

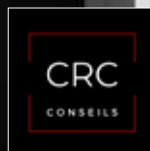
CRC CONSEILS

BAROMÈTRE DU LEADERSHIP QUÉBÉCOIS

Édition 2025-2026

Analyse du marché de l'emploi exécutif québécois
Constats terrain et recommandations stratégiques

Publié en décembre 2025



CRC CONSEILS

L'expertise québécoise au service des organismes en quête de leaders

514 433-6395 • info@crc-conseils.com • crc-conseils.com

1. LA NORMALISATION

123 800 postes vacants (-11 % vs 2024). Ratio 2,2 chômeurs/poste.
Fin de la pénurie généralisée, mais défis structurels persistent.

2. LA FALAISE DES DÉPARTS

2,7M baby-boomers partiront d'ici 2030. Secteur municipal : âge moyen 55 ans.
Perte de mémoire institutionnelle imminente.

3. LE PARADOXE DE L'IMMIGRATION

Coefficient multiplicateur : 1 immigrant = 5 emplois nécessaires.
L'immigration augmente la DEMANDE autant que l'OFFRE (Fortin, UQAM).

4. LA FRAGMENTATION SECTORIELLE

Santé : 31 300 postes vacants (25 % du total). TI : détente marquée (-68 % offres CGI).
Marché dual persistant.

5. L'IMPÉRATIF STRATÉGIQUE

Planification de la relève : urgent. Marque employeur : différenciateur.
Professionnalisation : non négociable. Le talent devient avantage compétitif.

Table des matières

PARTIE 1 – INTRODUCTION	.5
1.1 Contexte et objectifs	.5
1.2 Méthodologie	.5
PARTIE 2 – PORTRAIT DU MARCHÉ	.7
2.1 Évolution des postes vacants	.7
2.2 Analyse sectorielle	.9
2.3 Dynamiques régionales	.9
2.4 Le facteur démographique : l'immigration ne résout pas tout.	.11
2.5 Perspectives de rémunération	.16
PARTIE 3 – CONSTATS DE TERRAIN	.18
3.1 Transformation des pratiques de recrutement	.18
3.2 Évolution des attentes candidates	.18
3.3 Défis de la qualification	.19
PARTIE 4 – PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS	.21
4.1 Tendances anticipées	.21
4.2 Recommandations stratégiques	.21
CONCLUSION	.23
SOURCES ET RÉFÉRENCES	.24
Sources institutionnelles	.24
Études et rapports	.24
Firmes de conseil en rémunération	.24
Articles de presse	.24



01

INTRODUCTION

1.1 Contexte et objectifs

Le marché de l'emploi québécois traverse une période de transformation profonde. Après les bouleversements occasionnés par la pandémie et la pénurie de main-d'œuvre historique qui a suivi, l'année 2025 marque un tournant significatif dans les dynamiques du recrutement exécutif.

Ce rapport annuel poursuit un double objectif. D'une part, il vise à brosser un portrait rigoureux et documenté de l'état actuel du marché de l'emploi au Québec, avec une attention particulière aux postes de direction et de gestion. D'autre part, il ambitionne de partager les observations terrain recueillies par CRC Conseils dans le cadre de ses mandats de recherche de cadres, offrant ainsi une perspective complémentaire aux données institutionnelles.

En tant que cabinet québécois spécialisé en recherche de cadre, CRC Conseils dispose d'un observatoire des mutations qui affectent le leadership organisationnel. Ce rapport synthétise notre analyse des tendances actuelles et propose des pistes de réflexion pour les organisations en quête d'excellence dans leurs pratiques de dotation.

1.2 Méthodologie

L'élaboration de ce rapport repose sur une méthodologie combinant analyse documentaire et observations empiriques. Les données quantitatives proviennent principalement de sources institutionnelles reconnues, notamment l'Institut de la statistique du Québec, Statistique Canada, l'Institut du Québec, ainsi que les grandes firmes de conseil en rémunération.

Les observations qualitatives s'appuient sur l'expérience accumulée par notre équipe au fil de centaines de mandats de recrutement exécutif réalisés au cours des dernières années. Ces constats terrain permettent de contextualiser les données statistiques et d'identifier des tendances émergentes parfois invisibles dans les analyses macroéconomiques.

Il convient de noter que les données présentées reflètent l'état des connaissances au moment de la rédaction (novembre 2025) et que certaines statistiques sont susceptibles d'être révisées par les organismes émetteurs.



