

GUY FAURE

Le patronat japonais

La collusion des pouvoirs politique et économique constitue l'un des thèmes les plus récurrents des études politiques concernant le Japon. Qui gouverne au Japon ? La question en apparence simple fait l'objet d'un débat sans fin, non seulement chez les Japonais, mais aussi à l'étranger : une remarquable étude du département du commerce américain fait le point sur cette question primordiale dans toutes les négociations avec ce pays (1). Au début des années soixante-dix, la presse japonaise a popularisé l'idée d'une collusion « institutionnelle » entre les différents pouvoirs, idée que l'on retrouve dans l'image, à présent bien connue, de « Japon société anonyme », triumvirat formé par le Parti libéral-démocrate (2), la haute administration et le monde des affaires. Ce qui n'était au départ qu'une simple formule journalistique séduisante deviendra rapidement un leitmotiv qui fera apparaître, aux yeux de tous, le Japon comme un léviathan politico-économique où le pouvoir semble être partout et nulle part.

En fait, l'époque de la « haute croissance », avant la crise du pétrole, a constitué dans l'histoire de ce pays une période marquée par une cohésion des politiques et des stratégies des cercles dirigeants. De là, à imaginer une imbrication des différents centres de décision formant une organisation monolithique il n'y avait qu'un pas, qui

(1) Eugène J. Kaplan, *Japan : the government business relationship : A guide for American businessmen*, US Department of Commerce, Washington, 1972, 158 p.

(2) Le Parti libéral-démocrate (PLD) est au pouvoir depuis sa fondation en 1948, sauf pendant une brève interruption de décembre 1954 à décembre 1955 avec les trois gouvernements du socialiste Hatoyama.

fut rapidement fait. Cependant, communion d'intérêts, cohésion des politiques, ne doit pas signifier confusion des pouvoirs. Dans le cas du Japon, il y a eu une période de fragile équilibre entre le parti au pouvoir, la bureaucratie et le patronat. Depuis, de nombreuses contradictions sont apparues et ont compromis cette harmonie.

Cet article se propose, donc, d'étudier l'un des acteurs de la vie politique japonaise, le patronat. Dans un premier temps nous nous pencherons sur son organisation et la spécificité de son rôle, puis nous considérerons ses relations et les interactions avec les autres groupes de décideurs, enfin, nous évoquerons ses problèmes actuels.

I. — ANATOMIE DES ORGANISATIONS PATRONALES

a) *Les origines*

Au système économique extrêmement rigide de l'époque Tokugawa (1603 à 1868) devait succéder au début de l'ère Meiji (1868) une période de bouleversements économiques, d'où allait naître une nouvelle « classe » d'entrepreneurs, issue en grande partie de la classe des *samouraïs* (3). L'Etat resta pendant de nombreuses années le seul grand entrepreneur du pays ; ainsi les fonctions d'homme politique, de haut fonctionnaire et d'entrepreneur ne se distinguaient pas clairement à l'origine. On a même pu parler d'une symbiose au niveau des différents pouvoirs, ce qui d'ailleurs eut des conséquences négatives sur les résultats des entreprises nationales gérées trop bureaucratiquement. L'Etat prenant rapidement conscience de cette situation se dessaisit des entreprises dont il était propriétaire pour les confier à des hommes compétents. L'abolition des guildes professionnelles (corporations de métiers) de l'Ancien Régime, par le nouvel Etat, avait du même coup supprimé toutes les organisations de responsables économiques du Commerce et de l'Industrie. Soucieux d'avoir en face d'eux des partenaires représentatifs pour les questions économiques, les dirigeants politiques ont suscité la création d'organismes regroupant les chefs d'entreprises :

— à partir de 1877 un réseau de chambres de Commerce et d'Industrie, sur les modèles allemand et français, allait se mettre en place ;

(3) Aujourd'hui encore, près de 30 % des chefs d'entreprises japonais revendiquent une origine samouraï.

