Cards

Édition novembre 2026

Guide pratique · Onboarding, alternance, intérim, mobilité interne

Les 90 premiers jours

Ce qui se joue avant J1 et après J+30



Ancrer les bons réflexes. Activer les bons savoirs.

AVANT DE COMMENCER

Le premier mois est le plus fragile



Il y a un chiffre que les équipes RH connaissent rarement, et que les préventeurs connaissent tous. Selon l'Assurance maladie, citée par l'INRS[1], l'indice de fréquence des accidents du travail est 2 à 3 fois plus élevé pendant le premier mois d'embauche, et il ne revient à la normale qu'au bout d'un an. Près de 15 % des accidents graves et mortels surviennent dans les 3 premiers mois.

Ce chiffre dit quelque chose qui dépasse la sécurité. Les premières semaines sont celles où une personne en sait le moins, ose le moins demander, et reçoit pourtant le plus d'informations d'un coup. C'est vrai pour le geste qui protège d'un accident. C'est vrai aussi pour la règle commerciale, la procédure qualité ou la manière dont on prend une décision dans l'équipe.

La plupart des dispositifs d'intégration que nous voyons concentrent leur énergie sur la première semaine : une belle journée d'accueil, un livret soigné, un badge prêt à l'heure. Puis l'attention retombe. Le manager reprend son rythme, le tuteur ses dossiers, et la recrue se débrouille avec ce qu'elle a retenu de cette semaine très dense.

Ce guide prend le problème dans l'autre sens. Il suit les 90 premiers jours, du moment où le contrat est signé jusqu'à la fin de la période d'essai, et s'intéresse surtout à ce qui se passe après la première semaine. Il vaut pour un CDI comme pour un alternant, un intérimaire ou une personne qui change de poste en interne.

Matthieu THOMAS
Cofondateur de Cards

1. INRS, Nouveaux embauchés : ce qu'il faut retenir. inrs.fr/demarche/nouveaux-embauches

Sommaire

	Avant de commencer	2
01	**Ce qu'une intégration doit produire**	4
02	**Le premier mois, période la plus risquée**	6
03	**Avant J1 : rassurer plutôt que former**	8
04	**Le creux de J+15 à J+60**	10
05	**Le tuteur, angle mort de l'intégration**	13
06	**L'IA dans l'onboarding**	15
07	**Savoir si ça marche, sans se raconter d'histoires**	17
08	**4 routines d'intégration, prêtes à adapter**	18
09	**3 cas pratiques**	22
10	**Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus**	25
11	**Construire votre parcours en 6 semaines**	26
	Votre plan 30-60-90, prêt à remplir	27
	Comment nous le faisons chez Cards	28

Les sources sont citées en notes de bas de page, vérifiées le 13 novembre 2026.

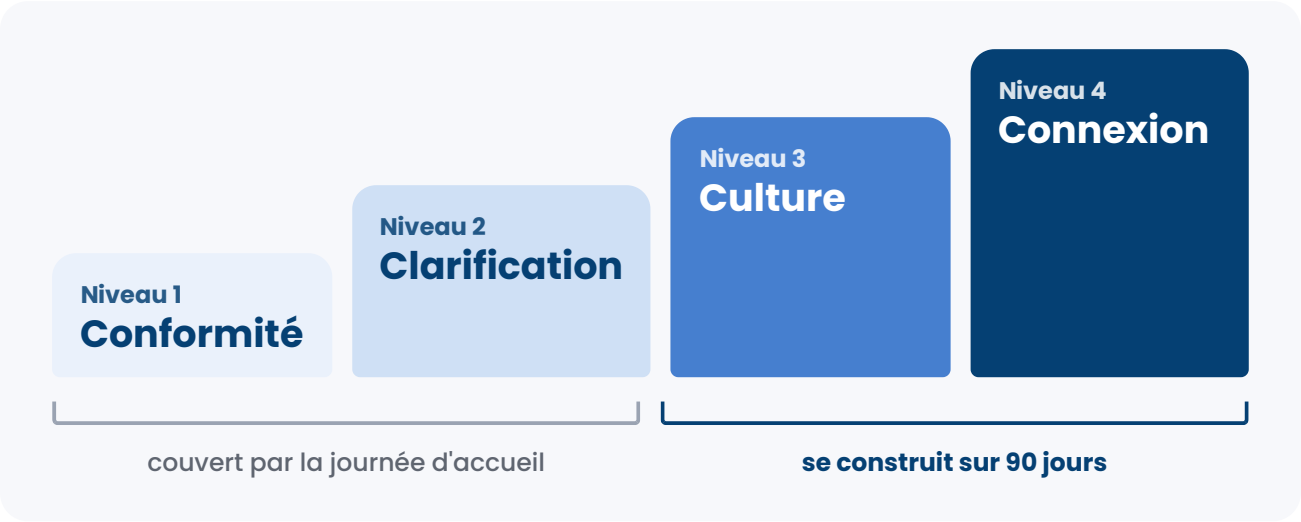
01.

Ce qu'une intégration doit produire

Une journée d'accueil couvre 2 niveaux sur 4. Les 2 autres demandent des semaines.

En 2010, Talya Bauer, professeure de management à Portland State University, a synthétisé pour la SHRM Foundation[2] l'essentiel de la recherche sur l'intégration des nouveaux salariés. Son modèle tient en 4 niveaux, qu'elle appelle les 4 C. Il reste l'un des cadres les plus utiles pour diagnostiquer un dispositif d'onboarding, justement parce qu'il est simple.

Le premier niveau est la conformité : les règles, les politiques internes, les consignes de sécurité, ce qu'on a le droit de faire ou non. Le deuxième est la clarification : comprendre son rôle, ce qu'on attend de soi, et la manière dont on sera évalué. Le troisième est la culture : les normes de l'entreprise, écrites et non écrites, la façon dont on décide, ce qui est valorisé et ce qui ne l'est pas. Le quatrième est la connexion : les relations et les réseaux qui permettent d'obtenir de l'aide, de l'information et de la reconnaissance.



Les 4 C de l'intégration, d'après Talya Bauer (SHRM Foundation, 2010).

2. Bauer, T. N. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success. SHRM Foundation, Effective Practice Guidelines Series. shrm.org/foundation

Bauer observe que la plupart des entreprises traitent bien les 2 premiers niveaux et laissent les 2 autres au hasard. Elle qualifie ces dispositifs de passifs : ils transmettent des informations, mais ne construisent ni l'adhésion ni le réseau qui font qu'une recrue reste et progresse. Elle note aussi qu'une recrue a environ 90 jours pour faire ses preuves, ce qui correspond, en France, à l'ordre de grandeur de la période d'essai : jusqu'à 2 mois pour un employé, 3 pour un technicien ou un agent de maîtrise, 4 pour un cadre, hors renouvellement et dispositions de branche.

