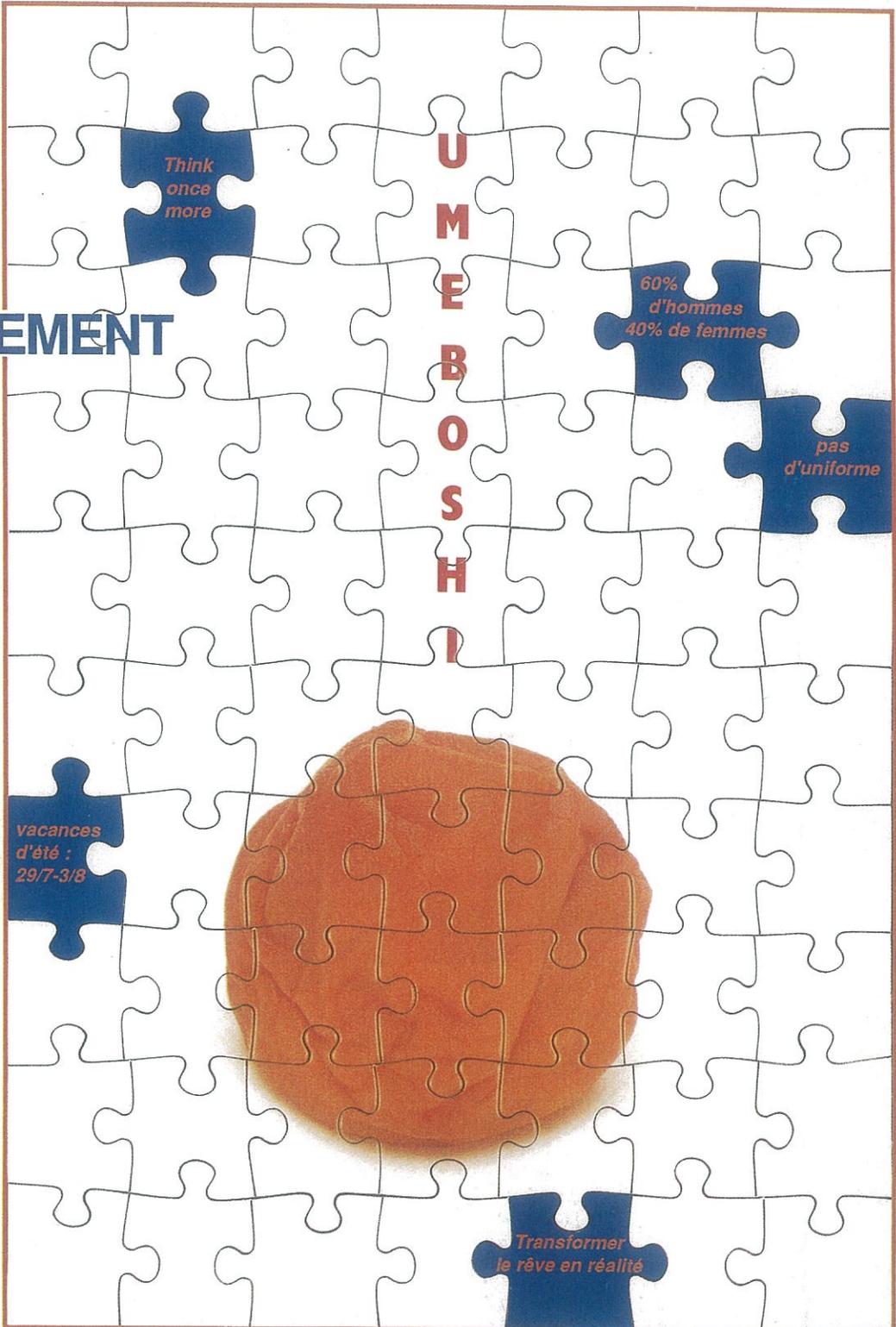


FRANCE **JAPON ECO**
VIE ET AFFAIRES AU JAPON

DOSSIER
EMPLOI
ET
RECRUTEMENT



COMMERCE EXTERIEUR
La promotion
des importations
au Japon

ENTRETIEN
Les fissures de
la classe moyenne

VIVRE AU JAPON
Kumamoto,
le Midi du Japon

N°42

Printemps 1990
France 60FF ; Japon 1000¥

RECRUTEMENT

Le recrutement est aujourd'hui un problème qui préoccupe bien des entreprises étrangères implantées au Japon : qui embaucher ? comment ? à quel prix ?, 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. Nous vous présentons dans ce numéro le premier aspect du problème, le second devant être abordé dans le n° 43 (été 90) de France Japon Eco.

LA MAIN D'ŒUVRE INVENTAIRE, PLANIFICATION ET POSSIBILITÉS DE RECRUTEMENT

Thomas J. NEVINS, PDG de TMT Inc

EMPLOI : CRÉATION, ORGANISATION ET DÉNOMINATION

Assurez-vous tout d'abord que la recherche que vous entreprenez est vraiment nécessaire et reconsidérez votre propre structure à chaque nouvelle embauche. Le recrutement peut s'avérer le meilleur moment pour procéder à une restructuration interne.

Si vous faites appel à un consultant en recrutement qui ne se contente pas d'être seulement un chasseur de têtes, vous aurez l'occasion de définir précisément le type de poste à pourvoir et les qualifications que vous recherchez. Vous pourrez également procéder à une réévaluation de votre propre entreprise et du profil de votre personnel et de ses qualités professionnelles.

Évitez surtout les personnes trop ou trop peu qualifiées.

Embauchez un cadre de second ordre à un salaire inférieur et vous n'obtiendrez aucun rendement. De même, un candidat issu d'un groupe très structuré ne sera pas performant dans une structure informelle.

Vous avez probablement décidé soit de faire venir un expatrié du siège soit de recruter un Japonais sur place. Il existe une autre alternative : rechercher et recruter sur place un étranger bilingue (il sont de plus en plus nombreux), dont le statut, différent de celui d'un expatrié, serait plutôt «transnational».

Il va de soi qu'aucune société japonaise au monde ne s'en remettrait uniquement à du personnel local pour diriger ses filiales à l'étranger. Les japonais sont conscients du fait qu'ils doivent rester maîtres d'un investissement aussi important. Je conseille pour ma part aux sociétés étrangères de toujours conserver un représentant expatrié au Japon - pas nécessairement au niveau directorial - mais il est impor-

tant d'avoir une personne de la maison-mère qui connaît un itinéraire différent des autres cadres japonais. Sinon, il y a peu de chance que des cadres meilleurs que ceux déjà en place puissent jamais intégrer votre structure.

En fait, il faudrait être un saint pour prendre l'initiative d'employer quelqu'un qui vous est supérieur, surtout si l'on dirige la filiale et que l'on contrôle donc tous les flux d'information qui remontent vers le siège.

Même un expatrié relativement jeune, dans le département financier, technique ou commercial sera un excellent moyen de contrôle et une source alternative d'informations sur ce qui se passe dans la filiale.

L'âge est un élément primordial lors de la définition du poste à pourvoir.

Bien que les hommes d'affaires étrangers connaissent l'importance de l'âge et de l'ancienneté au Japon, nos clients, à de rares exceptions près, recherchent comme directeurs (*profit center department ma-*

nager ou les «directeurs-pays») des hommes de 35 à 45 ans. Certains ramènent même la fourchette à 30-40 ans.

Récemment un client s'est plaint à nous du fait que son agence de recrutement n'avait pas pu satisfaire sa demande et qu'il ne réussissait à attirer chez lui qu'un personnel de niveau très médiocre.

Il recherchait un directeur pour son service technique (*bucho*) et un directeur de promotion. Le problème vient tout simplement du fait que la première personne recrutée et à qui notre client veut conserver son poste dirigeant dans la société n'a que 37 ans.

Bien que sa compétence ne soit pas mise en cause, il manquera de l'autorité nécessaire pour diriger de plus âgés que lui. Au Japon, peu de cadres expérimentés accepteraient de travailler sous les ordres d'un homme aussi jeune. J'ajouterai qu'un cadre de 37 ans est trop jeune pour être placé à la tête d'une filiale. Si son titre correspond bien à sa fonction, en voyant un direc-

MEMENTO de l'EMPLOYEUR

teur si jeune les Japonais prendront la société qu'il représente pour une compagnie sans envergure.

C'est là le point crucial, arrêtons-nous un instant sur cet aspect de la question. Même si vous consentez à recruter des dirigeants jusqu'à 45 ans, la tâche est encore beaucoup trop difficile pour nous chasseurs de têtes. Il n'y a pas de raison d'exclure, à priori, les plus de 45 ans, car c'est à cet âge que l'on a acquis le plus d'expérience, que l'on s'est fait de nombreuses relations et l'âge en soi n'est pas une indication de perte de vitalité.

De plus si votre *bucho* ou même le «manager-pays» n'a que 45 ans, cela risque de décourager les candidats de 35 ans pour la simple raison que la retraite étant à 60 ans, il est en place pendant 15 ans, ce qui laisse peu de perspectives de promotion aux autres.

Je conseillerai plutôt de choisir des dirigeants ayant entre 45 et 55 ans. Par expérience nous savons que les hommes de 50-53 ans sont parfaits car ils attirent de bons managers ayant la quarantaine.

