



**HAL**  
open science

# Le Syndicat d'Entreprise et le Micro-Corporatisme au Japon: Acteurs, Compromis et Dynamique Temporelle

Hiroatsu Nohara

► **To cite this version:**

Hiroatsu Nohara. Le Syndicat d'Entreprise et le Micro-Corporatisme au Japon: Acteurs, Compromis et Dynamique Temporelle. Bernard Gazier. Emploi, nouvelles donnes (Collection Grands débats) Economica, economica, pp.39-54, 1993, 2717825703. halshs-02936127

**HAL Id: halshs-02936127**

**<https://shs.hal.science/halshs-02936127>**

Submitted on 11 Sep 2020

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

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

**Le Syndicat d'Entreprise et le Micro-Corporatisme au Japon: Acteurs,  
Compromis et Dynamique Temporelle**

**Hiroatsu NOHARA**  
**Chercheur au LEST-CNRS**  
**Aix-Marseille Université, LEST/CNRS**  
**35 avenue Jules Ferry, 13626 Aix en Provence cedex 1, France**  
**Email:hiroatsu.nohara@univ-amu.fr**

**Cet article est paru :**

**Hiroatsu Nohara (1993), « Le syndicat d'entreprise et le micro-corporatisme au Japon : acteurs, compromis et dynamique temporelle », p. 39-54. In Bernard Gazier (ed.) *Emploi, nouvelles donnes (Collection Grands débats)* 229 pages; Economica, Paris. (1993); ISBN-10: 2717825703; ISBN-13: 978-2717825701**

La recherche sur le système de relations professionnelles au Japon souffre, malgré sa fécondité empirique, d'un certain réductionnisme simplificateur et d'un manque de cadrage théorique adéquat. En l'occurrence, le concept du syndicat d'entreprise tel qu'il est conçu jusqu'ici demeure trop figé et inopérant dans les analyses de la réalité actuelle. Sans prétendre présenter une vision renouvelée des relations professionnelles, ce texte tentera néanmoins d'élargir le champ de réflexion, en reconsidérant le syndicat d'entreprise comme une des composantes principales du micro-corporatisme, forme - dominante- d'existence des grandes firmes dans la société japonaise. Pour ce faire, les développements récents de la théorie de la firme semble nous fournir une grille de lecture intéressante, quitte à préciser nos divergences par la suite.

### ***I. MODELES DE L'ENTREPRISE SELON LA THEORIE DE LA FIRME***

En partant de la question de savoir pourquoi l'entreprise apparaît dans l'économie de marché, la théorie de la firme s'intéresse à la fois à la source de l'efficacité de la coordination organisationnelle -par opposition à la coordination par le prix sur le marché- et aux jeux des agents constituants de l'entreprise pour capter la "quasi-rente organisationnelle" [1]. L'entreprise se définit ici comme le nœud des contrats -implicites ou explicites- noués par les multiples agents qui interagissent dans la production comme dans la répartition des richesses. En particulier, l'actionnariat, le management et le salariat constituent trois catégories majeures d'agents économiques.

Selon la théorie de l'agence [2], approche la plus cohérente avec la théorie néoclassique standard, le postulat de base est que l'actionnariat, seul propriétaire légitime et preneur de risques, s'approprie -à travers la coordination hiérarchique- la totalité de la quasi-rente organisationnelle, en rémunérant les autres agents à la hauteur de leurs productivités marginales. Le problème est alors de savoir comment la coordination hiérarchique parvient à assurer l'intérêt de l'actionnariat, en employant des agents qui ne partagent pas forcément cet intérêt, voire s'y opposent. L'enchaînement logique dans la résolution de ce problème s'appuie sur la passation -successive- des contrats incitatifs entre le principal et l'agent : l'actionnariat délègue le pouvoir de décisions stratégiques aux managers professionnels, en leur offrant un contrat

---

<sup>1</sup> Selon COASE, la firme n'a sa raison d'être, dans l'économie de marché, que si elle permet une meilleure efficacité (économie des coûts de transaction). Un tel avantage par rapport au marché doit théoriquement se traduire par un "surplus" qui subsistera après le paiement de tous les facteurs de production aux prix de marché. Aoki qualifie ce type de surplus de "quasi-rente organisationnelle".

<sup>2</sup> ALCHIAN, A and H. DEMSETZ, production, information costs and economic organisation, *American Economic Review* 62, pp. 777-95, 1972.

d'incitation. C'est ce contrat qui régule ex-post la relation effort-récompense sous le contrôle du conseil d'administration ; le management divise et transfère, à son tour, le pouvoir de décisions opérationnelles aux cadres qui acceptent d'assumer cette responsabilité en contrepartie de récompenses adéquates ; ces cadres ont pour fonction de mobiliser sur les objectifs opérationnels les salariés exécutants qui ajustent leur niveau d'effort en fonction du salaire offert (théorie des salaires d'efficience).

Une telle coordination hiérarchique, qui correspond au monde taylorien-type, se fait donc en cascade par les contrats d'incitation alternant la stimulation monétaire et la sanction par le marché. Ce mécanisme est alors supposé pouvoir garantir, même dans un univers d'informations incomplètes, la maximisation de la valeur actualisée de l'entreprise, à savoir la maximisation de la valeur des titres qui est conforme à l'intérêt initial de l'actionnariat.

Par rapport à cette vision -mécanique- de l'entreprise qui combine la souveraineté de l'actionnariat et la coordination hiérarchique, Aoki introduit un nouveau modèle de coopération entre l'actionnariat et le salariat [3]. Ce modèle se veut normatif, voire généralisable, bien qu'extrait de la stylisation de l'entreprise japonaise.