Le diagnostic est simple à faire. Prenez votre dispositif actuel et demandez-vous, pour chaque niveau, ce qui se passe après le cinquième jour. Dans la majorité des cas, la conformité et la clarification ont été traitées en bloc la première semaine, sans aucune réactivation, et la culture comme la connexion reposent sur la bonne volonté du manager. Ce n'est pas un défaut de personnes. C'est un défaut de conception : rien dans le dispositif ne prévoit ce qui se passe ensuite.

DURÉE MAXIMALE DE LA PÉRIODE D'ESSAI INITIALE

2 mois	3 mois	4 mois
Employé	Technicien, agent de maîtrise	Cadre

Hors renouvellement et dispositions de branche.

> **Rien dans la plupart des dispositifs d'intégration ne prévoit ce qui se passe après le cinquième jour.**

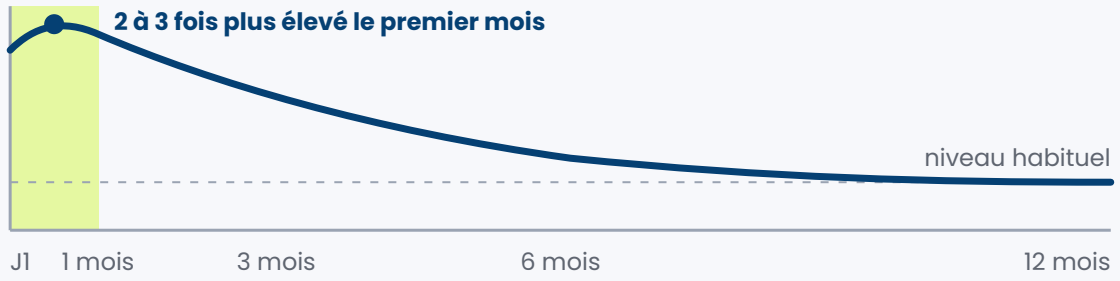
02.

Le premier mois, période la plus risquée

La sécurité donne la mesure de l'enjeu, et les préventeurs ont déjà des réponses que les RH gagneraient à connaître.

Le chiffre cité en ouverture vient de la prévention des risques professionnels, et ce n'est pas un hasard. C'est le domaine où les conséquences d'une intégration ratée sont les plus visibles, et donc les mieux mesurées. L'INRS le dit sans ambiguïté : les premières semaines de prise de poste exposent davantage le nouvel embauché, qu'il soit salarié, apprenti, intérimaire ou stagiaire.

L'institut fait une autre observation, plus dérangeante pour les RH. Pour les stagiaires et les apprentis, l'accueil est encadré par des dispositions réglementaires ou contractuelles, et confié à un tuteur ou à un maître d'apprentissage. Pour les nouveaux embauchés en CDI, en CDD ou en intérim, les modalités d'accueil sont souvent moins bien définies et organisées sur le volet santé et sécurité. Autrement dit, on encadre mieux l'apprenti de 17 ans que le technicien expérimenté qui découvre un site, alors que ce dernier est tout aussi exposé.



Indice de fréquence des accidents du travail : 2 à 3 fois plus élevé le premier mois, retour à la normale vers 1 an (Assurance maladie, citée par l'INRS).

Le cadre légal est pourtant clair. L'article L. 4141-2 du Code du travail[3] impose une formation pratique et appropriée à la sécurité à l'embauche, au changement de poste ou de technique, et pour les travailleurs temporaires. Pour les intérimaires affectés à des postes présentant des risques particuliers, l'article L. 4154-2 prévoit une formation renforcée à la sécurité, à la charge de l'entreprise utilisatrice. L'agence d'intérim ne peut pas le faire à sa place.

Ce que les préventeurs font déjà, et que les RH peuvent reprendre

L'INRS et l'Assurance maladie ont développé une démarche gratuite, TutoPrév'[4], déclinée pour une quinzaine de secteurs. Son principe est éclairant : plutôt que de réciter des consignes, on montre au nouvel arrivant des planches illustrées de situations de travail, et on lui demande de repérer les risques puis de proposer les mesures de prévention. Le tuteur vérifie, et met en place un accompagnement si des lacunes apparaissent.

C'est exactement le principe de la mise en situation, appliqué à la sécurité. On ne vérifie pas que la personne a lu la consigne, mais qu'elle sait reconnaître la situation où la consigne s'applique. Si votre secteur est couvert, cet outil gratuit mérite d'être intégré à votre dispositif.

La règle des gestes critiques

Pour tout poste exposé, nous recommandons d'identifier 3 à 5 gestes critiques : ceux dont l'oubli peut blesser quelqu'un, coûter cher ou exposer l'entreprise. Ce sont eux, et eux seuls, qui doivent être enseignés en premier, vérifiés en situation dès la première semaine, puis réactivés plusieurs fois pendant le premier mois. Tout le reste peut attendre.

Pour un technicien de maintenance, ce peut être :

1. la consignation d'une machine avant intervention
2. le port des équipements de protection dans les zones identifiées
3. la déclaration d'un presqu'accident

Pour un conseiller en agence, ce peut être :

1. la vérification d'identité
2. le recueil des besoins avant toute proposition
3. la conduite à tenir face à une réclamation

3. Code du travail, articles L. 1221-19, L. 4141-2 et L. 4154-2. legifrance.gouv.fr
4. INRS, La démarche TutoPrév' et TutoPrév' Accueil, version interactive (2023). inrs.fr/demarche/nouveaux-embauches/demarche-TutoPrev.html

03.

