

# FRANCE JAPON ECO

VIE ET AFFAIRES AU JAPON

## DOSSIER LOISIRS A LA JAPONAISE

**MEMENTO  
DE L'EMPLOYEUR**  
II - Gérer  
son personnel

**SOCIÉTÉ**  
La protection  
du patrimoine  
au Japon

**OPINION**  
Une lueur d'espoir  
pour les Français  
en Asie

**N°43**

Eté 1990  
France 60FF ; Japon 1000¥



## Les problèmes de recrutement et de gestion du personnel préoccupent bien des entreprises étrangères implantées au Japon : qui embaucher ? comment ? à quel prix ? sous quelles conditions ? etc.

Thomas J. NEVINS est au Japon depuis 1972. Venu dans le cadre d'un programme de recherche conjoint de l'Université de Cornell (USA) et du Ministère du Travail, il a fondé en 1978 sa propre société à Tokyo : TMT Inc (Technics in Management Transfer), une agence de recrutement de cadres.

Il a publié de nombreux articles dont «le patron gaijin (étranger) et les douleurs de l'enfantement ou comment recruter, gérer et renvoyer son personnel japonais» (Japan Times 1984).

Le présent article reprend, mais de manière plus approfondie, l'intervention de Mr Nevins, lors d'un colloque organisé par le Japan Times et A.T. Keaney à l'International House de Roppongi (Tokyo) le 16 novembre 1989.

Articulé autour deux thèmes centraux, à savoir RECRUTEMENT puis GESTION du PERSONNEL, ce memento se veut avant tout un guide pratique, à l'usage de tous les employeurs au Japon...ou ailleurs. La question du recrutement ayant été présenté dans FJE n°42 (printemps 90), nous aborderons ici les problèmes de gestion du personnel.

## ÉVITER LES ERREURS COÛTEUSES LETTRES D'EMBAUCHE, CONTRATS, INDEMNITÉS ET ALLOCATIONS

Thomas J. NEVINS, PDG de TMT Inc

### MEFIEZ-VOUS DES CANDIDATS QUI EXIGENT DES GARANTIES ÉCRITES

Beaucoup de Japonais croient encore que les sociétés étrangères embauchent et licencient à leur gré, et ils ont tendance à penser qu'ils prennent un grand risque en entrant dans l'une d'elles.

Il arrive qu'un candidat par ailleurs sérieux, demande un contrat de 5 ans ou des garanties jusqu'à la retraite. Nous ne faisons aucun cas de ce genre de demande. En fait, mis à part les contrats de 2 ans pour les membres de Conseils d'Administration, la durée maximum des contrats de travail au Japon est d'un an. Si le contrat ou la lettre d'embauche fait mention de durées supérieures, ou de quelconques garanties de

ce type, cela pourrait se retourner contre vous en cas de litige en vous opposant des notions d'accord mutuel, de *fair play*, de réciprocité, qu'impliquerait la mention de telles garanties.

S'il devait se poser un problème avec l'un de vos managers, pouvant conduire au licenciement, vous êtes sûr d'aboutir à un *chotei* : une procédure de conciliation. Sans que l'intervention d'un juge soit nécessaire, il sera possible de trouver un arrangement raisonnable (*waikakin*) si la multinationale tient fermement sa position et refuse de verser une indemnité «exorbitante». Aussi, je pense qu'il serait malhonnête de la part d'une agence de recrutement, qui doit être au fait de ces questions, de laisser mentionner de telles garanties lors de l'embauche. Pour ma part je me contente d'écarter ce genre de demande en répondant au candidat : «vous savez bien qu'il n'existe pas de garanties à vie; si vous entrez dans cette entreprise, il faudra faire

vos preuves et être performant sinon ils n'auront aucune raison de vouloir vous garder»; Cela suffit pour décourager les candidats peu sûrs d'eux, mais les bons éléments se contentent d'approuver d'un hochement de tête et de passer à la question suivante. Il est arrivé parfois, devant l'insistance du candidat, que le recruteur accepte de faire figurer ces garanties au contrat. Je me souviens notamment d'un candidat, réputé pour son incompétence, qui avait accepté l'offre d'un client car il se sentait totalement protégé par les garanties qu'on lui offrait. Conscient de ses lacunes, il n'aurait jamais tenté sa chance sans de telles garanties contractuelles. Et celles-ci n'étaient pas négligeables : un contrat de cinq ans avec ¥ 23 millions comme salaire de départ et une augmentation d'un million par an. De plus, en cas de cessation des activités de la filiale japonaise durant cette période, ¥ 60 millions lui serait versés en dé-

dommagement, en tant que manager le plus haut gradé. En somme, il avait presque plus intérêt à ce que la filiale dont il avait la responsabilité cesse ses activités. Sa femme et lui croyaient donc que les garanties qu'il avait obtenues le mettraient à l'abri de tout licenciement et que n'importe quel tribunal lui donnerait raison. Il est vrai que cela compte, mais c'est loin d'être suffisant. Ainsi il n'a pas pu obtenir du tribunal un «*karishobun*» (référé ou mesure conservatoire) ordonnant à son employeur de lui verser l'intégralité de son salaire. En effet depuis 8 mois, il ne recevait que ¥ 8 millions au lieu des 24 millions initialement prévus, sans pour autant envisager de démissionner. Comme nous ne cherchions pas à rompre le contrat, son avocat finit par le convaincre de démissionner, ce qui fut fait lorsque son salaire fut ramené à 4 millions. Tout bon consultant face à un candidat réclamant un salaire exagérément

# MEMENTO de l'EMPLOYEUR

élevé devrait lui faire comprendre que l'on exigera beaucoup de lui en retour. Nous expliquons par exemple à nos candidats que pour un salaire ¥ 10 à 15 millions les firmes étrangères au Japon tolèrent des personnes de niveau moyen voire médiocre. Mais au-delà des ¥20 millions, on exigera très vite de très bons résultats.

