

Intégrer un nouveau collaborateur

Plan de travail du manager, de la semaine d'avant au trentième jour

Ce document rassemble le calendrier opérationnel, les obligations légales attachées à une embauche, les cadres de référence issus de la recherche, les phrases exactes à prononcer et les outils prêts à l'emploi. Il s'utilise imprimé et annoté.

LE CALENDRIER DE BOUT EN BOUT

Jalon	Objectif	Ce que fait le manager	Preuve que c'est fait
J-8 à J-1	Supprimer la zone de silence	Message de pré-accueil, poste de travail et accès commandés, binôme prévenu, déroulé du jour 1 écrit	Réponse du salarié au message, matériel livré avant le week-end
Jour 1	Installer la relation avant l'information	Une heure sur la personne, présentation par ce qu'elle apporte, déjeuner avec l'équipe, remise du calendrier des 30 jours	Le soir même, la recrue sait citer trois collègues et leur rôle
J+2 à J+5	Fixer le cap	Entretien individuel de 45 minutes, remise écrite des trois résultats attendus, date du point du 30e jour posée à l'agenda	Document des trois résultats remis en main propre
J+6 à J+21	Élargir le réseau et produire	Trois rencontres hors de l'équipe directe, première tâche visible utilisant sa compétence rare, point hebdomadaire de 20 minutes	Une première livraison faite et vue par un tiers
J+30	Décider et corriger	Entretien formel d'une heure, lecture du rapport d'étonnement, annonce de ce qui sera changé dans l'équipe	Compte rendu écrit et au moins une correction engagée
Avant la fin de l'essai	Trancher en connaissance de cause	Recalcul de la date de fin réelle en tenant compte des absences, décision de confirmation ou de rupture, respect du délai de prévenance	Décision notifiée par écrit dans les délais légaux

La colonne « preuve » sert au pilotage : une étape sans preuve observable est une étape que l'on croit avoir faite.

RÉPARTITION DES RÔLES

Activité	Manager	Service RH	Binôme	N+2
Formalités d'embauche, contrat et accès	Informé	Responsable	—	—
Message de pré-accueil	Responsable	Informé	Consulté	—
Accueil du jour 1	Responsable	Contribue	Contribue	Passe saluer
Trois résultats attendus	Responsable	Informé	—	Valide si poste créé
Questions du quotidien	Consulté	—	Responsable	—
Entretien du 30e jour	Responsable	Reçoit le compte rendu	—	Informé
Décision de fin de période d'essai	Propose	Sécurise la procédure	—	Arbitre

LES CINQ SÉQUENCES DU MANAGER

moins de trois heures cumulées

1 La semaine qui précède 5 minutes

Message personnel donnant l'heure d'arrivée, le nom de la personne qui accueille, le déroulé du premier jour et un contact direct. Cette zone de silence concerne 20 % des recrues (Baromètre Workelo-Ipsos, 2024).

À DIRE

« Lundi, 9 heures, accueil par Sarah à la réception. Voici le déroulé de la journée. Mon numéro direct si besoin d'ici là. »

2 Le jour 1, la première heure 1 heure

Consacrée à la personne et non à l'entreprise : son parcours, ce qu'elle fait mieux que la moyenne, ce qu'elle attend du poste. Dans l'expérience Wipro, cette heure a fait baisser les départs de façon mesurable sept mois plus tard.

À DIRE

« Avant de vous parler de nous : qu'est-ce que vous faisiez mieux que les autres dans votre poste précédent ? »

3 L'entretien individuel de la première semaine 45 minutes

En tête à tête, avec les trois résultats attendus à trente jours écrits et remis sur papier. Un objectif écrit se conteste, un objectif implicite se devine.

À DIRE

« À trente jours, je regarderai trois choses. La première... la deuxième... la troisième... Rien d'autre. »

4 Les semaines 2 et 3 3 x 30 minutes

Trois rencontres avec des interlocuteurs que la personne n'aurait pas croisés spontanément, et une première tâche visible qui utilise sa compétence la plus rare.

À DIRE

« Tu es son point de contact pour les questions qu'on n'ose pas poser à son manager. Un café par semaine pendant six semaines. »

5 Le trentième jour 1 heure

Avec le rapport d'étonnement en support et une décision claire à la sortie : ce qui est acquis, ce qui reste à consolider, ce que l'entreprise change à la suite des remarques.

