

L'ÉVOLUTION DE LA
RÉGLEMENTATION DU TEMPS DE
TRAVAIL AU JAPON :

Réduction et aménagement, réglementation législative et
réglementation conventionnelle.



Frédéric LAPEYRE

Octobre 1992

Etude
Commission des Communautés Européennes
Direction générale Emploi, Relations industrielles et Affaires sociales.

TABLE DES MATIERES

<u>Partie A - Résumé et Conclusions</u>	3
<u>Partie B - Réalité de la durée du temps de travail au Japon</u>	8
B, 1) Analyse statistique des principaux indicateurs	9
B, 2) Déterminants de la durée annuelle moyenne de travail au Japon et revue des obstacles structurels	19
B, 2, 1) Durée de la semaine de travail	19
B, 2, 2) Rôle de heures supplémentaires	27
B, 2, 3) Jours de congé payés au Japon	32
<u>Partie C - Transition vers une société moins centrée sur le travail</u>	34
C, 1) Les enjeux de la réduction du temps de travail	35
C, 1, 1) Pressions internationales	35
C, 1, 2) Mouvement social en faveur de la réduction du temps de travail	36
C, 1, 3) Evolution des revendications syndicales	39
C, 1, 4) Impacts économiques des changements structurels en cours dans l'organisation économique	42
C, 2) Modalités de la réduction du temps de travail au sein de l'entreprise	45
C, 3) Politique gouvernementale en faveur de la baisse du temps de travail	48
<u>Bibliographie</u>	54

Liste des Figures

- Figure 1 : Comparaison du nombre d'heures travaillées, par an et par travailleur (1978 ; 1990) - France - RFA - Grande-Bretagne - Italie - Japon
- Figure 2 : Heures de travail effectuées, par an et par travailleur, dans le secteur manufacturier de certains pays industrialisés (1990).
- Figure 3 : Comparaison internationale du nombre de jours de congés (1990).
- Figure 4 : Evolution du nombre moyen d'heures travaillées annuellement par travailleur au Japon (1955-1991).
- Figure 5 : Evolution du nombre d'heures travaillées par mois, selon la taille de l'entreprise (1960-1990).
- Figure 6 : Evolution du nombre d'heures travaillées dans différentes industries (1955-1990).
- Figure 7 : Evolution récente des heures annuelles travaillées chez les principaux constructeurs automobiles (1989-1991).
- Figure 8 : Evolution du pourcentage de firmes ayant adopté le système de la semaine de travail de cinq jours (1975-1990).
- Figure 9 : Evolution du pourcentage de travailleurs couverts par le système de la semaine de travail de cinq jours (1975-1990).
- Figure 10 : Evolution décomposée du pourcentage de firmes ayant adopté les différentes variantes de la semaine de cinq jours de travail.
- Figure 11 : Evolution décomposée du pourcentage des travailleurs couverts par les différentes variantes du système de la semaine de cinq jours de travail (1975-1990).
- Figure 12 : Pourcentage des employés couverts par le système de la semaine de cinq jours, selon la taille de l'entreprise (1990).
- Figure 13 : Pourcentage des employés couverts selon les différents modes d'application de la semaine de cinq jours de travail (1990).
- Figure 14 : Pourcentage des entreprises ayant adopté le système de la semaine de travail de cinq jours suivant le type d'industrie (1989).
- Figure 15 : Décomposition du total des heures travaillées entre heures régulières et heures supplémentaires (1955-1990).
- Figure 16 : Evolution du nombre d'heures supplémentaires par rapport au total des heures travaillées (1955-1990).
- Figure 17 : Evolution des priorités futures dans la vie (1973-1987).

Liste des Tableaux

- Tableau 1 : Décomposition du total des heures travaillées, suivant la taille de l'entreprise.
- Tableau 2 : Evolution de la part des employés (en pourcentages), suivant le nombre d'heures travaillées (1975-1989).
- Tableau 3 : Comparaison internationale de la part des employés travaillant 40 heures et moins (en pourcentages).
- Tableau 4 : Réduction du nombre d'heures de travail dans les principales grandes entreprises, négociée durant l'offensive syndicale du printemps 1989.
- Tableau 5 : Effets de la réduction du temps de travail sur la création d'emplois.
- Tableau 6 : Heures légales de travail.

Partie A

Résumé et Conclusions

1) Objectif

La présente étude se fixe pour objectif d'analyser en profondeur l'évolution de la réglementation du temps de travail au Japon. On tentera en particulier d'appréhender les déterminants de cette évolution encourus, afin d'en saisir la portée. Le Japon ayant la mauvaise réputation, au niveau international, de nation de travailleurs adeptes de la "religion du travail", on se posera la question de la réalité de cette appréciation extérieure. D'ailleurs, cette particularité du Japon, par rapport aux autres pays capitalistes développés, n'est-elle pas en train de s'estomper ? Effectivement, on verra que, suite à la prise de conscience au Japon-même du problème du trop grand nombre d'heures travaillées, les dispositions régissant la durée du travail - aussi bien dans le cadre législatif que dans le cadre conventionnel propre à chaque entreprise - se sont significativement modifiées ces dernières années.

2) La spécificité japonaise

Le Japon se démarque de manière importante des autres principaux pays industrialisés par un nombre d'heures de travail par an beaucoup plus élevé, et par un nombre de jours de congé payés annuels moindre. De plus, jusqu'en 1988, on n'a pas noté de mouvement d'homogénéisation de la part du Japon qui, de ce fait, vit s'amplifier les critiques à son égard de la part de ses partenaires commerciaux. Toutefois, la révision de la loi sur les standards de travail de 1987, entrée en vigueur en 1988, a marqué le début d'une tendance nette à la baisse du nombre d'heures travaillées. Mais, si l'on désagrège les données concernant la durée du temps de travail au Japon, on s'aperçoit que la situation est très différente selon les secteurs de l'économie et suivant la taille de l'entreprise.

3) Trois causes directes du plus grand nombre d'heures travaillées au Japon

On peut observer que le total des heures travaillées relativement élevé au Japon découle de trois facteurs fondamentaux :

- une semaine de travail plus longue. La semaine de 5 jours de travail, comme on la connaît en Europe de l'ouest, est loin d'être courante pour les travailleurs japonais. Depuis 1987, on note bien une nette progression des entreprises ayant adopté un tel système, mais il faut constater qu'il est souvent question de dérivés partiels de ce système. L'application de 2 jours de congé hebdomadaire, chaque semaine, reste en effet l'apanage des grandes entreprises; les autres offrant le plus souvent des systèmes moins généreux, comme 2 jours de congé une semaine sur deux ou une fois par mois...

- un nombre d'heures supplémentaires élevé. Dans l'économie japonaise, et en particulier dans les grandes entreprises, le recours aux heures supplémentaires est essentiel. Cette singularité japonaise trouve sa principale explication dans le système d'emploi à long terme, dans le cadre duquel les employeurs ajustent le volume de l'emploi à l'activité économique en augmentant ou en réduisant le heures supplémentaires. Du coup, le problème des heures supplémentaires apparaît intouchable. Et l'attitude, très longtemps passive, des employés vis-à-vis de celle-ci, au nom de la loyauté envers l'entreprise et les collègues, a été un facteur d'inertie.

- peu de jours de congé effectivement pris. Le Japon se distingue des autres pays développés par un système de congés payés annuels à l'ancienneté et peu généreux. De plus, il faut constater que près de la moitié de ces jours alloués ne sont effectivement pas pris par les employés. Or, ce phénomène socioculturel a peu évolué depuis dix ans.

4) Des pressions internes et externes pour une transition

La montée des pressions internationales, pour que le Japon réduise le nombre d'heures de travail à un niveau compatible avec son rang de pays industrialisé avancé, est désormais très sérieusement considérée par le patronat japonais, qui voudrait éviter cette mauvaise publicité. D'autre part, on observe l'émergence d'un vaste mouvement social favorable à la réduction du temps de travail. Les nouvelles générations de salariés aspirent à travailler moins et sont de plus en plus réticentes à effectuer des heures supplémentaires. Ces attentes des travailleurs sont relayées par les syndicats qui ont placé en tête de leurs revendications prioritaires, ces dernières années, la diminution du nombre d'heures travaillées.

5) Obstacles économiques à la réduction du temps de travail

Dans le contexte très concurrentiel dans lequel elles se trouvent et étant donné les obligations en termes de coût qui les lient à leur entreprise donneuse d'ordre, les petites et moyennes entreprises ont beaucoup de mal à entreprendre la réduction du temps de travail qui leur est demandée. Il est donc compréhensible qu'elles soient les principaux adversaires de toute évolution contraignante dans ce sens. Toutefois, la pénurie actuelle du facteur travail, au Japon, met les offreurs de travail en position de force. Et, désormais, les entreprises doivent faire des efforts pour réduire le nombre d'heures de travail, si elles veulent réussir à embaucher de nouveaux travailleurs.

6) Changements au sein de l'entreprise

Afin de répondre aux exigences des travailleurs, les entreprises ont mis en oeuvre, depuis quelques années, leurs propres schémas de réduction du temps de travail, en jouant sur :

- l'intensification du travail. En chassant le gaspillage du facteur travail et en rationalisant son utilisation, les entreprises espèrent ainsi réduire le nombre d'heures travaillées.
- la déculpabilisation des travailleurs envers les vacances, à travers des ordres venant du sommet de l'entreprise.

Ces deux tactiques, combinées à l'extension du système de la semaine de 5 jours de travail et à la modération des heures supplémentaires, sont autant de mesures, au niveau de l'entreprise, pour satisfaire la récente priorité de la réduction du temps de travail.

7) Actions gouvernementales

Le gouvernement japonais s'est placé du côté des partisans de la réduction du temps de travail et, à travers différentes mesures volontaristes, se bat activement afin d'aboutir aux objectifs qu'il s'est fixés pour se mettre au niveau des autres pays développés. En lançant le mouvement de révision de la loi sur les standards de travail, comme à travers ses consignes administratives, le Ministère du travail a constitué un élément moteur de la transition en cours.

8) Remarques finales

L'étude conduit à une série de conclusions essentielles :

- (i) Le Japon a pris conscience du problème du trop grand nombre d'heures travaillées et a entrepris de relever le défi, tout comme la RFA l'avait fait dans les années '60.
- (ii) Un seuil d'irréversibilité a été franchi dans la transition vers une société moins centrée sur le travail et le mouvement à la baisse du nombre d'heures travaillées devrait encore se poursuivre jusqu'à atteindre le niveau moyen en Europe.
- (iii) Les obstacles structurels à la réduction du temps de travail ont été sous-estimés, aussi bien lors de la révision de la loi sur les standards du travail que lors de l'élaboration du plan économique quinquennal, en 1988. Ainsi, la temporalité de la transition, qui avait été projetée alors, doit être entièrement revue. Il est très clair que les objectifs des 1800 heures de travail par an et de la semaine de 40 heures, ne pourront être atteints avant la fin du siècle.

(iv) La politique gouvernementale volontariste est le moteur essentiel du mouvement de réduction du temps de travail. Il apparaît, à la vue de l'ampleur des obstacles rencontrés, que toute nouvelle avancée ne pourra s'opérer sans l'intervention publique.

(v) Les difficultés des PME à réduire le temps de travail, étant donné leur position dans la structure duale de l'économie japonaise, constituent le principal frein à la transition vers un nombre moins important d'heures travaillées. La clé du problème réside donc dans la modernisation et la rationalisation des petites et moyennes entreprises, qui nécessitent une action conjointe du gouvernement et des grandes entreprises donneuses d'ordre.

(vi) Le changement dans l'éthique du travail des employés japonais, qui se traduit par les nouvelles aspirations à travailler moins et à profiter plus de la vie, est problématique pour les entreprises. Le modèle "toyotiste", qui constitue une des clés du succès japonais, ne peut permettre une démotivation des travailleurs, étant donné les impératifs de la production "juste à temps" et du contrôle de qualité. Les grandes entreprises l'ont compris et ont répondu à ces attentes de la société.

Partie B

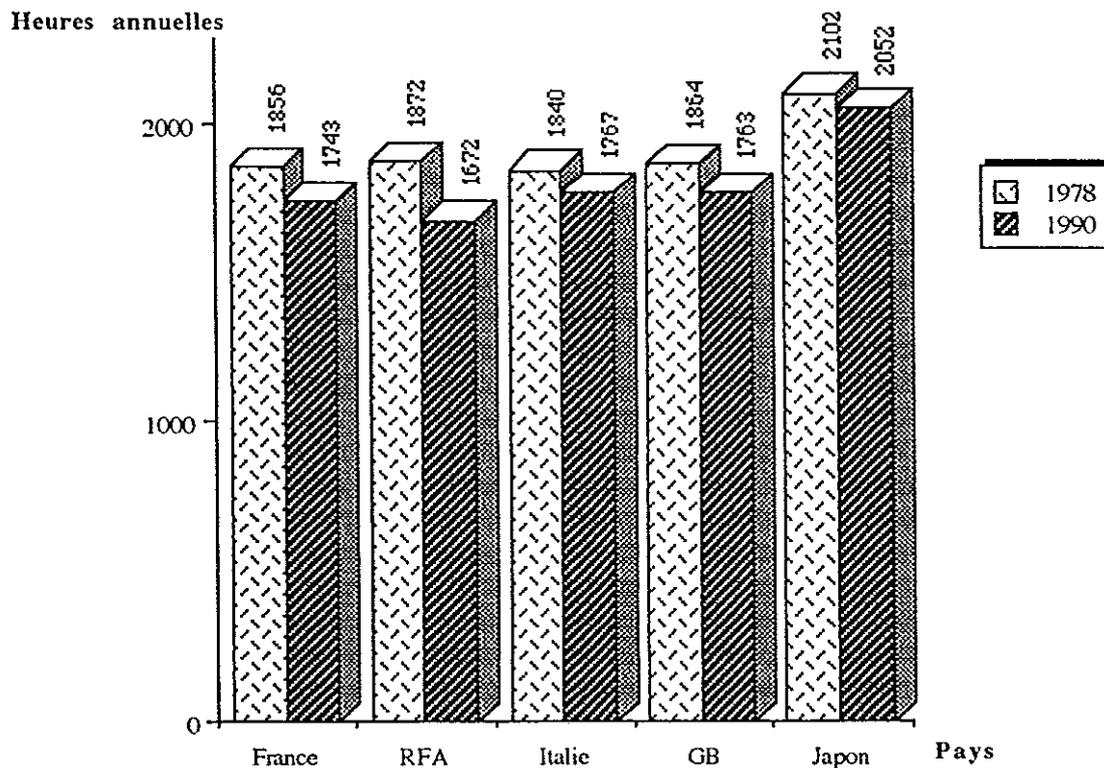
Réalité de la durée du temps de travail au Japon

B, 1) Analyse statistique des principaux indicateurs

La question de la durée du temps de travail au Japon est depuis quelques années l'objet de plus en plus d'attentions - cela aussi bien au niveau national qu'au niveau international. Les travailleurs japonais sont souvent présentés en occident comme des adeptes de la religion de travail (*workaholic*); or cette caractéristique est désignée par les partenaires commerciaux du Japon comme un facteur non loyal de compétitivité pour un pays capitaliste développé.

Si l'on compare le nombre d'heures annuelles travaillées dans les principaux pays de la Communauté Européenne avec la situation au Japon, on s'aperçoit en effet que ce dernier se démarque nettement des autres pays par un total beaucoup plus élevé (cf. fig.1).

Figure 1 : Comparaison du nombre d'heures travaillées, par an et par travailleur (1978 ; 1990)
France - RFA - Grande-Bretagne - Italie - Japon

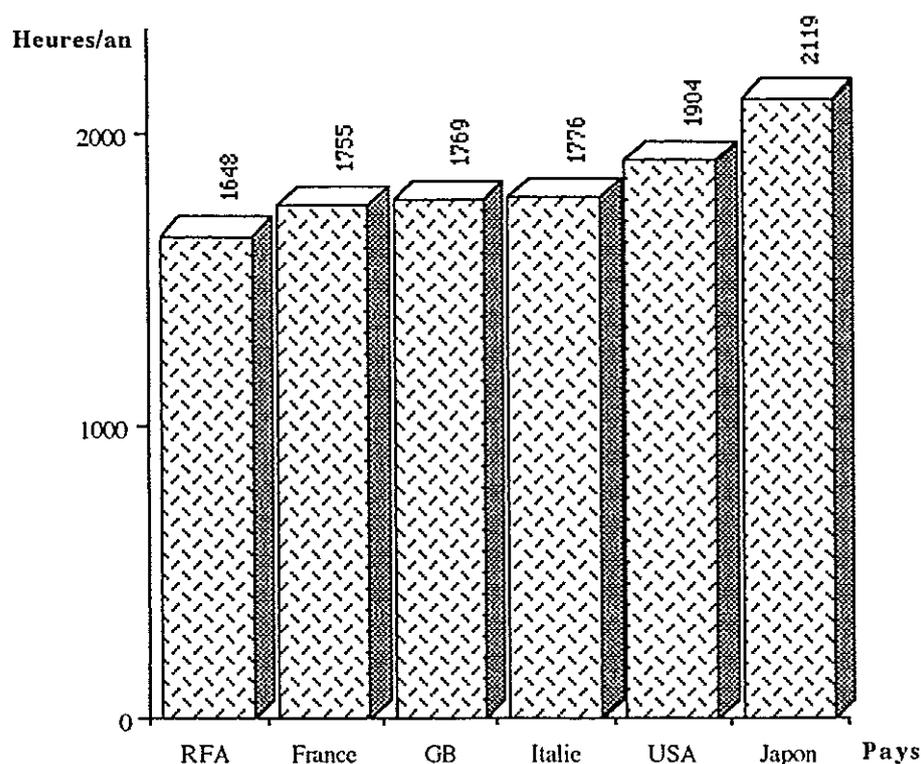


Sources : EIRR report N° 5, Working in Europe, april 1991 et Japanese Working Life Profile, 1991-1992.

Ainsi, avec 2052 heures travaillées par an en moyenne en 1990, l'employé japonais travaille, toujours en moyenne, 289 heures de plus qu'un employé anglais, 309 heures de plus qu'un employé français et 380 heures de plus qu'un employé allemand. D'autre part, si l'on calcule le pourcentage de baisse du total des heures travaillées par an dans les différents pays entre 1978 et 1990, on remarque que le Japon a connu le pourcentage le plus faible. Avec une baisse de 2,4%, le Japon se classe loin derrière la RFA avec -10,7%, la France avec -6% et la Grande Bretagne -5,4%.

Si maintenant nous nous intéressons au secteur manufacturier, nous retrouvons le même cas de figure, avec la spécificité du Japon en ce qui concerne le nombre plus important d'heures de travail effectuées par ses travailleurs (cf. fig.2).

Figure 2 : Heures de travail effectuées, par an et par travailleur, dans le secteur manufacturier de certains pays industrialisés (1990).

