

# Du genre à la diversité. Le contrôle du changement de la main-d'oeuvre dans les grandes entreprises japonaises

## From Gender to Diversity and the Control of Labour Force Changes among Japanese Companies

Claude-Eve Dubuc et Vincent Mirza

Volume 13, numéro 1, 2013

Changement et diversité au Japon

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1024713ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1024713ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Groupe de recherche diversité urbaine  
CEETUM

ISSN

1913-0694 (imprimé)

1913-0708 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Dubuc, C.-E. & Mirza, V. (2013). Du genre à la diversité. Le contrôle du changement de la main-d'oeuvre dans les grandes entreprises japonaises. *Diversité urbaine*, 13(1), 111–129. <https://doi.org/10.7202/1024713ar>

Résumé de l'article

Cet article analyse les pratiques de gestion de la diversité mises en place dans les grandes entreprises japonaises. À partir du milieu des années 1990, plusieurs de ces entreprises ont progressivement fait face à la nécessité d'incorporer une plus grande diversité dans les rangs de leurs employés en raison des transformations majeures du contexte économique et social. Ce sont les moyens que les entreprises utilisent pour gérer cette diversité que nous examinerons dans cet article. Nous montrerons que cette gestion de la diversité a commencé par l'instauration de mesures visant à incorporer la main-d'oeuvre féminine dans les rangs de l'entreprise. Ces mêmes mesures seront ensuite réutilisées dans une même logique pour gérer les employés étrangers.

# Du genre à la diversité. Le contrôle du changement de la main-d'œuvre dans les grandes entreprises japonaises

From Gender to Diversity and the Control of Labour Force Changes among Japanese Companies

**CLAUDE-EVE DUBUC**

*Département de sociologie et d'anthropologie, Université d'Ottawa  
claude\_eve@hotmail.com*

**VINCENT MIRZA**

*Département de sociologie et d'anthropologie, Université d'Ottawa  
vmirza@uottawa.ca*

**RÉSUMÉ** ■ Cet article analyse les pratiques de gestion de la diversité mises en place dans les grandes entreprises japonaises. À partir du milieu des années 1990, plusieurs de ces entreprises ont progressivement fait face à la nécessité d'incorporer une plus grande diversité dans les rangs de leurs employés en raison des transformations majeures du contexte économique et social. Ce sont les moyens que les entreprises utilisent pour gérer cette diversité que nous examinerons dans cet article. Nous montrerons que cette gestion de la diversité a commencé par l'instauration de mesures visant à incorporer la main-d'œuvre féminine dans les rangs de l'entreprise. Ces mêmes mesures seront ensuite réutilisées dans une même logique pour gérer les employés étrangers.

**ABSTRACT** ■ The present article introduces an analysis of diversity management practices and perceptions within major Japanese companies. Since the mid 1990's, important changes in the socio-economic context have forced major Japanese companies to face the necessity of incorporating greater diversity into their labour force. In the present article, we will analyse the practices undertaken by such companies regarding diversity management. We will show how diversity management first began with measures aiming at the advancement of working women within companies and have subsequently been used, with a similar logic, to manage foreign workers.

**MOTS CLÉS** ■ Japon, diversité, travail, femmes, culture.

**KEYWORDS** ■ Japan, diversity, work, women, culture.

**L**E MARCHÉ DE L'EMPLOI au Japon subit actuellement de profonds changements causés, entre autres, par les fluctuations de l'économie, par une modification majeure du profil des travailleurs et de leur perception du travail, de sa place, ainsi que de sa valeur dans le système socio-culturel japonais. Ces changements ont des conséquences négatives importantes telles que la précarisation de l'emploi, l'appauvrissement de certains groupes de travailleurs et l'augmentation des écarts entre les riches et les pauvres (Adhikari *et al.* 2010; Bernier et Mirza [coll.] 2009; Coe *et al.* 2011; Hashiguchi 2011). Néanmoins, avec la flexibilisation de la main d'œuvre, les entreprises ont également été confrontées à la nécessité d'incorporer, même de manière restreinte, davantage d'employés étrangers ou encore d'employés ne correspondant pas exactement au cadre défini du régime de travail. Il est ainsi de plus en plus difficile pour les entreprises d'ignorer la diversité de leurs employés, celle-ci se présentant par ailleurs comme un atout possible en période de crise démographique importante. Ceci étant dit, dans le contexte du marché du travail au Japon, quelle perception a-t-on de la diversité? Quelle importance lui accorde-t-on dans le milieu des grandes entreprises, là où l'homogénéité des travailleurs a longtemps été considérée comme une force, et quel rôle a-t-elle à jouer?

Afin de comprendre les mesures que les entreprises utilisent pour définir et contrôler l'augmentation croissante d'une main-d'œuvre diversifiée, nous voulons examiner, dans cet article, comment les grandes compagnies utilisent la même logique pour intégrer les femmes et les employés étrangers. Pour ce faire, nous nous baserons sur une étude de cas réalisée auprès d'un fabricant automobile et de son Bureau de développement de la diversité. Cette étude de cas est tirée d'un travail de terrain d'une année, effectué au sein de quatre grandes entreprises de Tokyo, dans le cadre d'une recherche portant sur les femmes japonaises occupant des postes importants dans le monde des affaires (Dubuc 2009). C'est à titre de stagiaire que Dubuc a intégré le Bureau de développement de la diversité de l'une de ces entreprises et qu'elle a récolté les données présentées dans cet article. Afin de promouvoir l'intégration des femmes, plusieurs entreprises au Japon ont organisé des symposiums et des formations dont nous discutons plus loin. Dubuc a participé et organisé

certaines de ces formations dans les entreprises et dans la communauté. Les données de l'article sont donc tirées d'une partie des observations de terrain et d'informations provenant de documents publics.

### **Le système d'emploi japonais et son rôle dans la composition des employés au sein des entreprises**

C'est à partir du milieu des années 1950 que le système d'emploi des grandes entreprises japonaises a été mis en place. Ce système est caractérisé dans sa version idéalisée par le *salaryman*, par l'emploi « à vie » et par un système de promotion et une échelle salariale basés sur l'ancienneté<sup>1</sup> (Bernier 1995 ; Iida et Morris 2008). Durant cette période, une forte croissance économique et une importante complémentarité institutionnelle ont contribué à créer un niveau élevé d'homogénéité dans les pratiques de gouvernance corporative des entreprises (Jackson 2009). Celles-ci ont ainsi mis en place un système d'embauche qui se basait sur le recrutement des nouveaux employés dès leur sortie de l'université pour les former au sein de l'entreprise, en créant des modèles de carrière entière au service d'une seule et même compagnie (Jolivet 1985). Il faut aussi souligner que ce système d'emploi n'incluait pas les femmes et encore moins les étrangers. Il a ainsi joué un rôle déterminant dans l'homogénéisation du profil des employés formant le noyau des grandes entreprises japonaises. Cependant, ce système a subi des modifications majeures au cours des dernières décennies.