À DIRE

« Sur ces trente jours, qu'est-ce qui ne correspond pas à ce que vous imaginiez avant d'arriver ? »

ORDRE DU JOUR DES POINTS HEBDOMADAIRES

20 minutes, même créneau chaque semaine

Semaine	Ce que l'on regarde	La question qui ouvre le point
Semaine 1	Compréhension du poste et irritants matériels	« Qu'est-ce qui vous a fait perdre du temps cette semaine ? »
Semaine 2	Premières productions et niveau de qualité attendu	« Sur quoi n'êtes-vous pas certain d'avoir bien compris le niveau attendu ? »
Semaine 3	Réseau et autonomie de décision	« Qui avez-vous rencontré cette semaine, et qui vous manque encore ? »
Semaine 4	Préparation du point du 30e jour	« Que voulez-vous que nous abordions lundi prochain, et que je ne devine pas ? »

Trois erreurs de calendrier qui coûtent cher

- Faire signer les documents administratifs pendant la première heure : le premier signal envoyé est que la personne est d'abord un dossier.
- Programmer deux jours de formation aux outils avant toute rencontre avec l'équipe : la recrue maîtrise le logiciel et ne connaît personne.
- Reporter l'entretien individuel « le temps que ça se tasse » : au-delà de la première semaine, il ne joue plus le même rôle sur la clarté du rôle.

OBLIGATIONS LÉGALES ATTACHÉES À L'EMBAUCHE

état du droit au 3 août 2026

Formalité	Délai	Référence
Déclaration préalable à l'embauche (Urssaf)	Au plus tôt 8 jours avant l'embauche, et obligatoirement avant la prise de fonction ou le début de la période d'essai	Urssaf ; service-public.gouv.fr
Stipulation écrite de la période d'essai	Elle ne se présume pas : elle figure dans le contrat ou la lettre d'engagement, de même que la possibilité de la renouveler	C. trav., art. L1221-23
Inscription au registre unique du personnel	Dès l'embauche, dans l'ordre chronologique des embauches	C. trav., art. L1221-13
Visite d'information et de prévention	Dans les 3 mois suivant la prise effective du poste ; examen médical d'aptitude avant l'affectation pour les postes en suivi individuel renforcé	service-public.gouv.fr
Formation pratique et appropriée à la sécurité	À l'entrée en fonction, adaptée au poste de travail occupé	C. trav., art. L4141-2
Information sur les textes conventionnels applicables	Au moment de l'embauche	C. trav., art. R2262-1
Règlement intérieur porté à la connaissance du salarié	Entreprises d'au moins 50 salariés	C. trav., art. L1311-2

PÉRIODE D'ESSAI EN CDI : DURÉES MAXIMALES

Catégorie professionnelle	Durée initiale maximale	Maximum, renouvellement inclus
Ouvriers et employés	2 mois	4 mois
Agents de maîtrise et techniciens	3 mois	6 mois
Cadres	4 mois	8 mois

Articles L1221-19 et L1221-21 du Code du travail. Le renouvellement n'est valable qu'à trois conditions cumulatives : être prévu par un accord de branche étendu, être inscrit au contrat ou à la lettre d'engagement, et être accepté par écrit par le salarié avant l'échéance. La convention collective peut prévoir des durées plus courtes. Le décompte est calendaire et commence au premier jour de travail ; toute suspension du contrat, maladie ou congés, reporte la date de fin d'autant.

DÉLAI DE PRÉVENANCE EN CAS DE RUPTURE

Présence du salarié	Rupture par l'employeur	Rupture par le salarié
Moins de 8 jours	24 heures	24 heures
De 8 jours à 1 mois	48 heures	48 heures
De 1 mois à 3 mois	2 semaines	48 heures
Plus de 3 mois	1 mois	48 heures

Deux pièges de calcul

- Le délai de prévenance ne prolonge pas la période d'essai, renouvellement inclus (art. L1221-25). Si le délai déborde le terme de l'essai, le contrat prend fin au terme et l'employeur verse une indemnité compensatrice pour les jours restants.
- Les durées ci-dessus sont des plafonds légaux : la convention collective applicable peut être plus favorable au salarié. Elle se vérifie avant toute décision, pas après.