02

PORTRAIT DU MARCHÉ

PARTIE 2

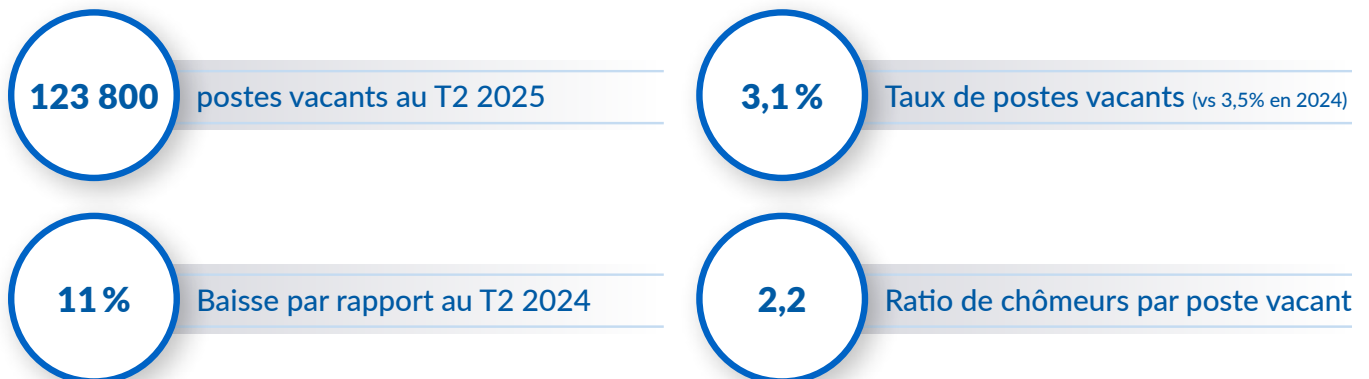
Portrait du marché

2.1 Évolution des postes vacants

Le deuxième trimestre de 2025 révèle une normalisation progressive du marché de l'emploi québécois. Selon l'Institut de la statistique du Québec, on dénombre environ 123 800 postes vacants au Québec, une baisse de plus de 15 600 postes (-11 %) par rapport au même trimestre de 2024. Cette diminution entraîne une réduction du taux de postes vacants, qui passe de 3,5 % à 3,1 %.

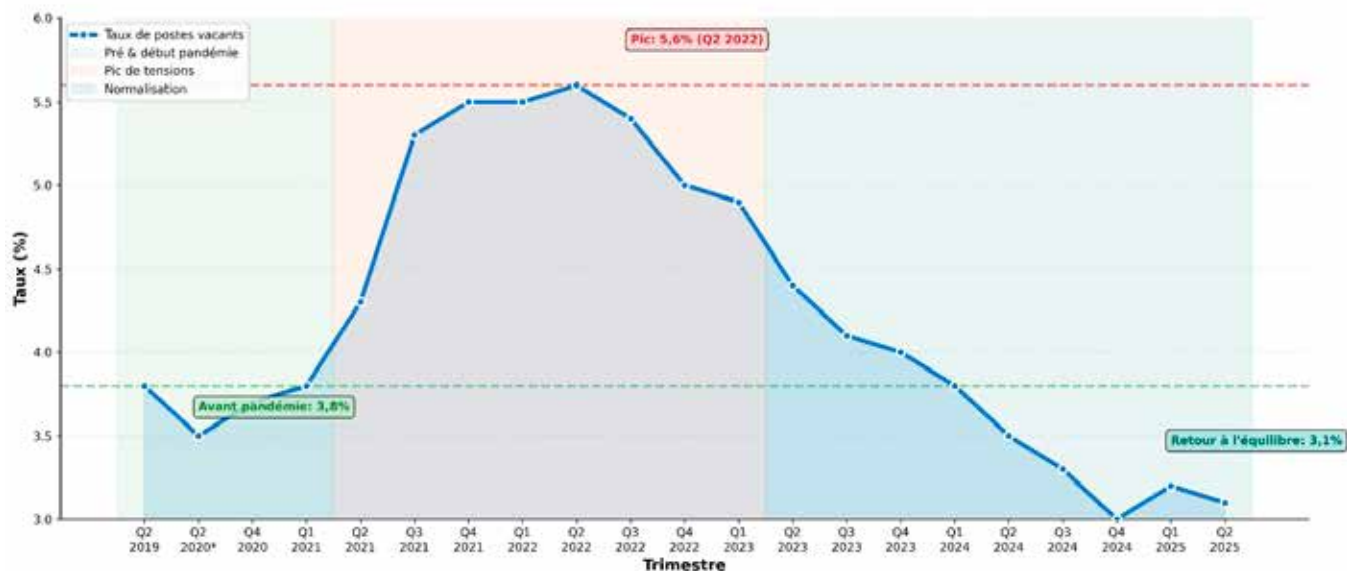


EN CHIFFRES



Pour mettre ces chiffres en perspective, rappelons que le taux de postes vacants s'établissait à 3,8 % au deuxième trimestre de 2019, quelques mois avant la pandémie. Le niveau actuel représente donc un retour vers des conditions plus équilibrées, sans toutefois atteindre les sommets de la pénurie observée en 2022.

Évolution du taux de postes vacants au Québec (2019-2025)



Source: Institut de la statistique du Québec (ISQ) | Enquête sur les postes vacants et les salaires (Statistique Canada)
Données non désaisonnalisées. *Q2 2020: données non recueillies (collecte suspendue)

Graphique: Évolution du taux de postes vacants au Québec (2019-2025)
Source: Institut de la statistique du Québec

L'indicateur le plus révélateur de ce rééquilibrage demeure le ratio chômeurs/postes vacants. Ce ratio, qui était descendu à 0,8 au plus fort de la pénurie en 2022 (signifiant moins d'un chômeur disponible par poste vacant), s'établit désormais à 2,2. Cette évolution traduit un basculement significatif du rapport de force sur le marché du travail.