- en 1900, la loi sur les associations industrielles autorise les associations patronales par branches d'activités ou sur une base régionale (4) ;
- en 1916, les *Zaibatsu* fondent le Club industriel (5) pour instituer une coopération et une coordination entre eux, dans l'intérêt de l'industrie nationale. C'est à cette date que l'on a commencé à parler du *Zaikai* (6), c'est-à-dire du groupe de pression du monde des affaires, qui, défendant les intérêts des entreprises, mettra fin à la symbiose entre le monde politique et le monde des affaires.

L'âge d'Or du *Zaikai* correspond à la brève période dite « libérale » de l'ère Taisho (1912-1926) par opposition au « fascisme » de la période suivante qui transforma les organisations patronales et syndicales en courroies de transmission des directives gouvernementales. Une partie du patronat tenta de s'opposer, sans grand succès, à l'aventurisme des militaires (7) ; toutefois le *Zaikai* dans son entier fut considéré comme complice des militaires et sanctionné, pendant l'occupation américaine, par une purge de plus de 3 600 patrons parmi les plus en vue.

b) La renaissance du *Zaikai*

Aujourd'hui, le terme *Zaikai* n'est plus associé avec les *zaibatsu*, qui ont été démantelés après la guerre. Ce terme recouvre à la fois des hommes et des organisations. Ces hommes sont des responsables d'entreprise influents. Les organisations sont au nombre de quatre, chacune remplissant un rôle différent et complémentaire, il s'agit de la Fédération nationale des Organisations économiques ou *Keidanren*, de la Chambre de Commerce et d'Industrie du Japon (*Nissho*), de la Fédération japonaise des Associations d'Employeurs (*Nikkeiren*), et du Comité japonais pour le Développement économique. Elles ont pour vocation commune de présenter le point de vue de la com-

(4) Ce type d'association allait permettre toutes sortes de cartels et d'ententes.

(5) Le Club industriel (*Sangyo Kulabu*) existe toujours, mais a perdu toutes ses fonctions au profit des nouvelles organisations, aujourd'hui son bâtiment abrite les quartiers généraux du *Nikkeiren* et du *Doyukai*.

(6) *Zaikai* au sens étymologique signifie « monde des Finances », mais dans son sens le plus usuel, il signifie *lobby* du monde des affaires, ou encore les quatre grandes organisations patronales.

(7) Les *zaibatsu* n'ont pas toujours eu une attitude uniforme. Les *zaibatsu* dits historiques se sont quelquefois opposés aux militaires, car leurs intérêts allaient dans le sens de la liberté du commerce international. Au contraire, les *zaibatsu* plus récentes comme Nissan et Nippon Steel, fournisseurs des armées, étaient favorables aux militaires.

munauté des affaires dans son ensemble, et non les intérêts particuliers de certaines branches d'activités, missions des associations industrielles ou *Gyokai*.

Bien qu'ayant pour vocation non seulement la défense des intérêts propres à l'industrie mais aussi dans une plus large mesure de présenter leurs positions sur l'ensemble des problèmes politiques et sociaux du moment, ces quatre organisations ont chacune leur spécificité. Leurs relations correspondent plutôt à une division du travail qu'à une concurrence entre organisations rivales. Ainsi certains dirigeants d'entreprise sont membres de plusieurs organisations ; de même l'on constate une certaine mobilité des responsables du *Zaikai* aux présidences de ces organisations patronales. Cependant du fait de leurs caractéristiques propres certaines divergences peuvent apparaître et montrer que le *Zaikai*, lui non plus, n'est pas monolithique. Nous verrons ci-dessous en quoi elles diffèrent tant sur le plan organisationnel que fonctionnel.

Le *Keidanren*, apparu en août 1946, après la dissolution des principales organisations patronales d'avant guerre, fut le premier comité de liaison des chefs d'entreprise depuis la fin des hostilités. A l'époque, la Chambre de Commerce était intégrée au *Keidanren*. L'objectif initial du *Keidanren* était de recréer au sein des milieux d'affaires un « consensus » et une mobilisation générale des entrepreneurs, conditions indispensables à la reconstruction du pays.

Le *Keidanren*, aujourd'hui, se veut l'organe politique du patronat, sa mission principale est de conseiller le Gouvernement sur les grandes orientations nationales. On a surnommé le président du *Keidanren*, « le Premier ministre du *Zaikai* », ce qui marque bien que l'opinion publique le considère comme l'organisation prédominante du monde des affaires.