De plus les 35-45 ans sont les plus demandés sur le marché du travail. Encore jeunes, ils peuvent choisir de quitter leur société (ou d'y demeurer à vie) et les meilleurs d'entre eux sont à l'affût des bonnes occasions.

Plus l'homme est jeune, plus le salaire devra être élevé pour espérer le convaincre, alors qu'un cadre de 50 ans demandera une majoration moins importante par rapport au son salaire antérieur.

Notez aussi que la plupart des entreprises étrangères se trouvent souvent dans la même incapacité d'offrir à leur personnel dirigeant japonais des structures organisationnelles satisfaisantes.

Je suis toujours étonné de constater que même des firmes comptant plusieurs centaines d'employés, et réalisant parfois au Japon un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard de \$, n'ont pas la moindre idée de l'importance d'un *torishimariyaku* (conseil d'administration de la filiale).

Les conseils d'administration des sociétés ailleurs dans le monde sont essentiellement constitués par des personnes extérieures à la société (qu'ils viennent d'autres entreprises, banques ou administrations).

Au Japon, on ne trouve pratiquement aucun membre extérieur à la société, et les conseils sont assez importants, regroupant entre 15 et 30 personnes voire même 40.

Ainsi les meilleurs cadres de la compagnie peuvent-ils raisonnablement espérer entrer au conseil d'administration, mais le titre est encore assez rare pour conférer à son détenteur statut et prestige dans la société japonaise.

A coup sûr, un candidat de haut niveau, déjà membre d'un conseil d'administration, n'acceptera de quitter sa société que si vous êtes en mesure de lui offrir un poste au moins équivalent au sein du conseil d'administration de la votre, voire même un meilleur rang (cela vaut particulièrement pour les sociétés plus petites ou il paraîtrait logique d'avancer de deux ou trois places

dans la hiérarchie du conseil d'administration).

Il n'y a pas moins de 6 niveaux dans le *torishimariyaku* :

- *hiratori* (le plus bas échelon)
- *jomu* (directeur général adjoint)
- *senmu* (directeur général)
- *fuku-shacho* (vice-président)
- *sacho* (président)
- *kaicho* (président directeur général)

Il s'agit d'une structure pyramidale et dans certaines entreprises on n'utilise pas le titre de *fuku-shacho* (vice-président), mais vous trouverez un président, peut-être 2 ou 3 *senmu*, 4 à 6 *jomu* et environ le double de *torishimariyaku bucho* et *hon-bucho*.

Un consultant qui a acquis la dimension suffisante pour rester à la pointe d'une profession qui demande beaucoup de temps passé, vous aidera à trouver de tels dirigeants. Leur réseau de relations, leur simple présence agira comme un aimant sur les autres managers et le personnel dont vous avez besoin tout en levant leurs appréhensions. Tirez le meilleur parti de ces dirigeants ayant la cinquantaine est la seule façon d'attirer de potentiels et brillants successeurs ayant la quarantaine.

Je ne saurai trop insister sur l'importance de l'âge et du titre conféré (y compris les possibilités de promotion au sein du *torishimariyaku*) si vous voulez bâtir votre société sur des bases solides. Je sais bien que les *gaijin* (étrangers) n'attachent pas la même importance à ces titres car ils font moins partie de notre culture et n'ont pas la même valeur sociale.

Récemment, chargé des négociations pour un expatrié

qui a changé de société pour un recrutement local au Japon, je lui ai demandé s'il était intéressé par le conseil d'administration. Il m'a répondu par une boutade que cela ne le concernait guère, alors que c'est capital pour les Japonais.

AFFECTATIONS ET PROMOTION INTERNE

Il est toujours de bonne politique d'accorder à son personnel le bénéfice du doute. Les employés sont en général meilleurs que leur position et sont remotivés par la stimulation adéquate.

L'attribution d'un poste peut se faire soit de façon très officielle lors d'une réunion spéciale, ou l'on peut faire passer

Il est toujours de bonne politique d'accorder à son personnel le bénéfice du doute. Les employés sont en général meilleurs que leur position et sont remotivés par la stimulation adéquate.

le mot lors de réunions de section ou encore par *mémorandum (kairan)*. Il est évident que les gens ne vont pas s'inscrire spontanément mais ils vont certainement en parler à ceux à qui re-

vient la décision. Vous courez certes le risque d'avoir à leur dire non mais vous aurez sûrement de bonnes raisons de le faire. Plutôt que d'être surpris par une démission soudaine, pourquoi ne pas donner à chacun une chance de révéler ses ambitions. Ainsi êtes-vous averti et vous pouvez rester en contact avec le manager, lui prodiguer encouragements, approbation officieuse voire même lui accorder une augmentation.

Je sais par expérience que pour conserver une structure jeune et dynamique, il ne faut

RECRUTEMENT

engager personne avant que tout le monde soit vraiment débordé de travail. Ainsi le nouveau venu, quel qu'il soit, sera accueilli à bras ouverts. Si les employés ont l'impression qu'une personne supplémentaire n'était pas vraiment nécessaire, chacun se demandera ce qu'il se passe et si la direction ne prépare pas une charrette de licenciements.

Dans tous les cas, sachez prévenir ces mouvements et rassurer les bons éléments. Il y a bien sûr des exceptions à cette règle lorsque vous devez anticiper l'embauche pour orienter votre personnel, l'envoyer en stage au siège avant de reprendre le poste d'un expatrié par exemple.

PUBLICITÉ

Pour notre part, nous n'avons jamais eu recours aux petites annonces pour trouver les candidats que nous présentons à nos clients. J'ai toujours pensé que si c'est ce genre de candidat que nous allons recommander, l'entreprise n'a pas besoin de faire appel à nos services.

Nous n'allons pas décourager un client plutôt tenté de passer par les annonces, au contraire. Il n'en sera qu'un meilleur client pour nous une fois qu'il aura réalisé combien le marché de l'emploi est fermé et combien est utile un bon «chasseur de têtes». Les offres d'emploi en anglais sont les plus abondantes dans l'édition du lundi du *Japan Times*. La plupart des

journaux japonais (en tête desquels *Asahi* et *Nihon Kei-*

za) y consacrent une large place dans leur édition dominicale : ainsi les businessmen japonais disposent-ils de leur dimanche après-midi pour réfléchir à leur avenir professionnel.

Il existe également des magazines spécialisés tels que *Recruit* et *Nihon Keizai*. Suivant le poste à pourvoir, cela peut valoir la peine de passer par une annonce. Vous pouvez avoir la chance de tomber sur une ou deux personnes justement à la recherche d'une nouvelle opportunité et qui liront cette annonce.

Mais n'importe quel chasseur de têtes vous dira qu'un cadre de valeur, prenant à cœur son travail et apprécié de ses supérieurs n'est sûrement pas le genre à consulter les petites annonces.

Le véritable danger que courent les quelques rares entreprises qui s'en remettent aux petites annonces est qu'elles n'ont pas réalisé que le niveau de leur personnel pourrait et même devrait être plus élevé.

J'ai rencontré un bon nombre de sociétés qui se sont résignées à embaucher des personnes qui ne sont pas à la hauteur du poste qui leur est confié, et ne sauront pas donner le meilleur que la firme et son produit sont en mesure d'attendre sur le marché.

Si vous choisissez de passer une petite annonce, faites le sérieusement. Mettez-vous à la place du candidat potentiel et demandez-vous si votre annonce est attrayante ou non. Ne vous lancez pas dans une longue et insipide

liste de qualifications professionnelles, mais décrivez plu-

tôt le genre de personne que vous recherchez. Ne mentionnez que des qualités précises (par exemple, adaptabilité ou coopératif sont trop vagues), sinon n'importe qui se considérant un tant soit peu « adaptable » et « coopératif » aura envie de répondre. Mais nous savons bien que tout cela ne suffit pas. En rédigeant votre annonce n'enfermez pas l'individu dans une grille inutilement trop serrée de qualifications telles que des diplômes particuliers, une expérience professionnelle ou une stricte limite d'âge...

Sachez par exemple qu'au Japon, il y a beaucoup moins de diplômés ayant un PHD, un MBA ou un Master. Ainsi, aux Etats-Unis, dans le domaine de la recherche médicale ou chimique, on ne va pas bien loin sans un PHD. Au Japon pourtant, beaucoup de chefs de département, de Recherche, de Développement et Recherche médicale n'ont sûrement pas de PHD. Tout au début de mon séjour au Japon je me rappelle du conseil que m'a donné un PHD japonais : « ne vous laissez pas impressionner par mon diplôme, m'a-t-il dit, et ne m'appellez pas « docteur ». A la vérité si des gens comme moi obtiennent de tels diplômes, c'est que nous n'avons pas pu intégrer le ministère ou l'entreprise de notre choix et pour « sauver la face » nous prolongeons nos études en essayant d'atteindre notre objectif initial par ce biais. »

Je crois que la principale raison pour laquelle ces diplômés ne sont pas très « courus » au Japon, c'est qu'ils ne sont pas récompensés par les entreprises. 3 ou 4 ans d'études supérieures permettent, au mieux, au diplômé d'intégrer l'entreprise avec un salaire égal à celui d'un diplômé au niveau licence ayant le même nombre d'années d'expérience-mais-

C'est la formation interne de qualité et le travail d'équipe qui pallient le manque d'expérience individuelle que l'on attend d'un PHD occidental recruté.

