

## EVITER LES ERREURS CÔUTEUSES



©Nick Jones

### Se méfier des demandes de garanties écrites

Beaucoup de Japonais croient encore que les sociétés étrangères embauchent et licencient à leur gré, et qu'ils prennent un grand risque en entrant dans l'une d'elles. Il arrive qu'un candidat par ailleurs sérieux demande un contrat de 5 ans, ou des garanties jusqu'à la retraite. Nous ne faisons aucun cas de ce genre de demande. En fait, mis à part les contrats de 2 ans pour les membres de conseils d'administration, la durée maximum des contrats de travail au Japon est d'un an.

S'il devait se poser un problème avec un manager pouvant conduire au licenciement, vous êtes sûr d'aboutir à un *chotei* : une procédure de conciliation. Sans que l'intervention d'un juge soit nécessaire, il sera possible de trouver un arrangement raisonnable (*wakaikin*).

Aussi, je pense qu'il serait malhonnête de la part d'une agence de recrutement, qui doit être au fait de ces questions, de laisser mentionner de telles garanties lors de l'embauche. Pour ma part j'écarte ce genre de demande ainsi : « vous savez bien qu'il n'existe pas de garanties à vie possible ; si vous entrez dans cette entreprise, il faudra faire vos preuves et être performant, sinon ils n'auront aucune raison de vouloir vous garder ». Cela suffit pour décourager les candidats peu sûrs d'eux, mais les bons éléments se contentent d'un hochement de tête et de passer à la question suivante. Il est arrivé parfois, devant l'insistance du candidat, que le recruteur accepte de faire figurer ces garanties au contrat. Je me souviens notamment d'un candidat réputé pour son incompetence, qui avait accepté l'offre d'un client car il se sentait totalement protégé par les garanties qu'on lui offrait. Conscient de ses lacunes, il n'aurait jamais tenté sa chance sans de telles garanties contractuelles. Et celles-ci n'étaient pas négligeables : un contrat de cinq ans avec 23 millions de yens comme salaire de départ et une augmentation d'un million par an. De plus, en cas de cessation des activités de la filiale japonaise durant cette période, 60 millions lui serait versés en dédommagement, en tant que manager le plus haut gradé. En somme, il avait presque plus intérêt à ce que la filiale dont il avait la responsabilité cesse ses activités. Sa femme et lui croyaient donc que les garanties qu'il avait obtenues le mettraient à l'abri de tout licenciement et que n'importe quel tribunal lui donnerait raison. Il est vrai que cela compte, mais c'est loin d'être suffisant. Ainsi il n'a pas pu obtenir du tribunal un *karishobun* (référé ou mesure conservatoire) ordonnant à son employeur de lui verser l'intégralité de son salaire. En effet depuis 8 mois, il ne recevait que 8 millions de yens au lieu

des 24 millions initialement prévus, sans pour autant envisager de démissionner. Comme nous ne cherchions pas à rompre le contrat, son avocat finit par le convaincre de démissionner, ce qui fut fait lorsque son salaire fut ramené à 4 millions.

### Période d'essai, garantie d'emploi et licenciement

Il vaut toujours mieux prévoir une période d'essai de 6 mois quelle que soit la position de la personne recrutée. 6 mois peuvent vous paraître insuffisants mais c'est toujours mieux que 3. La loi ne précise pas la durée de la période d'essai. Dans les grandes entreprises japonaises, elle est en général de 3 mois, mais pour une entreprise étrangère plus petite et qui n'a certainement pas les moyens de s'encombrer de poids morts, 6 mois sont préférables. Si la période de 6 mois est inscrite aux conditions générales d'emploi, il n'est pas utile de le mentionner à nouveau sur la lettre d'embauche, mais cela ne devrait en aucun cas effrayer un bon candidat. Ce que l'on appelle l'emploi à vie et qui consiste pour un étudiant dès sa sortie de l'Université à entrer dans une entreprise pour y faire toute sa carrière ne concerne que 20% de la population active. En fait, la proportion de PME-PMI est bien plus importante au Japon qu'aux Etats-Unis par exemple. Dans ce secteur l'emploi est plus mobile et le marché plus ouvert. Les entreprises connaissent des mouvements de personnels plus fréquents car, comme les firmes étrangères, elles ne peuvent rivaliser avec les grandes entreprises dans le recrutement des jeunes diplômés. Ainsi, une PME recrute tout au long de l'année et non une seule fois par an, au 1er avril, comme les grandes firmes. Vous pouvez être sûr que chaque jour des gens sont congédiés au Japon, y compris en fin de semaine, et sans préavis.

### La fin des contrats

Suivant l'article 627 du code civil, l'employé doit donner 2 semaines de préavis. L'article 20 du code du travail exige de l'employeur 30 jours de préavis, ou l'équivalent en salaire, ou les deux. L'employeur ne peut pas exiger de son employé qu'il renonce à ses droits lors de l'embauche. Bien entendu, l'employé est tenu par l'obligation de remplir les termes du contrat qu'il a signé. Quant à l'employeur il se doit de verser l'intégralité du salaire et tous les avantages prévus pendant la durée de l'engagement. Le contrat à durée déterminée permet, à l'issue de la période fixée, d'y mettre fin par simple non renouvellement. En fait, lorsqu'un employé est nommé au Conseil d'Administration, on considère qu'il n'est plus soumis aux règles du code du travail. Bien qu'en règle

générale les contrats à ce niveau soient de 2 ans, vous pouvez ramener leur durée à un an, car, une fois votre cadre embauché, vous devez lui verser son salaire jusqu'à expiration du contrat. La plupart du temps, les litiges de cet ordre se règlent en dehors des tribunaux (en conciliation), même si l'affaire a débuté par une mesure de référé prononcée par une cour : que ce soit une mesure conservatoire pour le paiement intégral du salaire ou la réintégration du cadre à son poste dans le cas ou l'imprudence de choisir le licenciement pur et simple. Même si vous respectez les obligations légales il y a peu de chance que votre droit de licencier, tel que stipulé dans l'article 20 du code du travail, vous soit reconnu en cas de litige. Le juge aura tendance à trancher en faveur d'un licenciement abusif.

Il est important de noter que les Japonais appellent le licenciement *shikei* : la peine de mort. Vous pouvez et vous devez l'éviter, et choisir des méthodes plus sûres conduisant au même résultat. En pratique, les juges vous orientent très souvent vers la procédure de conciliation. En général, une entreprise doit payer très cher pour s'offrir le luxe d'un licenciement. Il existe un moyen beaucoup plus efficace et mieux perçu par les tribunaux qui consiste à changer le titre de l'employé et à ajuster son salaire (même si les avocats vous disent que c'est illégal).

**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.