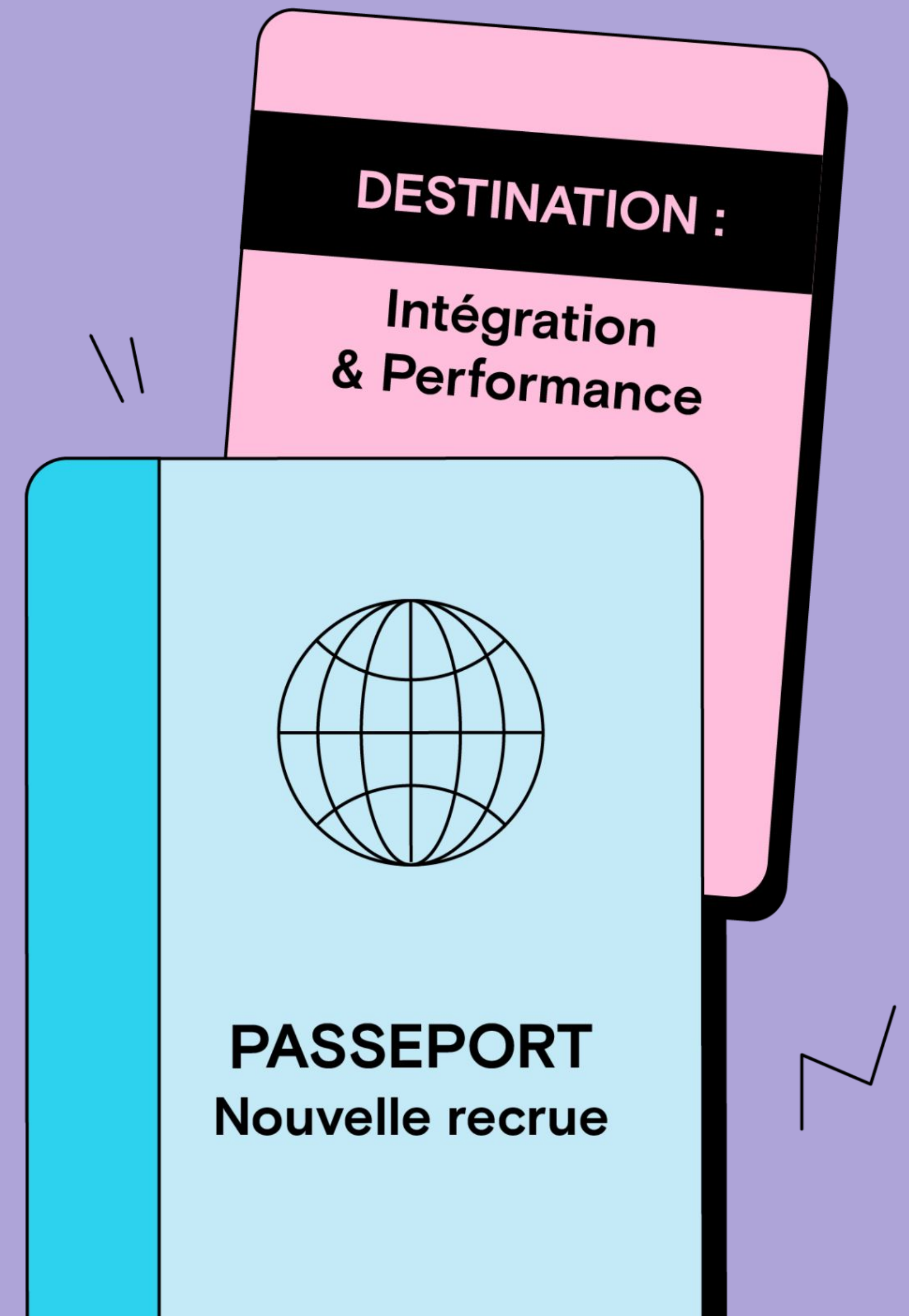


Guide

du parfait onboarding

Décollage pour une intégration
et une montée en compétences réussies !

o ignition
program



- 0** **Préambule** [page 3](#)
- 1** **Avant l'arrivée de la recrue** [page 13](#)
- 2** **Premières semaines : Management directif** [page 16](#)
- 3** **Premiers mois : Management persuasif** [page 25](#)
- 4** **Premier semestre : Management participatif** [page 30](#)
- 5** **Première année : Management déléгатif** [page 33](#)
- 6** **Fin de la première année : Réinventer le poste** [page 36](#)

0

Préambule



Constat

Passée la signature du contrat, les startups ont tendance à se dire que le *'job est fait'* et que c'est maintenant à la nouvelle recrue de prouver sa valeur... Une croyance qui mène souvent au désengagement, à la sous performance et dans certains cas au départ du nouvel arrivant.