A 13 millions on attendra peut-être 2 ans pour juger des performances et des qualités de l'individu, à 26 millions il faudra moins d'un an pour aviser et prendre des mesures, soit en mettant fin au contrat, soit en réduisant le salaire.

## DISPOSITIONS LEGALES EN MATIERE DE PERIODE D'ESSAI DE GARANTIE D'EMPLOI ET DE LICENCIEMENT

L'expérience que j'ai acquise dans le domaine du renvoi de personnel incompétent me permet d'affirmer qu'il vaut toujours mieux prévoir une période d'essai de 6 mois quelle que soit la position de la personne recrutée. 6 mois peuvent vous paraître insuffisants mais c'est toujours mieux que trois.

La loi ne précise pas la durée de la période d'essai. Dans les grandes entreprises japonaises, elle est en général de 3 mois, mais pour une entreprise

**A 13 millions on attendra peut-être 2 ans pour juger des performances et des qualités de l'individu, à 26 millions il faudra moins d'un an pour aviser et prendre des mesures, soit en mettant fin au contrat, soit en réduisant le salaire.**

nouveau sur la lettre d'embauche, mais cela ne devrait en aucun cas effrayer un bon candidat. Si celui-ci se montre inquiet à la perspective de cette période d'essai, son manque d'assurance peut être révélateur de ses médiocres compétences. Il serait plus sage d'éliminer dès le départ un candidat qui ne se sent pas capable de passer le cap. Ce que l'on appelle emploi à vie et qui consiste pour un étudiant dès sa sortie de l'Université à entrer dans une entreprise pour y faire toute sa carrière, ne concerne que 20% de la population active. En fait, la proportion de PME-PMI est bien plus importante au Japon qu'aux Etats-Unis par exemple. Dans ce secteur l'emploi est plus mobile et le marché plus ouvert. Les entreprises connaissent des mouvements de personnels plus fréquents car, comme les firmes étrangères, elles ne peuvent rivaliser avec les grandes entreprises dans le recrutement

étrangère plus petite et qui n'a certainement pas les moyens de s'encombrer de poids morts, 6 mois sont préférables.

Si la période de 6 mois est inscrite aux conditions générales d'emploi, il n'est pas utile de le mentionner à

des jeunes diplômés. Ainsi, une PME recrute tout au long de l'année et non une seule fois par an, au 1er avril, comme les grandes firmes. Vous pouvez être sûr que chaque jour des gens sont congédiés au Japon y compris en fin de semaine et sans préavis.

En 1988, 2.470.000 personnes ont changé d'emploi, soit 5% de plus que l'année précédente. Parmi eux, 1,82 million ont démissionné (soit 74%). Le reste, 650000 (soit 26%) sont des départs involontaires (surtout pour cause de restructuration économique, mais aussi pour des raisons tenant aux compétences et aux qualifications). Voilà

pourquoi il faut relativiser la notion d'emploi à vie. Quelles sont les règles concernant la fin des contrats?

Suivant l'article 627 du code civil, l'employé doit donner 2 semaines de préavis. L'article 20 du code du travail exige de l'employeur 30 jours de préavis ou l'équivalent en salaire ou les deux. L'employeur ne peut pas exiger de son employé qu'il renonce à ses droits lors de l'embauche, ce qui serait contraire à l'article 5 du code de

**En 1988, 2.470.000 personnes ont changé d'emploi, soit 5% de plus que l'année précédente. Parmi eux, 1,82 million ont démissionné (soit 74%). Le reste, 650000 (soit 26%) sont des départs involontaires. (...) Voilà pourquoi il faut relativiser la notion d'emploi à vie.**

**Les Japonais appellent le licenciement «shikei» : la peine de mort.**

travail et à l'article 18 de la Constitution concernant les servitudes involontaires. N'espérez donc pas lier votre employé de cette façon.

Bien entendu, l'employé est tenu par l'obligation de remplir les termes du contrat qu'il a signé. Quant à l'employeur il se

doit de verser l'intégralité du salaire et tous les avantages prévus pendant la durée de l'engagement. Le contrat à durée déterminée permet, à l'issue de la période fixée, d'y mettre fin par simple non-renouvellement. En fait, lorsqu'un employé est nommé au Conseil d'Administration, on considère qu'il n'est plus soumis aux règles du code du travail. Bien qu'en règle générale les contrats à ce niveau soient de 2 ans, vous pouvez ramener leur durée à un an, car, une fois votre cadre embauché, vous

devez lui verser son salaire jusqu'à expiration du contrat. La plupart du temps, les litiges de cet ordre se règlent

en dehors des tribunaux (en conciliation), même si l'affaire a débuté par une mesure de référé prononcée par une cour : que ce soit une mesure conservatoire pour le paiement intégral du salaire ou la réintégration du cadre à son poste dans le cas où l'entreprise aurait commis l'imprudence de choisir le licenciement pur et simple.