Plusieurs facteurs ont eu une influence décisive sur ces changements. Parmi les plus notables, mentionnons la crise économique prolongée des années 1990, le vieillissement marqué de la population, les changements de mentalité en lien avec le travail et les modifications législatives mises en place par le gouvernement<sup>2</sup> (Adhikari et al. 2010 ; Benson et al. 2007 ; Coe et al. 2011 ; Mirza 2007 ; Suzuki 2007). Ainsi, bien que l'emploi à vie constitue toujours le modèle idéalisé pour les employés formant le corps des grandes entreprises, on observe que celui-ci est accessible à un nombre de plus en plus restreint d'individus (Iida et Morris 2008) et qu'il y a une augmentation massive du nombre de travailleurs contractuels et autres employés non réguliers<sup>3</sup> (Coe et al. 2011 ; Hashiguchi 2011 ; JILPT 2012). Ceci a favorisé une diversification du profil des employés sous trois grands aspects : celui de l'expérience et du statut des travailleurs (Adhikari *et al.* 2010 ; Weathers 2001) ; celui de la diversité de genre dans les entreprises<sup>4</sup> (Benson *et al.* 2007 ; Kawaguchi 2006 ; McDonald 2009 ; Taniguchi 2008, 2006) ; et celui de la diversité ethnique des travailleurs (Adhikari et al. 2010 ; Iida et Morris 2008 ; JILPT 2012 ; Olcott 2008 ; Taniguchi 2008).

Ce troisième aspect est particulièrement intéressant lorsqu'il est question du Japon, un pays réputé pour son homogénéité ethnique. En effet, de nombreux auteurs ont souligné le nombre grandissant d'interactions entre entreprises japonaises et étrangères, avec, entre autres, des acquisitions, des fusions, et des collaborations internationales. (Adhikari et al. 2010; Benson et al. 2007; Iida et Morris 2008; Olcott 2008). Tous ces phénomènes se traduisent au Japon par une présence accrue de travailleurs étrangers au sein des grandes entreprises, par une augmentation de travailleurs ayant acquis une expérience à l'étranger<sup>5</sup>, de même que par un accroissement des interactions avec des travailleurs hors du pays. L'embauche de travailleurs étrangers est également un moyen pour les entreprises d'avoir accès à une main-d'œuvre peu coûteuse afin de combler les postes les moins prestigieux, tels que les emplois en usine. De plus, certaines compagnies voient l'intégration de travailleurs chinois qualifiés comme un outil favorisant l'exploitation du marché colossal que représente la Chine. Ainsi, selon leur pays d'origine et la voie par laquelle ils ont intégré le marché du travail au Japon, les travailleurs étrangers peuvent être regroupés dans différentes catégories influençant grandement leur statut, leur situation et la place qui leur est accordée. De ce fait, la diversité ethnique au sein des grandes entreprises japonaises est désormais une réalité non négligeable<sup>6</sup>.

Bref, les employés des grandes entreprises japonaises présentent un profil de plus en plus varié et l'on peut noter une nouvelle tendance à considérer cette diversité comme incontournable et à la présenter comme un atout possible (Benson et al. 2007; Kawaguchi 2007; Taniguchi 2008). C'est dans ce contexte que plusieurs entreprises ont mis sur pied des départements ou des bureaux ayant pour mandat de promouvoir et d'exploiter la diversité de leurs employés, même si, dans bien des cas, la définition de celle-ci est encore souvent restreinte à la diversité de genre. En fait, comme nous allons le voir, c'est en passant par la promotion de l'emploi des femmes que les entreprises ont développé des « outils » pour intégrer la main-d'œuvre étrangère.

### **La promotion de la diversité en lien avec l'emploi des femmes**

Au Japon, la participation des femmes au monde du travail n'est pas récente et leur présence parmi les travailleurs rémunérés remonte au début de l'époque Meiji (Faison 2007). Toutefois, encore aujourd'hui, le discours public continue souvent de suggérer qu'il est acceptable pour une femme de travailler seulement si elle accomplit « correctement » son rôle d'épouse et de mère (Dubuc 2009; Worthley et al. 2009). D'ailleurs, le modèle de la femme au foyer (専業主婦 ou *professional housewife*), ne

remonte qu'à la période de 高度經濟成長, soit au développement accéléré de l'économie. Il s'agit donc d'un phénomène relativement récent (Jolivet 1993).

Cette pression sociale, alliée à de fortes lacunes législatives et institutionnelles, est à l'origine de la courbe en « M »<sup>7</sup> caractéristique du cycle d'emploi des femmes. Elle joue également un rôle clé dans la tendance marquée de celles-ci à repousser de plus en plus l'âge du mariage et du premier enfant (Mirza 2010 ; Suzuki 2007). De plus, la sur-représentation des femmes parmi les catégories d'emplois précaires ou non réguliers en parallèle avec leur sous-représentation dans les postes décisionnels demeurent problématiques<sup>8</sup>. Ainsi, on peut dire que la majorité des femmes dans l'univers du travail au Japon occupent des postes précaires, accomplissent des tâches de soutien, et sont confinées à un statut peu élevé.

Face à cette réalité difficile et aux inégalités persistantes, le gouvernement a mis en place des mesures législatives afin de promouvoir l'égalité entre les sexes dans les milieux de travail. La plus importante de celles-ci est la Loi sur l'égalité des chances dans l'emploi (LECE) (*Danjo koyō kikai kintō hō*) adoptée en 1985. Cette loi a favorisé certaines améliorations concernant le recrutement, les conditions d'embauche et les annonces d'emploi. Néanmoins, elle présente d'importantes lacunes et fait l'objet de fortes critiques<sup>9</sup> (Lam 1993, 1992 ; Weathers 2005). Ainsi, il est rapidement apparu que les améliorations étaient généralement faites sur la forme, alors que les distinctions entre « travail de femme » et « travail d'homme » demeuraient fortement présentes. Par exemple, en instaurant le système d'emploi à double voie en réponse à la LECE (Kimoto 2003 ; Lam 1993, 1992 ; Nakano 1996), les compagnies ont simplement institutionnalisé les formes indirectes de discrimination (Asakura 2004 ; Weathers 2005). En effet, dans ce système, les employés « choisissent » entre deux voies d'emploi au moment de leur embauche : la voie de la carrière (*sōgōshoku*) ou la voie générale (*ippanshoku*). Ce choix aura ensuite un effet direct sur leur futur salaire, leurs assignations et leur accès aux promotions, faisant donc, en théorie, de ces différences le résultat des choix individuels de chaque employé. Cependant, le choix de la voie de la carrière pour une femme signifie encore souvent l'abandon du projet de fonder une famille, en raison, entre autres, des lacunes majeures du système de garde pour les enfants et de la persistance des attentes sociales demandant aux femmes de prendre en charge des tâches domestiques de façon quasi exclusive. Par conséquent, ce choix demeure difficile à faire et à poursuivre ouvertement<sup>10</sup> (Fujimura-Fanselow 1995 ; Rindfuss *et al.* 2010 ; Suzuki 2007). Il semblerait donc que la LECE ait essentiellement procuré l'opportunité pour l'égalité en emploi à un

nombre limité de femmes qualifiées, alors qu'elle confinait la majorité de la main-d'oeuvre féminine à des postes encore moins bien payés et moins reconnus (Weathers 2005).