Depuis la création d'Ignition Program en 2013, nous observons sur le terrain à quel point l'onboarding - *souvent négligé* - est pourtant la dernière phase essentielle du recrutement.

Quelques chiffres pour vous en convaincre (et qui vont vous faire froid dans le dos...) :

- **4 % des nouveaux salariés** quittent leur poste après une première journée désastreuse.
- **60 % des jeunes cadres** estiment que les entreprises ne gèrent pas bien leur intégration
- **17 % c'est la proportion d'employés** qui quitteront leur entreprise au cours des trois premiers mois. 23% avant la fin de l'année, et 33% sont déjà à la recherche d'un nouvel emploi dans les six mois suivant leur début.

À qui s'adresse ce Guide de l'Onboarding ?

Ce guide s'adresse aux **managers, DRH ou Fondateurs de jeunes startups et scale-up** qui n'ont pas encore déployé d'outils RH spécifiques en interne ou qui souhaitent tout simplement challenger les leurs. Il constitue une synthèse de notre process et de ceux de nos 2.000 startups partenaires.

Tout en restant une matrice volontairement universelle, ce Guide s'applique principalement à l'onboarding de recrues junior, ou de postes dont le manager connaît déjà tout ou la plupart des tenants et aboutissants.

Il peut toutefois être facilement adapté à des profils plus seniors - Head of. A noter que ceux-ci auront tendance à s'autonomiser plus vite au cours de leur onboarding, à définir plus rapidement leurs objectifs, à se montrer plus proactif dans leurs démarches internes et prises de contacts.

Les bénéfices d'un bon onboarding

- Il fige dans le temps **une première bonne impression**
- Il favorise **un sentiment d'appartenance** immédiat
- Il **réduit le risque de départ** anticipé du managé (et donc de recommencer un cycle entier de recrutement - 2 mois)
- Il crée des conditions d'échanges constructifs et **une relation de confiance** durable avec le managé
- Il permet au managé de **performer plus rapidement** sur son périmètre et d'augmenter son ROI
- Il donne au managé **les bases solides** de sa future autonomie

Pour y parvenir, il vous faut

- **Comprendre les enjeux** de chaque étape de la prise de poste du managé
- **Adapter votre management** et vos attentes en fonction de son évolution
- **Mettre en place des rituels** / points de contacts récurrents pour créer un accompagnement durable

Cela suppose :

Du temps (amont et pendant)

+

Un process écrit

=

Onboarding réussi !

Un processus efficace d'onboarding en 3 phases



Intégration + Motivation + Performance !