Même si vous respectez les obligations légales de préavis de 30 jours ou de versement du salaire équivalent, lors d'un litige, si votre employé engage des poursuites contre votre société, il y a peu de chance que votre droit de licencier, tel que stipulé dans l'article 20 du code du travail, vous soit reconnu.

Le juge aura en effet tendance à trancher en faveur d'un licenciement abusif. Il est important de noter que les Japonais appellent le licenciement «shikei» : la peine de mort.

Vous pouvez et vous devez l'éviter, et choisir des méthodes bien plus sûres conduisant au même résultat.

# GESTION du PERSONNEL

En pratique, lorsqu'une action est intentée devant les tribunaux, que se soit en référé ou devant un tribunal de district, les juges vous orientent très souvent vers la procédure de conciliation. Sachez qu'en général, une entreprise doit payer très cher pour s'offrir le luxe d'un licenciement.

Il existe un moyen beaucoup plus efficace et mieux perçu par les tribunaux qui consiste à changer le titre de l'employé et à y ajuster son salaire (même si les avocats vous disent que c'est illégal).

## LES PIEGES A EVITER DANS LA DETERMINATION DES REMUNERATIONS

Souvent, par manque d'information, les entreprises étrangères qui s'installent au Japon commettent de graves erreurs lorsqu'elles détermi-

nent la rémunération de leur personnel.

Les entreprises japonaises versent en moyenne 5,8 mois de bonus répartis en deux versements : en juin et en décembre.

Le principe de la distribution du bonus répond à plusieurs objectifs :

- il n'est pas pris en compte dans le calcul des retraites
- c'est un indicateur de performance puisqu'il peut varier d'un employé à l'autre et suivant les résultats globaux de l'entreprise.

dans certains cas, il peut arriver qu'un employé, du fait de ses mauvaises performances, de son attitude « négative » ou de son impopularité auprès de ses collègues, ne reçoive pas de bonus du tout, ce qui est encore le meilleur moyen de résoudre les conflits de personnel.

la part des prélèvements sociaux (qui représentent normalement 11% des salaires) s'élève à 30% du montant du bonus. Ne commettez jamais l'erreur de mentionner sur la lettre d'embauche le nombre de mois de bonus que vous entendez distribuer, ou le salaire que vous comptez verser.

Il vaudrait mieux par exemple indiquer que la rémunération s'élève à X Yens et ajouter que « dans la mesure où notre société verse X mois de bonus, votre rémunération annuelle devrait s'élever à X Yens. Néanmoins, l'attribution des primes dépend des performances globales de l'entreprise et de l'individu ». Assurez-vous de même que le nombre de mois de bonus n'est pas mentionné dans les conditions générales d'emploi. Si vous omettez ces précautions, l'article 11 du code du travail vous liera les mains et ne vous permettra pas de moduler le bonus en fonction du rendement (si vous n'appliquez pas encore le principe des primes au rendement, il n'est pas trop tard pour commencer).

Vous pouvez efficacement convaincre votre personnel qu'il ne s'agit pas de mesures d'économie déguisées en démontrant qu'au total la masse des bonus distribués restera constante. Ce qui revient à dire que chaque responsable devra faire la preuve de ses qualités de manager en sachant distinguer les meilleurs parmi leurs collaborateurs et juger leurs performances.

### SALAIRES MOYENS DES DIPLOMÉS D'UNIVERSITÉS (millions de Yens)

#### Echelle moyenne des salaires (y compris PME/PMI)

Age	bas	moyen	élevé
22	2.2	2.6	3
25	2.7	3.35	4
30	3.5	4.75	6
35	5	6	7
40	6	8	10
45	7	10	13
50	7	10.5	14
55	7	11	15
60	5	8.5	12

#### Salaires de cadres bilingues expérimentés (non-membres du conseil d'administration) dans les sociétés étrangères, y compris les primes à l'embauche

Age	bas	moyen	élevé
22	2.5	3	3.5
25	3.5	4.25	5
30	5	7	9
35	7	9.5	12
40	10	12	14
45	12	15	18
50	12	16	20
55	12	16	20
60	12	16	20

Note : salaires uniquement - ne sont inclus ni les allocations logement, ni les logements procurés par l'entreprise

### Salaires des membres de Conseils d'Administration et personnels particulièrement performants\* (traders...) (y compris PME et PMI)

#### Toutes sociétés confondues (activité générales, établissements financiers japonais et étrangers)

Age	bas	moyen	élevé
22	2.5	3.25	4
25	4	5	6
30	6	8	10
35	8	12	16
40	10	15	20
45	12	21	30
50	12	26	40
55	12	31	50
60	10	25	40

#### Etablissements financiers étrangers

Age	bas	moyen	élevé
22	2.5	3.75	5
25	4	6	8
30	8	12	16
35	10	20	30
40	12	26	40
45	14	32	50
50	16	38	60
55	16	38	60
60	14	37	60

\* ces données n'incluent ni les commissions, ni les bonus  
Note : salaires uniquement

# MEMENTO de l'EMPLOYEUR

En principe, si un employé démissionne, aucune prime de retraite n'est due durant les 3 premières années du contrat. 3 ans est le délai le plus répandu pour les grandes firmes, mais les plus petites entreprises imposent un délai de 5 ans. En général, les entreprises étrangères connaissent des rotations de personnel bien plus importantes qu'elles ne le souhaiteraient, et nettement supérieures à celles des entreprises japonaises où l'on fait une distinction entre départ volontaire et involontaire. En principe, un employé qui démissionne dans les 10 premières années de contrat ne touchera que 50% au moins de son capital-retraite. Ce pourcentage n'augmentera ensuite que très lentement avec son ancienneté : environ 5% tous les 5 ans. Aussi, le *turnover* reste plus important dans les entreprises étrangères. C'est peut-être parce que les employés japonais (pour se ménager la possibilité de démissionner) qui ont participé à l'élaboration des conditions générales d'emploi de la société n'ont pas voulu instituer de pénalités importantes. Dans certains cas, il n'en existe pas du tout et rien ne vient sanctionner la démission.