Sa nouveauté consiste en l'accent mis sur la primauté des actions du salariat dans la production des richesses. L'auteur considère, en effet, que l'efficience de l'organisation dans un univers incertain dépend de plus en plus de la capacité collective des salariés à se coordonner horizontalement dans les actes mêmes de la production, ainsi que de l'apprentissage de cette capacité collective. Tout se passe alors comme si le salariat devenait, au même titre que l'actif financier, un actif collectif spécifique à l'entreprise [4]. L'actionnariat se trouve alors obligé, afin de maintenir un équilibre organisationnel de la firme, de consentir au partage de la quasi-rente organisationnelle avec ce dernier. Ainsi, le salariat -et le syndicat qui représente son intérêt -acquiert un atout qui permet de négocier non seulement la rétribution mais aussi l'ensemble des conditions d'emploi influant sur l'acquisition des compétences, et de peser réellement sur les orientations de l'entreprise. A première vue, une telle situation de négociation -ou de jeux- paraît potentiellement instable, voire conflictuelle. Mais, l'apport -récent- de la théorie des jeux démontre, d'après Aoki, qu'une solution stable de l'optimum organisationnel peut exister, si le management -supposé ici neutre et impartial- élabore

---

<sup>3</sup> AOKI, M. The cooperative game theory of the firm, Oxford University Press, Oxford, 1984.

<sup>4</sup> Non pas au sens de la qualification spécifique -individuelle- dans le cadre de la théorie du capital humain.

les stratégies de l'entreprise, en prenant en considération, de façon équitable, les intérêts localement optimisés de l'actionnariat et du salariat.

A ce résultat déjà important s'ajoute un autre qui porte sur l'efficacité comparée de deux modes de coordination. L'efficacité organisationnelle de chaque type de coordination dépendrait, selon la théorie de l'informatin, du degré de prévisibilité de l'avenir. Ce modèle de coopération basé sur la coordination horizontale conservera son avantage compétitif seulement dans un monde où le paradigme technique ou les environnements évoluent de façon graduelle. En revanche, la coordination hiérarchique l'emportera sur la coordination horizontale dans un monde qui connaît une grande stabilité ou la rupture radicale.

Ce modèle de coopération, construit à partir d'une formulation théorique originale et de rigueur méthodologique, a une remarquable fonctionnalité et une certaine robustesse logique. Toutefois, il n'est pas totalement exempt de points d'ambiguïté qui sont, sans être exhaustifs, les suivants.

**En premier lieu**, une certaine confusion existe dans ce modèle entre l'extraction - stylisée- des principes organisationnels supposés en œuvre dans les firmes japonaises et la normativité théorique de ces principes. En fait, ce modèle de coopération correspond davantage à un paradigme normatif auquel doivent se conformer logiquement toutes les firmes "coopératives". L'important est alors que cette convergence -supposée- vers l'équilibre stationnaire associé à un modèle organisationnel optimal semble évacuer, par sa construction même, toute possibilité de penser le déséquilibre, la mutation ou la dynamique temporelle.

**En second lieu**, chaque catégorie d'agent est conceptualisée à un tel niveau d'abstraction qu'elle apparaît comme une entité tout à fait homogène. C'est cette façon d'abstraire les agents qui garantit la fonctionnalité du modèle, mais aussi elle comporte indéniablement une faiblesse, quant à son adaptation analytique à la réalité. En effet, elle rend pratiquement impossible d'envisager les jeux internes au sein d'une catégorie donnée, et les changements de stratégies -ou de la fonction de préférence- de la part des agents. Autrement dit, elle ignore, en l'absence de catégories intermédiaires, la dynamique interne à travers laquelle chaque catégorie d'agent construit, de manière endogène, ses stratégies. Par exemple, l'actionnariat ne se compose pas d'un ensemble d'intérêts identiques, mais correspond plutôt à une constellation d'intérêts divergents. De ce fait, le rapport de forces en son sein joue un rôle essentiel dans la détermination

de ses comportements collectifs. De la même façon, le salariat étant loin d'être uniforme, le syndicat ne peut représenter équitablement les différents intérêts.

Pour dynamiser ce modèle de l'entreprise, il semble nécessaire de construire convenablement les catégories intermédiaires d'agents et de prendre en compte leurs diversité et interaction.

**En troisième lieu**, la catégorie de management est très peu construite malgré son statut crucial dans ce modèle. Sa logique d'action n'y paraît pas tout à fait explicitée, contrairement à la théorie de l'agence qui reconnaît sa propre fonction d'utilité [5]. En fait, le management se voit accorder soit un pouvoir considérable comme médiateur, soit un rôle managérial relativement passif. D'un côté, son pouvoir est important, car celui-ci permet au management d'intervenir dans l'arbitrage des intérêts divergents entre le salariat et l'actionnariat. Il se manifeste donc comme un arbitre -impartial- qui concrétiserait la "poignée des mains visibles". Si un tel statut n'est pas une pure fiction pour le besoin de modélisation, il sera nécessaire au moins de préciser quelle est la légitimité -et la modalité de sa construction- pouvant justifier une telle autorité. D'un autre côté, le management est paradoxalement très effacé, quant à son rôle d'entrepreneur. Sa marge d'action ne semble pas réellement prise en compte, faute d'une caractérisation suffisante de cet agent. Il apparaît alors davantage comme un technocrate qui ne fait que combiner au mieux les divers intérêts dans l'élaboration des stratégies de l'entreprise que comme un chef d'entreprise prenant l'initiative d'actions,.

Une telle ambivalence de la fonction du management déstabilise quelque peu, semble-t-il, le fonctionnement du modèle de coopération.