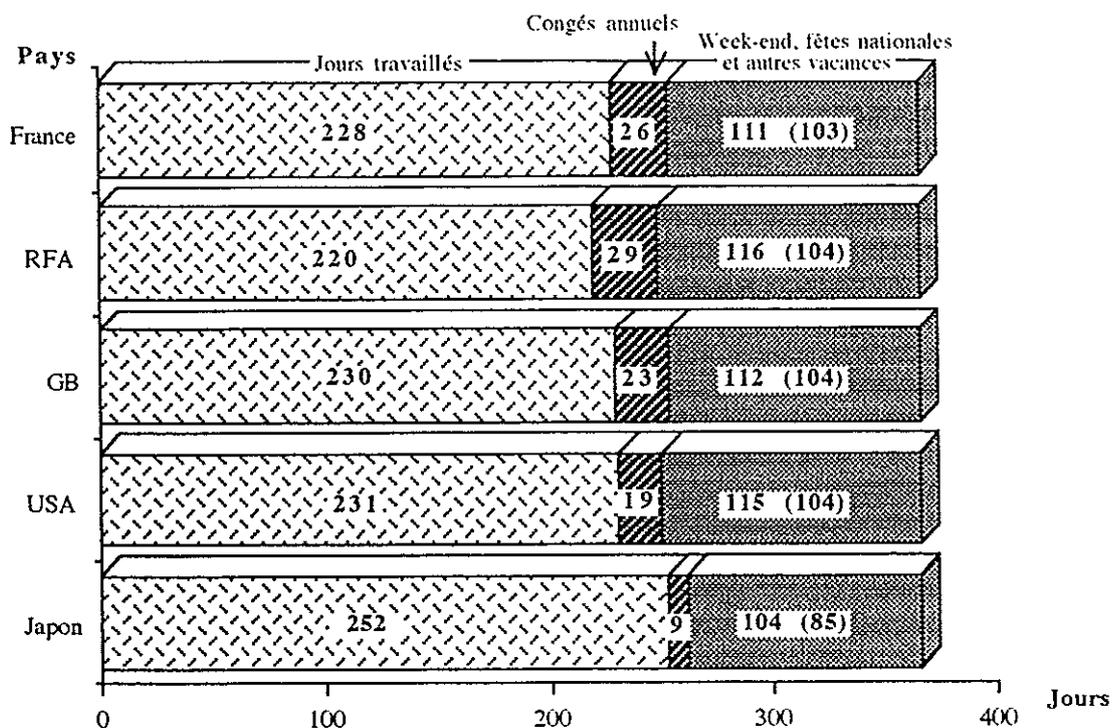


Source : *Le travail dans le monde, juin 1992 et Japan statistical Yearbook, 1991.*

L'employé japonais du secteur manufacturier, en ayant travaillé en moyenne 2119 heures en 1990, a travaillé 215 heures de plus qu'un travailleur américain, 364 heures de plus qu'un travailleur français et 471 heures de plus qu'un travailleur allemand.

Enfin pour finir cette comparaison internationale, il est nécessaire d'étudier les différences portant sur le nombre de jours de congé suivant les pays (cf. fig.3).

Figure 3 : Comparaison internationale du nombre de jours de congés (1990).



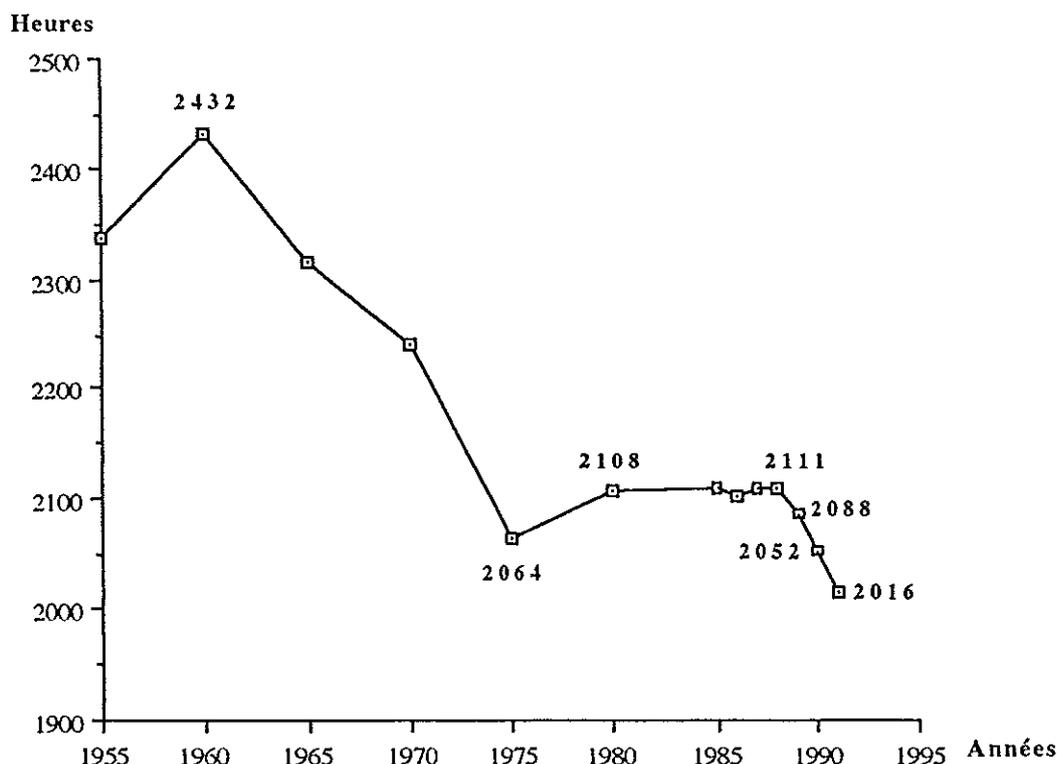
Source : Working Hours Division of the Labor Ministry.

Notes : les chiffres entre parenthèses reprennent le nombre de jours de congés hebdomadaires sur une période de un an.

On remarquera qu'encore une fois le Japon se singularise par un nombre de jours de travail par an de loin supérieur aux autres pays. En effet, l'employé japonais a travaillé, en 1990, 252 jours, soit 21 jours de plus que l'employé américain, 22 jours de plus que l'employé anglais, 24 jours de plus que l'employé français et 32 jours de plus que l'employé allemand. Comme nous le verrons par après, le premier facteur explicatif de cette situation est la non généralisation de la semaine de 5 jours de travail au Japon - d'où le nombre relativement peu important de jours de congé hebdomadaires (85 jours par an contre 104 ailleurs, excepté la France avec 103). Le deuxième facteur explicatif est le nombre très restreint de congés annuels pris au Japon, qui résulte d'un système peu favorable aux travailleurs et de la tendance des employés à ne pas prendre tous les jours auxquels ils ont droit.

Une fois constatée la particularité du Japon vis-à-vis des autres principaux pays industrialisés, il est nécessaire d'analyser l'évolution du total des heures travaillées au Japon sur une longue période afin d'appréhender les tendances qui apparaissent et tenter de les expliquer (cf. fig.4).

Figure 4 : Evolution du nombre moyen d'heures travaillées annuellement par travailleur au Japon (1955-1991).



Source : Ministère du travail, Monthly Labor Survey.

- Notes : (i) Le chiffre pour 1991 est une estimation du Ministère du travail;
(ii) Seules les entreprises de plus de 30 employés sont prises en compte dans les données;
(iii) L'industrie des services est exclue avant 1969.

Le vaste panorama des 36 dernières années que nous offre la figure 4, nous permet de distinguer quatre périodes dans l'évolution des heures de travail au Japon. Premièrement, de 1945 à 1960, une phase de reconstruction et de modernisation nationale qui fait suite à la défaite de 1945 et qui va nécessiter une mobilisation des travailleurs. Deuxièmement, de 1960 à 1975, une phase de croissance économique rapide qui va aller de pair avec une réduction très significative des heures de travail. Alors que l'employé japonais effectuait 2432 heures de travail par an en 1960, il n'en effectuait plus que 2064 en 1975 - minimum historique atteint, il est vrai, lors du ralentissement économique qui avait suivi le premier choc pétrolier. Troisièmement, de 1976 à 1988, une phase

durant laquelle le nombre d'heures de travail annuel ne va quasiment pas changer une fois le choc dépressif absorbé. Les deux raisons principales à l'arrêt du trend à la baisse du total des heures travaillées sont, d'une part, la politique des firmes qui contraintes par le système de l'emploi à vie, jouent sur les heures supplémentaires pour ajuster le volume de l'emploi et minimiser ainsi les coûts du facteur travail en période d'incertitude; et, d'autre part, l'absence de pression intérieure, les travailleurs étant avant tout préoccupé par l'amélioration de leur pouvoir d'achat. Enfin, quatrièmement, de 1989 à maintenant, nous constatons une reprise très marquée de la tendance à la baisse, qui met en lumière la politique volontariste adoptée depuis la révision de la loi du travail en 1987 afin de réduire le nombre d'heures travaillées par an.

C'est à la suite des recommandations, quant à la réduction du temps de travail à 1800 heures annuelles, du rapport final du *Labor Standards Council* (organisme tripartite officiel établi par la loi sur les standards du travail) de décembre 1986 et du rapport compilé par Haruo Maekawa (ancien gouverneur de la Banque du Japon) de 1987, que le gouvernement va présenter à la Diète une révision de la loi du travail. Celle-ci sera approuvée le 18 décembre 1987 et mise en application le premier avril 1988. Le fait de réviser, pour la première fois depuis 40 ans, la loi sur le travail en ce qui concerne la durée du travail, va alors marquer "l'an 1 de l'ère de la réduction du temps de travail" pour reprendre le slogan, qui avait été lancé lors de la parution du livre blanc sur le travail de 1989. Ainsi, le programme que le Ministère du travail avait fait voter, posait le principe de la semaine de 40 heures à travers une application générale de la semaine de 5 jours de travail. Néanmoins, un délai d'adaptation était prévu afin de permettre aux entreprises de s'organiser en douceur; ainsi, outre les diverses exemptions suivant la taille de l'entreprise ou le secteur d'activité, il était prévu pour des raisons de flexibilité un passage tout d'abord à 46 heures de travail par semaine pour 1988, puis de ramener ce nombre à 44 en avril 1991 - l'objectif de 40 heures devant être atteint au milieu des années 90.

Dorénavant, la réduction du temps de travail fait partie des objectifs prioritaires du gouvernement et c'est pourquoi une place significative lui était accordée dans le plan économique du gouvernement pour les cinq ans à venir (1988-1992). Dans ce plan, il était spécifié la volonté du gouvernement de réduire le nombre d'heures de travail afin de passer des 2100 heures, en 1987, à 1800 heures le plus tôt possible durant la période du plan qui s'intitulait "vers la réalisation d'une société active, agréable et créative". Dans ce cadre, celui-ci pour la première fois émettait l'idée que les améliorations de la productivité du travail devraient être positivement corrélées aussi bien avec les hausses de salaires qu'avec la diminution du temps de travail. En effet, jusqu'alors il avait existé un consensus tacite selon lequel le partage des gains de productivité devait bénéficier aux salaires plutôt qu'à la diminution des heures de travail. Ainsi, depuis 1965, le fruit de la croissance de la productivité du travail a été distribué par rapport à un ratio d'environ 9 à 1 entre hausse des salaires et baisse du temps de travail, alors qu'en RFA ce ratio était de 8 à 2 et en France de 7 à 3.

Si comme nous venons de le voir, les efforts du gouvernement sont réels depuis 1987 afin de réduire la durée du travail, il n'en demeure pas moins que l'on est loin encore en 1992 de l'objectif de 1800 heures, visé initialement pour 1992-1993. En considérant l'estimation fournie par l'enquête mensuelle du Ministère du travail de 2016 heures de travail en moyenne par employé en 1991, on ne peut que constater le chemin qui reste à faire pour arriver à 1800 heures. Ce total des heures travaillées en moyenne n'ayant baissé que de 36 heures entre 1989 et 1990, ainsi qu'entre 1990 et 1991, il apparaît que, malgré les énormes pressions intérieures et extérieures, bien des entreprises japonaises ne pourront atteindre le niveau de 1800 heures avant la fin du siècle et cela quelle que soit leur volonté. Dès lors, plus personne ne pense que cet objectif puisse être atteint durant l'année fiscale 1992, comme le plan l'avait projeté, et les prévisions penchent plutôt vers un total supérieur à 1900 heures, malgré le ralentissement économique qui devrait réduire les heures supplémentaires.

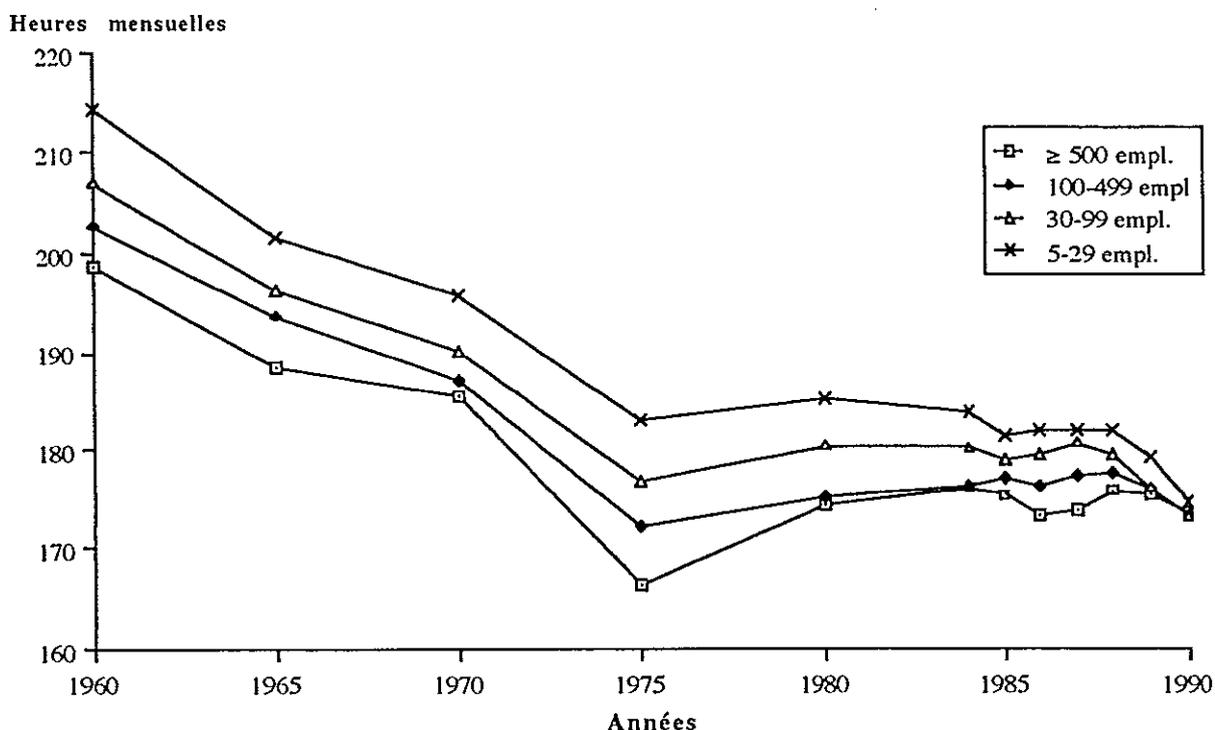
Les raisons des difficultés à diminuer la durée du temps de travail sont les mêmes que celles qui avaient été mises en lumière lors de la parution, en juin 1990, des conclusions du Forum sur la gestion de la réduction des heures de travail. Cette organisation consultative, émanant de la direction générale du bureau de la politique industrielle du MITI, avait en effet mis en lumière différents facteurs explicatifs structurels afin de comprendre le fait qu'au niveau des heures de travail, on n'avait pas assisté à des changements révolutionnaires en 1988 et en 1989. Tout d'abord, les entreprises japonaises qui sont immergées dans un marché domestique très concurrentiel ne veulent pas voir leur part de marché baisser au profit de leurs concurrents lorsqu'elles augmentent le nombre de jours de congé. D'autre part, les PME ne peuvent se permettre d'introduire des systèmes de congés plus généreux envers leurs employés, étant donné les contrats de livraison très stricts qui les lient à l'entreprise "Mère". Enfin, il apparaît que la fidélité de l'employé à l'entreprise, tout comme la préférence de beaucoup des travailleurs à gagner plus plutôt qu'à travailler moins, soient d'importants obstacles à une réduction rapide du temps de travail.

Toutefois, la baisse progressive du nombre d'heures travaillées - notamment dans les grandes entreprises - et son corollaire, c'est-à-dire le développement de la société de loisirs, agissent profondément dans le sens d'un changement de style de vie. On peut ainsi observer que les salariés des grandes entreprises qui bénéficient de revenus élevés, d'un système de congés plus généreux et de la semaine de cinq jours de travail dans la grande majorité, sont désormais très sensibles à la question de réduction de la durée du temps de travail et poussent les syndicats dans ce sens.

Maintenant que l'on a analysé l'évolution générale du nombre d'heures travaillées au Japon, il est nécessaire de désagréger les données pour faire apparaître la non homogénéité des situations suivant la taille de l'entreprise et les secteurs de l'économie. Ainsi, il est important de noter comment la structure duale de l'économie japonaise - marquée par une "aristocratie ouvrière" située dans les grandes entreprises - se traduit au niveau de la durée du temps de travail. On constate en

effet une évolution à deux vitesses avec, d'un coté, les grandes entreprises qui ont appliqué très largement le système de la semaine de cinq jours de travail et, d'un autre coté, les PME qui sont à la traîne et ont énormément de mal à réduire le temps de travail. Or, au Japon, près de la moitié des travailleurs sont employés dans des entreprises de moins de 100 travailleurs sur lesquels reposent une part importante de la flexibilité du système industriel et pour lesquelles la traduction dans les faits des nouvelles directives semblent beaucoup plus problématique. Néanmoins, comme le montre la figure 5, on n'observe pas de différences suivant la taille de l'entreprise aussi marquées que celles auxquelles on aurait pu s'attendre.

Figure 5 : Evolution du nombre d'heures travaillées par mois, selon la taille de l'entreprise (1960-1990).



Source : Ministère du Travail, Monthly Labor Survey.

Note : Etude effectuée à partir des employés de toutes les industries à l'exception de celle des services, pour toutes les années sauf 1960 et 1965.

Ceci s'explique par le fait que, si les PME travaillent plus d'heures régulières, les grandes entreprises ont plus recours aux heures supplémentaires - la différence entre les heures supplémentaires suivant la taille de l'entreprise étant assez grande pour limiter significativement la différence entre les heures de travail régulier.

Ainsi, comme le montre les données du *Monthly Labor Survey* de 1984, si les heures totales travaillées par employé sont alors d'environ 2100 heures, et cela quelque soit la taille de l'entreprise, on est en fait en face de deux réalités différentes que l'on peut distinguer à travers le tableau suivant:

Tableau 1 : Décomposition du total des heures travaillées, suivant la taille de l'entreprise.

