

ANNEXE – NOTE MÉTHODOLOGIQUE & FAQ

Diagnostic & Performance d'Onboarding (DP [On]TM)

DP [On]TM Édition 2025 (données sociales 2024) —
Scyllage | Victor Waknine

Chaque euro investi dans le management de l'onboarding permet d'éviter plusieurs milliers d'euros de gaspillage en coûts de turnover et en dispositifs d'aide à l'emploi mal ciblés.

1. Sources, périmètre, calendrier du DP [On]TM

1.1 Source statistique

Le DP [On]TM est construit à partir des données sociales officielles Dares¹ (ministère du Travail) relatives aux mouvements de main-d'œuvre dans le secteur privé (hors administration publique).

1.2 Périmètre

Contrats observés : CDI uniquement.

Le choix du CDI n'est pas idéologique : il répond à un objectif de comparabilité et de pilotage. Le DP [On]TM isole la capacité d'une organisation à transformer un recrutement en stabilisation et en création de valeur sur un contrat supposé durable.

1.3 Calendrier "N+1" (important pour la lecture des années)

Les données sociales d'une année N étant consolidées et exploitables en N+1, l'édition "DP [On]TM 2025" est calculée à partir des données 2024 publiées par la Dares en fin d'année suivante.

C'est pourquoi, lorsqu'un graphique affiche "2023-2025", il s'agit de l'année de calcul de l'indice, non de l'année brute des données.

Repère simple : données Dares 2022 / 2023 / 2024 → indices DP [On]TM calculés en 2023 / 2024 / 2025.

2. Ce que mesure le DP [On]TM

Le DP [On]TM mesure une déperdition de productivité liée à l'intégration des CDI sur leur période la plus risquée : **les 12 premiers mois**.

Il agrège deux événements de sortie qui, à ce stade, ont en commun de casser la montée en charge et de déclencher un coût net (direct et indirect) pour l'employeur :

¹ source : Dares, [Les embauches se replient au 4e trimestre 2024](#)

- les sorties de CDI en période d'essai (initiale et renouvelée) ;
- les démissions de CDI < 12 mois.

Point de lecture essentiel

Le DP [On]TM n'est pas un jugement sur des individus ("le salarié n'était pas bon", "le manager a raté"). À des niveaux macro élevés, l'indice signale d'abord un phénomène organisationnel : qualité de la prise de poste réelle, gouvernance de la charge, outillage, arbitrages, coordination, capacité d'absorption des équipes, qualité du management de proximité.

3. Variables et formule (transparence)

3.1 Variables

- Kcc : coefficient de coûts cachés (ici Kcc = 2, hypothèse prudente)
- Spe : sorties de CDI en période d'essai
- Dem : sorties de CDI par démission < 12 mois
- CDI : nombre de CDI embauchés dans l'année

3.2 Formule² publiée pour l'observatoire national du DP [On]TM (version de référence)

$$DP[On]^{TM} (\%) = 100 * Kcc * \frac{((0,5 * Spe) + (0,2 * Dem))}{CDI}$$

3.3 Pourquoi la pondération (0,5 * Spe) + (0,2 * Dem) ?

Au sein d'une entreprise, on sait a priori identifier les raisons d'une sortie en période d'essai et dénombrer les démissions < 12 mois parmi toutes les sorties de l'année. En revanche, lorsque l'on étudie les données sociales des entreprises au niveau macro, la Dares ne possède pas ces informations. Aussi, pour calculer le DP [On]TM au niveau national, nous adoptons deux conventions méthodologiques de désengagement des salariés :

- Convention prudente (macro) : 50% des sorties en période d'essai sont relatives à l'organisation du travail et 50% pour des raisons personnelles du salarié ou de recrutement avéré inadapté pour l'employeur ; dit autrement, 50% des sorties en période d'essai ne sont pas imputables à l'entreprise ou à l'emploi ;
- Selon des analyses Dares sur des cohortes suivies (ordre de grandeur macro) : entre 20% et 30% des démissions enregistrées sur une année surviennent moins de 12 mois après l'embauche. Nous avons retenu ici l'hypothèse prudente de 20%.

Ces conventions reflètent un choix de modélisation assumé, où notre objectif n'est pas de renforcer une catégorie de sortie par rapport à une autre, mais de produire un indicateur stable de déperdition nette, comparable d'une année sur l'autre et entre secteurs d'activité.