“

La pénurie de main-d'œuvre n'est plus!

La Presse, février 2025

”

Si cette affirmation mérite d'être nuancée selon les secteurs et les régions, elle reflète néanmoins une réalité statistique incontestable : le marché s'est considérablement détendu.

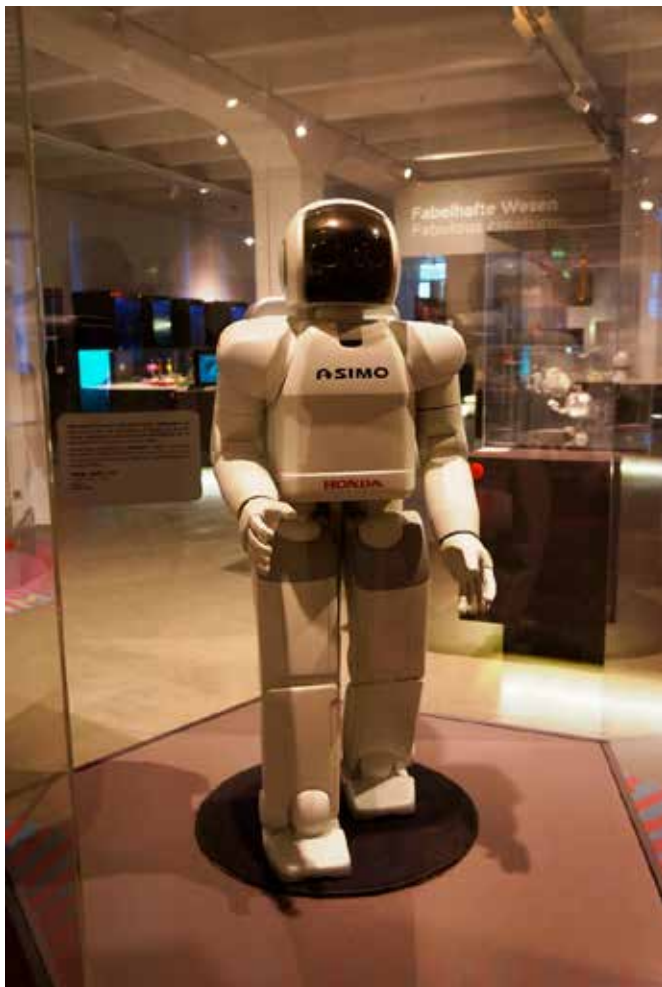
2.2 Analyse sectorielle

L'analyse par secteur d'activité révèle des dynamiques contrastées. Le secteur de la santé et de l'assistance sociale demeure de loin le plus demandeur, avec environ 31 300 postes vacants, soit 25 % du total provincial (Institut de la statistique du Québec, T2 2025). Cette concentration reflète les défis structurels persistants du réseau de la santé et du vieillissement de la population.

Le secteur manufacturier affiche quant à lui quelque 13 300 postes vacants (ISQ, T2 2025), maintenant une pression significative sur les organisations industrielles. Les services professionnels, scientifiques et techniques ainsi que le commerce de détail complètent le portrait des secteurs les plus touchés.

À l'inverse, certains secteurs ont vu leur situation se détendre de manière notable. L'hébergement et la restauration connaissent un recul significatif de leurs postes vacants par rapport à 2024 (ISQ), signe d'une stabilisation de ce segment d'activité. Les services d'enseignement affichent également une baisse de 20% de leurs postes vacants.

LE CAS PARTICULIER DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION



Le secteur technologique mérite une attention approfondie. À l'échelle mondiale, l'industrie a subi des vagues de licenciements massifs – plus de 100 000 postes éliminés en 2024 selon les compilations de Layoffs.fyi. Au Québec, cette restructuration s'est traduite par un ralentissement marqué dès 2022, suivi d'une reprise graduelle à partir du second semestre 2024.

Les données du Ministère de l'Économie du Québec confirment une baisse de 1,5 % de l'emploi TI entre 2023 et 2024. Selon Techno Montréal, les offres d'emploi de CGI au Canada ont reculé de 68 % entre 2023 et 2024. Le CTIC (Conseil des technologies de l'information et des communications) rapporte parallèlement une augmentation du chômage dans le secteur, une diminution des offres d'emploi et une baisse des investissements en R-D.

Les données de l'AQIII (Association québécoise des informaticiennes et informaticiens

indépendants) révèlent un portrait nuancé du bassin de consultants indépendants. Le Québec compte quelque 22 100 consultants TI indépendants, dont 85 % possèdent plus de 15 ans d'expérience. Or, 27,1 % de ces professionnels seniors ont connu des périodes d'inactivité en 2025 – un paradoxe qui illustre une transformation profonde du marché.