Dans votre annonce, cherchez à vendre plutôt votre image d'employeur, que le poste que vous offrez. Attention à toujours parler de la société sur son échelle internationale en termes de nombre d'employés et de chiffre d'affaires. Si l'offre comprend une opportunité de stage ou de travail à l'étranger, n'hésitez pas à le mentionner.

CHASSEUR DE TÊTES...

Contrairement aux consultants qui s'occupent des questions de dédommagement, de réglementation du travail, de résolutions des problèmes de personnel, de montage de plans de réduction du personnel et de réduction des coûts, et des relations avec les syndicats, il est difficile d'assurer un succès à 100% dans le domaine de la recherche de cadres. Il y a tant de facteurs à prendre en considération que les chasseurs de têtes ne peuvent tout faire par eux-mêmes. C'est un métier qui demande d'entretenir d'excellentes relations de travail avec le client.

Bien que le client sache qu'il a absolument besoin des consultants, mis en situation alors que s'amoncellent sur son bureau les demandes pressantes du siège, les affaires prioritaires, répondre au chasseur de têtes sur le curriculum qu'il vous a communiqué passe en dernier, comme de trouver le temps de rencontrer un candidat et lui présenter son entreprise.

De plus, les services de recrutement coûtent cher au Japon : en général 35% du

En rédigeant votre annonce n'enfermez pas l'individu dans une grille inutilement trop serrée de qualifications telles que des diplômes particuliers, une expérience professionnelle ou une stricte limite d'âge...

MEMENTO de l'EMPLOYEUR

revenu annuel de la personne recrutée plus les frais d'engagement et parfois des retenues particulières. Il est vrai que c'est cher, mais cela vous coûte encore plus cher de travailler avec du personnel insuffisamment qualifié. Dans la mesure où les candidats que nous approchons ne sont pas à la recherche d'un emploi et n'attendent pas vraiment après notre appel, le moins que l'on puisse dire est qu'ils sont plutôt passifs. Ainsi, le chasseur de têtes doit, lors du premier contact, se montrer très persuasif pour convaincre son interlocuteur d'accepter un rendez-vous. Ensuite c'est à vous de lui « vendre » votre entreprise (et vous avec). Voilà ce qui coûte cher car un candidat passif aura besoin de très bonnes raisons pour bouger s'il a déjà une position intéressante dans une société japonaise de renom.

Il n'est pas rare d'offrir une majoration pouvant aller jusqu'à 50% du salaire antérieur pour un jeune recruté. Ce changement de poste se trouve alors justifié aux yeux de l'épouse ou de la famille.

L'aspect positif dans le démarchage de ce type de candidat passif, c'est qu'en général il n'acceptera pas le poste à moins d'être sûr de pouvoir mener sa tâche à bien. Ce qui veut dire que ce n'est pas la peine de

prendre des gants avec lui. Si vous avez le moindre doute sur les capacités du candidat à remplir tel ou tel aspect du travail que vous entendez lui confier, efforcez-vous de formuler précisément vos exigences professionnelles pour affiner le filtrage, même faire peur

au candidat pour tenter de le dissuader. Si après tout cela, le candidat manifeste encore l'intention d'entrer dans votre société (alors qu'il a un bon emploi par ailleurs) vous avez de grandes chances d'avoir trouvé quelqu'un répondant à vos besoins.

Comment sélectionner votre société de conseil en recrutement est un autre sujet d'inquiétude et il y en a plus d'une sur la place. Je suppose qu'à présent certaines d'entre elles vous démarchent CV en main. Ce genre de société n'exige probablement pas de frais d'engagement ou de retenue. Dans la mesure où dans n'importe quelle activité la réputation se fait par le bouche à oreille, je pense qu'il vaudrait mieux vous demander pourquoi ces sociétés ont besoin de vous démarcher. De telles initiatives lorsqu'elles ne sont pas suscitées par un engagement précis peuvent se transformer en mission de « démarchage » auprès de votre propre personnel. Cette question m'a déjà été posée lors d'une conférence pour la Chambre de Commerce Française (CCIFJ), et

Il n'est pas rare d'offrir une majoration pouvant aller jusqu'à 50% du salaire antérieur pour un jeune recruté. Ce changement de poste se trouve alors justifié aux yeux de l'épouse ou de la famille.

après réflexion j'ai répondu que cela dépendait du chasseur de têtes en question. Si vous ne connaissez pas la société de recrutement vous même et qu'elle n'est pas très connue non plus du cercle de vos rela-

tions, ou qu'elle n'a pas la réputation de confidentialité, ce qui est, par définition, le cas des entreprises qui démarchent, je pense que vous courez le risque d'ouvrir un peu trop largement vos portes à toutes sortes de sociétés de recrutement.

Examinons de plus près le

terme de frais d'engagement : une société de recrutement de renom reçoit des appels des clients potentiels. En général, ils s'engagent après en avoir parlé avec d'autres sociétés qui ont utilisé ses services et en ont été satisfaits. Si certaines sociétés de recrutement demandent pour les 2 premiers mois du contrat jusqu'à 2/3 des 35% à percevoir sur un revenu encore hypothétique, nous préférons travailler sur recommandation et avec des gens avec qui nous avons des relations communes. Voilà exactement ce que veut dire des frais d'engagement raisonnables : la société de recrutement se montre sélective et ne s'éparpille pas. Des frais d'engagement et retenues d'un montant raisonnable permettent d'écarter les clients peu sérieux et vous garantissent que nous aurons toujours le personnel nécessaire pour gérer les engagements pris.

La seule manière pour nous de rester dans les affaires et de voir notre activité prospérer, est de placer des managers. Je crois que vous devez aussi prendre en considération les conditions que nous offrons : à la fois imaginatives et flexibles, ce qui assure qu'aucun contrat signé n'est laissé pendant. Nous déduisons les frais d'entretien ou les avances versées des 35% du revenu annuel du premier ou suivant candidat engagé quelle que soit sa position dans l'avenir.

Je crois que le mieux pour choisir votre société de recrutement serait de lui rendre visite sur son lieu de travail. Demandez à faire le tour des bureaux pour vous assurer

qu'elle dispose du matériel informatique suffisant pour taper rapidement les CV des nouveaux candidats approchés. En général, ils s'engagent après en avoir parlé avec d'autres sociétés qui ont utilisé ses services et en ont été satisfaits. Si certaines sociétés de recrutement demandent pour les 2 premiers mois du contrat jusqu'à 2/3 des 35% à percevoir sur un revenu encore hypothétique, nous préférons travailler sur recommandation et avec des gens avec qui nous avons des relations communes. Voilà exactement ce que veut dire des frais d'engagement raisonnables : la société de recrutement se montre sélective et ne s'éparpille pas. Des frais d'engagement et retenues d'un montant raisonnable permettent d'écarter les clients peu sérieux et vous garantissent que nous aurons toujours le personnel nécessaire pour gérer les engagements pris.

En règle générale, si votre société de recrutement n'a pas beaucoup agi dans les deux premiers mois de votre contrat, il y a peu de chance qu'elle aboutisse. A franchement parler, si une société de recrutement est vraiment bien implantée et a donc déjà rempli d'autres contrats elle devrait s'être constitué un bon fichier de candidats potentiels.

Il y a plusieurs années, je n'aurais jamais laissé mes consultants montrer dès le premier entretien de présentation de notre société des CV au client.

Il me semblait que si mon client acceptait de verser 35% du revenu annuel du futur recruté, il fallait lui donner l'impression que notre recherche commençait à la signature du contrat et qu'elle impliquait de nombreuses heures de travail. Il nous arrive encore de rencontrer de tels clients. Mais aujourd'hui, la plupart de nos clients savent que le fait de pouvoir

Des frais d'engagement et retenues d'un montant raisonnable permettent d'écarter les clients peu sérieux et vous garantissent que nous aurons toujours le personnel nécessaire pour gérer les engagements pris.

très rapidement les mettre en présence d'un candidat ne diminue en rien sa valeur ni ne peut faire penser qu'il cherchait activement un nouvel emploi.

Cela veut simplement dire que ces candidats ont été démarchés 6 mois ou 1 an auparavant et qu'ayant re-

RECRUTEMENT

poussé une précédente offre, ils sont encore sur nos listes. Ne repoussez pas systématiquement un candidat présenté rapidement. Si vous tombez sur la personne qui vous semble convenir, et que le recruteur en qui vous avez confiance vous assure que c'est le meilleur candidat que vous pourrez trouver compte tenu de l'intérêt du poste et de la place de votre société sur le marché japonais... Tenez-vous en là.

Ne repoussez pas systématiquement un candidat présenté rapidement. Si vous tombez sur la personne qui vous semble convenir, et que le recruteur en qui vous avez confiance vous assure que c'est le meilleur candidat que vous pourrez trouver compte tenu de l'intérêt du poste et de la place de votre société sur le marché japonais... Tenez-vous en là.

te et de la place de votre société sur le marché japonais... Tenez-vous en là.