**En quatrième lieu**, ce modèle est fondamentalement a-historique, même si AOKI fait appel à des faits historiques, pour suggérer les propriétés d'agents qui interviennent dans les jeux de coopération. En fait, cette évocation historique ne sert qu'à illustrer des incidents qui auraient contribué, dans le temps, à l'émergence des phénomènes coopératifs. Ce traitement de l'histoire est trop mécanique, au point qu'elle apparaît comme étant soit surdéterminée, soit totalement contingente. L'histoire n'a aucun statut théorique, ni aucun rôle actif dans la modélisation. Il est, d'ailleurs, très suggestif que la

---

<sup>5</sup> Même si, dans le fonctionnement de ce modèle, cette fonction de préférence est complètement anticipée et "contrôlée" par l'actionnariat.

stabilité de son modèle et sa fonctionnalité s'accommodent beaucoup mieux de certains "invariants" anthropologiques de la société japonaise que de sa vraie histoire [6].

## ***II. MICRO-CORPORATISME JAPONAIS ; ACTEURS ET MODE DE COALITION***

Après ce détour de relecture, nous reviendrons brièvement à nos hypothèses de travail et à notre approche. Le but de ce texte n'est pas de présenter un nouveau modèle de l'entreprise ayant une portée générale et opposé aux deux précédents. Il a pour objectif de décrire, de façon stylisée, la forme -spécifique au Japon- de structuration du micro-corporatisme, en analysant les relations d'interdépendance entre les acteurs, notamment la place du syndicat d'entreprise dans ce micro-corporatisme. Nous partirons de trois hypothèses de travail.

**i)** Le micro-corporatisme japonais au niveau des grandes entreprises industrielles est plus proche du modèle de coalition entre le management et le syndicat (ou le salariat masculin).

**ii)** La coalition de ce type engendre simultanément une forme -particulière- du compromis salarial et les stratégies de la firme qui y sont intimement associées.

**iii)** Né dans un contexte historique et sociétal donné, ce micro-corporatisme -fondamentalement idiosyncrasique- ne cesse désormais d'évoluer, en raison principalement de la recomposition des acteurs.

Notre approche consistera à construire, sociologiquement et historiquement, les différentes catégories d'acteurs qui interviennent dans le micro-corporatisme, et à caractériser le contexte dans lequel ils interagissent. Contrairement à la théorie de la firme marquée par un formalisme, elle vise donc à développer -si possible- une théorie compréhensive de la société salariale, en recourant à des observations empiriques sur les modalités -concrètes- de socialisation des acteurs. Du point de vue de cette méthode inductive, les hypothèses énoncées ci-dessus nous permettent seulement d'organiser un système d'interprétation. Elles ne constituent pas un objet -immédiat- de validation, ce qui supposera un énorme détour de production qui prendra du temps.

---

<sup>6</sup> AOKI soutient par exemple que la cohésion collective du groupe de travail -groupisme- dans l'entreprise provient de l'éthique du travail forgée dans l' ancestrale riziculture.

## *II-1 Actionnariat, alliance financière et autonomie de la firme*

Pour des raisons historiques propres à ce pays, le capitalisme japonais a connu très tôt ce que l'on peut appeler la "révolution managériale". En effet, la dissociation entre le capital et le management, bien que tendancielle universelle dans tous les pays industrialisés, montre un degré de maturité exceptionnel au Japon où le capitalisme a pourtant émergé très tardivement. C'est sans doute un des paradoxes de l'histoire auquel il faut réfléchir. Egalement, il est assez remarquable que le patronat japonais, représentant l'idéologie des grandes entreprises -donc des dirigeants salariés- n'ait cessé, lui-même, de préconiser et d'accompagner un tel mouvement.

Après la seconde guerre mondiale, s'est effondré soudainement le capitalisme familial où dix familles avaient dominé jusqu'à 35 % de l'économie. Une série de réformes économiques, initiées par la force d'occupation américaine dans le cadre de la démocratisation de la société japonaise, en sont directement responsables. Il s'agit de la dissolution des ZAIBATSU financiers -symboles de capitalisme familial-, de l'introduction des lois anti-monopoles ou de l'adaptation du code de commerce moderne etc... En particulier, l'interdiction de la société holding a certainement accéléré la chute du capitalisme familial, en rendant impossible la conservation des pouvoirs patrimoniaux sous la forme de montage juridico-financier des holding en cascade.

La recomposition des anciens ZAIBATSU financiers a pris, au moyen de la participation croisée entre les entreprises, la forme d'alliance financière circulaire autour des banques. Des entreprises "amies" détiennent alors multilatéralement une part des actions dans ce groupe d'alliance (kigyoshudan). L'adhésion à ce type d'alliance financière exige une "prime d'assurance" que chaque entreprise se doit d'acquitter [7], mais elle permet de se protéger contre le risque d'intrusion des actionnaires hostiles au management. De nombreuses entreprises indépendantes -d'origine familiale comme Matsushita, Honda ou Sony etc- ayant connu une croissance fulgurante après la guerre ont fini, elles aussi, par participer à ce type d'alliance, par la nécessité même de procéder rapidement à des augmentations successives de capitaux. Ainsi, les actionnariats institutionnels -institutions financières et sociétés non-financières- émergent en force au détriment de l'actionnariat individuel qui détient à peine un

---

<sup>7</sup> Le coût pour conserver, à durée illimitée -sauf accident-, la somme significative d'actions des entreprises amies.



cinquième de la capitalisation boursière au début des années 90 contre 70 % au début des années 50.

L'essentiel est ici de retenir que cette participation croisée circulaire [8], qui va de pair avec une extrême atomisation des actionnaires, crée un "vide de contrôle". En effet, le droit d'ingérence normalement dévolu à l'actionnariat se vide de sa substance, dans la mesure où les entreprises "alliées" -principaux actionnaires- s'échangent mutuellement les blancs-seings. Le management -dirigeants salariés sans rapport avec le capital- trouve alors la base de son pouvoir technocratique dans cette neutralisation de l'actionnariat externe.