Lorsque le DP [On]TM est calculé au sein d'une entreprise, ces conventions n'ont plus de raison d'être, le SIRH étant nourri de façon régulière (nature et raison d'une sortie). Si tel n'est pas le cas, nous recommanderons d'autres conventions spécifiques à l'entreprise.

² source : Victor Waknine

4. Données nationales : volumes et ratio de structure

Pour l'année 2024, la Dares recense (secteur privé) :

- 4 194 045 embauches en CDI,
- 2 753 965 départs précoces, dont :
 - 902 100 ruptures de période d'essai,
 - 1 851 865 démissions < 12 mois.

Ratio de structure : les départs précoces sur la phase d'onboarding représentent près de 66 % du volume d'embauches CDI.

À ce niveau, l'attrition précoce cesse d'être "un bruit" statistique : elle devient un paramètre structurel de la performance économique.

5. Conversion en euros : logique des ordres de grandeur

Le communiqué de presse joint associe au DP [On]TM un ordre de grandeur macro-économique. L'objectif n'est pas de produire une comptabilité exhaustive au centime, mais de rendre visible un phénomène généralement invisible dans les comptes : la part de l'investissement "recrutement + intégration" qui ne se transforme pas en valeur. Il s'agit d'un ordre de grandeur macro (exposition), pas d'un "chiffage de pertes" au sens comptable.

5.1 Méthodologie : comment sont calculés les 93 milliards d'euros de perte de productivité du secteur privé en France ?

On applique le DP [On]TM national à une base de masse salariale chargée associée aux embauches CDI, selon l'hypothèse publiée dans le communiqué (salaire annuel moyen chargé de référence).

- En 2024, la Dares recense un total de 4 194 045 embauches en CDI au sein des entreprises privées françaises, sur lesquels sont recensés **2 753 965 départs précoces** pour ruptures de période d'essai et démissions < 12 mois ;
- En retenant un salaire annuel moyen chargé³ à 56 600 € pour un CDI – le coût annuel de perte de productivité des entreprises privées françaises atteint ≈93 milliards d'euros : $4194045 * 56600 * 39,2\%$ (valeur du DP [On]TM au niveau national), soit ≈3,2 % du PIB français⁴.

5.2 Lecture "DAF / DG"

L'indice DP [On]TM ne remplace pas un contrôle de gestion interne.

Il fournit une mesure d'exposition : à partir d'un niveau de DP [On]TM, une organisation peut estimer ce qu'elle "laisse au sol" en coûts directs/indirects liés à la non-stabilisation sur 12 mois.

³ source : INSEE, [L'essentiel... sur les salaires](#)

⁴ source : INSEE, 2 919,9 milliards €, [Les comptes nationaux en 2024](#)