De nombreuses compagnies ont aujourd'hui abandonné ce système à double voie et ont plutôt recours à des travailleurs temporaires (*haken shain*), majoritairement des femmes pour les postes non spécialisés, afin de combler les postes à statut et à salaire peu élevés (Benson *et al.* 2009 ; Weathers 2005). Cependant, la promotion des employées féminines, même lorsqu'elles choisissent explicitement la voie de la carrière, demeure un défi.

Ainsi, bien qu'à partir de la deuxième moitié des années 1980 certaines sociétés adoptèrent des programmes d'actions positives visant l'avancement des femmes<sup>11</sup>, il faudra attendre les années 2000 pour que des mesures de promotion de la diversité fassent réellement partie des politiques d'entreprises au Japon<sup>12</sup>. Illustrant ce courant, un groupe de recherche sur la gestion de la diversité fut ainsi formé en 2000 par la Japan Federation of Employers' Associations (*Nikkeiren*)<sup>13</sup>. De plus, certaines compagnies créèrent des départements s'occupant spécifiquement de la gestion de la diversité dans la continuité de politiques déjà existantes qui visaient la promotion de l'égalité (d'importance et de réussite variables). Ainsi, citons l'exemple de TEPCO (Tokyo Electric Power Company) qui a mis sur pied, en février 2006, une section consacrée à la promotion de la diversité (*Daibāshiti suishin shitsu*) visant spécifiquement l'avancement des femmes, entre autres, via diverses formations. Cette section fut mise en place dans la continuité d'un programme de formation de *leaders* féminines existant déjà depuis 2004 (Tamura 2006). Dans d'autres sociétés, la création de ces départements marque, au contraire, un tournant dans les politiques d'entreprise, alors que pour d'autres encore, les pratiques de gestion de la diversité ne prirent pas la forme de départements indépendants. Chez celles-ci, ces politiques demeurèrent plutôt au niveau de programmes centrés sur la promotion des femmes, mais mettant l'accent sur l'effet potentiellement positif sur la compétitivité de l'entreprise concernée (ce qui renvoie donc à l'approche de gestion de la diversité).

Par ailleurs, à partir du milieu des années 2000, le fort intérêt des médias et du public envers les femmes dans le monde du travail au Japon eut également un effet positif sur la place accordée à leur avancement et, conséquemment, à la gestion de la diversité (Dubuc 2009). En effet, en plus des nombreuses séries télévisées mettant en scène des personnages fictifs de femmes au travail, le nombre d'émissions et d'articles présentant des « femmes de carrière », leur parcours et leur situation, connut une véritable explosion. Ces articles étaient publiés tant dans des revues spécialisées que dans des revues de mode et des revues de recherche

d'emploi, ce qui leur conférait une forte visibilité<sup>14</sup>. Cette couverture médiatique importante a certainement influencé les entreprises toujours soucieuses de projeter une image positive d'elles-mêmes. À cette fin, la création de départements de gestion de la diversité ou de promotion des femmes était, en effet, une occasion pour ces entreprises de s'afficher publiquement en tant que compagnie favorable à l'égalité des sexes.

Par exemple, citons *Matsushita Electric Industrial Co.* qui a établi en 2001 un « Département pour le resplendissement des femmes » (*Josei kagayaki honbu*) afin de poursuivre concrètement des stratégies de promotion de la diversité (encore définies comme étant hommes/femmes). Celui-ci fut renommé « Département pour la promotion des femmes » (*Josei suishin honbu*) par la suite, pour être finalement remplacé, en 2006, par le « Département pour la promotion de la diversité » (*Tayōsei suishin honbu*) (Matsushita Electric Industrial 2007 ; Taniguchi 2008). Avec ce nouveau département, les critères déterminant ladite « diversité » furent élargis pour inclure principalement l'âge, et l'origine ethnique en parallèle avec le sexe, mais également la religion, le statut social, les handicaps, etc. Ceci illustre à quel point, pour les grandes entreprises japonaises, la gestion de la diversité passe d'abord et avant tout par la promotion du travail des femmes, mais également que pour certaines d'entre elles, cette perspective poursuit son évolution pour éventuellement englober une vision élargie de la notion de diversité. Le fabricant automobile où nous avons effectué notre travail de terrain ayant suivi un tel parcours, nous analyserons maintenant celui-ci afin d'illustrer notre propos.

### **L'expérience d'une gestion de la diversité chez un fabricant automobile de Tokyo**

FA (pseudonyme qui désigne le fabricant automobile de la présente observation) a débuté ses activités au début du xx<sup>e</sup> siècle et c'est dans un des quartiers les plus prestigieux de Tokyo que se trouvait son siège social au moment de la recherche. Après avoir éprouvé d'importantes difficultés, FA a entamé une première collaboration internationale et pénétré le marché étranger dès le milieu du xx<sup>e</sup> siècle. Puis, une deuxième période de crise a incité la compagnie à développer un partenariat avec un fabricant automobile européen, peu avant le tournant du siècle. Au moment du terrain en 2007, la compagnie employait plus de 186 000 personnes à travers le monde, dont près de 2 000 dans les bureaux de Tokyo.

Fidèle à l'image généralement associée à l'industrie automobile au Japon, FA était perçue comme une compagnie privilégiant une main-d'œuvre masculine. Toutefois, avant même l'adoption de la LECE, FA recrutait déjà un petit nombre de femmes au même titre que les nouveaux

employés masculins, bien que la situation après l'embauche n'en était pas vraiment égale. De plus, c'est une division des employées féminines basée sur le profil d'études et non sur le système à double voie qui fut adopté dans la foulée de la loi sur l'égalité de 1985. Cependant, bien qu'ayant reçu une formation de base identique à celle des hommes, les femmes recrutées dans la « catégorie carrière » devaient également suivre une formation axée sur les bonnes manières (savoir servir le thé, ouvrir les portes, etc.), pendant que leurs collègues masculins accomplissaient des stages en usine. Majoritairement assignées au siège social, les femmes se voyaient généralement attribuer le même type de tâches que les hommes, mais des formes indirectes de discrimination (la difficulté d'obtenir des assignations avec des responsabilités, d'accéder à des promotions, etc.) demeuraient très présentes. En effet, les employées féminines n'étaient généralement pas considérées comme des professionnelles (*business person*) par leurs collègues ou supérieurs masculins.

Néanmoins, à la suite de l'arrivée de nouveaux dirigeants et de la mise en place d'une nouvelle stratégie d'entreprise, l'accent fut mis sur la diversité au sein de FA en tant que force d'affaires. Ainsi, devant la menace d'une éventuelle pénurie de travailleurs causée par le vieillissement de la population, et face à la hausse du pouvoir économique des femmes et de leur valeur en tant que consommatrices<sup>15</sup>, les dirigeants insistèrent sur l'importance d'inclure un nombre plus important d'employées féminines parmi les postes décisionnels. Dans cette perspective, une équipe spéciale de gestionnaires fut mise en place pour étudier la meilleure stratégie à adopter.