Au-delà de cette généralité, deux choses doivent être précisées :

**D'abord**, les gros actionnaires institutionnels sont, au Japon comme ailleurs, les banques et les compagnies d'assurance qui n'ont pas nécessairement le même intérêt. Ces banques [9], dont la participation dans une entreprise non-financière est juridiquement plafonnée à 5 %, se comportent, plutôt que comme actionnaires, comme créanciers. En fait elles-mêmes ne peuvent échapper aux jeux de la participation croisée circulaire. Ainsi, elles tendent à se désintéresser du retour de l'investissement en actions, ce qui a pour conséquence de maintenir, au détriment des autres actionnaires, à de très bas niveaux le rendement moyen des actions. Quant aux compagnies d'assurance dont la participation est limitée à 10 %, elles peuvent -potentiellement- exercer un vrai pouvoir d'actionnaire, du simple fait que la plupart d'entre elles sont mutualistes. Demeurant jusqu'ici les "partenaires dormants", ces dernières sont les seules capables de jouer le rôle de trouble-fête dans ce pacte financier généralisé. Dans le cas des grosses turbulences financières, elles sont déjà susceptibles d'adopter le comportement de l'actionnaire -type au sens de la théorie de l'agence, c'est-à-dire exiger de l'entreprise qu'elle cherche à maximiser, à court terme, le rendement de dividende par action. Il est même prévisible que ce type d'exigence se renforcera à moyen terme, dans la mesure où les fonds de pension gérés par les compagnies d'assurance ne tarderont pas à constituer une des ressources les plus importantes pour le marché financier.

---

<sup>8</sup> A ne pas confondre avec une pratique dite "autocontrôle financier" -assez courante en France- qui consiste à faire détenir une part de capital de la société-mère par ses propres filiales, ce qui est interdit au Japon.

<sup>9</sup> Elles sont, toutes, des banques commerciales de dépôt n'ayant pas le caractère de banque d'affaire (du type Paribas ou Suez).

**Ensuite**, chaque entreprise industrielle participant à un tel groupe financier constitue, à son tour, son propre "groupe industriel" (kigyo-keiretsu), en organisant une myriade d'entreprises filiales. S'agissant, par exemple, des grandes entreprises comme Mitsubishi, Toshiba ou Hitachi etc, elles possèdent quelques centaines de filiales consolidées ou non sur le plan comptable. Dans ce cas de groupe industriel, la forme d'organisation est plus pyramidale, le rapport des pouvoirs plus classique. En effet, la société-mère, qui exerce elle-même des activités industrielles, détient la majorité, sinon la totalité des actions des entreprises filiales, d'autant que ces filiales sont issues, souvent, du démembrement des activités de la société-mère. En d'autres termes, les filiales restent totalement soumises aux rapports de propriété traditionnels qui sont de la responsabilité patrimoniale de la société-mère à travers les participations majoritaires qu'elle détient. Dans ce cas, la société-mère a un vaste pouvoir d'ingérence -comme actionnaire unique ou majoritaire- dans les affaires des filiales tant au niveau des stratégies qu'au niveau de la nomination des cadres dirigeants.

L'une des caractéristiques de cette organisation réside cependant dans sa cohésion "communautaire" qui va largement au-delà des rapports classiques de propriété. Par delà les liens de capitaux, ces réseaux -verticaux- des entreprises deviennent un espace où circulent, à travers les échanges non-monétaires, les informations, les savoirs technologiques et les ressources humaines. Ainsi, il est extrêmement rare qu'une entreprise filiale fasse l'objet d'une transaction sur le marché des actions, contrairement à la France où la restructuration d'une branche industrielle s'accompagne systématiquement de mouvements des filiales entre les différents groupes (rachat, absorption, vente etc...).

## ***II-2 Forme de socialisation du management***

Dans les grandes entreprises financièrement solides, le management se voit doté d'une grande marge de manœuvre. L'actionnariat tend à abandonner l'exercice du contrôle et à déléguer le droit de nomination des administrateurs ou des cadres dirigeants. Le conseil d'administration se confond alors avec la direction de l'entreprise, dans la mesure où les administrateurs internes se cooptent. De plus, la composition du conseil d'administration, monopolisé par les cadres issus de l'entreprise [10], exclut littéralement les représentants -externes- de l'actionnariat, fussent-ils les gros actionnaires de référence. Ainsi, affranchi du contrôle externe de l'actionnariat, le

---

<sup>10</sup> Aucun administrateur externe n'est présent dans la moitié de 1860 entreprises cotées en bourses, alors qu'ils n'atteignent même pas 10 % des membres du conseil d'administration dans une autre moitié.

management reste cependant sous une surveillance latente des banques qui peuvent éventuellement sanctionner ses erreurs ou son incompetence par le biais de l'arrêt du crédit bancaire. Toutefois, la portée de ce type de sanction -qui était puissante durant "les trente glorieuses" où les entreprises manquèrent de fonds propres- devient de plus en plus faible, à mesure qu'elles accroissent, notamment depuis les années 80, leur capacité de prélever directement les fonds nécessaires tant sur le marché intérieur que sur le marché international.

Dans un tel contexte d'autonomie managériale, cet acteur joue incontestablement un rôle moteur pour définir les orientations stratégiques de l'entreprise. Afin d'appréhender les actions du management, et par conséquent la construction des stratégies de l'entreprise, il devient essentiel de s'interroger sur la source de sa légitimité et la nature de sa compétence.