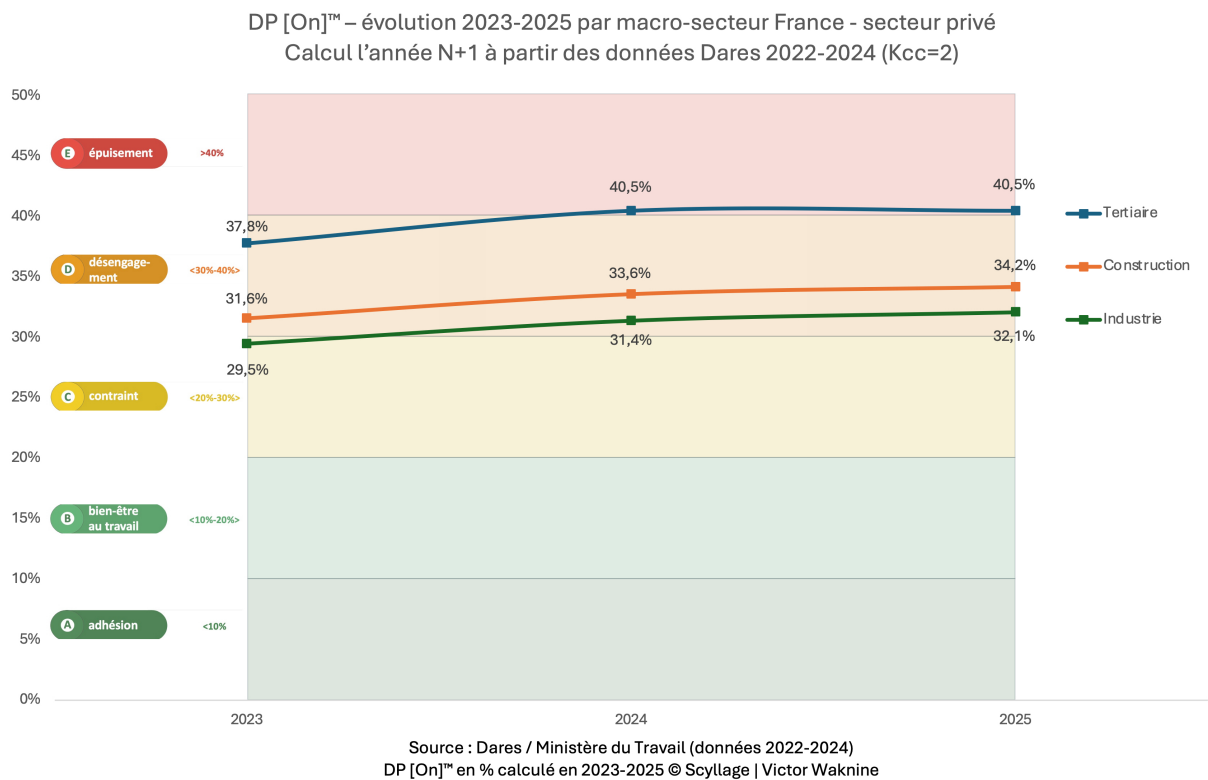
6. Résultats structurels : secteurs et tailles d'entreprise

6.1 DP [On]™ France 2025 + échelle de lecture (zones de vigilance)



6.2 Évolution 2023-2025 du DP [On]™ sur les 3 macro-secteurs (indices calculés en N+1)

Le graphique d'évolution 2023-2025 du DP [On]™ sur les 3 macro-secteurs illustre une dynamique qui est loin d'être un simple « accident post-Covid-19 » : l'attrition précoce est devenue un facteur structurel de fragilisation de la productivité dans plusieurs pans de l'économie française.



6.3 Lecture sectorielle (extraits)

Les résultats sectoriels montrent des écarts significatifs, utiles pour le pilotage et le ciblage des actions (management, organisation, charge, conditions d'intégration).

C1 – industrie agroalimentaire				JZ – information et communication			
Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024	Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024
Embauches CDI	142 726	141 997	143 808	Embauches CDI	211 530	182 860	153 213
Spe CDI	32 455	33 664	35 215	Spe CDI	32 461	36 022	29 319
Dem CDI	61 982	63 952	62 797	Dem CDI	89 513	84 958	67 590
DP [On]™ avec Kcc=2	40,1%	41,7%	42,0%	DP [On]™ avec Kcc=2	32,3%	38,3%	36,8%

DPOn_2025_Annexe_Scyllage © 2026 Scyllage | Victor Waknine

KZ – activités financières et d'assurance				IZ – hébergement et restauration			
Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024	Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024
Embauches CDI	126 735	122 424	111 665	Embauches CDI	700 922	682 344	650 366
Spe CDI	18 727	21 045	18 556	Spe CDI	213 560	214 617	205 183
Dem CDI	45 931	46 393	40 655	Dem CDI	311 753	327 545	316 352
DP [On]™ avec Kcc=2	29,3%	32,3%	31,2%	DP [On]™ avec Kcc=2	48,3%	50,7%	51,0%

DPOn_2025_Annexe_Scyllage © 2026 Scyllage | Victor Waknine

C4 – fabrication de matériel de transport				MN – services aux entreprises			
Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024	Variables	Dares 2022	Dares 2023	Dares 2024
Embauches CDI	28 157	32 985	27 036	Embauches CDI	839 241	808 616	752 277
Spe CDI	1 476	2 121	1 921	Spe CDI	147 825	155 163	145 286
Dem CDI	10 226	11 238	9 372	Dem CDI	321 991	330 985	298 697
DP [On]™ avec Kcc=2	19,8%	20,1%	21,0%	DP [On]™ avec Kcc=2	33,0%	35,6%	35,2%

Sélection de secteurs secondaires (France) – DP [On]™ 2025

6.4 Lecture par taille d'entreprise (extraits)

L'analyse par taille d'entreprise révèle une réalité préoccupante pour le cœur du tissu économique français : les PME de 10 à 49 salariés sont les plus touchées par la non-conversion d'onboarding.

