



**PARTENAIRE EN CHASSE
DE TALENTS EXÉCUTIFS**

■ POURQUOI CE GUIDE

Le salaire n'est que la pointe de l'iceberg

Quand une embauche échoue à un poste de gestion, la plupart des organisations comptent le salaire versé, et s'arrêtent là. C'est l'erreur de calcul la plus répandue en gestion des ressources humaines.

Le salaire est la partie visible. Sous la surface se trouvent la productivité perdue, l'équipe démobilisée, les décisions erronées, les occasions manquées et le recrutement à refaire. Ces coûts sont plus difficiles à chiffrer, et c'est précisément pourquoi ils sont ignorés : ce qui n'apparaît dans aucun budget finit par coûter le plus cher.

Les analyses de l'industrie convergent : une erreur d'embauche coûte généralement **de 2 à 3 fois le salaire annuel** du poste, et davantage encore pour un poste de direction, où chaque décision se répercute sur toute l'organisation.

Ce guide fait le tour de l'iceberg : les coûts visibles, les coûts sous la surface, un exemple chiffré, puis une grille pour faire votre propre calcul. Il se termine par les cinq leviers qui réduisent le risque à la source.

« L'écart entre ce qu'une personne moyenne peut accomplir et ce que la meilleure peut accomplir est de 50 ou 100 pour 1. »

Steve Jobs, cofondateur d'Apple

 PREMIÈRE FAMILLE

Les coûts visibles

Ce sont les montants qui apparaissent noir sur blanc dans vos livres. Ils sont douloureux, mais au moins ils se comptent.

1. Le salaire et les avantages versés

Chaque mois où la mauvaise personne occupe le poste, l'organisation paie le plein prix pour un rendement partiel. Ajoutez de 15 à 25 % au salaire pour les avantages sociaux, les cotisations et les charges.

2. L'indemnité de départ

Mettre fin à l'emploi d'un cadre comporte presque toujours une indemnité : selon l'ancienneté, le niveau du poste et l'entente, comptez de quelques semaines à plusieurs mois de salaire, parfois accompagnés de frais juridiques.

3. Le recrutement à refaire

Le premier recrutement est un coût irrécupérable : affichages, honoraires, temps des gestionnaires en entrevues. Et tout est à recommencer, souvent dans l'urgence, ce qui augmente le risque de répéter l'erreur.

4. L'intégration, deux fois plutôt qu'une

Formation, transfert de connaissances, temps d'accompagnement de la direction et des équipes : tout ce qui a été investi dans l'intégration de la première personne est perdu, et devra être réinvesti pour la suivante.

■ DEUXIÈME FAMILLE

Les coûts sous la surface

Invisibles dans les états financiers, ils dépassent presque toujours les coûts visibles. C'est ici que l'iceberg prend toute sa taille.

5. La productivité perdue

Un poste de gestion mal occupé produit une fraction de sa valeur pendant des mois. S'ajoute ensuite la vacance : entre le départ et l'entrée en poste du successeur, le poste ne produit rien, et quelqu'un d'autre porte la charge en plus de la sienne.

6. L'équipe démobilisée

Un mauvais leader ne sous-performe pas seul : il fait sous-performer son équipe. Démobilisation, perte de repères, heures supplémentaires pour compenser, et dans les pires cas, départ de vos meilleurs éléments. Remplacer un employé clé qui quitte à cause d'un mauvais gestionnaire, c'est une erreur d'embauche qui en engendre d'autres.

7. Les décisions erronées et les occasions manquées

C'est le coût le plus difficile à chiffrer, et souvent le plus élevé. Un cadre prend des décisions qui engagent l'organisation : mauvais investissements, projets retardés, clients négligés, virages ratés. Pendant que le poste est mal occupé, vos concurrents, eux, avancent.

8. La crédibilité et la réputation

À l'interne, une erreur d'embauche visible ébranle la confiance envers la direction. À l'externe, clients et partenaires remarquent le roulement aux postes clés. Et sur le marché des talents, une valse de gestionnaires rend le prochain recrutement plus difficile.