Par chance, nos clients savent en général reconnaître l'occasion et la saisir quand elle se présente. Il nous est déjà arrivé de décrire un candidat dès le premier entretien, d'organiser une rencontre chez notre client et de le faire engager le jour même. Bien sûr, cela demande quelques talents de vendeur, une bonne dose de crédibilité et un client, capable de se décider rapidement et sachant exactement ce qu'il recherche. En tant que dirigeant d'une équipe de chasseurs de têtes, je vous demanderai de bien recevoir les consultants et de ne pas les décourager. L'au-

Si vous appelez votre consultant pour lui donner des informations, lui expliquer pourquoi vous avez repoussé tel candidat, l'encourager et le féliciter pour son travail, bref pour lui montrer que vous le suivez de près et qu'il ne doit jamais hésiter à vous contacter, vous pouvez être sûr que votre dossier sera la priorité numéro un de sa journée.

tre jour, alors que notre mission n'avait débuté que depuis deux semaines et que nous avions déjà réussi à organiser trois entretiens, j'ai reçu de mon client et sans même un appel préalable, un fax menaçant de mettre fin au contrat. Je ne l'ai pas montré à mes collaborateurs sachant qu'un tel message les dissuaderait à coup sûr

de continuer à travailler pour ce client. Que vous travailliez dans un environnement familial, au sein d'une très grande entreprise ou avec des vendeurs dont vous dépendez, il est primordial de respecter la règle des «3 A» : Accepter, Approuver, Apprécier. On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre !

Enfin, je voudrais formuler un dernier souhait : assurez-vous que vous pouvez tenir vos engagements et maintenez la pression sur le consultant. Vous pourrez considérer que c'est au chasseur de têtes de maintenir le contact avec ses clients, mais si cet article a pour objectif d'aider les entreprises étrangères à recruter au Ja-

pon cela ne suffit pas en soi. Lorsqu'un consultant arrive au bureau le matin, il a devant lui au moins deux ou trois contrats à traiter et il dresse mentalement la liste de ses priorités pour la journée. Si à ce moment vous l'appellez pour lui donner des informations, lui expliquer pourquoi vous avez repoussé tel candidat, l'encourager et le féliciter pour son travail, bref pour lui montrer que vous le suivez de près et qu'il ne doit jamais hésiter à vous contacter, vous pouvez être sûr que votre dossier sera la priorité numéro 1 de sa journée. Ce qui ne veut pas dire que nous négligeons notre part de travail. Nous envoyons à nos clients des rapports mensuels contenant tous les CV déjà communiqués, mais c'est insuffisant. Nous avons besoin d'être au moins en contact hebdomadaire et beaucoup de clients importants prévoient même une réunion de synthèse mensuelle. Un

chasseur de têtes ne proposera ce genre d'arrangement que si son client a clairement exprimé ses priorités et juge indispensable de consacrer ce temps au recrutement avec les consultants.

RECRUTEMENT UNIVERSITAIRE

L'idée est assez largement répandue qu'il est pratiquement impossible de recruter des diplômés au sortir de l'université (au 1er avril de chaque année), à moins d'être au Japon depuis plus de 10 ans et d'avoir au moins 200 employés. Pour vous donner un exemple chiffré : il y a environ 6.000 sociétés qui cherchent à

embaucher 4000 étudiants de l'Université Keio chaque année. Si certaines réussissent à en attirer une centaine, seulement 900 arrivent à en embaucher 1.

Pour l'Institut de Technologie de Tokyo (TIT, l'équivalent du MIT aux Etats-Unis), un récent rapport a révélé que 139 entreprises avaient offert 3450 postes au 226 ingénieurs de l'Institut. Si vous décidez de recruter à partir de l'Université, ce qui implique de traiter avec les professeurs et les *gakuseika* (les bureaux de placement pour les étudiants) vous devrez rester en contact avec eux année après année si vous voulez devenir crédible à leurs yeux. En théorie, les entreprises ne sont pas censées recruter ouvertement sur le campus, ni

permettre aux étudiants de leur rendre visite avant le 20 août de chaque année précédant le diplôme. En fait, dès le 15 septembre, les entreprises ont fait le plein

de diplômés. De même, si l'on s'en tient à l'accord tacite entre entreprises concernant le recrutement des diplômés, les tests de recrutement ne devraient pas avoir lieu avant le 1er novembre. Mais il ne s'agit plus que d'une simple formalité et les engagements fermes ont déjà été pris avant cette date. Les entreprises étrangères devraient prêter une plus grande attention aux diplômées jeunes filles. Bien que le nombre d'offres dépasse largement le nombre des diplômés masculins, des jeunes filles ayant suivi le même cursus ne trouvent pas toujours d'emploi. Il y a une très forte demande pour les jeunes filles ayant l'équivalent du bac ou bac + 2, mais les diplômées ayant achevé un cursus long (4 ans) sont en

Il est primordial de respecter la règle des «3 A» : Accepter, Approuver, Apprécier. On n'attrape pas les mouches avec du vinaigre !

MEMENTO de l'EMPLOYEUR



la salle d'examen d'embauche d'une entreprise japonaise...
(extrait de la B.D. «Introduction à l'entreprise japonaise», TBS Printanica 1988)

surnombre. Cela vient probablement du fait qu'en embauchant des jeunes filles de 22, 23 ans, les firmes japonaises pensent qu'elles sont trop près de l'âge du mariage et donc que la formation interne qu'elles recevront ne sera pas rentabilisée, tout en craignant un impact négatif par un renouvellement prématuré du personnel.

Je recommanderai pour ma part aux entreprises étrangères installées au Japon de ne pas trop se polariser sur la nécessité de recruter des étudiants issus des plus grandes universités. Le niveau intellectuel, tel qu'il est déterminé par la capacité à réussir les examens d'entrée aux universités publiques sera toujours moins significatif que des qualités telles que l'effort, un esprit entreprenant et une personnalité positive.

Je recommanderai pour ma part aux entreprises étrangères installées au Japon de ne pas trop se polariser sur la nécessité de recruter des étudiants issus des plus grandes universités. Le niveau intellectuel, tel qu'il est déterminé par la capacité à réussir les examens d'entrée aux universités publiques sera toujours moins significatif que des qualités telles que l'effort, un esprit entreprenant et une personnalité positive.

jours moins significatif que des qualités telles que l'effort, un esprit entreprenant et une personnalité positive.

L'autre jour, un de mes clients, une multinationale européenne, m'a fait savoir que son président allemand insistait pour recruter des diplômés de *Today* (Université de Tokyo). Cette remarque nous a fait échanger des sourires entendus avec les directeurs japonais (dont 2 étaient de *Today*), car nous savions que cela n'était pas essentiel dans la mesure où cette entreprise dispose d'importants centres de recherches et de points de distribution à travers tout le pays. Nous étions donc d'accord pour considérer qu'il était plus raisonnable de chercher à engager des diplômés

des universités publiques de province que de vouloir à tout prix à entrer dans la course au recrutement des diplômés de *Today*. Quoi qu'il en soit, réfléchissez bien avant de vous lancer dans le recrutement des étudiants. Si la taille et la notoriété de votre société vous empêchent d'engager des diplômés de qualité (ou si vous manquez de personnel pour consacrer au recrutement sur les campus), mieux vaut renoncer, plutôt que de risquer de vous retrouver avec un mauvais élément et de ne plus pouvoir vous en débarrasser au pays de l'emploi à vie. Faites plutôt appel à une agence de recrutement qui vous trouvera un cadre en milieu de carrière. Sachez aussi qu'il sera beaucoup plus difficile de vous défaire d'un jeune diplômé durant sa période d'essai que d'un employé recruté en cours de carrière. Les tribunaux sont en effet plus stricts quant à la protection des diplômés fraîchement recrutés. Cela vient du fait que par le passé, les étudiants japonais n'avaient qu'une seule chance au sortir de l'université.

Le fait que cet étudiant ait renoncé à entrer dans une de ces prestigieuses entreprises japonaises pour entrer dans la vôtre vous engage moralement, ce qui revient quasiment à vous interdire de le renvoyer. Si votre société est appelée à se développer au Japon, avant de frapper à la porte des universités, attendez d'avoir quelque chose de conséquent à leur présenter. Car malheureusement c'est la première impression qui est la plus forte. Même si vous vous développez, vous resterez aux yeux des professeurs que vous aurez rencontré ou des *gakuseika* la modeste entreprise de vos débuts et ils ne vous enverront pas leurs meilleurs éléments.

Autre point important : ne

dispersez pas vos efforts. Comme de toute façon vous ne recherchez au départ pas plus de 2 ou 3 étudiants, visez 2 ou 3 universités et tenez-vous en à développer des liens étroits avec un ou deux professeurs. Cela est particulièrement vrai lorsque vous recherchez des ingénieurs. Beaucoup d'entreprises, pour établir de bonnes relations, invitent les professeurs à dîner. Vous pouvez aller plus loin pour susciter leur intérêt et les rendre plus coopératifs. Invitez-les par exemple à visiter votre siège à Paris ou New York, offrez-leur du matériel de recherche. Si le premier professeur que vous contactez persiste à vous ignorer, essayez avec un autre.

TRAVAIL TEMPORAIRE

Ce à quoi je fais référence, ce sont les *jinzai haken*, les agences d'intérim qui vous envoient des intérimaires pour un temps allant d'un minimum de 4 heures à des contrats de plusieurs mois.

Il est vrai que le coût horaire de ce genre de personnel est assez élevé, mais vous n'avez pas à supporter les charges sociales (11% du salaire) et si la personne ne convient pas, vous pouvez la faire remplacer dans des délais assez courts. Il s'agit donc d'un moyen assez pratique pour les postes sans grande responsabilité.

