

## Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir ?

Hirosuke Kawanishi et Ross Mouer

Volume 30, numéro 2, automne 1998

Le syndicalisme

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/001379ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/001379ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Les Presses de l'Université de Montréal

ISSN

0038-030X (imprimé)

1492-1375 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Kawanishi, H. & Mouer, R. (1998). Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir ? *Sociologie et sociétés*, 30(2), 95–112. <https://doi.org/10.7202/001379ar>

Résumé de l'article

Cet article part du constat à l'effet que le taux de syndicalisation a chuté entre 1975 et 1996, au Japon. Les auteurs soulignent le fait que l'impact de la technologie et la pression en faveur de l'efficacité sont deux facteurs importants de la segmentation du marché du travail en trois groupes, soit la main-d'oeuvre centrale, la main-d'oeuvre semi-centrale et la main-d'oeuvre périphérique. Ils indiquent aussi que suite à la fusion des deux organisations syndicales centrales à la fin des années 1980, la dynamique de compétition idéologique qui prévalait dans les années 1960 et 1970, a disparu. D'après les auteurs, le syndicalisme d'entreprise est devenu de plus en plus « aristocratique » et a négligé les intérêts d'un grand nombre de simples salariés appartenant à la main-d'oeuvre périphérique. Ils prévoient que le taux de syndicalisation va continuer à baisser à moins que des mesures ne soient prises pour s'occuper de ces salariés et du groupe en émergence des salariés appartenant à la main-d'oeuvre semi-centrale (les techniciens et les professionnels).

# Le mouvement syndical au Japon. Quel avenir ?



HIROSUKE KAWANISHI et ROSS MOUER

---

## 1. LE DÉCLIN DE LA SYNDICALISATION ET LE MOUVEMENT OUVRIER JAPONAIS DANS LE CONTEXTE D'ENSEMBLE

Les années 1990, marquées par le « triomphe du capitalisme », inaugurent une nouvelle dynamique de la compétition susceptible de changer en profondeur la façon dont le travail est organisé (voir Mouer et Sugimoto, 1995, pp. 255-257). Alors que le taux de syndicalisation au Japon était resté relativement stable (autour de 35 %) au cours des vingt années précédant 1975, il a chuté de manière prononcée depuis (voir le tableau en page suivante). D'après une étude récente du Bureau international du travail (anonyme, 1997f), cette chute partout dans le monde industrialisé serait attribuable à un ensemble de facteurs dont plusieurs sont propres à certains pays : changements dans la législation encadrant le syndicalisme ; apport des nouvelles technologies ; changements dans le taux de participation de certains groupes au marché du travail ; accroissement du marché du travail périphérique ; cures d'amaigrissement des entreprises ; taux croissant de chômage.

Les analystes des relations du travail et de l'organisation du travail au Japon ont mis l'accent sur des caractéristiques qui seraient propres à ce pays, qu'il s'agisse de l'emploi quasi assuré à vie, de la rémunération en fonction de l'ancienneté ou des syndicats d'entreprise. Les recherches de Koike (1989) et celles d'autres analystes ont mis les deux premiers traits en perspective et ont montré qu'ils n'étaient pas propres au Japon. Peu d'analystes se sont cependant penchés sur le troisième trait, soit la manière dont le syndicat d'entreprise fonctionne (voir par contre Kawanishi, 1989 et 1992). Cela peut tenir à deux raisons : la complexité du mouvement ouvrier japonais, caractérisé par des organisations syndicales nationales et des idéologies en compétition ; la difficulté de pénétrer dans les grandes entreprises japonaises.

Étant donné qu'une partie du modèle japonais de gestion des ressources humaines inspire, à l'évidence, le nouveau capitalisme, il est d'autant plus pertinent de se demander ce qu'il advient du syndicat d'entreprise. Comment s'adapte-t-il à la nouvelle logique du capital, à l'œuvre dans la plupart des économies développées ? Comment fait-il face à la restructuration industrielle en cours, qui accorde une importance croissante au secteur tertiaire et qui « vide » le secteur manufacturier ? À une époque de globalisation de l'économie, d'extension des relations marchandes et d'introduction de principes du marché dans les politiques économiques, plusieurs États se sont engagés sur la voie de la réorganisation du travail, avec l'objectif d'accroître le caractère compétitif de chaque entre-

prise. Si on se situe au niveau de l'entreprise, cette concurrence accrue implique qu'on valorise sa capacité à réaffecter la main-d'œuvre et à faire varier le niveau d'emploi global assez rapidement pour qu'elle s'ajuste aux variations des flux financiers à court terme.

On peut aussi se soucier de justice sociale et de transparence. Des mécanismes tels que le « système de convoi » (sauvetage d'entreprises en difficulté par des entreprises du même secteur industriel et de regroupements *keiretsu*) et l'embauche de *sokaiya* (hommes de main qui contrôlent les assemblées annuelles d'actionnaires) ont permis de contrebalancer l'effet de diverses pratiques de gestion non compétitives. Il en résulte un labyrinthe complexe de « subventions cachées » qui ont masqué les pertes subies suite aux initiatives mitigées prises par les gestionnaires, et même le versement, par un petit nombre de cadres corrompus, de « pots-de-vin » à leurs acolytes. Les surplus que requiert le maintien de telles pratiques impliquent en dernière analyse une forme de dumping social supposant une orchestration soignée de réseaux *keiretsu* très liés et des accords tacites entre ceux qui forment la communauté des gens d'affaires, bureaucrates et politiciens. Ce déplacement des ressources n'aurait pu se produire sans une segmentation du marché du travail ni sans une inégalité entre une aristocratie de travailleurs privilégiés et une abondante force de travail maintenue à la périphérie.

On a longtemps tenu pour acquis que le syndicalisme d'entreprise et les pratiques de consultation qui lui sont associées ont permis d'atteindre plus facilement de hauts niveaux de productivité en même temps qu'une certaine justice sociale. L'OCDE (1977), Taira (1977) et Yakabe (1977) ont fait l'éloge du marché interne du travail japonais, berceau d'une force de travail très motivée et très dévouée, à l'origine de la croissance économique rapide qu'a connue le Japon. De tels auteurs concluent souvent que le syndicat d'entreprise a facilité le fonctionnement harmonieux de ce marché. Ils soulignent la capacité du syndicat d'entreprise à accroître la flexibilité grâce à un esprit de collaboration avec la direction, dans le cadre d'une gestion des ressources humaines habituellement perçue comme humanisante.

On peut cependant trouver ironique que le taux de syndicalisation baisse au Japon, puisque la situation est présentée sous un jour positif. Si, comme plusieurs le prétendent, le syndicat d'entreprise a été un facteur déterminant dans l'adaptation très flexible du Japon aux crises successives du pétrole des années 1970, on doit alors expliquer pourquoi le mouvement syndical japonais, avec ses assises dans l'entreprise, s'est affaibli et non renforcé. Plusieurs croient que ce type de syndicalisme est plus approprié au sein des grandes entreprises, dans des marchés du travail organisés verticalement. Si tel était le cas, on devrait s'attendre à une hausse du taux de syndicalisation dans le secteur des grandes entreprises. Or, il n'en est rien. De plus, le léger déplacement de la main-d'œuvre des petites entreprises vers les grandes n'a pas entraîné une hausse du taux de syndicalisation. Rappelons enfin qu'en 1991, dans le secteur privé, près de 70 pour cent de la main-d'œuvre était toujours à l'emploi d'entreprises de moins de cent employés (Rodo Daijin Kanbo Seisaku Chosa Bu, 1996, p. 52).

Quand on réfléchit au déclin du mouvement syndical au Japon, il faut garder présents à l'esprit les trois éléments suivants. Tout d'abord, la restructuration de l'économie. Si le déplacement du secteur secondaire au secteur tertiaire a retenu l'attention, ce qui est encore plus déterminant, c'est la pression, au sein des entreprises, vers la mise en place des meilleures pratiques compétitives à un niveau global. Le deuxième élément renvoie au fait que les syndicats ont perdu du pouvoir au profit de la direction des entreprises. Enfin, la distance séparant les syndicats de leur propre base et des autres travailleurs constitue le troisième élément. Nous allons examiner ces éléments un à un.

## 2. CHANGEMENT STRUCTUREL ET CADRE SOCIAL

On a prétendu que les industries axées sur la haute technologie et les services imposent aux employés une flexibilité telle qu'il est difficile d'y mettre des syndicats sur pied. Cependant, les recherches de Freeman et Rebeck (1989), d'Ito et Takada (1990), recherches dont Tsuru lui aussi (1994) accepte les résultats, ont montré que seulement un quart à un cinquième de la baisse du taux

de syndicalisation au Japon serait attribuable à un déplacement de la main-d'œuvre d'un secteur industriel à l'autre. Fujimura (1997, pp. 300-303) montre par ailleurs clairement que la baisse du taux de syndicalisation est observable dans presque tous les secteurs industriels, dans les grandes entreprises comme dans les petites.

Si la restructuration industrielle n'explique pas tout, on ne doit cependant pas minimiser l'impact de la technologie. Cet impact se manifeste à l'évidence davantage en termes de pratiques de travail (par exemple dans le procès de travail) dans tous les secteurs industriels et à tous les niveaux dans les entreprises existantes. Il en résulte une segmentation plus poussée du marché du travail, et il devient plus difficile pour un syndicat d'entreprise de se donner un rôle susceptible de susciter l'adhésion d'un grand éventail d'employés de la même entreprise. Dans plusieurs entreprises, la course à la compétition a d'abord et avant tout conduit à une marginalisation croissante de la main-d'œuvre. En 1996, 41,8 pour cent des femmes occupant un emploi travaillaient à temps partiel. Au total, 23,3 pour cent de la main-d'œuvre japonaise ne disposait pas d'un emploi régulier. De plus, le taux de syndicalisation est élevé parmi les employés réguliers des entreprises japonaises les plus grandes (soit de plus de mille employés) ; cependant, environ 60 pour cent de la main-d'œuvre japonaise travaille dans des entreprises de moins de 100 employés. En dépit de ces changements, le syndicat d'entreprise a continué de se définir principalement en fonction des travailleurs faisant partie de la main-d'œuvre centrale des entreprises.