LES SIX TACTIQUES DE SOCIALISATION

Van Maanen et Schein, 1979

La tactique	Ce qu'elle oppose	La décision concrète du manager
Collective ou individuelle	Accueillir un groupe d'arrivants ensemble, ou chacun séparément	Regrouper les arrivées d'un même mois sur une demi-journée commune
Formelle ou informelle	Ménager un temps d'apprentissage protégé, ou mettre en production immédiatement	Prévoir trois jours d'observation avant la première tâche livrable
Séquentielle ou aléatoire	Annoncer les étapes à l'avance, ou les laisser découvrir	Remettre le calendrier des trente jours dès le premier jour
Fixe ou variable	Dater les échéances, ou les laisser floues	Poser la date de l'entretien du 30e jour à l'agenda le jour 1
En série ou disjointe	Fournir un ancien qui sert de modèle, ou laisser sans repère	Désigner nommément le binôme d'accueil et le prévenir devant la recrue
Investiture ou dépouillement	Confirmer l'identité que la personne apporte, ou la démonter pour la refaire	Confier en semaine 2 une tâche qui utilise sa compétence la plus rare

La méta-analyse d'Alan Saks, Krista Uggerslev et Neil Fassina (Journal of Vocational Behavior, 2007, plus de trente études) établit que le premier terme de chaque couple, l'ensemble dit institutionnalisé, réduit l'ambiguïté de rôle, le conflit de rôle et l'intention de partir, tout en augmentant la satisfaction et l'engagement.

LES QUATRE C

Talya Bauer, SHRM Foundation, 2010

Le C	Ce qu'il couvre	Qui en répond	Preuve que c'est traité
Conformité	Contrat, accès, matériel, règles de sécurité	Service RH	Formalités terminées avant le jour 1
Clarification	Rôle, attendus, critères d'évaluation	Manager	Trois résultats écrits et remis
Culture	Valeurs affichées et règles non écrites	Manager et binôme	La recrue sait ce qui se fait et ne se fait pas
Connexion	Relations utiles pour travailler	Manager et binôme	Trois rencontres hors équipe tenues à J+21

Ce que ces deux cadres impliquent ensemble

- Structurer le parcours et affirmer l'identité de la personne ne s'opposent pas : les cinq premières tactiques appellent de la structure, la sixième appelle de la reconnaissance. Un accueil réussi fait les deux.
- Une organisation qui réussit les cinq premières et échoue sur la sixième produit des salariés conformes et interchangeables, qui partent dès qu'ils trouvent mieux ailleurs.
- La plupart des entreprises traitent correctement le premier C et négligent les trois autres. Ce sont pourtant ces trois-là qui déterminent la décision de rester.

ADAPTER SELON LA SITUATION

Situation	Ce qui change	Le point de vigilance
Profil expérimenté	Moins de temps d'explication, plus de mises en relation et une première tâche visible dès la deuxième semaine	Le risque n'est pas l'ennui, c'est l'impression d'être sous-employé
Premier emploi	Phase d'observation allongée, règles implicites explicitées, y compris les horaires et le ton des messages	Ce qui n'est pas dit ne sera pas deviné
Remplacement d'un partant apprécié	La situation est nommée devant l'équipe dès le premier jour	Les comparaisons se font en votre absence si vous ne les traitez pas devant
Poste nouvellement créé	Les trois résultats s'écrivent avec le N+2, le périmètre n'existant pas encore	Le flou de périmètre se paye au troisième mois, pas au premier
Équipe à distance	Tout ce qui serait informel sur site devient un rendez-vous inscrit à l'agenda	Sans binôme désigné, la recrue cesse de poser des questions au bout de dix jours

SIX TECHNIQUES DOCUMENTÉES

et la phrase qui les met en œuvre

La technique et son origine	Ce qu'elle produit	La phrase exacte
Entretien individuel dès la première semaine — Klinghoffer, Young et Liu, Harvard Business Review, 2018	Réseau interne plus large et réunions plus utiles	« J'ai bloqué quarante-cinq minutes jeudi. Trois sujets : ce que vous avez compris du poste, ce qui vous manque, et qui vous n'avez pas encore rencontré. »
Binôme d'accueil désigné — Klinghoffer, Young et Haspas, Harvard Business Review, 2019	23 % de satisfaction en plus à une semaine, 36 % à quatre-vingt-dix jours ; effet croissant avec la fréquence des rencontres	« Tu es son point de contact pour les questions qu'on n'ose pas poser à son manager. Un café par semaine pendant six semaines. »
Affirmation de l'identité, dite investiture — Van Maanen et Schein, 1979 ; Cable, Gino et Staats, 2013	Diminue fortement les départs des premiers mois	« Qu'est-ce qui, chez vous, vous rend particulièrement efficace et que je devrais savoir pour bien utiliser vos compétences ? »
Clarification des attendus, deuxième C du modèle de Talya Bauer — SHRM Foundation, 2010	Réduit l'ambiguïté de rôle, premier facteur de stress des nouveaux entrants	« À trente jours, je regarderai trois choses. La première... la deuxième... la troisième... Rien d'autre. »
Rapport d'étonnement, adossé aux travaux de Meryl Louis sur la surprise des nouveaux entrants — 1980	Transforme une gêne passagère en information exploitable pour l'équipe	« Notez tout ce qui vous surprend pendant trois semaines, même les détails. On en parle au trentième jour. »
Point formel au trentième jour, le checkback ajouté par Talya Bauer à son modèle	Fait apparaître les écarts entre poste promis et poste réel, tant qu'ils sont réparables	« Sur ces trente jours, qu'est-ce qui ne correspond pas à ce que vous imaginiez avant d'arriver ? »

