Annie Garanto

LE MOUVEMENT SYNDICAL JAPONAIS : VERS UN REDÉPLOIEMENT DES STRATÉGIES

Le mouvement syndical japonais est traversé par deux phénomènes simultanés et apparemment contradictoires. On constate, d'une part, un déclin du taux de syndicalisation qui avec 24 % a atteint son niveau le plus bas depuis l'après-guerre. D'autre part, on assiste à la recomposition du mouvement syndical, autour d'une nouvelle confédération majoritaire[1], Rengô, qui rassemble près de 8 millions de salariés et vient au troisième rang des organisations syndicales affiliées à la CISL, derrière l'AFL-CIO des États-Unis et le TUC britannique. Ces évolutions suscitent deux types d'analyses : celles qui mettent l'accent sur l'action collective et celles qui privilégient l'organisation, en valorisant l'analyse des comportements individuels. Les premières lient le déclin du syndicalisme japonais à sa perte de légitimité. Le syndicalisme d'entreprise coopératif ne serait plus porteur de l'action collective et la recomposition autour du Rengô ne représenterait que la dernière étape d'une institutionnalisation progressive de l'acteur syndical. Les deuxièmes mettent au contraire en évidence la cohérence et la stabilité des compromis élaborés par des acteurs rationnels, dans le cadre de l'entreprise, lieu principal de négociation[2]. Plutôt que d'opposer ces deux approches, leur mise en perspective nous permettra au contraire de relever les points de rupture qui ont transformé les relations professionnelles au Japon, et nuancer

1. Rengô représente, avec ses 7,8 millions d'adhérents, près de 61,7 % de l'ensemble des syndiqués, alors que le Zenroren et le Zenrokyo comptent respectivement 856 000 et 300 000 adhérents.

2. Comme le rappelle E. Friedberg, qui tente de dépasser le clivage traditionnel entre action collective et approche organisationnelle. Voir E. Friedberg, *Le Pouvoir et la Règle : dynamiques de l'action organisée*, Paris, Éditions du Seuil, 1993.

ainsi le caractère statique de l'analyse organisationnelle. Après avoir précisé, dans un premier temps, la notion usuelle du syndicalisme d'entreprise, nous tenterons d'analyser quel est le cadre juridique de la représentation syndicale au Japon, pour retracer ensuite comment ces règles ont été peu à peu transformées par les différents acteurs, aboutissant ainsi à l'émergence d'un système de relations professionnelles fondé sur la coopération au sein de l'entreprise. Cependant, au cœur des compromis subsistent des zones d'incertitudes, voire des contradictions mises en relief par une forte récession économique. Nous tenterons d'analyser leurs effets sur l'acteur syndical.

Les Caractéristiques du Mouvement Syndical Japonais

Dualité du syndicalisme : grandes entreprises et PME

Rappelons tout d'abord que, en 1992, parmi les 71 000 unités syndicales, plus de 99 % d'entre elles se sont formées sur la base de l'entreprise. Aussi, a-t-on l'habitude de caractériser le système des relations professionnelles au Japon comme étant *un syndicalisme d'entreprise*[1]. Si la prééminence du syndicat d'entreprise n'exclut par pour autant l'existence de fédérations de branches et de confédérations nationales[2], son importance semble constituer, pour de nombreux observateurs, une particularité japonaise. Présentons brièvement les traits essentiels qui distingueraient cette forme d'organisation. Le syndicat se constitue au niveau de l'entreprise où il dispose à la fois d'une large autonomie aussi bien décisionnelle, en matière de négociation collective, que financière, par le prélèvement à la source des cotisations syndicales des adhérents. L'ensemble des salariés réguliers, sans exclusive vis-à-vis du diplôme ou de l'activité exercée, est représenté par un syndicat unique. Seuls les cadres et les salariés occupant des emplois atypiques sont exclus du syndicat[3]. Enfin, la clause d'exclusivité (*union shop*) est étendue à la plupart

1. N. Hisamoto, « Syndicat d'entreprise » (Kigyô betsu kumiai), *Nihon Rôdô kenkyû Zasshi*, vol. 36, janvier 1994, nº 1, p 14-15.

2. Les syndicats de branche ont pour fonction de coordonner les négociations collectives menées dans chaque entreprise, d'assurer la formation des cadres syndicalistes, ainsi que d'assister les organisations en cas de conflit spécifique. Ces fédérations adhèrent à leur tour à des confédérations nationales qui, depuis 1989, se sont regroupées en une nouvelle organisation majoritaire, le Rengô.

3. Seuls 11,6 % des salariés à temps partiel sont syndiqués.

des grandes entreprises. Autrement dit, tout nouvel embauché est automatiquement affilié au syndicat de l'entreprise.

Si de nombreuses analyses s'accordent à reconnaître la prépondérance du syndicat d'entreprise, il semble pourtant nécessaire d'appréhender les transformations à l'œuvre dans cette forme d'organisation[1]. Tout d'abord, peut-on considérer que ce type de syndicalisme soit dominant ? Est-il généralisé à l'ensemble des secteurs ? Comment le syndicat d'entreprise s'articule-t-il avec les strates supérieures de la structure syndicale, telles que les fédérations de branches et les confédérations nationales ? En dépit d'une baisse du taux de syndicalisation, quelle est la sphère d'influence d'un syndicat d'entreprise ? Pour tenter de répondre à ces questions, deux éléments nous permettront de distinguer les différentes pratiques syndicales selon les secteurs, la négociation collective et l'adoption de la clause d'exclusivité.