Pour rendre son économie plus compétitive, le Japon a réagi de deux manières. Il a libéralisé l'économie et il a « libéralisé la société ». Les employeurs ont voulu soustraire au processus général de libéralisation économique les relations sociales touchant au fonctionnement de l'entreprise. Ainsi, Nikkeiren (la Fédération japonaise des associations d'employeurs) (1997) a soutenu qu'il était important pour la motivation et la cohésion de la main-d'œuvre que les entreprises japonaises ne renoncent pas aux normes de travail traditionnelles, qu'il était important de garder les formes traditionnelles d'exercice de la discipline et de chercher à assurer une certaine forme d'égalité. En fait, on cherche cependant à modifier les relations sociales du travail. Ce qui signifie que concrètement, le travailleur japonais ordinaire sera affecté par les changements qu'on veut apporter à la *Loi sur les normes de travail*<sup>1</sup>.

Un de ces changements consiste à donner plus de latitude à la direction d'une entreprise dans sa gestion des affectations en adoucissant la réglementation relative aux heures supplémentaires. À l'heure actuelle, employeurs et syndicats peuvent signer des accords prévoyant tout au plus 15 heures d'heures supplémentaires par semaine, 45 heures par mois, 360 heures par année. Les employeurs veulent abolir ces plafonds alors que les syndicats veulent les conserver. Plus d'heures supplémentaires signifient que les femmes auront encore plus de mal à rivaliser avec les hommes au plan des promotions ou des occasions d'augmenter leurs revenus. Les entreprises exigent déjà tellement d'heures de travail de la part des hommes que ceux-ci ne peuvent partager assez les tâches domestiques pour permettre aux épouses et mères d'avoir une activité professionnelle régulière (main-d'œuvre centrale).

Un deuxième changement vise à accroître le pouvoir de l'employeur de définir la charge de travail des cols blancs en termes d'objectifs de production plutôt qu'en termes de temps requis pour atteindre un objectif. Les changements proposés vont augmenter le nombre d'emplois pour lesquels la direction pourra quasi unilatéralement décider de ce qui constitue un temps raisonnable pour accomplir une tâche (et, par conséquent, de ce qui constitue une « rémunération fixe raisonnable »). Passer d'une rémunération de la force de travail à une rémunération des produits du travail implique que l'employeur n'est plus tenu responsable de l'évaluation du travail en soi ni des moyens d'en accroître la valeur comme capital humain. Acheter le produit du travail plutôt que le travail équivaut à faire de chaque travailleur un sous-traitant indépendant. Cette segmentation de la main-d'œuvre centrale corrige certaines inégalités tout en en créant d'autres qui, elles, divisent les membres du syndicat d'entreprise. Comme l'explique Araki (1996), le mode actuel de rémunération (payer le

---

1. Labor Standards Law.

temps pris pour faire le travail) avait tendance à favoriser les employés plus lents ou moins productifs au détriment des travailleurs plus efficaces. Le travailleur moins efficace se fait payer davantage d'heures supplémentaires puisqu'elles lui sont nécessaires pour arriver à terminer son travail. S'il travaillait plus efficacement, il aurait une rémunération normale et terminerait son travail dans des délais normaux.

La durée du contrat de travail risque aussi de changer pour les cols blancs et les cols bleus réguliers de la grande entreprise japonaise. La loi ne permet actuellement aux employeurs de signer des contrats d'un an que dans certains métiers. Les employeurs souhaiteraient signer des contrats de 3 à 5 ans dans une plus grande variété de métiers exercés par les cols blancs. Changer la loi permettra à la direction de réduire encore sa main-d'œuvre syndiquée de base, puisqu'elle pourra alors retirer les professionnels, d'autres employés hautement qualifiés et les techniciens de cette main-d'œuvre et leur proposer des contrats de 3 à 5 ans (Nikkeiren, 1995, p. 32). De tels employés vont y songer à deux fois lorsqu'il s'agira d'affiliation syndicale et des risques qu'elle affecte la prolongation de leur contrat ou leurs chances d'être embauchés ailleurs.

Ces changements illustrent les initiatives prises par les employeurs en vue d'une utilisation plus flexible de la main-d'œuvre, mais ils répondent aussi à la pression diffuse en faveur d'une plus grande compétitivité (Nakagawa, 1996). Ils soulignent de plus l'ambivalence de plusieurs cols blancs qualifiés face à des méthodes qui favorisent les éléments moins productifs de l'économie (leurs propres collègues de travail). Les syndicats d'entreprise devront repenser la situation et voir s'ils peuvent continuer de limiter l'adhésion aux employés réguliers permanents, alors que leur nombre diminue.

Au sein de l'entreprise, cette diminution de la main-d'œuvre régulière réduit l'assise traditionnelle du syndicalisme d'entreprise. Cette réduction mènera à un mouvement syndical plus étroit au service de l'aristocratie japonaise des travailleurs, la petite élite des employés masculins des grandes entreprises. Cette aristocratie a maintes fois approvisionné en leaders non seulement plusieurs des syndicats d'entreprise japonais, mais aussi plusieurs des fédérations sectorielles ; on pourrait même penser qu'elle a pris le mouvement ouvrier en otage pour servir ses propres intérêts. Cette réduction rendra aussi plus visibles les divisions au sein d'une main-d'œuvre régulière de cols bleus et de cols blancs qui était auparavant plutôt unie. De plus, les employés des entreprises et des secteurs industriels plus compétitifs sentent progressivement leurs intérêts menacés par les employés des secteurs moins florissants. Ceci mine, au niveau national, le sentiment de solidarité du mouvement ouvrier. Comme Kawanishi (1992, p. 35) entre autres l'a montré, les syndicats d'entreprise sont de plus en plus dirigés par les travailleurs plus scolarisés (dont plusieurs visent déjà des postes de cadre). Au fil du temps, ces syndiqués se sont réjouis des changements apportés au mode de rémunération, puisque le nouveau mode rémunère mieux leur productivité supérieure en agrandissant les écarts de salaire au sein de l'entreprise, tout d'abord entre les syndiqués (comme main-d'œuvre centrale) et la main-d'œuvre périphérique, puis entre les syndiqués plus productifs et les syndiqués moins productifs. On a donc vu naître un syndicat d'entreprise qui épouse la philosophie et l'idéologie de la productivité avant toutes choses. C'est un des facteurs de l'apathie qu'on retrouve dans le deuxième tiers de la main-d'œuvre permanente, dont les intérêts ont été moins bien défendus par le syndicat d'entreprise.

Lorsqu'on tente d'évaluer les chances du syndicat d'entreprise et du mouvement syndical dans son ensemble au Japon, on ne peut passer sous silence l'héritage d'égalitarisme laissé par les syndicats industriels militants qui dominaient le paysage des relations du travail dans le Japon de la fin des années 1940 et du début des années 1950 : a) l'aplanissement des distinctions de statut qui créaient des divisions de caste entre les travailleurs manuels et les travailleurs de bureau ; b) l'introduction de garanties de subsistance dans le système de rémunération. Le syndicat d'entreprise est né en réaction à ce que plusieurs travailleurs qualifiés ont commencé à considérer comme de l'égalitarisme excessif, une fois que leur niveau de vie s'est élevé au-dessus du seuil de subsistance. La pression à la productivité a déplacé l'attention de la valeur relative des parts de revenu à leur valeur absolue. Ce qui était important, c'était que le niveau de vie de tout un chacun s'améliorait, au moins

un peu pour chacun. Dans la mesure où : (1) la clé de la croissance économique japonaise était sa grande entreprise syndiquée et sa main-d'œuvre régulière ; (2) la consommation (le désir d'un niveau de vie supérieur) était devenue la valeur cardinale de la plupart des travailleurs, le syndicat d'entreprise avait sa raison d'être. C'était une sorte de contrat social.

On remet cependant en question la validité d'un tel contrat social. Étrangement, des revenus monétaires plus élevés et une consommation plus grande de biens ne se sont pas traduits en une élévation considérable du niveau de vie. Le coût élevé de la vie et l'absence de filets de sécurité ont accru le sentiment d'insécurité économique et aiguïté le besoin de travailler de manière encore plus compétitive. Les conditions d'une solidarité ouvrière ont changé ; faute, pour les syndicats, de répondre aux besoins et de la main-d'œuvre centrale et de la main-d'œuvre périphérique, le taux de syndicalisation va continuer à décroître. Par ailleurs, si les travailleurs d'élite sont moins nombreux au sein des syndicats, le mouvement syndical pourrait être amené à « déployer ses ailes » et à recruter des membres parmi les travailleurs habituellement à la périphérie et ceux qui s'y retrouveront bientôt. Cependant, le lien incontournable entre les niveaux de rémunération, la sécurité d'emploi et la compétitivité traduit une faiblesse générale de la position des travailleurs sur le marché interne du travail. Cette faiblesse va continuer à miner la capacité du syndicat d'entreprise à créer l'unité parmi ses membres.

### 3. FLUCTUATIONS DE L'INFLUENCE POLITIQUE EXERCÉE PAR LE MOUVEMENT SYNDICAL

En mettant l'accent sur le caractère coopératif des relations du travail au Japon, on a détourné l'attention des conflits tumultueux qui se sont déroulés au cours de la période de l'après-guerre, tant au niveau national qu'au niveau sectoriel et au sein des entreprises. En effet, il y a eu plusieurs litiges dans les années 1940 et 1950 ; conflit répandu entre les syndicats numéro 1 et numéro 2 au sein des entreprises des années 1950 aux années 1970 ; clivages idéologiques au sein de la Diète et ailleurs sur la scène politique ; « purges » successives contre les « rouges » ; refus du ministère japonais de l'Éducation de tenir compte du Syndicat des enseignants japonais, et plusieurs offensives du printemps<sup>2</sup>.

