

# RÉUSSIR SON RECRUTEMENT

Le recrutement est un problème qui préoccupe bien des entreprises étrangères implantées au Japon : qui embaucher ? comment ? à quel prix ? Dans cette première partie d'une série de quatre articles, Thomas J. Nevins nous donne des conseils pour définir un poste, choisir le candidat adapté, et le convaincre

C

## RÉATION, ORGANISATION ET DÉNOMINATION D'EMPLOI

À chaque nouvelle embauche commencez par vous assurer que la recherche que vous entreprenez est vraiment nécessaire, et reconsidérez votre propre structure. Le recrutement peut s'avérer le meilleur moment pour une restructuration interne. Évitez surtout les personnes trop ou trop peu qualifiées : un cadre de

second ordre embauché à l'économie aura peu de rendement, et un candidat issu d'un groupe très structuré ne seront pas performant dans une structure informelle.

Vous avez probablement décidé de faire venir un expatrié du siège ou de recruter un Japonais sur place. Il existe une autre alternative : rechercher et recruter sur place un étranger bilingue, dont le statut, différent de celui d'un expatrié, serait plutôt « transnational ». Je conseille aussi aux sociétés étrangères de toujours conserver un représentant expatrié au Japon – pas nécessairement au niveau de directeur – mais il est important d'avoir une personne de la maison-mère qui connaisse un itinéraire différent des autres cadres japonais. Sinon, il y a peu de chance que des cadres meilleurs que ceux déjà en place intègrent votre structure. 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.

## LE PLUS BEL ÂGE : ENTRE 45 ET 55 ANS

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 manager » ou les « directeurs-pays ») des hommes de 35 à 45 ans, voire entre 30 et 40 ans. Or un jeune directeur, quelle que soit sa compétence et sa fonction officielle, manquera de l'autorité nécessaire pour diriger de plus âgés que lui au Japon ; les Japonais jugeront la société qu'il représente sans envergure. C'est là un point crucial : Même recruter des dirigeants de 45 ans est une tâche encore beaucoup trop difficile pour nous chasseurs de têtes. Il n'y a pas de raison d'exclure, a priori, les plus de 45 ans, car c'est à cet âge que l'on a acquis le plus d'expérience et de relations, et l'âge en soi n'est pas signe de perte de vitalité. Enfin un directeur de 45 ans bouchera l'horizon des cadres de 35 ans puisque la retraite étant à 60 ans au Japon, ces derniers auront peu de perspectives de promotion pendant les 15 années suivantes.

Je conseillerais 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 sera plus raisonnable.

## L'IMPORTANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 dollars, 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. Au Japon, on ne trouve pratiquement aucun membre extérieur à la société, et les conseils regroupent souvent entre 15 et 30 personnes, voire même 40. Ainsi les meilleurs cadres de la compagnie peuvent-ils raisonnablement espérer entrer au conseil d'administration, ce qui confère à son détenteur statut et prestige dans la société. À 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 vôtre, 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 pas moins de 6 niveaux dans la pyramide qu'est le « torishimariyaku » :

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

Je ne saurais trop insister sur l'importance de l'âge et du titre conférés si vous voulez bâtir votre société sur des bases solides. J'ai constaté à maintes reprises 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 pour les Japonais c'est capital.

Un consultant avec suffisamment d'expérience et de réussite pour se maintenir à la pointe de sa profession vous aidera à trouver de tels dirigeants. Son réseau de relations, sa simple présence agira comme un aimant sur les autres managers et le personnel dont vous avez besoin tout en levant leurs appréhensions. Tirer le meilleur parti de ces dirigeants ayant la cinquantaine est la seule façon d'attirer de potentiels et brillants successeurs ayant la quarantaine.

**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

