

Facilitez votre recrutement de A à Z

LE PLAN D'ACTION, ÉTAPE PAR ÉTAPE.

Du brief de poste aux 90 premiers jours : la méthode que j'applique sur les recrutements que je conclus en Bretagne, dans le Grand Ouest et partout en France, avec toutes les pages à imprimer et à remplir.



8 étapes, du brief de poste aux 90 premiers jours



10 pages à remplir, prêtes à imprimer



La trame d'entretien et la grille de notation



Les repères de rémunération et les mentions interdites



Le coût réel d'un recrutement raté, à chiffrer avec vos données

Un poste que vous n'arrivez pas à pourvoir ?

Je vais chercher les profils qui ne postulent pas. Forfait fixe ou pourcentage selon le poste et les conditions, garantie selon barème.

Sébastien Palmas

Recruteur indépendant · Bretagne, Grand Ouest & France entière



06 88 72 73 98



sebastien.palmas@mercato-emploi.com



recrutement-rennes-bretagne.com



Scannez pour retrouver
le guide en ligne

LE PLAN D'ACTION

Facilitez votre recrutement de A à Z

Huit étapes, deux annexes. Chaque étape est expliquée, puis suivie d'une page à remplir.

ÉTAPE 1 **Le brief de poste**

À remplir avant de lancer quoi que ce soit. Cinq minutes ici, trois semaines gagnées plus tard.

ÉTAPE 2 **L'annonce à compléter**

Remplissez bloc par bloc, dans l'ordre où un candidat les lit.

ÉTAPE 3 **Diffuser, puis aller chercher**

L'annonce touche ceux qui cherchent. Le reste du marché, il faut aller le chercher.

ÉTAPE 4 **L'entretien et la grille de notation**

À imprimer avant chaque entretien, à remplir pendant — jamais après.

ÉTAPE 5 **Comparer les finalistes**

Trois candidats, les mêmes critères, une décision qui s'explique à voix haute.

ÉTAPE 6 **La prise de références**

Cinq questions qui valent un entretien de plus — et celles qui sont interdites.

ÉTAPE 7 **La proposition et la promesse d'embauche**

Une proposition écrite, datée, avec une date de réponse : c'est ce qui évite de perdre le candidat.

ÉTAPE 8 **Les 90 premiers jours**

À remplir avec le nouveau collaborateur le premier jour, puis à chaque point de suivi.

ANNEXE 1 **Le coût réel d'un recrutement raté**

À remplir avec vos chiffres. La plupart des dirigeants découvrent le total à la fin.

ANNEXE 2 **Les trois mails qui font gagner du temps**

À copier, à adapter, à réutiliser. Un candidat sans réponse parle de vous autour de lui.



Le brief de poste

À remplir avant de lancer quoi que ce soit. Cinq minutes ici, trois semaines gagnées plus tard.

Le brief de poste

Cinq minutes ici, trois semaines gagnées plus tard. Le brief est la seule étape où vous décidez ce que vous cherchez vraiment : avant de l'écrire, avant de le diffuser, avant de recevoir le premier CV.

Ce qu'il faut trancher avant d'écrire la première ligne

Dix réponses. Tant qu'une case reste vide, l'annonce sera floue exactement là où vous ne savez pas encore.

- ☐ L'intitulé réel du poste, celui qu'un candidat taperait.
- ☐ Pourquoi le poste est ouvert : création, remplacement, surcroît.
- ☐ Les trois missions qui occupent 80 % du temps.
- ☐ Ce qui est non négociable : diplôme, permis, expérience précise.
- ☐ Ce qui est négociable et peut s'apprendre chez vous.
- ☐ Horaires, déplacements, astreintes : la réalité, pas la théorie.
- ☐ La fourchette de salaire déjà validée en interne.
- ☐ À qui il rend des comptes, et avec qui il travaille tous les jours.
- ☐ Dans combien de temps il doit être autonome.
- ☐ Qui décide de l'embauche, et en combien de jours.

Les trois questions qui évitent la plupart des erreurs de casting

- Qui a déjà fait ce travail chez vous, et pourquoi ça a marché ou pas ? C'est votre meilleure description de poste, elle existe déjà.
- Si le candidat parfait n'existe pas, qu'est-ce qu'on lâche en premier ? Répondez-y maintenant, pas dans six semaines sous pression.
- Qu'est-ce qui donne envie de venir chez vous plutôt qu'en face ? Si personne ne sait répondre, l'annonce ne le dira pas non plus.

Repères de rémunération — Bretagne et Grand Ouest

Brut annuel hors variable. Un écart de 10 % sur un métier tendu suffit à ce que personne ne réponde.

POSTE	DÉBUTANT	CONFIRMÉ	SENIOR
Technicien de maintenance industrielle	26 – 31 k€	31 – 38 k€	38 – 45 k€
Automaticien	30 – 35 k€	35 – 44 k€	44 – 55 k€
Responsable de production	38 – 45 k€	45 – 58 k€	58 – 75 k€
Responsable QHSE	32 – 38 k€	38 – 48 k€	48 – 60 k€
Conducteur de travaux	32 – 38 k€	38 – 48 k€	48 – 58 k€
Chef de chantier	28 – 33 k€	33 – 40 k€	40 – 48 k€

Collaborateur comptable	26 – 31 k€	31 – 38 k€	38 – 45 k€
Chef de mission expertise comptable	38 – 45 k€	45 – 55 k€	55 – 70 k€
Commercial B2B (fixe)	28 – 34 k€	34 – 42 k€	42 – 55 k€
Développeur fullstack	32 – 38 k€	38 – 48 k€	48 – 60 k€
Responsable logistique	32 – 38 k€	38 – 48 k€	48 – 60 k€
Directeur de site / usine	55 – 70 k€	70 – 90 k€	90 – 120 k€

Sur les fonctions commerciales, ajoutez 15 à 35 % de variable. En Île-de-France, ajoutez 10 à 20 % sur les fonctions cadres.