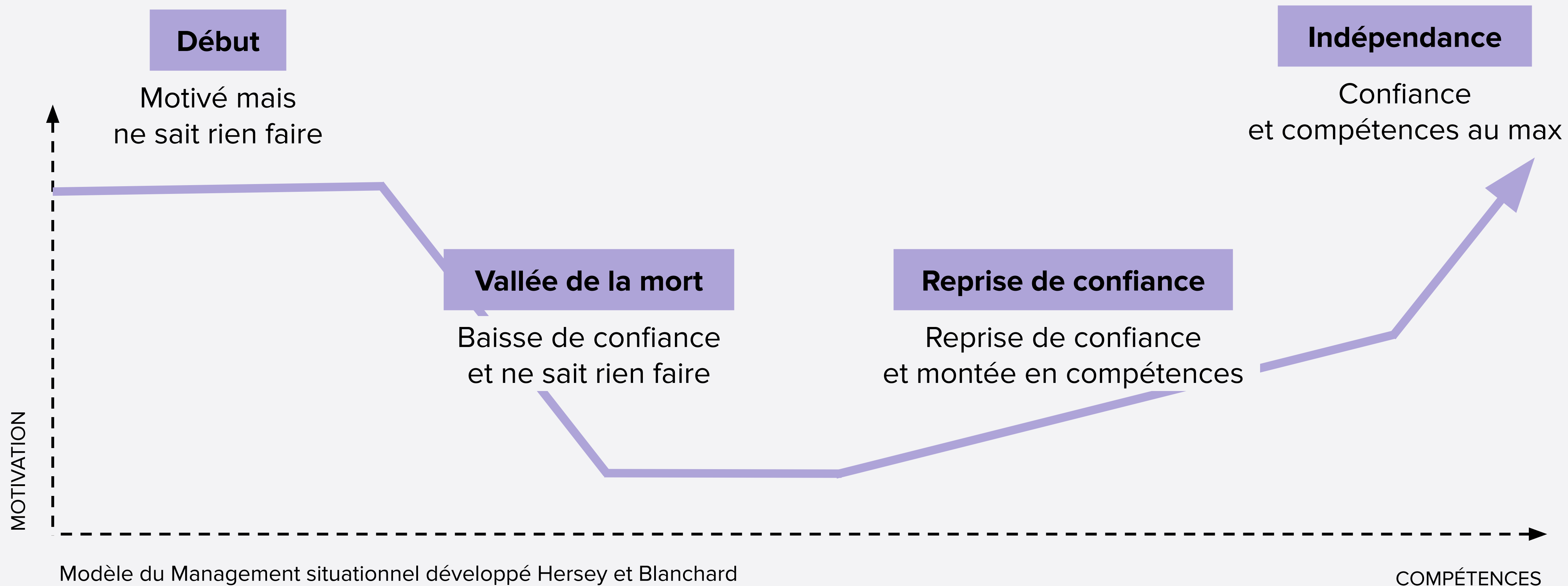
Un bon onboarding, ça prend du temps

- C'est une série d'étapes et d'actions à suivre, en particulier sur les premières semaines. **L'onboarding peut être particulièrement prenant sur cette période !**
- L'onboarding doit être pris en compte **dans l'emploi du temps du manager et de l'équipe de la nouvelle recrue, avant, pendant et après** son arrivée !

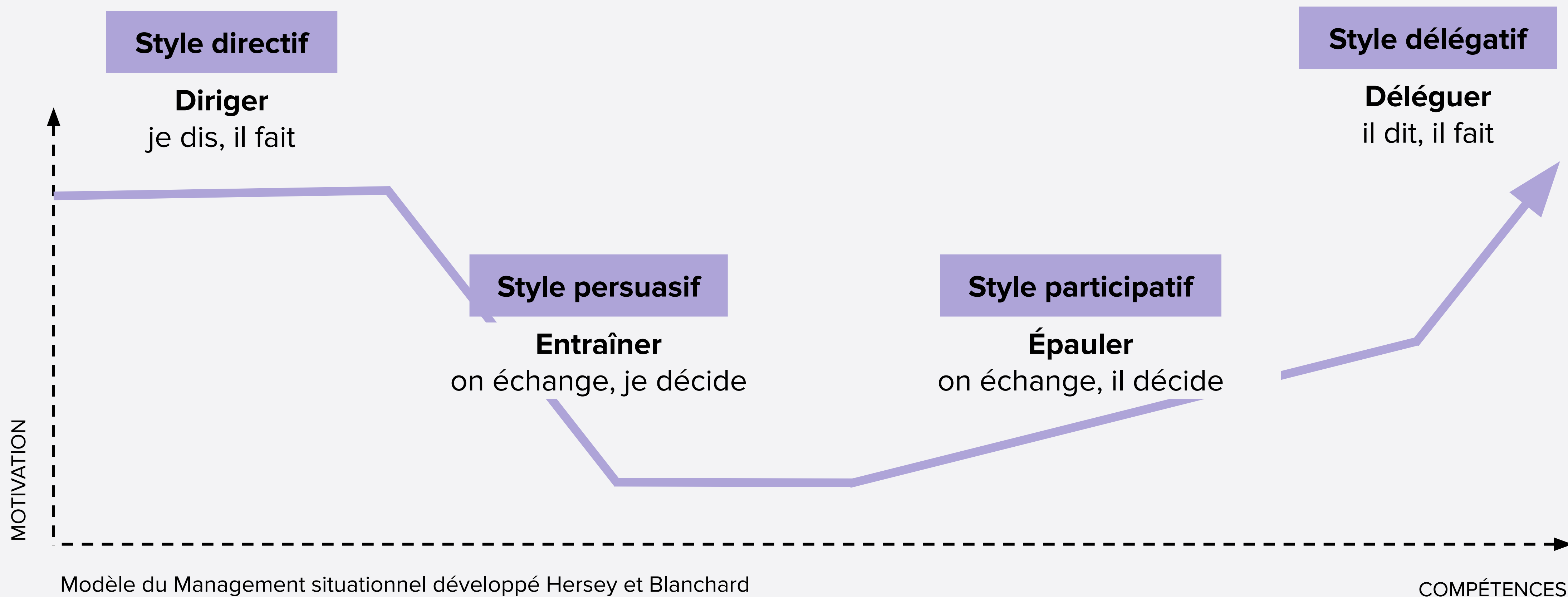
...mais le gain final pour l'équipe justifie cet investissement