Une enquête du ministère du Travail, sur l'activité des syndicats[2], apporte quelques données d'ordre statistique. Celles-ci précisent que la pratique des négociations collectives est fortement répandue (91 %) parmi les syndicats et que les accords sont majoritairement conclus au niveau de l'entreprise (61,2 %). Par contre, dans le secteur des services, des PME, et des entreprises où l'implantation syndicale est faible, l'intensité de la négociation collective est moins importante. Une étude récente sur le niveau de négociation collective[3] permet de compléter ces informations. Le syndicat d'entreprise représente le principal niveau de décision en matière de retraites (84,4 %), de fixation des pensions (86,4 %), ainsi que des licenciements (73,7 %). Ces mesures ont un caractère stratégique car elles portent sur les principaux aspects du système de l'emploi à long terme. Le syndicat d'entreprise est également le lieu privilégié des négociations salariales (84,4 %) et de la réduction de la durée du temps de travail (82,9 %). L'établissement joue, en revanche, un rôle non négligeable pour les décisions portant sur la flexibilité interne

1. Ce point de vue a été notamment développé par K. Koike ; voir son ouvrage de référence, *Understanding Industrial Relations in Modern Japan*, Londres, Mac Millan Press, 1988 ; M. Aoki, *Économie japonaise. Information, motivations et marchandage*, Paris, Economica, 1991.

2. Ministère du Travail, *Enquête de base sur les syndicats (Rôdô Kumiai Kiban Chôsa)*, 1993.

3. S. Inuzuka, « Processus de décision et organisation des syndicats du travail japonais » (Rôdô Kumiai no soshiki to Ishiki Keittei), *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi*, vol. 34, novembre, n° 11, 1992, p. 47-62. Cette enquête porte sur un échantillon de 1 900 syndicats d'entreprise pour l'année 1990 et 310 syndicats de branche pour l'année 1991. Les taux de réponses sont, respectivement, de 35,7 % et de 27 %.

(46,2 %), l'évaluation des compétences et la promotion (30,1 %). Toutefois, ces résultats varient sensiblement selon la taille de l'entreprise : plus celle-ci est élevée et plus le niveau de l'entreprise est déterminant dans la négociation. Néanmoins, pour les petites entreprises, le syndicat de branche est le niveau pertinent de décision. Enfin, les confédérations nationales ont pour l'essentiel un rôle de proposition portant sur la politique sociale des pouvoirs publics. Il existe donc un partage des tâches entre les confédérations dont le champ d'intervention est proche de la scène politique et les syndicats d'entreprise qui occupent le champ des négociations collectives. Quant à la clause d'exclusivité, cette pratique est majoritairement répandue parmi les syndicats du secteur manufacturier (65 %) ; la diffusion de cette pratique s'accroît avec la taille de l'entreprise. Ainsi, est-elle généralisée dans le cas des entreprises de plus de 4 000 salariés. En revanche, pour le secteur des services, cette pratique reste encore minoritaire (38 %).

Bien que ces données semblent confirmer la prééminence du syndicat d'entreprise au Japon, il convient toutefois de nuancer cette analyse. En fait, il semble que cohabitent deux types de syndicalisme dans le secteur privé. L'un bénéficie, au niveau de l'entreprise, d'une grande autonomie financière et décisionnelle. Fortement engagé dans le processus de négociation collective, il est associé au bon fonctionnement du marché interne du travail, au travers de consultations régulières concernant les décisions sur le licenciement ou l'âge de la retraite. L'autre type de syndicalisme dispose de ressources limitées, ainsi que d'un nombre d'adhérents plus faible. La fréquence des accords et les sujets abordés par la négociation collective sont plus restreints. En revanche, le niveau de décision est davantage relié aux fédérations d'entreprises et enfin les accords tacites entre les deux parties sont plus répandus. Le premier type de pratiques, qui caractérise les grandes entreprises de l'industrie manufacturière, illustre la prééminence du syndicalisme d'entreprise. Le deuxième type de pratiques est le fait du secteur des services et des PME, dont la faible capacité de négociation fait ressortir le rôle joué par les fédérations de branches dans la défense des intérêts collectifs. La prééminence du syndicalisme d'entreprise au Japon correspond en fait au poids important des grandes entreprises dans le fait syndical, puisque les syndiqués des entreprises de plus de 1 000 salariés représentent près de 68 % de l'ensemble des salariés syndiqués[1]. En revanche, le deuxième

1. Ministère du Travail, *op. cit.*, p. 3.

type de syndicalisme demeure limité et explique en partie la disparité du taux de syndicalisation selon les secteurs. C'est cependant cette faiblesse qui constitue l'un des défis du développement de l'acteur syndical au Japon.

Mais retournons au cœur du syndicalisme d'entreprise, c'est-à-dire auprès des grandes entreprises du secteur manufacturier. Peut-on conclure que cette forme particulière du syndicalisme implique de manière structurelle le développement d'une attitude de coopération entre syndicat et employeur ? Le syndicat d'entreprise à la japonaise émane-t-il de l'actuel régime de représentation collective[1] qui aurait pu laisser présager ce type de relations professionnelles ?

Le cadre juridique de la représentation syndicale

La Constitution japonaise de 1946 proclame que *le droit de se grouper et celui de négocier et d'agir collectivement sont garantis aux travailleurs*[2]. Mais c'est la loi sur les syndicats qui fixe le cadre juridique de la représentation collective des salariés au Japon[3]. Celle-ci précise : *les représentants d'un syndicat, ou les personnes auxquelles les pouvoirs nécessaires ont été délégués par le syndicat, seront habilités à négocier au profit du syndicat ou de ses membres avec un employeur ou une organisation d'employeurs en vue de conclure une convention collective ou à d'autres fins*[4].

