

Dans un marché en transformation, le leadership stratégique s'impose

Chers partenaires, chères clientes et clients,

Le marché de l'emploi traverse une transformation profonde. La fin de la pénurie généralisée ne signifie pas la fin des défis; elle en annonce de nouveaux. **D'ici 2030, 2,7 millions de baby-boomers quitteront le marché canadien du travail.** Dans certains secteurs, l'âge moyen des cadres approche déjà 60 ans. Une véritable falaise des départs qui n'est plus une projection, mais une réalité immédiate.

Le bassin de talents cadres se contracte. Le ratio de remplacement au Québec est parmi les plus faibles au Canada. Les organisations publiques et parapubliques peinent à rivaliser avec le secteur privé; la hausse médiane prévue des salaires cadres atteint 4,3 % (WTW, 2025), mais les écarts intersectoriels continuent de se creuser. Moins de 40 % des postes de direction disposent aujourd'hui d'un successeur identifié.

Dans ce contexte, nommer un leader par défaut, faute de temps, de méthode ou de bassin de candidats, n'est plus une option viable. C'est un risque majeur pour l'organisation. Le remplacement d'un dirigeant exige une démarche structurée : une connaissance intime du secteur, une intelligence de marché actualisée, un accompagnement qui inclut l'intégration et le coaching ciblé.

C'est pourquoi nous lançons *TRANSITIONS*, notre infolettre sur les transitions de leadership au Québec. Vous y trouverez des analyses de marché, des réflexions sur les pratiques éthiques de recrutement et des perspectives concrètes sur les enjeux qui façonnent vos décisions de leadership.

« Chaque transition de leadership est une occasion de réinventer la trajectoire d'une organisation. Encore faut-il aborder ce moment avec la rigueur, la méthode et l'indépendance de jugement qu'il mérite. »

Charles Reny, CRHA • Directeur de pratique exécutive, CRC Conseils



Charles Reny, CRHA

Directeur de pratique exécutive, CRC Conseils

SOMMAIRE

- 2 La chasse de tête : un atout stratégique
- 2 L'éthique en recrutement exécutif : enjeux 2026
- 3 État du marché, Cadres TI au Québec, 2022-2025
- 3 Nourrir la rétention : le pouvoir des défis stimulants
- 4 Guide exécutif 2025-2026 : Êtes-vous prêt(e) ?
- 4 Anatomie d'une transition réussie

NOUS CONTACTER

TÉLÉPHONE

514 433-6395

COURRIEL

info@crc-conseils.com

WEB

crc-conseils.com

SIÈGE SOCIAL

4388, rue Saint-Denis
Montréal, QC H2J 2L1

Secteurs public, parapublic et privé
Mandats confidentiels • Québec

RECRUTEMENT STRATÉGIQUE

La chasse de tête : un atout stratégique pour les entreprises

Dans un marché de plus en plus concurrentiel, la chasse de tête émerge comme une stratégie incontournable pour les organisations désireuses de s'entourer des meilleurs talents. Cette approche proactive, qui consiste à identifier, approcher et recruter des professionnels hautement qualifiés, offre des avantages que les processus traditionnels ne peuvent égaler.

ACCÈS AUX PROFILS HORS MARCHÉ

La chasse de tête permet aux entreprises d'atteindre des talents qui ne sont pas activement en recherche d'emploi. Ces professionnels, souvent les meilleurs dans leur domaine, ne figurent pas sur les plateformes traditionnelles. Le chasseur de tête les identifie là où ils sont : en poste, performants et potentiellement ouverts à la bonne opportunité.

PERSONNALISATION ET DISCRÉTION

Chaque mandat repose sur une compréhension approfondie de la culture de l'organisation cliente, de ses objectifs à long terme et de ses enjeux spécifiques. Certaines embauches stratégiques exigent une confidentialité absolue, notamment pour les postes de direction, où la transition doit être gérée avec la plus grande prudence.

RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Selon le Boston Consulting Group, un bon processus de sélection exécutive génère un retour sur investissement de 2 à 5 fois le coût du processus. À l'inverse, le coût d'un mauvais recrutement de direction peut atteindre de 50 % à 213 % du salaire annuel du poste (SHRM, 2022).

« En se concentrant sur un nombre restreint de candidats hautement qualifiés, la chasse de tête optimise les ressources de l'organisation tout en maximisant les chances d'identifier le candidat idéal. »

ADAPTABILITÉ AU MARCHÉ

Les cabinets spécialisés suivent en permanence les tendances du marché, les compétences émergentes et les profils influents. Cette veille constante permet aux organisations de s'ajuster rapidement, qu'il s'agisse de l'essor de l'IA, d'une transformation numérique ou d'un changement de cap stratégique.

CE QUE COÛTE UNE MAUVAISE DÉCISION

Le coût direct d'un recrutement exécutif raté représente entre **50 % et 213 % du salaire annuel** du poste (SHRM, 2022). Coûts indirects : perte de momentum stratégique, démobilitation des équipes, départ de collaborateurs clés. Pour les postes de direction, la décision de confier le mandat à l'externe se rentabilise en moyenne en moins de six mois.

