

TROUVER LA BONNE PERSONNE POUR LE BON EMPLOI



©Nick Jones

Dans cette troisième partie, M. Nevins nous guide dans le choix du candidat et la description du poste à pourvoir.

Évaluation des candidats

Aux États-Unis comme ailleurs, les entreprises reçoivent fréquemment des candidatures spontanées. Les entreprises étrangères au Japon sont sans doute sollicitées de la même façon par les non-Japonais, mais il y a peu de chances de recevoir 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, évaluez prudemment une candidature. En général, un curriculum à la japonaise ne mentionne que les différents postes occupés par les candidats (dates, titre, division). Puis viennent les renseignements personnels. On trouve des modèles de présentation tout faits dans toutes les papeteries. Je peux vous affirmer que la majorité des Japonais – surtout dans les grandes entre-

prises où prévaut le système de l'emploi à vie – n'ont jamais pensé à rédiger un CV. S'ils l'ont fait, vous n'y trouverez aucun détail sur leur expérience acquise ou leurs réalisations. Mais ce n'est pas pour autant qu'il faudra rejeter le candidat. Examinez le nom de son université, de sa société, sa carrière et ses résultats. Vérifiez 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.

Beaucoup de professionnels en Occident aiment les CV qui mettent l'accent sur les réalisations telles que « ai fait progresser les ventes de x% ». Je pense que ces formations n'ont d'intérêt que si elles sont intégrées dans l'énoncé chronologique des emplois tenus. Pour utiliser le CV efficacement, il vaut mieux que les titres des postes figurent en anglais avec l'équivalent japonais entre parenthèses (en caractères romains). Cherchez à savoir de qui le candidat dépendait, combien il avait d'employés sous ses ordres et si est possible à quel rythme il a été promu par rapport à ses pairs. Si cette information n'apparaît pas clairement sur les CV présentés, demandez-la. Si par exemple un individu a été le premier de sa promotion à être nommé « kacho », le chasseur de têtes aurait dû le savoir et vous en faire part. De même, si le candidat est au département « vente », il faudrait qu'apparaisse le volume de ses ventes et son rang 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.

Premier ciblage

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. Sauf exception, au Japon les meilleurs candidats considèrent que leur carrière parle pour eux et 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, au Japon il ne devrait pas peser pour plus de 35%. J'ai trop souvent vu des erreurs de recrutement parce qu'un « beau parleur » savait se présenter au détriment de candidats plus solides mais maîtrisant mal l'anglais. Ce qui compte c'est que le niveau du candidat soit suffisant pour travailler.

Je n'exagère pas en mettant en garde contre les candidats et les CV trop parfaits. Le curriculum a très bien pu être rédigé par une agence de placement. Bref plutôt que de vous en tenir à l'entretien ou au CV, vérifiez la place de la société du candidat au Japon et sa fonction exacte.

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 différents titres donnés au

personnel technique tels que « sanji » (on peut être « sanji » sans être « kacho »), « fukusanyo » (sans responsabilités d'un « jicho ») ou « riji » (qui s'apparente au « honbucho » avec 2 « bucho » ou plus sous ses ordres). Le titre 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.

Mieux vaut prospecter du côté des entreprises plus grandes que la vôtre. 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

N'entrez pas dans le détail du travail trop tôt, un candidat assez malin pourrait alors

ajuster ses réponses au profil que recherchez. 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, qu'il se sente à l'aise et parlez-lui de votre société. Après 10 à 20 minutes de présentation, vous pourrez commencer à poser des questions mais avant cela laissez-lui vous en poser.

Le candidat « 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 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, pour vous rendre crédible. Parlez de votre entreprise avec enthousiasme, dynamisme et confiance.

Mettez l'accent sur la spécificité de votre entreprise que ce 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 déjà recruté. 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 ego, plus vite il franchira le Rubicon. Il vous écouterait, aura confiance en vous et envisagera avec sérénité de finir sa carrière chez vous.

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.