Dépenser de l'argent, en subventionnant le départ d'un bon élément qui ira peut-être chez un concurrent, est un véritable gaspillage.

Aussi avons-nous convaincu bon nombre de nos clients d'appliquer de substantiels rabais sur les pensions dans le cas de démissions. Même si de telles pénalités peuvent ne pas suffire à vous attacher votre personnel, du moins vous feront-elles économiser des millions chaque fois qu'un employé vous quittera après 5 ou 6 ans de maison.

Vous pourrez consacrer ces fonds à l'augmentation des primes d'embauche, ce qui facilitera le travail de votre chasseur

de têtes en rendant votre offre plus attrayante. Après tout, les employés ne connaissent vraiment les détails de leur rémunération et les conditions générales d'emploi qu'une fois embauchés. Ainsi, une bonne politique d'allocation-retraite qui par définition n'est pas modulable en fonction des performances, se doit d'être stricte tant que la firme doit attirer des employés en milieu de carrière et être à même de leur proposer d'importantes primes à l'embauche. Bien sûr si une entreprise à les moyens de faire les deux, c'est encore mieux, mais j'en doute. Nous avons souvent été consultés par des entreprises qui abandonnaient la partie parce qu'elles n'avaient pas réussi à embaucher le personnel de qualité dont elles auraient eu besoin pour prospérer sur le marché. Celui dont elles disposaient était souvent mal encadré, démotivé et mal récompensé par un système de rémunération inadéquat.

Des clients nous demandent souvent s'ils doivent adopter le système japonais de rémunérations qui comprend des allocations logement, familiales, des remboursements de repas et bien d'autres indemnités de fonction.

Comme pour les bonus, les entreprises japonaises ont développé ce système d'indemnités parce qu'elles ne sont pas prises en compte dans le calcul des retraites, ce qui réduit d'autant les sommes qu'elles ont à verser au départ de l'employé.

Vous pouvez donc en profiter de la même manière. Mais, à vrai dire, rares sont les entreprises étrangères qui acceptent de se lancer dans un calcul aussi complexe. Vous pouvez

néanmoins bénéficier des avantages que représentent ces allocations en terme de calcul des retraites en précisant dans les conditions générales d'emploi qu'une partie de la rémunération mensuelle n'entre pas dans le calcul des retraites. Ce n'est pas à proprement parler une pratique japonaise, mais nous avons innové sur ce point pour répondre à ce problème particulier rencontré par les entreprises étrangères.

Il y a en tout cas au moins une indemnité à laquelle vous ne pourrez échapper compte tenu de son caractère quasi-institutionnel : c'est le *tsukin teate* (allocation transport). En y réfléchissant bien, c'est probablement la pratique la plus inhabituelle et la plus injuste car, notamment de nos jours, un employé, assuré de faire l'économie de ses frais de transport, n'hésitera pas à acquérir une maison loin de son lieu de travail, profitera de l'appréciation de son bien tandis que son transport coûtera une fortune à son entreprise. De plus, les longues heures qu'il passera dans les transports en commun le rendront moins performant dans son travail. Alors que celui qui continue de louer

un appartement près de son lieu de travail sera plus efficace et vous coûtera moins cher. Pour les entreprises qui limitaient les remboursements des frais de transport au maximum déductible des impôts, ce problème n'était pas si crucial tant que le plafond de remboursement restait peu élevé. Mais en 1989 son montant atteignait déjà 26.000 Yens par mois. Et depuis avril 1989 (date d'entrée en vigueur de la taxe à la consommation)

le montant déductible est passé à 50.000 Yens par mois

A l'évidence, le problème n'est pas complètement résolu dans certaines grandes entreprises japonaises où syndicats et patrons discutent encore de l'ajustement des allocations car la plupart des règles internes et des contrats prévoient que la compagnie paiera jusqu'au maximum déductible. Ayant eu vent de la réforme, je me suis empressé d'informer mon personnel que le plafond de remboursement serait maintenu à 26.000 Yens. Je recommande à mes clients de régler rapidement cette situation qui est souvent source de conflits et de mécontentements. Et pour cela, je pense que le mieux est de conserver la barre des 26.000 Yens en prévoyant éventuellement une progression annuelle de 2%.

J'insiste sur ce point car je crois qu'à l'heure actuelle il n'est pas possible de laisser passer ce remboursement à 50.000 Yens qui représentent parfois jusqu'à 25% des salaires annuels les plus bas voire plus, sur une base mensuelle.