PUBLICATION 2026



Sylvain Bélanger

Directeur principal et associé, CRC Conseils

L'éthique en recrutement exécutif : enjeux et standards, édition 2026

Publié en février 2026, ce document analyse les principaux enjeux éthiques de la recherche de cadres au Québec. Il s'adresse autant aux organisations qui confient des mandats qu'aux candidats qui y participent.

UNE ZONE DE CONFIANCE TRILATÉRALE

Le recrutement de cadres supérieurs opère dans une zone de confiance unique : l'organisation cliente, le candidat et le cabinet détiennent chacun des informations sensibles. Le cabinet est le seul à détenir l'image complète; c'est précisément là que l'éthique commence.

LES SEPT PILIERS : FAITS SAILLANTS

- **Protection des effectifs clients** : Un cabinet éthique s'engage, par écrit, à ne pas solliciter les employés de ses clients pendant et après le mandat. L'absence de cette clause dans le contrat est en elle-même un signal d'alerte.
- **Confidentialité** : La Loi 25 impose consentement explicite, collecte minimale, droit d'accès et politique de conservation définie.
- **Transparence** : Un cabinet qui ne dit jamais ce que le client ne veut pas entendre n'est pas un conseiller, c'est un vendeur.
- **Véracité** : 58 % des candidats exécutifs rapportent avoir reçu une description inexacte du poste ou de la culture (LinkedIn, 2024).
- **Non-discrimination** : Aucune exclusion fondée sur des critères discriminatoires ne peut être acceptée, quelles que soient les instructions du client.

40%

Dirigeants externes qui échouent
dans leurs 2 premières années
(HBR)

2-5x

Retour sur investissement d'un bon
processus de sélection (BCG)

« L'éthique n'est pas ce qu'on dit de soi. C'est ce qu'on fait quand personne ne regarde. »

Code d'éthique CRC Conseils

ANALYSE DE MARCHÉ

État du marché de l'emploi
Cadres TI au Québec, 2022-2025

En s'appuyant sur son expertise en recrutement de cadres TI et sur des sources quantitatives (AQIII, Mercer/Gartner, MEQ, CTIC), CRC Conseils dresse un portrait nuancé du marché québécois. La réalité sur le terrain est plus complexe que les grands titres ne laissent paraître.

-1,5%Baisse de l'emploi TI
entre 2023 et 2024
(MEQ)**27,1%**Consultants
indépendants ayant
connu une inactivité
en 2025 (AQIII)**85%**Consultants TI
indép. avec 15+ ans
d'expérience (AQIII)

UN RALENTISSEMENT MARQUÉ, UNE REPRISE SÉLECTIVE

Le marché TI québécois a subi un ralentissement marqué dès 2022. Depuis le second semestre 2024, des signes de reprise se manifestent, prudemment et sélectivement, privilégiant la qualité à la quantité.

DONNÉES SALARIALES : UN ÉCART RÉVÉLATEUR

Poste	Salaire observé
Direction TI, mandats CRC Conseils (Québec)	175 000 \$
CIO VP/C-suite, filiale nationale (Gartner)	285 000 \$
CIO VP/C-suite, niveau régional (Gartner)	348 220 \$

Sources : CRC Conseils (observations terrain), Mercer/Gartner (Étude salariale TI Canada 2023)

LE PARADOXE DU MARCHÉ À DEUX VITESSES

Alors que 27,1 % des consultants seniors expérimentés vivent des périodes d'inactivité, les postes de cadres stratégiques en IA, cybersécurité et transformation numérique demeurent exceptionnellement difficiles à pourvoir.

« L'expérience seule ne suffit plus. Les organisations recherchent des professionnels qui combinent expertise technique pointue, vision stratégique et capacité d'adaptation. »

GESTION DES TALENTS

Nourrir la rétention :
le pouvoir des défis stimulants**Claudiane Reny**

Directrice de pratique, CRC Conseils

Dans un monde professionnel en constante évolution, la rétention des employés devient un enjeu stratégique majeur. Si les salaires jouent un rôle indéniable, une approche souvent sous-estimée s'avère tout aussi déterminante : offrir à vos équipes des défis véritablement stimulants, liés à des projets concrets, des responsabilités élargies ou des mandats transversaux.

L'ÉMULATION PAR LE DÉFI

Les êtres humains sont intrinsèquement motivés par le défi. Les défis stimulants agissent comme un carburant pour l'esprit, alimentant la passion, la créativité et le désir d'apprendre. En proposant des tâches exigeantes et significatives — résoudre des enjeux opérationnels complexes ou piloter de nouvelles initiatives — vous créez un environnement propice à l'épanouissement.

PLANS DE DÉVELOPPEMENT PERSONNALISÉS

Pour nourrir vos employés de défis stimulants, il est essentiel de mettre en place des plans de développement adaptés à chaque individu. Identifiez les forces et les zones de croissance, puis proposez des défis ciblés : gestion d'un projet plus large, exposition à de nouvelles responsabilités ou collaboration interfonctionnelle. Cette démarche envoie un signal fort : l'organisation investit dans ses personnes.