Car le secteur TI québécois présente désormais un marché à deux vitesses : une abondance de profils juniors et intermédiaires coexiste avec une pénurie critique au niveau des talents stratégiques.

L'expérience seule ne suffit plus. Les organisations recherchent des professionnels combinant expertise technique pointue (informatique, intelligence artificielle), vision stratégique et capacité d'adaptation.

Cette polarisation se reflète dans les données salariales. Nos observations terrain pour les postes de direction TI au Québec révèlent une rémunération moyenne de 175 000 \$, soit un écart de près de 40 % par rapport aux données pan-canadiennes de Mercer/Gartner pour les postes de CIO (285 000 \$ à 348 000 \$). Cet écart s'explique par la structure du marché québécois, où les organisations de taille moyenne prédominent, ainsi que par la pression à la baisse exercée par le ralentissement de 2022-2024.

La reprise observée depuis fin 2024 demeure sélective et prudente, privilégiant la qualité à la quantité. Les secteurs stratégiques — intelligence artificielle, transformation numérique, cybersécurité — tirent le marché, tandis que d'autres segments connaissent un surplus de candidatures. Le marché TI ne reviendra vraisemblablement pas à son état pré-2022; il s'est structurellement transformé.

2.3 Dynamiques régionales

Les disparités régionales constituent l'une des caractéristiques les plus marquantes du marché québécois de l'emploi. La région métropolitaine de Montréal présente un ratio emploi plus complexe, avec environ 2,7 chômeurs par poste vacant selon les données non désaisonnalisées, reflétant des dynamiques urbaines distinctes.

Les régions éloignées affichent une situation plus favorable pour les employeurs à la recherche de candidats, avec des ratios inférieurs à 1,6 chômeur par poste dans certaines zones. Toutefois, ces statistiques masquent souvent des enjeux d'adéquation des compétences et d'attractivité territoriale.

Il convient de noter que ces ratios peuvent varier sensiblement selon la méthodologie employée (données désaisonnalisées ou non). L'Institut de la statistique du Québec publie des données désaisonnalisées qui montrent un ratio de 3,4 pour la région de Montréal et Laval, soulignant l'importance de comparer des indicateurs calculés de manière uniforme.

L'incertitude économique liée aux tensions commerciales avec les États-Unis ajoute une dimension supplémentaire à l'analyse régionale. Dans des régions comme le Saguenay-Lac-Saint-Jean et la Côte-Nord, où seulement 6 % des postes sont directement liés aux exportations américaines, l'impact potentiel de tarifs douaniers demeure limité. En revanche, les régions à forte concentration manufacturière exportatrice pourraient subir des contrecoups plus significatifs.

2.4 Le facteur démographique : l'immigration ne résout pas tout

Le vieillissement de la population active demeure le facteur structurel le plus déterminant du marché du travail québécois. Les baby-boomers quittent massivement la vie active, créant un vide que les cohortes plus jeunes peinent à combler — et ce, malgré une croissance migratoire sans précédent.

**5,2 M**

baby-boomers déjà partis

2,7 M

partiront d'ici 2030

L'ampleur du phénomène est saisissante. Selon Cynthia Leach, économiste en chef adjointe à la RBC, la dernière portion de la cohorte des baby-boomers — les personnes nées entre 1946 et 1965 — atteindra 65 ans d'ici 2030. Ce retrait de quelque 2,7 millions de personnes de la population active canadienne aura un impact « maximal » sur l'économie. Depuis 2010, environ 5,2 millions de boomers ont déjà pris leur retraite, provoquant un resserrement structurel du marché du travail. Mais le plus difficile reste à venir : la RBC prévoit un déclin de plus de deux points de pourcentage du taux de participation à la population active entre 2024 et 2030 — un repli qui surpassera celui enregistré au cours des quatorze dernières années.

PERSPECTIVE RBC ÉCONOMIQUE

“

La baisse du taux de participation à la vie active – un déclin de plus de 2 points de pourcentage entre 2024 et 2030 – surpassera le déclin observé au cours des 14 dernières années.

— Cynthia Leach, économiste en chef adjointe, RBC

”

Cette « falaise des départs » ne touche pas que les salariés. Elle ébranle également le tissu entrepreneurial québécois. Selon l'Indice entrepreneurial québécois 2022 du Réseau Mentorat, six propriétaires d'entreprise sur dix ont l'intention de passer le relais dans un horizon de dix ans. Parmi les propriétaires âgés de 50 à 64 ans, ce sont près de sept sur dix qui affirment vouloir prendre leur retraite. Au début des années 2020, pour la première fois de l'histoire, le repreneuriat a dépassé la création de nouvelles entreprises au Québec — un tournant historique qui témoigne de l'ampleur de la transition en cours.

Dans le secteur municipal, la situation est particulièrement critique. L'âge moyen des cadres municipaux dépasse 55 ans. Cette concentration démographique crée un phénomène de « falaise des départs » qui dépasse largement les capacités de renouvellement naturel des effectifs.