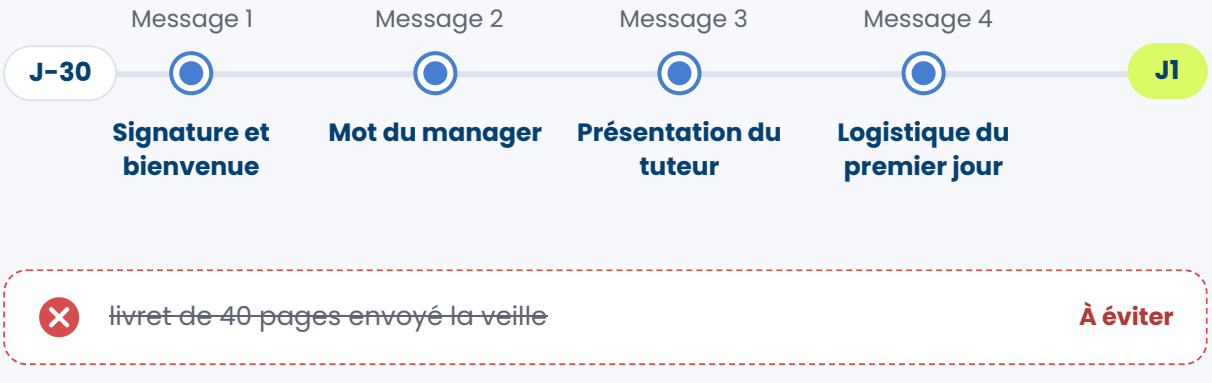
Avant J1 : rassurer plutôt que former

Le préboarding sert à créer du lien. Il devient contre-productif quand il essaie de former en avance.

Entre la signature et le premier jour, il s'écoule souvent plusieurs semaines. Pour la recrue, c'est une période d'incertitude : elle a quitté ou s'apprête à quitter un poste, elle reçoit parfois d'autres propositions, et elle ne sait presque rien de ce qui l'attend concrètement. Pour l'entreprise, c'est le moment le moins cher pour éviter un départ avant même l'arrivée.

La tentation, avec les outils numériques, est de remplir ce silence avec du contenu : le livret d'accueil, les procédures, des modules à suivre avant d'arriver. C'est presque toujours une erreur. Ce qui est lu sans contexte est vite oublié, et une recrue qui arrive en ayant « déjà fait » sa formation sécurité sur son canapé n'a rien appris de son poste réel.

Le préboarding efficace tient en peu de choses. La logistique du premier jour, précise et rassurante : l'heure, le lieu, la personne qui accueille, la tenue, ce qu'il faut apporter. Un mot du manager, écrit ou en vidéo, qui dit pourquoi l'équipe est contente de l'accueillir. Le nom du tuteur, et si possible un premier échange avec lui avant J1. Et, si l'on veut, 1 ou 2 contenus courts sur l'entreprise, sans aucune évaluation.



Les 3 cas qui changent la donne

1

Intérimaire ou saisonnier

Pour un intérimaire ou un saisonnier, le délai entre la mission et l'arrivée se compte souvent en jours. Le préboarding se réduit à la logistique, et l'effort se reporte entièrement sur les gestes critiques des premiers jours.

2

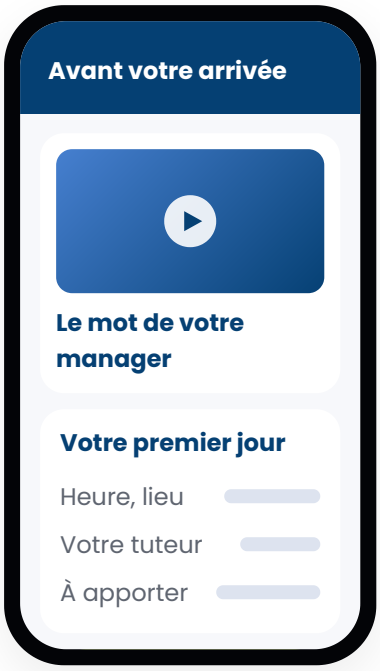
Alternant

Pour un alternant, la période est plus longue et le rythme est particulier, puisqu'il alterne entre l'école et l'entreprise. Chaque retour en entreprise est un petit onboarding : ce qui a été appris lors de la période précédente doit être réactivé.

3

Mobilité interne

Pour une mobilité interne, la culture et une partie du réseau sont acquises. Tout l'effort porte sur la clarification du nouveau rôle, et sur les règles qui changent. C'est souvent le cas le plus négligé, parce qu'on suppose que la personne « connaît la maison ».



DANS CARDS

Un préboarding qui rassure, sans former trop tôt

Les messages d'avant J1 partent seuls, au bon moment : mot du manager, logistique, présentation du tuteur. Sur mobile, sur le web ou dans Microsoft Teams.

04.

Le creux de J+15 à J+60

C'est là que l'intégration se perd. Ce n'est pas un problème de motivation, c'est un problème de mémoire.

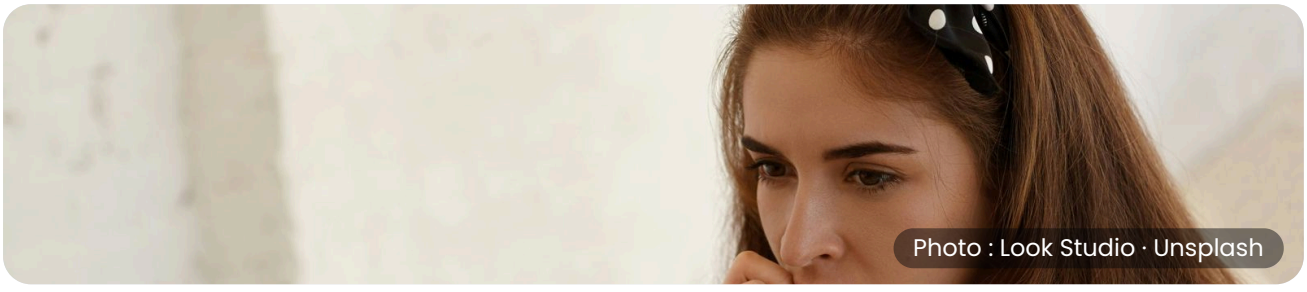
La première semaine concentre une quantité d'informations considérable. Les recherches sur la mémoire, depuis Ebbinghaus et sa réplication moderne par Murre et Dros en 2015[5], montrent qu'une information reçue une fois et jamais réactivée s'efface rapidement les premiers jours. Une recrue qui a reçu 40 consignes en 5 jours en aura perdu une bonne partie à la fin du mois, sans que personne ne s'en rende compte.

S'ajoute un phénomène social bien connu des managers. Passé les 2 premières semaines, la recrue n'ose plus poser une question à laquelle on lui a déjà répondu. Elle fait au mieux, observe, devine. C'est dans ce creux que se forment les mauvaises habitudes, et que naissent les doutes qui mènent à une rupture de période d'essai, d'un côté comme de l'autre.