- **L'engagement d'une recrue** se construit sur ces premières semaines !
- Toutes ces actions sont pensées pour **maximiser le ROI par rapport à la performance finale** de la recrue

Les phases de la prise de poste



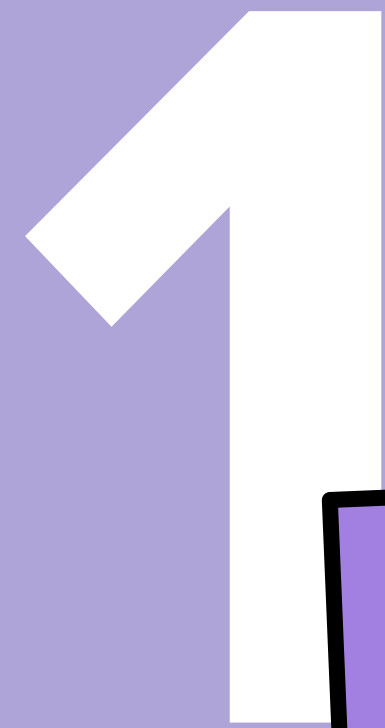
Un management adapté aux différentes phases



Les 4 types de management au fil de l'onboarding



À noter : une vallée de la mort (tableau - point 2) peut s'enclencher aussi bien au bout de 3 mois que 8 mois. Dans ce cas, revenir au style directif si un managé peine à s'autonomiser sur une à plusieurs tâches.



Avant l'arrivée

de la recrue



L'onboarding commence **AVANT** l'arrivée du candidat

- **Montrez de l'enthousiasme**
La recrue doit se sentir attendue ! Envoyez un email et de quelques articles au sujet de l'entreprise.
- **Regroupez les informations clés**
Choisissez un ou deux outils (Notion / Google slides) pour afficher le déroulé du processus d'onboarding et regroupez y les infos utiles (contacts, infos administratives et RH, accès bureau, etc.).
- **Préparez le package d'arrivée**
Qui lui sera alloué si nécessaire (ordi, feuille de route, goodies), et bien spécifier à la recrue ce qu'elle doit amener.
- **Annoncez l'arrivée de la recrue à toute l'équipe / boîte**
Pour maximiser la qualité de l'accueil : précisez quel sera son poste et sa date d'arrivée.
- **Soyez présent les premiers jours**
Et particulièrement la 1ère journée pour lui expliquer l'onboarding et l'aider à réaliser les 1ères actions de sa checklist. Pré-calez un agenda avec des RDV avec ses principaux interlocuteurs en interne, une formation ou des shadowings et prévoyez un déjeuner d'équipe.

L'onboarding commence **AVANT** l'arrivée du candidat

Clarifiez tout de suite vos attentes :

- Dites clairement à la nouvelle recrue ce que vous attendez d'elle
- Énumérez les critères sur lesquels elle sera évaluée pour valider ou non sa période d'essai
- Décrivez-lui comment elle peut y arriver

Créez-lui une feuille de route étape par étape (page 24) :

- Décomposez les grands objectifs de la scorecard en sous tâches réalistes pour accompagner sa montée en compétences
- Donnez-lui une visibilité panoramique sur la globalité du projet
- Partagez lui les moyens et outils pour avancer concrètement sur ces petits projets

2

Premières semaines

Management directif



Le jour de l'arrivée

Le 1er jour n'est pas un jour comme les autres, et l'accueil en dit long sur les bases de votre future collaboration...