LA FALAISE DES DÉPARTS

Secteur municipal : âge moyen >55 ans

67% des collectivités : difficultés de recrutement

→ Départs massifs simultanés imminents

→ Perte de mémoire institutionnelle critique

Source : Randstad

Selon les données de Randstad, 67 % des collectivités territoriales éprouvent des difficultés récurrentes de recrutement pour leurs postes de direction. Le secteur de l'enseignement supérieur, les organismes parapublics et les OBNL font face aux mêmes tensions.

Face à ce défi, le Québec a misé sur l'immigration. Et les chiffres sont effectivement impressionnants : selon l'Institut de la statistique du Québec, la province a enregistré un accroissement migratoire de 217 600 personnes en 2023 et de 158 600 personnes en 2024 — des niveaux records. Au 1^{er} janvier 2025, on dénombre plus de 616 600 résidents non permanents sur le territoire québécois : travailleurs étrangers temporaires, étudiants internationaux et demandeurs d'asile.

Or, cette immigration massive n'a pas résolu les tensions sur le marché du travail. Pourquoi ? Un économiste de l'INRS a fourni une explication limpide dans Le Devoir en janvier 2024. En s'appuyant sur le Tableau interindustriel du Québec — l'instrument statistique de l'ISQ qui met en interrelation toutes les activités économiques de la province — il démontre que chaque emploi pourvu par un nouvel immigrant nécessite la création de plusieurs autres emplois pour satisfaire son activité et ses besoins vitaux quotidiens : plus de services de garde, plus de soins de santé, plus de commerces de détail, plus de logements, plus de transport, plus d'enseignants.

LE COEFFICIENT MULTIPLICATEUR

Chaque emploi pourvu par un immigrant nécessite la création de ~5 autres emplois

Coefficient : entre 5 et 8 selon les secteurs

→ 2-3 emplois induits par les dépenses de consommation

Chaque immigrant
nécessite

≈ 5

nouveaux emplois

“

Si on fait appel à l'immigration pour essayer de combler la pénurie de main-d'œuvre, on tourne en rond tout en aggravant la situation.

Pierre Fortin, Économiste INRS, Le Devoir, janvier 2024

”

Ce mécanisme porte un nom : le coefficient multiplicateur. Dans les études de retombées économiques, ce coefficient oscille généralement entre 5 et 8 selon les secteurs d'activité. Appliqué à l'immigration, cela signifie que chaque travailleur immigrant pourrait requérir la création de cinq nouveaux emplois, dont au moins deux ou trois de façon induite par ses dépenses de consommation.

L'économiste Pierre Fortin, professeur émérite à l'UQAM, confirme ce diagnostic dans une étude à paraître en 2025. Son analyse statistique des données de 2015 à 2024 au Québec et dans le reste du Canada démontre que l'immigration croissante a fait augmenter la demande de main-d'œuvre au moins autant que l'offre.

ÉTUDE PIERRE FORTIN (UQAM, 2025)

“

La preuve statistique ne permet pas de croire que l'immigration puisse résoudre un problème de pénurie globale de main-d'œuvre dans l'ensemble d'une économie.

Analyse statistique : données 2015-2024, Québec et reste du Canada
Conclusion : immigration augmente la DEMANDE autant que l'OFFRE

”

L'expansion migratoire a, au mieux, redistribué la pénurie entre secteurs; au pire, elle l'a aggravée.

Les économistes Stéfane Marion et Alexandra Ducharme de la Banque Nationale sont parvenus à une conclusion similaire en janvier 2024 : le Canada serait tombé dans un « piège démographique » pour la première fois de son histoire moderne. La croissance démographique de 3,2 % enregistrée en 2023 — cinq fois plus élevée que la moyenne des pays de l'OCDE — dépasse la capacité d'absorption de l'économie.

LE PIÈGE DÉMOGRAPHIQUE

“

Alors que nous avons besoin de plus de capital par habitant pour améliorer notre niveau de vie, la croissance démographique rapide (et non planifiée) va dans la direction opposée.

Stéfane Marion et Alexandra Ducharme, Banque Nationale, janvier 2024

”

1,5 %

Stock de capital/habitant Depuis 2012

3,2 %

Croissance démographique 2023
(5x la moyenne OCDE)

« Cela signifie que notre population croît si rapidement que nous n'avons pas assez d'épargne pour stabiliser notre ratio capital-travail et augmenter le PIB par habitant », écrivent-ils. Le stock de capital par habitant au Canada a effectivement diminué de 1,5 % depuis son sommet de 2012, une tendance préoccupante pour la productivité.

Ce constat économique rejoint une réalité encore plus marquée pour les postes de direction. Les fonctions exécutives exigent une connaissance approfondie du contexte québécois, des réseaux établis, une maîtrise des codes culturels et, bien souvent, une expérience sectorielle locale. Les profils de leadership ne se recrutent pas parmi les travailleurs temporaires ou les étudiants internationaux fraîchement arrivés. La formation d'un dirigeant prend des années, voire des décennies.

LE PARADOXE

Le Québec accueille plus de nouveaux arrivants que jamais, mais la relève pour les postes de leadership demeure insuffisante.