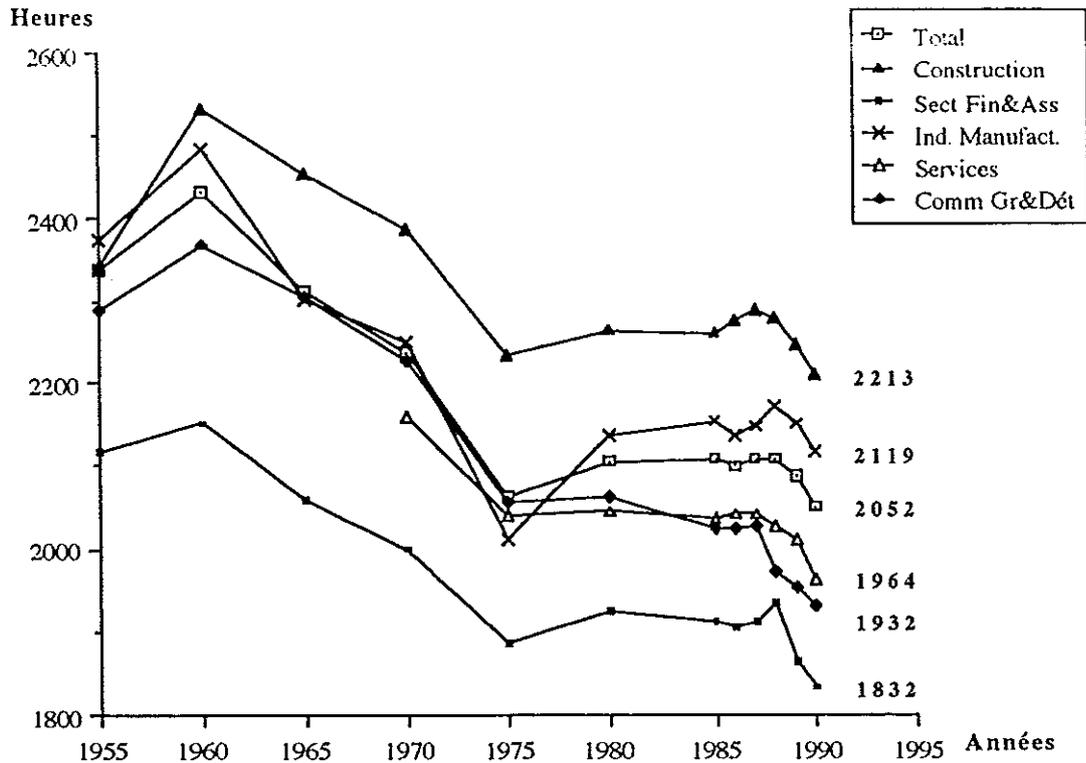
	heures totales travaillées	heures régulières de travail	heures supplémentaires
entreprises de plus de 1000 employés	2113	1890	223
entreprises de 100 - 999 employés	2101	1933	169
entreprises de 30 - 99 employés	2136	1986	144

Source : Ministère du travail, Monthly Labor Survey, 1984.

Enfin, il faut tout de même préciser que la révision de la loi du travail a permis à près de 5 millions de travailleurs des petites entreprises du commerce, du spectacle et de l'hygiène publique de passer à une semaine de 48 heures de travail avec un jour de congé hebdomadaire et 8 heures de travail par jour contre 9 auparavant.

Nous finirons ce chapitre en montrant les très fortes disparités au niveau de la durée du temps de travail entre les diverses activités économiques - même si elles suivent toutes une évolution semblable à la baisse particulièrement marquée depuis 1990. Si l'on considère le nombre total moyen d'heures travaillées au Japon, qui est de 2052 heures en 1990, on peut observer à partir de la figure 6 que certains secteurs connaissent un total d'heures travaillées nettement supérieur; les secteurs de la construction et des transports d'abord, avec plus de 2200 heures et le secteur manufacturier ensuite, avec 2119 heures.

Figure 6 : Evolution du nombre d'heures travaillées dans différentes industries (1955-1990).

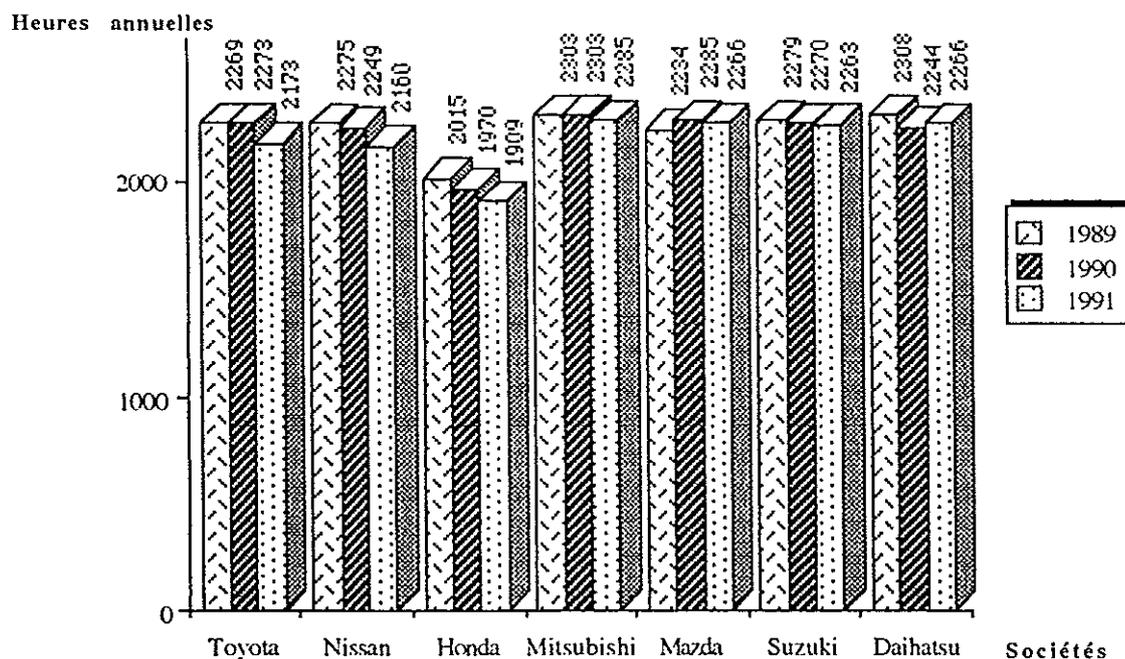


Source : Policy Planning and Research Department, Ministère du travail, 1991.

Le fait que le nombre d'heures de travail soit encore aussi élevé dans certains secteurs s'explique lorsque l'on sait que, lors de l'élaboration de la révision de la loi du travail, il avait été recommandé, pour des raisons de flexibilité, un statut particulier pour le secteur de la construction et des transports.

En ce qui concerne le secteur manufacturier, si l'on prend en compte l'industrie automobile qui joue un rôle modèle lors des offensives syndicales de printemps, on constate que le nombre d'heures de travail y est encore très élevé et a peu évolué - exception faite de Honda qui est un précurseur de la réduction du temps de travail dans cette industrie (cf. fig.7). Honda a été en effet la première firme automobile à ramener la durée annuelle de travail à près de 1900 heures, c'est-à-dire une durée environ équivalente à celle effectué par les travailleurs de l'usine anglaise de Honda.

Figure 7 : Evolution récente des heures annuelles travaillées chez les principaux constructeurs automobiles (1989-1991).



Source : the Nikkei Weekly, 18 avril 1992.

Le Ministère du travail, qui tient à réduire le temps de travail afin d'atteindre 1800 heures en 1995, s'attaquera d'abord avec l'aide du MITI à l'industrie automobile, où les heures annuelles de travail étaient en moyenne de 2237 heures; pour cela une prochaine législation est attendue. D'autre part, le président de la confédération des syndicats de travailleurs de l'industrie automobile, Mr Teruhito Tokumoto, a récemment déclaré que: "Companies consented to shorten annual working hours to 1900 in 1993 and possibly to 1800 in 1995".

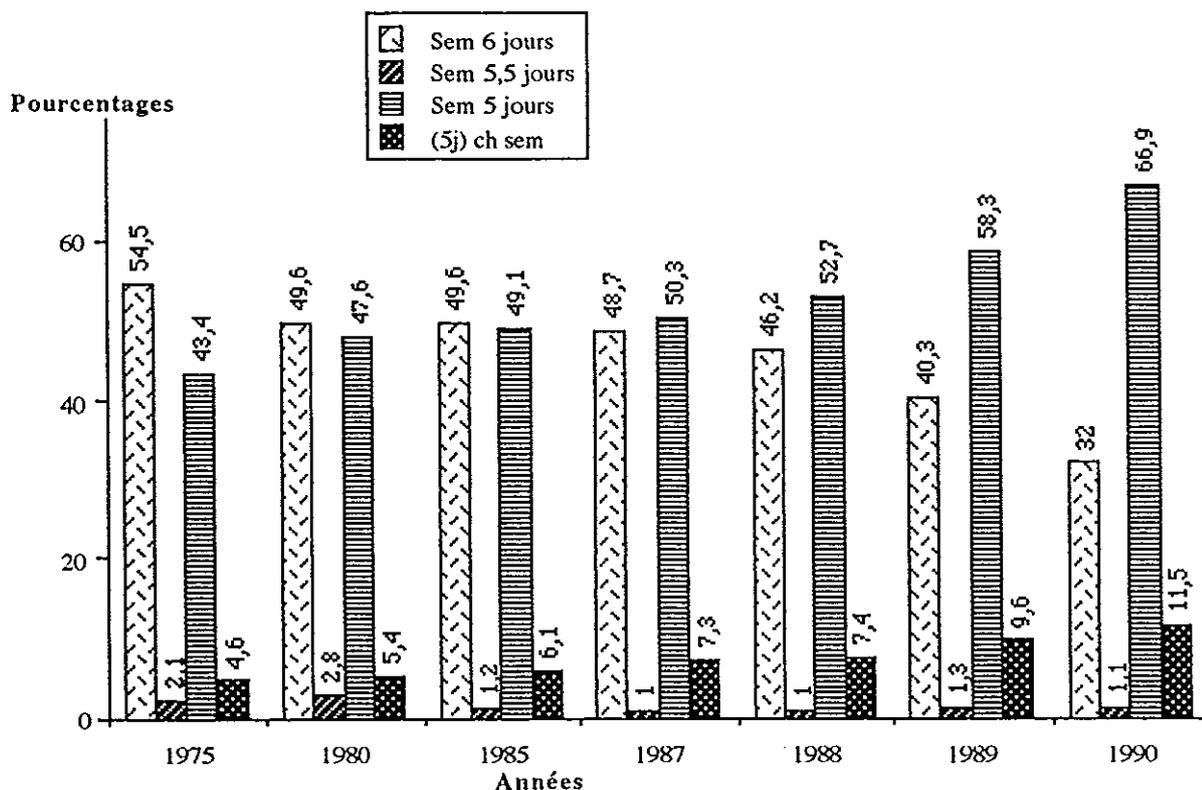
B, 2) Déterminants de la durée annuelle moyenne de travail au Japon et revue des obstacles structurels

Notre objectif sera ici d'examiner comment se traduit au Japon la durée du temps de travail, largement supérieure à celles des autres pays de l'OCDE, en ce qui concerne l'aménagement du temps de travail. On déterminera, dans ce cadre, trois manifestations majeures du plus grand nombre d'heures travaillées par les employés japonais: une semaine de travail plus longue, des heures supplémentaires importantes et peu de jours de congé payés effectivement pris par les travailleurs. Ces caractéristiques du système japonais, qui sont solidement ancrées dans les habitudes, laisseront à penser qu'il faudra une action en profondeur et de longue durée afin d'y remédier.

B, 2, 1) Durée de la semaine de travail

Tout d'abord, nous analyserons comment a évolué le système des jours de congé hebdomadaires depuis 1975, en faisant apparaître une généralisation rapide du système de la semaine de cinq jours de travail depuis 1988 (cf graph 8).

Figure 8 : Evolution du pourcentage de firmes ayant adopté le système de la semaine de travail de cinq jours.
(1975-1990)



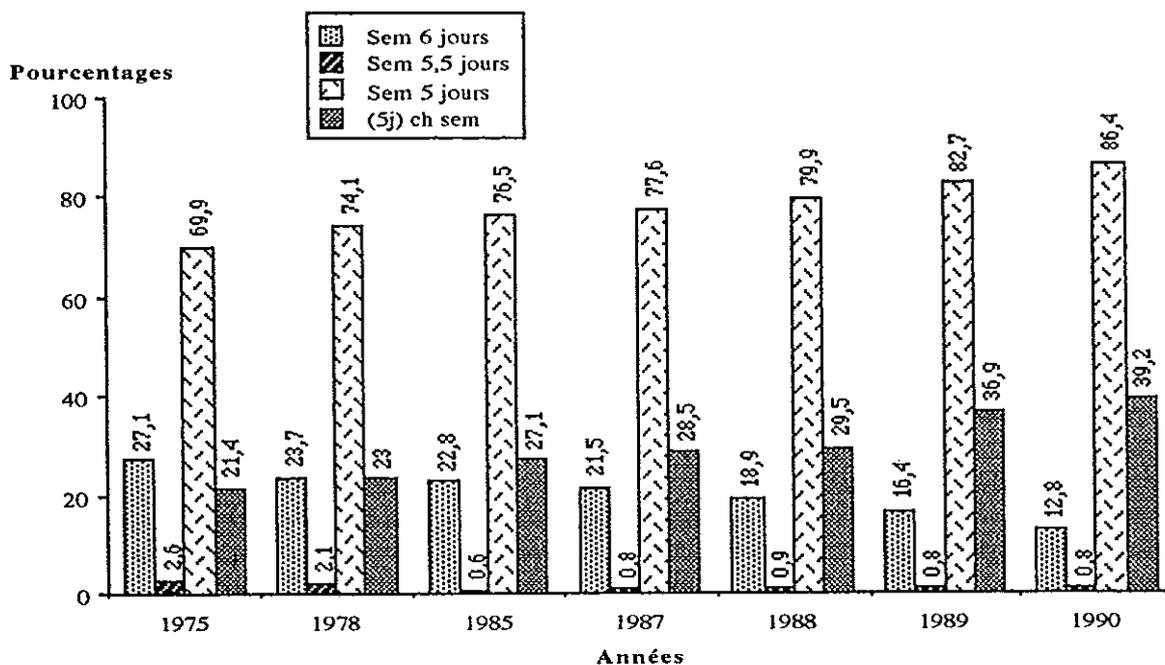
Sources : Japan Statistical Yearbook, 1991 et Japanese Working Life Profile, 1991-1992.

C'est lors de l'ère Meiji (années 1870), qu'a été introduit au Japon un nouveau système de congés hebdomadaire. Ce système qui donnait le samedi après-midi et le dimanche comme congés, ne fut adopté que par les bureaux gouvernementaux, les écoles et les grandes entreprises. Et c'est seulement depuis la seconde moitié des années 40, que les travailleurs peuvent prendre au moins un jour de congé payé par semaine; auparavant, ils avaient droit à deux jours non payés par mois. On peut rappeler ici que la semaine de cinq jours de travail date des années 30 pour la France et les USA, et des années 50-60 pour la majorité des autres pays capitalistes développés.

Comme nous pouvons l'observer sur la figure 8, si entre 1980 et 1987 le pourcentage des firmes ayant adopté ce système de cinq jours de travail hebdomadaire, n'a augmenté que de 5,7%, par contre après le révision de la loi du travail ce pourcentage a augmenté de 33% entre 1987 et 1990. Dès lors, en 1990, on constate que 66,9% des firmes ont mis en place ce système, alors qu'en 1980 elles étaient moins de 50%.

Par ailleurs, si l'on regarde le pourcentage de travailleurs couverts par le système de la semaine de cinq jours de travail, il apparaît logiquement en augmentation sensible depuis 1987. Si, entre 1980 et 1987 il n'a cru que de 4,7%, il a par contre connu une hausse de 11,3% entre 1987 et 1990, pour atteindre en 1990, 86,4% des travailleurs (cf. fig.9).

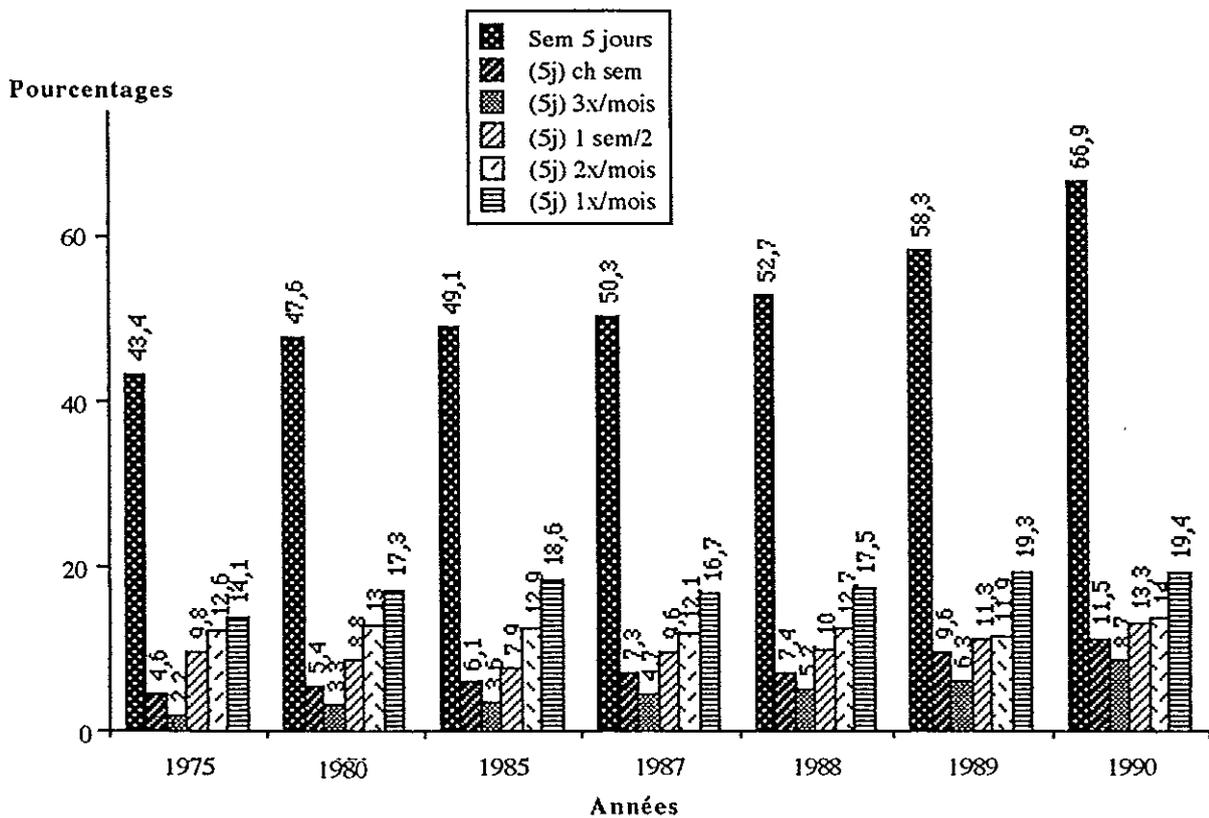
Figure 9 : Evolution du pourcentage de travailleurs couverts par le système de la semaine de travail de cinq jours (1975-1990).



Sources : Japan Statistical Yearbook, 1991 et Japanese Working Life Profile, 1991-1992.

Toutefois, nous devons relativiser le phénomène massif de transition des entreprises au système de la durée hebdomadaire de travail de cinq jours car, si en 1990 66,9% de celles-ci avaient adopté formellement ce système, en réalité les deux jours de congé hebdomadaire par semaine n'étaient appliqués que par 11,5% des entreprises. En effet, il faut souligner que le générique "semaine de cinq jours de travail" couvre tout un ensemble d'aménagements de la semaine de travail allant de cinq jours stricts de travail toutes les semaines à une fois par mois, en passant par cinq jours de travail une semaine sur deux. La figure 10 met en évidence le processus très progressif de passage au système complet, les entreprises qui s'engagent sur cette voie adoptant d'abord un système médian de deux jours de congé hebdomadaire une fois par mois ou deux fois par mois, pour ensuite peu à peu se diriger vers les cinq jours de travail toutes les semaines.

Figure 10 : Evolution décomposée du pourcentage de firmes ayant adopté les différentes variantes de la semaine de cinq jours de travail.