De même au moment de l'embauche, il n'est pas utile de garantir les hausses de salaire. Je crois qu'il vaut mieux se méfier d'un candidat qui aurait la-dessus des vues un peu trop naïves et se montrerait trop insistant. Je vous conseille de consulter vos règlements internes et de voir s'il est fait mention de telles augmentations automatiques. Faites simplement savoir que les salaires sont revus tous les ans sans pour autant vous lier les mains sur la question des augmentations. Si un employé semble faire le strict minimum, il serait tout à fait mal venu de lui accorder une augmentation qui pourrait faire croire que ce type de comportement est tout à fait admis. Il serait bien plus logique de ramener le salaire au

**Dépenser de l'argent, en subventionnant le départ d'un bon élément qui ira peut-être chez un concurrent, est un véritable gaspillage.**

# GESTION du PERSONNEL

niveau des performances réelles plutôt que de se retrouver à avoir à affronter le problème du licenciement (qui certes serait la meilleure solution si elle était plus aisée à mettre en œuvre au Japon).

Bien qu'il soit plutôt difficile de recruter au Japon en proposant un salaire uniquement basé sur des commissions (sans fixe), il ne faut pas négliger les possibilités qu'offrent ce genre de rémunérations basées sur les performances à la vente.

Si vous avez affaire à un candidat dit passif qui demande un solide salaire de base, il est intéressant de tester ses réactions et son degré de motivation en lui proposant un programme basé sur ses performances, ce qui lui permet éventuellement d'augmenter considérablement son revenu. Pour un cadre de haut niveau, il n'y a pas tellement d'avantages en nature au Japon. L'allocation logement est probablement la plus intéressante dans la mesure où elle permet d'importantes réductions d'impôt sur le revenu. Dans ce cas, l'employeur prend en charge le loyer et la caution, et seulement 5% de ces montants sont soumis à l'impôt sur le revenu.

Dans le cas d'un membre du Conseil d'Administration (à l'exception des directeurs généraux, *daiki-ken* ou des propriétaires) vous devriez pouvoir obtenir ce seulement 15 à 30% du loyer soit inclus dans le revenu imposable de la personne considérée.

Comme les bonus des membres du Conseil d'Administration doivent être prélevés sur les bénéfices après impôt, la plupart des entreprises ne

s'embarassent pas et se contentent de les répartir sur les 12 mois de salaire. Les très grandes entreprises offrent d'autres avantages à leur *torishimariyaku* tels que des voyages en 1<sup>ère</sup> classe, une voiture avec chauffeur, des taxis du domicile et du bureau à la gare la plus proche, le remboursement des frais personnels de téléphone, l'abonnement à un club de golf

voire un système d'allocation retraite qui le lie plus sûrement à l'entreprise.

Ainsi, à un candidat, directeur ou non, dont vous ne pouvez satisfaire les demandes en matières

de salaire du fait de vos contraintes budgétaires, vous pouvez proposer un plan de retraite prévoyant un capital de 20 à 30 millions de Yens suivant le nombre d'années qu'il aura passé dans votre entreprise. En tenant compte de l'inflation ce n'est pas exorbitant.

Il est parfois difficile d'intégrer parfaitement dans votre grille de salaires et dans votre hiérarchie un employé venu de l'extérieur avec une expérience différente. Aussi en introduisant les notions de deuxième salaire, de paye non régulière, de prime de rendement ou tout autre concept de ce type, vous pourrez contourner cette difficulté. Vous pouvez justifier cette politique de primes exceptionnelles en faisant savoir que l'attribution de salaires plus élevés est subordonnée à des performances sur le long terme. Un autre moyen d'attirer le candidat est de lui offrir des années supplémentaires de cotisation pour le calcul de sa retraite combiné avec un bonus payable en une fois ou sous mensualités, ou

encore, si cela vous est possible, vous pouvez envisager un paiement offshore.

Ne vous laissez pas faire par des candidats qui demandent des garanties d'emploi dans leur contrat. De même, il n'est pas question de mentionner dans la lettre d'embauche que le candidat sera promu à tel poste après un certain délai.

Lors de l'entretien, évoquez les perspectives globales, sans pour autant faire de promesses précises.

Mettez en garde votre candidat et aidez-le à trouver des arguments pour résister aux contre-offres que sa société ne manquera pas de lui faire. Vous pouvez lui faire remarquer par exemple qu'il sera considéré comme un élément déloyal, que sa société n'hésitera pas à former quelqu'un prêt à le remplacer en cas de nouvelle défection. Lorsque l'on met au point une bonne proposition d'emploi et que l'on négocie, il est important que le recruteur, son client comme le candidat ne soient pas placés en situation de marchandage mais puissent discuter en fonction de critères sérieux. Essayer toujours de découvrir pourquoi un candidat semble particulièrement tenir à telle demande. En trouvant la réponse vous pourrez faire évoluer la négociation.

Paru dans l'Asahi Shimbun du 6/4/90



Eh, vous là ! qu'est ce que vous fabriquez ?!



! ? ..



Eh bien ! Il est cinq heures !



— «Nouveaux employés», bonne fin de journée !  
— J'ai soudain l'impression de travailler dans une entreprise étrangère...

## GÉRER SON PERSONNEL PROBLÈMES HUMAINS, PROBLÈMES FINANCIERS

Thomas J. NEVINS, PDG de TMT Inc

**RESPONSABILITÉS  
APRES SELECTION :**  
conseillers,  
briefing,  
présentation,  
orientation,  
formation

Vous venez d'engager un cadre de valeur, qui jusqu'à présent a travaillé dans la même entreprise et ne connaît que son environnement de travail, imaginez un peu toutes les surprises et tous les chocs auxquels il va être confronté dans les premiers jours de son arrivée dans votre entreprise surtout s'il passe son temps à être invité à boire et à manger. Si dès ces premiers contacts, des blocages apparaissent, vous voilà face à un sérieux problème relationnel. Une bonne orientation permettra de lui donner une première impression positive, de renforcer sa motivation et sa loyauté, de bien s'informer et de lever tout malentendu.