ÉTAPE 1 · À REMPLIR



Le brief de poste

À remplir avant de lancer quoi que ce soit. Cinq minutes ici, trois semaines gagnées plus tard.

LE POSTE

Poste à pourvoir :

Service ou site :

Manager direct :

Date souhaitée de prise de poste :

POURQUOI CE POSTE EXISTE (CRÉATION, REMPLACEMENT, SURCHARGE)

.....

.....

LES TROIS RÉSULTATS ATTENDUS LA PREMIÈRE ANNÉE

1 :

2 :

3 :

CE QUI EST INDISPENSABLE, CE QUI EST FORMABLE

Indispensable 1 :

Indispensable 2 :

Indispensable 3 :

Formable 1 :

Formable 2 :

Formable 3 :

LES CONDITIONS RÉELLES

Fourchette validée :

Avantages concrets :

Horaires et rythme :

Déplacements ou astreintes :

À VÉRIFIER AVANT DE PUBLIER

- ☐ Le budget est validé par celui qui signe
- ☐ Les personnes qui feront passer les entretiens sont identifiées et disponibles
- ☐ Le délai de réponse aux candidats est fixé : 7 jours maximum
- ☐ Le processus complet tient en trois semaines



ÉTAPE 2



L'annonce à compléter

Remplissez bloc par bloc, dans l'ordre où un candidat les lit.

L'annonce à compléter, bloc par bloc

Remplissez dans l'ordre. Chaque bloc correspond à ce qu'un candidat lit réellement, dans l'ordre où il le lit. Une annonce efficace tient en 300 à 500 mots.

1. Le titre — la seule chose que tout le monde lit

Il doit contenir l'intitulé que les candidats tapent réellement, la ville ou le bassin, et un élément différenciant. Pas votre intitulé interne.

Intitulé métier (celui que les candidats cherchent)

Ville ou bassin d'emploi

Élément différenciant : salaire, spécialité, télétravail, rythme, rayon de déplacement

2. Les trois premières lignes — la promesse

Elles répondent à une seule question : pourquoi quelqu'un de bien installé ailleurs devrait-il lire la suite ? Pas d'histoire de l'entreprise depuis 1972.

Ce que fait l'entreprise, en une phrase compréhensible par un non-initié

Ce qui rend ce poste intéressant : périmètre, projet, autonomie, moyens

Ce que la personne fera concrètement la première année

3. Les missions — cinq à sept, en verbes d'action

Mission 1

Mission 2

Mission 3

Mission 4

Mission 5

Mission 6

4. Le profil — en deux blocs séparés

Séparer l'indispensable du souhaitable multiplie les candidatures pertinentes. Une liste unique de douze exigences fait renoncer les bons candidats : ils s'auto-éliminent dès qu'il leur manque deux points. Les moins compétents, eux, postulent quand même.

Indispensable 1

Indispensable 2

Indispensable 3

Souhaitable, mais formable 1

Souhaitable, mais formable 2

Souhaitable, mais formable 3

5. Les conditions — le bloc qui décide

C'est le bloc lu juste après le titre. Son absence est interprétée comme un mauvais signe.

Fourchette de rémunération fixe

Variable, primes, intéressement : montant réellement atteint par l'équipe en place

Statut, convention collective, durée du travail

Lieu précis et rayon de déplacement réel

Télétravail : nombre de jours, fixes ou non

Avantages concrets : véhicule, matériel, formation, horaires, équipe

Date de prise de poste souhaitée (et tolérance au préavis de 3 mois)

6. Le processus — pour rassurer

Une phrase suffit, et elle augmente le taux de candidature : elle montre que vous respectez le temps du candidat.

Nombre d'entretiens et format

Délai de réponse après chaque étape

Qui le candidat rencontrera

7. L'appel à l'action

Contact direct : prénom, fonction, moyen de contact

Un exemple d'annonce rédigée en entier

Poste réel, entreprise fictive. Représentez la structure telle quelle.

Technicien de maintenance industrielle (H/F) — Vitré — 33 à 40 k€ — journée

Nous fabriquons des plats cuisinés frais pour la grande distribution, sur un site de 140 personnes à Vitré. Nous investissons 2 M€ sur deux ans pour automatiser deux lignes, et nous cherchons le technicien qui va les fiabiliser avec nous.

Vous rejoignez une équipe de 5 techniciens, en journée, sans astreinte le week-end. Vous serez le référent des deux nouvelles lignes, de leur mise en service jusqu'à leur régime de croisière.