La perte de pouvoir des syndicats sectoriels au profit des syndicats d'entreprise a été l'aboutissement d'une longue lutte qui s'est étalée sur quelque trente ans. Cette lutte portait sur plusieurs dimensions. La plus évidente touchait la campagne des employeurs et de divers gouvernements conservateurs qui se sont succédé contre les puissants syndicats sectoriels japonais. Cependant, à un autre niveau, la distinction entre main-d'œuvre centrale (syndiquée) et main-d'œuvre périphérique (non syndiquée) s'est accentuée. À un niveau encore différent, les cols blancs permanents (syndiqués) des grandes entreprises japonaises, à tendance élitiste, se sont ligués contre les travailleurs permanents (syndiqués) moins scolarisés et moins qualifiés de leur propre syndicat (au sein de l'entreprise).

Les tentatives faites pour relier syndicat d'entreprise et marché interne du travail méritent d'être examinées plus avant. Plusieurs des « transferts internes » de main-d'œuvre au sein des grandes entreprises japonaises n'ont pas été internes du tout ; ce furent des déplacements vers des entreprises de sous-traitance et d'autres du même type. En conséquence, si l'idée de lier fonctionnement des syndicats et marchés du travail a quelque mérite, il faudrait des syndicats *keiretsu* plutôt que des syndicats d'entreprise au Japon. Ceci poserait aux syndicats le défi de réunir des travailleurs aux intérêts encore plus variés mais leur fournirait aussi une masse critique plus grande et contrebalancerait la capacité de l'employeur d'affaiblir le syndicat en déplaçant sa main-d'œuvre vers l'extérieur (par exemple vers les sous-traitants et autres entreprises du genre). En soulignant les relations de pouvoir entre groupes d'employés sur le marché « interne » du travail, on met en évidence les dilemmes que doit trancher le syndicat d'entreprise. Peu importe sous quelle forme le syndicat

---

2. Cette expression désigne la période annuelle de négociations salariales. (N.d.É.).

d'entreprise sera organisé, son avenir dépendra de la position qu'il prendra au sujet des inégalités divisant les travailleurs qui n'arrivent plus à se considérer comme une seule classe sociale cohérente vis-à-vis les employeurs. Même si plusieurs syndicats d'entreprise ont déjà pris leurs distances face aux concepts marxistes simplistes et aux symboles qui leur étaient associés, alors qu'ils y étaient traditionnellement fidèles (Fujimura, 1997, p. 7), ils n'ont pas encore trouvé de concept unificateur qui soit plus convaincant.

En cherchant un dénominateur commun parmi ses membres, le syndicat d'entreprise a voulu maintenir sa fonction de protection. Cependant, en dépit du discours sur la collaboration, le syndicat d'entreprise n'a pas été capable d'exercer une influence significative dans certains domaines touchant les conditions de travail, qu'il s'agisse de la cadence des chaînes de montage, de l'affectation des employés aux tâches ou aux quarts de travail ou du processus de promotion. En cela, il diffère grandement des conseils de travailleurs (*Betriebsräte*) en Allemagne, par exemple, ou des syndicats américains protégeant vigoureusement les droits. On ne doit cependant pas sous-estimer l'influence du syndicat d'entreprise, comme l'indique Fujimura (1997).

Le syndicat d'entreprise a joué un rôle dans le départ des cadres supérieurs de plusieurs grandes entreprises japonaises au début des années 1990, que ce soit le journal *Mainichi*, la société de télédiffusion Tokyo, la société Yamaha, Toyo Keizai Shimposha (une grande maison d'édition de livres en sciences de l'administration et d'ouvrages de référence) ou la société de recherche Tokyo Shoko. Dans chacun de ces cas, les employés ont exprimé leur mécontentement face à des prises de décision excessivement autoritaires, au manque de vision de la direction et à sa piètre performance financière. Les enquêtes de Benson (1995) ont aussi montré que, dans les petites et moyennes entreprises, le syndicat d'entreprise a aussi eu son mot à dire. De plus, 81 pour cent des entreprises syndiquées ont conclu des accords sur la tenue de consultations conjointes entre direction et syndicat ; ce n'est le cas que dans 32 % des entreprises non syndiquées. (Rodo Daijin Kanbo Seisaku Chosa Bu, 1996 : 232).

Le sort du mouvement syndical peut aussi être examiné en prenant comme étalon la taille moyenne de ses plus petites organisations syndicales indépendantes (voir la colonne E du tableau précédent). On obtient ainsi une chronologie différente de celle que fournit le recours au seul taux de syndicalisation (utilisé par Fujimura, 1997, pp. 298-299). Lorsque le syndicalisme sectoriel était en bonne position, la taille moyenne s'est maintenue autour de 190 personnes, tombant à environ 185 lors de la première tentative sérieuse de créer des syndicats d'entreprise au milieu des années 1950, mais remontant à 190 lorsque, dans les années 1960, l'adhésion à un syndicat et la présence de syndicats sectoriels puissants affiliés à Sohyo ont été renforcées et légitimées par le discours des mouvements à tendance socialiste en faveur de la liberté d'expression et par les mouvements contre la guerre du Vietnam, un peu partout à travers le monde. Cependant, au cours des années 1970, le syndicalisme d'entreprise conservateur prend le devant de la scène au Japon, et la taille moyenne baisse régulièrement jusqu'à environ 165, alors qu'on porte aux nues la gestion à la japonaise et le syndicalisme d'entreprise. Cette baisse se poursuit jusqu'au début des années 1980, moment où une économie en effervescence éclate.

Même si le taux de syndicalisation continue à baisser et qu'une partie grandissante des travailleurs commencent à sentir qu'ils ont été les oubliés de ces années d'effervescence, la taille moyenne des syndicats japonais passe du plancher d'environ 165 membres à un nombre de 176 entre 1986 et 1996. Ceci reflète les efforts concertés de la fin des années 1980 pour réunifier le mouvement des travailleurs.

Ces faibles variations de la taille moyenne (une fourchette de 5 à 10 %) ont une certaine importance pour la viabilité financière des syndicats et des dirigeants qu'ils peuvent attirer, surtout aux niveaux sectoriel et national. Une des faiblesses du syndicat d'entreprise, que Shirai a identifiée il y a déjà quelque temps (1983, p. 141), est sa base financière précaire. Naito (1983, pp. 146-47), se fondant sur une comparaison internationale, a montré qu'une telle précarité s'est traduite par des cotisations syndicales très élevées au Japon, ce qui permet de comprendre en partie le cynisme que les syndiqués d'entreprise japonais affichent vis-à-vis leurs syndicats. Récemment, certains syndi-

cats ont dû puiser dans leurs réserves de fonds de grève pour financer leurs activités quotidiennes. La décision prise par de grandes fédérations sectorielles telles que Tekko Roren (la Fédération japonaise des syndicats de la sidérurgie) et Denki Rengo (les Syndicats japonais de l'électricité, de l'électronique et de l'information) de passer de négociations salariales annuelles à des négociations biennales constitue une tentative de rationalisation des activités consistant à mieux se préparer en vue de périodes de négociation moins nombreuses.

Au niveau des secteurs d'activités, peu de dirigeants syndicaux sont assez indépendants financièrement pour s'attaquer aux questions de justice sociale. La plupart viennent d'un syndicat d'entreprise affilié et exercent une fonction au niveau sectoriel parce qu'ils ont reçu l'appui de leur syndicat local (et d'entreprise). Pour pouvoir continuer à bénéficier d'une assurance-santé et d'un régime de retraite, la plupart des dirigeants doivent conserver leur statut d'employés dans leur entreprise originelle ; il est donc important pour eux de pouvoir retourner dans leur entreprise après leur passage au mouvement syndical. Pour avoir un emploi qui les attend après leur mandat à la fédération sectorielle et pouvoir tirer de leur emploi au moins une partie de leurs revenus pendant leur mandat, les dirigeants doivent souvent compter sur la collaboration de leur employeur. Par conséquent, peu de dirigeants de carrière peuvent s'engager à fond vis-à-vis le mouvement syndical en tant que mouvement égalitaire et se préoccuper vraiment du sort des travailleurs moins favorisés. Bien que, comme le mentionne Iwasaki (1993), il se trouve des fédérations sectorielles qui embauchent des professionnels, plusieurs des dirigeants qui « viennent des rangs » des syndicats d'entreprise ont tendance à orienter leurs actions en fonction de cette conjoncture.

Rengo trouve importante l'organisation syndicale au niveau sectoriel et reconnaît la nécessité d'une masse critique de dirigeants engagés qui soient financièrement indépendants. L'idée voulant que des syndicats d'entreprise puissants offrent la meilleure garantie d'un fonctionnement démocratique du mouvement syndical est profondément ancrée, et le passage à un leadership professionnel indépendant mettra du temps à se réaliser. Néanmoins, des mesures sont prises pour former et développer un tel leadership.

En dernier lieu, si l'on veut jauger la situation du mouvement syndical à la fin des années 1990 au Japon, il faut examiner sa capacité à mettre en place des changements sur la scène politique, puisque c'est de là que viennent les politiques économiques et sociales. Un des objectifs principaux de la création de Rengo était de mettre des ressources en commun pour mettre fin à quarante ans de règne ininterrompu du gouvernement conservateur. Rengo a jonglé avec plusieurs façons d'y parvenir avant de décider de revitaliser le Parti social-démocrate du Japon et le Parti démocrate socialiste. Cependant, en raison de ses piètres résultats lors des élections de juillet 1992 à la Chambre haute, Rengo a songé quelque temps à créer un nouveau parti politique. Puis, comme l'indique Nitta (1993), suite aux élections de juillet 1993 à la Chambre basse, les dirigeants de Rengo ont eu un rôle à jouer dans la création d'une coalition gouvernementale réunissant sept partis. Nitta considère que les trois éléments suivants furent importants : la tendance déterminante, au sein des syndicats sectoriels, à ne plus accorder son appui à un seul parti ; la capacité de Rengo à contrôler les luttes entre factions au sein du Parti social-démocrate ; son influence apaisante sur le Parti démocrate socialiste qui avait songé à se rallier aux conservateurs pour former une coalition. La possibilité numérique de former une coalition sans le Parti communiste japonais fut aussi déterminante, ce parti n'ayant remporté que 15 des 511 sièges (même s'il avait recueilli 7,7 % des voix). En contribuant à mettre sur pied une coalition excluant le Parti communiste, le mouvement syndical manifestait clairement son désir de miser sur des politiques démocrates socialistes réalistes comme moyen d'améliorer le sort du travailleur moyen, ce qui impliquait de prendre ses distances face aux politiciens de gauche et aux causes qu'ils défendaient.