Ce qui marche : répartir et réactiver

2 résultats de la recherche donnent la réponse. Le premier : un apprentissage réparti dans le temps est mieux retenu que le même volume concentré, comme l'a montré la méta-analyse de Cepeda et de ses collègues en 2006[6]. Le second : chercher une réponse en mémoire ancre mieux que relire, c'est l'effet test étudié par Roediger et Karpicke[7] la même année.

En pratique, cela veut dire 2 choses. Ne pas tout enseigner la première semaine, mais distribuer les contenus sur les 90 jours, en commençant par les gestes critiques. Et réactiver par des questions plutôt que par des rappels à relire : une mise en situation de 2 minutes à J+7, puis à J+21, fait plus pour l'ancrage qu'un nouvel envoi du livret.


Photo : Look Studio · Unsplash

5. Murre, J. M. J. et Dros, J. (2015). Replication and analysis of Ebbinghaus' forgetting curve. PLOS ONE. doi.org/10.1371/journal.pone.0120644
6. Cepeda, N. J. et al. (2006). Distributed practice in verbal recall tasks. Psychological Bulletin. doi.org/10.1037/0033-2909.132.3.354
7. Roediger, H. L. et Karpicke, J. D. (2006). Test-enhanced learning. Psychological Science. doi.org/10.1111/j.1467-9280.2006.01693.x

LE PLAN 30-60-90

3 périodes, 3 objectifs

30

J1 à J+30

« Faire les gestes de base en sécurité »

Ce qui est appris

Gestes critiques, interlocuteurs clés

Ce qui est réactivé

Réactivations à J+7 et J+21

Point d'étape

Point manager et tuteur à J+30

60

J+30 à J+60

« Être autonome sur les situations courantes »

Ce qui est appris

Objectifs, critères d'évaluation, cas fréquents

Ce qui est réactivé

Mises en situation sur les gestes critiques

Point d'étape

Point tuteur à J+45

90

J+60 à J+90

« Contribuer et trouver sa place »

Ce qui est appris

Façon de décider, réseau hors équipe

Ce qui est réactivé

Reprise de ce qui a été raté

Point d'étape

Bilan avant la fin de la période d'essai

Fin de la période d'essai

Un exemple : un technicien de maintenance sur un site industriel

Semaine 1
Accueil, 3 gestes critiques

J+7
4 questions

J+21
Nouvelles questions

J+30
Point manager

J+30 à J+60
Interventions fréquentes

J+60
2 rencontres clés

Bilan
Fin de période d'essai

Imaginons Karim, technicien de maintenance qui rejoint un site de production. Sa première semaine porte sur l'accueil sécurité, la découverte du site et les 3 gestes critiques de son poste, montrés par son tuteur puis réalisés devant lui. À J+7, il reçoit 4 questions de mise en situation sur ces gestes, sur son téléphone, en 3 minutes. Il se trompe sur la consignation d'un équipement à énergie résiduelle : son tuteur le sait le jour même et reprend le point avec lui sur le terrain.

À J+21, nouvelles questions, formulées différemment. À J+30, le point avec son manager porte sur ses objectifs et sur ce qu'on attend de lui à 3 mois. Entre J+30 et J+60, les contenus portent sur les interventions les plus fréquentes du site et la manière de documenter une intervention. Vers J+60, son tuteur lui présente le responsable méthodes et l'acheteur pièces détachées, 2 personnes qu'il aura besoin de solliciter sans passer par son manager. Le bilan de fin de période d'essai s'appuie sur ce que disent son manager, son tuteur et ses résultats aux mises en situation.

Rien dans ce parcours n'est coûteux. Ce qui le distingue d'un onboarding classique, c'est qu'il a été pensé sur 90 jours, et pas sur 5.

Scénario construit pour l'illustration.

Routine tuteur · J+7
1 erreur de Karim : consignation d'un équipement à énergie résiduelle.

À reprendre sur le terrain

DANS CARDS

Le tuteur prévenu le jour même

Quand une mise en situation est ratée sur un geste critique, le tuteur le sait sans attendre le point mensuel, et sait quoi reprendre.

05.

Le tuteur, angle mort de l'intégration

On forme la recrue. On forme rarement celui qui l'accompagne.

L'INRS décrit le tuteur comme « l'accueillant par excellence ». C'est lui qui transmet la culture et ouvre le réseau, les 2 niveaux que la journée d'accueil ne couvre pas. C'est aussi lui qui voit, au quotidien, ce que la recrue a compris et ce qu'elle n'a pas compris.

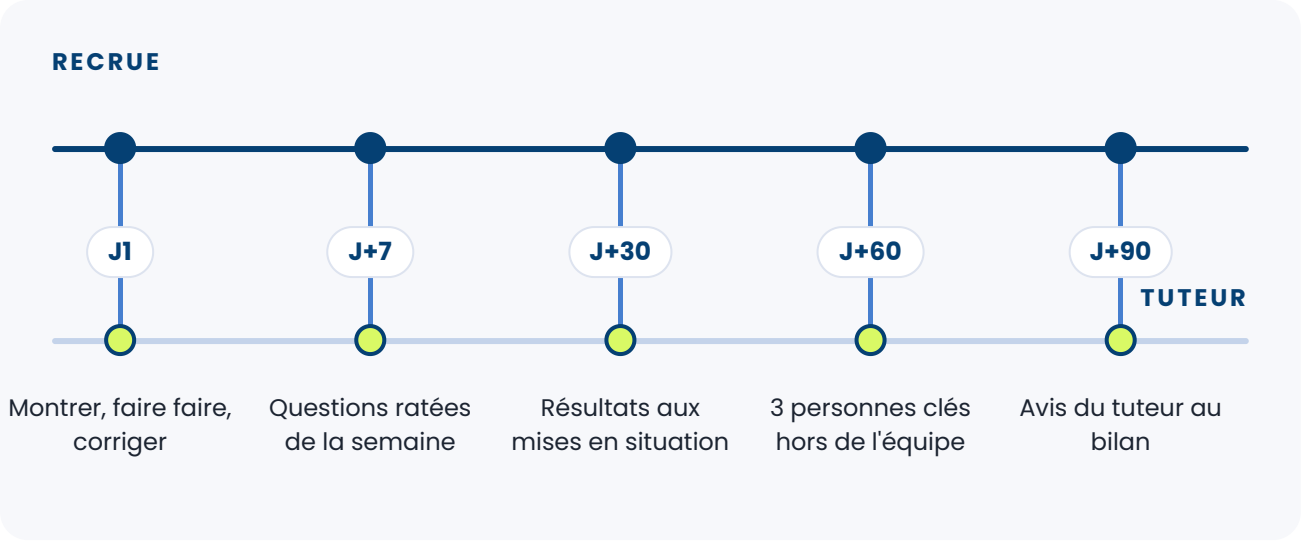
Pourtant, dans la plupart des entreprises, le tutorat repose sur un malentendu. Le tuteur est choisi parce qu'il est bon dans son métier, ce qui ne dit rien de sa capacité à transmettre. Il n'a ni temps dédié, ni repères sur ce qu'il doit faire et quand. Au bout de 3 semaines, faute de cadre, le tutorat se résume souvent à « n'hésite pas si tu as des questions », c'est-à-dire précisément la phrase qui ne marche pas, puisque la recrue n'ose plus en poser.