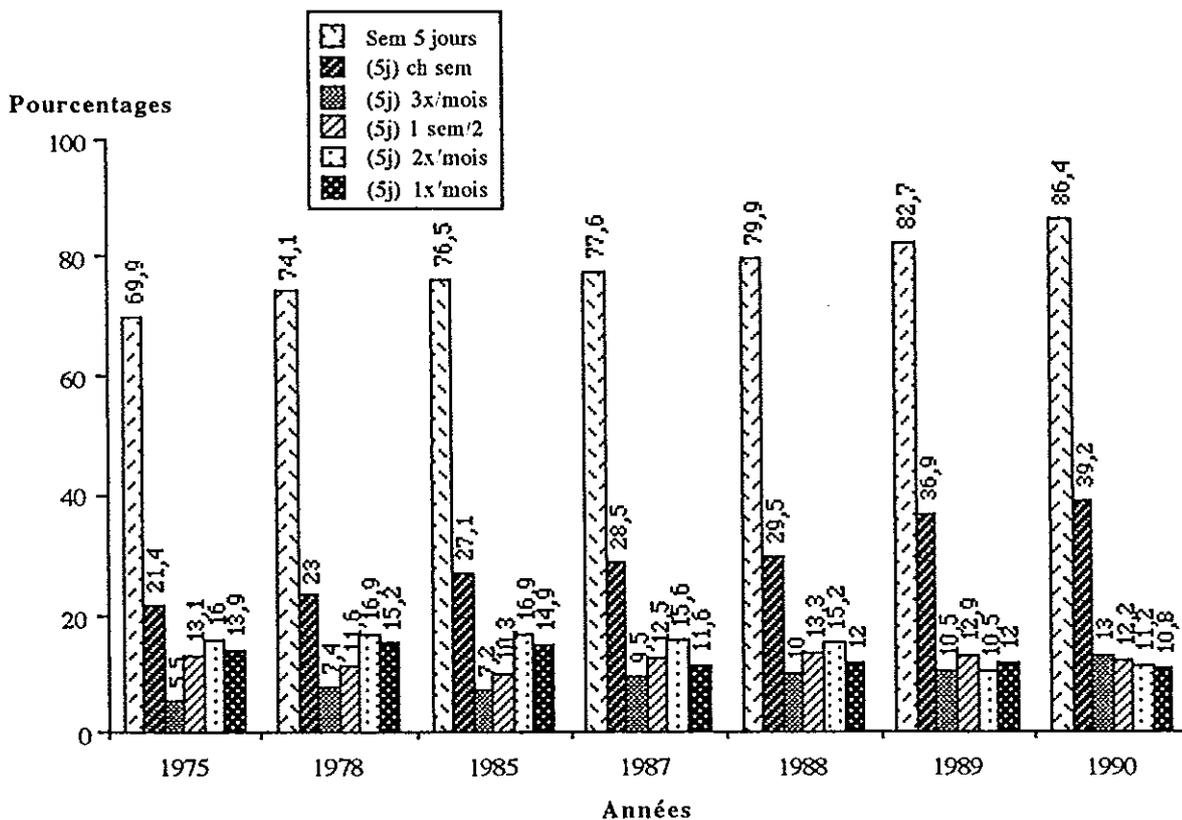


Sources : Japan Statistical Yearbook, 1991 et Japanese Working Life Profile, 1991-1992.

Ainsi, l'augmentation des entreprises offrant à leurs employés le système de la semaine de travail de cinq jours se répartit entre les différentes formes d'allocation de deux jours de congé hebdomadaire, que cela soit toutes les semaines (11,5% en 1990), trois fois par mois (8,7% en 1990), une semaine sur deux (13,3% en 1990), deux fois par mois (14% en 1990) ou bien encore une fois par mois (19,4% en 1990).

Au niveau du pourcentage des travailleurs couverts par le système complet de la semaine de travail de cinq jours, on doit là encore préciser qu'il est effectivement de 39,2% et que les 86,4% donnés précédemment couvraient les employés soumis aux différents systèmes partiels mis en oeuvre par les entreprises (cf.fig.11).

Figure 11 : Evolution décomposée du pourcentage des travailleurs couverts par les différentes variantes du système de la semaine de cinq jours de travail (1975-1990).



Sources : Japan Statistical Yearbook, 1991 et Japanese Working Life Profile, 1991-1992.

Nous constatons ici que l'augmentation des travailleurs bénéficiant de la semaine de cinq jours de travail se fait principalement par la croissance des travailleurs bénéficiant de deux jours de congé toutes les semaines (39,2% en 1990 contre 28,5% en 1987) ou bien trois fois par mois (13% en 1990 contre 9,5% en 1987).

La révision de la loi du travail en 1987, en posant l'objectif de la semaine de 40 heures et les huit heures de travail par jour (Article 32, paragraphe 1 et 2), prévoyait que la semaine de cinq jours de travail serait de manière générale appliquée par les entreprises dans la première partie des années 90. Le tableau 2, nous montre, quant à lui, que le pourcentage des employés travaillant 48 heures ou plus a décliné de manière significative et cela principalement sous l'effet de l'augmentation de la part des employés travaillant 40 heures et moins.

Tableau 2 : Evolution de la part des employés (en pourcentages), suivant le nombre d'heures travaillées (1975-1989).

	groupe d'heures				
	<40	40	[40:01 - 42:00]	[42:01 - 47:59]	≥48
1975	28,1	13,6	18,1	23,4	16,9
1980	32,0	13,3	15,9	22,2	16,7
1985	32,3	15,7	14,9	21,0	16,2
1987	33,3	15,3	14,1	22,0	15,3
1989	37,7	16,4	13,4	21,6	11,0

Source : *General Survey on Wages and Working Hours Systems, Ministère du travail.*

Si le trend à la hausse du nombre d'employés travaillant 40 heures et moins est très marqué, il est tout de fois nécessaire ici de montrer le chemin qu'il reste à faire au Japon pour arriver au niveau des principaux pays d'Europe de l'Ouest (excepté la Grande-Bretagne qui se démarque de ses partenaires de la Communauté).

Tableau 3 : Comparaison internationale de la part des employés travaillant 40 heures et moins (en pourcentages).

	groupe d'heures	
	<40	40 heures
Japon	37,7	16,4
Europe 12	48,3	30,4
Europe 10	53,4	25,8
RFA	63,1	26,8
France	72,7	11,7
Grande-Bretagne	35,8	12,8

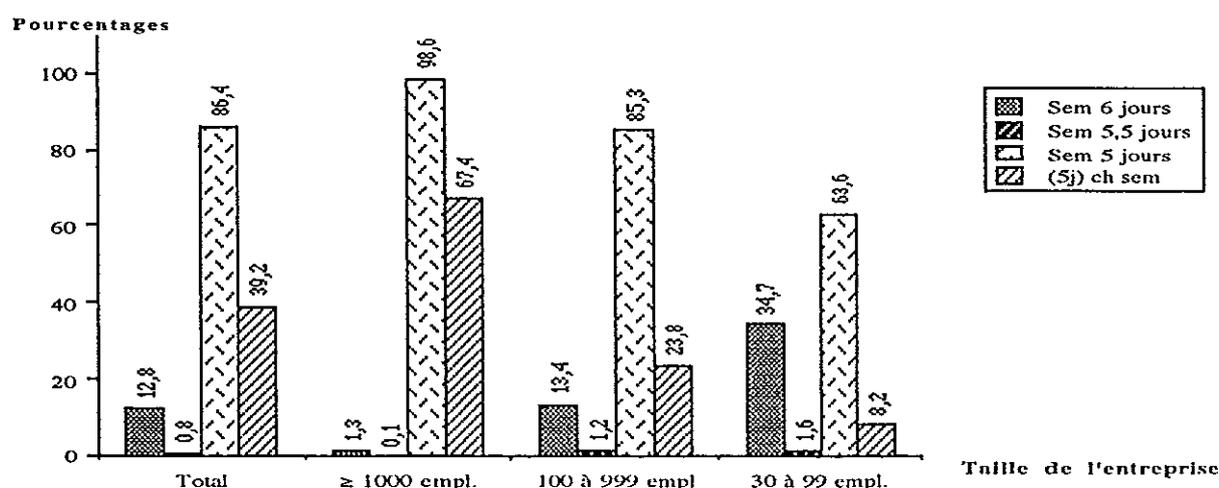
Source : *Eurostat 3 C, 1992: Enquête sur les forces de travail, Résultats 1990, et Japan Statistical Yearbook 1991.*

Note : Les chiffres pour le Japon sont de 1989.

Pourtant, il ressort des données précédentes que si le trend vers la baisse des heures de travail hebdomadaire et la généralisation des deux jours de congé hebdomadaire est évident, les objectifs visés dans le plan économique du gouvernement (1988-1992) sont toujours hors d'atteinte. L'existence de toute une panoplie de mesures dérogatoires, prévues lors de la révision, semble être un frein majeur à toute évolution importante de la durée du temps de travail. Les 46 heures légales de travail, fixées en 1988, comme par la suite le passage en avril 1991 à 44 heures légales ne touchent que les entreprises de plus de 101 ou 301 employés selon les secteurs; les autres bénéficiant d'aménagements particuliers. L'article 1 comporte en effet les clauses 1 à 4 qui précisent que les établissements et les bureaux qui jugeraient trop difficile de réduire la semaine de travail de 2 heures immédiatement, sont autorisés à reculer l'échéance de l'application de la semaine de 46 heures et à appliquer celle de 48 heures jusqu'au 31 mars 1991. De plus, l'article 25-2 du paragraphe 1 de l'ordonnance du Ministère fait une autre exception, en permettant à certaines petites entreprises d'appliquer la semaine de 48 heures même après le 31 mars 1991. D'autre part, les entreprises de moins de 4 employés sont autorisées à adopter une journée de travail de 9 heures et 54 heures de travail par semaine jusqu'au 31 mars 1991 (article 3 du *Supplementary Provision of Ministry Ordinance*).

Il existe donc bien des écarts très importants dans l'application du système de la semaine de travail de cinq jours selon la taille de l'entreprise (cf. fig. 12). Si l'on considère l'année 1990, on s'aperçoit que dans les entreprises de plus de 1000 employés, la semaine de cinq jours de travail est une réalité pour 98,6% des employés alors que pour les entreprises de 30 à 99 employés ce régime ne touche que 63,6% des travailleurs.

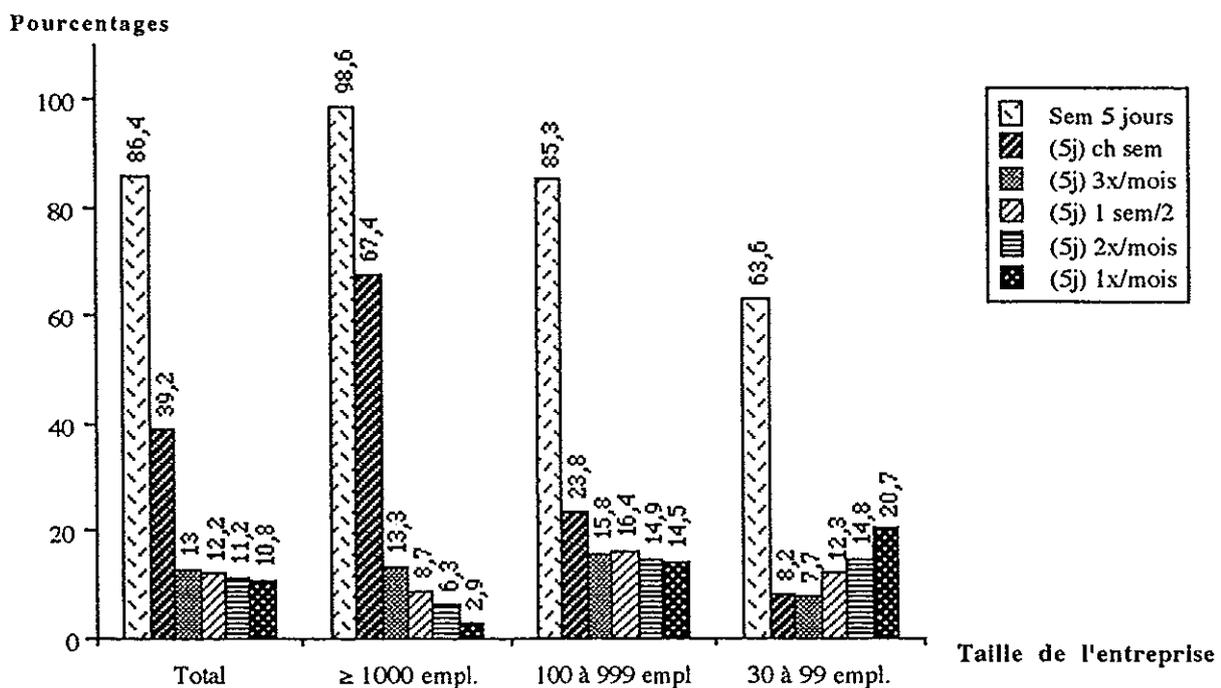
Figure 12 : Pourcentage des employés couverts par le système de la semaine de cinq jours, selon la taille de l'entreprise (1990).



Source : General Survey on Wages and Working Hours Systems, 1990, Ministère du travail

Maintenant, en décomposant ce système suivant les différentes variantes mises en oeuvre (cf. fig.13), il apparaît que la situation est encore plus hétérogène, puisque dans les entreprises de plus de 1000 travailleurs, les deux jours de congé toutes les semaines sont effectifs pour 67,4% des employés, alors que seulement 8,2% des travailleurs des entreprises de 30 à 99 employés peuvent en bénéficier. Là encore, les difficultés auxquelles sont confrontées les PME - en étant coincées entre la nécessité de compétitivité et les exigences de réduction des heures de travail - sont mises à jour.

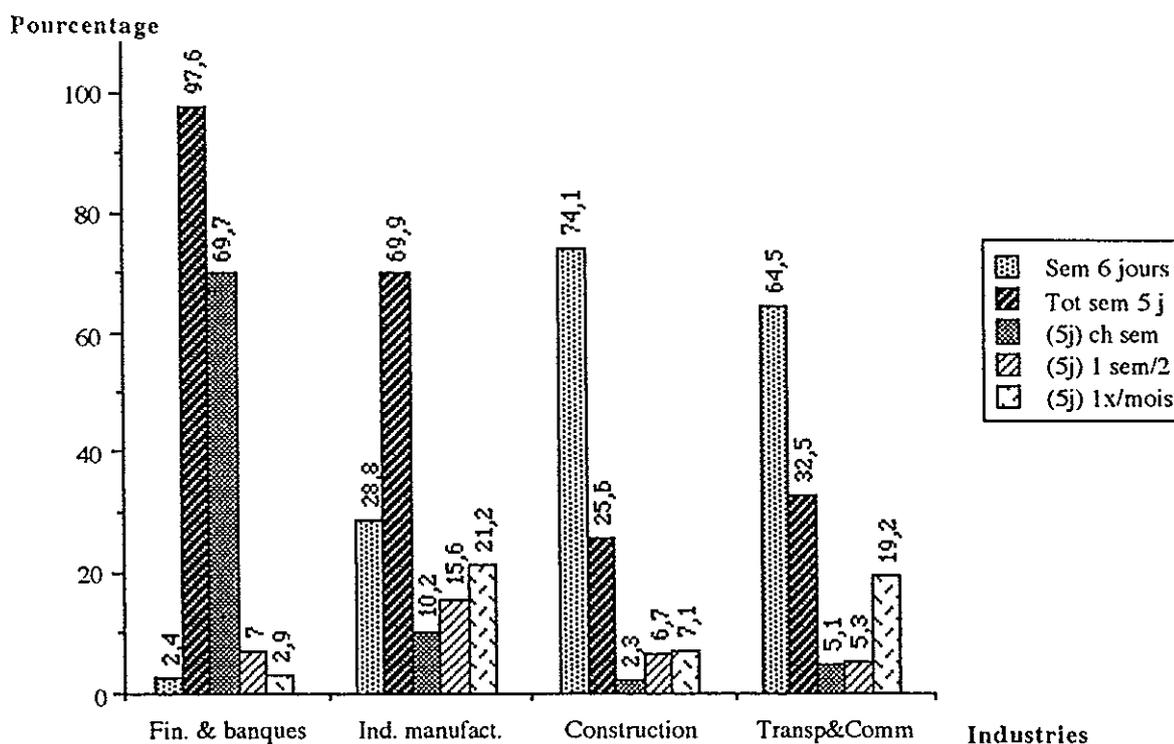
Figure 13 : Pourcentage des employés couverts selon les différents modes d'application de la semaine de cinq jours de travail (1990).



Source : General Survey on Wages and Working Hours Systems, 1990, Ministère du travail

Pour finir ce tour d'horizon des disparités dans l'application de la semaine de travail de cinq jours, il faut exposer quelles sont les industries qui ont le plus de mal à mettre en place ce système. Comme nous le montre la figure 14, si les deux jours de congé hebdomadaires, suivant les différentes modalités pratiquées, sont une pratique majoritaire dans l'industrie manufacturière ou dans les banques et la finance, ils ne constituent qu'une rare exception dans la construction et les transports. Nous verrons plus loin que cette situation n'est pas étrangère aux difficultés de ces dernières industries à embaucher de nouveaux travailleurs.

Figure 14 : Pourcentage des entreprises ayant adopté le système de la semaine de travail de cinq jours suivant le type d'industrie (1989).



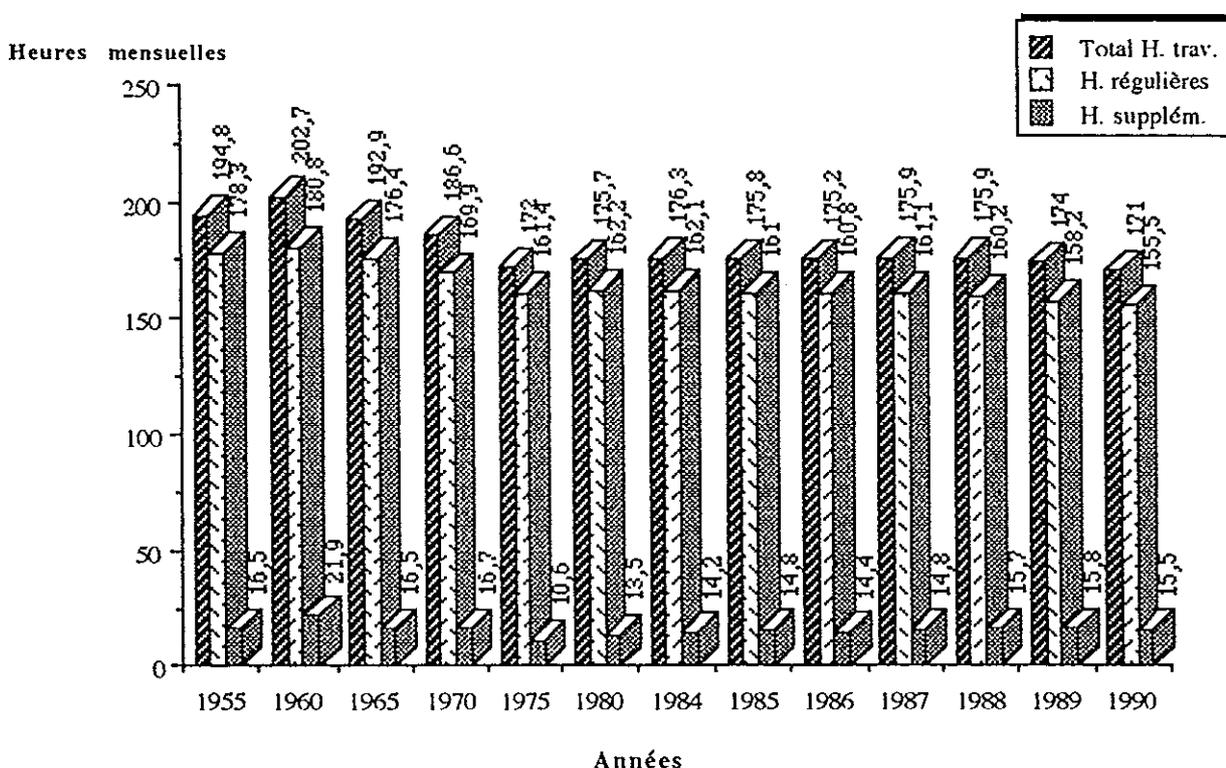
Source: Japan Statistical Yearbook, 1991.