- **TPE de 1 à 9 salariés :**
 - DP [On]™ = 34,9 %, en hausse par rapport à 2023 (32,8 %) et 2024 (34,8 %).
- **PME de 10 à 49 salariés :**
 - DP [On]™ = 44,1 %, contre 41,1 % en 2023 et 43,5 % en 2024 – le niveau le plus élevé de toutes les classes de taille.
- **Entreprises de 50 salariés et plus :**
 - DP [On]™ = 38,3 %, en dégradation continue depuis 3 ans (35,7 % en 2023, 37,8 % en 2024).

Les entreprises de 10 à 49 salariés cumulent ainsi le plus fort niveau de DP [On]™, un faible outillage et le moins de moyens RH internes structurés, une forte pression opérationnelle et une intégration "au fil de l'eau". Ce sont elles qui ont le plus à gagner à organiser leur onboarding, même de manière simple, en posant quelques standards managériaux robustes.

7. Reproductibilité en entreprise : comment calculer son DP [On]TM interne

Le DP [On]TM est calculable au niveau entreprise, puis déclinable par métier / site / canal, afin d'identifier des "poches de risque".

Données minimales (sur une année, ou en glissant 12 mois)

- Embauches CDI (CDI)
- Sorties CDI en période d'essai (Spe)
- Démissions CDI < 12 mois (Dem)

L'intérêt n'est pas d'obtenir un chiffre "moyen" : c'est de repérer où l'onboarding casse, et pourquoi (charge, moyens, outillage, coordination, soutien managérial, écart promesse/réalité).

Du calcul à l'action : aligner les attentes réciproques

Une fois les "poches de risque" identifiées, l'enjeu n'est pas de multiplier les checklists, mais d'aligner explicitement les attentes RH / managers / salariés sur les 90 premiers jours (promesse vs réalité du poste, charge, moyens, rituels). Nous avons développé dans ce but un Référentiel de Vigilance Managériale (RVM) comme grille d'arbitrage opérationnelle, en sécurisant les ressorts de motivation intrinsèque (utilité, compétence, appartenance) dès les premières semaines.

8. Transparence totale : que recouvrent les coûts cachés ?

Le DP [On]TM intègre un coefficient de coûts cachés ($K_{cc} = 2$) destiné à refléter un coût net au-delà du salaire : l'entreprise ne "perd" pas seulement un salarié, elle perd un cycle d'investissement et supporte une désorganisation.

Ce coefficient agrège de manière prudente et homogène :

- coûts d'entrée : sourcing/recrutement, temps des RH, temps du manager, onboarding administratif/opérationnel, formation initiale ;
- sous-performance de montée en charge : productivité inférieure au niveau cible ;
- désorganisation : surcharge des équipes, retards, baisse de qualité, arbitrages dégradés ;
- réitération : nouveau recrutement, nouvelle intégration, remobilisation managériale ;
- effets indirects selon contexte : instabilité d'équipe, tension locale, fragilisation de l'image employeur.

Ce coefficient n'a pas vocation à estimer un coût comptable exact, mais à stabiliser une mesure comparable.

Pourquoi " $K_{cc} = 2$ " ?

Notre source pour le calcul des coûts cachés est l'ISEOR, l'Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations, Université Jean Moulin de Lyon, qui forme une hypothèse prudente et stable, choisie pour permettre la comparabilité. Elle évite de dépendre de coûts "au cas par cas" difficiles à normaliser et souvent contestables.

9. Limites et précautions de lecture

Le DP [On]TM ne mesure pas le turnover total : il isole le moment critique des 12 mois.

Il ne "désigne" pas des coupables : il signale un résultat collectif.

Les coefficients (K_{cc} et conventions de pondération) sont des choix de modélisation publiés, à maintenir stables pour comparer les valeurs dans le temps.

Une démission < 12 mois peut inclure une valeur produite : l'indice mesure une déperdition nette, pas un "zéro production".

Définition de référence. La définition, le périmètre et la version de formule du DP [On]TM applicables à l'édition 2025 sont ceux du présent document. Toute citation ou reprise doit mentionner **DP [On]TM Édition 2025 © Scyllage | Victor Wagnine**. Toute présentation altérant la définition, le périmètre ou la formule est proscrite.

