

# ce **INTERNATIONAL**

La revue des Conseillers du Commerce Extérieur de la France - N° 552 - 11€ - OCTOBRE/NOVEMBRE 2010 - ISSN 0294 8494

**Europe centrale  
et orientale**

**Où en est  
l'Europe  
émergente ?**

**INTERVIEW**

**Pierre Moscovici**



© CHARLES HENDERLUS

**ENJEUX**

**Bien vendre  
aux Etats-Unis**



# Le recrutement : facteur clé de réussite

**Constituer une équipe est une étape décisive dans le succès d'une implantation aux Etats-Unis. Il ne s'agit pas d'une chose facile à réaliser, notamment car il existe des différences fondamentales dans la gestion des ressources humaines entre la France et les Etats-Unis. Pour bien juger les candidats américains, il faut utiliser des critères différents, correspondant au contexte local.**

**L**e recrutement est un art très difficile aux Etats-Unis. Ne pensez pas qu'avec un taux de chômage record à 9,6 %, les candidats sont faciles à identifier. Le chômage concerne surtout les emplois « manufacturiers » (ou industriels) les moins

## ***Les candidats américains sont intéressés à travailler dans des PME car elles représentent un challenge***

qualifiés. On estime en effet que le taux de chômage des « colleges graduates » (les diplômés d'université, qui représentent ce qu'il y a de plus proche de notre définition des « cadres ») est seulement de 3 %, soit quasiment le plein emploi !

Quelques raisons pour cela : aux Etats-Unis, le *turnover* est très important. Avec des périodes d'essai très courtes, des préavis très courts, le marché est beaucoup plus flexible.

Les contrats de travail sont le plus souvent *at will*, ce qui donne une entière liberté au travailleur de quitter son entreprise avec un préavis de deux semaines au maximum, et surtout ce type de contrat donne le droit à l'entreprise de se séparer de ses collaborateurs à tout moment, et ce sans avoir besoin de justifier d'une quelconque raison. Les indemnités de départ sont en général de deux semaines et si l'on est généreux, on peut rajouter une semaine par année travaillée, mais ce n'est pas obligatoire.

### **Une pénurie de cadres**

Les entreprises doivent plutôt faire face à la pénurie de cadres, qui ont l'assurance de retrouver un emploi rapidement. Les négocia-

tions salariales sont donc très importantes. D'autant plus que les Américains fonctionnent moins à l'affectif que les Européens. Ils sont prêts à changer d'entreprise, sans se poser de questions, pour 5 à 10 % de salaire en plus. Il faut savoir aussi que pour les négociations de salaire, les Américains sont très sensibles aux *benefits*, comme par exemple la couverture médicale privée et le « 401 K » ou plan de retraite privé et fiscalement intéressant. La part du salaire variable est souvent plus élevée qu'en France, avec un intéressement aux bénéfices, mais il est très rare de verser une participation aux employés. Souvent, dans les métiers commerciaux et de la vente, les rémunérations sont entièrement « à la commission », sans salaire fixe ou de base. Pour séduire un candidat américain il faut plutôt vendre un intérêt immédiat. Il est plus difficile de mobiliser les employés américains sur un projet de carrière ou à long terme. Ils ne sont pas forcément très sensibles aux possibilités d'évolution dans un groupe international. Ce n'est pas leur concept.

Cela peut-être un atout pour les PME françaises. En effet les candidats américains n'ont aucune arrière-pensée sur la taille de la société. Ils sont souvent intéressés par les PME car elles représentent un challenge, ils sont contents d'avoir à lancer une activité, à prendre des risques. D'autant plus si les options financières sont intéressantes.

La mobilité géographique est réelle sur le marché des cadres, il n'est pas rare de chercher des candidats dans d'autres Etats ou de les voir déménager si le poste les intéresse. Aux Etats-Unis on ne trouve quasiment pas d'annonces de recrutement dans la presse, cela passe par Internet et par les cabinets de recrutement.

