

Avec un faible taux de chômage (3,5 % en août 2014), une précarisation croissante chez les jeunes et les seniors, une culture d'entreprise marquée par le collectivisme et une hiérarchie très puissante, les ressources humaines paraissent immuables au Japon. Cependant, depuis moins de 5 ans, « le pays vit un véritable tournant en raison du renouveau générationnel et de la forte concurrence avec la Chine et la Corée ». C'est l'analyse de Pierre Tuvi, d'origine franco-japonaise et directeur associé de SyVision, un cabinet d'accompagnement à l'international. Planet Labor a interrogé ce spécialiste des ressources humaines sur les dernières grandes évolutions dans les entreprises nippones.

Quelles sont les particularités des ressources humaines japonaises ?

Pierre Tuvi : Ce qui est frappant, au premier abord, c'est l'absence d'évaluation des ressources et donc la non identification des compétences : les responsables de ressources humaines au Japon n'ont jamais été formés à cela et ne comprennent pas l'utilité, par exemple, d'un entretien annuel. En effet, c'est l'équipe qui sera évaluée, les employés étant perçus comme des membres d'une grande famille. Il n'y a donc pas d'objectif individuel mais un objectif collectif calculé par semestre et par ligne de produit, par exemple. Encore aujourd'hui, je ne connais aucune force de vente japonaise rémunérée à la commission !

Ensuite, ce qui caractérise les ressources japonaises, c'est la faiblesse de la mobilité externe, au profit d'une grande mobilité interne. Cependant, depuis 5 ou 6 ans, on note une augmentation du nombre de sites de recherche d'emploi, ce qui signifie que quelques passerelles vers la mobilité extérieure commencent à germer.

Plus concrètement, quel est le travail des responsables en ressources humaines ? A quoi servent-ils ?

P. Tuvi : Ce sont les gardiens du temple qui valident de manière quasi mécanique l'évolution des carrières, selon des courbes très standardisées. Ils doivent remplir des cases (diplômes, qualification, âge, sexe, expérience) mais il n'existe aucune stratégie d'évaluation des ressources. D'ailleurs, les personnes qui travaillent dans les ressources humaines sont complètement formées en interne, et non dans des universités comme en Occident.

Quels sont les problèmes typiques auxquels sont confrontées les entreprises non-japonaises quand elles travaillent Japon ?

P. Tuvi : Elles éprouvent beaucoup de difficultés à recruter, alors que, même faible, le chômage existe bien au Japon. Quelle est la méthode pour trouver des profils multiculturels et compétents ? C'est une problématique récurrente. Identifier les ressources au Japon est un problème en soit, car les chasseurs de tête sont peu développés ici. Quand une entreprise japonaise souhaite recruter au Japon, elle recrute soit des jeunes fraîchement diplômés, soit elle utilise une méthode informelle en faisant appel aux relations travaillant dans le même secteur d'activité.

La concurrence internationale ne pousse-t-elle pas les Japonais à changer leur manière de sélectionner les ressources humaines ?

P. Tuvi : Si, la concurrence de la Chine et de la Corée se fait de plus en plus pressante, mais le faible niveau d'anglais des employés japonais constitue toujours un handicap. Par exemple, sur environ 5000 employés, un client japonais de notre cabinet n'avait réussi à identifier que 28 personnes qui parlaient anglais. Le Japon a donc besoin de ressources étrangères, notamment en matière de maîtrise d'anglais, même si la préférence japonaise persiste.

Les entreprises nippones recrutent-elles donc davantage d'étrangers ?

P. Tuvi : Oui mais cela évolue lentement : je constate que mes clients ouvrent un peu plus leurs portes à des jeunes managers étrangers, ce qui était quasiment inexistant il y a encore 5 ans. Leur politique reste néanmoins très centralisée, même dans les plus grandes entreprises comme Toyota ou Sumitomo. En effet, les CODIR basés à l'international sont souvent tous Japonais. C'était notamment l'un des constats du nouveau patron de Shiseido, Masahiko Uotani quand il avait fait le tour des usines. Au niveau des *board* à l'étranger, il avait remarqué que tous les employés étaient japonais et avait estimé que le groupe était « trop replié sur lui-même ». Le faible niveau d'anglais est la raison principale de cette fermeture aux salariés

étrangers : il faut faire des offres, transmettre l'information, bâtir des stratégies cohérentes à l'international, ce qui est bien difficile quand la majorité des collègues ne parle que le japonais.