Ce que vous ferez

- ☐ Diagnostiquer et dépanner les équipements de production (mécanique, électrique, pneumatique, automatisme)
- ☐ Réaliser le préventif planifié et faire évoluer les gammes
- ☐ Participer à la mise en service des deux nouvelles lignes avec les constructeurs
- ☐ Proposer et mettre en oeuvre des améliorations de fiabilité
- ☐ Former les opérateurs à la maintenance de premier niveau

Indispensable

- ☐ Diagnostic en mécanique et électricité industrielle
- ☐ Lecture de schémas et de plans
- ☐ Habilitation électrique à jour (ou à remettre à niveau à notre charge)

Apprécié, mais nous formons

- ☐ Modification de programmes automates
- ☐ Expérience en agroalimentaire et règles d'hygiène
- ☐ Vision industrielle, robotique

Les conditions

- ☐ CDI, statut technicien, convention des industries alimentaires
- ☐ 33 à 40 k€ brut annuel selon expérience, prime d'intéressement (1 mois de salaire versé les 3 dernières années)
- ☐ Horaires de journée, 39 h avec RTT. Astreinte semaine une fois toutes les 6 semaines, indemnisée 180 €
- ☐ Site unique à Vitré, pas de déplacement
- ☐ Outillage individuel fourni, tablette GMAO, budget formation de 3 jours par an
- ☐ Mutuelle prise en charge à 70 %

Le processus : un échange téléphonique de 20 minutes, une visite du site avec le responsable maintenance et une mise en situation sur une ligne, puis réponse sous 48 h. Nous acceptons les préavis de 3 mois.

Pour postuler : envoyez un message à Marc, responsable maintenance, au 0X XX XX XX XX ou à marc@exemple.fr. Un CV suffit, la lettre de motivation ne nous sert à rien.

Pourquoi cette annonce fonctionne : le titre contient le métier cherché, la ville, le salaire et le rythme. L'entreprise se présente en une phrase compréhensible. Le projet donne une raison de bouger. Les contraintes (astreinte, 39 h) sont annoncées et chiffrées plutôt que cachées. Le processus est court et daté. Et le contact est une personne, pas une boîte mail anonyme.

Les titres : avant / après

Le titre détermine à lui seul la moitié de la performance d'une annonce.

À ÉVITER

À ÉCRIRE

Collaborateur polyvalent H/F

Technicien de maintenance industrielle — Vitré — 33 à 40 k€ — journée

Rejoignez une équipe dynamique !

Conducteur de travaux tous corps d'état — Saint-Brieuc — chantiers à moins de 45 min

Ingénieur H/F

Développeur fullstack PHP / React — Vannes — 2 jours de télétravail

Chargé de mission développement

Commercial B2B industrie — secteur Bretagne — 34 k€ fixe + variable déplafonné

Comptable

Collaborateur comptable — portefeuille de 30 dossiers TPE — Rennes — 32 à 38 k€

Les huit erreurs qui font fuir les candidats

- Ne pas afficher le salaire. L'annonce est nettement moins lue et attire des candidatures hors cible.
- Cumuler trois métiers sur une fiche. Un responsable de production qui fait aussi la qualité, les méthodes et le management : ce profil existe, mais il est rare, cher et déjà bien traité. Cumuler divise le vivier par dix.
- Utiliser un intitulé interne. « Chargé de mission développement opérationnel » ne se cherche pas.
- Trois paragraphes sur l'entreprise avant de parler du poste. Le candidat ne les lit pas.
- Douze compétences « impératives » dont la moitié s'apprennent en deux mois.
- Rester flou sur le lieu, les déplacements ou les horaires. Le candidat le découvrira, et il partira.
- Copier l'annonce du concurrent. Sur un même bassin, les candidats les lisent toutes.
- Ne pas répondre aux candidatures. Votre réputation d'employeur circule plus vite que vos annonces.

Ce que vous n'avez pas le droit d'écrire

Une offre diffusée en France doit être rédigée en français et ne comporter aucune mention discriminatoire. La sanction de la discrimination à l'embauche est pénale.

À bannir

- ☐ « moins de 35 ans », « jeune diplômé exigé » appliqué au profil
- ☐ « bonne présentation », « physique avenant »
- ☐ « célibataire mobile », toute référence à la situation de famille
- ☐ « de langue maternelle française »
- ☐ Toute référence à l'origine, la religion, la santé, l'orientation sexuelle, l'activité syndicale
- ☐ Un intitulé genré sans mention H/F ou formulation neutre

À écrire

- ☐ « Technicien de maintenance (H/F) »
- ☐ « Expérience de 3 ans minimum sur un poste équivalent »
- ☐ « Poste ouvert aux personnes en situation de handicap »
- ☐ « Français courant à l'écrit exigé (rédaction de comptes rendus) »
- ☐ « Permis B indispensable (chantiers non desservis) »
- ☐ Des critères liés à l'emploi, et vérifiables

Les questions posées en entretien obéissent à la même règle : lien direct et nécessaire avec l'emploi. Sont interdites la situation familiale, les projets d'enfants, l'état de santé, l'origine, les convictions, l'appartenance syndicale et le patrimoine.

