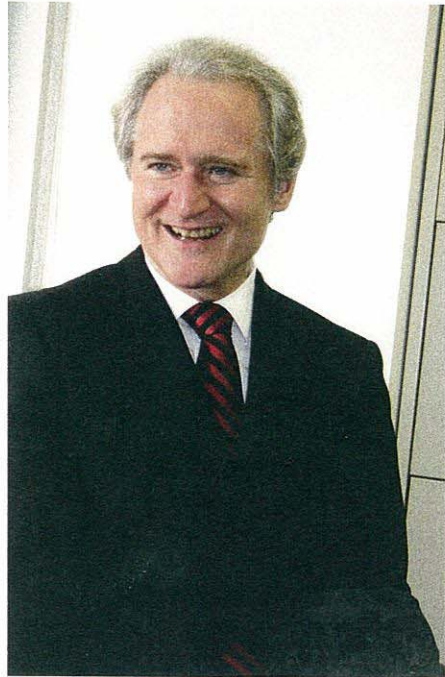


## N'attendez pas que la coupe soit pleine



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, le manque de temps ou d'autres priorités peuvent venir à bout des meilleures intentions. Le licenciement devient alors préférable.

Se séparer d'un employé peut être aussi pour la personne le moyen de retrouver le respect de soi et une chance de réussir ailleurs. Mais au Japon, même si a priori les règles ne semblent pas très contraignantes, les difficultés de mise en œuvre pratique font du licenciement une solution de tout dernier recours. 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 papier. Le manager indésirable finit par saisir le message et quitta son poste.

### Réussir l'entretien de départ

N'évitez pas ce genre de d'entretien, il peut 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. Il est toujours bon de pouvoir conserver cet entretien sur cassette pour que toutes les parties concernées puissent 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 comment 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.

### 8 règles d'or pour le personnel

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%. Étant donné qu'il est très difficile de trouver du personnel qualifié au Japon, suivez la règle : « dans le doute, embauchez ». Cela motivera aussi votre agence de recrutement.

#### 2. SACHEZ ORIENTER VOTRE PERSONNEL

Souvenez-vous qu'en entrant dans votre entreprise, un employé japonais est totalement perdu. 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 États-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 bien ses subordonnés, le supérieur pourra mieux et plus vite apprécier une situation, prendre les mesures nécessaires sans qu'ils ne 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 caps difficiles. Sachez vous montrer souple et accom-

modant pour un employé qui en vaut la peine. Mais pas de gants avec un employé médiocre.

#### 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. Les gens quittent plus volontiers un navire qui semble sans capitaine, qu'un vaisseau bien dirigé.

**Thomas J. NEVINS** est au Japon depuis 1972.

Venu dans le cadre d'un programme de recherche conjoint de l'Université de Cornell (États-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.