Le rôle politique de Rengo, lors de la création de la coalition, a largement dépassé le stade de la participation aux élections et des manœuvres en coulisses. Shinoda (1995) considère que les ressources mises en commun par Rengo lui ont permis, bien plus qu'auparavant, de développer des positions politiques beaucoup plus élaborées et sur un éventail plus grand de sujets. Ceci lui a permis d'avoir une influence accrue dans les discussions politiques au niveau bureaucratique et sur la



scène publique, particulièrement dans le domaine du bien-être social. Pendant que Rengo se détournait des politiciens de gauche, les élections à la Chambre basse d'octobre 1996 ont mené à une nouvelle érosion de l'appui envers le socialisme démocratique modéré, et le principal parti conservateur a repris le pouvoir. Pour Rengo, ces résultats ont indiqué une apathie, un cynisme et une aliénation croissants au sein de certains segments de la main-d'œuvre qui arrivent difficilement à élever davantage leur niveau de vie.

#### 4. L'INCAPACITÉ DU SYNDICALISME D'ENTREPRISE À FAIRE FACE À LA DIVERSITÉ CROISSANTE DES BESOINS DE SES MEMBRES

Le syndicalisme d'entreprise, qui défend l'idée de la productivité avant toutes choses, a eu tendance à ne se soucier que des salaires et du niveau de vie matériel. Le cri de ralliement des années 1960 était « Égalité des salaires avec l'Europe ! ». Lorsque, au milieu des années 1970, les organisations syndicales nationales ont décidé de s'attaquer à la durée du travail, ce fut seulement sous l'angle d'une réduction de la semaine de travail habituelle de manière à ce que les employés puissent recevoir une plus grande part de leur rémunération en heures supplémentaires. De 1975 à 1990, le nombre d'heures de travail n'a pas diminué. Au fur et à mesure que les travailleurs ont pu acquérir des biens de consommation durables au début des années 1960, puis des autos, des climatiseurs et des téléviseurs couleurs, au début des années 1970, la consommation de masse a permis de faire croire qu'il suffisait de travailler fort pour rejoindre les rangs de la classe moyenne. Cependant, à partir des années 1970, on s'est de plus en plus rendu compte que les écarts de revenus s'agrandissaient et que le marché de la consommation de masse se segmentait. À la fin des années 1980, un niveau de vie défini en termes de biens symboliques, donc moins tangibles (statut social et style de vie), a remplacé un niveau de vie défini en termes de biens durables. Avec ce sentiment d'abondance on a assisté à une érosion de l'intérêt pour la politique, laquelle semble caractéristique des sociétés de consommation et de la conscience de classe des travailleurs dans plusieurs pays développés. On en est venu à tenir pour acquis les bénéfices monétaires qu'apporte la syndicalisation.

On en est aussi venu à penser que le syndicalisme d'entreprise ne pouvait pas garantir l'emploi. Au nom de l'amélioration de la productivité, les syndicats d'entreprise ont souvent collaboré avec la direction pour mettre en place des programmes de préretraite et d'autres moyens de diminuer le nombre d'employés. Lorsque l'effervescence a mené à l'éclatement au début des années 1990 et que les institutions financières du Japon ont été ébranlées, les entreprises ont commencé leur cure d'amaigrissement et le syndicat d'entreprise s'est révélé incapable d'apporter un appui à plusieurs de ses membres dont les emplois étaient menacés, ou il n'en a pas manifesté la volonté.

Le licenciement des travailleuses, les difficultés des nouveaux diplômés à trouver un emploi convenable et le déplacement des travailleurs masculins qui appartenaient à la main-d'œuvre semi-centrale vers les entreprises en sous-traitance plus petites ne sont devenus visibles qu'au milieu des années 1990, moment où les cadres moyens se sont de plus en plus retrouvés sans emploi et où les médias ont commencé à se pencher sur l'insécurité dans l'emploi.

En outre, les salariés ont commencé à se soucier du contrôle excessif qu'on exerçait sur leurs vies. En effet, ils n'arrivent pas à contrôler leurs horaires de travail ni la durée du travail. Le phénomène du *karoshi* (la mort provoquée par excès de travail) avait déjà été mis en évidence au cours de la période effervescente de la fin des années 1980. Depuis, les travailleurs ont commencé à se demander pourquoi ils devaient travailler plus longtemps que leurs collègues ailleurs dans le monde industrialisé. Les médias ont aussi mis en lumière, au niveau national, le phénomène du père absent et les besoins de la famille. Il n'est donc pas étonnant que la tendance à accorder plus de flexibilité dans les horaires de travail ait été accueillie favorablement (Sato, 1997). La réponse positive des salariés à la nouvelle approche de la gestion par objectifs, telle que rapportée par Morishima (1997), peut probablement s'expliquer par le fait que ces derniers ont ainsi l'impression qu'ils peuvent choisir plus facilement entre un revenu élevé et de longues heures de travail, d'une part, et une vie de

famille, d'autre part. La globalisation et les idéologies qui lui sont associées sont apparues en même temps que se développait cet embourgeoisement. Au fur et à mesure que le Japon s'ouvre vers l'extérieur, les courants intellectuels et idéologiques en provenance de l'étranger l'atteignent. Pour jauger l'influence de ces changements sur les perceptions des salariés quant à l'utilité d'une affiliation syndicale, il faudrait des recherches méticuleuses sur l'état de la culture des classes moyennes et des classes laborieuses.

## 5. VERS DE NOUVELLES FORMES DE SYNDICALISME AU JAPON

La plupart des analyses sur le travail et les relations du travail au Japon ont eu tendance à porter surtout ou même exclusivement sur les syndicats d'entreprise (*kigyobetsu kumiai*) et ensuite, seulement, sur le syndicat d'établissement (*goyo kumiai*). Même si certains syndicats sectoriels existaient avant la guerre et que d'autres ont été créés à la fin des années 1940, les syndicats d'entreprise se sont joints à eux au cours des années 1950 et 1960. Cependant, les salariés masculins à temps plein des grandes entreprises japonaises menaient le mouvement syndical. Au cours des vingt dernières années, plusieurs formes nouvelles de syndicalisme ont émergé, et elles ne sont pas dominées par ce type de main-d'œuvre. Récemment, Rengo et d'autres organisations syndicales nationales ont donné leur appui à ces nouvelles formes pour contrecarrer la chute des taux de syndicalisation. Nous traitons de trois de ces formes ci-dessous.

### 5.1 LES SYNDICATS RÉGIONAUX

Alors que la part de la main-d'œuvre centrale dans l'ensemble de la main-d'œuvre a diminué, le nombre de *paatotaimaa* (employés à temps partiel), d'*arubaito* (employés occasionnels qui sont étudiants), de *freetaa* (employés occasionnels à long terme), d'*anken rodosha* (travailleurs fournis par des agences de travail intérimaire) et d'employés embauchés sur une base intermittente a augmenté. La création de syndicats régionaux (*chiiki union*) a permis de rassembler ces travailleurs qui n'ont pas d'emploi stable dans une entreprise donnée. En juin 1996, le comité exécutif national de Rengo engagea l'organisation syndicale dans une campagne de recrutement. En septembre de la même année, Rengo envisageait d'accroître d'un million et demi le nombre de ses membres au cours des trois années suivantes. Ses cibles étaient les salariés à temps partiel et les travailleurs des petites et moyennes entreprises dans les secteurs des services médicaux et sociaux, des services financiers, de la construction, de l'impression et des services aéroportuaires.

Cependant, en juin 1997, Rengo n'avait réussi à recruter qu'environ 150 000 nouveaux membres dans 10 à 20 préfectures. Le mouvement syndical dans son ensemble ne s'était pas lancé dans une campagne de recrutement depuis un bon moment, et il n'était pas bien préparé à affronter les difficultés d'une telle campagne. Les organisateurs ont eu de la peine à faire valoir les avantages de l'affiliation syndicale pour des travailleurs à temps partiel ou sans affectation aux yeux desquels le syndicalisme a surtout permis de défendre les intérêts de la main-d'œuvre centrale au Japon. Pour contrer une augmentation du chômage et la croissance de l'insécurité dans l'emploi, Rengo a décidé de financer plus adéquatement sa campagne et d'apporter son aide aux personnes à la recherche d'emploi en créant une sorte de réseau d'échanges d'emplois. Rengo a aussi commencé à former des organisateurs.

### 5.2 DES SYNDICATS DE CADRES

Le personnel cadre a créé une autre sorte de syndicat. Aux termes de la loi japonaise portant sur les syndicats, les superviseurs et autres agents de maîtrise (*kanrishoku*) ne peuvent pas se syndiquer. Au fur et à mesure que l'économie se restructure, un nombre croissant de ce type de cadres sont obligés d'accepter des réductions de salaire, des réaffectations ou même des retraites « volontaires ». La retraite volontaire étant préférable, pour la direction, au licenciement, les cadres inférieurs ont dû faire face à des pressions psychologiques énormes et à diverses formes d'intimida-

tion visant à les « pousser » dehors. Sans syndicat pour les protéger, les cadres au mitan de la vie sont devenus des proies faciles dans plusieurs entreprises.