Cependant, l'habilitation à négocier n'est pas détenue par le syndicat qui recevrait par l'élection l'appui de la majorité des salariés, car, au Japon, contrairement au droit américain, le système d'unité de négociation et de représentativité exclusive n'a pas été adopté. Autrement dit, lorsqu'il existe plusieurs syndicats dans l'entreprise, l'employeur est tenu de négocier avec chaque syndicat, fût-il minoritaire, sous peine d'être poursuivi pour *pratiques déloyales du travail* (*Futô-rôdo-kôi*). Même un groupe de travailleurs non syndiqués sur un lieu de travail peut être habi-

1. La législation actuelle du travail fut introduite après la Deuxième Guerre mondiale par les autorités américaines d'occupation pour accélérer le processus de « démocratisation » de la société japonaise.

2. Le droit de se grouper (*Danketsu ken*), le droit de négocier collectivement (*Dantai kôshô ken*) et le droit d'agir collectivement (*Dantai kôdô ken*).

3. Y. Suwa, « La théorie légale sur les mesures concernant les conditions de travail : structures et fonctions » (Shûgyô Kisoku Hori no kozo to kino), *Nihon Rôdô hô Gakkaishi*, n° 71, 1988, p. 5-30.

4. Les deux autres lois portent sur l'aménagement des relations du travail (septembre 1946) et sur les normes des conditions de travail (avril 1947).

lité à négocier, pourvu que leurs revendications présentent un caractère collectif et portent sur les conditions de travail. Ces dispositions juridiques, qui impliquent en quelque sorte la reconnaissance du pluralisme syndical, ont sans doute joué un rôle non négligeable dans l'histoire du mouvement syndical, marquée par des scissions successives.

Mais une autre condition est requise pour accorder la qualification légale à une organisation syndicale, c'est l'autonomie à l'égard de l'employeur, tant dans les buts que dans les moyens. Aussi, la loi exclut de la catégorie des salariés des personnes représentant les intérêts de l'employeur, telles que les administrateurs, mais aussi tout travailleur occupant un poste de direction et d'une manière plus vague toute personne représentant les intérêts de l'employeur. Cette dernière précision a souvent été interprétée de manière extensive et excluant ainsi les cadres du syndicat d'entreprise. En définitive, ce sont les commissions du travail qui, en statuant sur des conflits d'interprétation, permettent de préciser la qualité des parties en présence et contribuent à définir les acteurs de la négociation collective[1]. Les commissions du travail ont donc la possibilité d'obliger, par ordonnance, à la négociation et remplissent ainsi une fonction protectrice d'un droit fondamental défini par la Constitution[2].

Par ailleurs, si le syndicat d'entreprise réunit les salariés d'une même entreprise, il ne représente pas toutefois l'ensemble des salariés. En effet, la catégorie de « salarié » reçoit une interprétation restrictive, dans la mesure où le syndicat n'organise que les travailleurs réguliers liés à l'entreprise par un contrat à durée indéterminée. Il exclut, de ce fait, les salariés occupant des emplois atypiques tels que les travailleurs à temps partiel et les travailleurs temporaires. Cette compréhension restrictive de la catégorie de « salarié » a des conséquences importantes sur le champ de la négociation collective, dans la mesure où les questions relatives aux personnes qui n'appartiennent pas au syndicat en sont exclues, sauf si elles ont une influence sur les conditions de travail des syndiqués. Ainsi, le licenciement des salariés occupant des emplois atypiques n'est pas du ressort de la négociation collective, qui pourtant

1. Les commissions régionales du travail (*Chihô-Rôdô-Iinkai*) interviennent comme première instance, et la commission centrale du travail (*Chûô-Rôdô-Iinkai*).

2. Le rôle des commissions du travail n'est en rien spécifique au Japon. Voir, sur ce point, pour les États-Unis et le Canada, I. da Costa, « Les relations professionnelles au Canada. Une comparaison avec le modèle américain », *Centre d'études et de l'emploi*, novembre 1991, p. 1-60.

comporte souvent des clauses précisant que l'accord ou la consultation du syndicat est nécessaire pour congédier un travailleur.

En fait, la conception législative de la représentation syndicale aux fins de la négociation collective consacre la prééminence du syndicat d'entreprise. Mais le cadre juridique japonais confère une certaine polysémie au concept, car il reconnaît une représentation pluraliste en ne réduisant pas le pouvoir légal de représentation à un seul syndicat. En revanche, la compréhension de la catégorie de salarié est plus restrictive. Enfin, il est à noter que la protection du droit de négociation collective découle du lien de subordination du salarié concluant un contrat de travail (*Rôdô-keiyaku*).

Mais le cadre de négociation induit par le système juridique ne suffit pas à rendre compte du compromis implicite passé entre salariés et entreprises. Seules l'évolution du mouvement syndical et la stratégie des acteurs peuvent nous permettre de comprendre l'émergence d'un faible degré de conflit[1] dans les relations professionnelles au Japon.

Le mouvement syndical et la stratégie des acteurs

Afin de montrer l'origine de la coopération entre salariés et entreprise, ainsi que le triomphe du syndicat unique, il n'est pas inutile de retracer la stratégie des acteurs syndicaux et patronaux. De l'après-guerre jusqu'au début des années 1960, les relations professionnelles au Japon sont marquées par une succession de conflits. C'est dans cette période mouvementée que s'élabore progressivement un nouveau modèle de coopération où la garantie de l'emploi et un système de promotion assurent en retour l'implication des salariés.