Un onboarding qui fait la différence

le témoignage d'Anne-Lucie

“J'étais enthousiaste à l'idée de cette première journée. Pourtant, on ne m'avait pas dit à quelle heure je devais arriver, je ne connaissais rien du programme de ce Jour J, je n'avais eu aucune infos ni aucun contact depuis la signature contrat. J'espérais juste être attendue...”

Sur place, mon manager direct n'était pas là. La personne que je devais remplacer non plus. Il n'y avait pas de passation organisée, à part un carnet avec tous les outils à utiliser. Quelqu'un a répondu à quelques questions. Puis, je me suis retrouvée livrée à moi-même. Personne ne m'a emmené déjeuner. Après cette première journée, tous mes amis m'ont envoyé des textos “Alors c'était comment ???” Les seuls mots qui me venaient c'était : “Ben en fait, nul, horrible”. Pour moi (comme pour eux), la marque employeur était dégradée. J'étais démotivée par le job et la boîte. Je suis restée 8 mois.

Le job d'après m'a conforté dans l'idée qu'un bon onboarding donne confiance et envie de décrocher les étoiles. Entre mon dernier entretien et mon arrivée, le lien a été maintenu. J'ai été invitée à venir en amont de mon embauche officielle pour rencontrer ma future équipe. Le Jour J, un gros petit déjeuner a été organisé pour 3 nouvelles recrues, tout le monde savait qu'on arrivait, connaissait nos prénoms. Ce pool de nouveaux arrivants avec un manager 100% dédié a immédiatement eu droit à une formation interne pour partager la culture et les codes de la boîte : un programme “start” avec Communication Non Violente (CNV), coaching, connaissance de soi, écoute active, intervision... Le jour et la nuit !”

Le jour de l'arrivée

Checklist pour le manager

Action	Avec qui ?	Durée	Objectif de la recrue	Quand ?
Être présent	L'équipe	Toute la journée	Partager un moment convivial (petit déjeuner, un déjeuner ou café)	1er jour
Présenter la recrue	Tous les collègues présents	Toute la journée	Rencontrer et établir un premier contact avec ses nouveaux collègues	1er jour
Donner le kit d'arrivée	Manager	30 minutes	Être équipé matériellement	1er jour
Donner accès aux canaux de communication	Manager	30 minutes	Être connecté aux outils et aux collègues (groupes slack, whatsapp calendrier partagé etc.)	1er jour

Les premiers jours

- **Donnez le cadre** : la recrue ne peut pas prendre d'initiatives seule, sans connaître l'entreprise, son positionnement, sa vision etc.
- **Adoptez un style directif** : mettez la recrue dans le bain en lui faisant exécuter des choses, pour qu'elle puisse comprendre ses objectifs par rapport à ceux de la startup. Phase de management : « *Je dis, il fait* ».

Action 1

Prévoir 5 discussions avec la nouvelle recrue

45 min le 1er jour

- **Attentes** - *Qu'est-ce qu'on attend de toi sur ce poste ? quels objectifs ?*
- **Situation de la boîte** - *Quelle est l'histoire de la boîte ? Quelle évolution à court - moyen - long terme ?*
- **Ressources** - *Quels sont les outils et les personnes avec lesquels tu vas travailler ?*
- **Style** - *Est-ce qu'on attend de toi que tu respectes une certaine tenue dans certaines situations ? quel fonctionnement au quotidien (heure) ?*
- **Développement personnel** - *Comment veux-tu grandir ? comment j'aimerais que tu grandisses ? quelles formations ?*

- Faites comprendre **le fonctionnement de l'entreprise** (stratégie, raison d'être, prio).

