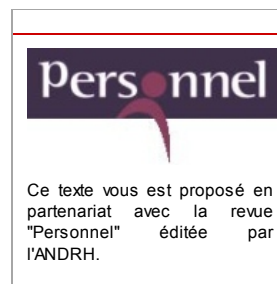


DRH au Japon : les règles du jeu

Par Sylvie Aghabachian, journaliste, avec la revue "Personnel" | 05/12/2013

Les ressources humaines au Japon riment avec fidélité à l'entreprise et esprit collectiviste. Explications de Pierre Tuvi, d'origine franco-japonaise et directeur associé de Syvision, un cabinet d'accompagnement à l'international.



Vous accompagnez des entreprises japonaises et organisez des formations interculturelles, quelles différences majeures constatez-vous entre la France et le Japon ?

Je retiens deux aspects. Le premier est la discipline sociale. Au Japon, le **collectivisme de groupe est fort avec un respect des codes protocolaires**. Tout le monde a comme image l'attente dans le métro avec des gens bien alignés. L'autre cliché est qu'un Japonais ne dit jamais « non » car l'identité et la vision sociale comptent plus que ses opinions. Le Français est donc confronté à une communication qui n'est pas claire. Mais dans un **contexte moins rigide, la parole des Japonais se libère et se révèle plus franche**. Le deuxième aspect est le **mode de pensée déductive et inductive**. En France, nous savons concevoir mais le détail ne suit pas. C'est l'inverse au Japon où le pays se distingue dans l'optimisation. Voilà pourquoi **lors d'un travail en mode projet, lorsque les Français posent une série de questions, les Japonais répondent souvent par une autre série de questions**, nettement plus détaillées. La communication s'interrompt alors ou devient plus laborieuse, et le projet global en souffre.

Les Japonais ont la réputation de beaucoup travailler. L'équilibre vie professionnelle-vie personnelle est-il à l'ordre du jour ?

On commence à parler d'égalité de temps de travail mais surtout chez les jeunes générations depuis que l'idée d'emploi à vie n'est plus une réalité. Avant les licenciements chez Renault Nissan en 1999, le Japon n'avait jamais connu de fermeture d'usines. Les Japonais se rendent compte que **l'emploi à vie ne tient plus comme modèle économique**. Mais le mode d'organisation au travail est sans commune mesure avec la France. En effet, **le peu de mobilité externe reste la règle** au sein des entreprises japonaises. **Un salarié qui a changé trois fois de société est considéré comme un profil très mobile**. Il est mal vu de vouloir bouger. D'ailleurs, les sites web d'emploi sont mieux fournis seulement depuis cinq ans. Les réseaux sociaux professionnels sont inexistantes au Japon. C'est le bouche à oreille qui fonctionne pour les entreprises étrangères qui cherchent le bon profil.

La mobilité intra-entreprise est en revanche très développée. Comment l'expliquez-vous ?

Cette **mobilité interne, très prononcée au Japon**, est directement liée au concept d'éducation continue, qui a pour objectif de faire connaître aux employés toutes les facettes de l'entreprise. Il n'est pas rare de voir un ex-cadre commercial à la tête d'un département administratif et financier même s'il n'a pas les compétences. Dans un pays qui pratiquait il y a encore une dizaine d'années l'emploi à vie, pas étonnant ! En conséquence, **la formation en entreprise est bien développée dans les process**, les méthodes, les produits, l'assurance technique... mais **peu d'effort de formation est entrepris pour faire évoluer les cadres en matière de développement humain**. C'est le respect de l'ancienneté qui prime. C'est encore **l'âge qui donne les compétences managériales**.

Vous accompagnez des entreprises étrangères à s'implanter au Japon. Que leur conseillez-vous ?

Dans un premier temps, je leur suggère de **ne pas s'arrêter aux stéréotypes**. Ils ont souvent une idée froide et distante des Japonais à cause de la culture du masque. Mais quand on prend le temps de les connaître en dehors du contexte professionnel, on découvre leur chaleur humaine. Dans une journée de travail, il existe de nombreux moments informels où l'on échange. Le soir, on peut dîner entre collègues, puis retourner à son bureau. **C'est lors de ces instants de partage que la relation humaine se construit**. Une cadre chez Airbus m'a fait part d'une vision fermée de ses collaborateurs japonais et de son étonnement qu'ils se souviennent de sa date d'anniversaire et le lui célèbrent. Les Japonais ont un comportement paternaliste qui relève de la protection et non de l'autorité.

Qu'en est-il du comportement du DRH ?