Former le binôme

La solution la plus simple consiste à donner au tuteur sa propre routine, en parallèle de celle de la recrue. Elle n'a pas besoin d'être longue. Avant l'arrivée, il sait ce que la recrue a déjà reçu et prépare un premier échange. La première semaine, il applique une règle en 3 temps pour chaque geste critique : montrer, faire faire, corriger. À J+30, il dispose des résultats de la recrue aux mises en situation, et sait sur quoi revenir. Vers J+60, il lui présente 3 personnes clés hors de l'équipe et lui explique comment se prennent réellement les décisions. Au moment du bilan, son avis est sollicité.



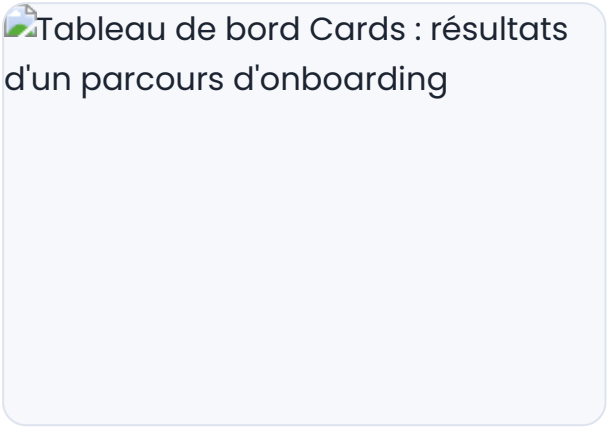
Photo : Centre for Ageing Better · Unsplash



2 lignes de temps parallèles : les points de rencontre entre la recrue et son tuteur.

Le cas des alternants

Pour les contrats en alternance, la désignation d'un tuteur ou d'un maître d'apprentissage est une obligation. L'enjeu n'est donc pas de le nommer, mais de lui donner les moyens d'accompagner sur toute la durée du contrat, souvent 1 à 3 ans, avec des retours en entreprise qui sont autant de petites réintégrations. Un tuteur d'alternant qui sait ce que son alternant a vu à l'école, et ce qu'il a oublié depuis sa dernière période en entreprise, accompagne beaucoup mieux.



DANS CARDS

Les résultats de la recrue, sous les yeux du tuteur

Le tableau de bord suit les mises en situation question par question. Le tuteur arrive au point de J+30 en sachant sur quoi revenir.

06.

L'IA dans l'onboarding

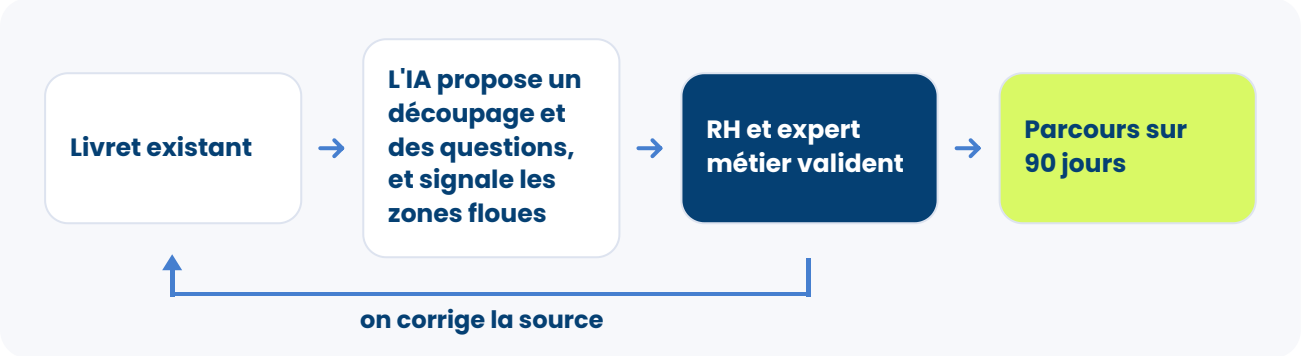
Elle fait gagner du temps sur ce qui est long et répétitif. Elle ne remplace ni le manager, ni le tuteur, ni la validation RH.

L'IA générative a 3 usages réellement utiles dans un dispositif d'intégration, et un usage risqué.

1. Le premier usage consiste à transformer un livret d'accueil existant en parcours réparti sur 90 jours. La plupart des entreprises ont déjà le contenu : il est simplement présenté en bloc. Une IA peut proposer un découpage en contenus courts, les répartir sur les 3 périodes et suggérer des mises en situation pour chacune. Le travail de l'équipe RH passe de l'écriture à la relecture.

2. Le deuxième usage consiste à décliner un parcours commun par poste ou par site, en remplaçant les gestes critiques génériques par ceux du poste réel. C'est un travail long à la main, rapide avec une IA, à condition qu'un expert du poste valide chaque déclinaison.

3. Le troisième usage, plus récent, consiste à préparer le travail du tuteur. À partir des résultats de la recrue aux mises en situation, l'IA peut proposer chaque semaine au tuteur 2 ou 3 points à reprendre avec elle. Le tuteur garde le jugement, mais il ne part plus de rien.



L'usage risqué

L'usage risqué est l'assistant qui répond aux questions de la recrue. L'idée est séduisante : un interlocuteur disponible à toute heure, qui évite de déranger l'équipe. Le danger est la réponse plausible et fausse. Un assistant qui invente une règle de congés ou une consigne de sécurité fait plus de dégâts qu'une absence de réponse. S'il est mis en place, il doit répondre uniquement à partir de documents validés, citer sa source, et renvoyer vers une personne dès que la question sort de ce périmètre.

Un prompt de départ

À utiliser avec votre livret d'accueil en pièce jointe :

> À partir du livret joint uniquement, propose un parcours d'intégration en 3 périodes : J1 à J+30, J+30 à J+60, J+60 à J+90.
>
> Pour chaque période : 3 à 5 contenus courts (2 à 4 minutes) et 3 mises en situation pour vérifier la compréhension.
>
> Poste cible : [technicien de maintenance]
>
> Signale tout point du livret qui te semble ambigu ou incomplet, sans le compléter toi-même.