Chaque poste comblé par un nouvel arrivant génère de nouveaux besoins qui créent d'autres postes à pourvoir — c'est la logique implacable du coefficient multiplicateur.

L'immigration comble des besoins en main-d'œuvre générale, mais ne génère pas spontanément les dirigeants dont les organisations ont besoin. Et pendant ce temps, la falaise des départs approche inexorablement.

2.5 Perspectives de rémunération

Les prévisions salariales pour 2025 témoignent d'un retour aux dynamiques prépandémiques. Selon la compilation annuelle du Conseil du patronat du Québec, qui synthétise les études des principales firmes de rémunération (Gallagher, Mercer, TELUS Santé, WTW et Normandin Beaudry), les augmentations salariales prévues pour 2025 se situent dans une fourchette de 2,8 % à 3,8 %, en excluant les gels salariaux.

PRÉVISIONS SALARIALES 2025

Fourchette: 2,8 % à 3,8 %

Convergence autour de: 3,3 % à 3,5 %

Gels salariaux prévus: ~7 % des entreprises

Source: Conseil du patronat du Québec

Cette convergence des prévisions autour de 3,3 % à 3,5 % marque un recul par rapport aux augmentations plus généreuses observées durant la période de pénurie aiguë. Elle reflète un rééquilibrage du pouvoir de négociation entre employeurs et candidats.

Il convient de noter qu'environ 7 % des entreprises sondées prévoient des gels salariaux pour 2025, une proportion qui témoigne des incertitudes économiques pesant sur certains secteurs. Par ailleurs, une proportion significative d'organisations dispose d'un budget additionnel pour des ajustements ciblés, notamment pour retenir les talents critiques ou corriger des iniquités salariales.

Pour les postes de direction, les dynamiques salariales demeurent plus complexes. La rareté relative des compétences exécutives spécialisées continue de soutenir des attentes salariales supérieures à la moyenne, particulièrement pour les profils combinant expertise technique et capacités de leadership.



03

CONSTATS DE TERRAIN

Au-delà des statistiques, l'exercice quotidien de la recherche de cadres révèle des tendances parfois imperceptibles dans les données agrégées. Les observations suivantes découlent de notre pratique professionnelle et des échanges avec nos clients et candidats.

3.1 Transformation des pratiques de recrutement

L'un des constats les plus frappants concerne l'évolution des stratégies de recrutement adoptées par les grandes firmes. Là où le recrutement exécutif s'appuyait traditionnellement sur une approche de chasse directe et confidentielle, nous observons une montée en puissance des stratégies de contenu et de visibilité.

Certains cabinets de recrutement misent désormais sur la publication régulière d'articles de fond, d'analyses sectorielles et de contenus à valeur ajoutée pour attirer simultanément clients et candidats. Cette approche marketing représente une évolution significative dans une industrie longtemps caractérisée par la discrétion.

Pour les organisations clientes, cette évolution offre un accès accru à des ressources informationnelles, mais soulève également des questions quant à l'objectivité des analyses produites par des acteurs ayant des intérêts commerciaux dans le marché qu'ils commentent.

3.2 Évolution des attentes candidates

Le rééquilibrage du marché a modifié les comportements des candidats à des postes de direction. Nous observons une plus grande ouverture à considérer des opportunités, contrastant avec la frilosité qui prévalait durant la période de plein emploi où les candidats en poste étaient particulièrement difficiles à approcher.

Parallèlement, les attentes en matière de flexibilité se sont cristallisées. Le travail hybride n'est plus perçu comme un avantage, mais comme une norme attendue pour les postes de gestion. Les organisations proposant un retour complet au bureau se heurtent à une résistance significative dans leurs efforts de recrutement.

La question du sens au travail prend également une importance croissante dans les discussions avec les candidats exécutifs. Au-delà de la rémunération, les professionnels recherchent des organisations dont la mission et les valeurs résonnent avec leurs convictions personnelles.

3.3 Défis de la qualification

L'étude Global Human Capital Trends 2025 de Deloitte révèle un constat préoccupant : 66 % des gestionnaires estiment que les nouvelles recrues ne sont pas pleinement préparées à leur fonction. Le manque d'expérience constitue la défaillance principale identifiée.

Ce résultat trouve un écho dans notre pratique quotidienne. La pénurie des dernières années a conduit certaines organisations à promouvoir des individus avant qu'ils n'aient acquis la maturité professionnelle requise, créant des défis de performance et d'intégration.

Fait révélateur : nous avons observé des situations où des gestionnaires expriment une réticence à recruter des candidats plus compétents qu'eux-mêmes, craignant pour leur propre position. Ce phénomène, s'il demeure minoritaire, témoigne des dysfonctionnements que peuvent engendrer des promotions précipitées.