La checklist avant publication

- ☐ Le titre contient l'intitulé que les candidats tapent réellement
- ☐ La ville ou le bassin figure dans le titre
- ☐ La fourchette de salaire est affichée
- ☐ Le poste correspond à un métier unique, pas à trois cumulés
- ☐ L'indispensable et le souhaitable sont séparés

- ☐ Le lieu réel, les déplacements et les horaires sont précisés
- ☐ Les contraintes (astreinte, 39 h, saisonnalité) sont annoncées et chiffrées
- ☐ Le télétravail est quantifié (nombre de jours, fixes ou non)
- ☐ Aucune mention discriminatoire, mention H/F présente
- ☐ Le processus de recrutement et le délai de réponse sont indiqués
- ☐ Un contact nominatif est donné
- ☐ Le texte tient en 300 à 500 mots
- ☐ Quelqu'un qui fait ce métier l'a relue et dit qu'il postulerait
- ☐ Le préavis de 3 mois est accepté et écrit
- ☐ Les dates d'entretien sont déjà bloquées dans les agendas



ÉTAPE 2 · À REMPLIR



L'annonce à compléter

Remplissez bloc par bloc, dans l'ordre où un candidat les lit.

L'EN-TÊTE

Intitulé du poste :

Ville ou bassin :

Type de contrat :

Fourchette de salaire :

Horaires :

Date de prise de poste :

LES TROIS PREMIÈRES LIGNES — CE QUE FAIT L'ENTREPRISE ET POURQUOI LE POSTE EXISTE

.....

.....

.....

LES MISSIONS

Mission 1 :

Mission 2 :

Mission 3 :

Mission 4 :

Mission 5 :

Mission 6 :

LE PROFIL

Indispensable 1 :

Indispensable 2 :

Indispensable 3 :

Souhaitable 1 :

Souhaitable 2 :

Souhaitable 3 :

CE QUI FAIT LA DIFFÉRENCE

Avantages concrets :

Processus de recrutement :

À qui répondre :



ÉTAPE 3



Diffuser, puis aller chercher

L'annonce touche ceux qui cherchent. Le reste du marché, il faut aller le chercher.

Diffuser, puis aller chercher

L'annonce touche ceux qui cherchent. Le reste du marché — la majorité — il faut aller le chercher. Multidiffusion d'un côté, sourcing actif de l'autre : les deux ensemble, jamais l'un sans l'autre.

Et si personne ne postule ?

C'est le cas le plus fréquent sur les métiers en tension, et ce n'est pas un problème de rédaction. Sur la plupart des postes techniques et d'encadrement, la grande majorité des professionnels compétents sont en poste et ne consultent aucune offre. Une annonce, quelle qu'elle soit, ne les atteint pas.

Le test est simple : si après deux itérations de l'annonce — titre, fourchette, périmètre — rien ne vient, le problème est le canal. Il faut alors aller chercher les gens là où ils sont : cartographier les entreprises du secteur, identifier nommément ceux qui occupent déjà la fonction, et les appeler un par un.

C'est long et artisanal. C'est aussi ce qui produit 80 à 90 % des recrutements que je conclus. Sur un métier tendu, comptez quarante à soixante contacts individuels pour obtenir trois candidats réellement intéressés et compétents.

Trois choses à vérifier avant de conclure que le profil « n'existe pas »

- Combien de personnes exercent réellement cette fonction dans un rayon de 45 minutes ? Souvent quelques dizaines, pas des centaines.
- Votre fourchette est-elle alignée sur ce que pratiquent vos voisins directs, ou sur votre grille interne d'il y a cinq ans ?
- Le poste cumule-t-il des métiers qui pourraient être séparés, ou une expérience qui pourrait se former ?



ÉTAPE 3 · À REMPLIR



Diffuser, puis aller chercher

L'annonce touche ceux qui cherchent. Le reste du marché, il faut aller le chercher.

LA DIFFUSION

Date de publication :

Date du premier bilan :

Canaux utilisés :

Budget engagé :

LA SEMAINE 1 — CE QUI SE VÉRIFIE

- ☐ Nombre de vues et de candidatures relevé
- ☐ Chaque candidature a reçu un accusé de réception
- ☐ Le titre et la fourchette ont été comparés à trois annonces concurrentes

SI RIEN NE VIENT APRÈS DEUX SEMAINES

Combien de professionnels exercent réellement ce métier à moins de 45 minutes :

Les entreprises où ils travaillent aujourd'hui (listez-les) :

Ce qui peut être assoupli : périmètre, horaires, formation, fourchette :

DÉCISION

On corrige l'annonce, ou on passe en chasse directe : Date de la décision :

VOS NOTES

.....

.....

.....

.....



ÉTAPE 4



L'entretien et la grille de notation

À imprimer avant chaque entretien, à remplir pendant — jamais après.

Mener l'entretien : trame et grille de notation

L'annonce amène les candidats ; l'entretien décide lequel vous embauchez. C'est là que se produisent la plupart des erreurs de casting, parce qu'on tranche sur une impression de quarante minutes sans avoir jamais écrit ce qu'on cherchait. La trame ci-dessous tient en une heure : imprimez-la et notez pendant, pas après.

1. Cadrer — 0 à 5 min

Annoncez le déroulé et la durée : le candidat se détend, vous gagnez du temps.

« Qu'est-ce qui vous a donné envie de répondre à cette offre ? »

2. Le parcours, par les faits — 5 à 20 min

Chaque compétence annoncée doit venir avec une situation précise.

« Racontez-moi une situation où vous avez dû faire ça concrètement. »

« Qu'est-ce que vous avez fait, vous, précisément ? »

« Qu'est-ce qui n'a pas marché, et qu'avez-vous changé ensuite ? »

3. La mise en situation — 20 à 35 min

Un cas réel de chez vous vaut dix questions théoriques.