Aujourd'hui, c'est un secteur très concurrentiel qui a progressé à pas de géants. Un certain nombre de lois sont intervenues pour réglementer la profession. Elles l'ont souvent été sous la pression des syndicats qui craignaient de voir le développement de ce secteur menacer l'emploi à plein temps et risquait de faire baisser les effectifs syndicaux. Il est évident que le personnel intérimaire

maire ne peut être syndiqué car non seulement vous n'en êtes pas l'employeur mais en plus il peut être renvoyé à tout moment sans qu'il y ait pour cela à invoquer de faute professionnelle, (bien qu'en fait, un client a fait appel à nous pour résoudre un conflit avec un intérimaire syndiqué, ce qui fut fait par le renvoi de la personne). Certaines entreprises engagent d'abord un intérimaire et après ce qui pourrait s'assimiler à une période d'essai, cherchent à l'intégrer au personnel. C'est le véritable cauchemar des agences d'intérim. Si aucune clause contractuelle ne prévoit ce cas de figure, je n'en recommanderai pas moins d'offrir un dédommagement de 10 voire 20 ou 30% à l'agence. Nous faisons ce conseil en tant que chasseurs de têtes au nom de nos confrères de l'intérim.

Dernière précision, la commission de l'agence d'intérim est de 30 à 35% du salaire effectivement versé au personnel que vous employez.

«PRET» DE PERSONNEL ET JOINT VENTURE

Nous abordons ici la question du *sukko*, que l'on pourrait traduire par «secondement». Cette pratique est assez répandue parmi les banques étrangères qui, lors du regroupement avec une banque japonaise, ont absorbé une partie des dirigeants. C'est aussi souvent le cas des joint-ventures où des liens étroits avec le partenaire japonais appellent ce genre de pratiques. Le principe est le suivant : l'employé que vous «empruntez» conserve son poste et son titre (*seki*) dans son entreprise d'origine. Ce qui veut dire que sa retraite, par exemple, est gérée par la caisse de son

entreprise et non par la vôtre. Vous pouvez payer directement cet employé ou bien il sera rémunéré par son entreprise qui facturera son salaire. Je conseille de suivre la deuxième solution, car elle permet de bien marquer la distinction et vous assure que vous n'êtes pas en train de vous encombrer d'un personnel qui au fil des ans, pourrait s'avérer in-

compétent (il faut en général plusieurs années pour s'en apercevoir). C'est souvent au moment où vous faites appel à une agence de recrutement pour votre propre compte que vous découvrez les défaillances du personnel «prêté». Mais à ce moment il est quelquefois trop tard. Il arrive que la société prêteuse ait en effet profité de l'occasion pour se débarrasser sur vous d'un personnel médiocre. L'employé transféré est alors prévenu par sa société qu'il n'est plus le bienvenu, ou celui-ci l'ayant deviné, il commence à se considérer comme votre employé, soutenu en cela par son entreprise. Entre temps, le manager expatrié a changé, on n'a pas conservé de trace écrite précise... alors, à moins d'être vraiment un patron *gaijin* au fait de ces pratiques, vous vous retrouvez piégé. Pour vous protéger de telles mésaventures, vous pouvez mettre au point un contrat spécial, ou fixer des règles particulières d'emploi.

Ces *sukko* posent aussi un autre problème : après quelques années les salaires sont plus élevés dans la joint-venture que dans la société prêteuse ce qui rend le retour à la

société-mère encore plus difficile pour ces employés. Il y a quelques années, les salaires d'une joint-venture avaient atteint un tel niveau que les profits de l'entreprise ont été menacés. Le partenaire japonais a alors fait savoir au directeur américain de la joint-venture que c'était à lui de réduire les salaires de ses managers pour les ramener au niveau

de ceux de la compagnie japonaise. Plus facile à dire qu'à faire. Après avoir pris la mesure de la situation, nous avons déterminé que si cela devait se terminer par une grève, c'est plutôt dans la maison-mère japonaise qu'elle devrait avoir lieu, car nous nous sommes aperçus que les employés étaient tous «prêtés». Après tout, la société japonaise était bien mieux placée pour régler ce problème compte tenu du contexte culturel et du reste d'autorité qu'elle conservait sur ses employés. Nous avons donc exigé et obtenu que ce soient les managers de la société-mère qui se chargent de cette besogne auprès de leurs employés et dans leurs locaux. Ce qui était une terrible épine du pied de notre client américain. L'expérience que j'ai acquise m'incite à affirmer que peu de joint-ventures réussissent. Si vous croyez que grâce à la joint-venture vous allez instantanément vous pourvoir en personnel, réussir à gérer des employés japonais avec des règles qui vous sont étrangères et des systèmes de compensation, je vous conseillerai de reconsidérer votre approche. Il est très rare qu'une joint-

Si vous croyez que grâce à la joint-venture vous allez instantanément vous pourvoir en personnel, réussir à gérer des employés japonais (...), je vous conseillerai de reconsidérer votre approche. Il est très rare qu'une joint-venture soit également profitable aux deux parties.

venture soit également profitable aux 2 parties. Il y en a toujours une pour essayer d'accaparer la joint-venture et l'autre qui cherche à s'en dégager. Aussi feriez vous mieux de prendre en main le recrutement des cadres comme des employés. Ainsi ce sera vraiment votre société et vous pourrez la faire prospérer comme vous l'entendez sans friction ou frustration. Il n'y a pas longtemps, j'ai réalisé que le contrôle que le partenaire étranger peut effectivement exercer sur la joint-venture n'a rien à voir avec le nombre de parts qu'il détient. Ainsi, lorsque mes clients m'informent de leur intention d'accroître leur participation dans la joint-venture jusqu'à 65 ou 85%, je les en dissuade souvent.

Dans la mesure où le partenaire étranger ne maîtrise pas son personnel cela ne l'avance à rien d'avoir la majorité des parts. Bien sûr, vos bénéfices seront plus importants, mais si les Japonais ne veulent pas vous suivre, ils peuvent parfois vous rendre la vie tellement «impossible» que vous vous retrouverez à vendre pour rien... En fait, une prise de participation majoritaire peut avoir des conséquences très négatives sur le partenaire étranger. Dès qu'il dépasse la barre des 50% et commence à se comporter comme s'il contrôlait totalement l'entreprise, surgissent les problèmes avec la partie japonaise. Il est possible que le partenaire japonais commence à se désintéresser de la joint-venture, qu'il y investisse moins parce qu'elle lui rapporte moins. La meilleure approche est, je crois, de s'en tenir à 49 voire 50% des parts. Comme, de fait, vous ne pouvez véritablement la contrôler du point de vue opérationnel, autant laisser le partenaire japonais s'amuser avec et en tirer le meilleur profit possible.

TROUVER LA BONNE PERSONNE POUR LE BON EMPLOI FAIRE CORRESPONDRE PROFILS & ENTRETIENS

Thomas J NEVINS, PDG de TMT Inc

EVALUATION DES CANDIDATS ET PREMIER CIBLAGE

Aux Etats Unis comme dans d'autres pays, les entreprises ont l'habitude de recevoir des candidatures spontanées.

Je ne serais pas étonné d'apprendre que les entreprises étrangères au Japon sont sollicitées de la même façon par les non-japonais. A moins de passer une annonce, il y a en revanche peu de chance que vous receviez de telles candidatures de la part de Japonais. Et même lorsque vous passez une annonce, le retour est très faible.

Au Japon plus qu'ailleurs, vous devez vous montrer prudent dans l'évaluation d'une candidature. En général, un curriculum à la japonaise ne mentionne que les différents postes occupés par les candidats (dates, titre, département). Puis viennent les renseignements personnels (y compris sur la famille et les hobbies). On trouve des modèles de présentation tout fait dans toutes les papeteries. Je peux vous affirmer que la majorité des japonais -surtout dans les grandes entreprises où prévaut le système de l'emploi à vie- n'ont jamais rédigé ou même pensé à rédiger un CV. S'ils l'ont fait, vous n'y trouverez aucun détail sur leur expé-

rience acquise ou leurs réalisations. Mais ce n'est pas parce que de tels CV ne présentent guère d'intérêt au regard des critères occidentaux qu'il faudra rejeter à priori le candidat. Examinez de plus près le nom de son Université, le nom de la société qui l'emploie, sa progression de carrière et ses résultats. Vérifiez aussi que les dates sont bien mentionnées. Les Japonais suivent en général l'ordre chronologique en finissant par le poste le plus récent. Je préfère pour ma part cette méthode qui permet de suivre plus facilement le cheminement de carrière et de s'assurer qu'il n'y a pas de blancs.

