

# Ce que coûte une prise de poste ratée

*Un calcul à faire vous-même, avec vos chiffres, avant de recruter.*

Au moment de défendre un budget d'intégration, on cherche souvent un chiffre pour résumer le coût d'un recrutement raté. On voit circuler « 30 % du salaire annuel » ou « 30 000 € », rarement accompagnés d'une méthode qui permette de les utiliser dans son propre cas. Pour défendre un budget, mieux vaut partir des dépenses et des retards que l'entreprise peut effectivement mesurer. C'est l'objet de cette note.

## Ce que disent les chiffres publics

Quelques données solides cadrent le sujet, sans le chiffrer à votre place.

En 2024, dans le secteur privé en France métropolitaine, 902 000 fins de CDI sur 4,23 millions étaient des fins de période d'essai, soit environ une sur cinq [1]. Sur une cohorte plus ancienne, la Dares observait que 36,1 % des CDI conclus en 2011 avaient été rompus avant leur premier anniversaire, dont 12,7 points au titre de la période d'essai [2]. Ces chiffres ne mesurent pas tous des recrutements ratés ; ils situent la fréquence des ruptures au début de la relation de travail.

La durée d'un recrutement de cadre est passée de 9 à 12 semaines entre 2020 et 2022 et n'a plus bougé depuis ; 49 % des entreprises déclarent avoir eu des difficultés à pourvoir leurs postes de cadres en 2025, et 42 % ont recouru à un intermédiaire pour au moins un recrutement de cadre [3]. Remettre un poste en recrutement prolonge donc souvent la période pendant laquelle certaines missions ne sont pas couvertes.

Selon Gallup, un nouvel employé met typiquement une douzaine de mois à atteindre son plein potentiel de performance, et seuls 12 % des salariés estiment que leur entreprise intègre bien ses recrues [4]. Ces repères américains ne se transposent pas directement à la France. Michael Watkins, spécialiste des prises de fonction, situe pour sa part à un peu plus de six mois le point d'équilibre moyen d'un nouveau manager : le moment où il commence à apporter à l'organisation plus qu'il ne lui coûte [5].

## La casse visible

Une période d'essai interrompue ou un départ au huitième mois laisse des traces budgétaires assez faciles à retrouver : frais de recrutement, rémunération versée, temps de management et coûts liés à la vacance du poste.

Les honoraires du cabinet, d'abord, quand il y en a un. La pratique de marché tourne le plus souvent autour de 20 à 27 % de la rémunération brute annuelle, et les garanties de remplacement couvrent généralement la période d'essai. Vérifiez votre propre contrat : la garantie a une durée, et une rupture tardive tombe souvent hors de son champ. Viennent ensuite les mois de rémunération chargée versés jusqu'à la rupture, le temps du manager et des RH consacré à l'intégration puis au départ, la vacance du poste pendant le nouveau recrutement, et parfois un second recrutement payé plein tarif.

Ces dépenses peuvent être documentées à partir des contrats, de la paie et du temps réellement mobilisé.

## La casse invisible

Dans les entretiens que j'ai menés en 2026 avec d'anciens officiers passés en entreprise et leurs employeurs, les ruptures franches sont peu évoquées. Ce qui revient, c'est une intégration jugée satisfaisante alors qu'une partie du rôle attendu n'est pas réellement exercée.

Voici une situation-type reconstituée à partir de ces échanges. Un responsable sûreté est recruté pour structurer un dispositif, revoir la cellule de crise et porter un schéma directeur. Les premières semaines, les urgences s'accumulent. Il les règle, fiabilise les procédures, répond aux sollicitations et devient rapidement une personne sur laquelle on peut compter. À six mois, son manager se dit satisfait. Pourtant, le schéma directeur n'a pas avancé, la cellule de crise fonctionne comme avant et les arbitrages de transformation lui reviennent. Personne n'a redéfini la mission. La recrue a pris toute sa place dans les urgences, jusqu'à ne plus avoir de place pour le reste.

Du point de vue RH, aucun signal d'alerte : le poste est pourvu, les retours sont bons et personne n'envisage un départ. Les projets confiés à la recrue n'avancent pourtant pas, et le manager continue de porter les sujets qu'il pensait déléguer. Peu à peu, ce périmètre réduit devient la définition ordinaire du poste. Une rupture se paie une fois. Un écart de contribution se paie chaque mois, sans date de fin.

## La grille

La grille ci-dessous se remplit en vingt minutes, avec trois données à demander : la rémunération brute annuelle du poste, votre coefficient de coût employeur chargé, et le coût horaire de votre temps de management. Écrivez vos hypothèses à côté : elles rendent le résultat défendable.

### PARTIE A : LA CASSE VISIBLE

| Poste de coût                                   | Formule                                                                                                      | Vos chiffres | Montant |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|
| Honoraires de recrutement                       | Taux du cabinet × rémunération brute annuelle                                                                |              |         |
| Coût employeur jusqu'à la rupture               | Coût employeur mensuel chargé × nombre de mois                                                               |              |         |
| Temps manager et RH (intégration puis départ)   | Heures consacrées × coût horaire chargé                                                                      |              |         |
| Vacance du poste pendant le nouveau recrutement | Durée de vacance (environ 12 semaines pour un cadre [3]) × coût des projets retardés ou du renfort extérieur |              |         |
| Second recrutement hors garantie                | Taux du cabinet × rémunération brute annuelle, si la garantie ne joue plus                                   |              |         |
| <b>Total A</b>                                  |                                                                                                              |              |         |

### PARTIE B : LA CASSE INVISIBLE

| Poste de coût                              | Formule                                                                       | Vos chiffres | Montant |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------|
| Écart de contribution                      | Coût employeur mensuel × part du rôle non tenue (en %) × nombre de mois       |              |         |
| Décisions et projets en attente            | Liste des sujets que le poste devait porter × coût estimé du retard de chacun |              |         |
| Charge reportée sur le manager et l'équipe | Heures par semaine × nombre de semaines × coût horaire chargé                 |              |         |
| <b>Total B</b>                             |                                                                               |              |         |

La part du rôle non tenue est une estimation. Elle se construit en relisant la fiche de poste et en cochant, ligne à ligne, ce qui est effectivement porté six mois après l'arrivée.