Sans entrer dans les explications historiques, notons d'emblée que, dans le cas du Japon, c'est strictement au sein de l'entreprise et à travers la durée que se construisent la légitimité et la compétence gestionnaires. En effet, la grande majorité des cadres dirigeants -70 ~ 80 % d'entre eux selon diverses enquêtes [11]- sont formés par une véritable promotion interne. Quant à leurs origines scolaires, ils sont, très souvent, issus des meilleures universités nationales ou privées. Toutefois, à la différence de la France où les diplômés de grandes écoles ont d'office le statut de cadre, les diplômés d'université -fût elle la meilleure- débutent leur carrière comme "employés" non-cadres, et connaissent une promotion interne par étapes successives jusqu'au rang de cadres dirigeants. En somme, la détection des dirigeants obéit, à la fois, à un très long processus de socialisation-sélection (25-30 ans) et à la cooptation au moment d'entrer dans la direction d'entreprise.

De cette production interne de son propre management par chaque entreprise, il résulte deux conséquences notables : d'une part, la construction -lente- de la carrière, à travers les mobilités horizontales et verticales, développe une forme d'apprentissage qui permet d'acquérir en profondeur une connaissance intime de l'organisation et de constituer des réseaux relationnels non-artificiels. La compétence managériale basée sur ces atouts est fortement contextualisée et n'est pas nécessairement généralisable. Mais elle s'avère tout à fait cohérente avec la tendance à privilégier, plutôt que la stratégie de croissance externe, celle de croissance interne visant à utiliser ou

---

<sup>11</sup> Selon la plus récente enquête (1988), parmi 36000 cadres dirigeants appartenant à 1985 entreprises cotées en bourses, 70 % d'entre eux sont issus de la promotion interne au sens le plus strict du terme.

développer au maximum les ressources internes de la firme ; d'autre part, il s'agit de la quasi-absence de marché externe du travail pour les cadres dirigeants, sauf au sein du groupe industriel où ils peuvent être mobiles à travers les filiales [12]. Cette non-transférabilité de leurs expertise et légitimité, en d'autres termes le peu de "professionnalisme" du management, accroît leur dépendance vis-à-vis de chaque entreprise dont ils sont issus. Compte-tenu de ce mode de socialisation, le management japonais apparaît alors, non pas certes comme élu ou mandataire des employés, mais du moins celui qui partage -ou intériorise partiellement- un certain nombre des intérêts communs vitaux avec le collectif de salariés dans l'entreprise.

### *II-3 Equité salariale et intégration sociale du salariat*

Bénéficiant d'un certain "égalitarisme" -acquis de haute lutte-, la majorité du salariat est stabilisée et intégrée dans les entreprises. En concordance avec sa vision à long terme sur le cycle de vie, le salariat -masculin- construit sa propre perception d'équité et sa propre temporalité sur la progression professionnelle et salariale. La carrière professionnelle -quelle que soit la catégorie professionnelle- doit être ascendante, de sorte que le profil des salaires puisse satisfaire l'augmentation des charges en fonction des étapes de vie des salariés. Une telle perception, associée aux pratiques d'apprentissage professionnel sur le tas, donne naissance à une forme -particulière- de hiérarchie du travail au sein du marché interne du travail. Cette hiérarchie se caractérise par l'écart des salaires qui est très réduit, comparativement à la France [13], entre ouvrier et non-ouvrier, ou encore entre cadre et non-cadre. En particulier, il est significatif que les ouvriers âgés expérimentés aient un niveau des salaires supérieur de 40 % à celui des ingénieurs diplômés débutants qui ont à faire, au moins, 10 ans "d'apprentissage" pour accéder à la catégorie de cadre. Ces quelques traits hiérarchiques soulignent déjà la forme -spécifique à la société japonaise- de production de la hiérarchie et la nature -singulière- de la division du travail. La coordination horizontale de l'organisation (autonomie d'acteurs dans les micro-ajustements) sur laquelle Aoki met l'accent dans son modèle n'est pas synonyme de l'automatisme "naturel" et elle ne peut être mise en œuvre réellement qu'à partir de son interaction avec ce mode -spécifique- de construction de la hiérarchie.

---

<sup>12</sup> Cette situation contraste fortement avec le cas de la France où le marché des dirigeants est très actif. En France, l'Etat semble jouer un rôle important -à travers les corps d'Etat, l'importance des entreprises publiques ou le "pantouflage" etc. -dans la détection, la légitimation et la mobilité des cadres dirigeants, Cf. M. BAUER, les 200, seuil, 1987.

<sup>13</sup> H. NOHARA, structure de salaires dans l'industrie : essai de comparaison France-Japon, communication au séminaire international CEE-DGV/GERTTD, Paris, 26-27 juin 1992.

Le management a intérêt à conforter globalement une telle perception [14], afin d'obtenir un maximum d'implication de salariés dans le développement de la professionnalité, élément clé dans la production des richesses. En somme, toutes les composantes structurant le marché interne du travail au Japon se basent sur un compromis -historiquement construit mais sans cesse redynamisé entre le management, le salariat et le syndicat- qui implique une progression autocorrélée de plusieurs éléments : âge (besoin de consommation), ancienneté (capacité professionnelle), productivité et salaire [15].

Aussi est-il à remarquer un des aspects particulier de "l'intéressement du salariat" dans l'entreprise japonaise. Le salariat lui-même fournit une part non-négligeable des capitaux dans la majorité des grandes entreprises, puisqu'il n'est pas rare que la provision des indemnités de départ (assimilable soit au salaire différé soit à la pension de l'entreprise) s'élève à plus du quart des fonds propres de l'entreprise et en même temps dépasse la moitié du capital social [16]. Contrairement aux USA où la pension de l'entreprise est gérée à l'extérieur de l'entreprise, la somme provisionnée -juridiquement protégée- s'incorpore ici aux capitaux fixes de l'entreprise. Dans un contexte d'actionnariat fragmenté qui caractérise l'entreprise japonaise, le salariat est le plus souvent un des plus gros fournisseurs de capitaux. Ceci ne donne évidemment pas le droit de vote formel au salariat, mais pèse indéniablement sur le sérieux de la concertation direction-syndicat en matière de stratégies de l'entreprise. Il va ainsi de soi que le management et le syndicat ont intérêt à cogérer ce type de capital.

