, 1997,

Koji TAIRA, « Dialectics of Economic Growth, and Distributive Struggles », in Andrew Gordon, *Postwar Japan as History*, Berkeley and Los angeles, University of California Press, 1993.

Bernard Thomann, *Les Mutations du Système de Relations Professionnelles « à la Japonaise » : Les Enjeux Institutionnels et Idéologiques*, thèse de doctorat de l'EHESS, 1997.

TSUNOYAMA Sakae, « Kôgyôka ni okeru nihongata kôgyô bunmei moderu », in HAMAGUCHI Eshun, Tôkyô, *Nihon moderu toha nani ka*, Shinyôsha, 1993, p.177.

WATANABE Akira, « Chinginsei yori mitaru gekkyûseido », Tôkyô, 1941.

WATANABE Takao, *Nihonteki keiei no henbo*, Tôkyô, Gakuseisha, 1987, p.62.

YAMAZAKI Gorô, *Nihon rôdô undô shi*, Tôkyô, Rômu kôsei kenkyûjo, 1966.

YAMAMOTO Kiyoshi, *Tôshiba sôgi (1949)*, Tôkyô, Ochanomizu shobô, 1983, p.52.

YOSHIDA Kazuo, *Nihongata keiei shisutemu no kaikaku*, Tôkyô, Yomiuri shimbunsha, 1995.