En 2004, dans la foulée des recommandations de cette équipe, le Bureau de développement de la diversité (BDD) fut alors créé. Son mandat était de favoriser et de promouvoir la diversité sous toutes ses formes, en accordant la priorité à la promotion du travail des femmes.

Il est intéressant de souligner ici le caractère atypique de la constitution du BDD, dont la diversité des membres, au moment de la recherche, reflétait le mandat. En effet, bien que tous d'origine japonaise, les membres du BDD provenaient de départements et de spécialisations variés, puisqu'ils s'étaient joints au BDD de façon volontaire lors de sa formation (situation peu commune chez FA)<sup>16</sup>. De plus, la directrice générale (*shitsuchō*) avait elle-même été recrutée par FA spécifiquement pour diriger le BDD, alors qu'elle travaillait à l'étranger pour une autre société sans lien avec le milieu automobile.

### *La promotion de la diversité telle que pensée et mise en pratique par le BDD*

Comme nous l'avons précédemment mentionné, la définition de la diversité dans le cadre du mandat octroyé au BDD a évolué et a connu deux phases principales. Ainsi, lors de sa formation en 2004, ses activités étaient centrées sur le développement de la carrière des employées féminines. Par contre, au moment de la recherche, outre cet aspect, la promotion d'autres types de diversité, principalement la diversité culturelle, occupe une place importante. De plus, il faut souligner que, si l'élément déclencheur de la création du BDD et son principal axe d'intervention ont été l'insuffisance évidente de gestionnaires féminines (déplorée par le nouveau président d'origine étrangère), en adoptant, dès ses débuts, une appellation qui met de l'avant le mot « diversité » et non pas uniquement « femme », le BDD s'est positionné en faveur d'une vision élargie de la gestion de la diversité au sein de FA.

La nouvelle politique de l'entreprise fut donc clairement orientée en faveur de trois grands objectifs : (1) mieux répondre aux besoins des consommateurs, (2) sécuriser une main-d'oeuvre qualifiée, et (3) remplir adéquatement ses responsabilités sociales. Dans cette perspective, trois éléments clés ont été mis de l'avant par le BDD : le soutien au développement de carrière des employées féminines, la création d'un « esprit axé vers la diversité » pour la compagnie tout autant que pour ses employés et la promotion d'un meilleur équilibre travail/vie privée.

Concrètement, la promotion de ces éléments a pris les formes suivantes dans le cadre de l'avancement du travail des femmes : premièrement, afin de favoriser l'émergence de femmes dirigeantes, un système de soutien au développement de carrière a été mis en place. Deuxièmement, afin de faire connaître et surtout accepter la position de FA à l'égard de l'avancement des femmes auprès des employés et des gestionnaires en poste, le président et les hauts dirigeants ont émis des communiqués (par écrit et oralement, certains adressés au grand public) et intégré explicitement leur position à la politique d'entreprise. Finalement, le BDD a travaillé à l'implantation de garderies en milieu de travail dans différentes filiales, et à une opérationnalisation des politiques d'entreprise visant l'équilibre travail/vie privée (entre autres, par la possibilité d'adopter des horaires de travail allégés, par la prolongation du congé parental, par l'amélioration des conditions pour la réembauche à la suite d'une naissance).

Toutefois, comme nous l'avons énoncé plus tôt, chez FA, l'approche de la diversité visée par le mandat du BDD ne s'est pas limitée à la diversité de genre. Après avoir adopté différentes mesures visant la promotion du travail des femmes et vérifié qu'elles portaient fruits<sup>17</sup>, le BDD s'est tourné

vers la diversité culturelle. En effet, en raison de ses partenariats internationaux et de sa présence dans les marchés étrangers, les collaborations entre employés japonais et non-japonais sont devenues fréquentes, présentant de nombreux défis. Les trois grands objectifs de la politique d'entreprise précédemment cités ont donc été transposés à la diversité culturelle et mis de l'avant par différentes mesures. Ainsi, en se basant sur l'expérience acquise dans le cadre de la promotion du travail des femmes, le BDD a appliqué une logique similaire à la gestion de cette autre forme de diversité. Il a donc mis en place des formations et des ateliers afin de promouvoir l'effet positif d'une diversité culturelle pour FA et fourni les outils nécessaires aux employés et aux gestionnaires afin de gérer celle-ci efficacement. De plus, de façon similaire à la méthode utilisée pour favoriser l'avancement des femmes, des exemples positifs de gestion de la diversité ont été divulgués sur l'Intranet. Ceux-ci pouvaient être des situations menant à l'augmentation mesurable des profits de l'entreprise ou à une amélioration du milieu de travail. Par exemple, on a présenté le cas d'une femme ayant suggéré une modification précise des fonctionnalités du modèle de voiture familiale FA basée sur son expérience concrète de mère. Cette modification ayant généré une forte augmentation des ventes et de la satisfaction des consommateurs, elle a très souvent été utilisée pour démontrer l'effet positif de la diversité. En outre, des exemples d'équipes ayant organisé des événements à l'interne pour découvrir la culture d'un de leurs membres d'origine étrangère (souvent à travers la nourriture) et ayant ainsi augmenté la cohésion du groupe et par conséquent sa productivité, ont également été mis de l'avant.

On a également créé, entre autres choses, une bande dessinée interactive dans laquelle « Docteur Culture » présente des problèmes concrets attribuables à des différences culturelles et offre des suggestions sur la façon de les régler ou de les éviter. Ainsi, tout comme certaines formations avaient présenté la tendance des femmes à pleurer au travail comme une simple différence de mode de communication par rapport aux hommes, différence dont il ne faut donc pas se formaliser, le Docteur Culture présentait, quant à lui, des problèmes de communication sous l'angle des différences culturelles. Il expliquait donc des situations conflictuelles à la fois du point de vue japonais et du point de vue étranger afin d'instaurer une meilleure compréhension mutuelle. Par exemple, un des scénarios présenté expliquait aux travailleurs étrangers que l'attitude de nombreux Japonais lors de réunions d'affaires qui consiste à se croiser les bras, fermer les yeux et se laisser aller au fond de leur chaise en baissant la tête, n'en est pas une de mépris, de désintérêt ou de somnolence, mais démontre au contraire que l'individu se concentre et cherche à bien comprendre et intégrer tout ce qui est dit sans être dérangé par d'autres stimuli.

Finalement, soulignons qu'en dépit du fait que les activités concrètes du BDD au Japon soient concentrées sur la promotion de la diversité de genre et de culture, dans l'ensemble des documents et communications produits par le BDD, c'est une vision beaucoup plus large de la diversité qui est mise de l'avant. Ainsi, parmi les formes de diversité qu'il faut reconnaître afin de créer une valeur ajoutée, le BDD mentionne, entre autres, l'âge, l'expérience, le style de vie, le parcours académique, l'étape de vie et le statut des travailleurs.