L'ensemble de ces principes ou dispositifs constituent en quelque sorte une convention salariale qui régit, au-delà des firmes particulières, la société salariale dans son entier. Toutefois, il n'en demeure pas moins que cette convention, en particulier la notion de l'équité salariale, reflète très puissamment la logique du salariat masculin, en consacrant ainsi une coupure radicale du salariat. En effet, la grande partie du salariat féminin est mise à la marge de la société salariale. Loin de représenter l'intérêt harmonieux du salariat, le syndicalisme lui-même semble contribuer à maintenir une

---

<sup>14</sup> Cela n'interdit pas, cependant, l'introduction de la gestion individualisée du personnel (évaluation, individualisation des salaires etc...) en accord avec le syndicat qui en contrôle explicitement la portée.

<sup>15</sup> Se référer à H. NOHARA, "Dualité et unité du marché ou travail industriel : le cas du Japon", Revue Economique vol. 34 n° 6, novembre 1983.

<sup>16</sup> Pour 1860 entreprises cotées en bourses, la part moyenne de cette réserve se situe à un peu moins d'un sixième des fonds propres.

telle dichotomie, en se servant -consciemment ou inconsciemment-, comme régulateur, de la flexibilité du travail féminin.

#### *II-4 Micro-corporatisme et régulation à temporalité longue*

En schématisant à l'extrême, nous déboucherons sur un mode -très particulier- de régulation entre les différents acteurs qui définit le micro-corporatisme au Japon.

L'entreprise japonaise tend à considérer la distribution du profit sous forme de dividende comme coût fixe, au même titre que l'emprunt bancaire. De surcroît, chaque entreprise souhaite et peut -dans le cadre d'une alliance financière circulaire- minimiser, avec un commun accord, le montant distribué du profit. En l'occurrence, le comportement des banques qui consiste à privilégier, quoi que principales actionnaires dans la majorité des cas, l'optimisation du rendement de prêt -ou sa conservation- à la place de celui des actions y joue un rôle important. Contrairement à ce que la théorie de l'agence présuppose, l'actionnariat se trouve donc hors-jeu dans la négociation. Le management, bien qu'indirectement surveillé par les banques et soumis à la concurrence, acquiert une marge d'autonomie pour négocier, avec le syndicat, la répartition de la valeur ajoutée, et en amont sa création, puisqu'il s'agit là de l'arbitrage entre le salaire et l'investissement.

Cette préoccupation constante d'arbitrage -judicieux- entre le présent et le futur [17] se comprend aisément, si l'on se réfère à la nature de compromis salarial déjà évoqué. De ce point de vue, la notion -quelque peu mythique- de "l'emploi à vie" exprime, en dernier ressort, l'enjeu le plus important de la négociation entre le management et le syndicat. En effet, c'est seulement à travers sa réalisation que le salariat parvient à construire pleinement sa professionnalité et à bénéficier -individuellement et collectivement- de tous les avantages incorporés dans une temporalité -particulière- du compromis salarial. Toutefois, le maintien de ce principe dans une incertitude ou une imprévisibilité liées à l'économie de marché ne va pas toujours de soi. Il est constamment soumis aux aléas de la croissance ou aux tensions de concurrence, de productivité et de rationalisation. Dans le cas du Japon, c'est le modèle

---

<sup>17</sup> Cette préoccupation -partagée par les partenaires syndicat-management- est l'un des éléments, parmi d'autres, pour comprendre à la fois la vigueur de l'investissement industriel et une certaine flexibilité de l'augmentation annuelle des salaires au niveau micro. Par ailleurs, si on suit la logique d'Aoki, on peut dire qu'une part non-négligeable de la "quasi-rente organisationnelle" n'est pas distribuée immédiatement, mais réinvestie sans cesse pour la croissance future de l'entreprise.

de coalition qui permet aux acteurs -le management, le salariat et le syndicat- de se projeter collectivement dans l'avenir face à une incertitude radicale.

Le rôle du syndicat est alors, conformément à sa vision sur l'équité salariale, d'accompagner ce système d'emploi à vie -à la fois dans son aspect distributif et comme mode de formation de la capacité professionnelle- et au besoin d'aplanir les hiatus entre le principe et la réalité à travers les dialogues. Ces dialogues internes s'organisent, au-delà de la négociation collective qui correspond malgré tout à l'épreuve de force, autour du système de concertation (Roshikyogusei) mis en place à différents niveaux de l'entreprise -usine, établissement, niveau central. La concertation de ce type ne vise pas simplement à conforter la cohésion sociale, mais à élaborer, de façon interactive, les orientations stratégiques de la firme, notamment les plans d'investissements matériels et immatériels.

Ainsi, le syndicat a comme fonction ultime de constituer un garde-fou vis-à-vis du management très peu contrôlé par l'extérieur [18] et d'inciter constamment le management -pour qu'il ne tombe pas dans la facilité (stratégie purement financière, croissance externe excessive etc...)- à chercher une cohérence industrielle, à développer la stratégie de l'investissement à long terme, et à assurer l'emploi.

Les caractéristiques stratégiques bien connues de l'entreprise japonaise telles que la recherche de la part du marché (part du marché/niveau de production/niveau d'emploi), l'horizon stratégique long, la politique de croissance interne ou la diversification permanente des activités [19] ne sont probablement compréhensibles que si l'on saisit l'interaction dynamique entre le syndicat et le management autour de l'enjeu central qui est le système d'emploi à vie.

