

Recrutement et gestion du personnel aux U.S.A.

Cet article a été écrit en collaboration avec Myriam Le Cannellier et Doug Seville du cabinet, DSML Executive Search. **Nous nous proposons de partager avec vous notre double expérience de recruteur pour des sociétés européennes et de responsable de filiale pour PME.** Nous ne prétendons pas couvrir tous les aspects de ce sujet, mais par quelques illustrations, montrer en quoi recruter et gérer du personnel aux USA est différent.

Le défi numéro un de toute entreprise est de trouver le(s) talent(s) nécessaire(s) au moment requis, de le(s) garder ou de s'en séparer. Cela peut être encore plus difficile pour une entreprise européenne qui a une filiale aux USA, en raison des nombreuses différences culturelles et légales qui entrent en jeu. En voici quelques exemples, tirés de nos propres expériences :

Contrat et réglementation

Alors qu'en Europe la réglementation règne lors d'un recrutement et continue dans la gestion du personnel, aux USA le contrat reste et demeure la base de toute relation. Il n'y a pas de contrat de travail type, mais ce que l'on appelle « employment at will », ce qui signifie que l'employeur, tout comme l'employé, peut mettre un terme au contrat à tout moment, pour n'importe quel motif, autre qu'une discrimination. De plus, il est recommandé que toutes les clauses négociées entre les parties soient incluses dans ce contrat, pour éviter ultérieurement que des oublis ne dégènèrent en conflit et n'entraînent des frais de procès inutiles. C'est pourquoi un cadre dirigeant pourra vous demander de préciser lors d'une embauche ses futures indemnités de licenciement.

Le poids et la taille, ce titre intrigant pour rappeler que les USA n'utilisent pas le même système de mesure... mais, la différence va au-delà. Un américain n'inclura jamais son poids et sa taille sur un CV, ni aucune autre information à caractère personnel telle que son statut marital, son âge et ceux de ses enfants etc. En effet, les USA ont des règles très strictes en matière de discrimination dans le domaine du recrutement, particulièrement vis à vis des questions de sexe et d'âge. Il est donc très important pour une entreprise européenne de comprendre cela et de le respecter. Un employé pourra vous demander de définir avec lui son « job description ». Cette demande anodine traitée « à la française » pourrait être la source de mésententes ultérieures. En effet, un employé américain pourra refuser de faire ce que vous demandez en s'appuyant sur le fait que ce n'était pas prévu ou bien vous demander une augmentation ! Aussi soyez précis et laissez-vous une porte de sortie avec une formule du type « as follow, but not limited to. » En cas de litiges, le procès tant craint, pour quelque motif que ce soit, n'est en fait que l'équivalent des prud'hommes que nous connaissons en France et qui n'existent pas aux USA.

Relation employeur/ employés

Elle est relativement consensuelle, informelle, mais néanmoins très normée et très hiérarchisée. Une anecdote que nous partageons avec vous et qui illustre ce propos : L'organigramme de la General Motors est calqué à l'identique sur celui de l'armée prussienne !

Elle privilégie l'opportunité : Par exemple, un employé pourra vous remercier lors d'un licenciement économique pour l'opportunité qui lui avait été offerte d'évoluer et ainsi d'améliorer son C.V (resume). Elle laisse une large place à la vie familiale : Que dire d'un cadre qui quitte son bureau à 17.00h pour rejoindre sa famille et participer à une activité extra scolaire avec ses enfants ? Le responsable français sera choqué par ce manque évident d'implication dans son travail, le responsable américain trouvera cela normal et le contraire le choquerait, car il dénoterait un manque d'organisation et d'intérêt pour sa famille !

Rémunération

Nous parlons ici de rémunération globale « compensation » et non pas uniquement de salaire. Car, si en Europe tout est inclus, aux USA tout est toujours « en plus ». De plus, la concurrence joue !

L'offre que vous ferez sera comparée avec d'autres. Il vous faudra donc, pour retenir ou garder un candidat offrir plus que vos concurrents.

Par exemple, la protection médicale représente un coût additionnel à prévoir lorsqu'une entreprise s'implante aux USA: Il faut absolument budgéter en amont les frais de protection santé (Health & Dental), les différentes assurances (Life & Disability Insurance) et de couverture retraite (401 K) qui viendront s'ajouter au salaire versé aux personnes recrutées localement.

Et les vacances? S'il est exact que légalement l'employeur ne doit offrir que deux semaines de congés payés par an, cela ne veut pas dire que votre candidat ne demandera pas plus. Encore une fois la négociation et la concurrence sont prépondérantes durant cette phase et non la réglementation. En plus de ces jours de congés, il vous sera souvent demandé des (Personal Days) qui seront utilisés par votre employé pour des raisons personnelles.

Conclusion.

L'entreprise qui recrute et gère du personnel aux USA aura de fait un environnement assez similaire quant aux coûts salariaux, mais différent quant aux us et coutumes. Soyez préparé à vous adapter. Lors de ce processus vous ferez des erreurs, cela fait parti de votre courbe d'apprentissage (learning curve). En revanche, et c'est un atout appréciable, il vous sera plus facile de les rectifier du fait d'un environnement culturel et légal plus souple.

Il vous faudra déléguer et faire confiance à la personne recrutée. Le siège gère le stratégique, l'opérationnel est décidé et appliqué en local. À l'inverse, les cadres américains doivent s'adapter afin de réussir : Ils doivent gagner la confiance de leur siège et apprendre à trouver le bon équilibre entre leadership local et respect de la culture de leur maison mère.