D'une façon générale le *Keidanren* poursuit trois objectifs :

- 1) Servir de tribune au monde des affaires pour tous les grands problèmes, aussi bien domestiques qu'internationaux, afin de permettre l'élaboration de propositions, voire même de critiques, qui seront transmises aux responsables politiques du Gouvernement ou du Parti libéral-démocrate. En d'autres mots : assurer le rôle de groupe de pression du patronat ;
- 2) Promouvoir une coopération et des échanges, avec des homologues étrangers, au moyen d'une activité diplomatique privée (8).

(8) Guy Faure, La diplomatie privée des multinationales, in *Politique étrangère*, n° 1, 1985, p. 71 à 83.

- 3) Défendre l'image du patronat, c'est-à-dire concrètement, servir de bureau de relations publiques pour l'ensemble de la communauté des affaires.

Pour mener à bien ses objectifs, le *Keidanren* dispose du soutien de ses membres, 118 associations industrielles nationales et 845 grandes entreprises, ce qui fait dire de lui qu'il est une « organisation d'organisations » et s'appuie sur une structure combinant la spécialité et l'efficacité (9). Le *Keidanren* abrite 48 comités chargés des questions économiques intérieures, comme le comité de politique économique générale, ou celui de la politique industrielle, d'autres s'occupent des problèmes économiques internationaux, tels le comité de relations internationales et celui des tarifs douaniers. En outre, existent aussi des comités spéciaux pour les problèmes scientifiques et militaires. A côté de ces comités fonctionne un important secrétariat, dont chaque division correspond à un département ministériel, une sorte de *shadow cabinet* dont une des fonctions essentielles est de maintenir un dialogue constant avec l'administration. Les employés du secrétariat ont un profil très proche des fonctionnaires avec lesquels ils sont en rapport.

Enfin le *Keidanren* anime une vingtaine de comités bilatéraux d'hommes d'affaires, qui sont autant de forums avec ses homologues étrangers. Par leur intermédiaire le *Keidanren* a grandement amélioré l'image du Japon à l'extérieur et a contribué aux rétablissements des relations diplomatiques avec de nombreux pays. Son rôle, par exemple, a été manifeste lors de la normalisation des relations avec la Chine populaire.

Le *Keizai Doyukai*, ou Comité pour le Développement économique, fut créé en avril 1946 par des jeunes managers, décidés à rompre avec le passé, qui étaient à la recherche de nouvelles perspectives pour l'économie nationale, et qui tous aspiraient à une renaissance spirituelle. Considéré au début de son existence comme progressiste, voire même assez critique, le *Doyukai* a, aujourd'hui, évolué et se veut plus « positif » dans ses critiques, tout en restant attaché à une certaine forme d'indépendance par rapport aux autres organisations patronales traditionnellement plus conservatrices. Le *Doyukai* a vivement défendu la démocratie dans l'entreprise et appelé, à une certaine époque, à la séparation du Capital et du Management, à une coopération entre direction et ouvriers ainsi qu'à l'instauration

(9) Kenjiro Horikawa, Federation of Economic Organizations : *Keidanren*, in *Journal of Japanese Trade and Industry*, n° 3, 1985, p. 14-15.

de conseils d'entreprise. Devenu plus modéré, le Doyukai a vu son influence s'accroître, il a fourni aux autres organisations un certain nombre de leurs dirigeants. Il joue à la fois le rôle d'organe de réflexion du patronat dans ce qu'il a de plus novateur mais ses positions quelquefois critiques lui ont valu le titre de « parti d'opposition » du patronat. On rappelle souvent l'« ère Kikawada » (1963-1975), du nom de son plus illustre président, qui était à la tête de la puissante Compagnie d'Electricité de Tokyo. Celui-ci fut le premier à faire prendre conscience aux industriels de leurs responsabilités dans les divers déséquilibres internes dont souffrait le Japon de la période de « haute croissance ». Il fut aussi le plus ardent avocat de la normalisation avec la Chine.

