

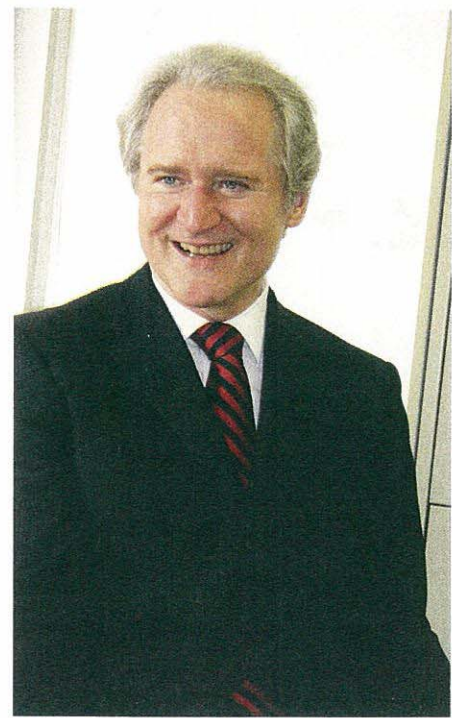
## RÉMUNÉRATION : ATTENTION AUX PIÈGES

**Souvent, par manque d'information, les entreprises étrangères qui s'installent au Japon commettent de graves erreurs lorsqu'elles déterminent la rémunération de leur personnel**

### La question du bonus

Les entreprises japonaises versent en moyenne 4,5 mois de bonus répartis en deux versements : en juin et en décembre. Le principe de la distribution du bonus répond à plusieurs caractéristiques :

- il n'est pas pris en compte dans le calcul des retraites
- c'est un indicateur de performance variable
- la part des prélèvements sociaux (qui représentent normalement 11% des salaires) s'élève à 30% du montant du bonus.



© NICK JONES

Ne mentionnez jamais, sur la lettre d'embauche ou dans les conditions générales d'emploi, le nombre de mois de bonus ou le salaire final que vous comptez verser. Sans quoi vous ne pourrez moduler le bonus en fonction du rendement (article 11 du code du travail). Vous pouvez efficacement convaincre votre personnel qu'il ne s'agit pas de mesures d'économie déguisées en démontrant qu'au total la masse des bonus distribués restera constante.

En principe, si un employé démissionne, aucune prime de retraite n'est due durant les 3 premières années du contrat. Ce délai est le plus répandu pour les grandes firmes, mais les plus petites entreprises imposent un délai de 5 ans. En général, les entreprises étrangères connaissent des rotations de personnel trop fréquentes. En principe, un employé qui démissionne dans les 10 premières années de contrat ne touchera que 50% au moins de son capital retraite. Ce pourcentage n'augmentera ensuite que très lentement avec son ancienneté : environ 5% tous les 5 ans.

Subventionner le départ d'un bon élément qui ira peut-être chez un concurrent est un véritable gaspillage. Aussi avons-nous convaincu bon nombre de nos clients d'appliquer de substantiels rabais sur les pensions dans le cas de démission. De telles pénalités peuvent vous feront économiser des millions de yens chaque fois qu'un employé vous quittera après 5 ou 6 ans de maison. Vous pourrez consacrer ces fonds à l'augmentation des primes d'embauche. Après tout, les employés ne connaissent vraiment les détails de leur rémunération et les conditions générales d'emploi qu'une fois embauchés. Ainsi, une bonne politique d'allocation retraite qui, par définition, n'est pas modulable en fonction des performances, doit être stricte tant que la firme doit attirer des employés en milieu de carrière et être à même de leur proposer d'importantes

primes à l'embauche. Bien sûr si une entreprise a les moyens de faire les deux, c'est encore mieux, mais j'en doute. Nous avons souvent été consultés par des entreprises qui abandonnaient la partie parce qu'elles n'avaient pas réussi à embaucher de personnel de qualité. Celui dont elles disposaient était souvent mal encadré, démotivé et mal rémunéré.