**EXEMPLE ILLUSTRATIF**

Chiffres fictifs, choisis pour illustrer le calcul et non pour établir un coût moyen.

Hypothèses : un poste de responsable sûreté, rémunération brute annuelle de 70 000 € et coût employeur annuel de 100 000 €, soit environ 8 333 € par mois ; honoraires de 22 % de la rémunération brute ; rupture au quatrième mois, garantie du cabinet applicable ; 60 heures de temps manager et RH à 80 € de l'heure ; vacance de 12 semaines compensée par un renfort extérieur à 1 500 € par semaine. Pour la casse invisible : 40 % du rôle non tenu pendant six mois, et 4 heures par semaine reprises par le manager pendant 26 semaines à 80 € de l'heure.

| Casse visible                     | Calcul                                  | Montant         |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|-----------------|
| Honoraires                        | $22 \% \times 70\,000\,€$               | 15 400 €        |
| Coût employeur jusqu'à la rupture | $100\,000\,€ \times 4 / 12\text{ mois}$ | 33 333 €        |
| Temps manager et RH               | $60\text{ h} \times 80\,€$              | 4 800 €         |
| Vacance du poste                  | $12\text{ semaines} \times 1\,500\,€$   | 18 000 €        |
| Second recrutement                | Garantie applicable                     | 0 €             |
| <b>Total A</b>                    |                                         | <b>71 533 €</b> |

Si la rupture était intervenue après la fin de la garantie, la dernière ligne aurait ajouté 15 400 €, soit 86 933 €.

| Casse invisible                | Calcul                                               | Montant         |
|--------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------|
| Écart de contribution          | $100\,000\,€ \times 40 \% \times 6 / 12\text{ mois}$ | 20 000 €        |
| Projets en attente             | Non chiffré ici, à documenter                        | à estimer       |
| Charge reportée sur le manager | $4\text{ h} \times 26\text{ semaines} \times 80\,€$  | 8 320 €         |
| <b>Total B, sur six mois</b>   |                                                      | <b>28 320 €</b> |

Le calcul de la casse invisible porte ici sur six mois. Le retard pris par les projets reste à chiffrer, et l'écart de contribution peut se prolonger au-delà.

## Ce qui se joue dans les six premiers mois

La période d'essai d'un cadre dure quatre mois, renouvelables une fois. Watkins situe à un peu plus de six mois le moment où un nouveau manager commence à apporter plus qu'il ne coûte à son organisation [5].

C'est dans cette période que se précise sa place réelle : les sujets qu'on lui confie, les décisions qu'il peut prendre et les résultats qu'on attend. Si rien n'est clarifié, les urgences finissent par définir le poste à la place de l'intention de départ. Après, on ne pilote plus une intégration : on constate ce qu'elle est devenue.

Avant la signature, manager, RH et cabinet gagneraient à répondre ensemble à une question : quelle contribution concrète attend-on de cette personne ? Si personne ne peut nommer deux ou trois changements à obtenir dans les six ou douze premiers mois, le rôle risque de se réduire à ce qui presse dès l'arrivée. C'est l'un des mécanismes que j'ai retrouvés dans mes entretiens : l'écart entre le poste annoncé et celui que l'organisation laisse réellement occuper.

## Le Passage

Le Passage est un coaching individuel de six mois, financé par l'employeur, qui couvre précisément cette fenêtre, de la signature du contrat au bilan du sixième mois. Il s'ouvre sur un cadrage à trois de 45 minutes (employeur, recrue, coach) qui fixe les objectifs à six et douze mois, trois ou quatre indicateurs et les règles de confidentialité. Suivent sept séances d'1h30 avec la recrue seule, du premier au cinquième mois. Au sixième mois, une huitième séance et un bilan à trois, appuyé sur une synthèse d'une page validée par la recrue. Rien de ce qui se dit en séance n'est restitué. Tarif sur devis.

Je reste à votre disposition pour faire tourner cette grille avec vous sur un recrutement en cours.

---

### Le Gué · Coaching professionnel

Jean-Christophe Dupuy

[jcdupuy@le-gue.fr](mailto:jcdupuy@le-gue.fr)

06 22 89 04 29

<https://le-gue.fr>

#### SOURCES

[1] Insee, « Embauches et fins de contrat dans le secteur privé », Emploi, chômage, revenus du travail, Insee Références, édition 2025, 26 juin 2025.

[2] Dares, « Plus d'un tiers des CDI sont rompus avant un an », Dares Analyses n° 005, janvier 2015.

[3] Apec, « Pratiques de recrutement de cadres 2026 », enquête auprès de 1 150 entreprises, mai 2026.

[4] E. Wetherell, B. Nelson, « The Real Value of Onboarding », Gallup, août 2021.

[5] Michael D. Watkins, « The First 90 Days », Harvard Business School Press, 2003.