En décembre 1993, le Syndicat des cadres de Tokyo (*Tokyo Kanrishoku Yunion*) comprenait 15 personnes. Au milieu de l'année 1997, il en comprenait 700 (anonyme, 1996a). Des filiales furent créées plus tard à Nagoya (1995) et dans la région d'Osaka-Kobé-Kyoto (anonyme, 1997b). Suite à la création d'autres filiales encore, on songe à mettre sur pied une organisation nationale pour coordonner leurs activités.

Leur activité principale fut la mise en place d'une « ligne téléphonique » pour ceux qui s'estimaient victimes d'abus de la part de la direction (Shidara, Ito et Kawahito, 1997). L'Association japonaise des avocats spécialisés en droit du travail (*Nihon Rodo Bengo Dan*), une association d'avocats disposés à offrir bénévolement leurs services au mouvement syndical, a joué un rôle déterminant. En 1995, sur une période de 10 jours, 1 700 personnes qui souhaitaient recevoir des conseils sur leurs droits au travail ont appelé. Les deux tiers des appels portaient sur la détérioration des conditions de travail suite à une restructuration ; l'autre tiers portaient sur l'intimidation pratiquée sur les lieux de travail pour inciter à remettre sa démission ou pour faire accepter une réaffectation importante à l'intérieur de l'entreprise. Le nombre de femmes et de jeunes demandant conseil s'est accru au fil du temps. La moitié des appels provenaient de cadres, l'autre moitié, de simples salariés. Les appels venaient tant des grandes entreprises que des petites. Il est devenu évident qu'il existe chez les cadres supérieurs une demande pour des conseils professionnels, ce qui n'est pas encore le cas des cadres inférieurs. Le syndicat songe maintenant à étendre ses activités et à devenir un syndicat général visant à défendre les salariés sans égard à leur appartenance corporative. Le syndicat a adopté une position critique vis-à-vis un syndicalisme d'entreprise qui accorderait trop d'importance à la collaboration et à l'atteinte des objectifs de la direction, et ce au profit d'un petit groupe de salariés. En conséquence, il centre ses efforts sur la défense des droits de ses membres qui ont une position moins favorable dans un milieu de travail donné.

Un *think tank* chez Rengo a récemment fait un sondage auprès de 2 000 employés appartenant au personnel de bureau dont environ la moitié étaient des chefs de services et de secteurs. Les résultats indiquaient que suite à l'introduction de la rémunération sur une base annuelle, plus de personnes devaient négocier individuellement leurs conditions de travail avec la direction et considéraient ne pas pouvoir compter sur l'aide de leur syndicat d'entreprise dans ces négociations. Ceci valait d'autant pour les cadres qui avaient été transférés dans d'autres entreprises. Puisque la frontière entre salariés et cadres inférieurs est en train de s'estomper, le sondage montrait aussi l'utilité de créer un syndicat sur une base plus large de même que le besoin de modifier la loi portant sur les syndicats, loi qui empêche à l'heure actuelle les cadres inférieurs de se syndiquer (anonyme, 1997d et 1997e).

### 5.3. DES SYNDICATS DE FEMMES

Un syndicalisme d'entreprise dominé par les hommes et se centrant sur la main-d'œuvre centrale ne répond pas bien aux besoins des femmes non plus. En février 1995, six femmes ont créé le Syndicat des femmes de Tokyo (*Josei Yunion Tokyo*). Le nombre de membres avait grimpé à 250 en mai 1997. L'âge de ses membres va de 20 à 70 ans. Elles viennent au bureau du syndicat pour bavarder et rencontrer d'autres femmes, qu'elles soient membres ou non. Elles se soutiennent les unes les autres. Au cours de ses deux premières années d'activité, le syndicat a donné des conseils à 1 000 femmes environ sur des questions de planification budgétaire, de retraite forcée en raison d'obligations familiales (maternité et soins aux enfants), de harcèlement sexuel et autres formes d'intimidation, d'erreurs dans le calcul des salaires ou de réduction et de difficulté à obtenir un congé d'un an (Shidara, Ito et Kawahito, 1997).

La première année, la participation aux activités du syndicat a été un moment d'éveil de la conscience pour plusieurs membres. Pour la première fois de leur vie, ces femmes ont appris à comprendre les lois du travail au Japon et elles ont commencé à négocier avec leurs employeurs. S'interrogeant sur le rôle de tels syndicats, madame Nakano Mami, avocate conseil du Syndicat, a constaté

que les écarts de revenus entre hommes et femmes se sont agrandis plutôt que rétrécis au cours des dix années s'étant écoulées depuis l'application de la loi japonaise sur l'accès à l'égalité en emploi, adoptée en avril 1986 (anonyme, 1996b). En 1994, douze femmes d'Osaka ont créé leur propre syndicat et ont obtenu une décision de la Cour déclarant illégale la discrimination salariale contre les femmes (anonyme, 1994b). La même année, cinq travailleuses du bureau d'Osaka de la société ferroviaire japonaise Shikoku, mécontentes du fait que leur syndicat ne voulait pas s'occuper du licenciement de travailleurs non réguliers (des femmes) à qui on avait donné le statut de « semi-employés », ont créé leur propre syndicat minoritaire et ont obtenu une décision de la Cour renversant ces licenciements (anonyme, 1994a).

## 6. VERS UNE ÉVALUATION PLUS NUANCÉE DU SYNDICALISME D'ENTREPRISE

On peut distinguer diverses phases dans l'évaluation que les analystes ont faite du syndicalisme d'entreprise. De la fin des années 1940 à la grève Mi-ké<sup>3</sup> en 1960, la préoccupation principale était la démocratisation et la modernisation de la société japonaise et la nécessité de développer une conscience indépendante chez les travailleurs (Hidaka, 1974, p. 21-22). Ces processus étaient surtout décrits en utilisant des termes de comparaison américains et ouest-européens (Ariga, 1967, p. 119) ; un certain nombre de caractéristiques à « saveur féodale » ont été repérées par Okochi (1952, p. 9 ; 1964, pp. 17-18), Sumiya (1950) et d'autres analystes qui ont souligné jusqu'à quel point les travailleurs agricoles qui avaient un emploi saisonnier dans les entreprises des villes étaient incapables de définir clairement leurs intérêts face à l'employeur. Ils ont souligné l'influence exagérée des relations de type patron-client sur le marché du travail, l'incapacité du mouvement syndical à fonctionner sur un pied d'égalité vis-à-vis les employeurs et la segmentation de la main-d'œuvre.

À partir du début des années 1960 jusqu'au milieu des années 1970, on en est venu à considérer que des relations informelles et familiales au travail faisaient nécessairement partie du maintien de la cohésion sociale et stimulaient la motivation et l'engagement au sein de l'entreprise. Un souci idéologique croissant pour le développement économique renforçait ce changement. Matsushima (1962) concluait que le style japonais de relations avec les salariés avait permis d'injecter une dose de sécurité chez plusieurs travailleurs dont l'existence frôlait le seuil de subsistance. Hazama (1964) a défendu l'idée selon laquelle la capacité des dirigeants à transposer, dans l'entreprise, le langage propre au milieu familial avait conduit à de hauts niveaux de motivation et d'engagement chez les travailleurs japonais.

Deux rapports de l'Organisation pour la coopération et le développement économique (1972 et 1977) et les écrits de Dore (1974) ont contribué à répandre cette idée dans le monde occidental. Si les deux rapports accordaient beaucoup d'importance à l'emploi quasi assuré à vie, à la rémunération en fonction de l'ancienneté, au syndicalisme d'entreprise, à la croissance, Dore soulignait pour sa part le rôle du système de valeurs japonais sous-tendant de telles pratiques. Alors que le Japon continuait, même après les crises du pétrole, à produire d'énormes surplus dans ses comptes courants, une série de livres ont paru présentant les pratiques au travail comme un modèle à suivre dans les autres économies développées (Vogel, 1979 ; Reischauer, 1979 ; Ouchi, 1981 ; Athos et Pascalli, 1982). Un certain nombre d'analystes ont décrit la dynamique du marché interne du travail dans les grandes entreprises au Japon (Shirai, 1980 ; Koike, 1977 ; Koshiro 1982 et 1994). Tsuda (1980 et 1981) a insisté sur la supériorité de la gestion à la japonaise comme mécanisme assurant à la fois l'efficacité et l'implication démocratique. Dans ces divers écrits, on présentait le syndicalisme d'entreprise comme une assise du marché interne du travail, lui-même nécessaire au développement des hauts niveaux de qualifications requis dans les économies s'orientant vers une plus grande complexité technologique. À la fin des années 80, plusieurs analystes décrivaient les prati-

3. Conflit de travail très dur dans un bassin charbonnier. (N.d.É.)

ques en gestion des ressources humaines au Japon comme des pratiques postfordistes ou postmodernes (Womack et coll., 1990 ; Florida et Kenny, 1993 ; Coriat, 1991).

Les frais inhérents à cette façon d'organiser la vie syndicale étaient passés sous silence. Ils devinrent évidents lorsque l'effervescence économique commença à tourner court. Même si le niveau de vie s'était beaucoup amélioré au cours des quarante années précédentes, le système n'avait pas encore permis, disait-on, d'atteindre un style de vie satisfaisant pour le salarié moyen et sa famille. Le logement était toujours insuffisant et trop coûteux, les heures de travail trop longues et rigides. Au fur et à mesure que l'attention passait de la production au plus juste et des modes de fabrication (par exemple, zéro défaut, la diversification de la production, les cercles de qualité et le système *kanban*) aux rapports sociaux de production, l'incapacité du syndicalisme à contrer l'auto-ritarisme excessif apparaissait au grand jour.