De manière générale, il semble que seule une action gouvernementale d'envergure pourrait lancer de façon déterminante la dynamique de l'adoption de la semaine de cinq jours de travail. Le gouvernement a d'ailleurs montré l'exemple en décidant, en février 1989, de fermer ses bureaux deux samedis par mois au lieu d'un - décision suivie par la suite par les banques. Auparavant, le Ministère des postes et des télécommunications et la Fédération des associations bancaires avaient, en août 1988, annoncé qu'ils allaient adopter le système complet de la semaine de cinq jours de travail, selon lequel les guichets des postes et des banques resteraient fermés tous les samedis à partir de février 1989. Les partisans de la réduction du temps de travail font par ailleurs savoir qu'un pas décisif serait franchi par le gouvernement, s'il décidait de ramener la semaine de travail dans la sphère de l'éducation à cinq jours. Le système actuel, hérité de l'ère Meiji, prévoit un jour et demi de congé par semaine, le samedi après-midi et le dimanche. Les parents seraient alors plus enclin à prendre le samedi, si les enfants quittaient l'école et rentraient à la maison.

B, 2, 2) Rôle de heures supplémentaires

Une deuxième cause du nombre relativement important d'heures travaillées au Japon apparaît être les heures supplémentaires. Le Japon se distingue des autres pays de l'OCDE, avec des employés qui ont effectués en moyenne 15,5 heures supplémentaires par mois en 1990 (cf. fig. 15).

Figure 15 : Décomposition du total des heures travaillées entre heures régulières et heures supplémentaires (1955-1990)



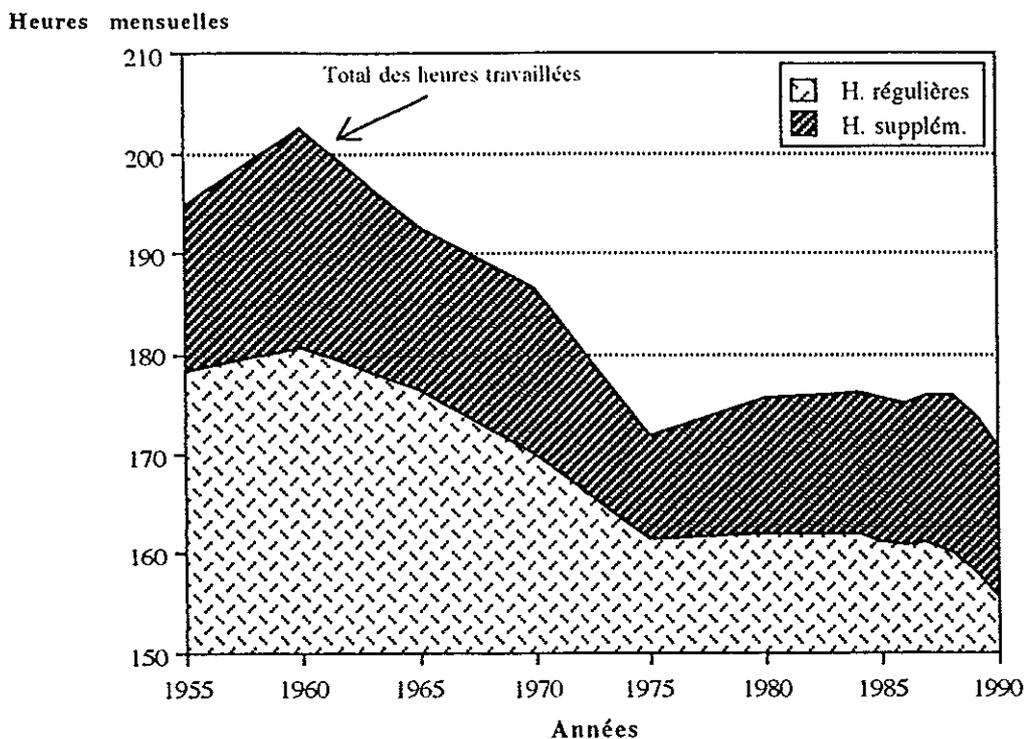
Source : Ministère du travail, Monthly Labor Survey.

Note : Seules les entreprises de 30 employés et plus sont prises en compte.

Comme nous pouvons le constater, les heures supplémentaires n'ont pas connu d'évolution révolutionnaire depuis 1980 et tendent même à augmenter légèrement, passant de 13,5 heures par mois en 1980 à 15,5 heures par mois en 1990. Dans un contexte de réduction globale du nombre d'heures de travail annuel, cette évolution signifie que leur part par rapport aux heures régulières s'accroît sensiblement; ainsi, si la part des heures supplémentaires correspondait à 7,7% du total des heures régulières en 1980, elle est alors en 1990 de 9,1%.

La figure 16 visualise bien ce mouvement d'accroissement du poids relatif des heures supplémentaires par rapport au total des heures travaillées.

Figure 16 : Evolution du nombre d'heures supplémentaires par rapport au total des heures travaillées (1955-1990).



Source : Ministère du travail, Monthly Labor Survey.

Note : Seules les entreprises de 30 employés et plus sont prises en compte.

Cette figure permet de comprendre pourquoi, alors qu'il y a une réduction générale de la durée annuelle du temps de travail, les employés se plaignent de quitter de plus en plus tard leur travail. Suivant une étude faite en 1991 par Rokuro Kosugo, directeur de l'institut des sciences du travail, auprès de plusieurs grandes entreprises de Tokyo, il ressort que l'extension de la semaine de cinq jours de travail ait conduit à une hausse des heures supplémentaires. Les employés ont été obligés de faire des heures supplémentaires, notamment le lundi et le vendredi, car leur travail ne pouvait plus être fait durant les heures régulières, alors que le système des deux jours de congé hebdomadaire était en place. Comme le remarque justement un cadre d'une banque, "you've got as much work as ever and one less day to do it in, so there's no choice but to stay". Ce phénomène est d'autant plus étendu que les données statistiques sous-estiment les heures supplémentaires - un nombre croissant d'employés déplorent en effet, l'existence d'heures supplémentaires non payées donc non comptabilisées.

Le recours massif aux heures supplémentaires touche surtout les grandes entreprises, pour lesquelles elles sont un élément essentiel de l'organisation productive. Pour avoir un ordre d'idée, il suffit de se référer au tableau 1, vu précédemment, qui montrait que si pour la moyenne de toutes les entreprises de plus de 30 employés en 1984, les heures supplémentaires s'élevaient à 170 heures, elles étaient de 223 heures dans les entreprises de plus de 1000 travailleurs. Le parti communiste japonais a d'ailleurs publié que les ouvriers de l'automobile avaient travaillé, en 1990, 419 heures supplémentaires en moyenne.

Cette singularité japonaise trouve sa principale explication dans le système d'emploi à long terme, dans le cadre duquel les employeurs ajustent le volume d'emploi à l'activité économique, en augmentant ou réduisant les heures supplémentaires. En effet, nous verrons que cette pratique qui consiste à éviter les licenciements dans les périodes économiques difficiles, conjuguée à une incertitude plus grande quant à l'avenir, depuis 1975, s'est traduite par une augmentation des heures supplémentaires - elles se sont accrues de 45% entre 1975 et 1990, passant de 130 à 185 heures. Ce système, s'il minimise pour l'employeur le coût du facteur travail à long terme, a l'avantage pour les salariés de réduire leur peur de perdre leur emploi - ceci étant principalement vrai pour les grandes entreprises. On est en face ici d'un consensus tacite entre les travailleurs et les patrons des grandes entreprises, chacun y trouvant son compte. De ce fait, on observe une corrélation étroite entre l'accroissement des heures supplémentaires et l'augmentation temporaire de la demande - engager de nouveaux employés impliquerait des coûts permanents substantiels dans le système japonais d'emploi à long terme; l'ajustement se fait alors par les heures supplémentaires. Une autre cause des heures supplémentaires importantes dans les grandes entreprises est l'application du système de production du "juste à temps" qui implique l'absence de stocks. Les impératifs d'un tel système obligent les employés à travailler au delà des horaires normaux pour pouvoir fournir, selon les fluctuations de la demande, les pièces nécessaires et la qualité requise.

L'usage des heures supplémentaires est d'autant plus avantageux pour les entreprises que le taux de prime pour travailler en heures supplémentaires tout comme pour travailler les jours fériés et le dimanche, est le même, soit 25%. Or, dans les autres pays capitalistes développés, le taux de prime est respectivement de 50% dans le premier cas et de 100% dans le deuxième. Le problème des heures supplémentaires n'est donc pas près de disparaître, tant que les entreprises paieront relativement aussi peu pour y avoir recours. Lors des travaux préparatoires du Conseil des Standards du travail, de nombreuses voix s'étaient élevées dans le camp des académiques et des syndicats, afin de fixer un maximum absolu d'heures supplémentaires et de relever le taux de prime. Ces mesures d'alignement sur les autres pays industrialisés, devaient permettre de réduire les heures supplémentaires. L'argument majeur des partisans de la limitation des heures supplémentaires était que, puisque les heures supplémentaires sont un facteur important du nombre élevé d'heures de travail annuel, une baisse radicale de ce nombre d'heures nécessiterait de revoir la réglementation très faible des heures supplémentaires. Or, ce taux de prime n'a pas changé lors de la révision de la loi du travail de 1987.

Le rapport final de 1986 du conseil consultatif sur la révision de la loi réglementant les heures de travail ne prévoyait effectivement pas de changer ce système, qui permet aux employeurs de demander à leurs employés de faire des heures supplémentaires dans les limites de l'accord établi entre la direction et les syndicats et sous la supervision du bureau d'inspection des standards de travail. La justification de cette position conservatrice était l'importance accordée par le Conseil au système de l'emploi à vie, qui nécessite que les entreprises puissent utiliser les heures supplémentaire comme moyen majeur pour réguler le volume de l'emploi. La nécessité de flexibilité mise en avant étant incompatible avec une réglementation forte des heures supplémentaire. D'ailleurs, malgré l'énormes pression des syndicats durant les négociations de printemps 1992, seules les compagnies électriques ont décidé de manière conventionnelle d'augmenter le taux de prime de heures supplémentaires à 40%.

Il faut noter aussi, l'acceptation docile par les travailleurs du système des heures supplémentaires, qui est solidement ancré dans les habitudes. L'étude du Rengo Research Institute, publiée en 1991 et portant sur la comparaison de la composition des journées de travailleurs de cinq pays - USA, Grande-Bretagne, France, RFA et Japon -, est en cela riche d'enseignements. On y apprend que le temps passé sur le lieu de travail est de 10 heures 46 minutes en moyenne au Japon, alors qu'il est de 8 heures 59 minutes en RFA et de 8 heures 54 minutes en France. La différence s'explique par les heures supplémentaires effectués par les travailleurs japonais et par le fait qu'ils restent plus longtemps sur le site de travail avant et après le travail - 26 minutes au Japon contre 10 minutes en RFA et 6 minutes en France. Il en découle que le temps passé pour les exigences physiologiques, qui comprend le temps passé à dormir, à manger et à prendre soin de soi, est inférieur au Japon de 34 minutes par rapport à la RFA et de 56 minutes par rapport à la France. Les heures supplémentaires apparaissent donc comme un obstacle à l'égalité des sexes dans le milieu du travail car, tant que les employeurs exigeront de faire régulièrement des heures supplémentaires, les femmes voulant faire carrière, mais ayant des enfants, seront énormément désavantagées.

L'attitude des employés vis-à-vis des heures supplémentaires est, il est vrai, motivée par le système japonais d'évaluation des travailleurs. Pour de très nombreuses entreprises, le nombre d'heures passées sur le poste de travail est une variable importante de l'évaluation car facile à déterminer. Mr Takayanagi, président de Tandem Computers Japan Ltd, a d'ailleurs déclaré dans ce sens dans The Nikkei Weekly que *"in japanese companies it is believed that the most important contribution by employees is not so much the actual results of their work, but time on the job. There is consequently a strong feeling that taking time off amounts to taking a gift from the company"*.

Il faut enfin parler du phénomène japonais d'« heures supplémentaires par camaraderie », qui résulte de l'atmosphère de beaucoup de postes de travail, qui décourage les employés à quitter les supérieurs et les collègues même s'ils ont effectué la durée de travail réglementaire. L'existence de lois non contraignantes sur la durée du travail apporte son soutien tacite à un système caractérisé par « travailler autant que les autres veulent ou faire en sorte que les autres travaillent autant que l'on veut ».

Pour l'année 1992, les syndicats de l'automobile ont déplacé la priorité de leur revendication dans le cadre de l'offensive de printemps (*Shunto*), des hausses salariales vers une réduction de la durée du temps de travail. Parmi les propositions faites au patronat, on retrouve l'idée de l'augmentation du taux de prime qui devrait passer de 25% à 50%. Toutefois, cette mesure s'est heurtée au veto du patronat qui a fait savoir, que outre le danger pour la compétitivité des firmes japonaises, une telle mesure pourrait avoir un effet contraire à celui désiré, en encourageant les travailleurs à effectuer plus d'heures supplémentaires mieux rémunérées. Lors des négociations bipartites chez Toyota, la direction a rejeté ainsi l'idée de payer plus les heures supplémentaires; Mr Iwao Isomura, directeur en charge de la gestion du personnel chez Toyota, ayant jugé inacceptable d'augmenter le taux de prime des heures supplémentaire dans les conditions actuelles des affaires (chute de 30% des profits du groupe). Or, les résultats des négociations qui ont lieu dans ce groupe sont très influents sur les négociations en cours ailleurs, étant donné le poids de Toyota dans l'économie japonaise.

En outre, seul Honda, qui est un pionnier de la réduction du temps de travail, a entrepris de baisser volontairement les heures supplémentaires à travers une innovation mise en place en octobre 1991. La direction de Honda a en effet décrété qu'il fallait désormais, pour les employés, la permission de leur chef afin de faire des heures supplémentaires. De plus, il a été décidé que 60 jours par an seraient désignés comme des jours strictement sans heures supplémentaires, où les employés devront quitter leur poste de travail à 18 heures. L'introduction de cette innovation a permis de réduire de près de 50 heures les heures supplémentaires des employés, hors direction. Ainsi, les ouvriers à la chaîne n'effectuent plus que 180 heures supplémentaires par an, soit de un tiers à la moitié des heures supplémentaires des autres entreprises de l'automobile. Par la suite, en avril 1992, les firmes Kokusai, Denshin et Denwa ont interdit les heures supplémentaires le mercredi.

Il est intéressant de noter enfin, que le gouvernement se prépare à demander, dans les années à venir, aux entreprises qui ne bénéficient pas de dérogations, de payer des heures supplémentaires au-delà de 40 heures par semaine au lieu de 44 actuellement. On peut se demander, en outre, si le ton conciliant actuel des employeurs au sujet de la réduction du temps de travail, ne découle pas de la situation de ralentissement économique que connaît pour le moment le Japon. En baissant les heures supplémentaire il ne font alors qu'ajuster le volume de l'emploi à l'activité économique stagnante et réduisent ainsi leurs coûts. Les cyniques font donc savoir que, lorsque la reprise reviendra, la bonne volonté affichée actuellement sera vite enterrée.

B, 2, 3) Jours de congé payés au Japon

La loi japonaise concernant les congés annuels payés est très différente de ce qui est spécifié par la convention du Bureau Internationale du Travail (BIT), numéro 132, de 1970. Contrairement aux pays d'Europe de l'Ouest, le système en vigueur au Japon est basé sur l'ancienneté et ne donne le droit à un travailleur de prendre ses vacances annuelles payées qu'après un an de service continu - c'est-à-dire qu'il a dû être présent au moins pour les 80% du total des jours de travail de cette période. Après un an, il a alors droit à un minimum de jours, qui augmentent de un jour chaque année jusqu'à un maximum de 20 jours. La loi du travail jusqu'en 1987 prévoyait un minimum de 6 jours de congé annuels la première année et un maximum de 20 jours par la suite. La révision de cette loi a eu pour objectif de se rapprocher des standards de la convention du BIT et à cette fin institua le passage d'un minimum de 6 jours à un minimum de 10 jours; le maximum ne changeant pas (article 39, paragraphe 1). De plus, il est inscrit aussi que ces congés payés annuels doivent être donnés proportionnellement aux travailleurs à temps partiel (paragraphe 3). Une mesure dérogatoire permettait tout de même aux entreprises de moins de 300 employés d'augmenter progressivement les jours de congés; 8 jours par an minimum à partir de 1991 et 10 jours à partir de 1994. Le système japonais est tout à fait particulier par rapport aux systèmes allemand et français, dans lesquels tout le monde a le même nombre de jours de vacances et cela après respectivement 6 mois et 1 mois. Même aux USA, où les jours de congé payés annuels sont fonctions de l'ancienneté, le taux de progression est nettement plus élevé avec 3 à 5 jours par an. Lors d'une conférence d'experts sur "*the realization of a less work-oriented society*" organisée en juin 1990 par le Ministère du travail, il était d'ailleurs mis en avant le besoin de réviser à nouveau une partie de la loi sur les standards du travail afin de légaliser un minimum d'au moins 15 jours de vacances par an.

Si comme nous venons de le voir, les jours de congé annuels ont augmenté au Japon après la révision de la loi du travail, il faut relativiser les progrès faits par le Japon à ce niveau. En effet, on observe que près de la moitié des vacances payées ne sont pas prises dans les faits par les travailleurs. Or, ce phénomène qui touche les entreprises quelle que soit leur taille, n'a pas évolué depuis dix ans et repose sur des facteurs socioculturels solidement enracinés dans les mentalités. Tout d'abord, l'idéologie "familialiste" qui règne dans l'entreprise japonaise pousse le travailleur à éprouver un sentiment de culpabilité envers ses collègues et supérieurs lorsqu'il prend des vacances; il en découle que la non utilisation de la totalité de ses jours de congé annuels constitue à ses yeux une preuve de loyauté et d'attachement à son entreprise. Ensuite, il est dans le comportement du travailleur japonais - notamment chez les personnes plus âgées - d'épargner des jours de congé payés et ainsi d'en accumuler un maximum pour des urgences ou un usage médical. La législation ne permettant pourtant pas de cumuler ces jours sur une période supérieure à deux ans.

Ces caractéristiques comportementales de l'employé japonais expliquent que, malgré les appels répétés du Ministère du travail, les employés prennent toujours moins de jours de vacances que le nombre qui leur est permis. Afin de promouvoir une utilisation plus systématique de ces jours de congé annuels, le rapport intermédiaire du Conseil d'étude des standards de la loi, avait recommandé en 1987 de privilégier les accords collectifs de programmation des vacances entre l'employeur et les syndicats. Lors de la révision de la loi du travail de 1987, cette idée a été reprise, en donnant la possibilité à l'employeur de conclure un accord bipartite sur la programmation des vacances annuelles des employés, avec effet contraignant sur ces derniers - seulement cinq jours étant laissés à leur libre arbitre.