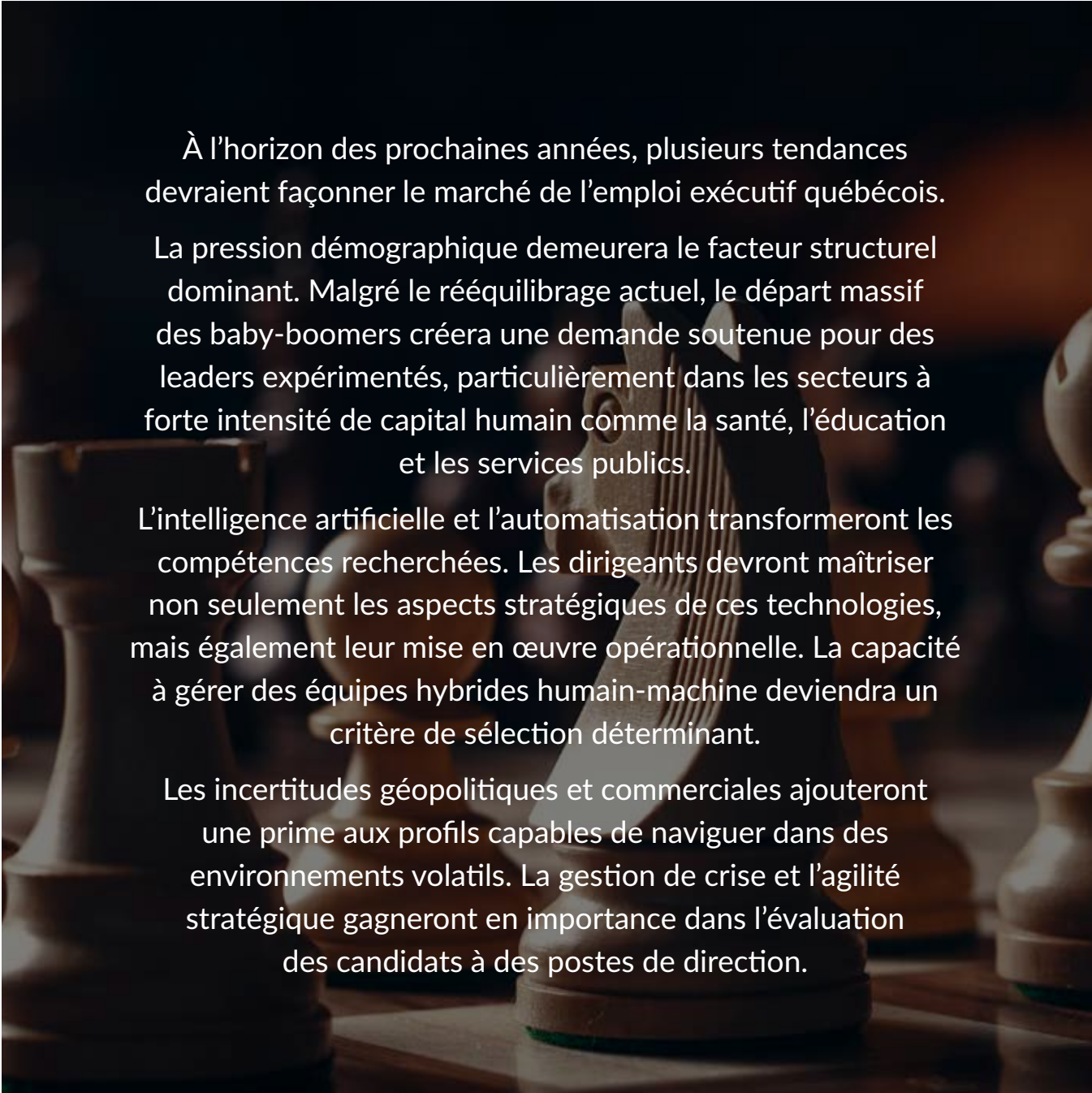
L'Ordre des CRHA a documenté cette évolution à travers ses sondages auprès des PME québécoises. Entre 2022 et 2025, la proportion d'employeurs considérant la qualification des candidats comme un enjeu majeur est passée de 10 % à 22 %, illustrant un renversement des préoccupations : de la disponibilité vers la qualité.





04

PERSPECTIVES



À l'horizon des prochaines années, plusieurs tendances devraient façonner le marché de l'emploi exécutif québécois.

La pression démographique demeurera le facteur structurel dominant. Malgré le rééquilibrage actuel, le départ massif des baby-boomers créera une demande soutenue pour des leaders expérimentés, particulièrement dans les secteurs à forte intensité de capital humain comme la santé, l'éducation et les services publics.

L'intelligence artificielle et l'automatisation transformeront les compétences recherchées. Les dirigeants devront maîtriser non seulement les aspects stratégiques de ces technologies, mais également leur mise en œuvre opérationnelle. La capacité à gérer des équipes hybrides humain-machine deviendra un critère de sélection déterminant.

Les incertitudes géopolitiques et commerciales ajouteront une prime aux profils capables de naviguer dans des environnements volatils. La gestion de crise et l'agilité stratégique gagneront en importance dans l'évaluation des candidats à des postes de direction.

À l'horizon des prochaines années, plusieurs tendances devraient façonner le marché de l'emploi exécutif québécois.