Les graphiques, schémas, mises en forme et éléments visuels du présent document constituent des œuvres protégées. Toute réutilisation, même partielle, dans un support tiers (publication, formation, offre commerciale, présentation client) est interdite sans autorisation écrite préalable.

L'usage de la dénomination DP [On]TM et de ses déclinaisons dans une offre de tiers (conseil, audit, formation, communication) relève d'une autorisation expresse et écrite de Scyllage et de Victor Wagnine.

DP [On]TM est calculable au niveau entreprise (par maille, e.g. métier / site / canal) – pour un briefing méthodologique, un diagnostic flash DP [On]TM interne (cartographie des poches de risque) accompagné d'un protocole type J+90, ou pour toute demande d'interview, de citation, ou d'autorisation de reprise, veuillez contacter :

Contacts :

Jean-Michel LORENZI
Scyllage
jean-michel@scyllage.com
+33 6 09 76 66 99

Victor WAKNINE
Expertise-conseil en Capital Humain
victor.wagnine@ibet.fr
+33 6 07 06 01 62

°_°

À PROPOS DE SCYLLAGE

Scyllage est un cabinet de chasse de têtes, de conseil et de services en Ressources Humaines, Management et Leadership ayant développé une connaissance approfondie du comportement humain et du métabolisme, de la culture et de l'ADN des organisations en France et en Europe.

Fondé et présidé par Jean-Michel Lorenzi, Scyllage est spécialisé dans l'objectivation des coûts cachés et dans l'amélioration de la performance sociale : IBETTM, DP[On]TM, diagnostics sociaux organisationnels et plans d'action centrés sur les situations de travail réelles.

En savoir plus : <https://scyllage.com/fr/>

À PROPOS DE VICTOR WAKNINE

Victor Wagnine, expert-conseil, accompagne les directions en Stratégie, Organisation et Management du capital humain pour leurs projets de Transformation durable, Prévention Santé et QVCT, Dialogue Social, Conformités RSE, CSRD et ESG, Marque employeur et Expérience salariés, Transition managériale.

Ingénieur et ex-dirigeant d'entreprises du CAC 40, il est le créateur, en 2009, du modèle IBETTM, qu'il a développé au sein du cabinet Mozart Consulting. Il anime désormais un réseau de 30 partenaires-intégrateurs et prescripteurs dédié à la performance sociale pluridisciplinaire et aux métiers RH, management du capital humain, développement durable et finance responsable.

En savoir plus : <https://www.ibet.fr/>

FAQ – Questions fréquentes

1) Pourquoi se concentrer sur les CDI ?

Pour rendre comparable la performance d'intégration sur des emplois supposés durables et pilotables.

2) Pourquoi inclure les ruptures de période d'essai ?

Parce qu'elles matérialisent un échec d'intégration à coût d'entrée maximal et valeur produite faible.

3) Une démission < 12 mois peut avoir produit de la valeur : pourquoi compter un coût ?

Parce que le départ déclenche un coût net : désorganisation + réitération + sous-performance, même si une valeur partielle a existé.

4) Pourquoi Kcc = 2 ?

Hypothèse prudente, homogène, comparable, issue des travaux de l'ISEOR, l'Institut de socioéconomie des entreprises et des organisations, Université Jean Moulin de Lyon. Un chiffrage au cas par cas serait plus contestable et moins comparable.

5) Pourquoi la pondération $(0,5 * \text{Spe}) + (0,2 * \text{Dem})$?

50% des sorties en période d'essai ne sont pas imputables à l'entreprise ou à l'emploi. Par ailleurs, seulement 20% des démissions enregistrées sur une année surviennent < 12 mois d'ancienneté. Ce sont des conventions de calcul prudentes, documentées et stables dans la durée.

6) Peut-on calculer le DP [On]TM dans une entreprise ?

Oui, c'est l'objectif de notre démarche : à partir de la DSN et/ou du SIRH (la BDES pouvant servir de support de cadrage macro), l'entreprise décline le DP [On]TM par métier / site / canal pour cibler les actions adéquates.

7) À quoi sert le DP [On]TM concrètement ?

À identifier les poches de risque, arbitrer la gouvernance de prise de poste (charge/moyens/outillage) et mesurer l'effet d'un plan d'action.

°_°