« Voici un problème qu'on a eu le mois dernier : vous faites quoi ? »

« Qu'est-ce qui vous manquerait pour être autonome sur ce poste ? »

4. Les conditions réelles — 35 à 45 min

Les sujets qui font échouer une embauche trois semaines plus tard.

« Quelles sont vos prétentions, fourchette comprise ? »

« Quel préavis, et quelle date de disponibilité ? »

« Y a-t-il une condition non négociable pour vous ? »

5. Vendre le poste — 45 à 55 min

Il a d'autres options : donnez-lui une raison précise de choisir la vôtre, puis laissez-le questionner.

6. La grille de notation — à remplir pendant l'entretien

CRITÈRE	1	2	3	4	5
Maîtrise technique attendue au poste	☐	☐	☐	☐	☐
Preuves concrètes apportées	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomie sur le périmètre	☐	☐	☐	☐	☐
Capacité à s'intégrer dans l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Motivation réelle pour ce poste précis	☐	☐	☐	☐	☐
Adéquation conditions et disponibilité	☐	☐	☐	☐	☐

Ce qui doit vous alerter : il parle en « on » et jamais en « je » ; aucun exemple chiffré même après relance ; il reste flou sur les raisons de chaque départ ; il ne pose aucune question ; il accepte toutes vos conditions sans jamais négocier.



ÉTAPE 4 · À REMPLIR



L'entretien et la grille de notation

À imprimer avant chaque entretien, à remplir pendant — jamais après.

L'ENTRETIEN

Candidat :

Poste :

Date :

Qui mène l'entretien :

À PRÉPARER AVANT

- ☐ Annonce et CV relus, questions ciblées notées
- ☐ Une heure bloquée, salle réservée, téléphone coupé
- ☐ Un cas réel de l'entreprise préparé pour la mise en situation

LE DÉROULÉ — NOTEZ PENDANT

0 à 5 min — Cadrer l'entretien :

5 à 20 min — Le parcours, par les faits :

20 à 35 min — La mise en situation :

35 à 45 min — Les conditions réelles :

45 à 55 min — Vendre le poste :

GRILLE DE NOTATION — COCHEZ

	1	2	3	4	5
Maîtrise technique attendue au poste	☐	☐	☐	☐	☐
Preuves concrètes apportées	☐	☐	☐	☐	☐
Autonomie sur le périmètre	☐	☐	☐	☐	☐
Capacité à s'intégrer dans l'équipe	☐	☐	☐	☐	☐
Motivation réelle pour ce poste précis	☐	☐	☐	☐	☐
Conditions et disponibilité compatibles	☐	☐	☐	☐	☐

DÉCISION

Suite donnée :

Prochaine étape et date :



ÉTAPE 5



Comparer les finalistes

Trois candidats, les mêmes critères, une décision qui s'explique à voix haute.

Comparer les finalistes

Trois candidats, les mêmes critères, une décision qui s'explique à voix haute. C'est l'étape que tout le monde saute — et c'est celle qui transforme une impression en choix défendable.

Les règles qui rendent la décision défendable

- ☐ Les mêmes critères pour tout le monde, décidés avant le premier entretien, pas ajustés après coup pour justifier un favori.
- ☐ Chaque note s'appuie sur un fait dit en entretien. Si vous ne pouvez pas citer l'exemple, la note ne vaut rien.
- ☐ Un critère non négociable au plus bas élimine, quel que soit le total.
- ☐ Le responsable direct note de son côté, avant d'en parler. Deux grilles opposées, c'est une conversation à avoir tout de suite.
- ☐ La décision tient en une phrase : « on prend X parce que... ». Si la phrase ne vient pas, la décision n'est pas prise.
- ☐ On garde le deuxième au chaud, avec un vrai message. Une période d'essai qui tourne court arrive plus souvent qu'on ne le croit.

Quand deux candidats sont à égalité

- Lequel couvre le mieux les trois missions qui occupent 80 % du temps ?
- Lequel sera autonome le plus vite dessus ? C'est du temps de manager économisé, donc de l'argent.
- Lequel a le moins de raisons de partir dans un an : trajet, horaires, perspective ?



ÉTAPE 5 · À REMPLIR



Comparer les finalistes

Trois candidats, les mêmes critères, une décision qui s'explique à voix haute.

LE POSTE

Poste :

Date de la décision :

NOTEZ CHAQUE CANDIDAT DE 1 À 5

	Candidat 1	Candidat 2	Candidat 3
Maîtrise technique	☐	☐	☐
Preuves apportées	☐	☐	☐
Autonomie attendue	☐	☐	☐
Intégration dans l'équipe	☐	☐	☐
Motivation pour ce poste	☐	☐	☐
Conditions et disponibilité	☐	☐	☐
TOTAL	☐	☐	☐

CE QUI FAIT PENCHER LA BALANCE

Le point fort décisif :

Le risque accepté, et comment on le couvre :

DÉCISION

Candidat retenu :

Date de la proposition :



ÉTAPE 6



La prise de références

Cinq questions qui valent un entretien de plus — et celles qui sont interdites.

La prise de références

Cinq questions qui valent un entretien de plus. La prise de références ne sert pas à vérifier un CV : elle sert à savoir comment la personne travaille au quotidien, et ce qu'il faudra lui donner pour qu'elle réussisse chez vous.