Bref, il est clair que les activités liées à la promotion de la diversité par le BDD sont principalement centrées sur le développement de la carrière des femmes, comme c'est le cas dans la majorité des entreprises japonaises. Toutefois, une vision élargie du concept de diversité, présente dès la formation du BDD, a donné naissance à une seconde phase d'activités pendant laquelle la valeur associée à la diversité culturelle a été mise de l'avant de façon proactive et a pris une place importante aux côtés de la diversité de genre. De plus, en intégrant une définition très large de la diversité dans le mandat du BDD, FA a contribué à promouvoir un meilleur équilibre travail/vie privée pour l'ensemble de ses employés et des conditions de travail générales plus désirables, au sein même de sa politique d'affaires.

Cette étude de cas illustre donc une tendance de plus en plus présente au sein de certaines grandes entreprises japonaises, où une vision de la diversité centrée, dans un premier temps, sur la promotion du travail des femmes ouvre la porte, subséquemment, à une définition élargie de la diversité et de ses avantages. Ainsi, dans une perspective similaire, soulignons deux exemples qui nous semblent particulièrement révélateurs : la création du Institute for Human Diversity Japan et la mise en place du *Diversity Project*. Inauguré en 2007 (et incorporé en 2010), L'Institute for Human Diversity Japan (*Daibāshiti kenkyūjo*) avec des bureaux à Tokyo et à Osaka, vise la promotion de la diversité en tant qu'élément positif pour les communautés et les entreprises. Cet institut ne se limite pas à la promotion de l'égalité femmes/hommes dans l'emploi ou à celle d'un meilleur équilibre travail/vie privée. Il met de l'avant la diversité sous toutes ses formes, y compris celles de points de vue, d'âges ou d'origines, et leur promotion grâce à une collaboration entre les entreprises et les communautés. Dans cette optique, l'institut organise ses activités autour de trois axes : (1) des enquêtes et des recherches sur la diversité, (2) des activités visant la création de canaux de communication entre les communautés et les entreprises, et enfin (3) des services de formation et de consultation. Quant au *Diversity Project* (*Daibāshiti purojekkuto*), il a été mis en place en 2009 par la Asahi Shimbun Company. Ce projet regroupe 11 grandes entreprises japonaises (en plus de *Asahi*) et sept associations

à but non lucratif. Parmi celles-ci, on trouve *J-Win*, qui travaille à l'avancement des femmes dans l'emploi, *GEWEL*, qui vise la promotion de la diversité de façon plus générale (après s'être concentré uniquement sur l'avancement des femmes dans un premier temps, entre 2003 et 2005), et *Fathering Japan*, qui œuvre à améliorer le système de soutien aux pères<sup>18</sup>. Prônant la devise « À la poursuite d'une société où tous peuvent tirer profit de leurs particularités et où tous peuvent continuer à travailler », le *Diversity Project* organise des symposiums sur la promotion de la diversité et des séminaires de carrière qui s'adressent aux étudiantes universitaires. De plus, sur son site Internet (voir bibliographie), il offre de l'information concrète sur la diversité, sa promotion, son lien avec la poursuite d'un meilleur équilibre travail/vie privée, de même que des données et des analyses précises sur la situation des femmes dans l'emploi et sur l'effet positif de leur plus grande implication. On peut donc constater que bien que le *Diversity Project* mette de l'avant une vision large de la notion de diversité, celle-ci reste, dans les faits, toujours principalement centrée sur la question de l'avancement des femmes.

## Discussion

À la lumière de cette étude de cas, il faut souligner que malgré des progrès notables, la reconnaissance de la diversité comme stratégie d'affaires dans les grandes entreprises japonaises est loin d'être acquise. La création d'un groupe de recherche sur la gestion de la diversité en 2000 par la Japan Federation of Employers' Associations marque, bel et bien, le début du discours et des pratiques en lien avec cette question au Japon (Taniguchi 2008), mais ce discours ne correspond ni aux expériences que les femmes vivent dans les entreprises, ni aux contraintes auxquelles elles doivent se soumettre pour faire carrière. Par exemple, les garderies et leurs horaires ne sont pas adaptés aux longues heures de travail et de déplacements auxquelles les femmes doivent faire face dans la journée. Par ailleurs, plusieurs témoignages relatent que c'est aussi dans les garderies que les femmes subissent le discours moralisateur de la mauvaise mère absente. De plus, les crèches d'entreprises sont souvent vides, car les mères ne veulent pas faire plusieurs heures de train avec leur bébé. Notons également que, dans l'entreprise, les relations sont difficiles. Les hommes acceptent difficilement d'être dirigés par une femme et même parfois, certains clients refusent d'avoir une interlocutrice dans une transaction d'affaires. Les employées hésitent à faire appel à leurs privilèges de peur d'être critiquées et raccourcissent parfois leur congé de maternité, afin de garder leur poste dans l'entreprise et de ne pas susciter de commentaires.

Néanmoins, au cours des dernières années, les entreprises ont dû se résoudre à la nécessité de mieux intégrer les femmes (et, par la suite, la main-d'œuvre étrangère) pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre qui s'aggrave dans un contexte de crise démographique. Il est important de comprendre, à la lumière des exemples que nous avons évoqués dans cet article, les modes d'intégration de la diversité, qu'elle soit ethnique ou liée au genre. En créant des départements qui facilitent soi-disant l'intégration, les sociétés créent des contextes circonscrits qui permettent à la fois de montrer leurs bonnes intentions pour « faciliter le travail » des femmes ou de la main-d'œuvre étrangère et de poser des limites, d'encadrer. Ce faisant, en maintenant un ensemble de pratiques et de représentations dans un contexte bien défini, les dirigeants créent un espace qui permet d'éviter une intégration réelle et une véritable reformulation des pratiques et des valeurs de l'entreprise. Elle préserve ainsi les valeurs des employés permanents, japonais et masculins. Autrement dit, ce qui est contextualisé est contenu. Cette stratégie permet ainsi aux entreprises et aux dirigeants d'avancer un discours qui porte sur une plus grande intégration des immigrants et sur la nécessité de favoriser l'intégration des femmes, sans avoir véritablement à changer les pratiques en cours.

À ce titre, mentionnons l'« intégration » (ratée) des employés brésiliens d'origine japonaise (日系人) à Toyota notamment, qui démontre les limites de la tolérance envers des gens qui voudraient sortir du contexte où ils sont confinés.

Bref, ces formes de cohabitations permettent aux entreprises à la fois de maintenir un ensemble cohérent et cohésif du point de vue idéologique et d'aménager l'ensemble des transformations auxquelles elles doivent faire face.