## 7. REGARDS SUR L'AVENIR DU MOUVEMENT SYNDICAL AU JAPON

En ce qui concerne l'avenir des syndicats au Japon les dés ne sont pas jetés. En un sens, le caractère compétitif de l'économie japonaise dans les années 1970 et 1980 a rehaussé l'image du syndicalisme d'entreprise en lui fournissant sa *raison d'être*<sup>4</sup> et en donnant à ses défenseurs un sentiment factice de sécurité. Certains aspects de la gestion à la japonaise (par exemple, l'impartition, le juste-en-temps, les négociations d'entreprise), considérés comme la meilleure pratique universelle à l'étranger, apparaissent largement aux gestionnaires hors du Japon comme inséparables de la tendance générale à l'amélioration de la compétitivité sur un plan international ; pendant ce temps, les industries japonaises les plus importantes battaient des records d'excédents, ce qui contribuait à la balance commerciale positive du Japon. Cependant, au cours des années 1990, des changements globaux se sont déroulés alors même qu'une nouvelle impulsion faisait monter d'un cran la compétition internationale, impulsion qui a modifié l'organisation du travail bien au-delà des cadres habituels de la gestion à la japonaise. L'avenir du mouvement syndical au Japon dépendra des facteurs suivants : la dynamique entre, d'une part, les tendances macroscopiques du capitalisme global, et, d'autre part, le milieu social et l'éthique propres au Japon ; les relations de pouvoir entre travail et capital au Japon, que ce soit à travers le pouvoir politique et la capacité d'organisation du mouvement syndical vis-à-vis les organismes représentant le patronat ou sur le marché du travail ; les changements de perception chez les travailleurs japonais.

Les déplacements d'emplois d'un secteur industriel à l'autre ne sont pas la cause principale de la chute du taux de syndicalisation, même si, bien sûr, il faut tenir compte du changement technologique et de la restructuration de l'économie. L'influence de la technologie, que ce soit sur les manières de faire ou sur le marché du travail qui se segmente davantage suite à une demande de flexibilité accrue, traverse l'ensemble des secteurs industriels. Le syndicalisme d'entreprise subit une pression croissante pour élargir sa base de recrutement en incluant une plus grande partie de la main-d'œuvre périphérique ; pour se pencher aussi sur des questions importantes pour la main-d'œuvre périphérique alors que la main-d'œuvre centrale se diversifie ; pour définir sa base de recrutement non plus seulement en termes d'entreprises, mais aussi en termes de *keiretsu* ou autres formes de combinaison d'entreprises.

Un mouvement d'embourgeoisement accompagné de changements idéologiques et culturels, la restratification de la société japonaise, des niveaux de scolarisation et un pouvoir d'achat plus élevés sont en train d'influencer, d'une part, la définition du « on vit bien » (le niveau et le mode de vie souhaitables), notamment en ce qui concerne le rôle des chefs de famille masculins au sein de la famille, et, d'autre part, la perception de la justice ou de l'équité sociale. Le syndicalisme de gauche a cédé le pas à un dialogue entre travailleurs et employeurs plus « raisonnable » ou plus « évolué ». L'analyse que Nakamura (1996) a faite de la privatisation de la Société publique nipponne du téléphone et du télégraphe, en 1985, présente une évaluation optimiste du rôle qui joue la

---

4. En français dans le texte

« nécessité économique » dans la mise en place d'un tel dialogue. La collaboration des syndicats d'entreprise a souvent facilité l'application harmonieuse de programmes de départs « volontaires » à la retraite, dans plusieurs entreprises. Il reste à voir comment ceci affectera la conscience des cliques qui stratifient la société japonaise.

On ne peut faire ici que des conjectures étant donné la complexité des alignements politiques à l'heure actuelle. On ne sait pas avec certitude quelle position le mouvement ouvrier prendra finalement vis-à-vis les nombreux partis politiques ni comment il interagira avec eux. Au cours des années 1990, les syndicats ont eu tendance à appuyer tout parti qui était favorable aux travailleurs, ce qui ne permettra probablement pas au mouvement syndical de se constituer en force politique cohérente.

En ce qui concerne la dynamique interne du mouvement syndical lui-même, ce sont les rapports entre les différents niveaux de son organisation qui la caractérisent (les organisations nationales, les fédérations sectorielles et les syndicats d'entreprise). Les relations symbiotiques entre ces niveaux, chacun ayant son propre mode de fonctionnement, seront déterminantes pour l'avenir du mouvement syndical japonais dans son ensemble. Les organisations nationales sont les plus visibles sur la scène politique et elles influenceront, en dernière instance, les perceptions que le Japonais moyen peut avoir du syndicalisme. Le mouvement dans son ensemble doit apparaître légitime aux plans idéologique et macroscopique si l'on veut que le simple salarié soit incité à rejoindre ses rangs. La fédération sectorielle continuera probablement à jouer un rôle important dans la détermination des normes et standards appliqués aux conditions de travail. Le syndicat d'entreprise, lui, continuera vraisemblablement à s'impliquer dans l'application des règles et dans la régulation des pratiques en milieu de travail.

On remarque que plus l'instance syndicale est proche de la base, plus la recherche de productivité industrielle est importante ; inversement, moins la préoccupation pour des enjeux relatifs à la justice sociale est faible. Il est peu probable qu'on arrive à composer facilement avec la tension entre ces deux types de préoccupations idéologiques même s'il existe un « mouvement d'identification syndicale » visant à élargir la base du syndicalisme d'entreprise au Japon (Fujimura, 1997, pp. 305-311). Des syndicats minoritaires, à l'échelle de l'entreprise, du secteur ou d'une catégorie, continueront à émerger de la base, en marge des organisations nationales. Le Mouvement d'identification syndicale lui-même vient du haut et non de la base. Même si certains dirigeants de syndicats d'entreprise accordent, du bout des lèvres, une certaine crédibilité à ce mouvement, les progrès sont lents et on peut douter du degré d'adhésion à ce mouvement, notamment de la part de plusieurs syndicats d'entreprise à caractère aristocratique. Si le syndicalisme d'entreprise se transforme, ce sera sous la pression de deux forces, soit la création de postes de responsables syndicaux à l'emploi des syndicats et œuvrant à l'échelle des entreprises et l'approfondissement de la segmentation de la main-d'œuvre centrale.

À cet égard, on doit rappeler la suggestion déjà faite par Kawanishi (1992, pp. 423-440) et Mouer (1992, pp. xxv-xxvi), à savoir qu'une issue viable serait une spécialisation fonctionnelle du syndicalisme d'entreprise en collaboration ou en compétition avec d'autres mouvements syndicaux. Au cours des années 1960 et 1970, dans presque 20 % des entreprises syndiquées du Japon, il y avait deux syndicats d'entreprise en compétition. L'un, de gauche, se préoccupait surtout de questions de justice sociale. L'autre était un syndicat conservateur se souciant surtout de questions de productivité. Chacun tentait de mettre ses intérêts sur l'avant-scène. Plusieurs syndicats en compétition ont fusionné au cours des vingt dernières années ; dans plusieurs cas, un équilibre subtil a pu être maintenu entre syndiqués soucieux de justice sociale et ceux soucieux de productivité.

Au fur et à mesure que le monde du travail change de même que les marchés internes et externes du Japon, on peut penser que trois types de syndicats sont possibles. L'un serait un produit du syndicalisme d'entreprise actuel, reposerait en grande partie sur l'élite de la main-d'œuvre et fonctionnerait comme une organisation plutôt refermée sur elle-même. Un deuxième type comprendrait les travailleurs qualifiés qui font présentement partie de la main-d'œuvre centrale permanente, mais dont il est prévisible qu'ils seront bientôt embauchés sur la base de contrats à moyen terme. Il aurait une orientation professionnelle prononcée et pourrait peut-être avoir une envergure nationale. Le troisième comprendrait plusieurs des travailleurs appartenant à la main-d'œuvre périphérique actuelle. Il serait

organisé sur une base sectorielle ou régionale et dépasserait le niveau de l'entreprise. Le premier type se soucierait avant tout de productivité, le troisième, de justice sociale.

La coexistence de ces trois types d'organisation syndicale pourrait bien mener à une plus grande présence du syndicalisme tout en reflétant les clivages marquant le marché du travail. Toute forme d'organisation permettant une défense collective des intérêts des travailleurs moins qualifiés aurait déjà des conséquences énormes. Cependant, les syndicats sont censés avoir des ramifications politiques. En outre, sans de nouvelles formes d'organisation syndicale, on verra probablement s'accroître les inégalités sociales, ce qui est susceptible de déclencher une nouvelle dynamique. En dépit des déclarations annonçant la mort des idéologies et la mort de l'histoire, il reste encore un certain nombre de chapitres à écrire avant que le livre portant sur l'histoire du capitalisme au Japon ne soit achevé.

Hirosuke KAWANISHI  
Department of Sociology  
School of Human Sciences  
Waseda University  
2-579-15 Mikajima Tokorozawa  
Saitama 359-1192, Japon

Ross MOUER  
Department of Japanese Studies  
Monash University  
Clayton, Melbourne, Victoria  
3168, Australie

#### RÉSUMÉ

Cet article part du constat à l'effet que le taux de syndicalisation a chuté entre 1975 et 1996, au Japon. Les auteurs soulignent le fait que l'impact de la technologie et la pression en faveur de l'efficacité sont deux facteurs importants de la segmentation du marché du travail en trois groupes, soit la main-d'œuvre centrale, la main-d'œuvre semi-centrale et la main-d'œuvre périphérique. Ils indiquent aussi que suite à la fusion des deux organisations syndicales centrales à la fin des années 1980, la dynamique de compétition idéologique qui prévalait dans les années 1960 et 1970, a disparu. D'après les auteurs, le syndicalisme d'entreprise est devenu de plus en plus « aristocratique » et a négligé les intérêts d'un grand nombre de simples salariés appartenant à la main-d'œuvre périphérique. Ils prévoient que le taux de syndicalisation va continuer à baisser à moins que des mesures ne soient prises pour s'occuper de ces salariés et du groupe en émergence des salariés appartenant à la main-d'œuvre semi-centrale (les techniciens et les professionnels).