■ MISE EN SITUATION

Un exemple chiffré

Prenons un poste de vice-présidence à 160 000 \$ par année. La personne embauchée ne fait pas l'affaire, et l'organisation s'en sépare après 12 mois. Estimations prudentes :

Coûts visibles	
Salaire et avantages versés (12 mois, avantages 20 %)	192 000 \$
Indemnité de départ (3 mois)	40 000 \$
Premier recrutement (honoraires et déboursés)	40 000 \$
Second recrutement	40 000 \$
Intégration et formation, deux fois	30 000 \$
Coûts sous la surface (estimations prudentes)	
Productivité perdue (rendement partiel, puis vacance de 3 mois)	120 000 \$
Équipe : démobilisation, surcharge, risque de départs	50 000 \$
Décisions erronées et occasions manquées (provision)	100 000 \$
Coût total estimé	612 000 \$

Près de 4 fois le salaire annuel. Et cet exemple demeure prudent : il suppose que l'erreur est reconnue et corrigée en 12 mois. Plus l'organisation tarde à agir, plus la partie immergée grossit.

■ À VOUS DE JOUER

Faites votre propre calcul

Pensez à une embauche ratée dans votre organisation, ou au poste que vous vous apprêtez à combler. Remplissez la colonne de droite avec vos chiffres.

Élément de coût	Votre estimation
Salaire et avantages versés pendant la période	
Indemnité de départ et frais juridiques	
Premier recrutement (affichages, honoraires, temps interne)	
Second recrutement	
Intégration et formation, deux fois	
Productivité perdue (rendement partiel et vacance du poste)	
Impact sur l'équipe (démobilisation, surcharge, départs)	
Décisions erronées et occasions manquées	
Impact sur la crédibilité et la réputation	
Total	

Repère rapide : si votre total se situe sous 2 fois le salaire annuel du poste, vous avez probablement oublié un élément sous la surface.

■ LA PRÉVENTION

Cinq leviers pour réduire le risque à la source

Une erreur d'embauche coûte des centaines de milliers de dollars. La prévenir coûte une fraction de ce montant. Voici où se joue la différence :

- **1. Définir le besoin avant de chercher.** La majorité des erreurs se commettent avant la première entrevue : un profil flou attire les mauvais candidats et rend l'évaluation impossible. Précisez le mandat, les résultats attendus et le profil, avec toutes les parties prenantes.
- **2. Chercher au-delà des candidats actifs.** Se limiter à ceux qui postulent, c'est choisir dans une fraction du marché, rarement la meilleure. Les leaders les plus performants sont en poste : il faut aller les chercher, et les persuader.
- **3. Évaluer en profondeur, pas seulement le CV.** Le parcours dit ce que la personne a fait ; il ne dit pas comment elle se comporte, ni si elle s'arrimera à votre culture et à votre équipe. Une évaluation sérieuse mesure les trois, et prend plus de 30 minutes.
- **4. Soigner l'expérience du candidat jusqu'à la signature.** Les meilleurs candidats ont des options. Un processus lent, opaque ou impersonnel les fait décrocher en route, et vous laisse choisir parmi ceux qui restent.
- **5. Accompagner l'intégration.** Le recrutement ne se termine pas à la signature. Les premiers mois décident de la réussite : un cadre bien intégré atteint son plein rendement plus vite, et reste.

 EN CONCLUSION

Le vrai calcul

La question n'est pas « combien coûte un recrutement rigoureux ? », mais « combien coûte un recrutement raté ? ». Le premier se chiffre en dizaines de milliers de dollars. Le second, en centaines de milliers, sans compter le temps et l'élan perdus.

Un leader d'exception se recrute une fois, et crée de la valeur pendant des années. C'est le calcul que font les organisations qui confient leurs postes les plus critiques à des spécialistes, et qui les leur confient à nouveau.

S'entourer des meilleurs ne devrait jamais être un compromis.

Un poste de gestion à combler ?

Planifiez un appel de 15 minutes : vous nous parlez du poste, nous vous disons franchement comment nous l'aborderions. Et si nous ne sommes pas la bonne firme pour votre besoin, nous vous le dirons aussi.

taveo.ca · info@taveo.ca · 418 990-1637 · 514 257-5199

Taveo est une firme de chasse de tête spécialisée en recrutement de cadres et de dirigeants, avec des bureaux à Québec et à Montréal. Depuis plus d'une décennie, plus de 400 mandats réalisés pour des organisations de tous les secteurs.

© 2026 Taveo Chasse de tête inc. Ce guide est offert à titre informatif ; les montants présentés sont des illustrations et varient selon le poste et l'organisation.



Siège social

400-1020 rue Bouvier

Québec, Québec

G2K 0K9

418-990-1637

www.taveo.ca

Succursale de Montréal

1020 De Bleury Local 1215 Montréal,

Québec

H2Z 0B9

Tél : 514-257-5199