Action 2

Discussion vision avec le fondateur

30 min

- Quel objectif global ? Quel mantra/vision/mission ?
- Transmettre une première feuille de route avec Objectifs Key Results à 3 mois de l'entreprise
- À partir de 60 salariés, on peut décaler ce point un mois plus tard pour laisser les nouveaux venus découvrir la culture interne et le quotidien de la startup avant de leur partager la vision

Action 3

Discussion écosystème avec le pôle Sales / Tech

30 min

- Comprendre le jargon, connaître les concurrents, la typologie client et acquérir le savoir sectoriel

Action 4

Discussion “pitch” avec le pôle Marketing

30 min

- Assimiler le pitch et l’image de l’entreprise

Action 5

Discussion “rôle” avec un maximum de personnes

30 min

- Savoir comment s’articulent les pôles les uns avec les autres

Le plus important : mettez en place vos règles de fonctionnement recrue / manager pour le long terme

Nous recommandons **un point d'1 heure par semaine**, qui permet de concentrer les échanges et les questions sur une plage horaire sanctuarisée - au moins pendant les premiers mois, avant de les espacer de 2 semaines si besoin, en fonction de l'autonomie et du poste.

Action 6

Caler un point hebdomadaire avec le managé

Semaine 1

- Trouvez un horaire hebdomadaire fixe et pérenne.
- Si besoin, **définissez une trame pour le déroulement du point**, avec des questions du type :
Comment cette dernière semaine s'est-elle passée sur une échelle de 1 à 10 ?
Quelles sont tes fiertés, réussites, frustrations de la semaine passée ?
Qu'est-ce que tu procrastines ?
Quelles sont les priorités de la semaine en cours ?
Les problèmes du moment et débuts de solutions




La première semaine

Checklist de la première semaine de votre recrue :

Action	Avec qui ?	Durée	Objectifs pour la recrue	Quand ?
5 discussions	Manager	45min	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les règles de vie - Cerner son périmètre 	1er jour
Vision	Fondateur	30min	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre les drivers globaux 	1ère semaine
Écosystème	Pôle Sales	30min	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre la place de l'entreprise dans son environnement 	1ère semaine
Pitch	Pôle Marketing	30min	<ul style="list-style-type: none"> - Maîtriser le pitch 	1ère semaine
Discussion avec les collègues	Tout le monde (ou une personne par pôle si trop nombreux)	20min chacun	<ul style="list-style-type: none"> - Comprendre le fonctionnement de l'entreprise 	1ère semaine
Caler un point hebdomadaire	Manager	1 heure	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un point hebdomadaire calé dans son agenda 	Toutes les semaines

Templates Notion pour vous simplifier la vie

A faire avant l'arrivée de ta recrue

- Duplique cette to-do et mets dans tes documents privés:
Pour cela, il faut retourner à la page précédente ("onboardings")
Au niveau de cette "to-do", il faut cliquer à droite sur les trois petits points :

+ :: Une fois la copie réalisée, il faut re cliquer sur trois petits points, cliquer sur "move to" puis "move to private pages"
Dès lors, tu peux la renommer "To do onboarding <Nom de la recrue>"
- Crée le document d'onboarding de ton managé !
 - Pour cela, tu dois aller ici

- Crée votre document de point hebdo:
Duplique le template le suivant en faisant clic droit sur le nom du doc + "duplicate".
Déplace-le ensuite dans tes documents "private" et partage-le uniquement à ton managé.

- Crée le "dossier personnel" de ton managé :

[Template To-Do Manager ici](#) (à dupliquer)

La timeline de l'onboarding

JOUR 1 7	JOUR 2 5	JOUR 3 1
<input type="checkbox"/> Créer ta signature Gmail <input type="checkbox"/> Done	<input type="checkbox"/> Envoyer un mail à ton manager explicitant ton accord avec le télétravail <input type="checkbox"/> Done	Untitled <input type="checkbox"/> Done + New
<input type="checkbox"/> Signer ton contrat de travail <input type="checkbox"/> Done	<input type="checkbox"/> Rencontrer des membres des différentes équipes <input type="checkbox"/> Done	
<input type="checkbox"/> Installer les logiciels de base sur ton ordi <input type="checkbox"/> Done	<input type="checkbox"/> Lire les documents sur la vision de l'entreprise <input type="checkbox"/> Done	
<input type="checkbox"/> Envoyer un mail à toute la boîte pour te présenter <input type="checkbox"/> Done	<input type="checkbox"/> Se familiariser avec l'organigramme des équipes <input type="checkbox"/> Done	
<input type="checkbox"/> Demander à être ajouté dans les listings mails et slacks correspondants à ton équipe <input type="checkbox"/> Done	<input type="checkbox"/> Caler des points hebdo avec ton manager <input type="checkbox"/> Done	
<input type="checkbox"/> Lis cette information concernant la visite médicale <input type="checkbox"/> Done	+ New	
<input type="checkbox"/> Créer un canal privé slack pour ta promo d'onboarding (si ce n'est pas encore fait)		