A l'heure actuelle, le *Doyukai* comprend 1 030 membres, qui le sont tous à titre individuel. La plupart d'entre eux sont des cadres supérieurs ou des chefs de grandes entreprises.

Le *Doyukai* anime des comités et de nombreux groupes de travail couvrant un éventail de domaines très divers. Les résultats de ces travaux sont largement diffusés et commentés par la presse ; ils sont très souvent publiés sous la forme de propositions ou de rapports.

Le *Nikkeiren*, la Fédération des Employeurs japonais, est né en avril 1948 dans un contexte de fortes revendications sociales et de grèves ouvrières. Il fut donc conçu comme une association patronale chargée d'aider les patrons à faire face aux syndicats ouvriers très actifs après guerre. C'est le *Nikkeiren* qui fit face aux offensives syndicales pour défendre la libre entreprise. Dès le début, le *Nikkeiren* appela les employeurs à serrer les rangs et à agir bravement, quand ils avaient à faire, avec les syndicats. Il réussit ainsi à affirmer les droits du management (10). Ces missions actuelles sont d'assurer la « paix industrielle » et d'accroître la productivité. On peut le considérer comme le quartier général des chefs d'entreprise pour la politique du travail, car il se consacre presque exclusivement aux problèmes des revendications syndicales et à la législation du travail. Fort de quelque 47 associations régionales, il compte parmi ses membres 57 associations industrielles, avec un total d'environ 31 000 entreprises, représentant 11 millions de travailleurs, soit le tiers des salariés japonais.

En termes d'efficacité, il est considéré comme la plus puissante et la plus unifiée des quatre grandes centrales patronales. On le dit suffisamment influent pour dicter au Gouvernement ses préférences

(10) Takahashi Ikahata, Japan Federation of Employers' Associations : *Nikkeiren*, in *Journal of Japanese Trade and Industry*, n° 3, p. 20-21.

lors du choix du nouveau ministre du travail, voire même de ses directeurs généraux et de ses chefs de départements.

Le *Nikkeiren* doit, en partie, son influence à la place qu'il donne aux relations publiques. Il finance un grand quotidien national : le *Sankei Shimbun*, une chaîne de télévision : la *Fuji Telebi*, et une radio en modulation de fréquence à vocation culturelle : *Bunka Hoso*.

Né d'une réaction à l'activité des syndicats d'après-guerre, il a gardé de cette époque son surnom de « *Nikkeiren combattant* », cependant sa combativité s'est quelque peu atténuée, aujourd'hui, depuis que les revendications salariales, qui ont lieu chaque année au printemps, le « *Shunto* », se sont virtuellement ritualisées (11). Désormais, comme le déclare l'actuel président du *Nikkeiren*, Bunpei Otsuki, « la nouvelle ambition de l'organisation est de devenir un 'Nikkeiren éducateur' ». Il voulait dire par là qu'il s'efforcerait de faire accepter par les entreprises l'idée que le problème du chômage doit être résolu d'abord par un effort commun de la direction et des syndicats avant d'être soumis au Gouvernement. En dernière analyse, le *Nikkeiren* se flatte de maintenir à un minimum les journées de grève. En 1983 elles totalisaient 12 jours pour 1 000 employés contre 194 aux Etats-Unis et 87 en France ; en même temps le taux d'absentéisme était le plus bas du monde avec 1,6 % contre 6,8 % en France.

Le *Nissho*, ou Chambre de Commerce et d'Industrie du Japon, est l'organisation la plus ancienne (1922), et la plus importante au niveau des effectifs : 481 chambres de commerce locales, rassemblant 1,2 million de membres (sociétés industrielles ou commerciales de plus de 20 employés), et employant dans leurs services 11 000 personnes.

Le *Nissho* a pour vocation la défense à la fois des intérêts régionaux et l'ensemble des PME. Traditionnellement le *Nissho* est dirigé par le représentant d'une grande entreprise, actuellement son président, Noboru Goto (président du groupe Tokyu), à 68 ans, est le plus jeune leader du *Zaikai*. Son prédécesseur, Shigeo Nagano, a longtemps été considéré comme la figure la plus éminente de la communauté des affaires.