Organisez un solide plan d'orientation prévoyant le contenu des informations à délivrer, quand les présenter, et qui s'en chargera.

Des informations aussi simples qu'un plan de l'étage avec les noms des personnes sur leurs bureaux qui lui permettront de mémoriser plus vite les visages.

Une des raisons pour lesquelles nous avons pu placer 55 personnes dans la même entreprise vient du travail audiovisuel effectué par la société qui a su organiser régulièrement des réunions de suivi.

Prenez le temps de voir si tout va bien ; qu'il ait l'impression que vous êtes toujours disponible pour lui. Maintenir votre porte ouverte ne suffit pas, allez vers lui. Un de vos cadres devrait périodiquement revoir votre programme d'orientation et vérifier son impact et sa qualité. Il est aussi très important que vos meilleurs conseillers travaillent aux côtés de votre nouvelle recrue. Les liens qui se tissent au début seront essentiels.

Après un an, même 6 mois, il aura trouvé sa place et il sera moins important de voir avec qui il travaille.

Dès les premiers mois de l'arrivée de votre nouvelle recrue, il serait bon d'organiser des *jiko-hyoka* (auto-évaluation). Le système de l'auto-évaluation existe déjà depuis quelques années au Japon comme aux Etats-Unis. On s'est aperçu que ce système était bien plus efficace que la notation par les supérieurs. Les statistiques montrent que les employés ont tendance à se sous-estimer par rapport à leurs employeurs. De plus la notation est la chose la plus détestée après les entretiens de renvoi.

Aussi, vous pouvez imaginer le profit que l'on peut tirer d'une séance d'auto-évaluation. Sachant que les employés se sous-évaluent volontiers, leur supérieur ne sera plus en position de juge lors de l'entretien mais plutôt de supporter. De

plus il aura l'occasion d'en savoir plus sur l'activité de ses collaborateurs.

Il suffit parfois d'une remarque que l'on pensait anodine pour blesser un collaborateur et détériorer les relations entre manager et subordonné.

Ainsi, ce moment de confrontation plutôt désagréable peut devenir un échange d'informations où le responsable se met à l'écoute de son collaborateur et distribue des «bons

points» plutôt que des sanctions (les trois A : Acceptation, Approbation, Appréciation). De plus, en donnant à votre employé l'occasion de s'expliquer et de donner sa

version des faits, vous le rendrez plus réceptif à vos remarques.

Il est évident que vos responsabilités ne s'arrêtent pas à la sélection. Il faut encadrer le nouveau venu et le guider vers la réussite. Soyez plus attentif à ses résultats et à son attitude générale qu'à sa personnalité et son caractère. Qualifier quelqu'un de «négatif» ne vous avancera pas à grand chose. Mais vous pouvez tenter de faire évoluer son comportement. Sachez toujours où il en est : un employé a besoin de ce genre de motivations. Si un de vos collaborateurs ne semble pas aussi performant qu'il devrait l'être, consacrez-lui du temps et sachez transformer cet échec potentiel en une réussite éclatante.

### CHANGEMENTS DE POSTES ET REAFFECTATIONS

Les relations entre le nouveau employé et sa direction se détériorent en général assez vite lorsque la réalité n'est pas à la hauteur des espérances. Lorsque cela se produit, l'employé démoralisé, perd tout son enthousiasme. Même si ses tâches sont routinières et peu intéressantes, il est important qu'il trouve sur sa route de défis à relever. Les gens sont en général meilleurs que leur emploi. Vous connaissez peut-être l'histoire du jeune diplômé tout juste sorti de l'université débordant d'ambitions. Entré au service du personnel, son premier travail fut de recomposer un formulaire interne, ce qui fut fait en moins de 2 heures. Or, au lieu d'être approuvé par son supérieur direct, celui-ci préféra montrer son travail à d'autres directions. Bref, il fit tout de la hiérarchie, obtint une réponse négative et passa trois mois de service en service de refus en refus à refaire son projet. Finalement, découragé, il décida de représenter son premier projet directement à la direction, et cette fois il fut approuvé. Il offrit ses remerciements en même temps que sa démission.

Encouragez vos collaborateurs et à plus haut niveau faites en sorte que vos cadres aient toujours envie de vous convaincre avec un nouveau projet. Lee Iacocca dit que c'est un des aspects primordiaux de sa méthode de management

**Si un de vos collaborateurs ne semble pas aussi performant qu'il devrait l'être, consacrez-lui du temps et sachez transformer cet échec potentiel en une réussite éclatante.**