Les stratégies du management. Après la guerre, pour restaurer la productivité des entreprises, les employeurs ont importé de nouvelles techniques de production et rationalisé l'organisation du travail. Les licenciements massifs qui s'ensuivirent mirent en échec leur stratégie de modernisation. Le faible pouvoir de négociation des managers dans

1. L'enquête sur les négociations collectives et les conflits du travail de 1992 du ministère du Travail enregistre que 60,5 % des syndicats ont eu un conflit du travail avec la direction pendant les trois dernières années. Mais le terme « conflit du travail » recouvre l'ensemble des situations où le syndicat se trouve en désaccord avec l'employeur, y compris les procédures de médiation et de conciliation. En revanche, le terme de « conflit direct du travail » n'enregistre uniquement que les actions qui gênent la gestion de l'entreprise, comme la grève ou le lock-out par exemple. Seuls 10 % des syndicats ont eu recours à ce type de moyens en 1992.

l'entreprise, la place prépondérante de l'acteur syndical dans l'organisation de la production comme la mobilisation des salariés contre la rationalisation conduisirent à une vague de conflits sans précédent. La confédération Sôhyô, principale organisation syndicale du secteur privé à cette époque, a choisi d'adopter une stratégie de lutte ouverte, dont le principal outil était la grève.

Mais c'est à la suite de cet échec qu'une nouvelle stratégie patronale s'est progressivement élaborée, avec l'aide du Centre de productivité du Japon et des confédérations patronales telles que le Keidanren, par exemple. Tout d'abord, il s'agissait de créer un nouveau cadre de négociation en instituant des circuits de communication réguliers tels que les commissions paritaires, initiées par le Centre de productivité du Japon dès 1955. De même, la stratégie d'éviction syndicale, par la

création de syndicats rivaux, a permis aux employeurs le choix de leurs interlocuteurs. Cette apparition de nouveaux syndicats, plus favorables à la coopération, a été sans nul doute favorisée par le cadre juridique qui autorise une représentation syndicale pluraliste. Toutefois, après une période de pluralisme syndical, la plupart des syndicats adhérant à la confédération Sôhyô ont été exclus, ou marginalisés au sein de l'entreprise. Cette phase montre bien l'adaptation des règles juridiques du cadre de négociation par les entreprises. Au niveau de la production, les managers[1] ont changé les comportements des groupes dans l'atelier en modifiant le statut des contremaîtres. Les groupes de travail fonctionnaient en effet comme des « coalitions horizontales[2] », où les gains de productivité étaient appropriés au bénéfice du groupe. Les contremaîtres, le plus souvent militants syndicaux, étaient donc au centre de cette solidarité de groupe. En élargissant leur rôle à une fonction d'évaluation des salariés, les managers obtiennent un double effet : d'une part, ils intègrent la petite maîtrise à la catégorie des cadres et l'excluent ainsi du syndicat ; de l'autre, les contremaîtres deviennent un relais pour transférer les gains de productivité à l'ensemble de l'entreprise. C'est d'ailleurs cette situation d'exclusion, vis-à-vis de la représentativité syndicale, qui constitue aujourd'hui un élément d'incertitude. Nous y

1. Cette évolution du rôle de la maîtrise s'est produite tout d'abord dans les entreprises sidérurgiques telles que Nippon Steel.

2. Les coalitions horizontales sont des situations où des ententes se développent dans la même catégorie d'agents et indépendamment de la structure formelle de l'entreprise. Voir C. Ménard, « Why do agents cooperate ? », *Journées d'études du* CAESAR *: Quelles hypothèses de rationalité pour la théorie économique ?*, 1-2 octobre 1992, p. 6.

reviendrons. La défaite syndicale de Sôhyô, lors du conflit du charbonnage Mitsui-Miike, en 1960, indique en fait un tournant et l'avènement de relations du travail fondées sur un compromis implicite entre salariés et entreprises. Ainsi, les employeurs comme les salariés ont porté l'horizon de la négociation sur le long terme, en acceptant pour les premiers d'assurer la garantie de l'emploi, pour les seconds de transférer des gains de productivité vers l'entreprise.

Les stratégies syndicales. Les stratégies syndicales ont été abondamment analysées[1]. Rappelons que le mouvement syndical, après avoir abandonné la stratégie d'opposition à la rationalisation au sein des entreprises, tente de trouver une nouvelle orientation. En dépit des scissions du mouvement syndical et des oppositions entre courants réformiste et militant[2], le mouvement syndical dans son ensemble se rallie à une stratégie de partage des fruits de la croissance. Le Shuntô, initié en 1955 par la confédération Sôhyô, est une action concertée pour négocier les salaires sur une même période. Cette stratégie a permis, en unifiant les négociations, de généraliser les augmentations de salaires au sein d'une même industrie. Néanmoins, si cette politique a été efficace jusqu'à la première crise pétrolière, elle a ensuite rencontré quelques difficultés. Ainsi, l'augmentation des salaires ne dépend plus du taux de croissance de l'économie globale mais de la productivité des salariés, et les syndicats ont été ensuite contraints à une politique défensive de concessions négociées. Dans ce contexte de crise des stratégies, la réunification syndicale dans une nouvelle confédération Rengô, en 1989[3], consacre l'achèvement d'une longue période de division et d'affrontements idéologiques sur la scène politique. Elle indique aussi la tentative d'accroître la capacité de négociation d'un mouvement syndical affaibli par la désyndicalisation, pour le secteur privé, et la politique de dérégulation du gouvernement

1. Sur ce point, voir A. Garanto, « Crises des stratégies syndicales et évolution de la relation salariale au Japon », *Japon in extenso*, nº 12, juin 1989. Pour le secteur public, voir M. Hanada, « Privatisation des chemins de fer et crise du syndicalisme cheminot au Japon », *Travail,* nº 14, octobre 1987, Paris.

2. Pour l'essentiel, il s'agit de l'opposition entre la confédération Sôhyô et les autres confédérations syndicales du secteur privé, comme celles du Domei, d'IMF-JC, ou le Churitsuroren par exemple.

3. Sur cet aspect historique de la réunification du mouvement syndical, voir A. Garanto, « Les métamorphoses du syndicalisme japonais : la fin d'une division ? », *Chronique internationale,* IRES, nº 5, juillet 1990, p. 30-37.