[Template To-Do Nouvelle Recrue ici](#) (à dupliquer)

3

Premiers mois

Management persuasif



Les premiers mois

- Après quelques semaines : **la motivation du managé peut baisser**, en particulier quand les compétences et les résultats tardent.
- Il est important alors d'**accompagner cette descente**, sans exprimer de pression sur les résultats.
- Adoptez un **style persuasif : donnez de bons réflexes dans les prises de décisions**, en expliquant les éléments à prendre en considération ou non. Phase de management : « *on échange, je décide* »
- Dans le même temps, **aidez-le à comprendre les process** et à concrétiser ses premiers projets avec du feedback en continu.

Action 1

Discussion priorités avec la recrue

30 min

- Quelles sont les priorités du job ? Quelles sont les étapes clés à passer ?
- Objectif : construire des OKR à 3 mois

Action 2

Apprentissage des process liés au poste et à l'entreprise

- Phase après phase, aidez-le à s'approprier les techniques et process : d'abord *faire*, puis *faire avec*, puis *laisser faire* (avec feedback).
 - Selon les métiers, cela n'est pas soumis à la même durée. Prenez autant de temps que nécessaire.
-
- Il arrive que la motivation chute jusqu'à la **Vallée de la Mort** (qui survient entre 3 semaines et quelques mois)
 - Soyez attentifs aux symptômes :
 - une baisse de moral
 - une impression de ne pas savoir dans quelle direction aller
 - un sentiment de ne pas arriver à réaliser ses tâches quotidiennes (côté recrue et manager)
 - C'est une étape critique où la **probabilité de départ est très forte** !
 - Pourtant, si elle est prise à temps, la Vallée de la Mort peut n'être qu'un bref passage à vide.

- Pour aider votre recrue à en sortir, il est nécessaire de **renforcer votre attention managériale**, sans trop imposer ni mettre de pression. Une **relation régulière et équilibrée** est clé : elle permettra à votre recrue de progresser rapidement et de **retrouver de la confiance par de petites victoires**.

Action 3

Donner beaucoup de feedback et redonner confiance

- Alignez les objectifs et les attentes le plus souvent possible
- Rajoutez des points managériaux (même plus courts) dans la semaine
- Aménagez des petites victoires en lui assignant des **objectifs court terme et atteignables**

Checklist pour le manager

Action	Avec qui ?	Durée	Objectifs pour la recrue	Quand ?
Discussion priorités	Manager	30min	Identifier les priorités du poste par rapport au reste de l'entreprise	3e/4e semaine
Apprentissage des process	Manager	Autant que nécessaire	S'approprier les processus liés à son métier	De la semaine 2 au mois 2
Redonner confiance avec des petites victoires	Manager	Autant que nécessaire	<ul style="list-style-type: none"> - Reprendre confiance - Premiers résultats 	Entre 1er et 3e mois

4

Premier semestre

Management participatif



Le premier semestre

Ouf ! C'est la sortie du désert :

La motivation de la recrue remonte en flèche et les premiers résultats sont enfin là.

Si la confiance est renouée, **la recrue a encore besoin d'un accompagnement** : elle ne maîtrise pas encore tous les outils ni toutes les techniques, et le stress lié à la fin de la période d'essai peut annuler une partie des efforts engagés lors des deux premières phases.

Action	Avec qui ?	Durée	Objectifs pour la recrue	Quand ?
Retour sur les objectifs à 3 mois	Manager	30min	<ul style="list-style-type: none">- Identifier les points positifs et négatifs du premier trimestre- Définir conjointement de nouveaux OKR	3ème mois

Petit à petit, **adoptez un management de style participatif** :

discutez avec votre recrue des décisions importantes, mais laissez-la prendre la décision finale.