Alors que beaucoup de professionnels en occident aiment les CV qui mettent l'accent sur les réalisations telles que «*ai conçu*», «*ai réduit les dépenses de tant*», ou encore «*ai fait progresser les ventes de x%...*», je pense que ces formations n'ont d'intérêts que si elles sont intégrées dans l'énoncé chronologique des emplois tenus. Pour que vous puissiez utiliser le CV efficacement, il vaut mieux que les titres des postes figurent en anglais avec leur équivalent

japonais entre parenthèses (en caractères romains). Cherchez à savoir de qui le candidat dépendait, combien il avait d'employés sous ses ordres. Si cela est possible, il est intéressant de savoir à quel rythme il a été promu par rapport à ses pairs. Si cette information n'apparaît pas aussi clairement qu'elle le devrait sur les CV que nous présentons, n'hésitez pas à la demander. Si par exemple, un individu a été le premier de sa promotion à être nommé kacho, le chasseur de tête aurait du le savoir et vous en faire part. De même, au lieu de simple-

Rappelez-vous que si le médicament n'est pas bon il n'en est pas moins efficace. Ce qui compte c'est que le niveau du candidat soit suffisant pour travailler avec vos employés, s'entendre avec vos managers et pour faire bonne impression sur vos clients japonais.

ment dire que le candidat est au département de vente de titres, il serait bon de faire apparaître le volume de ses ventes et comment il se situe par rapport à ses collègues. Si un jeune homme ou une jeune femme a été régulièrement promu vendeur du mois, ce serait dommage de ne pas le faire savoir. J'attends d'un consultant en recrutement qu'il transmette ce genre d'informations. Sinon le CV viendra grossir la pile de ceux que vous auriez déjà reçus sans que rien ne soit entrepris. Vous trouverez du personnel si vous vous fixez

comme règle d'or : dans le doute, rencontrer. Je peux dire par expérience, que le consultant se trouve vite démobilisé lorsqu'il pense avoir déniché le candidat idéal compte tenu de l'emploi offert, du salaire et de la réputation de la société au Japon et qu'il ne reçoit aucun retour du client parce que celui-ci a des idées trop arrêtées ou simplement parce qu'il n'a pas le temps de rencontrer le candidat.

Dans ce cas, il vaudrait mieux confier le premier ciblage au service du personnel, ou à quelqu'un de suffisamment disponible pour travailler en étroite collaboration avec l'agence de recrutement, superviser les missions et s'assurer que les décideurs rencontrent bien les candidats.

N'éliminez pas le candidat parce que vous jugez ses capacités linguistiques insuffisantes ou parce qu'il n'a pas essayé de se vendre auprès de vous. Il y a des exceptions, mais très souvent au Japon les meilleurs candidats considérant que leur carrière parle d'eux, n'éprouvent pas le besoin de faire leurs preuves devant vous d'autant qu'ils ne sont pas vraiment demandeurs.

Si en Occident, l'entretien compte pour 70% dans le recrutement et les références pour 30%, au Japon, l'entretien ne devrait pas peser pour plus de 35% dans la décision. J'ai trop souvent vu se commettre des erreurs de recrutement

parce qu'un «beau parleur» savait se présenter alors que des candidats plus solides n'étaient pas retenus par la faute d'un anglais insuffisant. Rappelez-vous que si le médicament n'est pas bon il n'en est pas moins efficace. Ce qui compte c'est que le niveau du candidat soit suffisant pour travailler avec vos employés, s'entendre avec vos managers et pour faire bonne impression sur vos clients japonais.

Je n'exagère pas en vous mettant en garde contre les candidats et les CV trop parfait. Le curriculum a très bien pu être rédigé par une agence de placement.

Ce genre de CV circule régulièrement dans nos agences de recrutement surtout chez celles qui font volontiers usage des services de placement. En général vous n'avez pas intérêt à procéder de cette manière à moins d'avoir une solide organisation qui va vous permettre de dénicher l'oiseau rare. Bref plutôt que de vous en tenir à l'entretien ou au CV (qu'il ait été rédigé par le candidat lui-même ou par une société de recrutement), attachez vous à vérifier la place de la société du candidat au Japon et la fonction exacte qu'il occupe : quelle était l'étendue de ses responsabilités et s'il était ou non sur une voie de garage.

Lorsque vous recherchez un manager de haut niveau, recherchez des termes tels que :

- *Taigu* : niveau de salaire du bucho mais pas de subordonnés
- *Tsuki* : simplement attaché à un bucho
- *Hosa* : assistant

ou encore les différents titres donnés au personnel technique tels que *sanji* (on peut être *sanji* sans être *kacho*), *fuku-sanyo* (sans responsabilités d'un *jicho*) ou *riji* (qui s'apparente au *honbucho* avec 2 bucho ou plus sous ses ordres). Rappelez-vous que le titre que

vous lirez en anglais sur une carte de visite peut paraître familier mais ne correspond pas à la réalité japonaise. Et souvent le titre que vous conférez au nouveau promu ne veut rien dire pour lui non plus. La hiérarchie des titres et leur valeur se traduit difficilement et plus vous avez d'employés plus votre marge de manœuvre est étroite.

Vous aurez toujours intérêt à prospecter du côté d'entreprises plus grandes que la vôtre et surtout tenez-vous en au profil de carrière, au titre et sa signification, et à savoir ce que le candidat fait exactement. Mais surtout laissez de côté CV et entretien.

DÉCRIRE LE POSTE ET «VENDRE» SA SOCIÉTÉ

Ne dévoilez pas tout trop vite. N'entrez pas dans le détail du travail trop tôt, un candidat assez malin pourrait alors ajuster ses réponses au profil que vous recherchez. N'assaillez pas le candidat de questions dès le départ. Ce n'est pas la peine d'y aller trop fort avec un candidat au fond peu motivé et qui a accepté cet entretien uniquement parce que le chasseur de têtes a bien fait son travail. Montrez-vous plutôt chaleureux, poli, accueillant, tout sourire qu'il se sente à l'aise et parlez-lui de votre société, de son histoire, de vos activités dans le monde, de ce que vous êtes au Japon et ce que vous comptez devenir. Après 10 à 20 minutes de pré-

Après 10 à 20 minutes de présentation, vous pourrez commencer à poser des questions mais il serait assez sage avant cela de lui accorder le temps de vous en poser.

sentation, vous pourrez commencer à poser des questions mais il serait assez sage avant cela de lui accorder le temps de vous en poser.

Le candidat que je qualifie de passif accepte

toujours mieux de parler de lui-même une fois qu'il vous a écouté et posé quelques questions. Ne vous inquiétez pas de son silence. Peut-être est-il un peu *enryo* (timide).

Cela ne veut pas dire qu'il manquera d'agressivité pour vendre vos produits et défendre une affaire. Décrivez le poste avec honnêteté sans omettre les difficultés à venir. Cela vous rendra crédible aux yeux du candidat. Sachez parler de votre entreprise avec enthousiasme : le dynamisme et la confiance dont vous faites preuve pour votre société et ses perspectives de développement seront contagieux. Quoi qu'il en soit, vous aurez beaucoup de mal à convaincre un candidat si vous-même ne semblez pas croire au succès de votre entreprise au Japon.

Mettez l'accent sur la spécificité de votre entreprise : que se soit du point de vue des bénéfices, de votre culture d'entreprise, du produit, de l'autonomie des filiales à l'étranger, de la qualité du personnel que vous avez déjà recruté. Tout cela contribuera à mettre votre candidat à l'aise. S'il s'agit d'un «senior executive» vous pourriez même organiser l'entretien au cours d'un déjeuner ou

d'un dîner. En fait, un candidat dit passif se sent très mal à l'aise à l'idée de quitter son entreprise. Le fait même de se trouver en face de vous, le rend très nerveux, alors plus vite vous satisferez son égo plus vite il franchira le rubicon. Il vous écoutera, aura confiance en vous et envisagera avec sérénité de finir sa carrière chez vous.

**TECHNIQUES
D'ENTRETIEN :**
Poser les
bonnes questions
pour détecter
les capacités
à s'adapter,
à décider,
à déléguer,
l'initiative,
l'intégrité,
les qualités
de commandement
et les
compétences
professionnelles

Une fois de plus, ne vous fiez pas aux critères occidentaux. Même si au Japon aussi il serait préférable de voir un candidat occuper 70% du temps de l'entretien, ce sera beaucoup plus difficile à obtenir. Essayez autant que possible de savoir comment le candidat s'acquittait de son travail. Il existe quelques méthodes simples d'interview telle que suivre le principe «STAR» :

S = situation,
T = travail,
A = action,
R = résultat.
Lorsqu'un candidat évoque les Résultats qu'il a obtenu dans une Situation et pour un Travail donné, vous cherchez à

Quoi qu'il en soit, vous aurez beaucoup de mal à convaincre un candidat si vous-même ne semblez pas croire au succès de votre entreprise au Japon.

MEMENTO de l'EMPLOYEUR

savoir quels moyens d'Action il a employés.

De même, s'il évoque une Situation particulière, son Travail et les Actions entreprises, vous rechercherez à connaître ses Résultats s'il n'y fait pas allusion.

«ASK» est une autre technique applicable :

A = accomplissement (réalisations),

S = skills (compétences),

K = knowledge (connaissances).

De quelles compétences ou de quelles connaissances le candidat avait-il besoin pour mener à bien tel travail ?

Ou encore : qu'est ce que le candidat a réalisé compte tenu de ses compétences et de ses connaissances ?