Quand ces techniques se retournent contre le manager

- Un binôme annoncé mais jamais désigné produit plus de défiance que pas de binôme du tout.
- Une question sur les forces personnelles posée sans écouter la réponse passe pour un exercice de communication interne.
- Un rapport d'étonnement demandé puis jamais lu apprend surtout que l'avis du nouvel arrivant ne compte pas.
- Quand la période d'essai va probablement être rompue, la clarification des attendus reste utile, l'exercice sur l'identité ne l'est plus.
- Quand la recrue remplace quelqu'un d'apprécié, l'affirmation de la singularité mal dosée se lit comme une comparaison avec le prédécesseur.

QUAND ÇA NE SE PASSE PAS BIEN

lire le signal, agir sous 48 heures

Le signal observé	La lecture la plus probable	L'action dans les 48 heures
La recrue ne pose plus de questions après dix jours	Elle a compris qu'elles dérangent, ou elle n'a pas d'interlocuteur pour les poser	Rappeler le rôle du binôme, puis poser une question ouverte en tête à tête
Elle refait un travail déjà fait par d'autres	Le périmètre n'a pas été dit ; ce n'est pas un problème de compétence	Réécrire les trois résultats avec elle, en nommant ce qui ne lui revient pas
Elle reste très en retrait en réunion	Elle ignore les règles implicites de prise de parole	Lui dire avant la réunion sur quel point précis vous l'appellerez
L'équipe ne l'associe pas aux échanges informels	Le groupe n'a pas reçu de raison concrète de l'intégrer	Lui confier une tâche qui oblige deux collègues à travailler avec elle
Elle annonce qu'elle regarde d'autres offres	Écart entre le poste promis et le poste réel, plus souvent que la rémunération	Reprendre l'écart point par point avant toute discussion salariale

OUTILS PRÊTS À L'EMPLOI (1/2)

Modèle de message de pré-accueil, à envoyer cinq jours avant

Bonjour [Prénom], nous vous attendons lundi [date] à 9 heures au [adresse]. [Prénom du binôme] vous accueillera à la réception et déjeunera avec vous. La matinée sera consacrée à votre poste et à l'équipe, l'après-midi à la présentation de l'entreprise et aux outils. Votre ordinateur et vos accès seront prêts à votre arrivée. D'ici là, mon numéro direct est le [numéro] si une question se pose. À lundi.

TRAME DU RAPPORT D'ÉTONNEMENT

remis le jour 1, relu le 30e jour

- 1 Qu'avez-vous trouvé de plus surprenant depuis votre arrivée, en bien comme en mal ?
- 2 Qu'aviez-vous compris du poste en entretien qui s'est révélé différent ?
- 3 Quelle information vous a manqué, et où l'avez-vous finalement trouvée ?
- 4 Quelle règle non écrite avez-vous découverte en la transgressant ?
- 5 Quel outil ou quelle procédure vous paraît inutilement compliqué ?
- 6 Qu'est-ce qui se fait ici mieux que dans votre entreprise précédente ?
- 7 À qui avez-vous dû demander de l'aide le plus souvent, et pourquoi ?
- 8 Que changeriez-vous à l'accueil du prochain arrivant ?

FORMULER LES TROIS RÉSULTATS ATTENDUS

Règle de formulation : un verbe d'action observable, un objet précis, un critère de réussite mesurable, une échéance. Si la phrase ne permet pas à un tiers de répondre par oui ou par non au trentième jour, elle n'est pas exploitable.