### Le système japonais

Des clients nous demandent souvent s'ils doivent adopter le système japonais de rémunérations composé d'allocations logement, familiales, des remboursements de repas et bien d'autres indemnités de fonction. Comme pour les bonus, elles ne sont pas prises en compte dans le calcul des retraites, ce qui réduit d'autant les sommes à verser au départ de l'employé. Vous pouvez donc en profiter de la même manière. Mais à vrai dire, rares sont les entreprises étrangères qui se lancent dans un calcul aussi complexe. Vous pouvez néanmoins bénéficier des avantages que représentent ces allocations en terme de calcul des retraites : il suffit de préciser dans les conditions générales d'emploi qu'une partie de la rémunération mensuelle n'entre pas en ligne de compte.

Il y a au moins une indemnité à laquelle vous ne pourrez échapper compte tenu de son caractère quasiment institutionnel : c'est le *tsukin teate* (allocation transport).

Au moment de l'embauche, il vaut mieux ne pas garantir les hausses de salaire et se méfier d'un candidat trop insistant à ce sujet. Vérifiez si vos règlements internes mentionnent de telles augmentations automatiques. Faites simplement savoir que les salaires sont revus tous les ans. Mieux vaut ramener le salaire au niveau des performances réelles plutôt que d'affronter le problème du licenciement. Bien qu'il soit plutôt difficile de recruter au Japon en proposant un salaire uniquement

basé sur des commissions (sans fixe), il ne faut pas négliger cette possibilité. Si vous avez affaire à un candidat dit passif qui demande un solide salaire de base, vous pouvez évaluer sa motivation. Pour un cadre de haut niveau, il n'y a pas tellement d'avantages en nature au Japon. L'allocation logement est probablement la plus intéressante car elle permet d'importantes réductions d'impôt sur le revenu. Dans ce cas, l'employeur prend en charge le loyer et la caution, et seulement 5% de ces montants sont soumis à l'impôt sur le revenu.

Dans le cas d'un membre du conseil d'administration (à l'exception des directeurs généraux, *dairi-ken* ou des propriétaires) vous devriez pouvoir obtenir que seulement 15 à 30% du loyer soit inclus dans le revenu imposable de la personne considérée. Comme les bonus des membres du conseil d'administration doivent être prélevés sur les bénéfices après impôt, la plupart des entreprises se contentent de les répartir sur 12 mois. Les très grandes entreprises

offrent d'autres avantages à leur *torishimariyaku* tels que voyages en 1ère classe, voiture avec chauffeur, club de golf, voire une allocation retraite qui le lie plus sûrement à l'entreprise. Ainsi, à un candidat, directeur ou non, dont vous ne pouvez satisfaire les demandes en matières de salaire, vous pouvez proposer un plan de retraite prévoyant un capital de 20 à 30 millions de yens suivant le nombre d'années passées dans votre entreprise.

Il est parfois difficile d'intégrer dans votre grille de salaires et dans votre hiérarchie un employé venu de l'extérieur. En introduisant les notions de deuxième salaire, de paye non régulière, de prime de rendement ou autre, vous pourrez contourner cette difficulté. Vous pouvez justifier cette politique en expliquant que l'attribution de salaires plus élevés est subordonnée à des performances sur le long terme. Un autre moyen d'attirer le candidat est de lui offrir des années supplémentaires de cotisation pour le calcul de sa retraite

combiné avec un bonus payable en une fois ou sous mensualités, ou encore, si cela vous est possible, vous pouvez envisager un paiement offshore.

Ne vous laissez pas faire par des candidats qui demandent des garanties d'emploi dans leur contrat. Ne mentionnez pas dans la lettre d'embauche que le candidat sera promu à tel poste après un certain délai. Lors de l'entretien, évoquez les perspectives globales, sans promesses précises. Il est important enfin que le recruteur, son client comme le candidat ne soient pas placés en situation de marchandage mais puissent discuter en fonction de critères sérieux. Essayer de découvrir pourquoi un candidat semble particulièrement tenir à telle demande. En trouvant la réponse vous pourrez faire évoluer la négociation.

**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.