# GESTION du PERSONNEL

Ne perdez pas le contact avec votre personnel, il faut qu'il connaisse les règles du jeu, qu'il sache ce que vous attendez de lui et ce que vous pensez de lui. Pour cela essayez de savoir ce que vos collaborateurs pensent d'eux-mêmes. Il serait insuffisant de s'en tenir aux 2 ou 3 séances annuelles d'auto-évaluation. Est-ce que vous apprécieriez par exemple de jouer au bowling toute l'année et de ne connaître vos résultats qu'une fois par an? Ce serait plutôt frustrant de ne jamais savoir ce que votre flirt pense de vous. Dans le travail comme en amour, il vient toujours un moment où l'on a besoin de savoir ce que l'on pense de nous et d'être récompensé. Récompenser c'est encourager, sans cela il n'y a plus d'enthousiasme. J'ai connu des candidats, qui étaient d'excellents éléments dans leur précédente entreprise et qui dans leur nouveau poste furent jugés incompetents et inadaptés. J'ai vu aussi des managers licenciés par telle entreprise et réussir parfaitement dans telle autre. Voilà qui est plutôt inquiétant pour l'entreprise. La qualité de l'encadrement, les objectifs de la société, le style de management, la marge d'initiative laissée à l'individu, la façon dont ses collaborateurs sont recrutés, les moyens dont dispose l'entreprise pour réaliser ses projets... sont autant de facteurs qui feront qu'un individu réussira ou non. Une chance égale à chacun!

Après avoir engagé un bon élément, ne cherchez pas n'importe quel mauvais prétexte pour le renvoyer.

Pour ma part, je ne suis pas très partisan des licenciements et je crois beaucoup dans la «réhabilitation», ce qui comprend les changements d'affectation avec réajustement du salaire. Parfois le licenciement est la seule solution mais j'ai

connu plus d'un cas où l'employé ayant finalement trouvé sa place dans un poste mieux adapté à ses capacités a pu donner le meilleur de lui-même. Sachez que vous ne pourrez procéder à ce type de réajustements que s'ils ont été expressément prévus par les conditions générales d'emploi mentionnant la possibilité de réajustement de poste et de salaire. En relisant votre règlement intérieur vous découvrirez peut-être que ces réductions de salaire sont limitées à 50% du salaire journalier ou à 1/10ème du salaire annuel. Nous considérons pour notre part que ces règles ne concernent que les cas de sanctions pour faute professionnelle et non la situation que nous évoquons ici.

Bien sûr, il s'agit de contourner les règles protectrices dans ce domaine mais c'est tout de même préférable au licenciement. Prenez-y garde car en cas de litige, on examinera vos statuts et vos motifs.

**N'ATTENDEZ PAS  
QUE LA COUPE  
SOIT PLEINE...**

En pratique, il est très difficile pour un manager de garder le contact à 100% avec ses employés. Pour la plupart d'entre nous, il suffit d'un regard pour comprendre que quelque chose ne va pas, et d'un sourire pour nous confirmer dans la bonne voie.

Mais il y a toujours dans une entreprise environ 10% des employés qui ne saisissent pas ce genre de message et posent

problème, parce qu'ils ne comprennent pas les conseils et les avertissements qu'on leur donne, ou en font une interprétation complètement erronée. La moitié d'entre eux étant quasiment «irré récupérables», il arrive alors que seules les sanctions soient comprises, qu'il s'agisse de réduction de salaire ou de licenciement pur et simple.

On peut aussi essayer d'établir un lien plus étroit avec la personne et accroître ainsi notre pouvoir de persuasion. Le patient doit avoir confiance en son médecin et être convaincu que celui-ci travaille à sa guérison. Même animé des meilleures intentions, mais manquant de temps ou ayant d'autres priorités, il arrive que l'on trouve le licenciement préférable.

Le licenciement peut-être aussi pour un employé le moyen de retrouver le respect de soi et une chance de réussir ailleurs. Mais nous avons vu qu'au Japon le licenciement doit rester une solution de tout dernier recours compte tenu des difficultés de sa mise en œuvre pratique, même si a priori les règles ne semblent pas très contraignantes. En général, pour faire passer la pilule, on verse une prime de départ correspondant à 2 ou 3 mois de salaire. Je pense qu'elle ne doit pas être supérieure à 6 mois: votre personnel risquerait de mal interpréter vos intentions et de penser que les mauvaises performances sont aussi récompensées.

Des études montrent que les employés dits «à problème» représentent 3% des salariés d'une entreprise mais 25% des

salaires. La plupart des managers savent régler ce genre de problèmes mais certains n'arrivent pas à prendre les mesures qui s'imposent. Ainsi Henry Ford savait mieux construire des voitures que licencier du personnel. Un jour, pour se débarrasser d'un manager il le fit emménager dans un bureau situé juste en-dessous du sien, fit percer un trou dans son plancher dont il se servait comme corbeille à papiers. Le manager indésirable finit par saisir le message et quitta son poste.

**ENTRETIENS  
DE DÉPART :  
limiter les  
mouvements de  
personnel,  
mettre à jour  
les problèmes  
et dégager  
des solutions.**

N'évitez pas ce genre d'entretiens, ils peuvent vous apporter de nombreuses informations sur votre propre organisation, car votre interlocuteur sera d'autant plus franc qu'il n'a rien à perdre. Un directeur devrait assister à l'entretien avec un manager plus proche de l'employé qui s'en va. De même qu'il est toujours bon de pouvoir conserver cet entretien sur cassette. Ainsi, toutes les parties concernées peuvent connaître la teneur exacte des propos sans déformation ou altération.

Il faut bien l'admettre, lorsque l'on en vient au licenciement ou à son équivalent comme nous l'avons vu plus haut, il s'agit bien d'une remise en question personnelle. Car si vous pouvez vraiment faire d'éléments médiocres des gagnants, vous affirmez vos qualités personnelles de leader et vous n'en aurez que plus de valeur pour votre société.

