

RÉUSSIR SON RECRUTEMENT, RÉUSSIR SON IMPLANTATION AU JAPON



Le recrutement préoccupe toutes les entreprises étrangères implantées au Japon. Dans cette deuxième partie d'une série de quatre articles, Thomas J. Nevins parle du recrutement à l'Université, des mérites de l'intérim, et du « shukko »

Recrutement universitaire

On dit qu'il est pratiquement impossible de recruter des diplômés au sortir de l'Université à moins d'être au Japon depuis plus de 10 ans et d'avoir au moins 200 employés. Recruter à l'Université implique de traiter avec les professeurs et les « gakuseika » (bureaux de placement pour les étudiants) année après année pour devenir crédible. En théorie, les entreprises ne recrutent pas ouvertement sur le campus, et ne permettent pas aux étudiants de leur rendre visite avant le 20 août de chaque année précédant le diplôme. En réalité dès le 15 septembre elles ont fait le plein de diplômés. Les tests de recrutement n'ont pas lieu avant le 1er novembre de l'année universitaire, mais c'est une simple formalité. Les engagements fermes ont déjà été pris avant cette date.

Les entreprises étrangères devraient davantage s'intéresser aux jeunes femmes diplômées. Bien que le nombre d'offres dépasse largement le nombre des diplômés masculins, elles ne trouvent pas toujours d'emploi. Il y a une très forte demande pour celles qui ont l'équivalent du bac ou bac +2, mais pas pour les diplômées d'un cursus long (4 ans). Les entreprises pensent probablement que ces jeunes femmes sont trop près de l'âge du mariage, et que leur formation interne ne sera pas rentabilisée. Je recommanderais également aux entreprises étrangères installées au Japon de ne pas trop miser sur les meilleures Universités. Le niveau intellectuel déterminé par la capacité à réussir les examens d'entrée aux Universités publiques sera toujours moins déterminant qu'un esprit d'entreprise et une personnalité dynamique.

Attendez d'avoir quelque chose de conséquent à proposer aux Universités avant de frapper à leur porte. Sinon vous resterez toujours 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. C'est la première impression qui est la plus forte. Autre conseil : ne dispersez pas vos efforts. Comme vous ne recherchez au départ pas plus de 2 ou 3 étudiants, visez 2 ou 3 Universités. Beaucoup

d'entreprises invitent les professeurs à dîner. Vous pouvez aller plus loin. Invitez-les par exemple à visiter votre siège à Paris ou New York. Offrez-leur du matériel de recherche.

Travail temporaire

Les « jinzai haken » (agence d'intérim) vous envoient des intérimaires pour un temps allant d'un minimum de 4 heures à des contrats de plusieurs mois. Leur coût horaire est élevé mais vous n'avez pas à supporter les charges sociales et si la personne ne convient pas, vous pouvez la faire remplacer rapidement.

L'intérim a fait d'énormes progrès. Il a été réglementé, souvent sous la pression des syndicats qui craignaient qu'il menace l'emploi à plein temps, et diminue leurs effectifs. Le personnel intérimaire ne peut être syndiqué, car non seulement celui qui les emploie n'est pas leur véritable patron, mais en plus un intérimaire peut être renvoyé à tout moment sans qu'il faille invoquer de faute professionnelle.

Certaines entreprises engagent d'abord un intérimaire puis, après ce qui pourrait s'assimiler à une période d'essai, l'intègrent au personnel. C'est le cauchemar des agences d'intérim. Si aucune clause contractuelle ne prévoit ce cas de figure je n'en recommanderais pas moins d'offrir un dédommagement de 10 à 30% à l'agence. Dernière précision : la commission de l'agence d'intérim est de 30 à 35% du salaire effectivement versé au personnel que vous employez.

Prêt de personnel et joint venture

Nous abordons ici la question du « shukko », que l'on pourrait traduire par « délégation ». Cette pratique est fréquente dans les sociétés communes. Principe : l'employé « emprunté » conserve son poste et son titre dans son entreprise d'origine. Sa retraite, par exemple, est gérée par la caisse de son entreprise. Soit vous le payez directement, soit il sera rémunéré par son entreprise. Je conseille de suivre la deuxième solution, car ainsi vous n'êtes pas en train de vous encombrer d'un personnel qui pourrait s'avérer incompétent

(il faut en général plusieurs années pour s'en apercevoir).

Il arrive même que la société prêteuse ait 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 dirigeant expatrié a changé, on n'a pas conservé de trace écrite... Pour vous protéger de telles mésaventures, vous pouvez mettre au point un contrat spécial, ou fixer des règles particulières d'emploi.

Ces « shukko » posent un autre problème : si les salaires sont plus élevés dans la société commune que dans la société prêteuse, le retour à la société-mère est encore plus difficile. Exemple personnel : les salaires d'une joint-venture avaient atteint un tel niveau que les profits de l'entreprise ont été menacés. Le partenaire japonais a exigé du directeur américain de

la joint-venture qu'il ramène les salaires de ses dirigeants au niveau de ceux de la compagnie japonaise. Nous avons conclu que si il y avait grève elle aurait lieu dans la maison-mère japonaise, car les employés étaient tous « prêts ». C'est donc elle qui s'est chargée de cette besogne.

Peu de joint-ventures réussissent. Ne croyez pas que grâce à la joint-venture vous allez instantanément vous pourvoir en personnel, gérer des employés japonais avec des règles étrangères... Il est très rare qu'une joint-venture soit rentable de manière égale aux deux parties. Aussi vaut-il mieux prendre en main le recrutement des cadres comme des employés.

Le contrôle que le partenaire étranger peut effectivement exercer sur la joint-venture n'a rien à voir avec le nombre de ses parts. Lorsque mes clients veulent accroître leur participation dans la joint-venture jusqu'à 65 ou 85%, je les en dissuade souvent. Bien sûr, vos bénéfices seront plus importants, mais si les Japonais ne veulent pas vous

suivre ils peuvent vous rendre la vie tellement impossible que vous vous retrouverez à vendre la société pour rien... 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, les problèmes avec la partie japonaise surgissent : elle commence à se désintéresser de la joint-venture, elle y investit 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 contrôler du point de vue opérationnel, autant laisser le partenaire japonais en tirer le meilleur profit possible.

Thomas J. NEVINS est au Japon depuis 1972. Venu dans le cadre d'un programme de recherche conjoint de l'Université de Cornell (Etats-Unis) 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.