Ne soyez pas étonné lorsque vous voyez un



Alexis de Bretteville, CCE,  
New York

CV (on dit un *resume* aux Etats-Unis) d'un candidat qui a changé d'entreprise tous les ans, cela est fréquent et la mobilité est valorisée par les entreprises américaines.

### Ce que l'on peut demander en entretien ou pas

Il faut faire très attention pendant les entretiens, il y a beaucoup de choses que l'on ne peut pas demander. Les questions d'ordre privé sont interdites. On ne peut pas par exemple demander à un candidat son âge ou son statut marital. Si l'on mène les entretiens comme on en a l'habitude en France, on risque vite d'être attaqué en justice ! Prenez le conseil d'un professionnel du recrutement ou demandez à votre avocat avant de vous lancer.

Aux Etats-Unis, il est d'ailleurs préférable de mener les entretiens à deux personnes ou alors de laisser ouverte la porte du bureau dans lequel vous réalisez l'entretien.

Autre différence, les tests psychologiques sont peu utilisés, et la graphologie est interdite par la loi dans beaucoup d'Etats, car considérée comme une science occulte.

Au point de vue des références, on ne peut pas non plus demander grand-chose, on pourra juste savoir si une personne a bien travaillé là où elle le dit. Donc de plus en plus les entreprises pratiquent des « background check ». Il s'agit de



La mobilité est très valorisée par les entreprises américaines.

vérifier auprès d'un organisme officiel que le candidat possède bien le diplôme qu'il indique, qu'il a bien travaillé dans les entreprises mentionnées sur son CV, mais surtout de vérifier son casier judiciaire et ses condamnations, et même ses excès de vitesse !

Il est également fréquent de demander un « credit check » qui permet d'évaluer l'endettement et la situation financière du candidat. Pour réaliser ces différentes

vérifications, on peut s'adresser à un cabinet de recrutement.

Autre point à souligner pour bien recruter aux Etats-Unis. Les Américains sont très à l'aise en communication, donc vous trouverez tous les candidats excellents ! Dès la maternelle on leur apprend à parler en public, à se présenter, à avoir confiance en eux. Ils savent mettre en avant leurs réalisations et leurs points forts, mais ils sont moins à l'aise pour parler de leurs points faibles et n'ont pas toujours l'habitude de se remettre en question. Dans les universités américaines, les étudiants ont des formations à l'entretien poussées où on leur apprend à vendre leur CV.

Apprendre à les départager et trouver les bons critères pour juger est donc un véritable art aux Etats-Unis et la réussite de votre recrutement conditionnera celle de votre implantation.

Les Américains disent souvent « *you will never get a second chance to make a first impression* » et ils ont peut-être raison : la première impression est souvent la bonne, mais cela ne suffit pas ! ●

Alexis de Bretteville  
CCE, PDG du cabinet de recrutement  
Michael Page pour les USA  
et la zone Amérique

## Lecture Etats-Unis : une nouvelle donne

Pour mieux connaître l'Amérique d'aujourd'hui, celle de Barack Obama, le livre « Une nouvelle donne » publié sous la direction d'Anne Deysine fait le point très clairement sur tous les enjeux actuels.

Le livre évoque bien l'évolution récente de l'Amérique du point de vue économique mais aussi politique et sociologique : des changements du système politique en fonction des transformations des deux grands partis aux conséquences de la réforme du système de santé et de celle sur la régulation financière, en passant par les problèmes à gérer des deux guerres lancées par son prédécesseur.

Un chapitre très complet trace le bilan économique d'Obama à mi-mandat. Les auteurs constatent des évolutions positives qui créent une situation de « reprise bridée » avec encore beaucoup d'inquiétudes sur la consommation des ménages, la hausse du chômage, le casse-tête des finances publiques. Les défis sont donc très nombreux mais en conclusion le livre souligne qu'il ne faut pas sous-estimer les Américains dont la capacité à relever les défis et à aller de l'avant reste intacte.

« Etats-Unis, une nouvelle donne » sous la direction d'Anne Deysine, La documentation française, 190 pages, 14,50 euros.

Abonnés, retrouvez ce dossier sur le site Internet [www.cncccf.org](http://www.cncccf.org)