« La rétention ne se limite pas aux avantages matériels. Les organisations qui investissent dans le développement individuel construisent des équipes résilientes, motivées et prêtes à relever tous les défis. »

Claudiane Reny, CRC Conseils

LE LIEN AVEC LE RECRUTEMENT

La rétention commence dès le recrutement. Attirer des leaders capables d'inspirer, de déléguer des responsabilités ambitieuses et de faire grandir leurs équipes est la première étape d'une stratégie de rétention réussie : c'est le cœur de la mission de CRC Conseils.

- Les défis significatifs créent un lien émotionnel durable avec l'organisation
- La collaboration autour d'enjeux concrets et complexes renforce la cohésion des équipes
- Les employés qui progressent sur des responsabilités réelles affichent une loyauté plus élevée
- Un environnement stimulant renforce la réputation d'employeur de choix

GUIDE EXÉCUTIF 2025-2026



Lyn Johnson

Directrice déléguée, pratique exécutive, CRC Conseils

L'heure des choix : êtes-vous prêt(e) pour votre prochain mouvement ?

Publié en février 2026, le *Guide Exécutif CRC Conseils 2025-2026* croise les données du Baromètre du Leadership Québécois avec des observations terrain sur 18 mois. Il propose cinq signaux diagnostiques — chacun ancré dans des données — pour évaluer avec lucidité si une transition s'impose.

CINQ SIGNAUX DIAGNOSTIQUES

- **Stagnation des responsabilités** : 58 % des cadres ayant quitté volontairement un poste citent l'absence de développement comme facteur principal (Gartner, 2024). Au-delà de 4 ans sans évolution substantielle du périmètre, le risque de départ augmente de 2,3 fois.
- **Désalignement stratégique** : Quand la mission de l'organisation diverge des convictions du leader, la performance décline avant le départ. Ce signal précède généralement la démission de 12 à 18 mois.
- **Absence de successeur** : Moins de 40 % des postes de direction disposent d'un successeur identifié (ISQ, 2024). Cette lacune bloque autant la mobilité du titulaire que la planification de l'organisation.
- **Sous-utilisation des compétences** : Indicateur souvent invisible pour la hiérarchie, mais fiable : le cadre résout des problèmes en dessous de sa capacité réelle depuis plus de 18 mois.
- **Appel externe croissant** : Les sollicitations de chasseurs de tête se multiplient et commencent à retenir l'attention. Ce signal mérite une réflexion structurée, pas une décision impulsive.

« Un mouvement de carrière réussi se prépare 12 à 18 mois à l'avance. Les cadres qui transitent sous pression obtiennent en moyenne des conditions 15 à 20 % inférieures à ceux qui anticipent. »

Synthèse exécutive, Guide CRC Conseils 2025-2026

Le Guide complet inclut une grille d'auto-diagnostic sectorielle et un calendrier de transition recommandé. Disponible sur demande : info@crc-conseils.com

PRATIQUE CRC CONSEILS

Anatomie d'une transition réussie

Le remplacement d'un leader exige une démarche structurée qui mobilise plusieurs compétences distinctes. Ces compétences doivent être réunies au sein d'une même démarche, portées par une même équipe imputable. Les données le confirment : 40 % des dirigeants recrutés à l'externe échouent dans leurs deux premières années (HBR). La cause principale n'est pas un déficit de compétences — c'est un déficit d'adéquation culturelle et contextuelle.

UNE CONNAISSANCE SECTORIELLE INTIME

Comprendre les cadres réglementaires, les conventions collectives, les réseaux décisionnels et les dynamiques propres à chaque milieu est indispensable pour évaluer l'adéquation d'un candidat. Il ne s'agit pas seulement de trouver un bon gestionnaire; il s'agit de trouver le bon leader pour ce contexte précis, à ce moment précis.

UNE INTELLIGENCE DE MARCHÉ ACTUALISÉE

Données salariales, dynamiques de rétention, bassins de talents réels : ancrer la recherche dans la réalité plutôt que dans les souhaits est une condition sine qua non. **Un cabinet qui vous dit ce que vous voulez entendre n'est pas un conseiller.**

INDICATEURS D'UNE TRANSITION RÉUSSIE

- **Intégration en 90 jours** : Le nouveau leader a rencontré l'ensemble des parties prenantes clés et produit un premier diagnostic partagé avec la direction.
- **Rétention à 24 mois** : Taux cible supérieur à 85 % pour les placements avec accompagnement post-mandat, contre 60 % sans accompagnement (données CRC Conseils, 2024).
- **Mobilisation d'équipe** : Mesurable via le taux d'engagement à 6 et 12 mois — un indicateur avancé de la qualité de l'intégration du nouveau leader.

L'ÉQUIPE CRC CONSEILS



Charles Reny, CRHA : Pratique exécutive, universitaire, municipal et parapublic



Sylvain Bélanger : Pratique industrielle, manufacturière et TI



Lyn Johnson : Pratique finance et cadres supérieurs



Claudiane Reny : Pratique professionnels



Néré Séjour : Pratique ingénierie et construction