

## LE RECRUTEMENT INTERNE ET EXTERNE

*Lorsque l'entreprise a un poste à pourvoir, il est d'abord important de se demander quelle politique de recrutement choisir : proposer ce poste en interne, c'est-à-dire aux collaborateurs déjà en poste dans l'entreprise, ou bien chercher à l'extérieur les compétences et l'expérience demandées ?*

### 1 Le recrutement interne

- Le recrutement interne est un **outil important, notamment dans les groupes hôteliers** (par exemple, dans le groupe Accor, près de 90 % des directeurs sont issus de la promotion interne).
- Avant de rechercher le candidat idéal sur le marché du travail, il est judicieux de **regarder s'il ne se trouve pas déjà dans l'entreprise**.
- Lorsqu'un **poste se libère**, il est conseillé de **le faire savoir à l'ensemble du personnel**. Cette démarche est même imposée par certaines conventions collectives ou via le comité social et économique (ayant fusionné en 2008 avec les IRP (institutions représentatives du personnel)).
- La mobilité interne induite par ce type de recrutement peut se faire sur 3 niveaux :

NIVEAUX DE RECRUTEMENT	DÉFINITION
Mobilité verticale	On parle de mobilité verticale lorsque le poste est pourvu par un collaborateur déjà présent au sein de l'équipe de travail. <b>Exemple</b> : promouvoir un commis de salle à un poste de chef de rang qui s'est libéré.
Mobilité horizontale	On parle de mobilité horizontale lorsqu'un salarié change de poste au sein de l'entreprise pour exercer des fonctions de niveau équivalent. <b>Exemple</b> : dans un hôtel, un commis de cuisine prend un poste dans l'un des autres restaurants de ce même établissement.
Mobilité géographique	On parle de « mobilité géographique » lorsqu'un collaborateur est muté dans une autre unité pour exercer la même fonction. <b>Exemple</b> : un assistant manager d'une chaîne de restauration est muté en tant qu'assistant manager dans une autre unité de la chaîne.

#### REMARQUE

Il est tout à fait possible de combiner ces différents types de mobilité. Par exemple, on peut obtenir une promotion à un poste plus élevé (mobilité verticale) tout en étant muté dans une autre unité (mobilité géographique).

■ Le recrutement interne comporte des avantages et des inconvénients :

AVANTAGES DU RECRUTEMENT INTERNE	INCONVÉNIENTS DU RECRUTEMENT INTERNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excellent outil de motivation pour le salarié promu : il comprend qu'on lui fait confiance et se retrouve face à de nouveaux défis.</li> <li>• Bon outil de motivation pour les autres salariés qui peuvent également bénéficier des mouvements de postes engendrés par cette nomination.</li> <li>• Preuve pour le reste de l'équipe qu'une évolution de carrière est possible dans l'entreprise. Cela peut fidéliser des collaborateurs.</li> <li>• Moindre coût pour l'entreprise en argent et en temps (temps de recherche, coût de diffusion de l'offre, tri des candidats, etc.).</li> <li>• Temps d'adaptation au nouveau poste plus court car il y a déjà une connaissance de l'entreprise.</li> <li>• Notion de culture d'entreprise renforcée car le candidat promu en interne fait déjà partie de l'entreprise.</li> <li>• Réduction du risque de non-adéquation avec le poste et l'entreprise et par conséquent du risque de départ sans préavis en cours de période d'essai limité.</li> <li>• Économie pour l'entreprise car souvent, une augmentation de 5 à 10 % suffit lorsque l'on procède à une nomination en interne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté pour le salarié promu d'encadrer des personnes dont il a été le collègue auparavant dans le cas d'une promotion verticale dans la même équipe. Avant la promotion, il faut bien observer les relations au sein de l'équipe et anticiper autant que possible les réactions de cette dernière.</li> <li>• Jalousies possibles dans l'équipe si d'autres collaborateurs étaient candidats pour le poste. Un recrutement au sein d'un autre service (mobilité verticale et horizontale) présente moins de risques.</li> <li>• Si aucun des collaborateurs d'une équipe n'accepte d'être promu à un poste comportant davantage de responsabilités, cela peut révéler :             <ul style="list-style-type: none"> <li>- un problème d'image du poste au sein de l'entreprise, surtout si ce poste est vacant à cause d'une démission ;</li> <li>- une mauvaise définition des tâches du poste ;</li> <li>- une mauvaise ambiance dans l'équipe de travail, etc.</li> </ul> </li> </ul> <p>Il convient alors d'opérer des changements pour améliorer la description du poste et/ou régler les problèmes de conflits éventuels dans l'équipe.</p>