#### SUMMARY

This paper examines the drop in unionisation in Japan from 1975 to 1996. It emphasizes the impact of technology and the push for efficiency as powerful influences reinforcing labor market segmentation between the core, semi-core and peripheral labor force. It suggests that the dynamic produced by the ideological competition between two national centres in the 1960s and 1970s has been lost following their merger in the late 1980s. It is argued that the enterprise union has become increasingly aristocratic in its orientation, turning its back on many ordinary employees in the peripheral labor force. Unless steps are taken to organize those workers and the emerging stratum of the semi-core (techno-professional) employees, the authors anticipate that union density will continue to drop.

#### RESUMEN

Este artículo parte de la constatación de la caída de la tasa de sindicalización en Japón entre 1975 y 1996. Los autores subrayan que el impacto de la tecnología y la presión a favor de la eficacia son dos factores importantes de la segmentación del mercado de trabajo en tres grupos a saber la mano de obra central, la mano de obra semi-central y la mano de obra periférica. Ellos señalan también que la fusión de las dos organizaciones sindicales centrales hacia el final de los años 80 hizo desaparecer la dinámica de competencia ideológica que caracterizó las décadas del 60 y del 70. Según los autores, el sindicalismo de empresa se volvió cada vez más aristocrático en sus orientaciones descuidando los intereses de un gran número de simples asalariados que pertenecen a la mano de obra periférica. Ellos consideran que la tasa de sindicalización continuará decreciendo a menos que sean tomadas ciertas medidas tendientes a ocuparse de estos asalariados y también del grupo emergente de los asalariados que pertenecen a la mano de obra semi-central (los técnicos y los profesionales).

#### BIBLIOGRAPHIE

- ABBEGLEN, James (1958), *The Japanese Factory*, Glencoe, Illinois, The Free Press.
- ANONYME, (1994a), "Paato no Josei no Soshō" (Les poursuites judiciaires actuelles portant sur les employés à temps partiel), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 3 juillet, p. 15.
- ANONYME, (1994b), 'Shokaku' de Dansei to Sabetsu — Sumitomo-keiretsu Sanshō OL ga Chotei Shinsei" (Des femmes de trois entreprises Sumitomo demandent la médiation pour discrimination sexuelle lors de leur demande de promotion), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 26 mars, p. 25.

- ANONYME, (1995a), "Roso to Josei — Kakawari Tayo ni" (La relation de plus en plus complexe entre les syndicats et les travailleuses), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 30 novembre, p. 21.
- ANONYME, (1996a), "Kanrishoku Yunion \* Kumiai-in o Nibai ni Kakudai" (Le nombre de membres de syndicats de cadres double), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1698, 9 décembre, p. 3.
- ANONYME, (1996b), "Kessei Isshunen o Mukaeta Josei Yunion" (Premier anniversaire d'un syndicat de femmes), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 25 février, p. 33.
- ANONYME, (1996c), "Josei Yunion Isshunen de 129-nin ni Seicho" (Le nombre de membres d'un syndicat de femmes grimpe à 129 au cours de la première année), *Tokyo Shimbun*, 25 février, p. 3.
- ANONYME (1997a), "Soshikika ni yotte Beikoku Rodo Undo Saisei" (Accroître le nombre de membres pour revitaliser le mouvement syndical américain), *Shukan Rodo Nyusu*, 14 avril, p. 1.
- ANONYME (1997b), "Kanrishoku Yunion — Kansai de mo Hataage" (Le syndicat de cadres : démarrage dans la région de Kansai), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1719, 2 juin, p. 3.
- ANONYME, (1997c), "Daikigyo de no Roso Umu o Kohyo" (Des syndicats veulent rendre publics les noms de grandes entreprises qui demeurent non syndiquées), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1701, 13 janvier, p. 1.
- ANONYME, (1997d), "Rengo Soken Chosa : Yowamaru Roso no Kyushinryoku" (Une enquête réalisée par Rengo Soken : les syndicats attirent moins de travailleurs), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1728, 4 août, p. 3.
- ANONYME, (1997e), "Rengo Soken : 'Rodo Hosei' de Hokoku" (Le rapport de Rengo Soken sur la loi du travail), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1711, 31 mars, p. 3.
- ANONYME, (1997f), "Rodo Soshikiritsu Sekaiteki ni Teika : ILO Hokoku" (Le déclin mondial des taux de syndicalisation : le rapport du BIT), *Shukan Rodo Nyusu*, n° 1741, 24 novembre, p. 3.
- ARAKI, Takashi (1996), "Regulation of Working Hours for White-Collar Workers Engaging in 'Discretionary Activities'", *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 7, juillet, pp. 4-8.
- ATHOS, Anthony G. et Richard Tanner PASCALE (1981), *The Art of Japanese Management*, New York, Simon Schuster.
- BANDO, Satoshi (1981), "Qualitative Change in the Labor Movement", *Japan Echo*, vol. 8, n° 1, printemps, pp. 30-37.
- BEAUMONT, Phillip B. et Richard I.D. HARRIS (1995), "Union De-recognition and Declining Union Density in Britain", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 48, n° 3, avril, pp. 389-402.
- BEAN, R. (1985), *Comparative Industrial Relations : An Introduction to Cross-National Perspectives*, Londres, Croom Helm.
- BENSON, John (1995), « The Economic Effects of Unionism on Japanese Manufacturing Enterprises », *The British Journal of Industrial Relations*, vol. 32, n° 1, mars, pp. 1-21.
- CARLILE, Lonny E. (1994), "Party Politics and the Japanese Labor Movement : Rengo's 'New Political Force'", *Asian Survey*, vol. 34, n° 7 : juillet, pp. 606-621.
- CORIAT, Benjamin (1992), *Gyakuten no Shiso — Nihon Kigyo no Rodo to Soshiki* (traduit du français : penser à l'envers. Travail et organisation dans l'entreprise japonaise, par Masanobu HANADA et Etsunori SAITO), Tokyo, Fujihara Shoten.
- FREEMAN, Richard B. et J. PELLETIERT (1990), "The Impact of Industrial Relations Legislation on British Union Density", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 28, n° 2, pp. 165-177.
- FREEMAN, Richard B. et Marcus E. REBICK (1989), "Crumbling Pillar ? Declining Union Density in Japan", *Journal of the Japanese and International Economies*, vol. 3, n° 4, décembre, pp. 578-605.
- FLORIDA, Richard et Martin KENNY (1993), *Beyond Mass Production : The Japanese System and Its Transfer to the US*, New York, Oxford University Press.
- FUJIMURA, Hiroyuki (1993), "Rodo Kumiai Josei Yakuin no Kokusai Hikaku" (Les femmes dans la hiérarchie syndicale : une comparaison internationale des représentants syndicaux), in *Gendai no Josei Rodo to Shakai Seisaku* (Les femmes sur le marché du travail et les politiques sociales dans le monde contemporain) (sous la dir. de Shakai Seisaku Gakkai), Tokyo, Ochanomizu Shobo, pp. 125-144.
- FUJIMURA, Hiroyuki (1997), "New Unionism : Beyond Enterprise Unionism ?", *Japanese Labour and Management in Transition : Diversity, Flexibility and Participation* (sous la dir. de Mari SAKO et Hiroki SATO), Londres, LSE/Routledge, pp. 296-314.
- HANAMI, Tadashi, Kazutoshi KOSHIRO et Takeshi INAGAMI (1977), "Worker Participation in Management Today — Special Survey of 84 Private Sector Unions", *Japan Echo*, vol. 4, n° 2, été, pp. 110-123.
- HAZAMA, Hiroshi (1964), *Nihon Romu Kanrishi Kenkyu* (Recherche historique sur la gestion du personnel au Japon), Tokyo, Daiyamondosha.
- HAZAMA, Hiroshi (1997), *The History of Labour Management in Japan*, Londres, Macmillan Press.
- INAGAMI, Takeshi, (dir.) (1995), *Seijuku shakai no naka no Kigyobetsu Kumiai* (Le syndicat d'entreprise dans les sociétés développées), Tokyo, Japan Institute of Labour.
- ITO, Masanori et Yukihiko TAKEDA (1990), "Rodo Kumiai Soshikiritsu no Suii to Sono Henka Yoin" (Les tendances dans les taux de syndicalisation et les facteurs provoquant ces changements), *Rodo Tokei Chosa Geppo* (Le Bulletin mensuel des statistiques et de la recherche sur le travail), vol. 42, n° 6, juin, pp. 6-14.
- IWASAKI, Kaoru (1993), "Union Leaders' Attitudes and Career Development", *Japan Labor Bulletin*, vol. 32, n° 2, février, pp. 5-8.
- KAWAKITA, Takashi (1994), "Retirement Support Services of Japanese Labor Unions", *Japan Labor Bulletin*, vol. 33, n° 4, avril, pp. 6-8.
- KAWANISHI, Hirosuke (1989), *Kigyobetsu Kumiai no Riron* (Une théorie du syndicalisme d'entreprise), Tokyo, Nihon Hyoronsha.
- KAWANISHI, Hirosuke (1992), *Enterprise Unionism in Japan*, Londres, Kegan Paul International.
- KAWANISHI, Hirosuke (1997), *The Human Face of Industrial Conflict in Post-War Japan*, Londres, Kegan Paul International.