Avant d'appeler

- Prévenez le candidat et obtenez son accord. On n'appelle jamais l'employeur actuel sans son feu vert explicite.
- C'est lui qui donne les contacts. Deux suffisent : un responsable direct, un collègue ou un client.
- Annoncez dès la première phrase qui vous êtes, pour quel poste, et que l'échange dure cinq minutes.

Les cinq questions à poser, dans cet ordre

- Sur quelle période et dans quel cadre avez-vous travaillé ensemble ? Ça recale le récit sans mettre personne en cause.
- De quoi s'occupait-il concrètement au quotidien ? Les écarts avec ce qu'il vous a décrit sont plus parlants que les compliments.
- Sur quoi était-il autonome, sur quoi avait-il besoin d'appui ? C'est la question qui prépare votre plan des 90 jours.
- Comment réagissait-il quand ça partait mal : panne, retard, client mécontent ? Le comportement sous pression ne se devine pas en entretien.
- Si vous en aviez la possibilité, vous le reprendriez ? Posez-la en dernier, puis taisez-vous. L'hésitation vous en dira autant que la réponse.

Ce que vous n'avez pas le droit de demander

- ☐ L'état de santé, les arrêts de travail, une grossesse en cours ou passée.
- ☐ La situation familiale, les enfants, les projets de vie privée.
- ☐ L'origine, la religion, l'appartenance syndicale ou les opinions politiques.
- ☐ Le montant exact de l'ancien salaire ou les motifs d'un contentieux.
- ☐ Le casier judiciaire, sauf lorsque la loi l'impose pour le poste.

Ce qui est demandé doit avoir un lien direct et nécessaire avec le poste, et le candidat peut demander ce qui a été dit sur lui.



ÉTAPE 6 · À REMPLIR



La prise de références

Cinq questions qui valent un entretien de plus — et celles qui sont interdites.

LE CADRE

Candidat :

Personne contactée :

Entreprise :

Fonction et lien hiérarchique :

LES QUESTIONS QUI COMPTENT

Dans quel contexte avez-vous travaillé ensemble :

Quelles étaient ses responsabilités réelles :

Sur quoi était-il réellement autonome :

Comment réagissait-il quand la situation se tendait :

Le reprendriez-vous, et à quel poste :

CE QUE L'ON NE DEMANDE JAMAIS

- ☐ La santé, la situation familiale ou une grossesse
- ☐ L'origine, la religion, les opinions politiques
- ☐ L'appartenance syndicale ou les convictions religieuses
- ☐ Le casier judiciaire, sauf lorsque la loi l'impose pour le poste

CONCLUSION

Ce que cela change à la décision :

Date de l'appel :



ÉTAPE 7



La proposition et la promesse d'embauche

Une proposition écrite, datée, avec une date de réponse : c'est ce qui évite de perdre le candidat.

La proposition et la promesse d'embauche

Une proposition écrite, datée, avec une date de réponse : c'est ce qui évite de perdre un candidat dans les quarante-huit heures qui suivent le « oui » oral. Entre l'accord verbal et la signature, votre finaliste continue de recevoir des appels.

Ce que doit contenir la proposition

- ☐ Intitulé du poste et rattachement hiérarchique.
- ☐ Date de prise de poste envisagée.
- ☐ Type de contrat et durée de la période d'essai.
- ☐ Rémunération brute annuelle, et variable s'il y en a un.
- ☐ Avantages : véhicule, paniers, primes, mutuelle, épargne.
- ☐ Horaires, lieu de travail, déplacements.
- ☐ Date limite de réponse et interlocuteur à qui répondre, avec un téléphone direct.

Promesse d'embauche : ce qui vous engage vraiment

Depuis 2017, un écrit qui précise l'emploi, la rémunération et la date d'entrée en fonction, et qui exprime la volonté d'être engagé, vaut contrat de travail. Le retirer avant la réponse du candidat ne vous dégage pas : la rupture s'analyse comme un licenciement.

- ☐ Vous voulez vous engager : nommez ces trois éléments, et assumez-les.
- ☐ Vous ne voulez pas encore vous engager : envoyez une simple offre de contrat, sans date d'entrée ferme, et dites-le clairement.
- ☐ Dans tous les cas : une date limite de réponse, sinon la promesse reste ouverte indéfiniment.

Détail juridique et modèle complet : promesse d'embauche, valeur juridique et modèle.

Les quarante-huit heures qui comptent

- Annoncez la décision par téléphone, jamais par mail sec : c'est là qu'on entend une hésitation.
- Envoyez l'écrit le jour même.
- Demandez-lui quand il compte prévenir son employeur : la contre-proposition arrive presque toujours là.
- Reprenez contact entre la signature et l'arrivée. Un candidat laissé sans nouvelles trois semaines est un candidat reprenable.



ÉTAPE 7 · À REMPLIR



La proposition et la promesse d'embauche

Une proposition écrite, datée, avec une date de réponse : c'est ce qui évite de perdre le candidat.

CE QUI EST PROPOSÉ

Poste et statut : Date d'entrée :

Salaire brut annuel : Variable et primes :

Avantages : Période d'essai et renouvellement :

AVANT D'ENVOYER

- ☐ La convention collective et la classification ont été vérifiées
- ☐ La date de réponse attendue est écrite
- ☐ La personne qui signe a validé le montant
- ☐ Le candidat sait ce qui se passe entre la signature et l'arrivée

SI LE CANDIDAT HÉSITE

Ce qu'il a demandé de plus, et ce qui est négociable :

La contre-proposition de son employeur actuel, si elle existe :

SUIVI

Date d'envoi : Réponse reçue le :

VOS NOTES

.....