### ***III. DYNAMIQUE HISTORIQUE DU MICRO-CORPORATISME***

---

<sup>18</sup> L'entreprise japonaise a -potentiellement- le risque de générer un pouvoir managérial discrétionnaire, à cause de l'absence de contrôle par l'actionnariat et du système de cooptation interne. Le syndicat est, fût-il "coopératif", un contre-pouvoir interne irremplaçable dans un pareil contexte.

<sup>19</sup> A titre indicatif, citons simplement deux cas : les entreprises sidérurgiques diversifient leurs activités, en utilisant la même main-d'œuvre, vers l'ingénierie, l'informatique ou la production des semi-conducteurs etc... Les entreprises textiles, depuis longtemps en déclin sectoriellement, s'orientent vers le changement -complet- de leur métier.

L'émergence d'un micro-corporatisme de ce type n'est, sans doute, pas étranger à un certain modèle culturel de ce pays. Des éléments culturels ont joué, probablement, un rôle catalyseur dans sa naissance. Mais la culture n'a de sens qu'interprétée et mobilisée par les acteurs pour des objectifs d'action. De nombreuses études historiques montrent, par exemple, que "le familialisme", idéologie paternaliste insistant sur l'analogie entre l'entreprise et la communauté familiale, a été inventé et diffusé, après les révoltes répétées des mineurs dans les années 20, afin de créer le sentiment de confiance qui est la base de cohésion sociale dans l'entreprise. Dans ce cas, les valeurs traditionnelles ont été saisies, réinterprétées et réadaptées à la nouvelle circonstance du développement économique. Une telle idéologie qui reste encore maintenant sous-jacente au style de management japonais a pu faciliter, même si elle n'en est pas directement responsable, la cristallisation du micro-corporatisme.

N'oublions pas cependant que le micro-corporatisme tel que nous le concevons aujourd'hui est une construction sociale historiquement datée. Il s'est manifesté progressivement dans les années 50 où l'économie japonaise -dont les cadres institutionnels venaient d'être profondément renouvelés après les réformes d'après-guerre [20]- cherchait à construire une nouvelle base de compétitivité industrielle, pour rattraper les économies occidentales. Cette construction dans une circonstance très difficile de l'économie de pénurie (devises, technologies ou ressources naturelles etc...) n'a pas pu éviter naturellement une série de confrontations sociales parfois très violentes. C'est à travers ces conflits que s'est codifié, par tâtonnements, le modèle de coalition, en particulier l'acceptation de la discipline de l'efficacité industrielle, la concertation active et la convention salariale déjà évoquée [21]. La haute croissance économique des années 60 a conforté le développement du micro-corporatisme et sa maturation, dans la mesure où les compromis contenus dans la convention salariale se sont avérés réalisables et globalement réalisés. Par contre, l'entrée dans une forte turbulence économique au milieu des années 70 a fait naître deux mouvements contradictoires : l'un a consolidé la cohésion de micro-corporatisme dans un sentiment général de crise ; l'autre a dilué son essence et transformé sa forme, c'est-à-dire qu'il a considérablement assoupli ses conditions de réalisation, surtout en élargissant la zone de mobilité d'emploi -restreinte jusque là à la seule entreprise- qui va nettement au-delà de la notion stricte du marché interne du travail. Ce mouvement correspond donc à

---

20 Démantèlement du capitalisme familial, renouvellement radical des dirigeants économiques, réforme scolaire, formation du syndicalisme etc...

21 Sur cet aspect historique, voir H.NOHARA, Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins, Travail et Emploi 1/1990, n° 43, Ministère du Travail, Paris.



l'émergence de la gestion des ressources humaines dans le cadre du groupe industriel, à l'amendement partiel de la convention salariale et à l'élargissement de la notion du micro-corporatisme.

A partir de la fin des années 80, nous assistons néanmoins à l'apparition de certains changements qui sont susceptibles, du moins à moyen terme, d'aller au-delà de la limite de l'élasticité dont fait preuve, jusqu'ici, ce micro-corporatisme. Quelques uns des plus importants sont, bien que non-exhaustifs, les suivants.

- Dans la sphère financière, il existe deux difficultés qui ne manqueront pas de fragiliser le maintien de la "neutralité" de l'actionnariat : la première renvoie à l'internationalisation des finances des firmes japonaises. L'intégration de plus en plus poussée dans les normes financières mondiales rendra insoutenable, à terme, la mise à l'écart systématique des actionnaires et la politique actuelle de la distribution du profit ; la seconde est liée à la possibilité de conflits ouverts entre les banques et les compagnies d'assurance, deux principaux actionnaires qui représentent respectivement 22 % et 13 % de la capitalisation boursière en 1988. En parallèle à la crise boursière récente (division par deux des valeurs de titres), les compagnies d'assurance chercheront à affirmer, face aux banques, leur propre intérêt consistant à maximiser l'utilisation de leurs ressources (les fonds de pension) dans l'investissement en actions. Ces changements ne pourront rester sans influence sur le modèle de coalition management-salariat.

- De nombreuses firmes japonaises deviennent de plus en plus multinationales, en délocalisant leurs diverses fonctions de production, de commercialisation ou de recherche. Dans ce cas là, se pose inéluctablement la compatibilité du micro-corporatisme avec les différents contextes sociétaux. Contrairement à des multinationales anglo-américaines ayant une forte capacité intégratrice, il semble peu probable que les entreprises japonaises puissent développer, même si certains outils de gestion sont localement transférables, le micro-corporatisme à travers le réseau de leurs filiales étrangères [22]. Les nouvelles méthodes d'intégration adaptées à leurs stratégies multinationales restent donc à inventer. Est également intéressant le retour de ces effets d'expériences étrangères sur la nature -japonaise- du micro-corporatisme. Cet

---

<sup>22</sup> Aoki met en doute aussi la transférabilité du "modèle" japonais. Son argument consiste à dire que, dans la coordination horizontale du type japonais, l'essentiel des savoir (et des informations) reste localisé, de façon non-formalisée, au niveau du collectif de salariés, et que la quasi-impossibilité de formaliser ces savoir constitue la difficulté majeure des multinationales japonaises dans le transfert de production.

apprentissage en tant que multinationale aura un impact non-négligeable, au moment même où ces entreprises cherchent à se redéfinir face à l'hétérogénéité croissante du salariat.