- KOIKE, Kazuo (1977), *Shokuba no Rodo Kumiai to Sanka* (Les syndicats et la participation à la base), Tokyo, Toyo Keizai Shinposha.
- KOIKE, Kazuo (1989), "Some Conditions for QC Circles : Long-term Perspectives in the Behaviour of Individuals", *Constructs for Understanding Japan* (sous la dir. de Yoshio Sugimoto et Ross E. Mouer), Londres, Kegan Paul International, pp. 94-129.
- KOMATSU, Ryuji (1994), "The Labour Movement and the Government in Japan", *Industrial Relations in Australia and Japan* (sous la dir. de Jim Hagan et Andrew Wells), Sydney, Allen and Unwin, pp. 116-122.
- KOSHIRO, Kazutoshi (1981a), "The Path for Unionism in the Eighties", *Japan Echo*, vol. 8, n° 1, printemps, pp. 20-29.
- KOSHIRO, Kazutoshi (1981b), "Koyo Kyushuryoku wa Teika Suruka" (La capacité d'embaucher des travailleurs va-t-elle diminuer ?), *Keizai Seminaa*, n° 1, octobre, pp. 219-231.
- KOSHIRO, Kazutoshi (1982), *Nihon no Roshi Kankei* (Les relations du travail au Japon), Tokyo, Yuhikaku.
- KURUVILLA, Sarosh, Daniel G. GALLAGHER, Jack FIORITO et Mitsuru WAKABAYASHI (1990), "Union Participation in Japan : Do Western Theories Apply ?", *Industrial and Labour Relations Review*, vol. 43, n° 4, pp. 374-389.
- KUWAHARA, Yasuo (1987), "Japanese Industrial Relations", *International and Comparative Industrial Relations* (sous la dir. de Greg J. Bamber et Russell D. Lansbury), Sydney, Allen and Unwin, pp. 211-231.
- MATSUSHIMA, Shizuo (1962), *Nihonteki Romu Kanri no Tokushitsu to Hensen* (Les caractéristiques de la gestion à la japonaise : quelques tendances), Tokyo, Daiyamondosha.
- MORISHIMA, Motohiro (1997), "Changes in Japanese Human Resource Management : A Demand-Side Story", *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 11, novembre, pp. 5-11.
- MOUER, Ross et Yoshio SUGIMOTO (1995), "Nihonjinron at the end of the Twentieth Century : A Multicultural Perspective", *Japanese Encounters with Postmodernity* (sous la dir. de Yoshio Sugimoto et Johann P. Arnason), Londres, Kegan Paul International, pp. 237-269.
- NAKAMURA, Keisuke (1996), "Transformation of Industrial Relations in the Telecommunications Industry", *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 11, novembre, pp. 5-10.
- NAKAYAMA, Takao (1996), "'Daikyoso' Haikai Tsuyomaru Roshi Kyocho : Rikiryo Towareru Kumiaigawa" (La croissance de la collaboration entre syndicats et employeurs face à une compétitivité internationale accrue : quelques doutes sur la capacité des syndicats japonais à s'ajuster), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 23 octobre, p. 4.
- NAITO, Norikuni (1983), "Trade Union Finance and Administration", *Contemporary Industrial Relations in Japan* (sous la dir. de Taishiro Shirai, Madison, University of Wisconsin Press, pp. 145-159.
- NITTA, Michio (1993), "Historic Change in Japanese Politics and Labor Movement : The July 18 General Election and Its Effect", *Japan Labor Bulletin*, vol. 32, n° 11 : novembre, pp. 5-8.
- NITTA, Michio (1995), "Union Participation of Workers in Managerial and Supervisory Positions", *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 1 : janvier, pp. 6-8.
- NIKKEIREN (1995), *Shinjidai no Nihonteki Keiei* (La gestion à la japonaise dans une nouvelle ère), Tokyo, Nikkeiren, mai.
- OKOCHI, Kazuo (1952), *Reimeiki no Nihon Rodo Undo* (Les débuts du syndicalisme), Tokyo, Iwanami Shoten.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION (1972), *OECD Tainichi Rodo hokokusho* (Le rapport de l'OCDE sur le travail au Japon), traduit par le Rodosho (ministère du Travail), Tokyo, Nihon Rodo Kyokai.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT AND COOPERATION (1977), *Roshi Kankei Seido no Tenkai—Nihon no Keiken ga Imi suru mono* (L'évolution des relations du travail au Japon : quelques leçons à tirer de cette expérience), Tokyo, Nihon Rodo Kyokai.
- OUCHI, William G. (1981), *Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, New York, Avon Books.
- OUDEGEEST, J. (1996), "The International Trade Union Movement and the Labour Office", *International Labour Review*, vol. 135, pp. 276-280.
- REISCHAUER, Edwin O. (1977), *The Japanese*, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- RODO DAIJIN KANBO TOKEI JOHO BU (Service de la statistique et de l'information, Secrétariat du ministre du Travail, Japon) (1982), *Rodo Tokei Yoran 1982* (Annuaire des statistiques du travail 1982), Tokyo, Okura Sho Insatsu Kyoku.
- RODO DAIJIN KANBO SEISAKU CHOSA BU (Service de la planification et de la recherche, Secrétariat du ministre du Travail, Japon) (1992), *Rodo Tokei Yoran 1992* (Annuaire des statistiques du travail 1992), Tokyo, Okura Sho Insatsu Kyoku.
- RODO DAIJIN KANBO SEISAKU CHOSA BU (Service de la planification et de la recherche, Secrétariat du Ministre du travail, Japon) (1996), *Rodo Tokei Yoran 1996* (Annuaire des statistiques du travail 1996), Tokyo, Okura Sho Insatsu Kyoku.
- SATO, Hiroki (1996), "Multiple Job Holders in Japan", *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 3, mars, pp. 5-8.
- SATO, Hiroki (1997a), "Flexible Working Hours System and Conditions for its Active Utilization", *Japan Labor Bulletin*, vol. 36, n° 12, décembre, pp. 4-8.
- SATO, Hiroki (1997b), "Labour-Management Relations in Small and Medium-Sized Enterprises : Collective Voice Mechanisms for Workers in Non-Unionised Companies", *Japanese Labour and Management in Transition : Diversity, Flexibility and Participation* (sous la dir. de Mari Sako et Hiroki Sato, Londres, LSE/Routledge, pp. 315-331.
- SATO, Hiroki et Hiroyuki FUJIMURA (1991), *Ekuserento Union* (Des syndicats d'excellence), Tokyo, Daiichi shrin.
- SHIDARA, Kiyotsugu, Midori ITO et Hiroshi KAWAHITO (1997), "Risutora Teichaku Jidai ni Hatarakitsuzukeru Ho" (Comment continuer à travailler dans une ère de restructuration permanente), *Sekai*, n° 635, mai, pp. 81-93.
- SHINODA, Toru (1995), "'The Tale of Cain and Abel' ? A Study of the Contemporary Japanese Labor Politics", *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 11, novembre, pp. 4-8.
- SHIRAI, Taishiro (1980), *Roshi Kankei Ron* (Une théorie des rapports entre travailleurs et gestionnaires), Tokyo, Nihon Rodo Kyokai.

- SHIRAI, Taishiro (1983), "A Theory of Enterprise Unionism", *Contemporary Industrial Relations in Japan* (sous la dir. de Taishiro Shirai), Madison, University of Wisconsin Press, pp. 117-143.
- SUMIYA, Mikio (1950), "Rodoryoku ni Okeru Hokentekinarumono. Hannohanko ni tuite" (L'élément féodal dans la main-d'œuvre japonaise. Quelques remarques sur l'individu en partie fermier, en partie travailleur d'usine), *Shakaigaku Hyoron*, vol. 1, n° 1, pp. 1-7.
- SUWA, Yasuo (1992), "Enterprise-Based Labor Unions and collective Agreements", *Japan Labor Bulletin*, vol. 31, n° 9, septembre, pp. 4-8.
- SUWA, Yasuo (1994), "Will the Union for Middle Management Expand ?", *Japan Labor Bulletin*, vol. 33, n° 7, juillet, pp. 5-8.
- TAIRA, Koji (1977), "Nihongata Kigyobetsu Rodo Kumiai Sambiron" (Un argument en faveur du syndicalisme d'entreprise à la japonaise), *Chuo Koron*, n° 1080 : mars, pp. 114-126. Un résumé de cet article a été publié plus tard en traduction : "In Defense of Japanese Enterprise Unions", *Japan Echo*, vol. 4, n° 2, été, pp. 98-109.
- TSUDA, Masumi (1980), *Nihonteki Keiei no Daiza* (L'assise de la gestion à la japonaise), Tokyo, Chuo Keizaisha.
- TSUDA, Masumi (1981), *Gendai Keiei to Kyodo Seikatsutai* (La gestion moderne et l'impression de vivre ensemble dans une communauté-entreprise), Tokyo, Dobunkan.
- TSURU, Tsuyoshi (1994), "Why Has Union Density Declined in Japan ?", *Japan Labor Bulletin*, vol. 33, no. 11 : novembre, pp. 5-8.
- TSURU, Tsuyoshi et J.B. REBITZER (1995), "The Limits of Enterprise Unionism : Prospects for Continuing Union Decline in Japan", *British Journal of Industrial Relations*, vol. 33, n° 3, pp. 459-492.
- TSURUMI, Tomoko (1996), "Hito : Josei Yunion Tokyo Iincho—Ito Midori" (Sous les feux de la rampe : Ito Midori, chef du Syndicat de femmes de Tokyo), *Asahi Shimbun*, parution du matin, 1<sup>er</sup> mai, p. 3.
- VOGEL, Ezra (1979), *Japan as Number One*, Cambridge, Harvard University Press.
- WEATHERS, Charles (1994), "Reconstruction of Labor-Management Relations in Japan's National Railways", *Asian Survey*, vol. 34, n° 7, juillet, pp. 621-633.
- WOMACK, J.P., Daniel JONES et Daniel ROOS (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Macmillan.
- YAKABE, Katsumi, (dir.) (1977), *Labor relations in Japan : Fundamental Characteristics*, Tokyo, Ministry of Foreign Affairs.
- YAMAKAWA, Ryuichi (1995), "Client Company's Duty to Bargain with Dispatched Workers' Union : The Asahi Broadcasting Case", *Japan Labor Bulletin*, vol. 34, n° 12, décembre, pp. 5-8.
- YAMAKAWA, Ryuichi (1996), "The Road Becoming More Traveled : The International Dimension of Japanese Labor Law", *Japan Labor Bulletin*, vol. 35, n° 9, septembre, pp. 6-10.