Quelles sont les perspectives d'avenir pour les entreprises nippones ? Ne risquent-elles pas de pâtir de ce manque d'ouverture ?

P. Tuvi : Nous en sommes à un tournant du renouveau générationnel : ceux qui détiennent encore beaucoup de pouvoir dans les entreprises japonaises seront très bientôt en âge de partir à la retraite. Quand les nouvelles générations pourront prendre ces postes clés, les changements les plus importants seront imminents. Mais déjà les premiers signes se font sentir.

Planet Labor, 19 novembre 2014, n° 8728– www.planetlabor.com

Japan: Pierre Tuvi “Japanese human resource management is at an historic turning point” *By Agnès Gallais*

Low unemployment (3.5% August 2014), rising uncertainty amongst the young and old, a corporate culture characterized by collectivism and a very powerful hierarchy, human resources in Japan appear unchanged. Nevertheless in less than 5 years “the country is marking a turning point due to generational renewal and serious competition from China and Korea.” This is how Pierre Tuvi of Franco-Japanese origin and Associate Director of SyVision, an international advisory firm, analyses the situation. Planet labor interviewed this specialist in human resources on the latest major changes underway in Japanese businesses.

What is specific about Japanese human resources?

Pierre Tuvi: What first stands out is that absence of resource evaluation and skills assessment: human resource managers in Japan have never been trained to do this and do not understand for example the utility of an annual interview. In fact it is the team that is evaluated with the employees being perceived as members of a family. Individual objectives are non-existent but collective objectives do exist, for example collective bi-annual objectives by product line. Even today I am still not aware of one Japanese sales unit that pays commission! Secondly, Japanese human resources stand out as having very little external mobility but a great deal of internal mobility. Nonetheless over the past 5 or 6 years the number of job search websites has increased which indicates that pathways to external mobility are starting.

More concretely, what functions do resource managers fulfill?

Pierre Tuvi: They guard the temple and more or less automatically sign off on career progression according to standardized metrics. They fill in the boxes (education diplomas, qualifications, age, gender, experience) but there is no resource evaluation strategy. Indeed resource management personnel are trained internally and not in universities as is the case in the West.

What are the typical problems non-Japanese businesses encounter when working in Japan?

Pierre Tuvi: They have lots of trouble hiring, for even if the unemployment rate is low, unemployment still exists in Japan. How to recruit competent multi-cultural talent is a recurrent issue. Headhunters are not commonplace so identifying talent is difficult. When Japanese businesses are looking to hire they either hire those straight out of university or else they call on relations who are work in the same sector.

Does international competition not force Japanese businesses to modify their methods for selecting human resources?

Pierre Tuvi: Yes it does and competition from China and Korea is getting stronger, plus Japanese workers' poor level of English presents a handicap. For example, one of our Japanese clients was only able to find 28 out of about 5,000 employees who could speak English. Japan needs external talent especially English speaking talent even if the preference remains for Japanese.

Are Japanese companies hiring more foreigners?

Pierre Tuvi: Yes but slowly: I have noticed that my clients are opening their doors a bit more to young foreign managers, something that did not happen even 5 years ago. Their policy remains centralist even in the big companies such as Toyota or Sumitomo. In fact the internationally based Management Committees are often just made up of Japanese. Notably, this was one of the observations that the head of Shiseido, Masahiko Uotani made when visiting the factories. At board level abroad he observed that all the employees were Japanese and he thought the group was “too centered on itself”. Poor English levels is the main reason for this closed approach to foreign employees: job offers have to be forthcoming and coherent international plans need to be made, which is a tall order insofar as most colleagues only speak Japanese.

How does the future look for Japanese businesses? Do they risk suffering due to the lack of openness?

Pierre Tuvi: We are at a generational turning point: those that still hold power in Japanese companies are approaching retirement age. When the new generation takes over the key positions, important changes will come forthwith. The first signs of such are already being felt.

Planet Labor, 19 November 2014, n° 8728– www.planetlabor.com

If you have any questions or comments on this dispatch, please contact Editor at +33 (0) 1 53 34 68 83 or by sending an email to planetlabor@planetlabor.com