.....

.....

.....



ÉTAPE 8

Les 90 premiers jours

À remplir avec le nouveau collaborateur le premier jour, puis à chaque point de suivi.

Réussir la prise de poste : les 90 premiers jours

Un recrutement réussi ne s'arrête pas à la signature. La majorité des départs précoces se jouent dans les trois premiers mois, et presque jamais pour une raison technique : le nouveau ne sait pas ce qu'on attend de lui, personne n'a le temps de l'accompagner, et il n'ose plus poser de questions au bout de trois semaines.

1. Avant l'arrivée — à boucler la semaine précédente

Poste de travail, outillage et EPI prêts et testés

Accès créés : badge, messagerie, logiciels, véhicule

Équipe prévenue : qui arrive, quand, sur quel périmètre

Référent désigné nommément, et prévenu du temps que ça lui prendra

Planning de la première semaine écrit et envoyé au nouveau

2. Le premier jour — il décide déjà s'il restera

Accueilli par son responsable, pas par l'accueil

Visite du site et présentation nominative de l'équipe

Déjeuner avec au moins une personne de l'équipe

Remise du plan des 90 jours : ce qu'on attend, et quand

Une tâche simple menée à son terme le jour même

3. Le plan des 90 jours — à remplir avec lui

ÉCHÉANCE

CE QU'IL DOIT SAVOIR FAIRE

COMMENT ON LE VÉRIFIE

Fin de semaine 1

J+30

J+60

J+90

4. Les trois points formels à ne pas sauter

J+30 — 30 minutes. Ce qui est acquis, ce qui bloque, ce qui manque comme information. C'est le moment où un malentendu se corrige encore sans dommage.

J+60 — 30 minutes. Le niveau d'autonomie réel comparé au plan. Si l'écart est important, c'est maintenant qu'on ajuste.

J+90 — 1 heure. Bilan de période d'essai argumenté sur les faits du plan, pas sur une impression générale. La décision doit pouvoir s'expliquer en trois phrases.

Les cinq erreurs qui font partir un bon candidat avant six mois

- ☐ Le laisser seul le premier jour.
- ☐ Ne jamais lui dire ce qu'on attend de lui à trois mois.
- ☐ Un poste réel différent de celui décrit dans l'annonce.
- ☐ Un référent désigné qui n'a ni le temps ni l'envie.
- ☐ Attendre le point J+90 pour signaler un problème vu au J+10.

ANNEXE 1



ÉTAPE 8 · À REMPLIR



Les 90 premiers jours

À remplir avec le nouveau collaborateur le premier jour, puis à chaque point de suivi.

LE POSTE

Nom du collaborateur :

Date d'arrivée :

Poste occupé :

Référent désigné :

AVANT L'ARRIVÉE — À COCHER

- ☐ Poste de travail, matériel et accès prêts
- ☐ Comptes, adresse mail et badges créés
- ☐ Équipe prévenue du nom, du poste et de la date
- ☐ Planning de la première semaine écrit
- ☐ Équipements de protection commandés à la bonne taille
- ☐ Déjeuner d'accueil prévu avec l'équipe

LES TROIS PALIERS — CE QUI DOIT ÊTRE ACQUIS

J+30 Objectif :

Validation :

Point tenu le : Décision :

J+60 Objectif :

Validation :

Point tenu le : Décision :

J+90 Objectif :

Validation :

Point tenu le : Décision :

SIGNATURES

Le responsable :

Le collaborateur :



ANNEXE 1



Le coût réel d'un recrutement raté

À remplir avec vos chiffres. La plupart des dirigeants découvrent le total à la fin.

Le coût réel d'un recrutement raté

La plupart des dirigeants découvrent le total à la fin du calcul — et c'est ce total qui rend la prochaine décision beaucoup plus simple.

Les neuf lignes à additionner

- ☐ Salaire et charges versés pendant la présence.
- ☐ Temps de recrutement : heures de tri et d'entretiens × coût horaire chargé des personnes impliquées.
- ☐ Diffusion et outils : annonces, abonnements, déplacements.
- ☐ Intégration et formation : temps du référent et du manager, formations payées.
- ☐ Production non réalisée : l'écart avec ce qu'un titulaire autonome aurait produit.
- ☐ Erreurs et reprises : malfaçons, retards, clients à récupérer, pénalités.
- ☐ Surcharge de l'équipe : heures supplémentaires et intérim de compensation.
- ☐ Sortie : solde, indemnités, temps administratif, risque prud'homal.
- ☐ Recommencer : le recrutement de remplacement, et le délai avant l'arrivée du suivant.

Les trois coûts qu'on oublie toujours

- Le temps du manager. Il n'apparaît sur aucune facture, c'est pourtant le poste le plus lourd.
- Le délai avant le suivant. Un poste vide quatre mois coûte quatre mois de production.
- L'effet sur l'équipe. Ceux qui compensent finissent par se poser des questions à leur tour.

ANNEXE 2



ANNEXE 1 · À REMPLIR



Le coût réel d'un recrutement raté

À remplir avec vos chiffres. La plupart des dirigeants découvrent le total à la fin.