Nakasone, pour le secteur public [1]. L'analyse du mouvement syndical du point de vue de l'action collective met donc en relief les conflits d'intérêts comme source de transformation sociale, mais indique aussi que le cadre de la négociation est le produit des interactions sociales [2] où la stratégie des acteurs joue un rôle déterminant.

L'approche organisationnelle du syndicat d'entreprise

Quel est l'apport de l'approche organisationnelle par rapport à l'analyse de l'action collective ? Son mérite est de préciser les déterminants individuels des salariés à l'adhésion syndicale et d'englober cette analyse dans une théorie générale de la firme [3]. En effet, selon cette analyse, l'adhésion, loin d'être idéologique, repose davantage sur des motivations rationnelles. Ainsi, le syndicat d'entreprise au Japon remplirait plusieurs fonctions : tout d'abord, une fonction de *régulation* du marché interne du travail, afin de favoriser le développement des compétences et protéger le système de promotion et d'emploi (Koike, 1988). En assurant l'équité de l'évaluation et des procédures de promotion parmi les salariés, le syndicat d'entreprise exerce également une fonction d'*arbitrage* (Aoki, 1991). De même, le syndicat d'entreprise remplit une fonction de *négociation* [4] du contrat de travail, largement incomplet [5] pour préciser son contenu, grâce à une négociation sur les conditions de travail intégrées à la convention collective. Enfin, le syndicat d'entreprise joue un rôle d'*agrégation* des

1. En fait, le seul bastion où Sôhyô demeurait encore puissant, dans le milieu des années 1980, est bien le secteur public. Or, la politique de privatisation lancée par les pouvoirs publics va fragiliser ses positions. La privatisation de NTT en 1985, suivie par le Japan Tabacco et la Compagnie nationale des chemins de fer (JNR) en 1987, a conduit Sôhyô, en dépit d'oppositions de certains courants minoritaires, à rejoindre la confédération Rengô en 1989. A. Garanto, « Les métamorphoses… », *op. cit.,* p. 35.

2. J. D. Reynaud, *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin, 1989.

3. Pour une mise en perspective historique et théorique du rôle des managers et des actionnaires, voir H. Nohara, *in* B. Gazier (éd.), *Emploi, nouvelles donnes,* Paris, Economica, 1992.

4. « Le contrat d'emploi quasi permanent sur le marché de l'emploi est fondamentalement incomplet ; il doit être complété par une séquence de négociations au sein de la firme », M. Aoki, *op. cit.,* p. 97.

5. Au Japon, le contrat de travail à durée indéterminée est largement incomplet. Dans bien des cas, aucune mention n'est faite du salaire perçu, comme du poste occupé. Seule l'affectation à un service dans un lieu géographique donné munie du sceau officiel de l'entreprise est suffisante pour indiquer qu'il y a eu signature d'un contrat de travail à durée indéterminée. Dès le moment où il y a passation du contrat de travail, le salarié, en position subordonnée, est sous le régime du droit du travail.

intérêts individuels[1] pour intervenir de manière efficace dans les négociations collectives[2]. Cependant, l'approche organisationnelle soulève une interrogation liée à l'hétérogénéité des salariés et à la capacité du syndicat à représenter l'intérêt collectif. Si cette analyse parvient à discerner les fondements individuels de l'adhésion, elle semble buter sur la question de l'agrégation des intérêts. En fait, l'approche organisationnelle adopte une hypothèse implicite : l'homogénéité des salariés. Dans le cadre d'un comportement rationnel des agents, et si la transparence de l'information est assurée par le syndicat, la convergence des intérêts paraît acquise[3]. Dès lors, l'agrégation des intérêts ne comporte aucun effet pervers qui puisse être contraire à la stabilité du compromis[4]. Or, cette coalition élaborée entre salariés et entrepreneurs, dépendante d'un environnement socio-économique, constitue un enjeu social contingent car construit autour de la stratégie des acteurs[5]. Aussi, la récession que subit l'économie japonaise met à l'épreuve la stabilité du compromis. Quels en sont ses effets sur l'acteur syndical ?

Les Transformations du Mouvement Syndical Japonais

Une crise de représentativité syndicale

Le mouvement syndical japonais rencontre à l'heure actuelle de nombreuses difficultés et, comme pour d'autres pays occidentaux, il est touché par la désyndicalisation. Le phénomène de décroissance a débuté après la crise de 1973 (33,1 %) et s'est accentué au cours des années 1980, pour atteindre en 1993 le niveau le plus bas depuis l'après-guerre (24 %). Mais il convient de nuancer cette analyse, car, au même moment, le nombre d'adhérents progresse[6]. Cette hausse bénéficie par-

1 « Le syndicat d'entreprise est une sous-structure de la firme J par le canal de laquelle les intérêts divers des salariés quasi permanents sont négociés et représentés auprès de la direction en tant qu'intérêt collectif », M. Aoki., *op. cit.,* p. 101.

2. La faible importance du pluralisme syndical au Japon démontrerait la capacité du syndicat à créer un consensus entre les intérêts de groupes différents.

3. Ce qui ne veut pas dire pour autant qu'il n'y ait pas de concurrence parmi les salariés pour accéder à la promotion. La convergence des intérêts permet une certaine coopération dans un cadre de négociation et surtout l'acceptation des mêmes objectifs.