# MEMENTO de l'EMPLOYEUR

## 8 REGLES D'OR POUR LA GESTION DU PERSONNEL

Dans cet article, j'ai tenté de démontrer qu'il ne suffit pas d'employer du personnel de qualité, il faut aussi savoir le motiver et assurer la réussite de votre équipe. Voici pour moi les 8 règles qu'il faut absolument suivre dans ce domaine!

### 1. SÉLECTIONNEZ DES EMPLOYÉS DE QUALITÉ

Vous n'en serez jamais assuré à 100%. Etant donné qu'il est très difficile de trouver du personnel qualifié au Japon, j'espère que vous suivrez la règle : «dans le doute, embauchez». Cela motivera aussi votre agence de recrutement. Faites en sorte que vos efforts dans ce domaine fassent bouler de neige car la concurrence est sévère.

### 2. SACHEZ ORIENTER VOTRE PERSONNEL

Souvenez-vous qu'en entrant dans votre entreprise, un employé japonais est totalement perdu. Il faut le guider, prévenir ses erreurs. Il faut lui faire savoir ce que vous attendez de lui. Il jouera le jeu s'il en connaît les règles.

### 3. UTILISEZ UN ENCADREMENT FORT

Ce sera la clé de voûte de votre organisation. Une étude parue aux Etats-Unis montrait que la performance des employés était à la mesure de celle de leurs supérieurs. Un encadrement déficient conduit à des contre-performances. Instaurer des liens étroits est essentiel dans les premiers mois de travail. Car s'il n'y a pas de bon leadership, il n'y aura pas de bons collaborateurs. Souvent, les cadres étrangers hésitent à s'immiscer dans la vie privée de leurs collaborateurs. Ils ont tort. En connaissant mieux ses subordonnés, leur supérieur pourra mieux et plus vite apprécier une situation, prendre les mesures nécessaires sans que ses subordonnés lui en veuillent.

### 4. UTILISEZ VOTRE EMPLOYÉ

Cette expression a souvent une connotation négative, mais n'oubliez jamais que la réalité ne doit pas décevoir les espérances. Sachez obtenir le meilleur de chacun.

### 5. ORGANISEZ UNE BONNE INFORMATION ET UNE FORMATION CONTINUE

Il est indispensable d'adapter en permanence les compétences à l'évolution des techniques.

### 6. TENEZ VOTRE PERSONNEL INFORMÉ DE SES PERFORMANCES

Les gens ont besoin de savoir où ils en sont. Il est important qu'il y ait un objectif et des enjeux clairs.

### 7. SACHEZ PRÉVOIR LES SOLUTIONS PROPRES À RÉSOUDRE VOS PROBLÈMES DE PERSONNEL

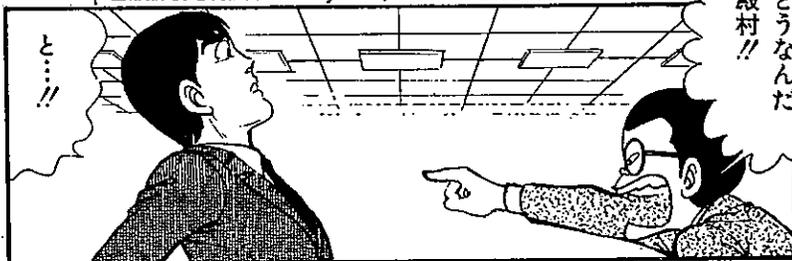
Les employés aiment à savoir qu'ils seront soutenus en cas de coup dur. Vous devez les aider à franchir les passages diffi-

les. Sachez vous montrer souple et accommodant pour un employé qui en vaut la peine. Mais il n'est pas utile «de prendre des gants» avec un employé médiocre. Il est important que vous fassiez ce genre de distinction et que vous récompensiez ceux qui contribuent vraiment au succès de votre entreprise.

### 8. SAVOIR PRENDRE LES MESURES QUI S'IMPOSENT QUAND AUCUN PROGRÈS N'APPARAÎT

Il s'agit bien sûr de mesures disciplinaires, que ce soient des réductions de primes ou des diminutions de salaire allant avec un changement d'affectation. Agir autrement ne serait pas loyal à l'égard des autres employés qui font de leur mieux pour votre société. Je sais par expérience que les gens quittent plus volontiers un navire qui semble sans capitaine, qu'un vaisseau étroitement dirigé, ayant des objectifs ambitieux.

Extrait de *Businessman Nyumon*, TBS Printanica 1989



## TABLE DES MATIÈRES

<b>EVITER LES ERREURS COÛTEUSES</b> — — — —	<b>49</b>
lettres d'embauche, contrats,	
attribution des indemnités et allocations	
Méfiez-vous des candidats qui exigent	49
des garanties écrites	
Dispositions légales	50
(période d'essai, garantie d'emploi et licenciement)	
Les pièges à éviter dans la détermination	51
des rémunérations	
<b>GESTION DU PERSONNEL</b> ●●●●●●●●●●	<b>54</b>
<b>problèmes humains et problèmes financiers</b>	
Les responsabilités après sélection	54
Changement de postes et reffectations	54
N'attendez pas que la coupe soit pleine...	55
Les entretiens de départ	55
8 règles d'or pour la gestion du personnel	56

Paru dans *France Japon Eco* n°42 (printemps 90) :

**LA MAIN D'ŒUVRE**  
Inventaire, planification  
et possibilités de recrutement

**TROUVER LA BONNE PERSONNE  
POUR LE BON EMPLOI**  
Faire correspondre profils et entretiens