« LA MOBILITÉ INTERNE, TRÈS PRONONCÉE AU JAPON, (...) A POUR OBJECTIF DE FAIRE CONNAÎTRE AUX EMPLOYÉS TOUTES LES FACETTES DE L'ENTREPRISE. »

Pierre Tuvi, auteur de « 12 clés pour comprendre le monde asiatique »

J'y constate de la bienveillance tout en étant collectiviste et aussi paternaliste. Le poids de la hiérarchie est fort et le patron se comporte comme un chef. C'est quelqu'un de puissant. Mais dans l'avancement des projets, il y a un **respect de la communication**. **L'avis de l'équipe opérationnelle est pris en compte**. On assiste à des décisions de compromis. La fonction de DRH est rarement soumise à des mobilités internes comme l'administratif et le commercial. Autre particularité : la direction des ressources humaines passe du temps dans l'accueil des nouvelles recrues et elle leur délivre un manuel de bonne conduite des employés japonais. En effet, des différences de comportement sont flagrantes. **L'esprit d'initiative et le sens de l'autonomie sont en effet incompatibles avec l'esprit collectiviste.**

Les DRH japonais sont-ils confrontés aux mêmes problématiques qu'en France en matière d'égalité femmes-hommes ?

L'égalité femmes-hommes n'existe pas dans les entreprises japonaises. Nous sommes dans une société matriarcale où la femme est le pilier de la cellule familiale et dirige tout dans le foyer, le budget compris. Mais **dans les entreprises, le potentiel féminin est peu exploité**. Plusieurs rapports, dont ceux du FMI et de McKinsey, ont estimé que les femmes en activité apporteraient 0,25 % de points de croissance supplémentaires par an au Japon. Des entreprises étrangères comme Microsoft ou Cisco essaient de donner plus de place aux femmes. On commence à parler d'égalité professionnelle avec le vieillissement de la population mais **la discrimination persiste**. D'autant plus qu'il n'existe pas de systèmes de garde et de crèches. Et que les baby-sitters coûtent cher. Une chef de produit de 32 ans, sans enfants, m'a récemment appris qu'elle quittait son entreprise en annonçant une démission du bonheur.

C'est quoi la démission du bonheur ?

J'ai moi-même voulu en savoir plus. Elle m'a répondu qu'elle restait en bons termes avec son employeur et qu'elle allait se marier avec un salarié de son entreprise. La démission du bonheur est un **départ avec la bénédiction de son entreprise**. C'est souvent le cas au Japon, de jeunes couples se forment au sein des entreprises : la femme démissionne et l'homme continue de travailler. **L'implication des managers dans la vie personnelle des collaborateurs** est aussi une forte spécificité japonaise. Il n'est pas rare que le manager fasse le discours d'ouverture lors de la cérémonie de mariage d'un cadre de son équipe.

Le Japon est-il plus ouvert à des compétences étrangères ?

Le pays vit un véritable tournant à cause de raisons sociales et de la concurrence avec la Chine et la Corée. Il a tenté de s'autoprotéger en tant qu'archipel mais depuis cinq ans, on assiste à une nécessité d'aller au-delà du marché traditionnel. **Le Japon a donc besoin de ressources étrangères**, notamment en matière de maîtrise d'anglais, même si la préférence japonaise persiste. La culture japonaise est certes très différente de la française, mais elle développe une culture artisanale liée à un savoir-faire profond qui les rapproche culturellement : donc, contrairement aux Américains considérés comme des preneurs de risques et aux Anglais, perçus comme des traders, **les Français souhaitant travailler au Japon on leur chance**.

Le dialogue social existe-t-il ?

Des syndicats intra-entreprises existent mais ils n'ont aucun poids. Ils **ne défendent pas les salariés**. Il **n'existe pas de salaire minimum, ni de convention collective**. Et aujourd'hui, en cas de perte de son emploi, le **chômage dure en moyenne cinq mois**. Le pays n'a quasiment jamais connu de manifestations sociales.

Écrit par *Sylvie Aghabachian, journaliste, avec la revue "Personnel"*

Les Echos management © 2013

« LA DRH PASSE DU TEMPS DANS L'ACCUEIL DES NOUVELLES RECRUES ET ELLE LEUR DÉLIVRE UN MANUEL DE BONNE CONDUITE DES EMPLOYÉS JAPONAIS. »

Pierre Tuvi

A LIRE ÉGALEMENT

Des robots humanoïdes remplacent les ouvriers à l'usine

Au Japon, l'industriel Glory confie une ligne d'assemblage à des humanoïdes pouvant atteindre 80 % de la productivité d'un humain. Une réponse au vieillissement accéléré de la population

japonaise.

LES RH À L'ÉTRANGER

« Un DRH russe se comporte de façon paternaliste et plutôt militaire »

Travailler en Russie ne s'improvise pas. Catherine de Loeper, auteur de « Vivre et travailler avec les Russes », née d'un père russe, l'a constaté en interrogeant des cadres et dirigeants français expatriés à Moscou. Là-bas, le DRH doit être un chef à poigne.