Dans le mouvement récent de réduction des heures de travail annuelles, un nombre de plus en plus grand de firmes ont entrepris de déculpabiliser leurs travailleurs en les encourageant à prendre les vacances auxquelles ils ont droit, ou encore en multipliant les jours de congé à caractère spéciaux - du type anniversaire, anniversaire de mariage, voyage d'entreprise..., nous passerons en revue quelques solutions adoptées par des entreprises dans le chapitre C, 3. Si l'on observe le calendrier annuel des grandes firmes japonaises qui sont les plus généreuses en terme de jours de congé annuels, on s'aperçoit de leur effort pour que leurs employés prennent plus de vacances.

La Partie B a donc eu pour objectif de dresser un vaste panorama, aussi complet que possible, sur la réalité de la durée du temps de travail au Japon; en fournissant tout un ensemble d'indicateurs permettant de la comparer avec celle des autres pays et d'appréhender la complexité structurelle de la société japonaise à ce niveau. La Partie C, quant à elle, aura pour objectif d'étudier les vecteurs et les modalités de la transition de la société japonaise vers une société moins centrée sur le travail.

Partie C

Transition vers une société moins centrée sur le travail

C, 1) Les enjeux de la réduction du temps de travail

Le Japon se trouve maintenant en face d'un choix critique, en ce qui concerne la conduite de sa politique de l'emploi. D'un côté, on assiste, d'une part, à une montée de la pression internationale pour que soit mis un terme à la "religion du travail" - accusée d'être une source non loyale de compétitivité - et d'autre part, à une aspiration de plus en plus grande des travailleurs japonais à bénéficier de plus de temps de loisirs. De l'autre côté, on peut observer l'attitude du patronat des PME qui met tout en oeuvre pour freiner le mouvement de réduction du temps de travail car il remet en question la compétitivité des entreprises japonaises. L'avenir de la transition vers une société moins centrée sur le travail dépendra donc du niveau des pressions étrangères, de la disposition des travailleurs à soutenir un tel mouvement et finalement de l'état de l'économie.

C, 1, 1) Pressions internationales

Le Japon, qui est maintenant la première puissance économique au monde, se doit, à l'exemple de la RFA dans les années 60, de réduire dans un temps relativement court le nombre d'heures travaillées en moyenne annuellement par ses travailleurs. Le Japon est donc en face d'un défi historique car il doit remédier à sa mauvaise image internationale de "*nation d'adeptes de la religion du travail*" afin de rejoindre les rangs des nations "avancées" en terme de loisirs. Le processus est en bonne voie depuis l'application en 1988 de la loi révisée du travail, mais il est beaucoup moins rapide que prévu et nul ne sait quand l'objectif sera atteint. On assiste en effet, à une bipolarisation du débat sur la réduction du temps de travail. Les partisans d'une telle évolution, vers l'alignement sur les autres pays capitalistes développés, sont le gouvernement et les syndicats qui sont poussés par leur adhérents. Mais ils sont confrontés à la réticence des patrons des petites et moyennes entreprises, qui ont bâti leur compétitivité sur une durée de travail élevée permettant de réduire les coûts de production. Toutefois, l'exemple de la RFA, qui a effectué cette transition vers l'augmentation du temps de loisirs de ses travailleurs à la fin des années 60, montre qu'il est possible d'avoir le nombre d'heures de travail le plus faible des pays industrialisés et dans le même temps d'être l'un des premiers exportateurs mondiaux.

Le ralentissement économique actuel au Japon offre dans ce contexte une opportunité en or aux entreprises, aux syndicats et au gouvernement, pour s'entendre et réduire la durée du temps de travail. Les négociations patronat-syndicat du printemps 1992 sont en cela révélateur de la prise de conscience générale - bien que pour des motifs différents - de la nécessité de faire baisser le nombre d'heures travaillées au Japon; la réduction du temps de travail (appelée *Jitan* en japonais) ayant la même importance que la revalorisation salariale. Comme l'a déclaré Atsushi Seike, professeur assistant de l'Université de Keio: "*Jitan was promoted by both labor and employer because of labor shortage*" même si il précise que "*however, if this problem is solved in the future, the companies will likely force workers to work longer hours once again*".

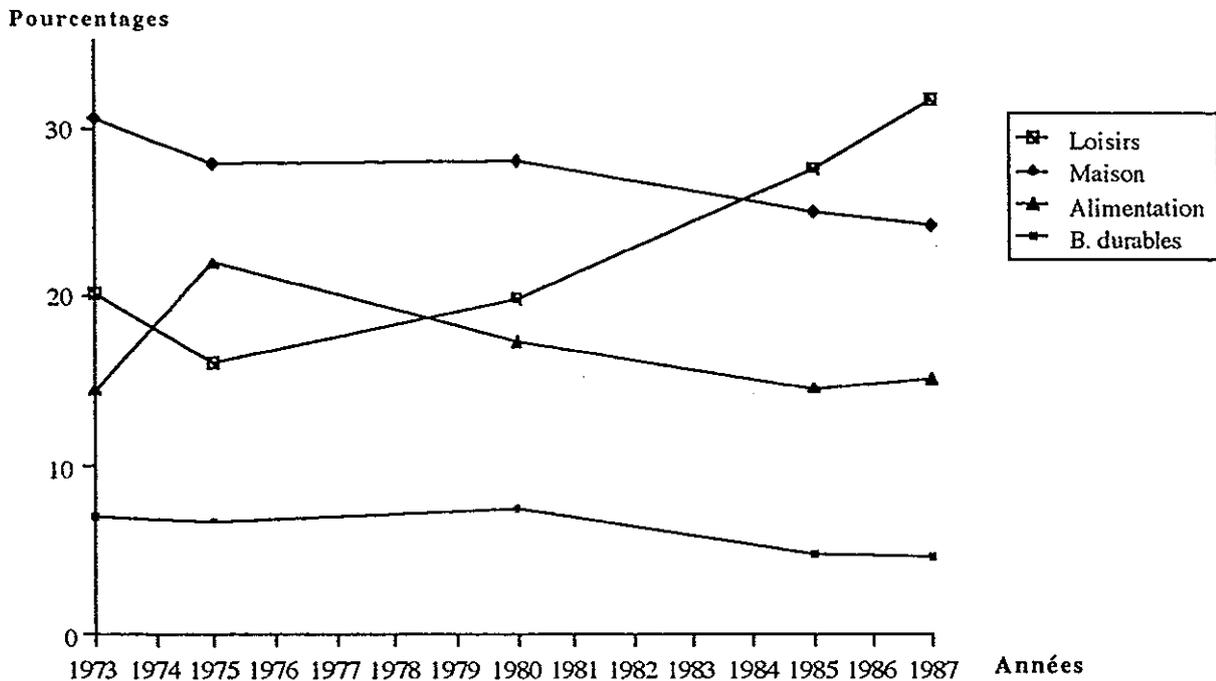
Outre le problème de la pénurie du facteur travail, qui pousse les entreprises à changer de mentalités (cela sera étudié plus en détail dans le sous chapitre C, 1, 3), le patronat a perçu le danger des critiques de plus en plus vives de leurs partenaires commerciaux étrangers. Le Président du très puissant *Keidaren* (Fédération japonaise des organisations économiques) Mr Gaishi Hiraiwa a d'ailleurs déclaré dans ce sens au *Nikkei Weekly* (4 avril 1992) que "*some foreign nations have criticized Japan's economic strength as coming from its habit of working inhumanly long hours*". Afin de répondre à cette attaque, il mit en avant que "*Jitan is now an issue*". Ainsi, pour la première fois depuis sa création, le *Keidaren* a ajouté à sa liste des thèmes-clés pour l'année fiscale 1992, la réduction du temps de travail. Le très médiatique Président de Sony, Mr Akio Morita, est même allé jusqu'à écrire un article où il critiquait le fait que les employés japonais travaillaient trop et n'avaient pas la chance de profiter de la vie. Toutefois, il faut noter que Mr Takeshi Nagamo, président de la non moins puissante *Nikkeiren* (Fédération japonaise des associations patronales), a fait clairement savoir que le Japon ne devait pas se sentir obligé d'atteindre le niveau de 1800 heures de travail par an. Il se pose en effet le problème de savoir de quelle tendance se rapprocher: des USA, d'un côté, avec près de 1900 heures par an ou bien de l'Allemagne avec près de 1600 heures. Selon Mr Nagamo, les entreprises japonaises doivent avant tout réduire le nombre d'heures de travail au niveau de celui des USA, ensuite libre à elles de choisir de continuer le mouvement ou pas.

C, 1, 2) Mouvement social en faveur de la réduction du temps de travail

Depuis quelques années, on perçoit une évolution dans l'attitude des travailleurs japonais qui sont de plus en plus sensible à la durée du temps de travail. Une étude réalisée par l'agence de planification économique en 1990 sur 6000 travailleurs de grandes entreprises, révèle en effet que 78% des employés déclarent préférer une réduction du temps de travail plutôt qu'une augmentation de salaire. Or, un des obstacles majeurs de la baisse du nombre d'heures travaillées par an, a été pendant très longtemps le style de vie des travailleurs japonais. Ceux-ci, poussés par leur demande acharnée de biens de consommation, ont accepté le sacrifice de leur temps de loisirs au prix d'un accroissement de leur revenu. L'une des conséquences de ce comportement fut la banalisation du phénomène de "*famille hôte*" qui traduit l'absence du père dans la cellule familiale. Il faut tout de même préciser, que le fait de privilégier les accroissements de salaire sur la réduction du temps de travail était motivé par une évolution des prix qui leur était défavorable et qui faisait que si leur revenu nominal augmentait nettement, leur revenu réel restait bas. Enfin, en reprenant la classification par classe d'âge développée par Yasuyuki Hippo dans la revue CFDT Cadres (déc 91/janv 92), on peut dire que la sensibilisation progressive des travailleurs au problème de la réduction du temps de travail, est surtout une question de génération. A la génération des travailleurs nés dans les années 30, qui par leur dévouement à l'entreprise sont à la base du miracle économique, a succédé la génération qui a maintenant la cinquantaine et pour qui l'accroissement de leur salaire était le principal objectif. Ensuite, vient la génération de transition, qui maintenant a la

quarantaine et veut à la fois des hausses de salaire et plus de loisirs. Et enfin, la génération des jeunes salariés qui refusent l'ancien système intensif en travail. Selon une enquête du Centre sur la productivité au Japon menée en 1991, les tranches d'âge qui rentrent maintenant sur le marché du travail sont largement hostiles aux heures supplémentaires. Ces dernières constituant désormais un critère central dans le choix du premier emploi. Les entreprises sont dès lors obligées de s'adapter et d'améliorer les conditions de travail si elles veulent embaucher ou garder des jeunes diplômés. La figure 17 retranscrit très bien cette tendance générale des travailleurs japonais à privilégier de plus en plus le temps de loisirs par rapport à d'autres priorités.

Figure 17 : Evolution des priorités futures dans la vie (1973-1987).



Source : Opinion Poll on national life by the Prime Minister's Office.

Les nouvelles aspirations des employés japonais à travailler moins sont la partie visible d'un profond malaise dans la société et ont une incidence non négligeable sur l'éthique du travail. Il apparaît, dans ce cadre, pertinent, de rapprocher les résultats de deux enquêtes d'opinion sur les travailleurs. Dans la première enquête, effectuée par le bureau du Premier Ministre en 1990, on apprend que 34,9% des répondants ont dit qu'ils n'avaient pas l'impression de vivre une vie agréable car ils travaillaient trop. D'autre part, une récente enquête du Centre de productivité de la

région de Chubu (au centre de l'archipel) a dévoilé que 33% des salariés avaient une attitude plutôt négative envers leur travail contre 20% aux USA et 26% en Grande-Bretagne. Cette démobilisation des travailleurs japonais est inquiétante pour les entreprises car l'implication active des salariés dans le système de production "toyotiste" est incompatible avec toute lassitude des employés. La compétitivité et la flexibilité de l'industrie japonaise reposent principalement sur le "style japonais de technologie des ressources humaines". Les caractéristiques de l'employé japonais sont son haut niveau de polyvalence, sa pluri-fonctionnalité et son "implication incitée" (cf. B. Coriat, Etude CEE DG V - 910538) dans le processus de production. Il est ainsi un vecteur essentiel de l'amélioration de la productivité et de la qualité. Rassemblés en petits groupes, notamment dans le cadre de tables rondes au niveau de l'atelier (*Shokuba Kondankai*), les travailleurs s'efforcent de rendre les machines et le travail plus efficaces, et veillent à la qualité de leur production. Ainsi, l'efficacité du contrôle humain dépend étroitement de la motivation des employés - indispensable au système industriel japonais.

Il est révélateur dans ce contexte que le phénomène de mort par surcharge de travail, appelé "*Karoshi*", ait bénéficié depuis quelques temps d'une importante couverture médiatique. Les "victimes" de la supériorité économique du Japon sont estimées à près de 10 000 chaque année, selon les données des syndicats et des procureurs. Auparavant, les chauffeurs de taxi, les journalistes et les travailleurs de nuit étaient vus comme les principales victimes du "*Karoshi*". Mais maintenant le champ des victimes s'étend à d'autres secteurs. Derrière la fatigue, facteur de mortalité, on retrouve les heures supplémentaires, le travail de nuit, et l'accumulation des jours de travail sans vacances. A l'origine de la médiatisation de ce mal, il y a le procès retentissant de la veuve du Vice-Président exécutif d'une grande firme, Chiyod Corp. Cette femme a en effet porté plainte auprès de la Cour du district de Tokyo, faisant valloir que les 100 jours que son mari passait en voyage d'affaires chaque année, étaient la cause de son décès. Le Ministère du travail a commencé à prendre ce problème au sérieux et a changé ses critères de compensations aux familles des travailleurs victimes de l'excès de travail. Il considère maintenant l'emploi du temps de la victime pendant la semaine qui a précédé l'accident et non plus le jours. Mais les conditions d'admissibilité sont encore très restrictives et, sur les 597 demandes faites en 1989, seulement 37 ont reçu une indemnité.

Les grandes entreprises ont bien compris la menace que fait planer sur le système japonais les attentes non satisfaites des travailleurs. Ainsi, l'enquête au sujet de la société japonaise, menée par l'agence de planification économique en 1990 auprès de 6000 travailleurs et 2000 grandes entreprises, est révélatrice de la transition en cours. On constate que 95,2% des firmes répondantes, ont introduit des mesures de réduction du temps de travail. Les motivations données par les entreprises pour l'adoption de telles mesures sont: le mouvement social en marche pour 50,7% - la santé et la sécurité des employés pour 43,7% , et la demande des employés et des syndicats pour 41,2%.

On peut dire pour finir sur ce point que les changements en cours dans le monde du travail au Japon, commencent peu à peu à porter leurs fruits. En effet, une enquête d'opinion publique sur la vie de la Nation, menée par le Cabinet du Premier Ministre en 1991 auprès de 10000 hommes et femmes de plus de 20 ans. révèle que, pour la première fois depuis 1958, plus de la moitié des personnes interrogées avouent disposer de temps libre. Cette même enquête nous apprend par ailleurs que les moments gratifiants dans la vie sont, pour 45,5% des personnes, le temps passé en famille, et pour 34,7%, les moments de relaxation; le temps consacré au travail n'attirant que 28,4% des suffrages.

C, 1, 3) Evolution des revendications syndicales

Cette nouvelle aspiration des travailleurs japonais à travailler moins a été relayée par les syndicats, qui poussés par le mouvement *Jitan*, ont placé cet objectif en tête de leurs revendications lors des dernières offensives de printemps. La révision de la loi sur le travail en 1987 avait dès lors été saluée par les syndicats comme allant dans le bon sens et répondant aux attentes de la société japonaise. Toutefois, les quatre principales organisations syndicales (*Sohyo*, *Domei*, *Churitsuroren*, et *Shinsanbetsu*) ainsi que le Conseil japonais des syndicats du secteur privé (*Zenmin Rokyo*) déploraient l'aspect peu contraignant et les objectifs vagues, quant à la temporalité, de la loi révisée.

Les syndicats de travailleurs ont donc adopté, depuis 1988, une ligne dure concernant l'objectif de réduction du temps de travail, en reprenant à leur compte le "*programme pour promouvoir la baisse du nombre d'heures travaillées*", élaboré en 1988 par le gouvernement après des consultations tripartites. Selon ce programme, le passage à la semaine de travail de 40 heures et à 1800 heures travaillées annuellement devait se faire à travers: la généralisation du système des 2 jours de congé hebdomadaire -l'encouragement à prendre les congés payés annuels - le développement du système des jours de vacances consécutifs - la diminution des heures supplémentaires, ou encore, l'utilisation de systèmes d'heures de travail non définis, comme le temps flexible.

Le très influent *Rengo* (Confédération japonaise des syndicats du secteur privée) s'est donc désormais engagé massivement dans des campagnes revendicatives au sujet de la durée du temps de travail. Ainsi, durant l'offensive du printemps 1988, 2545 syndicats d'entreprises exposèrent leurs revendications à propos de la durée du travail, et 678 de ces syndicats ont effectivement réussi à faire baisser d'une manière ou d'une autre le nombre d'heures travaillées. Lors de l'offensive suivante en 1989, le mouvement n'a pas faibli, et comme le met en lumière les demandes de même type, émanant des syndicats, ont touché près d'un tiers des principales entreprises japonaises. A travers le tableau 4, nous pouvons donc observer que sur les 290 entreprises considérées, 96 ont connu des revendications de baisse du temps de travail, et 73 ont répondu positivement durant la phase de négociation bipartite.

Tableau 4 : Réduction du nombre d'heures de travail dans les principales grandes entreprises, négociée durant l'offensive syndicale du printemps 1989.

Industries	No. of Cos.	No. of Cos. where Shorter Working Hours were Demanded	No. of Cos. where Shorter Working Hours were Settled	No. of Cos. where Shorter Working Hours will Continue to be Negotiated	No. of Cos. where No Replies were Made
1. Mining	4	2	1		1
2. Construction	4				
3. Food / Tobacco	19				
4. Textile	21				
5. Paper / Pulp	11	3		3	
6. Newspaper / Printing	7	1	1		
7. Chemical	44	19	14	1	4
8. Petroleum	7	5	4		1
9. Rubber	4	1	1		
10. Cement	5				
11. Iron / Steel	12	10	9		1
12. Electric Wire	6				
13. Machinery / Metals	24	8	4	3	1
14. Electric Machinery	28	20	20		
15. Shipbuilding	7				
16. Railway Equipment	2				
17. Automobile	9	9	9		
18. Wholesale / Retail	27	3	3		
19. Overland Transport	25	1	1		
20. Broadcasting / Communications	4	1			1
21. Electric Power	9	9	3	6	
22. Gas Supply	4				
23. Services	7	4	3	1	
	290	96	73	14	9

Source : Tableau repris du Japan Labor Bulletin, august 1, 1989.