Par ailleurs, comme nous l'avons démontré précédemment, la conception de la diversité véhiculée par les grandes entreprises japonaises privilégie, encore aujourd'hui, la promotion du travail des femmes. Toutefois, pour plusieurs compagnies ou associations, la notion de diversité s'élargit et englobe peu à peu différents éléments dont la nature est influencée par leurs intérêts propres. En effet, nous observons dans le discours japonais les deux grands aspects de la diversité mentionnés par McDonald (2009), soit la diversité définie par ses dimensions « étroites » (diversité de traits : genre, âge, nationalité, etc.) et celle qui est caractérisée par des dimensions « larges » (telles que la diversité de valeurs et de pensées). Ainsi, selon Benson *et al.* (2007) et comme nous avons pu le confirmer par notre étude de cas, pour les grandes entreprises japonaises, la pertinence voire l'utilité de la gestion de la diversité (incluant la diversité culturelle) serait de plus en plus reconnue, en raison des intérêts à l'étranger et du nombre

grandissant de fusions et de collaborations internationales. Il ne faut pas non plus négliger l'importance, pour certaines compagnies japonaises, de créer des cases bien définies où faire entrer ces nouveaux travailleurs afin de contrôler la place et le rôle qu'ils occupent. Ainsi, que ce soit dans la définition large ou étroite, la contextualisation favorisant le contrôle est en place. Tout comme pour les employées féminines avant eux et les temporaires aujourd'hui, ces « autres » restent ainsi souvent identifiés comme tels et suivent un chemin contrôlé et défini par l'entreprise en regard de cette étiquette. Toutefois, contrairement aux femmes à qui nombre d'entreprises ont attribué, dans une première période d'intégration, deux voies d'entrée officielles (*sōgōshoku* ou *ippanshoku*) leur permettant de joindre les rangs des employés reconnus, les travailleurs étrangers demeurent souvent à l'extérieur de ces rangs et ne sont pas considérés comme faisant partie intégrale et légitime du corps de l'entreprise. Ces employés demeurent donc séparés, et le noyau de travailleurs idéalisé que représentent les *salarymans* japonais de même que le système dans lequel ils évoluent sont, d'une certaine façon, théoriquement préservés. Par le fait même, les entreprises restent en quelque sorte imperméables, étanches, à ces nouvelles catégories de travailleurs qu'elles sont obligées d'embaucher en raison de la situation économique et sociale du Japon.

Soulignons aussi que les entreprises justifient la mise en place de départements ou de mesures de gestion de la diversité à travers un discours qui insiste sur les effets désirables de celle-ci. Parmi ces effets, en plus de l'apport compétitif, l'accent est de plus en plus mis sur son lien avec la création de milieux de travail propices à l'équilibre travail/vie privée et à un rapport positif à l'emploi pour l'ensemble des travailleurs. Finalement, notons que la majorité des pratiques de promotion mises en place par les entreprises se limitant à des actions concrètes (formations, ateliers, etc.) (McDonald 2009), le défi de modifier en profondeur la perception des employés face à la diversité et à ses avantages demeure entier. Aussi, afin de relever ce défi, FA interroge régulièrement ses travailleurs dans le but affirmé de suivre l'évolution de leur attitude envers la diversité et d'ajuster ses actions en conséquence.

Bref, il est clair que la diversité constitue aujourd'hui une caractéristique incontournable de la main-d'œuvre japonaise et que celle-ci tend à s'exprimer sous diverses formes : le genre, l'origine ethnique ou culturelle, le statut des travailleurs, l'âge, l'expérience ou les choix professionnels. Cependant, dans un pays où « le clou qui ressort se fait frapper dessus<sup>19</sup> », la place de la diversité et la reconnaissance de sa valeur sont loin d'être acquises. Ainsi, nous pouvons nous questionner sur les écarts qui existent entre la perception de la diversité chez les jeunes travailleurs et chez les

dirigeants appartenant aux générations plus âgées. De plus, les conditions d'emploi et la composition de la main-d'œuvre étant fort différentes entre les régions et les grands centres urbains, il serait intéressant d'enquêter sur la place et la nature de la gestion de la diversité en région.

## Notes

1. Certaines de ces caractéristiques existaient déjà, mais c'est au cours de cette période qu'elles ont été renforcées et ont pris leur forme spécifique (Iida et Morris 2008). Nous passerons cependant outre la description détaillée de ce système puisque plusieurs autres l'ont analysé avant nous (Adhikari *et al.* 2010; Conrad 2009; Ono 2010).
2. Ces lois portent sur l'égalité femmes/hommes, sur l'emploi temporaire, sur les conditions de travail etc.
3. Le pourcentage d'employés non-réguliers (temps partiel, temporaires, contractuels, etc.) par rapport au nombre total d'employés est passé de 18,4 % en 1987 à 22,9 % en 1997 et à 33,0 % en 2007 (Coe *et al.* 2011: 1094), et à 37,8 % pour la totalité des industries en 2007 (JILPT 2012: 40). Parmi ceux-ci, en 2007, 67,2 % étaient des travailleurs à temps partiel, 7,7 % des temporaires, 17,3 % des contractuels, et 7,9 % « autres » (ces chiffres sont respectivement passés à 68,0 %, 5,5 %, 19,0 % et 7,5 % en 2010) (JILPT 2012: 42).
4. Bien que ces chiffres ne prennent pas en compte leur position, le pourcentage de femmes sur le nombre total d'employés a grimpé de 35,9 % en 1985 à 42,6 % en 2010 (JILPT 2012: 51).
5. Souvent encore, un Japonais ayant vécu, travaillé ou étudié à l'étranger est perçu comme ayant perdu une partie de son « essence » japonaise, comme s'il n'était plus, en quelque sorte, un « Japonais pur ».
6. Le nombre de travailleurs étrangers au Japon est passé de 486 398 en 2008 à 562 818 en 2009 (Ministry of Health, Labour and Welfare 2009a, 2010).
7. La courbe en « M » décrit le cycle d'emploi de la population active féminine au Japon. Elle illustre l'entrée massive des femmes sur le marché du travail à la fin de leurs études, leur retrait partiel subséquent au moment du mariage ou de la naissance d'un enfant, et le retour sur le marché du travail de certaines d'entre elles après quelques années, créant donc une courbe similaire à la lettre « M ». Ainsi, bien que la baisse à mi-carrière soit moins prononcée et plus tardive que par le passé, en 2010, le taux de participation des femmes au marché du travail était de 77,1 % chez les 25-29 ans, chutait à 66,2 % pour les 35-39 ans, pour remonter jusqu'à 75,8 % chez les 45-49 ans (JILPT 2012: 54).
8. En 2010, 18,9 % des travailleurs masculins occupaient des emplois non-réguliers comparativement à 53,8 % chez les femmes (JILPT 2012: 52). Par ailleurs, le pourcentage de femmes dans des postes équivalents au niveau de directeur, *buchō*, dans des compagnies privées employant plus de 30 employés était de 3,1 % en 2009 (Gender Equality Bureau 2010). Toutefois, la présence des femmes a tendance à être plus élevée lorsque le niveau du poste est bas. Ainsi, pour la même année, le pourcentage de femmes gestionnaires (*kachō*) était de 5,0 % comparativement à 11,1 % pour les cheffes de section (*kakarichō*) (Gender Equality Bureau 2010).
9. La LECE fut modifiée en 1997, en 1999 et en 2007, mais de nombreux problèmes demeurent.
10. D'autres raisons jouent un rôle significatif dans la difficulté du choix de la voie de carrière pour les femmes, dont la forte compétition, le manque de modèles féminins

positifs de réussite dans cette voie, etc. (Asakura 2004; Benson *et al.* 2007; Lam 1992, 1993).