- Encastré dans la société japonaise, ce micro-corporatisme ne peut naturellement pas échapper aux mouvements d'ensemble. Il doit alors faire face aux enjeux sociétaux importants qui transcendent le cadre strict de l'entreprise [23]. Parmi ces enjeux, la question démographique -vieillesse de la population- s'avère cruciale, tant est rapide son évolution dans le cas du Japon. Au-delà des problèmes classiques liés au financement de la sécurité sociale, elle risque de remettre en cause le cœur même de la convention salariale forgée dans une condition démographique très favorable (surabondance de la main-d'œuvre juvénile ayant des coûts salariaux bas). D'une part, l'augmentation importante des salariés âgés ou d'âge mûr a pour double effet de peser sur les masses salariales et de rendre pléthorique la hiérarchie. Le contrôle de ces situations nécessite une sélection de plus en plus sévère dans la progression professionnelle et salariale. Cette sélectivité accrue risque d'aller, au-delà d'un certain seuil, à l'encontre de l'équité salariale, de provoquer une différenciation du salariat et d'effriter le système d'incitation. Le micro-corporatisme se viderait alors progressivement de sa substance, si le mécanisme d'incitation contenu dans la convention salariale venait à être étouffé sous le poids démographique. D'autre part, la chute prévisible -20 % au cours des années 90- du nombre des jeunes arrivant en âge de travailler entraînera une pénurie sur le marché du travail. Elle sera certes locale, mais son impact sera d'autant plus important que le renouvellement régulier des générations est vital dans la structure -japonaise- du marché interne du travail. Cette pénurie ouvrira une brèche au travers de laquelle les salariés porteurs de nouvelles valeurs (femmes, jeunes issus de l'immigration etc...) s'engouffreront dans le micro-corporatisme. Ni le management, ni le syndicat ne paraissent capables de contrôler convenablement une telle intrusion. En particulier, le besoin, de plus en plus pressant, de mieux intégrer les salariés féminins dans les fonctions clés telles R/D ou encadrement etc, ne fera qu'altérer la nature de l'équité salariale.

Le micro-corporatisme, et en parallèle le syndicalisme japonais semblent d'ores et déjà situés en période de transition où les différents acteurs tenteront de se repositionner dans un nouvel ensemble dont le contour demeure encore flou.

---

<sup>23</sup> Ainsi, le syndicat d'entreprise est de plus en plus obligé de chercher à mieux articuler le niveau de l'entreprise et le niveau national. Même si ce mouvement ne débouche pas immédiatement sur le néocorporatisme d'Etat, il ne manquera pas d'affecter la forme actuelle de micro-corporatisme.

Sans doute est-il nécessaire de chercher, dans une période d'incertitude, à mobiliser un nouveau modèle culturel, pour que le micro-corporatisme parvienne à renouveler son système idéologique, et par là sa cohérence identitaire.

### **REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

- M. AOKI, (1984),** *The co-operative game theory of the firm, Oxford, Oxford University press 1984.*
- M. AOKI, (1988),** *Information, incentives and bargaining in the japanses economy, New-York, Cambridge University press, 1988.*
- A. ALCHIAN and H. DEMSETZ, (1972),** "Production, Information Costs and Economic Organisations", *American Economic Review* 62, pp. 777-95, 1972.
- R. BOYER et A. ORLEAN, (1991),** "Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire : d'Henry Ford au fordisme", *Revue Econoique* vol. 42, n° 2, mars 1991.
- R. COASE, (1988),** "R.H. COASE lecture 3. The nature of the firm : influence", *Journal of Law, Economics and Organisation* 4, pp. 33-47, 1988.
- L. H. GOLDTHORPE Ed., (1985),** *Order and conflict in contemporary capitalisme, Clarendon Press, Oxford, 1985.*
- K. IMAI, R. KOMIYA ED., (1990),** *Nihon no Kigyo, (firme japonaise), Tokyo University Press, Tokyo, 1990.*
- K. KOIKE, (1976),** *Shokuba no Rodokumiai to Sanka (comparaison américano-japonaise des relations industrielles au niveau de l'atelier) Toyokeizai shinpo-sha, Tokyo, 1976.*
- C. LANCIANO, M. MAURICE, H. NOHARA, JJ. SILVESTRE,** *Les ingénieurs et la dynamique de l'entreprise : comparaison France-Japon, résumé de la recherche, LEST, Aix-en-Provence, 1991.*
- H. NOHARA, (1983),** *Dualité et unité du marché du travail industriel : le cas du Japon, Revue Economique, vol. XXXIV, N° 36, novembre.*
- H. NOHARA, (1990),** *Le syndicalisme japonais à la croisée des chemins, Travail et Emploi n° 43, Ministère du Travail, Paris. pp. 65-79.*
- H. NOHARA,** *Structure de salaires dans l'industrie : essai d'une comparaison France-Japon dans l'industrie manufacturière des deux pays de 1978 à 1986, , Travail et Emploi n° 62, Ministère du Travail, Paris. pp59-71.*

**O. WILLAMSON, (1985), *The economic insitutions of capitalism, New-York, Free Press, 1985.***