Le trend du mouvement *Jitan* est donc évident - prenant une place de plus en plus importante - lorsque l'on analyse les offensives de printemps depuis 1988. Toutefois, le souci de concertation, cher au système japonais, a amené *Rengo* à adopter une attitude positive et coopérative avec les autres acteurs concernés. Ainsi, il a entrepris des négociations, premièrement avec les entreprises, pour étudier comment mettre en oeuvre une réduction substantielle du nombre d'heures travaillées, deuxièmement avec le gouvernement, afin de réviser une nouvelle fois la loi du travail dans un sens plus contraignant, et troisièmement, une campagne nationale pour une utilisation des vacances annuelles. C'est dans ce cadre que lors du Comité exécutif central de *Rengo* de 1991, il a été décidé d'un plan visant à améliorer les standards de vie des travailleurs. Celui-ci comprenait: l'obtention de la semaine de cinq jours une semaine sur deux au moins par tous les syndicats d'entreprises - un système de vacances plus longues (une augmentation de 1 à 3 jours des congés annuels ayant déjà été obtenue lors d'un accord en 1989) - un système d'absence pour cause de maladie - l'introduction d'un jour hebdomadaire sans heures supplémentaires.

Le niveau de négociation au Japon étant principalement celui de la firme, il découle de ce micro-corporatisme un aspect conventionnel des accords, propres à chaque entreprises - les fédérations de syndicats d'entreprises ne définissant que les grandes lignes revendicatrices, et laissant le soin à ses affiliés de négocier à leur niveau. Il est intéressant dès lors d'étudier quelques exemples de ces négociations bipartites.

Dans les secteurs des équipements électriques et de l'énergie électrique, la priorité est donnée par les syndicats à la réduction du temps de travail. Ils ont obtenu dans ce sens, en 1989, respectivement un jour de congé de plus par an et une réduction des heures réglementaires annuelles de 40 heures. D'autre part, *Denkiroren* (Fédération japonaise des syndicats de travailleurs dans le secteur des équipements électriques) a proposé en 1991 d'établir un comité bipartite syndicats-patronat chargé de discuter des manières d'atteindre 1800 heures de travail annuelles en 1993. Le 26 juin 1990, les syndicats de travailleurs de Matsushita Electric Industrial Corp, lors de leur convention annuelle, s'étaient déjà mis d'accord avec la direction pour engager, à travers un comité bipartite, une politique commune afin de réduire la durée du travail.

Les syndicats de l'industrie sidérurgique sont quant à eux à la pointe de la lutte pour la baisse du nombre d'heures travaillées par les travailleurs. *Tekkororen* (Fédération japonaise des syndicats d'employés dans la sidérurgie) a ainsi obtenu 2 jours de plus de vacances en 1989. Par la suite, le 19 mars 1991, les directions et les syndicats des 5 principales entreprises sidérurgiques se sont mis d'accord sur "*une vision à moyen terme de la réduction du temps de travail*". Celle-ci prévoyait une réduction des heures régulières de travail à 1900 heures pour le milieu des années '90 - d'autre part, le 13 mars, un accord avait été conclu afin de réduire de 100 heures les heures supplémentaires en 1991. Toutefois, la revendication de l'organisation syndicale *Jidoshasoren* que "*it will seek to win the same level of wages increases as recorded last year and also it will ensure at least an additional holiday in 1992*" fut sèchement rejeté par le patronat qui fit savoir que "*it cannot very well agree to shortening of scheduled work hours in addition to reducing labor time by 100 hours this year*" (cités par le *Japan Labor Bulletin*, mai 1991).

Enfin, le très observé - par les autres organisations syndicales - *Jidoshasoren* (Confédération des syndicats de travailleurs japonais de l'automobile) s'est lui aussi donné pour objectif prioritaire la réduction de la durée du temps de travail, et a donné comme directives aux syndicats affiliés d'agir dans ce sens. En réponse à cette offensive, la direction de Honda accepta, à partir d'avril 1989, de donner trois jours de vacances de plus. Nissan donna un jour de plus de congé, à partir de 1989, et fixa l'objectif de 1660 heures de travail pour 1991. Toyota Motor, quant à elle, offrit dès janvier 1990 deux jours de congé de plus puis un jour supplémentaire en janvier 1991, afin d'atteindre le total de trois jours. De plus, chez Toyota, le syndicat a institué en 1991 un système afin que les travailleurs utilisent complètement les jours de congé alloués. Malgré cette évolution favorable à la baisse du nombre d'heures travaillées, il faut noter que la revendication de la campagne de 1991 dans l'industrie automobile - "*2 jours en 1991 et trois jours en 1992*" - a été

rejetée par les employeurs qui mettent en avant les difficultés économiques qu'ils rencontrent pour le moment. Mais on a tout de même apparemment atteint dans l'industrie automobile un consensus autour de l'objectif de 1900 heures en 1993. Ce qui n'empêche pas les syndicats de faire monter la pression en choisissant la ligne dure des 1800 heures annuelles pour le milieu des années '90.

C, 1, 4) Impacts économiques des changements structurels en cours dans l'organisation économique

Depuis 1987, on assiste au Japon à une pénurie du facteur travail de plus en plus problématique, dans un contexte de quasi plein emploi avec 2,1 % de chômeurs en 1990. Ayant d'abord été perçu comme un phénomène temporaire suite à l'expansion économique que connaissait le Japon au milieu des années 80, on considère maintenant ce problème comme structurel. En effet, il est prévu que la population active japonaise baissera à partir de 1995; or, la loi sur le contrôle de l'immigration ne permet pas aux étrangers non qualifiés ou diplômés de venir travailler au Japon. Le vieillissement des travailleurs au sein de l'entreprise, tout comme la pénurie du facteur travail, risquent donc d'être des facteurs restrictifs à la croissance de l'économie japonaise.

Selon une enquête de 1991 du Ministère du travail, plus de 50% des entreprises se plaignent de la difficulté d'embaucher de nouveaux travailleurs; le ratio emplois vacants / chercheurs d'emploi étant environ de 1 à 1,4. Si la pénurie du facteur travail touche tous les secteurs de l'activité économique du pays, certains secteurs sont beaucoup plus affectés que d'autres. La pénurie devient à l'heure actuelle catastrophique pour les industries dites "sales" ou "dangereuses" qui sont fortement demandeuses de main-d'oeuvre. Le principal secteur touché est celui du bâtiment et des travaux publics (BTP), qui peut de moins en moins respecter ses délais et doit affronter les plaintes de ses clients. L'industrie métallurgique et celle des biens d'équipement, tout comme le secteur des services et du commerce de détail, sont également touchés, et de nombreuses entreprises en viennent à faire travailler illégalement des travailleurs immigrés pour compenser cet état de fait. Plus généralement, les petites et moyennes entreprises n'ont que très peu de chance d'embaucher de nouveaux diplômés de l'université et éprouvent beaucoup de mal à trouver de nouveaux employés, car elles ne peuvent pas offrir les mêmes conditions avantageuses que les grandes entreprises.

Une enquête couvrant 3600 entreprises conduite par "recruit research" et citée par le Japan Labor Bulletin d'août 1990, montrait que le recrutement des personnes en mi-carrière par les firmes repose en partie sur le nombre de jours de congé par an. Les entreprises qui n'arrivent pas à offrir entre 110 et 115 jours de congé annuels, ont dès lors très peu de chance de recruter des employés en mi-carrière. D'autre part, les entreprises dans lesquelles les heures régulières de travail sont de

155 heures par mois ou moins, ont peu de problèmes à recruter, alors que les entreprises proposant 190 heures et plus, n'ont plus aucune possibilité d'embaucher quelqu'un. Compte tenu de la situation du marché du travail, les offreurs de travail sont en position de force et peuvent poser leurs conditions. Une enquête sur l'attitude des travailleurs, de la Chambre du Commerce et de l'Industrie de Tokyo couvrant les nouvelles recrues du printemps 1990, révèle que pour 90% de ceux-ci le nombre important de jours de congé est un système intra-firme désirable. De ce fait, dans les petites entreprises des secteurs d'activité où la durée du travail est particulièrement longue, comme le BTP, salariés et patronat sont tombés d'accord sur le fait que, si on ne réalisait pas immédiatement des changements quant à la durée du temps de travail, il n'y aurait, à terme, plus personne pour travailler. Mais se posent alors des problèmes tels que: les revenus des travailleurs journaliers ne vont-ils pas baisser - que faire en cas de retard de livraison - par quelles mesures d'amélioration de la productivité va t'on couvrir la hausse de prix engendrée par la baisse du nombre d'heures travaillées par employé ?

Face à ces nouvelles aspirations des travailleurs, et dans un contexte de pénurie du facteur travail, les entreprises, si elles veulent continuer à embaucher ou même garder leurs employés, sont donc poussées à entreprendre un réaménagement du temps de travail, en faveur d'une baisse du nombre d'heures travaillées. Ainsi selon Ken Moroi, qui dirige le conseil exécutif du *Kenzei Doyukai* (un des organismes patronaux), "*Une convergence avec les autres pays capitalistes développés (concernant la durée du temps de travail) est nécessaire; le problème est en voie de résolution de lui-même car si les employeurs ne réduisent pas les heures de travail, ils ne pourront plus embaucher de jeunes. Ceux-ci manifestent une nouvelle aspiration au temps libre et refusent de sacrifier leur vie à l'entreprise. Un quart des jeunes quittent désormais leur premier employeur dans les trois ans qui suivent l'embauche*"(cité par le Monde du 11 février 1992).

Les entreprises japonaises sont donc face à un dilemme avec, d'un côté, la pénurie du facteur travail, qui est un obstacle à la réduction du nombre d'heures travaillées, et, de l'autre côté, les offreurs de travail, qui posent leurs exigences concernant la réduction de la durée de travail. Or, il apparaît clairement que la satisfaction des attentes des travailleurs va encore accroître le besoin de travailleurs par les entreprises. Le tableau 5, en reprenant différents cas de figure, donne une estimation du nombre d'emplois créés par le mouvement *Jitan*, pourvu qu'il soit conduit à son terme.

Tableau 5 : Effets de la réduction du temps de travail sur la création d'emplois.

	Voie choisie pour réduire le nombre d'heures de travail		
	Systeme de la semaine de 5 jours de travail pleinement appliqué	Idem + 15 jours de congé annuels	idem + 20 jours de congé annuels
Heures travaillées par an	approx. 1900	approx. 1850	approx. 1800
Emplois créés	approx. 540 000	approx. 690 000	approx. 790 000

Source : Ministère du travail.

Dans ce cadre, si l'on se réfère aux estimations de la Banque de Développement du Japon pour l'an 2000, avec un taux de croissance annuel moyen de 3,5%, le mouvement de réduction du temps de travail devrait conduire à une pénurie d'environ 4,9 millions de travailleurs pour cette date.

La baisse du nombre d'heures travaillées a pour première conséquence au niveau de l'entreprise d'augmenter ses coûts. Lors de l'enquête déjà invoquées de l'agence de planification économique de 1990, les principales raisons citées par les entreprises quant à leur difficulté à réduire la durée du travail étaient: la hausse du coût salarial pour 24,6% - les relations entre entreprises "mères" et sous-contractants pour 16,1% - la pénurie du facteur travail pour 13,3%. Le directeur général de Toyota en charge de la gestion du travail, Iwao Isomura, a déclaré pour information que la réduction de 5% de la durée du temps de travail en 1991 avait entraîné une baisse de la production et des ventes et une hausse des coûts de production, notamment due à des dépenses de près de 250 milliards de yen pour des machines "labor saving". Il est évident que cette hausse des coûts constitue un problème structurel pour les entreprises japonaises, et surtout pour les petites et moyennes entreprises. Considérant la structure duale de l'économie japonaise, dans laquelle les PME sous-contractantes donnent au système une partie significative de sa compétitivité, on imagine mal comment celles-ci pourront absorber à court terme la hausse des coûts résultant de la réduction du temps de travail. Il est donc compréhensible que les PME freinent le mouvement *Jitan*, aidées en cela par les grandes entreprises qui sont réticentes à sacrifier une part de leur compétitivité. La solution à ce défi nécessiterait donc une action conjointe du gouvernement et des entreprises "mères" afin de rationaliser ces entreprises et leur donner les moyens de s'adapter. Cependant, de nombreux observateurs cyniques émettent un sérieux doute sur la volonté réelle du patronat à faire évoluer les choses, et pensent qu'aussitôt la reprise économique, ils oublieront leurs promesses de réduction du temps de travail.

C, 2) Modalités de la réduction du temps de travail au sein de l'entreprise

Il apparaît nettement que les entreprises ont mis en place leurs propres schémas afin de réduire le nombre d'heures travaillées annuellement par employé. L'objectif de ce chapitre sera donc de repérer les différentes solutions originales proposées par les firmes à cette fin. Nous distinguerons, d'une part, les mesures destinées à intensifier le travail et, d'autre part, les mesures destinées à déculpabiliser les travailleurs en ce qui concerne la prise de congés payés (nous ne parlerons pas ici de l'application de la semaine de travail de cinq jours et de la réduction des heures supplémentaires qui ont déjà été traitées lors de la partie B, 2, 1 et B, 2, 2).

On observe, dans l'industrie automobile, un mouvement d'introduction du système de travail avec deux changements pour trois équipes. Habituellement, dans les usines de ce secteur, on utilise comme système celui des 2 fois 8 heures avec deux équipes travaillant chacune leur tour de jour ou de nuit. Grâce à l'innovation, qui est actuellement encore en phase d'expérimentation, les employés d'une des trois équipes sont toujours en congé et n'ont pas à travailler tous les jours. Cette évolution vers la semaine de quatre jours de travail va ainsi permettre de réduire globalement les heures de travail dans l'industrie automobile. La contre-partie de ce système est une augmentation de près de 20% du personnel, et des heures prestées par jour plus nombreuses (supérieures à 8 heures). Toutefois, l'entreprise a les moyens dès lors de faire fonctionner les machines plus longtemps. En février 1991, Mitsubishi Motors a commencé à expérimenter cette organisation du travail sur 140 travailleurs de la division équipement de Kyoto, de Nagoya, de Mizushima et de Tokyo (environ 2% de tous ses travailleurs). Après des consultations bipartites entre les syndicats et la direction, il a été décidé d'introduire ce système à grande échelle afin d'obtenir des résultats significatifs concernant la réduction du nombre d'heures travaillées par an. Il a été programmé, pour le fonctionnement de ce nouveau système 9,5 heures de travail régulier pour chacune des équipes et les heures supplémentaires sont normalement fixées à 0,5 heures. L'introduction d'un tel système devrait réduire la durée annuelle du travail d'environ 200 heures et permettre de passer de 2300 heures à 2100 heures. La firme Toyota a elle aussi introduit à l'essai ce système dans huit de ses usines à la fin de 1991. Mais Toyota préfère attendre et bien analyser les résultats de cette expérimentation, en termes de coûts du travail, avant de généraliser ce système. Enfin Nissan, après avoir fini d'expérimenter une telle organisation du travail dans quatre de ses usines, a programmé de la mettre en place à grande échelle d'ici 1995.

Il existe un réel problème lorsque l'on veut rendre compatible l'exigence d'une plus grande compétitivité, d'une minimisation des coûts et de l'amélioration des conditions de travail. Une solution qui a été avancée dernièrement passe par un changement radical du système d'appréciation de la contribution de leurs employés par les firmes. Celui-ci s'est très longtemps réduit à comptabiliser le temps passé à son poste de travail par l'employé plutôt qu'à apprécier le résultat de son travail. Or, depuis quelques années, on observe un nombre croissant d'entreprises qui mettent

en place une politique de gestion du temps de travail basée sur le slogan *"travailler mieux et non pas plus"*. Leur objectif est de réduire le travail de routine et le travail non nécessaire, qui alourdissent la journée de travail. Dans le cadre de l'étude 910538 CEE DGV, Alain Lipietz notait qu'au Japon les gens travaillaient beaucoup mais extrêmement lentement, à l'exception des chaînes de montage. Il lui semblait que travailler lentement et faire des heures supplémentaires faisaient partie d'un compromis tacite. Comme le souligne A. Seike, professeur assistant à l'Université de Keio, *"many japanese companies use the number of hours an employee works as an important tool in evaluating him, since it is an objective easily determined fact...but in the future, quality of work will become increasingly important, although various barriers must be overcome, such as the subjective nature of the standard and the possibly demoralizing effect on employees"*. En 1988, Asahi Glass Corp a entrepris une politique de chasse au gaspillage du facteur travail, en éliminant les heures supplémentaires non nécessaires. La firme a pour cela annoncé qu'elle voulait que ses employés fassent le même travail en seulement 60% du temps consacré auparavant. Ce fut un réel succès car, en trois ans et demi, l'entreprise a éliminé les heures supplémentaires des salariés femmes et réduit les heures supplémentaires mensuelles des travailleurs de 20 à 30 heures en moyenne; ces résultats amenèrent le chef de ce programme d'accroissement de l'efficacité, Keiichi Okumura, à déclarer que *"employees have started setting priorities on different jobs and dealing with them more quickly"*.

Par ailleurs, face à la nouvelle génération d'esprit indépendant, certaines entreprises japonaises tendent à mettre en place de nouveaux systèmes de direction du personnel. Nous voulons parler ici du *"free time system"* qui jouit d'une popularité croissante, et qui touche surtout les chercheurs et les vendeurs. Ce système ne demande pas à l'employé de travailler un nombre d'heures précis et lie la rémunération à la performance plutôt qu'au nombre d'heures passées au bureau. Approuvé lors de la révision de la loi du travail en 1987, il est stipulé que le *"free time system"* ne peut être appliqué que pour les travailleurs dont les heures de travail ne peuvent pas être calculées avec précision, car leur activité se situe hors de leur bureau, ou pour ceux dont le travail est laissé pour une part importante à leur discrétion. Ainsi, Tsuneyasu Kuromitsu, directeur général du département du personnel de Toppan Printing Corp (second plus gros imprimeur du pays) a introduit ce système à l'automne 1990. Il couvre actuellement 620 employés des départements recherche - développement, systèmes informatiques, et promotion et planification des ventes. Pour calculer le salaire de base, l'entreprise considère qu'un employé "free time" travaille 8 heures régulières et 2 heures supplémentaires par jour, et cela indépendamment des heures effectivement travaillées. Ensuite, l'employé reçoit un bonus suivant sa performance qui est notée tous les trois mois. Une étude menée 6 mois après l'introduction de ce système a montré que 90% des employés étaient favorables à sa poursuite, et que pour 40% d'entre eux les heures de travail avaient été réduites contre 10% qui avaient vu leurs heures de travail augmenter. Ce système est maintenant adopté notamment par: Itoki Kosakusho Corp, Tokyo Ink Mfg Corp, Yokogawa-Packward Ltd, Nippondenso Corp, et Murata Mfg Corp.

Constatant le sentiment de culpabilité des travailleurs envers leurs collègues et l'entreprise au sujet de la prise des jours de congé, les entreprises ont redoublé d'imagination afin de déculpabiliser leurs employés. Cela s'est traduit par la multiplication des jours de congé à caractère spécial et/ou, un encouragement de plus en plus ferme fait aux travailleurs afin qu'ils prennent les jours de vacances auxquels ils ont droit.

Ainsi Toyota, en choisissant la voie de l'ordre du sommet, a décidé de changer les habitudes de ses employés concernant les vacances. Son président, Shoichiro Toyoda, était parti du constat que *"I think our inability to reduce average work hours at Toyota can, at least in part, be attributed to the failure of managers to take their vacations and similar practices that create an atmosphere of constraint in the work place...as managers, you must take the lead by taking your allotted vacation time"*. Afin de réduire la pression sur les travailleurs, il existe désormais un système selon lequel chaque directeur de section ou de division doit soumettre une proposition d'au moins 10 jours continus de vacances, sinon il encourt le risque de pressions du bureau des affaires générales.