Une autre façon de procéder avec notamment les candidats motivés (candidature spontanée, réponse à une annonce) est de leur remettre quelques minutes avant l'entretien un modèle-type

descriptif du poste et ensuite leur demander de vous annoncer les similarités et différences entre le travail que vous leur proposez et leur situation actuelle ou leurs expériences antérieures. Ce modèle-type peut aussi

vous servir en d'autres circonstances, mais plutôt que de vous tenir à la seule description du poste, évoquez les résultats que l'on attendra, les priorités du travail (un style particulier de management, ce que l'on attend d'un candidat ayant une forte personnalité...). Posez des questions ouvertes en employant des mots-clé tels que : comment, quand, qui, quoi, pourquoi, lequel. Evitez de poser des questions qui

semblent conduire à la réponse que vous attendez. Pratiquez la technique de «l'entonnoir» : en laissant le candidat s'exprimer librement puis en le conduisant peu à peu vers les points plus précis. Vous pourrez commencer par exemple par «parlez-moi un peu de vous...» puis vous vous montrerez plus précis au fur et à mesure des réponses. N'oubliez pas d'observer les gestes : le mouvement des yeux, la nervosité apparente, les changements de voix, les coup d'œil etc... N'hésitez pas à user d'humour. Il ne s'agit pas seulement de mettre le candidat à l'aise mais aussi de voir si lui-même a de l'humour. Je me souviens d'avoir utilisé cette méthode lors d'un entretien : en lisant le modèle-type de mon client, je fis remarquer à haute voix que le travail exigeait du bon sens et m'adressant (avec un sourire entendu) au candidat je lui demandais s'il en avait. Il s'est enfoncé dans sa chaise, a levé les yeux au plafond puis a lancé : «il doit sûrement m'en rester car je ne l'ai pas encore utilisé». Il fut engagé et s'est révélé excellent. De même, un de mes collaborateurs demandait un

Posez des questions ouvertes en employant des mots-clé tels que : comment, quand, qui, quoi, pourquoi, lequel. Evitez de poser des questions qui semblent conduire à la réponse que vous attendez.

jour à un candidat comment se classait-il à l'école. Le jeune homme prit un air grave qui démentait le pétilllement de son regard puis répondit : «J'étais dans la moitié qui fait les bonnes moitiés», et il est aujourd'hui un brillant kacho. Lorsqu'il faut naviguer dans un milieu étranger voire hostile, un peu d'humour et un sourire font beaucoup. Cela peut aussi aider un cadre engagé en cours de carrière à se faire

admettre au sein de multinationales assez conservatrices et fermées et qui n'ont pas toujours l'habitude d'engager des managers venus de l'extérieur.

On pourrait donner d'autres exemples de bonnes questions à poser : «quel est en ce moment l'aspect le plus difficile de votre travail» ou «si j'appelais votre patron pour lui demander ce qu'il pense de vous, à votre avis que dirait-il ?» (poser

cette question avec prudence aux candidats passifs) ou «décrivez-moi l'ambiance de travail dans laquelle vous trouvez le plus à l'aise», ou encore «donnez-moi vos trois principales qualités personnelles». Ces exemples de questions à la fois anodines et difficiles viendraient contredire ce que j'affirmais plus haut à propos des entretiens dont il ne faudrait pas trop tenir compte au Japon. En tout cas, vous pourrez poser ces questions aux candidats dont le niveau d'anglais est suffisant ou à ceux qui sont motivés. Mais même si votre candidat ne maîtrise pas l'anglais, restez patient, écoutez attentivement et ne l'interrompez pas. Vous pouvez même l'inviter à prendre tout son temps et consacrer 10 à 15 minutes à vous parler de sa carrière en insistant sur les postes les plus récents. Lorsque le candidat s'exprime dans sa propre langue ce type de questions a pour objet de tester ses qualités d'expression et son sens logique.

Poser des questions ouvertes de ce type vous permettra d'obtenir plus qu'un simple oui ou non. Ne vous inquiétez pas

de longs silences. Les Japonais tolèrent beaucoup mieux que les Occidentaux qu'un silence vienne interrompre la conversation. Essayez de ne rien dire et voyez ce qui va se passer. Il faut faire en sorte qu'à son tour le candidat pose d'intéressantes questions. Portez-les à son crédit mais n'éliminez pas celui qui ne l'aurait pas fait. Le candidat, par exemple, pourrait vous demander : «qui occupait ce poste avant moi?», «quelles sont les perspectives de carrières offertes par ce poste?», «comment vous définiriez-vous en tant que patron?», «quels sont vos objectifs pour le département ou la société dans les 3

N'hésitez pas à user d'humour. Il ne s'agit pas seulement de mettre le candidat à l'aise mais aussi de voir si lui-même a de l'humour. (...) Lorsqu'il faut naviguer dans un milieu étranger voire hostile, un peu d'humour et un sourire font beaucoup.

à 5 ans à venir ?» enfin «quel est pour vous le candidat idéal pour ce poste ?» (le client ne devrait répondre à cette dernière question que lorsqu'il a établi que le candidat correspondait à son attente). Un candidat pourrait aussi poser ce type de question, «en quoi est-ce une bonne société?», ou «pourquoi cela vaudrait-il la peine de travailler pour vous?». Mais l'expérience montre que si l'on peut attendre d'un candidat occidental pose ce genre de question, il y a peu de chance de les entendre formulées par un Japonais.

Enfin, avant de vous décider, posez-vous vous-même quelques questions : est-ce qu'il s'intégrera à notre environnement ?, donne-t-il une bonne image de lui-même ?, pourra-t-il se faire respecter ?, sait-il commander ?, mais saura-t-il aussi obéir ?, est-il assez compétent pour ce travail ?, aura-t-il assez d'influence au-

près des décideurs ?, sait-il prendre des responsabilités ?, peut-on lui faire confiance ?, comment réagira-t-il dans les situations difficiles ?, est-il assez dynamique ?, résistera-t-il au stress ?

Il va de soi que les managers qui réussissent possèdent une bonne dose d'ambition et ont acquis un solide jugement. Ils adhèrent aussi à des idéaux communs, se montrent loyaux et ne sont pas motivés que par l'argent. Ils sont de ceux qui savent surmonter les difficultés, ont de l'humour, se montrent persévérants et savent aller au bout de ce qu'ils ont entrepris. Bien que nous ayons tous une longue expérience de ces entretiens, il nous arrive parfois de nous embourber et d'oublier certaines de ces questions. N'hésitez pas à vous faire un pense-bête mentionnant les principales caractéristiques que vous attendez et les questions-clés qui s'y rapportent. Voici le type de liste que vous pourriez utilement dresser :

- **Adaptabilité** : avec lesquels de vos supérieurs vous entendez-vous le mieux, avec lesquels avez-vous le plus de mal à travailler ? pourquoi ?
- **Contrôle** : (supervision) comment procédez-vous pour suivre les travaux que vous avez confiés à vos subordonnés. Que faites-vous si vous vous apercevez qu'un de vos subordonnés ne correspond pas à votre attente ?
- **Décision** : quelle a été la décision la plus difficile que vous ayez eu à prendre récemment ? en quoi était-elle difficile ?

Les Japonais tolèrent beaucoup mieux que les Occidentaux qu'un silence vienne interrompre la conversation. Essayez de ne rien dire et voyez ce qui va se passer. Il faut faire en sorte qu'à son tour le candidat pose d'intéressantes questions.

vous aimiez le plus dans votre précédent travail ? ce que vous aimiez le moins.

- **Initiative** : parlez-moi d'une idée que vous avez eu, qu'avez-vous fait, qu'en est-il advenu ?
- **Initiative de vente** : quelle est la meilleure méthode que vous ayez trouvée pour élar-

• **Délégation** : décrivez un travail ou un projet mené en équipe que vous avez organisé. Qui avez-vous fait participer ? pourquoi un tel plutôt qu'un autre ?, quelle mission leur avez-vous confiée ?

• **Identification au travail** : qu'est-ce que

gir votre clientèle ? en quoi votre technique de vente diffère-t-elle des autres ?

- **Leadership** : comment avez-vous aidé vos subordonnés à réaliser leurs objectifs de performances l'an dernier ?
- **L'intérêt pour le travail** : quel aspect de votre travail vous est apparu le moins satisfaisant, ou le plus frustrant ?
- **Compétence** : citez-moi un exemple de travail ou projet particulièrement difficile ? que deviez-vous faire ? comment avez-vous rempli votre mission ?
- **Performances** : êtes-vous satisfait des résultats de votre département ? pourquoi ? Il serait bon de vous souvenir de conclure l'entretien en demandant si le candidat a quelque chose à ajouter.

Pour conclure sur les méthodes d'entretien, je vous décrirai

les deux approches les plus typiques :

- **L'approche dite des entretiens successifs** où le candidat rencontre successivement plusieurs personnes de plus en plus gradées qui chacune peut l'éliminer.
- **L'approche dite des entretiens en série** où le candidat rencontre systématiquement tous les responsables avant qu'une décision ne soit prise.

Le plus souvent, chaque personne rencontre le candidat individuellement puis tous se retrouvent pour en discuter et prendre une décision commune. Il n'est pas nécessaire d'organiser un entretien en groupe dès le premier contact, qui devrait plutôt être consacré à parler de la société. L'entretien de groupe permet de réunir tous les responsables concernés, qui se compléteront pour

Les salutations d'usage dans un entretien d'embauche collectif à la japonaise (extrait de la B.D. «INTRODUCTION À L'ENTREPRISE JAPONAISE», TBS Printanica, 1988)



poser des questions. Dans ce genre d'entretien, il est très important que personne ne prenne le pas sur les autres. Une fois l'entretien terminé, les responsables se retrouvent pour prendre une décision. L'entretien avec deux questionnaires seulement sera moins intimidant, chacun parlant à tour de rôle.

Conservez cet article, il vous servira encore dans de nombreux pays où vous pourrez être envoyé. A dire vrai, beaucoup de ces techniques sont un peu trop sophistiquées et professionnelles pour un entretien avec un candidat japonais. Encore une fois, je vous rappelle de ne pas attacher trop d'importance à cet entretien. Ne vous préoccupez pas trop du manque d'aisance du candidat, de son incapacité à se vendre ou si le contact ne s'est pas bien établi entre vous. Il arrive que le courant passe parfois «trop» bien entre le patron étranger et le nouvel arrivant japonais, ce qui provoque des réactions de rejet de la part des autres cadres japonais.