4. R. Boudon, *Effets pervers et Ordre social,* Paris, PUF, 1977.

5. J. D. Reynaud, *op. cit.*, p. 63. Voir également H. Nohara, *op. cit.*

6. Le ministère du Travail enregistre une hausse de 140 000 adhérents par rapport à l'année passée.

ticulièrement aux syndicats appartenant aux branches de l'automobile et des machines électriques. N'est-ce pas un indice de succès du syndicalisme d'entreprise pour le secteur manufacturier ? En fait, la progression des effectifs syndiqués pour ce secteur est davantage due à un facteur institutionnel qu'à une mobilisation syndicale plus importante des salariés. Comme nous l'avons précédemment évoqué, les accords d'exclusivité, très répandus dans les grandes entreprises du secteur privé, protègent celles-ci de la décrue du nombre d'adhérents.

L'hétérogénéité croissante du salariat constitue l'un des nombreux défis auxquels le syndicalisme d'entreprise au Japon doit faire face. La montée des formes particulières d'emploi, le recours à la sous-traitance accroissent la part des salariés absente du marché interne du travail. Une autre source plus récente de l'hétérogénéité des intérêts repose sur l'altération des mécanismes du marché interne, sous l'effet de la stagnation économique, du vieillissement démographique comme de la montée des savoirs professionnels. Face à ces mutations, la stratégie du syndicat d'entreprise, qui reposait, en grande partie, sur l'exclusion de certaines catégories salariales du fait syndical, semble dépassée. Comment le mouvement syndical peut-il susciter des coalitions de catégories hétérogènes pour élargir son influence ? Quels modes de représentation peut-il créer pour susciter une identification des salariés ?

Afin d'illustrer les problèmes actuels du mouvement syndical au Japon, nous allons analyser la catégorie des cadres qui a subi le plus fortement les rigueurs de la restructuration. Les cadres représentent environ près de 30 % de la main-d'œuvre des grandes entreprises de plus de 1 000 salariés[1]. Si, depuis le début des années 1970, des postes d'encadrement sans responsabilité réelle se sont multipliés afin de conserver un système de promotion ascendant avec la récession de l'économie japonaise, cette évolution associée au vieillissement moyen des salariés a accru les coûts salariaux des firmes. Certaines entreprises souhaitent modifier de manière structurelle leur politique de gestion du personnel. L'objectif de ce nouveau type de politique est double : assainir la situation financière de l'entreprise en réduisant les emplois administratifs d'encadrement et, en conséquence, accélérer la promotion des jeunes[2].

1. T. Inoki, « Recent conditions for white-collar workers », *Japan Labor Bulletin*, 1, mai 1993, p. 6.

2. *Nikkei Weekly*, 28 mars 1994. Voir aussi A. Yashiro, « La rotation des postes et la promotion des cols blancs dans les grandes entreprises » (Dai kigyô white collar no doi to Chushin), *Nihon Rôdô Kenkyû Zasshi,* vol. 35, juin 1993, nº 6, p. 4-6.

Ainsi, la société Honda a établi, en 1994, une nouvelle règle pour accélérer le départ des salariés qui occupent des postes de responsabilité. Si ces cadres atteignent un certain âge sans avancement, ils devront opter soit pour une retraite anticipée, soit pour une rétrogradation de poste dans la hiérarchie avec baisse de salaire. C'est en définitive une altération sensible du système actuel d'incitation dans les grandes entreprises. Cette nouvelle politique peut présenter un double danger : nuire à la réputation de la firme auprès de jeunes salariés encore attachés au système d'emploi à long terme, et inciter les cadres à faire entendre leurs voix pour limiter le coût de l'ajustement. Or, la direction de l'entreprise considère au contraire que cette nouvelle forme de gestion, en accélérant la carrière des jeunes salariés dans l'entreprise, va permettre une plus forte implication de leur part. Aussi, les résultats de cette politique sont-ils attentivement suivis par les entreprises concurrentes du secteur. Quel est l'effet de ce type de changement sur le syndicat d'entreprise ? En fait, comme les cadres en sont exclus, celui-ci n'est pas consulté et n'intervient donc pas pour négocier les conditions de leur licenciement. Privés de moyens institutionnels pour faire entendre leurs voix, les cadres n'ont jusqu'à présent que le choix de l'éviction[1]. Cependant, une nouvelle tendance se dessine : la création de syndicats spécifiques[2]. Récemment, le premier syndicat professionnel pour les cadres (*Kanrishoku Union*) a été créé à Tokyo[3]. Son objectif est de rassembler les cadres, non plus sur la base de l'entreprise, mais sur celle de la catégorie professionnelle, pour aider les salariés qui ont été victimes de licenciements ou de démissions « volontaires ». Si ce nouveau type de syndicats parvient à être reconnu par les commissions du travail, leurs effets peuvent être relativement importants. D'une part, le syndicat d'entreprise est concurrencé dans ses fonctions de représentation et de négociation au sein de l'entreprise. De l'autre, les entrepreneurs craignent que ce nouveau type de syndicat déstabilise le compromis implicite qui se noue à l'intérieur de l'entreprise, car en élargissant l'aire de représentation du syndicat à l'ensemble de la branche, ce dernier gagne

1. A. O. Hirschman, *Exit Voice and Loyalty,* Harvard University Press, 1970.

2. Un des précurseurs en la matière est le premier syndicat de la banque japonaise, en 1978, qui cherchait à contourner la stratégie patronale de promotion rapide des employés à une position d'encadrement, pour éviter la syndicalisation. En dépit du faible nombre d'adhérents, ce syndicat a obtenu le droit de négociation collective et, pour l'ensemble de ses membres, la fixation d'un âge officiel de la retraite à 60 ans.