CE QUI A ÉTÉ DÉPENSÉ

Salaire brut chargé versé (mensuel x nombre de mois)	€
Temps passé par l'équipe : tri, entretiens, formation	€
Diffusion, outils, déplacements	€
Prime, matériel, formation engagée	€

CE QUI A ÉTÉ PERDU

Production ou chiffre d'affaires non réalisé	€
Retard pris sur les projets en cours	€
Temps de la nouvelle recherche, à refaire entièrement	€
Usure de l'équipe qui a compensé	€

TOTAL

Coût total du recrutement raté	€
--------------------------------------	---

LE REPÈRE

Sur un poste technique ou d'encadrement, le coût d'un recrutement raté représente le plus souvent plusieurs mois de salaire chargé, sans compter le temps que personne ne facture. C'est exactement ce qu'une méthode structurée permet d'éviter.

VOS NOTES

.....

.....

.....

.....



ANNEXE 2



Les trois mails qui font gagner du temps

À copier, à adapter, à réutiliser. Un candidat sans réponse parle de vous autour de lui.

Les trois mails qui font gagner du temps

À copier, à adapter, à réutiliser. Un candidat sans réponse parle de vous autour de lui, et il postulera ailleurs la prochaine fois. Trois mails suffisent à tenir toute la relation.

1. L'accusé de réception — dans les 24 heures

Objet : votre candidature au poste de [poste]

Bonjour [Prénom],

J'ai bien reçu votre candidature au poste de [poste] et je vous en remercie. Je l'examine cette semaine et je reviens vers vous avant le [date précise], que la réponse soit positive ou non.

Si vous avez une question d'ici là, mon numéro direct est le [téléphone].

Bien à vous, [Prénom Nom] — [fonction], [entreprise]

La date annoncée est un engagement. Tenez-la, même pour dire que ça prend plus de temps.

2. La relance du candidat qui ne répond plus

Objet : toujours intéressé par le poste de [poste] ?

Bonjour [Prénom],

Je vous ai laissé un message la semaine dernière au sujet du poste de [poste] chez [entreprise] — [un élément concret : horaires, salaire, lieu].

Si le moment n'est pas le bon, dites-le-moi simplement, je n'insisterai pas. Si le poste vous intéresse toujours, je vous propose un échange de quinze minutes [deux créneaux précis].

Bien à vous, [Prénom Nom] — [téléphone]

Une relance, pas trois. Laisser une porte de sortie fait répondre bien plus de monde qu'une relance insistante.

3. Le refus qui laisse une bonne image

Objet : votre candidature au poste de [poste]

Bonjour [Prénom],

Après notre échange, nous avons retenu un autre profil pour ce poste : [raison factuelle, une ligne — expérience sur [x], disponibilité immédiate...]. Ce n'est pas un jugement sur votre parcours.

Je garde votre candidature et je vous rappelle si un poste de [type de poste] s'ouvre chez nous. Si vous voulez un retour plus détaillé sur l'entretien, appelez-moi, je le fais volontiers.

Bien à vous, [Prénom Nom] — [téléphone]

Une raison factuelle, jamais de jugement de personne : c'est ce qui fait qu'un candidat refusé recommande quand même l'entreprise.



ANNEXE 2 · À REMPLIR



Les trois mails qui font gagner du temps

À copier, à adapter, à réutiliser. Un candidat sans réponse parle de vous autour de lui.

1. ACCUSÉ DE RÉCEPTION — SOUS 48 HEURES

Bonjour [Prénom], j'ai bien reçu votre candidature au poste de [poste]. Je la regarde cette semaine et je reviens vers vous avant le [date], que la réponse soit positive ou non. Bien cordialement, [Nom]

2. RELANCE APRÈS ENTRETIEN — SI LE PROCESSUS TRAÎNE

Bonjour [Prénom], je n'ai pas encore la réponse définitive sur le poste de [poste]. Je ne vous oublie pas : le point est prévu le [date] et je vous appelle dans la foulée. Si votre situation a changé entre-temps, dites-le-moi. Bien cordialement, [Nom]

3. REFUS — COURT, PRÉCIS, SANS FORMULE CREUSE

Bonjour [Prénom], après étude, je ne donne pas suite à votre candidature pour le poste de [poste] : [raison factuelle en une ligne]. Merci pour le temps que vous avez consacré à l'échange. Je garde votre profil et je reviens vers vous si un poste correspond mieux. Bien cordialement, [Nom]

VOS NOTES

VOS NOTES

LE RECRUTEUR DE VOS FUTURS TALENTS !

Sébastien Palmas

Recruteur indépendant · Bretagne, Grand Ouest & France entière

**Deux piliers, pas un de plus : la qualité et la rapidité.****1 · LA DIFFUSION****Visible dès le premier jour**

Votre annonce part en multidiffusion chez mes jobboards partenaires : elle s'affiche là où vos candidats regardent, tout de suite.

**2 · LE SOURCING****90 % de mes résultats**

Je vais chercher ceux qui ne postulent pas : candidatures que je récolte moi-même, analyse en profondeur des bases de données, contact ciblé en volume. Un maximum de profils qualifiés touchés en un minimum de temps, pour un maximum de résultat !

Ils m'ont confié leurs postes : Porsche, AD Garage, Eurorepar...

Un poste qui ne se pourvoit pas ? 06 88 72 73 98**sebastien.palmas@mercato-emploi.com · recrutement-rennes-bretagne.com**

Forfait fixe ou pourcentage selon le poste et les conditions · garantie selon barème.