La pression démographique demeurera le facteur structurel dominant. Malgré le rééquilibrage actuel, le départ massif des baby-boomers créera une demande soutenue pour des leaders expérimentés, particulièrement dans les secteurs à forte intensité de capital humain comme la santé, l'éducation et les services publics.

L'intelligence artificielle et l'automatisation transformeront les compétences recherchées. Les dirigeants devront maîtriser non seulement les aspects stratégiques de ces technologies, mais également leur mise en œuvre opérationnelle. La capacité à gérer des équipes hybrides humain-machine deviendra un critère de sélection déterminant.

Les incertitudes géopolitiques et commerciales ajouteront une prime aux profils capables de naviguer dans des environnements volatils. La gestion de crise et l'agilité stratégique gagneront en importance dans l'évaluation des candidats à des postes de direction.





CONCLUSION

L'année 2025 marque un tournant dans l'évolution du marché de l'emploi québécois. La période de pénurie aiguë s'estompe, laissant place à un environnement plus équilibré mais non moins exigeant pour les organisations en quête de talents exécutifs.

Les données institutionnelles confirment cette normalisation : baisse des postes vacants, augmentation du ratio chômeurs/postes disponibles, modération des attentes salariales. Toutefois, les facteurs démographiques sous-jacents – départ massif des baby-boomers, transitions entrepreneuriales, falaise des départs dans le secteur municipal – maintiennent une pression structurelle sur les postes de direction.

Dans ce contexte, les organisations qui sauront professionnaliser leurs pratiques de dotation, investir dans la planification de la relève et cultiver une proposition de valeur employeur distinctive seront les mieux positionnées pour attirer et retenir les leaders dont elles ont besoin.

CRC Conseils demeure engagée à accompagner les organisations québécoises dans cette démarche, forte de son expertise terrain et de sa connaissance approfondie de l'écosystème exécutif provincial.

Sources et références

Sources institutionnelles

Institut de la statistique du Québec – Enquête sur les postes vacants et les salaires, 2e trimestre 2025

Institut de la statistique du Québec – Bilan démographique du Québec, édition 2024

Statistique Canada – Enquête sur la population active

Institut du Québec – Regard sur les postes vacants, 2e trimestre 2025

Conseil du patronat du Québec – Prévisions salariales 2025

Études et rapports

RBC Économique – Perspectives du marché du travail canadien, 2024

Banque Nationale – « Le piège démographique canadien », Marion, S. et Ducharme, A., janvier 2024

Deloitte – Global Human Capital Trends 2025

Ordre des conseillers en ressources humaines agréés – Sondage PME 2022-2025

Fédération canadienne de l'entreprise indépendante – Enquête sur la relève entrepreneuriale

Fortin, Pierre (2025). "The Immigration Paradox: How an Influx of Newcomers Has Led to Labour Shortages." C.D. Howe Institute, Commentary 677, 25 février 2025.

Fortin, Pierre (2024). "Does Immigration Help Alleviate Economy-Wide Labour Shortages?" Chaire de macroéconomie, ESG-UQAM, mai 2024.

Fortin, Pierre (2022). «La politique d'immigration fédérale expansive : conséquences pour le Canada et le Québec.» Étude soumise au Ministère de l'Immigration du Québec, mai 2022.

Firmes de conseil en rémunération

Gallagher – Enquête sur la rémunération 2025

Mercer – Étude sur la rémunération globale 2025

TELUS Santé – Sondage sur les augmentations salariales 2025

WTW (Willis Towers Watson) – Enquête sur la planification salariale 2025 (1 032 entreprises)

Normandin Beaudry – Tendances en rémunération 2025

Articles de presse

La Presse – « La pénurie de main-d'œuvre n'est plus », février 2025

Le Devoir – « Le paradoxe de l'immigration », Janvier 2024

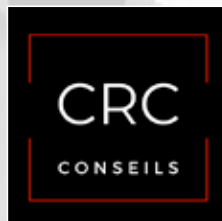
CRC CONSEILS

CRC Conseils est un cabinet québécois indépendant spécialisé en recherche de cadres et en architecture du leadership. Fondée par des cadres ayant plus de trois décennies d'expérience, la firme se distingue par son approche collaborative qui privilégie le partenariat avec ses clients plutôt que la simple « chasse de têtes » traditionnelle.

Notre méthodologie repose sur une compréhension approfondie de la nature humaine et des dynamiques organisationnelles. Chaque mandat est confié à un binôme responsable principal/conseiller senior, soutenu par une équipe pluridisciplinaire.

CRC Conseils accompagne les organisations des secteurs public, parapublic et privé dans leurs transitions exécutives les plus stratégiques. Notre engagement envers l'excellence se traduit par un taux de rétention et une garantie étendue, témoignant de la rigueur de nos processus de recherche.

Parce qu'ensemble, on va plus loin.



Révéler le talent, transformer l'organisation

514 433-6395 | info@crc-conseils.com | crc-conseils.com

2025, TOUS DROITS RÉSERVÉ, CRC CONSEILS