La dernière ligne est la plus précieuse. Elle transforme l'IA en relecteur critique de votre livret, qui contient presque toujours des zones floues : des consignes contradictoires, des interlocuteurs qui ont changé, des procédures qui ne correspondent plus au terrain.

Un dernier point, souvent oublié : conserver les résultats individuels d'une recrue à des mises en situation, c'est traiter des données personnelles. Informez les recrues de ce qui est conservé, pourquoi et combien de temps, et réservez ces résultats à l'accompagnement. Le guide « De la preuve de présence à la preuve de maîtrise » détaille ce point.

07.

Savoir si ça marche, sans se raconter d'histoires

Quelques indicateurs simples suffisent, à condition de les choisir avant de lancer.

Le retour sur investissement de l'onboarding est un sujet où l'on lit beaucoup de chiffres spectaculaires et invérifiables. Mieux vaut s'en tenir à des indicateurs que vous pouvez mesurer vous-même, sur votre population, et comparer d'une cohorte à l'autre.

1. Le premier est le taux de rupture de la période d'essai, à l'initiative de l'employeur comme du salarié. C'est l'indicateur le plus direct d'une intégration qui ne prend pas.
2. Le deuxième est le délai d'autonomie, tel que le déclare le manager : à partir de quand la recrue a-t-elle pu travailler seule sur les situations courantes ? Il est subjectif, mais suivi dans le temps et avec les mêmes managers, il devient parlant.
3. Le troisième, pour les postes exposés, est l'accidentologie et les presqu'accidents des 3 premiers mois.
4. Le quatrième est le taux de réussite aux mises en situation sur les gestes critiques, à J+7, J+30 et J+90 : il montre ce qui tient et ce qui s'efface.

Aucun de ces indicateurs, pris seul, ne prouve que votre dispositif est la cause d'une amélioration. Les recrutements, le marché du travail ou un changement d'équipe pèsent aussi. Mais suivis ensemble, sur plusieurs cohortes, ils permettent de voir si vous allez dans le bon sens et où porter l'effort.

> **Un bon indicateur d'onboarding est celui que vous pouvez mesurer vous-même, sur vos propres recrues, d'une cohorte à l'autre.**

08.

4 routines d'intégration, prêtes à adapter

Une routine est une suite d'étapes dans le temps, avec des conditions qui font varier le parcours selon les résultats de chacun. Écrire la routine, c'est obliger le dispositif à penser au-delà de la première semaine.

Routine 1 page 19

La recrue, sur 90 jours

Nouvel arrivant sur un poste opérationnel, de J-15 à J+90

12 étapes

Routine 2 page 20

Le tuteur, en parallèle

Tuteur d'un nouvel arrivant, sur 90 jours

5 étapes

Routine 3 page 20

L'alternant, à chaque retour en entreprise

Alternant, sur la durée du contrat

5 étapes

Routine 4 page 21

La mobilité interne

Changement de poste, sur 60 jours

5 étapes

LIRE UNE ROUTINE ● Étape datée ◆ Condition qui fait varier le parcours



Photo : FORTYTWO · Unsplash

Routine 1 · La recrue, sur 90 jours

Nouvel arrivant sur un poste opérationnel, de J-15 à J+90

J-15	Message de bienvenue du manager, logistique du premier jour, nom et photo du tuteur.
J-5	1 contenu court sur l'entreprise, sans évaluation, et un premier échange avec le tuteur.
J1	Accueil, consignes de sécurité du poste, présentation des 3 à 5 gestes critiques par le tuteur.
J2	3 mises en situation sur les gestes critiques.
Condition	Au moins 1 erreur, et le tuteur reprend le geste concerné sur le terrain dans la journée, puis 2 nouvelles questions à J4. Sinon, rendez-vous à J7.
J7, J14, J21	2 à 3 questions, en variant les situations, puis 1 contenu par semaine sur les situations courantes du poste.
Condition d'autonomie	Aucune autonomie sur un geste critique tant que les mises en situation correspondantes n'ont pas été réussies 2 fois de suite.
J30	Point avec le manager et le tuteur, appuyé sur les résultats.
J30 à J60	1 contenu et 2 questions par semaine sur les cas fréquents et les critères d'évaluation du poste.
J45 et J75	Reprise de tout ce qui a été raté depuis l'arrivée.
J60	1 contenu sur la façon dont se prennent les décisions, et 3 rencontres hors de l'équipe organisées par le tuteur.
J85	Bilan de fin de période d'essai, avec l'avis du manager, du tuteur et les résultats.

Routine 2 · Le tuteur, en parallèle

Tuteur d'un nouvel arrivant, sur 90 jours

J-7	Ce que la recrue a déjà reçu, et un guide de premier échange.
J1	Rappel de la règle « montrer, faire faire, corriger » pour les gestes critiques.
Chaque vendredi du premier mois	La liste des questions ratées par la recrue dans la semaine, et 2 points proposés pour l'échange du lundi.
J30, J60	Une question au tuteur, « qu'est-ce que la recrue fait différemment de ce qui lui a été appris ? ». Les réponses nourrissent l'amélioration du parcours.
J85	Quelques questions pour préparer sa contribution au bilan.