11. Voir Taniguchi (2008) pour une analyse approfondie de ces actions en parallèle avec le modèle américain.
12. Les actions positives n'ont pas pour autant été mises de côté, comme l'illustre la formation en 2001 par le gouvernement japonais de la Commission pour l'avancement des femmes (*Josei no katsuyaku suishin kyōgikai*) explicitement axée sur celles-ci (Taniguchi 2008; *Josei no katsuyaku suishin kyōgikai*).
13. De plus, parmi un nombre grandissant de publications sur la question, nous pouvons donner l'exemple significatif du rapport intitulé « *Utilizing Diversity and Living in Diverse Ways* », publié en 2004 par le Japanese Committee for Economic Development, qui proposait un modèle de travail basé sur la gestion de la diversité (Benson *et al.* 2007; Taniguchi 2008).
14. Parmi les innombrables exemples disponibles, citons le *Nikkei Business* qui a publié de façon bimensuelle une série d'articles intitulés « Les femmes impliquées dans la gestion de la diversité » (*Daibāshitī manejimento ni torikumu onnatachi*), présentant à chaque fois une femme, son équipe, et les actions entreprises par sa compagnie pour la promotion de la diversité (octobre 2006 à octobre 2008) (*Nikkei Business Online*); la revue de mode *Precious*, qui a publié à partir d'octobre 2005 une série d'articles sur des femmes dans le monde du travail intitulée « Allons-y avec Matsunaga Mari! Journal de visite sur le 'lieu de travail' des *top career* » (*Matsunaga Mari san to iku! Toppu kyariatachi no 'shigoto no basho' hōmonroku*); et finalement, la revue d'embauche *Travail*, qui a publié dans chacun de ses numéros hebdomadaires à partir de septembre 2005, une série d'articles intitulés « Voici le chemin de la réussite des femmes! » (*Kore ga onna no shusseidō*) (également publié en livre en 2007 sous le même titre), présentant la carrière et la situation de femmes ayant réussi dans le monde du travail.
15. Une étude démontrant que 60 % des décisions d'achat automobile au Japon étaient faites par les femmes (ou par des hommes en fonction de l'opinion d'une femme), et que les automobiles équipées de fonctionnalités valorisées par les femmes se vendaient plus que celles ayant des fonctions valorisées par les hommes, fut beaucoup utilisée par les dirigeants de FA et le Bureau de développement de la diversité afin de faire valoir les avantages d'affaires concrets à la promotion des femmes.
16. La grande majorité des départements et des équipes en charge de la promotion des femmes et de la gestion de la diversité dans les grandes entreprises japonaises sont constitués uniquement d'employées féminines, quelques-un seulement (comme le BDD) comptent un membre masculin.
17. Selon les documents officiels de l'entreprise, entre 2004 et 2007, le pourcentage de femmes occupant des postes de cadre chez FA est passé de 1,6 % à 4 %. Spécifiquement, le nombre de femmes dans des postes de gestion (premier niveau) est passé de 32 à 73 (1 605 à 1 714 pour les hommes), de 4 à 21 pour les postes de directrice (666 à 744 pour les hommes), et est resté à 1 pour le niveau VP et plus (41 à 48 pour les hommes).
18. Le *Diversity Project* a également reçu l'appui officiel de trois instances gouvernementales : le *Cabinet Office*, le Ministry of Health, Labour and Welfare, et le Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology.
19. *Deru kugi wa utareru*: Proverbe japonais décourageant le fait de ressortir du lot, de se faire remarquer en étant différent des autres.

## Bibliographie

- Adhikari, D. R., P. Budhwarb et K. Hirasawac, 2010. « Changing Employment Relation Systems in Japan: Cases of the Mitsubishi Chemical Group and the Federation of Shinkin Banks », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n°13, p. 2414-2437.
- Asakura M., 2004. *Rôdôhō to jendā (Labor laws and gender)*. Tokyo, Keisō Shobō.
- Benson, J., M. Yuasa et P. Debroux, 2007. « The Prospect For Gender Diversity in Japanese Employment », *International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n°5, p. 890-907.
- Bernier, B., 2009. *Le Japon au travail* (avec la collaboration de Vincent Mirza). Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal.
- Bernier, B., 1995. *Le Japon contemporain: Une économie nationale, une économie morale*. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Conrad, H., 2009. « From Seniority to Performance Principle: The Evolution of Pay Practices in Japanese Firms since the 1990s », *Social Science Japan Journal*, vol. 13, n°1, p. 115-135.
- Coe, N. M., J. Johns et K. Ward, 2011. « Transforming the Japanese Labour Market: Deregulation and the Rise of Temporary Staffing », *Regional Studies*, vol. 45, n°8, p. 1091-1106.
- Diversity Project (*Daibāshitī purojekkuto*). <http://www.asahi.com/diversity/> [consulté le 25 mai 2012].
- Dubuc, C.-E., 2009. *A Reinterpretation of Japanese Women's Language: Unfolding Female Managers' Experiences and Choices*. Thèse de doctorat, Department of Cultural Anthropology, University of Tokyo.
- Faison, E., 2007. *Managing Women: Disciplining Labour in Modern Japan*. California, University of California Press.
- Fujimura-Fanselow, K., 1995. « College Women Today: Options and Dilemmas », in K. Fujimura-Fanselow et A. Kameda (dir.), *Japanese Women: New Feminist Perspectives on the Past, Present and Future*. New York, The Feminist Press, p. 125-154.
- Gender Equality Bureau (*Danjo kyōdō sankaku kyoku*), 2010. « *Minkankigyō ni okeru kanrishoku* » (« Managers in Private Corporations »). <http://www.gender.go.jp/research/sankakujokyo/2010/index.html> [consulté le 8 octobre 2011].
- Hashiguchi, S., 2011. *Wakamono no rōdō undō – «Hatarakasero» to «Hatarakanai zo» no shakaigaku (Labor Movements of the Youth: Sociology of "Let Us Work" and "We Do Not Work")*. Tokyo, Seikatsu Shoin.
- Iida, T. et J. Morris, 2008. « Farewell to the Salaryman? The Changing Roles and Work of Middle Managers in Japan », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n° 6, p. 1072-1087.
- Institute for Human Diversity Japan (*Daibāshitī kenkyūjo*). <http://www.diversityjapan.jp/index.html> [consulté le 25 mai 2012].
- Jackson, G., 2009. « The Japanese Firm and its Diversity », *Economy and Society*, vol. 38, n°4, p. 606-629.
- Jolivet, M., 1993. *Un pays en mal d'enfants: crise de la maternité au Japon*. Paris, La Découverte.
- Jolivet, M., 1985. *L'université au service de l'économie japonaise*. Paris, Economica.