Formulation non exploitable	Formulation exploitable
Bien s'intégrer dans l'équipe	Avoir rencontré individuellement les cinq interlocuteurs de la liste remise le jour 1, avant le 30e jour
Monter en compétence sur l'outil	Traiter seul cinq dossiers complets dans l'outil, sans relecture, avant le 30e jour
Être force de proposition	Remettre le rapport d'étonnement écrit et proposer deux corrections au 30e jour

CE QUI DOIT ÊTRE PRÊT AVANT LE JOUR 1

- | | |
|---|---|
| ☐ Poste de travail, siège et fournitures installés | ☐ Ordinateur configuré et accès aux outils testés |
| ☐ Badge, clés et codes remis | ☐ Adresse électronique créée et listes de diffusion à jour |
| ☐ Binôme d'accueil désigné et prévenu | ☐ Déjeuner du premier jour organisé |
| ☐ Trois résultats attendus rédigés | ☐ Rendez-vous du 30e jour posé à l'agenda |

OUTILS PRÊTS À L'EMPLOI (2/2)

grille de l'entretien du 30e jour

Rubrique	La question posée telle quelle	Ce que l'on décide à la sortie
Écart avec le poste promis	« Sur ces trente jours, qu'est-ce qui ne correspond pas à ce que vous imaginiez avant d'arriver ? »	Corriger la fiche de poste, ou expliquer pourquoi l'écart est assumé
Les trois résultats	« Reprenons les trois résultats écrits en semaine 1 : où en sommes-nous, point par point ? »	Acquis, à consolider, ou hors de portée pour une raison identifiée
Autonomie réelle	« Sur quoi devez-vous encore demander une validation que vous jugez inutile ? »	Lever au moins un point de validation dans la semaine
Réseau	« Qui vous manque encore pour travailler sans passer par moi ? »	Deux mises en relation programmées et datées
Rapport d'étonnement	« Parmi vos remarques, lesquelles pensez-vous que nous n'oserons pas traiter ? »	Annoncer précisément ce qui sera changé et ce qui ne le sera pas
Suite	« Qu'est-ce qui vous ferait dire, dans six mois, que vous avez eu raison de venir ? »	Fixer les trois résultats de la période suivante

INDICATEURS DE SUIVI

à tenir au niveau de l'équipe, pas du salarié

Indicateur	Formule	Comment le lire
Taux de rupture en période d'essai	$\text{Ruptures pendant l'essai} \div \text{embauches de la période} \times 100$	Se compare à votre propre historique, pas à une norme extérieure
Délai d'autonomie	Nombre de jours entre l'arrivée et la première livraison faite sans relecture	Se mesure poste par poste ; un délai qui s'allonge signale un accueil dégradé
Taux de complétion du parcours	$\text{Étapes tenues} \div \text{étapes prévues} \times 100$, sur les cinq séquences	En dessous de 80 %, l'écart vient de l'agenda du manager, pas de la recrue
Note d'intégration à J+30	Moyenne de trois questions notées de 1 à 5 : clarté du rôle, sentiment d'utilité, qualité de l'accueil	Le détail des trois notes est plus parlant que la moyenne
Couverture du binôme	$\text{Recrues ayant un binôme désigné} \div \text{recrues} \times 100$	Un binôme annoncé et non désigné compte comme absent

Ces indicateurs servent à corriger un dispositif, jamais à évaluer un nouvel arrivant. Un taux de rupture élevé documente d'abord la qualité du recrutement et de l'accueil.

Exemple de calcul d'une date de fin de période d'essai

- Cadre embauché le 2 janvier, période d'essai initiale de 4 mois : le décompte étant calendaire et démarrant au premier jour de travail, le terme tombe le 1er mai au soir.
- Dix jours d'arrêt maladie en février suspendent le contrat : la date de fin est reportée de dix jours calendaires, soit au 11 mai.
- Rupture décidée par l'employeur le 25 avril, avec plus de trois mois de présence : le délai de prévenance d'un mois déborde le terme. Le contrat prend fin au terme, et l'employeur verse une indemnité compensatrice pour les jours de prévenance non exécutés.
- Cet exemple illustre la règle légale. La convention collective applicable peut prévoir des durées plus courtes : elle se vérifie avant de notifier quoi que ce soit.

Sources : Baromètre de l'onboarding Workelo-Ipsos, 2024 (800 salariés français) ; Van Maanen J. et Schein E. H., Research in Organizational Behavior, 1979 ; Louis M. R., Administrative Science Quarterly, 1980 ; Saks A. M., Uggerslev K. L. et Fassina N. E., Journal of Vocational Behavior, 2007 ; Bauer T. N., Onboarding New Employees: Maximizing Success, SHRM Foundation, 2010 ; Lacaze D. et Perrot S., L'intégration des nouveaux collaborateurs, Dunod, 2010 ; Cable D. M., Gino F. et Staats B. R., Administrative Science Quarterly, 2013 ; Klinghoffer D. et al., Harvard Business Review, 2018 et 2019 ; Code du travail, art. L1221-13, L1221-19, L1221-21, L1221-23, L1221-25, L1221-26, L1311-2, L4141-2 et R2262-1 ; service-public.gouv.fr et Urssaf pour les délais déclaratifs.