Comme le *Keidanren*, le *Nissho* possède ses comités et intervient aussi dans l'élaboration de la politique économique gouvernementale. Parfois même il se montre plus exigeant que le *Keidanren*. « Cette exigence s'explique par le fait qu'il représente les PME... Ce qui

(11) Kiyoshi Sato, Le *Shunto* ou les revendications de printemps au Japon, in *Critique*, automne 1982.

caractérise les recommandations du *Nissho*, c'est qu'elles sont généralement formulées de façon plus détaillée que celles des autres organisations patronales. Les recommandations du Keidanren ou Keizai Doyukai gardent souvent un caractère plus global et théorique » (12).

Enfin parmi les autres organisations patronales on doit mentionner les associations industrielles (*Gyokai*), dont le nombre dépasse la centaine ; et qui sont presque toutes membres du *Keidanren*. Elles sont organisées par branche ou par métier. Par exemple, l'acier est représenté par la Fédération de l'Acier et du Fer ; l'automobile par l'Association des Constructions d'Automobiles du Japon ; de même pour les branches commerciales ou financières, telles les Sogo-Shosha (maison de commerce) qui sont représentées par la Japan Trade Association.

L'article 8 de la loi anti-monopole interdit à ces associations les ententes et les cartels ; sans grand succès toutefois, car ils ont été longtemps organisés par le ministère de l'industrie et du commerce extérieur (MITI). Les associations ont été jusqu'à la libéralisation de l'économie japonaise très souvent les courroies de transmission de la politique industrielle du MITI et ont contribué à renforcer la discipline industrielle en faisant appliquer par leurs membres les incitations administratives de ce ministère. Ce dernier n'hésite d'ailleurs pas à favoriser lui-même la création de nouvelles associations dans des secteurs nouveaux encore faiblement structurés ; ce fut le cas pour l'informatique. Il va même jusqu'à les financer et les pourvoir en cadres choisis parmi ses anciens fonctionnaires. Tout cela constituant un aspect caché du « consensus industriel ».

L'inventaire des organisations patronales représentatives ne serait pas complet si on ne mentionnait pas le *Japan Productivity Center* (Nihon Seisansei Hombu), organisme jouissant, bien que plus spécialisé, d'une assez grande notoriété à l'étranger, car c'est à lui que l'on doit la transformation de la recherche de la productivité optimum en un véritable culte. A la fois centre de recherches et véritable université de la productivité il poursuit une action internationale, par la diffusion à l'étranger, et en particulier en Asie, de son modèle de management et de sa philosophie des affaires.

(12) Tetsu Akiyama, *Zaikai katsudo no genjo* (L'état actuel des activités du Zaikai), in *Zaikai Shidantai no Soshiki to Katsudo* (Organisation et activités des quatre organismes patronaux), Kyoikusha, Tôkyô, 1978.

II. — LA CONCERTATION ETAT-ENTREPRISES : RÉSEAUX OFFICIELS ET INFORMELS

a) Réseaux officiels

On a tellement parlé de consensus économique au sujet du Japon, que cela est devenu un axiome que personne ne cherche à contester ni à démontrer. Ce que l'on désigne par consensus n'est souvent que le résultat d'un travail complexe d'harmonie des opinions et d'érosion des oppositions. En d'autres termes, le principe du consensus économique entre les grands décideurs économiques du public et du privé est assez voisin du concept élaboré par les technocrates français d'économie concertée (13). Les divergences et les conflits ne sont pas pour autant absents, mais ils sont canalisés et contenus par un vaste réseau de concertation reliant entre eux : entreprises-associations-fédérations-administration-Gouvernement. L'importance de ce tissu associatif est un élément positif pour toute coordination politique. La partie immergée du réseau, qui correspond à un réseau institutionnel, est, dans le cas des relations Etat-entreprises, matérialisée par un grand nombre de comités, de commissions et de conseils consultatifs (*Shingiaki*) qui réunissent régulièrement patrons, hauts fonctionnaires et autres spécialistes pour discuter des plans du Gouvernement et anticiper les besoins politiques. Ces comités servent à la fois de véritables *think-thanks* et de laboratoires d'essai pour toutes les lois ou grands projets. On y réfléchit aussi sur l'avenir, dans le prestigieux Conseil de Délibération de la Structure industrielle où l'on retrouve tous les grands noms du *Zaikai*. L'un des principes de cette concertation est beaucoup plus de partager ses informations que d'imposer un point de vue. Toutefois cela ne va pas sans risque de manipulation de l'information ; une administration comme le MITI étant passée maître dans ce qu'elle désigne pudiquement comme la « technologie de l'opinion ».