Routine 3 · L'alternant, à chaque retour en entreprise

Alternant, sur la durée du contrat

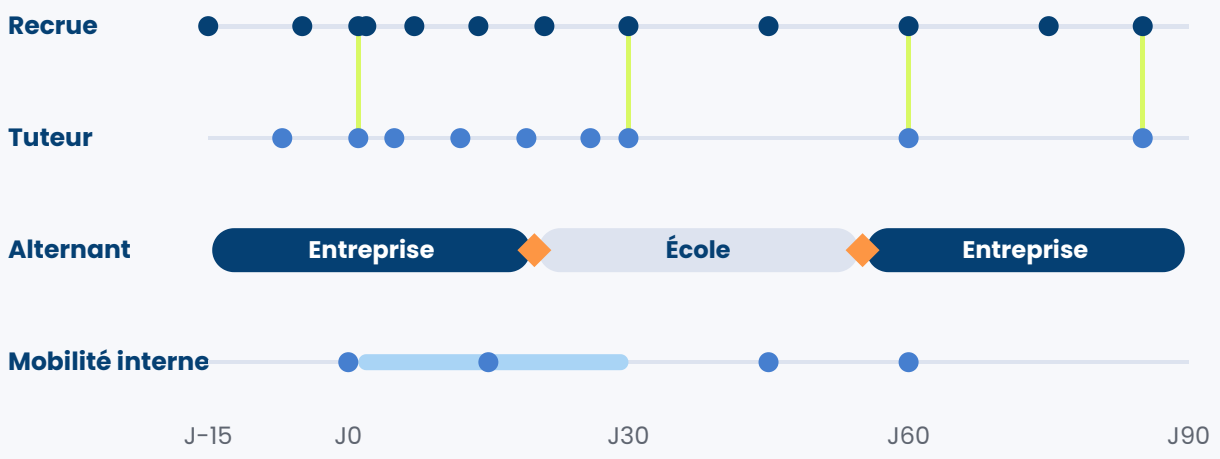
Dernier jour de chaque période	3 questions sur ce qui a été appris pendant la période.
Pendant la période à l'école	1 question par semaine sur les gestes critiques, pour ne pas les laisser s'effacer.
Premier jour de chaque retour	4 mises en situation sur les gestes critiques et ce qui a été vu à la période précédente.
Condition	Une erreur sur un geste critique, et le tuteur le reprend avant toute tâche autonome.
Chaque retour	1 contenu sur ce qui a changé dans l'équipe ou dans les procédures pendant l'absence.

Routine 4 · La mobilité interne

Changement de poste, sur 60 jours

Jour 0	Ce qui change entre l'ancien et le nouveau poste, et rien de plus. La culture et le réseau sont acquis.
Jour 1 à jour 30	Les règles, critères et interlocuteurs propres au nouveau poste, avec 2 questions par semaine.
Jour 15	Une question réflexive, « qu'est-ce qui fonctionne autrement que dans votre ancien poste ? ».
Jour 45	Reprise de ce qui a été raté.
Jour 60	Point avec le nouveau manager.

LES 4 ROUTINES EN PARALLÈLE



Les traits verticaux marquent les moments où la routine de la recrue et celle du tuteur se croisent : J1, J30, J60 et J85.

09.

3 cas pratiques

Les cas qui suivent sont des cas composites, construits à partir de situations fréquentes pour illustrer la démarche. Les chiffres sont des ordres de grandeur, pas des résultats mesurés.

Cas 1 Un réseau de magasins et ses saisonniers

Le problème	Une enseigne de 40 magasins recrute plus de 300 saisonniers pour les fêtes de fin d'année. Ils restent 6 à 10 semaines. Les responsables de magasin constatent des erreurs de caisse, des procédures de retour mal appliquées, et une forte pression sur les vendeurs permanents, sollicités en permanence par les nouveaux.
Le diagnostic	L'accueil se fait en 2 heures, le premier jour, en même temps que l'installation du magasin pour la saison. Les saisonniers reçoivent tout en une fois, puis apprennent en demandant aux collègues, au moment où ceux-ci ont le moins de temps.
Le dispositif	Le parcours est réduit à 5 gestes critiques : encaissement, retour, carte de fidélité, réponse à une question de stock, conduite à tenir en cas de vol. Une routine courte démarre avant l'arrivée, avec la logistique et 1 vidéo de 2 minutes du responsable de magasin. Les gestes critiques sont montrés en magasin, puis réactivés par 2 questions par jour pendant les 10 premiers jours, illustrées par des photos de la caisse et des étiquettes réelles.
Ce qui n'a pas marché au début	Les questions arrivaient pendant les heures d'ouverture et n'étaient pas traitées. Elles ont été déplacées à l'heure d'arrivée, pendant les 5 minutes de préparation avant l'ouverture.
Ce qu'on en retient	Pour une intégration courte, tout l'enjeu est de choisir très peu de choses et de les réactiver très vite. Le vrai bénéfice est apparu chez les vendeurs permanents, moins sollicités sur les questions de base.

Cas 2 Un cabinet de conseil et ses consultants confirmés

Le problème	Un cabinet de 400 consultants recrute des profils expérimentés, venus d'autres cabinets. Ils maîtrisent leur métier. Pourtant, une part significative quitte le cabinet dans la première année, en expliquant ne pas avoir trouvé sa place.
Le diagnostic	L'onboarding couvre parfaitement la conformité et les outils. Il ne dit presque rien de la manière dont on est staffé sur les missions, de la façon dont on se fait connaître des associés, ni des règles implicites de la promotion. C'est exactement le niveau culture et connexion du modèle de Bauer, laissé au hasard.
Le dispositif	Une routine de 90 jours centrée sur ces 2 niveaux. Chaque semaine, un contenu court sur une règle implicite, racontée par un consultant confirmé : « Comment j'ai obtenu ma première mission avec cet associé ». Le parrain, un pair et non le manager, organise 6 rencontres sur les 3 premiers mois avec des personnes clés hors de sa practice. À J+45, une question ouverte : « Qu'est-ce que personne ne vous a dit et que vous auriez aimé savoir ? ». Les réponses enrichissent le parcours des cohortes suivantes.
Ce qui n'a pas marché au début	Les premières vidéos de règles implicites étaient trop institutionnelles, validées par la communication. Elles ont perdu leur intérêt. Les versions suivantes, plus franches, ont été celles que les nouveaux ont partagées entre eux.
Ce qu'on en retient	**Pour des profils expérimentés, l'onboarding ne doit pas former au métier. Il doit transmettre ce qui ne s'écrit pas, et ouvrir un réseau.**

Cas 3 Un technicien promu chef d'équipe

Le problème

Une entreprise industrielle promeut chaque année une dizaine de techniciens au poste de chef d'équipe. Plusieurs demandent à revenir à leur ancien poste dans les mois qui suivent.

Le diagnostic

La promotion est vécue comme une suite logique. Personne ne traite le changement de nature du poste : animer, arbitrer, faire remonter, gérer un conflit, appliquer des règles RH. Le nouveau chef d'équipe connaît la culture et le réseau, mais pas son nouveau rôle.

Le dispositif

La routine de mobilité interne, centrée sur les situations nouvelles : un retard répété, une demande de congé contestée, un conflit entre 2 membres de l'équipe, un accident à déclarer. 2 mises en situation par semaine pendant 2 mois, et un binôme avec un chef d'équipe expérimenté d'un autre secteur, qui reprend chaque semaine les situations ratées.

Ce qui n'a pas marché au début

Le binôme était au départ l'ancien chef d'équipe du même secteur, ce qui l'empêchait de prendre sa place. Le choix d'un binôme d'un autre secteur a réglé le problème.