Les entreprises s'étant montrés très inventives pour augmenter le nombre de jours de vacances effectivement pris, il n'est pas possible de citer ici toutes les solutions mises en oeuvre. Nous noterons juste que l'on a vu se développer le nombre de jours donnés pour les anniversaires, les anniversaires de mariage, les naissances, ou encore pour participer à des activités familiales ou de biens publics. Nippon Oil de son côté, a institué des *"vacances réparatrices"* après 15 ans de service, c'est-à-dire 3 jours de congé supplémentaires la quinzième année, puis après tous les cinq ans. NGK Insulator Ltd offre, elle, 11 jours consécutifs à leurs employés lors de la *"semaine dorée de vacances"*. En effet, entre le 29 avril et le 5 mai, sont comprises trois fêtes nationales, donc en donnant du 25 au 28 avril puis en encadrant les fêtes nationales du 29 avril, du 4 mai et du 5 mai, on obtient ce résultat. On peut citer encore le système de vacances longues (16 jours chez Sony), le système de congé quatre saisons qui donne quelques jours consécutifs de congé quatre fois par an (chez Ricoh) ou enfin l'entreprise Sansha Electric qui donna en février 1992, à l'occasion du trente cinquième anniversaire de son syndicat, 6 jours de congé payés à ses 800 employés et subsidia un voyage touristique organisé par le syndicat.

C, 3) Politique gouvernementale en faveur de la baisse du temps de travail

Notre objectif dans ce chapitre sera tout d'abord d'analyser la genèse, puis le contenu, de la révision de la loi sur les standards du travail, qui fut approuvée par la Diète le 18 septembre 1987 et mise en application à partir du 1er avril 1988. La formulation finale de cette révision a suivi en effet un processus de consultation caractéristique du système japonais, avec de nombreux travaux préliminaires réunissant des représentants du gouvernement, des représentants des syndicats et du patronat et des membres académiques, afin d'en assurer un contenu consensuel.

Le débat sur la réduction du temps de travail a pris peu à peu une importance considérable dans la première moitié des années 80 au Japon, et il est apparu de plus en plus manifeste que la seule façon de réduire de manière étendue le total des heures travaillées, c'était par la loi. Dès lors, la procédure à suivre lorsque le Ministère du travail désire réviser la loi du travail, consiste à demander l'opinion du Conseil des standards du travail, organisme officiel résultant de la Loi sur les standards de travail. Toutefois, étant donné que la composition de ce Conseil est tripartite, ce qui rend difficile les délibérations, le Ministère du travail doit demander normalement dans un premier temps une étude préparatoire à un Groupe d'étude composé d'experts indépendants dans le but de baliser les négociations.

C'est donc en décembre 1984 que ce Groupe d'étude rendit au Ministère du travail son rapport intermédiaire. Il préconisait une réforme radicale de la loi et la mise en place de mesures pour encourager la réduction de la durée du temps de travail, mais recommandait, pour des raisons de viabilité économique, des clauses dérogatoires pour différentes industries et les petites entreprises. Pour ce type d'industries et d'entreprises la loi devrait rester de 48 heures par semaine et, en ce qui concerne les secteurs des services et du commerce, le Groupe d'Etude prévoyait de relâcher de 8 heures à 9 heures la durée de travail par jour lorsque l'employeur accepte de limiter la durée hebdomadaire de travail à 45 heures. Enfin, on ne notait aucune proposition concernant la réglementation des heures supplémentaires, car ces dernières étaient jugées centrales dans le système japonais. Ce rapport fut l'objet de critiques de toutes parts et provoqua une importante controverse entre les syndicats et le patronat; les premiers le traitant d'anachronique par rapport aux attentes des travailleurs et, le second mettant en avant le danger de telles mesures pour la compétitivité des entreprises. Le Groupe d'étude intégra donc les différentes opinions qui avaient été émises, et soumit son rapport final au Ministère du travail le 19 décembre 1985.

Les conclusions des experts sont marquées par un souci de pragmatisme et de flexibilité, afin d'assurer un passage en douceur vers un moindre nombre d'heures travaillées. Conscients des contraintes économiques qui pèsent sur les PME, ils ont privilégié la faisabilité par rapport au changement révolutionnaire, à travers des objectifs relativement modestes. Tout d'abord, ils ont mis l'accent sur le rôle fondamental que devrait jouer le gouvernement en guidant et en aidant les

efforts volontaires du patronat et des syndicats. Il revient en effet à la politique gouvernementale d'assurer "*the mental and physical well-being of workers and improving the quality of working life by creating more free time in their daily life*". La nécessité d'une révision de la loi du travail est dans ce cadre motivée par la caractéristique des relations industrielles au Japon; les accords conventionnels se faisant au niveau des entreprises et dépendant de la puissance des syndicats d'entreprises (le taux de syndicalisation était de 25.2% en 1990), ils n'ont donc pas de répercussion sous forme de généralisation au niveau de l'industrie. L'établissement d'un cadre juridique concernant la réduction du temps de travail est donc de nature à améliorer les conditions de travail de manière universelle. Ce rapport final privilégie aussi un cadre flexible pour la loi révisée afin de laisser le soin aux entreprises et aux syndicats de trouver des solutions adaptées à leur situation. En ce qui concerne les révisions à effectuer sur la loi du travail, ce rapport proposait: l'établissement de la semaine de 45 heures maximum (avec des délais d'application de ce nouveau standard pour les entreprises ayant des difficultés à effectuer la transition rapidement) - une augmentation du taux de prime pour les heures supplémentaires durant les jours de vacances légaux, sans toutefois toucher au système des heures supplémentaire dans son ensemble - une augmentation du nombre minimum de jours de congé annuels qui devrait passer de 6 à 10, mais en gardant un nombre maximum de 20 jours.

A partir des conclusions du Groupe d'étude, le Ministère du travail traça les grands traits de la révision de la loi sur les standards de travail, qu'il désirait soumettre à la Diète, et les présenta au Conseil sur les standards de travail, afin que les acteurs tripartites de cette organisation fassent des propositions sur cette base. Comme on pouvait s'y attendre, les avis étaient très divergents et on trouvait le même clivage que lors des discussions du rapport intermédiaire. Les syndicats réclamaient que l'on aille plus loin dans les changements et refusaient le nouveau standard de 45 heures, jugé trop conservateur par rapport à celui de 40 heures qu'ils réclamaient. De leur côté, les organisations patronales demandaient plus de flexibilité quant au processus de transition. Après des mois de négociation et grâce au talent de négociateur des représentants du Ministère, le Conseil arriva à un accord conciliant le plus possible les deux parties.

Ainsi, le 10 décembre 1986, le Conseil sur les standards du travail rendit au Ministère un rapport intitulé "*Propositions pour réviser la loi réglementant les heures de travail et autres sujets*". Ce rapport fut considéré comme un pas décisif vers la révision de la loi et constitua le premier signe d'"*une nouvelle époque*". La grande originalité dans les propositions du Conseil est sans nul doute la formulation explicite, dans la loi du travail, de la semaine de 40 heures de travail "*comme un objectif pour réduire le nombre d'heures travaillées*"; cet objectif devant être atteint par étapes en commençant par 46 heures par semaine puis "*le plus tôt possible 44 heures par semaine*". La loi devrait en effet être suffisamment souple pour tenir compte des circonstances économiques des différentes industries et des différentes entreprises. Par ailleurs, le Conseil reprend la proposition du Groupe d'étude quant à l'augmentation à 10 jours du nombre minimum de vacances et propose de favoriser l'utilisation collective et systématique des vacances, afin de lutter contre le phénomène

de non prise des jours de congé alloués. Il faut enfin noter l'absence de propositions concernant les heures supplémentaires; l'idée d'augmenter le taux de prime pour les heures supplémentaires durant les jours de congé légaux n'étant même pas reprise.

Le Ministère du travail, à partir de ce rapport, élaborera son projet de loi, qu'il présenta le 7 février 1987 au Conseil pour qu'il émette son avis. Ayant obtenu son approbation, le Ministère proposa son projet final de révision de la loi sur les standards du travail à la Diète pour ratification et l'obtenu le 18 septembre 1987. Cette révision, la première depuis 40 ans, pose notamment comme règle, la semaine de 40 heures de travail et les 8 heures de travail par jour - article 32 paragraphe 1 et 2. Toutefois, le gouvernement avait averti la Diète que cet objectif devait être atteint en douceur pour le milieu des années '90. C'est pourquoi, reprenant la temporalité proposée par le Conseil, l'article 1 de l'ordonnance du Ministère fixait la durée maximum de travail hebdomadaire à 46 heures à partir du 1er avril 1988 et annonçait le passage à la semaine de travail de 44 heures pour le 1er avril 1991.

Comme c'est souvent le cas pour les loi japonaises, si la loi pose les principes et les grandes lignes, elle reste pour le moins floue sur les conditions d'application, qui sont de l'ordre des ordonnances ministérielles et des consignes du Cabinet. En ce qui nous concerne ici, il faut donc citer: l'ordre du Cabinet No. 397 du 11 décembre 1987 et l'ordonnance No. 31 du Ministère du travail du 16 décembre 1987, qui à elles deux fixent les conditions d'exécution de la réglementation sur le travail et les mesures provisoires concernant l'article 32, paragraphe 1 de la loi révisée. La finalité d'une telle pratique est de donner au gouvernement la plus grande flexibilité possible pour guider l'évolution souhaitée; il est en effet plus facile de guider administrativement les entreprises à travers des consignes et des ordonnances, plutôt que d'avoir recours à des projets de loi qui doivent passer par la Diète et qui sont donc sujets à des débats politiques. Ce même souci de flexibilité a amené le gouvernement à prendre en considération tous les cas de figure d'impossibilité de satisfaire rapidement les nouveaux standards du travail, qui pourraient se présenter au niveau des entreprises. Il en découle un système légal de réglementation du temps de travail extrêmement complexe, marqué par de nombreuses clauses d'exception et de mesures provisoires, selon la taille et l'activité de l'entreprise - le tableau 6 (page suivante) permet de visualiser ce cadre légal.

Enfin, des modifications importantes sont aussi apportées à la loi du travail pour ce qui est des congés annuels payés. L'article 39, paragraphe 1, de la loi révisée a fixé désormais à 10 jours le nombre minimum de jours de vacances par an. Il est aussi préconisé, dans le paragraphe 5, que le système de fixation des vacances, sur une base planifiée à partir d'un accord syndicat-direction, soit adopté car il permettrait d'obliger les employés à prendre leurs jours de congé. De plus, le paragraphe 3 donne aux travailleurs à temps partiel un nombre de jours de vacances par an proportionnel au nombre d'heures qu'ils ont effectuées.

Tableau 6 : Heures légales de travail.

Legal work hr. Kind of business	54 hr. workweek (for firms with 1-4 yr. of the imple- mentation of the Law until March 31, 1991)	Constant special provisions (for firms not exceed- ing 10 employees)	48-hour workweek		46-hour workweek Practiced until March 31, 1991 when the next Cabinet Order is pub- lished		
			For 3 yr. of the implementation of the Law (until March 31, 1991)	For firms with 100 or less or less			
Industrial business	No.1 Manufacturing			○	For firms with 101 employees and more		
	2 Mining		○		For firms with 301 employees or more		
	3 Construction			○	For firms with 301 employees or more		
	4 Transport & freight		○		For firms with 301 employees or more		
	5 Cargo handling			○	For firms with 301 employees or more		
Non-industrial business	6 Agriculture & forestry	No legal restrictions on working hours, recesses and holidays. Obligations for giving annual leave, restrictions on women's work late at night and obligations for paying extra wages for work on night shifts.					
	7 Livestock, sericulture & fishery						
	8 Commerce		○			For firms with 101 employees or more	
	9 Finance, insurance & advertising					All businesses	
	10 Film production, drama performing		○		○	For firms with 301 employees or more	
	11 Postal, electricity and telecommunication service					All businesses	
	12 Education & research					All businesses	
	13 Health & sanitation		○		○	For firms with 301 employees or more	
	14 Entertainment		○		○	For firms with 301 employees or more	
	15 Incinerating, cleaning & butchery				○	—	
	16 Government & public agencies					All businesses	
	17 Other businesses enumerated by order				○	For firms with 301 employees or more	
	Law and Ordinances		Article 3 of supplementary provisions of the Ministry Ordinance	Article 25-2 of the Ministry Ordinance	Article 1 of the Cabinet Order		

Source : A. Watanabe, "Comments on Cabinet Order and Ministry Ordinance for Revised Law Regulating Hours of Work", Report of Labor Correspondence, 1987, No.5, p.4.

Avec maintenant quatre ans de recul depuis la mise en application de la loi révisée, en avril 1988, il apparaît que la révision n'est pas allée assez loin. En effet, les objectifs qui avaient été visés - que cela soit à travers les modifications faites à la loi du travail ou à travers "*le programme pour la promotion de la réduction du temps de travail*" du Ministère du travail, en concertation avec les syndicats et le patronat - apparaissent encore aujourd'hui inatteignables à moyen terme. Le sentiment de Akiko Yoshimoto, de la division des heures de travail du Ministère du travail, est que cette révision de 1988 n'a pas donné au gouvernement les moyens d'amener les entreprises à réduire leur nombre d'heures travaillées. Il aurait fallu une loi fixant l'objectif des 1800 heures par an et exigeant légalement des entreprises qu'elles satisfassent à cet objectif sur un délai relativement court, sous peine de pénalisation. Or, la très forte opposition du patronat à toute évolution dans ce sens, lors des négociations du Conseil, a été victorieuse et, il en a découlé un affaiblissement de la loi qui explique les problèmes de la transition actuellement.

Le gouvernement a pris conscience que l'un des freins majeurs à la réduction du temps de travail était constitué par les PME. Contraintes, par les entreprises donneuses d'ordre, aux moindres coûts alors que leur productivité est basse, les petites et moyennes entreprises sont incapables de réduire le nombre d'heures travaillées - cela d'autant plus qu'elles ont énormément de mal à engager de nouveaux employés à cause de la pénurie du facteur travail. La priorité est donc désormais à la rationalisation et à la modernisation de ces PME, et le rôle de la politique gouvernementale est sur ce point jugé central, afin de promouvoir et de guider ces changements nécessaires. Le Ministère du travail a en particulier lancé un programme pour l'année fiscale 1991 dans le but d'aider les petites entreprises dans leur effort pour réduire la durée du temps de travail. Le Ministère envoya dans ce cadre des conseillers, chargés de la promotion de mesures visant à réduire la durée du temps de travail, dans 500 associations d'employeurs qui ont été particulièrement lentes à baisser le nombre d'heures de travail. Il avait déjà auparavant édité un "*guide pour la promotion d'un nombre moins grand d'heures de travail*" en 1990. D'autre part, un groupe d'entreprises a été sélectionné dans chaque préfecture pour être un modèle de la transition vers une durée de travail plus courte. On a assisté aussi à la mise en place de tables rondes composées de dirigeants des principales entreprises japonaises et de membres hauts placés du Ministère du travail, afin de discuter des modalités d'application des nouveaux standards de travail chez leurs sous-contractants. Enfin, l'agence pour les PME du Ministère International du Commerce et de l'Industrie a révisé la "*loi pour la promotion de la sous-traitance et des petites entreprises*" dans le but de contribuer à l'effort portant sur la diminution du nombre d'heures travaillées dans les firmes sous-traitantes. Les piliers de la révision sont: premièrement, l'interdiction des commandes le week-end et des commandes de biens devant être livrés dans des délais très court (2 à 3 jours); et deuxièmement, la prise de vacances simultanément avec l'entreprise donneuse d'ordre.

En conclusion, on peut donc dire que face aux rigidités qui ralentissent la marche vers une société moins centrée sur le travail, le gouvernement, et plus particulièrement le Ministère du travail, mène une politique active, car il fait peu de doutes que l'évolution souhaitée ne puisse être obtenue sans un rôle déterminant des autorités publiques. Toutefois, aussi bien la révision de la loi sur les standards du travail, que l'adoption de toute une série de mesures visant à promouvoir la réduction du temps de travail dans les PME, n'ont pas abouti aux objectifs espérés par le Ministère du travail. Ainsi, à cause d'une accumulation d'obstacles structurels, le niveau des 1800 heures de travail par an paraît encore aujourd'hui hors de portée, et cela malgré la bonne volonté affichée du gouvernement.

BIBLIOGRAPHIE

B.I.T. - 1992 - Le travail dans le monde - Juin 1992 : pp. 110 - 111.

CORIAT, Benjamin - 1991 - *Ohno et la révolution japonaise en gestion de production : une voie originale dans la rationalisation.* - In H. NADEL - La place du système d'emploi et des relations sociales et industrielles dans la dynamique de l'économie japonaise. - Etude 910538, Commission des Communautés Européennes, DG V : pp. 41 - 46.

EUROSTAT - 1992 - Enquête sur les forces de travail. Résultats 1990. - Document statistique, Thème 3 (Population et conditions sociales), Série C (Comptes, enquêtes et statistiques) : 211 p.

HASEGAWA, Yozo - 1992 - Shorter work week remains elusive goal. - The Nikkei Weekly, April.

HIPPO, Yasuyuki - 1991/92 - Abeilles et fourcigales (Loisirs, congés payés, temps de travail) - CFDT Cadres, La chimère et le Catoblépas (Le Japon et nous), 349 - 350, déc.91 - janv.92 : pp.42 - 47.

JAPAN STATISTICAL YEARBOOK - 1991 - Ed. Bank of Japan : p. 69.

LIPIETZ, Alain - 1991 - *La nature et la place des relations industrielles dans la dynamique de l'économie japonaise.* - In H. NADEL - La place du système d'emploi et des relations sociales et industrielles dans la dynamique de l'économie japonaise. - Etude 910538, Commission des Communautés Européennes, DG V : pp.156 - 180.

NITTA, Michio - 1989 - Trends in Shorter Working Hours - Japan Labor Bulletin, April 1: pp. 7 - 8.

RENGO - 1991 - 1. Report on Japan - Germany Comparative Survey of Worker's Views on Shorter Working Hours. - RENGU Research Institute Report, 2 : pp. 1-3.

RENGO - 1991 - 2. Survey Report on Comparative Studies of Daily Life Patterns in Five Countries. - RENGU Research Institute Report, 2 : pp. 4 - 36.

SHIMADA, Haruo - 1989 - Shorter Working Hours. - Japan Labor Bulletin, March 1 : pp. 5 - 8.

- SHIMADA, Haruo - 1991 - *L'adaptabilité flexible de l'industrie japonaise : sa technologie de production et ses relations industrielles.* - In Conférence sur les relations industrielles au Japon et dans la Communauté Européenne, Bruxelles, 29 - 30 oct. 1991: pp. 57 - 69.
- SUGENO, Kazuo - 1985 - The Movement toward Revision of the Law regulating Hours of Work (II). - Japan Labor Bulletin, January 1 : pp. 5 - 7.
- SUGENO, Kazuo - 1986 - Another Step toward Revision of the Law regulating Hours of Work. *Final Report of the Advisory Council.* - Japan Labor Bulletin, March 1 : pp. 5 - 8.
- SUGENO, Kazuo - 1987 - Final Step toward Revision of the Law regulating Hours of Work. - Japan Labor Bulletin, April 1 : pp. 4 - 8.
- SUWA, Yasuo - 1988 - Cabinet Order and Ministry Ordinance regarding Working Hours and Paid Holidays. - Japan Labor Bulletin, April 1 : pp.4 - 8.
- THE JAPAN INSTITUTE OF LABOUR - 1991/92 - Japanese Working Life Profile. - Labor Statistics, Tokyo : 84 p.
- KASHIMA, T. - 1991 - The Japanese Workday : Never over till it's over. - Nihon Keizai Shimbun, April 30.