En effet les travaux de ces comités ont un impact considérable sur le public ; certains rapports deviennent de véritables *best-sellers*, tel est le cas pour les « visions sur la structure industrielle », conclusions du conseil du même nom.

(13) Guy Faure, Le rôle du MITI dans l'élaboration du consensus industriel, in *Japon, le consensus : mythe et réalités*, Cercle d'Etudes sur l'Economie et la Société japonaise, Paris, Economica, 1984, p. 364-394.

b) Les réseaux informels

Parallèlement à ce type de concertation ouverte, il existe d'autres circuits plus discrets parce qu'ils sont établis sur une base informelle. C'est par cette voie que le *Zaikai* verse des contributions au parti gouvernemental, ce qui constitue un moyen d'influencer le Gouvernement.

« Il est incontestable que le Parti libéral-démocrate dépend presque entièrement du patronat pour ses finances. Selon un rapport du ministère de l'intérieur, rendu public en septembre 1977, en 1976 le parti gouvernemental a collecté au total 1 220 millions de yen auprès des industriels et financiers... Mais ce n'est que la partie visible de l'iceberg, et il est généralement admis que le chiffre réel est trois à cinq fois plus important » (14).

Cependant le parti gouvernemental n'est pas aussi dépendant du *Zaikai* que sa situation financière le laisserait supposer. En effet, représentant la seule alternative à l'opposition de gauche, le PLD monopolise le soutien du patronat, qui est prisonnier de la situation. Le patronat, ne pouvant pas jouer sur la concurrence entre partis, est conduit à fractionner son soutien entre les différentes factions qui rivalisent au sein du PLD, et collectent des contributions séparément.

L'argent n'est bien évidemment pas le seul lien entre le *Zaikai* et le Gouvernement ; il existe une certaine mobilité du personnel entre ces différents centres de pouvoir. De très nombreux fonctionnaires commencent une deuxième carrière dans l'industrie, dans les associations industrielles, voire même aux postes clefs des grandes fédérations. Par contre, peu de leaders du patronat se sentent attirés par une carrière politique, le cas de Aiichiro Fujiyama, président du *Nissho*, qui le quitta pour le portefeuille des affaires étrangères en 1957, reste isolé. Les relations personnelles entre décideurs sont un élément important qui détermine le soutien du *Zaikai*. Ainsi, Noboru Goto, président du *Nissho*, ne cache pas son soutien à l'actuel Premier ministre, Yasuhiro Nakasone, avec qui il est ami depuis ses années à l'Université de Tôkyô. Durant le Gouvernement Ikeda, le père de la politique de doublement du revenu national, le Premier ministre avait la chance d'avoir comme partenaires à la tête des quatre grandes organisations patronales, quatre amis personnels, groupe connu sous le nom des « quatre dieux du *Zaikai* » (15).

(14) Bertrand Chung, L'influence politique du patronat japonais, in *Problèmes politiques et sociaux*, n° 379, 4 janvier 1980, p. 23.

(15) Takeshi Yamashita, *Zaikai no Shitenno*, Tôkyô, Paru Shuppan, 1985, 313 p.