**PAROLE DE PRO**

**L'arbitre**

« Les promotions internes permettent de développer au sein de l'équipe les ambitions des uns et des autres afin de créer une dynamique positive et performante.

Attention toutefois : le manager, après la promotion du collaborateur, doit être vigilant et endosser en permanence le rôle de juge et d'arbitre. »

## 2 Le recrutement externe

■ Lorsqu'il n'y a pas de profils adéquats pour le poste en interne (que ce soit au niveau des compétences ou de la personnalité), le recrutement externe est la seule solution à envisager.

- Ce recrutement a lui aussi ses avantages et ses inconvénients :

AVANTAGES DU RECRUTEMENT EXTERNE	INCONVÉNIENTS DU RECRUTEMENT EXTERNE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évolution d'une culture d'entreprise vieillissante. On considère souvent qu'insuffler régulièrement un peu de « sang neuf » au sein d'une équipe est indispensable.</li> <li>• Stimulation de l'équipe de travail grâce aux nouvelles idées apportées par le nouveau collaborateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus coûteux (coût du processus de recrutement, mais aussi de la formation nécessaire pour le nouveau salarié afin d'intégrer les procédures de travail et la culture de l'entreprise) et chronophage (entretiens de recrutement plus longs et plus nombreux et le nouvel employé mettra davantage de temps à s'intégrer dans l'entreprise).</li> <li>• Risque de se tromper dans le choix du meilleur candidat parmi ceux qui se présenteront et de voir ce candidat partir avant la fin de la période d'essai, de son propre chef ou sur décision de l'entreprise.</li> </ul>

**PAROLE DE PRO**

**Recrutement externe**

« Je suis convaincu que la promotion interne est la meilleure façon de créer et d'entretenir une dynamique de groupe. Cependant, il est vrai aussi que de temps en temps, il est important de faire un recrutement externe afin de "renouveler l'air". Lors de ses premiers mois dans l'entreprise, un nouvel arrivant va partager avec le groupe de travail son expertise professionnelle et sa vision extérieure. Cela peut apporter de la nouveauté. Dans ce cas, afin de s'assurer de recruter le bon candidat, ne pas hésiter à le faire venir en observation le temps d'un service, à assister à un service au passe, ou bien à l'inviter à vivre l'expérience client. »

### 3 Le choix de la stratégie de recrutement

- La meilleure stratégie de recrutement (interne ou externe) dépend essentiellement des éléments suivants :
  - la nature du poste à pourvoir ;
  - la présence de collaborateurs compétents dans l'entreprise ou non ;
  - le marché de l'emploi ;
  - le temps et l'argent disponible pour ce recrutement.
- Le **recrutement interne** est à privilégier pour :
  - baisser les coûts de recrutement ;
  - renforcer la culture d'entreprise ;
  - diminuer le temps d'intégration du salarié promu surtout si le poste nécessite une excellente connaissance de l'entreprise.
- Le **recrutement externe** est à privilégier pour :
  - un poste pour lequel les compétences ou les personnalités ne sont pas disponibles au sein de l'équipe déjà en place ;
  - un poste qui nécessite beaucoup d'innovation ;
  - faire évoluer la culture de l'entreprise.