3. *Nikkei Weekly*, 11 avril 1994.

en autonomie. Mais l'émergence de cette nouvelle forme d'organisation de type catégoriel est récente. Or chaque année de nouveaux syndicats naissent, puis disparaissent[1]. La création de ce type de syndicat dépassant les limites de l'entreprise est-elle éphémère et due à une récession passagère ou, au contraire, reflète-t-elle une tendance plus structurelle, entraînant une divergence croissante des intérêts entre jeunes salariés et cadres en fin de carrière ? Certains syndicats d'entreprises[2] ont d'ores et déjà anticipé l'évolution et acceptent désormais l'adhésion du personnel d'encadrement, jusque-là écarté. Les cadres, en position minoritaire, parviendront-ils cependant à faire entendre leurs voix au sein du syndicat d'entreprise ?

Par ailleurs, la stabilité des effectifs ne doit pas, en effet, cacher un recul du fait syndical dans son ensemble. Il n'est que de constater la disparité des taux de syndicalisation selon les secteurs et la taille de l'entreprise *(voir tableau)*. Or, comme nous l'avons déjà analysé précédemment, en dépit de la prédominance du syndicalisme d'entreprise coexiste un deuxième type de syndicalisme, où les fédérations de branches ainsi que les structures régionales jouent un rôle important. En effet, dans les PME, la forme d'organisation du syndicalisme d'entreprise renvoie à la question de l'autonomie de l'acteur syndical, qui se pose ici avec encore plus d'acuité que pour les grandes entreprises. De même, pour le secteur des services, comme pour les PME, le syndicat d'entreprise rencontre des limites inhérentes à sa structure. Ainsi les PME ne permettent pas un effet de taille suffisant pour peser sur la négociation collective dans le cadre restreint de l'entreprise. L'élargissement de l'aire de représentativité syndicale est donc un moyen de contourner cette difficulté.

Face à ce déficit de représentativité, la nouvelle confédération syndicale Rengô tente d'impulser une politique vis-à-vis des PME. L'objectif est double : tout d'abord, il s'agit de renforcer les effectifs du Rengô pour parvenir à 10 millions d'adhérents, la capacité de négociation de la confédération sur la scène politique dépendant bien sûr de sa représentativité. Il s'agit ensuite de réduire l'écart des conditions de travail et des salaires entre les PME et les grandes entreprises. Toutefois, à l'exception de la fédération du textile (Domei) qui a réussi à s'implanter dans le secteur du commerce, en synergie avec ses activités

1. Ainsi, en 1992, environ 1 916 syndicats ont été créés tandis que 2 282 ont été dissous.

2. Les syndicats des entreprises d'Oki Denki et Pioneer ont demandé à l'entreprise que les cadres soient autorisés à joindre le syndicat.

L'évolution du taux de syndicalisation par taille et par secteur (en %)

Taux de syndicalisation	*1987*	*1991*	*1992*
Total de l'industrie	27,6	24,5	24,4
Agriculture	14,5	11,2	11,5
Mines	38,2	42,2	30,7
Construction	18,0	17,3	18,1
Manufacture	34,2	29,9	29,6
Électricité gaz et eau	66,7	60,9	68,1
Transport et Communication	56,5	46,1	46,7
Distribution	8,8	8,8	9,0
Finance, Assurance	49,7	47,6	48,8
Service	16,7	14,1	13,7
Fonction publique	72,4	72,6	72,1
Entreprises (secteur privé)	21,9	21,4	21,3
Plus de 1 000	67,5	58,7	57,2
100-999	–	23,3	22,5
Moins de 99	–	1,8	1,8
Taux de syndicalisation			
Hommes	36,1	28,5	28,5
Femmes	24,7	17,7	17,6

SOURCE : Ministère du Travail, *Enquête sur la situation actuelle des syndicats* (N*ihon no Rôdô Kumiai no Genjô*).

traditionnelles[1], aucune stratégie organisationnelle concrète n'est précisée, et ce type d'orientation pose par ailleurs la question de la faiblesse structurelle des fédérations de branches au Japon.

Une crise de légitimité

Un autre enjeu, pour le mouvement syndical, est le déficit croissant de légitimité, tant au niveau des confédérations nationales que des syndicats d'entreprise. La confédération nationale Rengô rassemble

1. Le Domei traditionnellement implanté dans le secteur du textile, et dans une moindre mesure dans le secteur de l'habillement, a adopté une stratégie identique à celle des entreprises de ce secteur, c'est-à-dire le développement de sa structure vers l'aval, autrement dit la distribution et la diversification de ses activités syndicales. Il en allait de la survie de sa structure syndicale.

d'anciennes organisations, telles que le Domei ou le Sôhyô, jusque-là profondément divisées sur la scène politique[1], division qui s'est d'ailleurs accentuée dans les années 1980 à propos de la politique de dérégulation. Or la confédération Rengô a cessé d'apporter un soutien inconditionnel à ses alliés politiques traditionnels pour favoriser la constitution d'une nouvelle alliance, à l'heure actuelle au pouvoir[2]. Comme cette politique plus flexible de soutien aux partis politiques est construite autour d'un projet social controversé[3], la confédération Rengô est loin de pouvoir rassembler la totalité de ses adhérents autour d'une représentation commune, afin de renforcer ainsi sa légitimité. Aussi, certains observateurs craignent que cette stratégie adaptative du Rengô sur la scène politique ne risque d'accroître la désaffection syndicale par l'éloignement d'une fraction non négligeable de ses adhérents.

De même, cette baisse de légitimité affecterait également les syndicats d'entreprise, qui auraient, selon une partie des adhérents, une faible autonomie d'action[4]. D'un côté, comme l'indique K. Koike, le syndicat d'entreprise est sensible aux contraintes de gestion de l'entreprise afin de protéger le marché interne du travail. De l'autre, la faiblesse de la coordination entre les syndicats d'entreprise et les structures supérieures du mouvement syndical, telles les fédérations de branches et les confédérations, n'atténuent pas les effets du particularisme local[5]. D'ailleurs, la majorité des responsables syndicaux des branches et des confédérations (60 %) continuent à être salariés de leur entreprise, alors

1. Cette situation est l'héritage d'une histoire récente. En fait, les syndicats de « revendication » et les syndicats « coopératifs » s'opposaient sur des sujets tels que la position vis-à-vis du traité de paix nippo-américain, mais également sur l'énergie nucléaire ainsi que sur la pollution.