Ce qu'on en retient

Une mobilité interne est un onboarding à part entière sur la clarification du rôle. La supposer acquise parce que la personne connaît la maison est l'erreur la plus fréquente.



Photo : ThisisEngineering · Unsplash

10.

Sur le terrain, les erreurs que l'on voit le plus

01 **La première erreur est de tout donner la première semaine.** C'est aussi la plus répandue, et la plus coûteuse, parce qu'elle crée l'illusion que le travail est fait.

02 **La deuxième est de confondre le livret et le parcours.** Un livret est une ressource à consulter. Un parcours organise ce qui est appris, quand, et comment on vérifie que c'est acquis.

03 **La troisième est de laisser le tuteur sans cadre.** Un tuteur sans repères et sans temps dédié finit par dire « n'hésite pas si tu as des questions », la phrase qui ne marche pas.

04 **La quatrième est d'oublier les intégrations courtes.** Intérimaires, saisonniers et CDD sont souvent les plus exposés et les moins accompagnés. Il leur faut un parcours plus court, pas une absence de parcours.

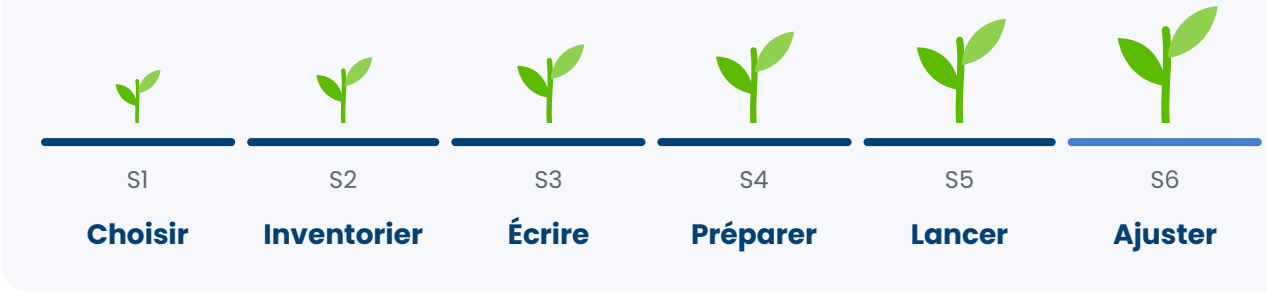
05 **La cinquième est de traiter les mobilités internes comme acquises.** Le changement de rôle est un vrai changement, surtout lors d'une première prise de responsabilité managériale.

06 **La sixième est de ne jamais demander à la recrue ce qui lui a manqué.** La question posée à J+45 ou au bilan est la meilleure source d'amélioration du parcours, et elle ne coûte rien.

07 **La septième est de mesurer la satisfaction au lieu de l'intégration.** Un nouvel arrivant ravi de sa journée d'accueil peut quitter l'entreprise à J+60. Les indicateurs du chapitre 7 disent beaucoup plus.

11.

Construire votre parcours en 6 semaines



Semaine 1	**Choisir le poste pilote et les gestes critiques.** Avec le manager et 1 ou 2 personnes expérimentées du poste, retenez les 3 à 5 gestes dont l'oubli coûte le plus cher.
Semaine 2	**Faire l'inventaire de l'existant.** Livret, procédures, supports d'accueil. Passez-les à l'IA avec le prompt du chapitre 6 pour repérer les zones floues, et corrigez-les.
Semaine 3	**Écrire la routine.** Partez de la routine 1 du chapitre 8, adaptez-la au poste, préparez les contenus courts et les mises en situation, faites tout valider par le manager.
Semaine 4	**Préparer le tuteur.** Un échange d'1 heure pour lui présenter la routine, son rôle et le temps qui lui est accordé, et la routine qui l'accompagne.
Semaine 5	**Lancer avec la prochaine arrivée.** Et prévenir l'équipe : ce qu'on attend d'elle, ce qui change pour elle.
Semaine 6 et suivantes	**Écouter et ajuster.** Questions ratées, avis du tuteur, réponse de la recrue à « qu'est-ce qui vous a manqué ». Le parcours de la cohorte suivante en tient compte.

Votre plan 30-60-90, prêt à remplir

Recrue _____ **Poste** _____ **Date d'arrivée** _____

Manager _____ **Tuteur** _____

Les gestes critiques du poste

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

J1 à J+30

Objectif

_____

_____

Ce qui est appris

_____

_____

_____

Ce qui est réactivé

_____

_____

_____

Point d'étape (date, avec qui)

_____

_____

J+30 à J+60

Objectif

_____

_____

Ce qui est appris

_____

_____

_____

Ce qui est réactivé

_____

_____

_____

Point d'étape (date, avec qui)

_____

_____

J+60 à J+90

Objectif

_____

_____

Ce qui est appris

_____

_____

_____

Ce qui est réactivé

_____

_____

_____

Point d'étape (date, avec qui)

_____

_____

Bilan de fin de période d'essai

Date _____ **Participants** _____ **Décision** _____

Comment nous le faisons chez Cards

Cards permet de construire ce parcours sur 90 jours sans multiplier les outils. Les contenus courts se diffusent sur mobile, sur le web et dans Microsoft Teams, ce qui compte pour les équipes qui n'ont pas de bureau. Learning Routine® répartit les contenus et les mises en situation dans le temps, et ajuste le rythme aux résultats de chaque recrue. Une routine dédiée peut accompagner le tuteur en parallèle de celle de la recrue. Le livret d'accueil peut être transformé en parcours avec l'assistant de conception intégré, ou depuis Claude, ChatGPT, Mistral ou Copilot grâce au connecteur MCP Cards, puis relu et validé dans Cards. Pour démarrer vite, le Kit Onboarding & Intégration propose un parcours prêt à l'emploi, avec sa routine sur 6 à 8 semaines.

Chez Aramisauto, toutes les formations d'onboarding des 3 premiers mois ont été créées sur Cards et sont envoyées automatiquement par des routines, au bon moment pour chaque nouvel arrivant.

> **« Cards nous permet de structurer efficacement notre processus d'intégration, assurant ainsi que chaque nouvel employé reçoit les informations et la formation nécessaire au bon moment. »**

Kevin Esposito · Aramisauto

POUR ALLER PLUS LOIN

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/onboarding-microlearning

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/preboarding-periode-essai

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/alternants-tuteurs

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/interimaires-saisonniers

cards-microlearning.com/rh-capital-humain/mobilite-interne