Le cas du cabinet Zenko Suzuki, en 1980, illustre un autre type de relations entre dirigeants politiques et économiques. Suzuki, élu grâce à un compromis entre les factions, s'est avéré en dessous des espoirs que l'on avait placés en lui, et ses capacités de leader ont vite été mises en question. Les responsables du *Zaikai* ont constitué six groupes chargés d'« éduquer » le Premier ministre. Certains de ces groupes avaient à leur tête des hommes comme Shigeo Nagano, président du *Nissho* (16), et Yoshihiro Inayama, l'actuel président du *Keidanren*. Ces groupes se manifestaient à l'occasion de banquets auxquels assistait le Premier ministre. Les industriels pouvaient, ainsi, donner leurs opinions sur les problèmes qui se posaient au chef du Gouvernement et le guider dans ses choix politiques. De surcroît, un des hommes les plus en vue du *Zaikai*, Toshiwo Doko, président honoraire du *Keidanren*, devait prendre la tête de la commission pour la réforme de l'administration et des finances publiques, l'un des projets politiques les plus ambitieux de l'après-guerre.

III. — LEADERSHIP ET GÉRONTOCRATIE

Le Japon doit résoudre trois problèmes majeurs, communs à l'ensemble du monde industriel, il s'agit :

- de relancer l'activité économique tout en maîtrisant l'inflation ;
- de résoudre d'une façon durable l'approvisionnement en énergie et en matières premières. A ce sujet le président honoraire du *Keidanren* faisait le commentaire suivant :

« Dès avant la crise du pétrole nous avons insisté sur la nécessité d'abandonner la politique de croissance rapide pour celle de croissance sûre... Or, la crise du pétrole nous oblige maintenant à restructurer toute l'industrie. Il ne s'agit pas d'une simple adaptation à la conjoncture, mais bien d'opérer une réorganisation fondamentale de notre industrie. Le *Keidanren* s'applique à cette tâche depuis des années » (17) ;

- de lutter contre le protectionnisme né des déséquilibres commerciaux entre le Japon et ses partenaires économiques.

(16) Nagano décédé depuis a été remplacé en mai 1984, à la tête du *Nissho*, par Noburo Goto.

(17) Interview de Toshiwo Doko traduite par la Documentation française, in *Le patronat japonais, Problèmes politiques et sociaux*, 4 janvier 1980, p. 18.

Aux problèmes précédents, on doit ajouter trois autres plus spécifiques au *Zaikai* et à la situation japonaise, qui sont :

- le problème de la sécurité et, en arrière-plan, la question d'un éventuel réarmement, avec à la clef le développement d'une industrie de l'armement ;
- l'absence de véritable leadership politique ;
- et, enfin, un problème interne au *Zaikai*, celui de la gérontocratie.

En effet, des hommes comme T. Doko du *Keidanren*, âgé de plus de 80 ans, sont à des postes clefs. Ce qui ne va pas sans susciter des crises de succession, ce fut le cas par exemple avec la mort à 84 ans de Shigeo Nagano, du *Nissho*, qui était passé maître dans les relations avec l'URSS. Sa mort a pris l'ensemble du *Zoikai* au dépourvu, au cours de négociations importantes, sans remplaçant d'envergure. Mais beaucoup plus grave est le fait que ces gérontocrates sont les représentants, le plus souvent, des industries lourdes et chimiques, voire d'industries manufacturières aujourd'hui en perte de vitesse ou en crise. Ces hommes sont donc peu enclins à accélérer le processus de restructuration industrielle ; on constate que sur les dix vice-présidents du *Keidanren*, neuf appartiennent à des industries anciennes (18).

En dernière analyse, le problème du vieillissement de la classe dirigeante s'inscrit dans la tendance plus générale au vieillissement de la population japonaise. Dès lors, une régénérescence du tissu industriel ne sera possible que par un rajeunissement des états-majors des organisations patronales.

(18) Sangyo Shinchizu : Henka Kobamu Keidanren (La nouvelle carte industrielle : le Keidanren résiste au changement), in *Asahi Shimbun*, 27 juillet 1983.

RÉSUMÉ. — *Le patronat japonais domine-t-il la vie politique au Japon ? A travers un réseau très diversifié d'organisations, associations, syndicats, fédérations, groupes de réflexion, les contacts sont en effet étroits et constants entre milieux d'affaires et dirigeants politiques. L'argent des premiers finance les seconds et les hommes politiques ne dédaignent pas de faire carrière dans l'industrie. Mais, en définitive, le véritable problème est peut-être celui de la gérontocratie.*