- JILPT (Japan Institute for Labor Policy and Training), 2012. « Labor Situation in Japan and its Analysis: General Overview 2011/2012 ». [http://www.jil.go.jp/english/laborsituation/2011-2012/general\\_overview/general\\_2011-2012.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborsituation/2011-2012/general_overview/general_2011-2012.pdf) [consulté le 7 mai 2012].
- Josei no katsuyaku suishin kyōgikai* (Commission pour l'avancement des femmes). Site officiel. Ministry of Health, Labour and Welfare. <http://www.mhlw.go.jp/positive-action.sengen/woman/history.html> [consulté le 7 mai 2012].
- Kawaguchi, M., 2006. « CRS to rōdō ni okeru daibāshiti (tayōsei) » (« La diversité dans le CRS et le travail »), *DIR Keiei senryaku kenkyū (DIR Recherche en stratégies de gestion)*, vol. VII, p. 56-91.
- Kimoto, K., 2003. *Gender and Japanese Management*. Melbourne, Trans Pacific Press.
- Lam, A., 1993. « Equal Employment Opportunities for Japanese Women: Changing Company Practice », in J. Hunter (dir.), *Japanese Women Working*. London, Routledge, p. 197-221.
- Lam, A., 1992. *Women and Japanese Management: Discrimination and Reform*. London, Routledge.
- Matsushita Electric Industrial Co., Ltd., 2007. « *Matsushita denki ni okeru torikumi ni tsuite* » (« À propos des actions entreprises par Matsushita Electric »). *Shigoto to seikatsu no chōwa ni kansuru senmon chōsakai gōhōkoku (Rapport du comité de recherche spécialisé sur l'équilibre travail/vie privée)*. <http://www.gender.go.jp/danjo-kaigi/wlb/siryowlb02-1.pdf> [consulté le 7 mai 2012].
- McDonald, D. M., 2009. « Pioneering Diversity Management in Japan: The Experience of "Company K"'s First Diversity Manager ». *Research Papers* N.E-48. Institute of Business Research. Japan: Daito Bunka University. [http://daito.academia.edu/DarrenMcDonald/Papers/107495/Pioneering\\_Diversity\\_Management\\_in\\_Japan\\_The\\_Experience\\_of\\_Company\\_Ks\\_First\\_Diversity\\_Manager](http://daito.academia.edu/DarrenMcDonald/Papers/107495/Pioneering_Diversity_Management_in_Japan_The_Experience_of_Company_Ks_First_Diversity_Manager) [consulté le 2 mai 2012].
- Ministry of Health, Labour and Welfare, 2010. « Ratio of Foreign Worker's According to Resident Status », « Employment Measures », *Annual Health, Labour and Welfare Report 2009-2010*. [http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw4/dl/employment\\_measures/2011071905.pdf](http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw4/dl/employment_measures/2011071905.pdf) [consulté le 7 mai 2012].
- Ministry of Health, Labour and Welfare, 2009a. « Ratio of Foreign Worker's According to Resident Status », « Employment measures », *Annual Health, Labour and Welfare Report 2008-2009*. <http://www.mhlw.go.jp/english/wp/wp-hw3/dl/5-07.pdf> [consulté le 7 mai 2012].
- Ministry of Health, Labour and Welfare, 2009b. « Appended Chart 66: *Sangyō • Kibo, josei no katsudō wo suishin suru ue de no mondaitenbetsu kigyō wariai (M.A.)* » (« Ratio of Companies According to Problems in Promoting the Advancement of Women's Participation, Company Size, and Industry (M.A.) »). *Josei koyō kanri kihon chōsa (Research on the management of women's employment)*. Pour l'année 2006. <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/09l.pdf> [consulté le 6 avril 2012].
- Mirza, V., 2010. « Crise, travail et mariage chez les jeunes femmes à Tokyo: Morale, liberté et flexibilisation de la main d'œuvre », *Anthropologie et sociétés*, vol. 34, n° 2, p. 65-81.
- Mirza, V., 2007. *La crise et le sens du travail au Japon. Morale, identité et liberté chez les jeunes adultes de Tokyo*. Thèse de doctorat. Département d'anthropologie, Université de Montréal.

- Nakano, M., 1996. « Ten Years Under the Equal Employment Opportunity Law », in C. Brunch (dir.), *Voices from the Japanese Women's Movement*. New York, M.E. Sharpe, p.65-81.
- Nikkei Business Online, « *Daibashitī manejimento ni torikumu onnatachi* » (« Les femmes impliquées dans la gestion de la diversité »). <http://business.nikkeibp.co.jp/article/pba/20070315/121161/> [consulté le 16 mai 2012].
- Olcott, G., 2008. « The Politics of Institutionalization: the Impact of Foreign Ownership and Control on Japanese Organizations », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, n°9, p.1569-1587.
- Ono, H., 2010. « Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements », *Journal of the Japanese and International Economies*, n°24, p.1-27.
- Rindfuss, R. R., M. Kim Choe, et al., 2010. « Order Amidst Change: Work and Family Trajectories in Japan », *Advances in Life Course Research*, vol. 15, p. 76-88.
- Suzuki, A. (dir.), 2007. *Gender and Career in Japan*. Melbourne, Trans Pacific Press.
- Tamura, T., 2006. « *Daibashitī manejimento ni torikumu onnatachi dai 3 kai: Tōkyō denryoku* » (« Les femmes impliquées dans la gestion de la diversité, 3<sup>e</sup> dossier: TEPCO »). *Nikkei Business Online*. <http://business.nikkeibp.co.jp/article/skillup/20061211/115334/> [consulté le 16 mai 2012].
- Taniguchi, M., 2008. « *Sōshiki ni okeru daibāshitī manejimento* » (« La Gestion de la diversité dans les entreprises »), *Nihon rōdō kenkū zasshi, Tokushū: Koyō byōdō to daibāshitī (Journal of Japanese Work Research, Numéro spécial: L'égalité dans l'embauche et la diversité)*, n°574, p. 69-84.
- Taniguchi, M., 2006. « Succeeding Where Others Fail to Try: A Case Study of Diversity Management in the Japanese Retail Sector », *Career Development International*, vol. 11, n°3, p. 216-229.
- Weathers, C., 2005. « In Search of Strategic Partners: Japan's Campaign for Equal Opportunity », *Social Science Japan Journal*, vol. 8, n°1, p. 69-89.
- Weathers, C., 2001. « Changing White Collar Workplaces and Female Temporary Workers in Japan », *Social Science Japan Journal*, vol. 4, n°2, p. 201-218.
- Worthley, R., B. McNab, R. Brislin, K. Ito et E. L. Rose, 2009. « Workforce Motivation in Japan: An Examination of Gender Differences in Management Perceptions », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 20, n°7, p. 1503-1520.