VÉRIFIER LES RÉFÉRENCES ET TESTER LES EMPLOYÉS

A coup sûr, il y a des références qui sont plus utiles que d'autres. Un camarade d'université, un membre de votre club, une personnalité célèbre

que l'on connaît ne sont certainement pas de celles-là. Normalement, il devrait être possible de se renseigner auprès

Ne vous préoccupez pas trop du manque d'aisance du candidat, de son incapacité à se vendre ou si le contact ne s'est pas bien établi entre vous. Il arrive que le courant passe parfois «trop» bien entre le patron étranger et le nouvel arrivant japonais, ce qui provoque des réactions de rejet de la part des autres cadres japonais.

des précédents employeurs du candidat sans que cela ne vienne aux oreilles du présent employeur, ce qui nuirait au candidat. Une agence de recrutement opérant sur une assez grande échelle a probablement déjà recruté quelqu'un de la même entreprise

que le candidat. Il arrive même souvent que le candidat ait été présenté à l'agence de recrutement comme un bon élément de son entreprise. Lorsque nous nous renseignons sur un candidat, nous essayons de contacter une autre personne de sa division mais moins gradée. Nous pouvons alors glisser dans la conversation les noms de plusieurs personnes y compris notre candidat pour avoir son avis. En général, les employés, y compris le personnel féminin, en savent long sur leurs supérieurs.

On peut aussi avoir recours à un *koshinjo* (agence de détective privé) et c'est en fait une pratique assez courante au Japon. Il est assez courant de prendre des renseignements de cette façon sur des employés haut placés notamment dans les banques mais aussi sur de jeunes diplômés allant jusqu'à questionner les voisins de la personne. Bien que le client soit en droit d'attendre que le coût des enquêtes soit inclus dans les frais de l'agence de recrutement, il me

semble qu'il vaut mieux que l'entreprise engage elle-même le détective afin de préserver son objectivité (sinon il sera tenté de dissimuler des faits négatifs ou de les atténuer dans l'espoir d'être rappelé par l'agence).

Mais la plupart du temps on n'a pas recours à un *koshinjo*. Son intervention devient nécessaire dans le cas d'une candidature spontanée ou si l'on veut éclaircir certains points restés obscurs sur le CV. Si vous avez le moindre doute, il vous reste toujours la ressource de faire téléphoner votre secrétaire à l'entreprise du candidat pour vérifier s'il y travaille bien. Vous ne lui faites courir aucun risque si votre secrétaire sait bien s'y prendre. Concernant les tests d'aptitude, dans le cas des candidatures spontanées ou de réponses à une annonce, vous pourriez envisager d'en faire passer un au candidat. Mais cela paraît déplacé pour les candidats que nous approchons et, de toute façon, ils le refuseraient. Un de nos clients a ainsi perdu un postulant très motivé en lui parlant de passer «un petit test de QI». Le candidat lui a seulement répondu : «je suis désolé mais je n'ai aucune envie de connaître mon quotient intellectuel. Jusqu'à présent j'ai bien fait mon travail, je connais mon sujet et si vous n'êtes pas capable de vous en apercevoir, alors peut-être devrions-nous passer ce test ensemble». Je ne pourrais pas critiquer cette réponse. Ce client s'était montré si prudent et si conservateur qu'il a fini par décourager mes consultants de lui présenter de nouveaux candidats. Si le client ne fait pas ces tests lui-même, il ne peut demander à son agence de recrutement de s'en charger. Dans la mesure où nos candidats sont démarchés par nous et plutôt réticents au changement, nous perdrons 97% d'entre eux si

nous leur demandions de se soumettre à ce genre d'examen.

FLATTER L'ÉGO ET MOTIVER LE CANDIDAT

Si votre chasseur de têtes a précisément orienté sa recherche vers les entreprises que vous considérez les plus à même de vous fournir les candidats que vous recherchez, vous avez de bonnes chances de rencontrer le candidat idéal dès le premier entretien. Malin, un consultant pourra vous présenter en premier un candidat plus moyen pour mieux mettre en valeur son «favori». Mais la rapidité et l'efficacité étant des qualités cardinales, vous avez bon espoir que l'agence de recrutement vous présente le bon candidat assez tôt. Espérons que vous saurez le reconnaître quand il se présentera et que vous n'aurez pas à comparer avec des dizaines d'autres candidats.

Des clients me demandent parfois : «vous attendez-vous à ce que j'engage la première personne que je rencontre ?». Franchement, je réponds oui. Notre client peut trouver qu'il manque de point de comparaison, mais pour nous c'est un candidat que nous avons sélectionné parmi plusieurs autres. Si vous pensez vraiment que vous ne pouvez pas vous décider si vite, vous risquez de perdre le meilleur candidat possible. Car dites-vous bien que le candidat n'est pas idiot. Il sait très bien que si vous réservez votre réponse, c'est qu'il n'a pas su vous impressionner et que vous rencontrerez d'autres candidats. C'est un peu comme en amour : si celui qui a fait les avances se sent rejeté, il s'éloignera rapidement pour ne pas être blessé. Nous préférons alors organiser

RECRUTEMENT

des rencontres périodiques, pour flatter son égo, même un ou deux déjeuners ou dîners pour le faire patienter si le client insiste vraiment pour rencontrer d'autres candidats. De plus, si vos chasseurs de têtes sont vraiment convaincus d'avoir trouvé le candidat qui vous convient, ils ne vont pas trop se démenar pour vous présenter des candidats moins intéressants qui de toute façon ne seront pas engagés. Espérons que votre consultant est assez direct avec vous pour défendre son point de vue et vous convaincre. Les clients qui recrutent avec le plus de succès sont ceux qui savent reconnaître la difficulté à trouver juste un ou deux candidats. Car ils ne poussent pas sur les arbres. Une fois trouvé le bon candidat, faites ce qu'il faut pour l'engager. En fait, le client doit se montrer arrangeant face à un candidat souvent très occupé. Les entretiens tardifs, les rencontres après-dîner ou le week-end, accepter que son épouse l'accompagne s'il a un poste élevé, voilà autant de moyens de réussir. Je me souviens qu'avec un candidat très réticent, mon client a pris les devants en sous-

crivant pour lui une carte américaine express gold qu'il lui a envoyé. C'est ce qui a finalement décidé le candidat qui fut engagé. A l'inverse, un candidat très motivé devait rencontrer le président d'une multinationale lors de son passage à Tokyo. Ce candidat pouvait faire beaucoup pour développer les activités de la firme au Japon et même en Asie, d'autant que la société en elle-même sur le Japon ne présentait qu'un intérêt minime pour ce type de manager. Eh bien au lieu d'organiser un dîner, le candidat s'est vu accorder un entretien de trois quarts d'heure au bar de l'hôtel où le président le laissa pour aller dîner avec un client, notre candidat comptant bien avoir plus de temps pour faire connaissance et parler de la société. Voilà une erreur typique de jugement de la part d'un président de société pour qui ce candidat avait en fait plus de valeur qu'un de ses propres clients.

Nous avons dû nous battre pour que notre candidat ne se désintéresse pas de l'affaire et nous espérons lui faire rencontrer le vice-président de la compagnie lors de son prochain voyage. Mais en attendant, il pourrait bien nous échapper car sur un marché si

serré où la compétition entre chasseurs de tête est sévère. Il arrive parfois que le manager local doive batailler ferme avec sa direction et endosser toute la responsabilité en cas d'échec pour faire engager son candidat. En fait, le Président de passage au Japon n'est

vraiment pas en mesure d'apprécier un candidat japonais dont l'anglais est souvent hésitant. Mais s'occuper d'un candidat ne s'arrête pas à la signature de la lettre d'engagement. Il peut s'écouler plusieurs mois avant qu'il ne se libère : il faut donc rester en contact avec lui, comme il est tout aussi important de voir comment il va lorsqu'il a intégré votre société.

Des clients me demandent parfois : «vous attendez-vous à ce que j'engage la première personne que je rencontre ?». Franchement, je réponds oui. (...) Si vous pensez vraiment que vous ne pouvez pas vous décider si vite, vous risquez de perdre le meilleur candidat possible.



TABLE DES MATIÈRES

LA MAIN D'ŒUVRE 45

Inventaire, planification et possibilités de recrutement

Emploi : création, organisation et dénomination	45
Affectations et promotion interne	46
Publicité	47
Chasseur de têtes...	47
Recrutement universitaire	49
Travail temporaire	50
Prêt de personnel et cadeaux de départ	51

TROUVER LA BONNE PERSONNE 52

POUR LE BON EMPLOI

Faire correspondre profils et entretiens	
Evaluation des candidats et premier ciblage	52
Décrire le poste et «vendre» sa société	53
Techniques d'entretiens :	53
Poser les bonnes questions pour détecter les capacités à s'adapter, à décider, à déléguer, l'initiative, l'intégrité, les qualités de commandement et les compétences professionnelles	
Vérifier les références et tester les employés	56
Flatter l'ego et motiver le candidat	56

à paraître dans France Japon Eco n° 43 (été 90) :

EVITER LES ERREURS COÛTEUSES :
propositions d'emploi, contrats, attribution des indemnités et allocations

GESTION DU PERSONNEL :
problèmes humains et problèmes financiers