2. Après une période d'incertitude, si la confédération Rengô a clairement indiqué son rejet du PLD, elle a préféré adopter une attitude plus souple et un soutien au cas par cas. Ce nouveau type de politique dégage la confédération Rengô d'engagements unilatéraux et l'a conduite à accorder son soutien aux nouveaux partis conservateurs de la coalition de l'ancien Premier ministre Hosokawa, tels que le Shinseito. Si sa stratégie gagne en souplesse, elle perd toutefois en cohérence.

3. Certaines fédérations de Rengô, telles que la sidérurgie, sont favorables à la révision de la Constitution et à la reconnaissance des forces d'autodéfense, alors que d'autres y sont hostiles.

4. Ainsi, selon une enquête d'opinion du Centre de recherche du Rengô effectuée auprès de ses adhérents en 1993, ceux-ci considèrent que leur syndicat est traditionnel (32,5 %) et conservateur, alors que parmi les techniciens et les chercheurs 45,5 % d'entre eux estimaient sa position faible et fortement orientée vers les intérêts de l'entreprise.

5. C'est, entre autres, sur cet aspect que syndicalismes japonais et allemand diffèrent. Pour plus de détails sur le syndicalisme allemand, voir U. Rehfeldt, « Le syndicalisme allemand entre branche et entreprise », *CFDT aujourd'hui*, nº 103, décembre 1991.

que seuls 35 % d'entre eux sont permanents ou directement recrutés par le syndicat. Ainsi, comme la carrière des responsables dépend essentiellement de l'entreprise, on peut considérer que la faiblesse des moyens mis à la disposition des branches et confédérations ne facilite pas leurs capacités de représentation de l'ensemble des intérêts collectifs. Dans certains cas, des oppositions latentes entre les deux niveaux de la structure syndicale peuvent surgir. Il en est ainsi pour la réduction du temps de travail qui figure en bonne place parmi les revendications du Rengô[1]. Si on constate effectivement une baisse sensible de la durée légale du temps de travail[2], il n'en est pas de même pour les heures supplémentaires[3]. Dans la mesure où le niveau de rémunération de ces dernières pour les jours fériés est relativement faible[4], les entreprises japonaises favoriseraient le recours à ce moyen pour une plus grande flexibilité d'adaptation à la conjoncture. Par ailleurs, comme le syndicat d'entreprise se heurte au dilemme de la baisse des heures supplémentaires, qui entraîne dans une période de crise une réduction des salaires, le syndicat ne semble pas être un contrepoids suffisant[5]. Dans l'immédiat, seule une législation plus restrictive des pouvoirs publics pourrait favoriser cette tendance à la réduction des heures supplémentaires, et la confédération Rengô serait favorable à l'augmentation du paiement de celles-ci, jusqu'à concurrence de 50 %, afin d'inciter à la réduction du temps de travail.

En définitive, le compromis implicite entre salariés et entreprises semble être dans une phase de turbulences, où chacun des acteurs du système de relations du travail cherche à construire une nouvelle stra-

1. Depuis 1988, les pouvoirs publics ont lancé un plan quinquennal pour réduire la durée annuelle du travail de 2 100 à 1 800 heures. Pour parvenir à cet objectif, le temps de travail hebdomadaire, déterminé par la loi sur les conditions de travail, s'est progressivement abaissé de 48 à 46 heures en 1988, puis 44 en 1991. Afin d'accélérer l'application de cette nouvelle politique, les pouvoirs publics ont favorisé la généralisation de la semaine de 5 jours dans le secteur des banques et des services financiers.

2. La durée moyenne du temps de travail s'est sensiblement réduite, pour passer de 1 923 heures en 1988 à 1 841 en 1991.

3. 83 % de la baisse de la durée du travail est imputable à la réduction des heures légales de travail, tandis que les heures supplémentaires représentaient toujours 178 heures en 1991, sans que l'on puisse enregistrer de baisse sensible (220 heures pour le secteur manufacturier).

4. De 25 % au Japon, à l'heure actuelle. De plus, seule une faible partie des heures supplémentaires est comptabilisée par l'entreprise.

5. On peut toutefois constater une nette évolution de la position, vis-à-vis de la réduction du temps de travail, de certaines fédérations telles que les travailleurs de l'automobile et de l'électronique, qui réclament depuis ces dernières années des mesures concrètes de réduction du temps de travail.

tégie. D'un côté, les entreprises cherchent à élaborer de nouvelles politiques du personnel, afin de conserver l'implication des salariés dans un environnement plus défavorable, tout en conservant la coopération des organisations syndicales. De l'autre, l'acteur syndical tente de retrouver une influence auprès des salariés. Cependant, la confédération majoritaire Rengô semble se diriger vers une stratégie adaptative conduisant à un compromis qui n'est pas forcément propice à renforcer sa légitimité.

RÉSUMÉ

Quelles sont les répercussions de la récession économique sur le mouvement syndical japonais ? Comment les transformations progressives des pratiques de gestion du personnel influent-elles sur la représentation syndicale ? A travers une mise en perspective du syndicalisme d'entreprise, tant du point de vue de la stratégie des acteurs que du cadre juridique de la représentation syndicale, nous montrerons que subsistent des zones d'incertitudes au cœur même du compromis social. Si le mouvement syndical tente d'accroître son influence sur la scène politique, la fragilité des alliances au pouvoir ne semble pas contribuer à un regain de légitimité du fait syndical.