- **Conservez des points réguliers**, mais plus espacés (deux fois par mois par exemple)
- **Responsabilisez la recrue sur sa feuille de route** : aidez-la à se fixer des objectifs chiffrés sur une partie de son périmètre si profil junior / sur un maximum d'objectifs si plus expérimenté
- **Restez à l'écoute** de ses besoins et d'éventuelles baisses de moral

5

Première année

Management déléгатif



La première année

- La recrue est autonome sur son périmètre et alignée avec la vision de l'entreprise ! Les compétences et la motivation sont au max !
- Adoptez un management de style *délégitif* : confiez-lui les projets en quasi-totalité. Attention cependant à toujours continuer à proposer du feedback.

Action

Mettre en place des coaching « miroir » mensuels

à partir du 6e mois

- Mettez en place des **points de co-coaching** avec une autre personne de l'entreprise en complément des points bi-mensuels.
- Un bon co-coaching se fait avec une “personne miroir”, soit un collaborateur(trice) à niveau hiérarchique égal et si possible sur un poste différent (ex : *un collègue Marketing avec une collègue Sales*), de façon à pouvoir mieux libérer la parole.

Objectif : se challenger mutuellement pour prendre en compte des points de vue différents et enrichir son analyse du poste

Checklist pour le manager

Action	Avec qui ?	Durée	Objectifs pour la recrue	Quand ?
Mettre en place des co-coaching mensuels	Employé-miroir (même échelon hiérarchique)	1h par mois	- S'entraider et se challenger sur son poste	À partir du 6e mois
Concevoir de nouveaux projets	Manager + Fondateur	1h30	- Définir les nouveaux grands projets pour sortir de sa zone de confort	Fin de la première année

6

Fin de la première année

Réinventer le poste



Fin de la première année ⚡

- Dernière étape de l'onboarding : **le bilan constructif** du travail fourni, des compétences acquises et des nouvelles envies couronne cette première année de collaboration.
- C'est le bon moment pour définir avec votre manager s'il se sent suffisamment challengé sur son poste, la démotivation et la répétition des tâches étant les principales sources de départ.
- Si le nouveau projet est trop éloigné des compétences premières de la recrue, celle-ci repasse théoriquement en phase 1 du management situationnel : motivé mais ne sait rien faire. À nouveau junior, elle doit **recommencer le cycle avec un bon accompagnement**.

Ne surtout pas négliger le besoin de défi et d'excitation en startup : si un employé, même très impliqué commence à s'ennuyer, il y a de grandes chances pour qu'il quitte l'entreprise !

Action 1

Faire le bilan

- Passez en revue les projets aboutis ou abandonnés et les compétences nouvelles ou manquantes
- Demandez-lui où en sont ses attentes par rapport à ce que vous vous étiez fixé le premier jour

Action 2

Réinventer le poste

- **Conception / co-construction de nouveaux projets** : comment le remettre sur un nouveau challenge ?

En résumé

- ✓ L'onboarding doit être votre priorité n°1 (vs l'opérationnel)
- ✓ Votre style de management doit s'adapter à chaque étape de la prise de poste
- ✓ Un onboarding prend du temps, mais maximise le ROI sur les résultats finaux de votre recrue
- ✓ **Premières semaines** : donnez le cadre et aidez à découvrir les méthodes - *style directif*
- ✓ **Premiers mois** : attention à la Vallée de la Mort, aménagez des petites victoires - *style persuasif*
- ✓ **Premier semestre** : autonomisez progressivement en restant attentif au moral - *style participatif*
- ✓ **Première année** : recrue autonome, continuez à challenger les acquis - *style déléгатif*
- ✓ **Fin de la première année** : définissez un nouveau challenge et recommencez le cycle !

On peut vous aider

à aller plus loin 🚀

“Être manager,
ça ne s’improvise pas,
ça s’apprend.”

Notre Formation au Management SpineUp

**vous apprend à fluidifier la communication, à souder un collectif
tout en responsabilisant individuellement les membres de la team.**

Que ce soit au sein d'un groupe de managers de startups variées, ou 100% dédiée aux managers de votre startup, notre formation est un levier puissant et incontournable pour engager les équipes et sécuriser la croissance.



Plus d’infos sur SpineUp

Prendre rendez-vous ici