

Les talents du secteur de
l'immobilier commercial sont
prêts à prendre leur envol.

Le secteur est-il prêt pour eux?

Rapport sur le sondage sectoriel 2026
sur les leaders émergents de BOMA Canada



Introduction : Approfondir les questions d'engagement dans le secteur de l'immobilier commercial

Depuis un certain temps déjà, les discussions sur le recrutement au sein du secteur de l'immobilier commercial se concentrent sur l'attractivité. Elles visent principalement à déterminer comment attirer les talents pour qu'ils se joignent à nous. Pourtant, les données du *sondage sectoriel 2026 sur les leaders émergents de BOMA Canada* suggèrent une question plus pressante : que se passe-t-il une fois que ces talents nous rejoignent?

Nous constatons que les talents sont déjà engagés dans le secteur de l'immobilier commercial. Ils se disent satisfaits de leur rémunération, de leurs collègues et de leur épanouissement professionnel. Cependant, ils se demandent dans quelle mesure le secteur s'investit auprès *d'eux*.

Il s'avère que d'autres secteurs, notamment ceux de la construction, de la santé et de l'infrastructure, présentent souvent beaucoup plus clairement leurs opportunités de croissance et de développement professionnels. Ces opportunités sont également souvent mieux structurées et se présentent plus rapidement.

La question se pose donc : comment faire pour que le secteur de l'immobilier commercial rattrape son retard? Les entreprises qui détermineront rapidement comment accroître la visibilité des possibilités d'évolution et faciliter l'accès au développement professionnel seront celles qui garderont et feront progresser les leaders de demain.

Points critiques

- Le talent au sein du secteur de l'immobilier commercial est indéniable. Mais pouvons-nous le faire progresser?
- Les leaders en milieu de carrière s'interrogent sur l'évolution à long terme du secteur.
- Les opportunités de développement professionnel sont moins claires que celles des secteurs d'activité adjacents.
- Des fondamentaux bien gérés entraînent la rétention des talents.
- Le risque est celui d'une érosion lente, pas d'un départ soudain.



1. Qui a répondu?

Présentation des décideurs de la prochaine décennie

Avant de parler des résultats de notre sondage, il est important d'identifier les personnes qui y ont répondu. Il s'agit de professionnels et professionnelles de l'immobilier commercial qui se trouvent juste en dessous des hauts dirigeants actuels. Bien qu'ils contribuent déjà activement au secteur de l'immobilier commercial, les membres de ce groupe se demandent de plus en plus souvent s'il est dans leur intérêt d'y rester ou de rejoindre un autre secteur d'activité.

Cette cohorte englobe principalement les personnes de 31 à 40 ans comptant entre 5 et 12 ans d'expérience. Ces personnes n'en sont plus aux balbutiements de leur carrière, mais possèdent une bonne connaissance du secteur et ont tissé des liens avec leurs pairs et avec les leaders du secteur.

Il est important de remarquer que leurs attentes à l'égard de leur carrière sont en train de changer. Souvent superviseurs, gestionnaires ou directeurs, ces personnes sont loin d'être en marge du secteur : elles y sont plutôt parfaitement intégrées. Pourtant, cette cohorte éprouve de l'incertitude quant à son avenir professionnel. De ce fait, la façon dont les entreprises immobilières s'impliquent auprès de ces leaders émergents est la clé de la réussite future du secteur.

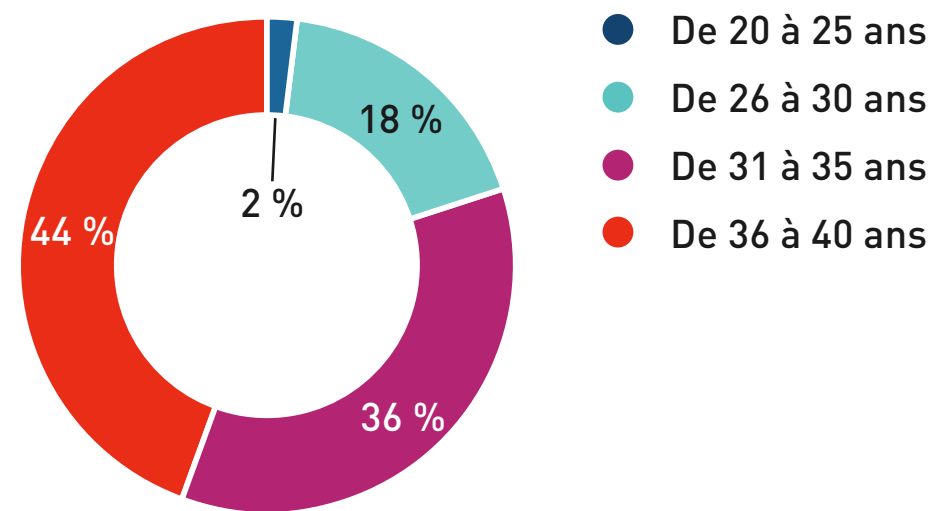


Points importants pour le secteur

Les futurs leaders se trouvent déjà au sein du secteur de l'immobilier commercial. Ils ont déjà fait leurs preuves et veulent maintenant évoluer.

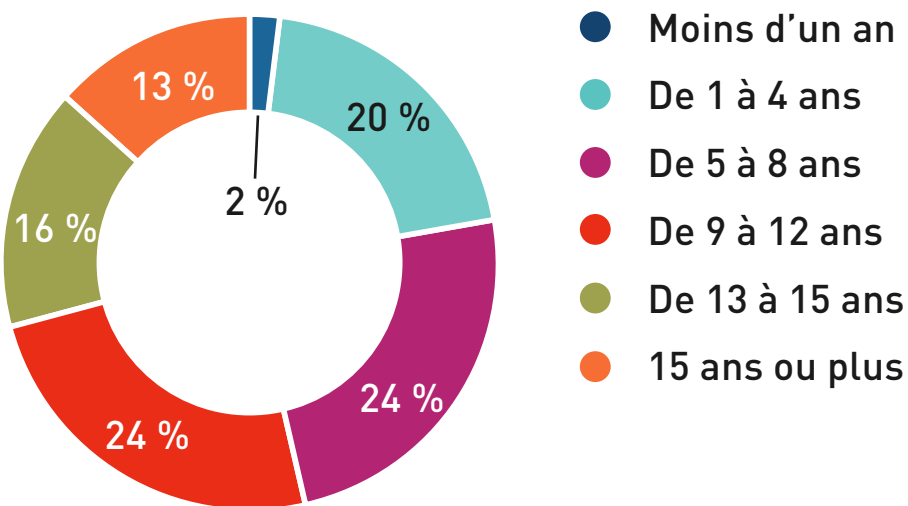
Qui sont les leaders émergents du secteur de l'immobilier commercial?

Q. Quel âge avez-vous?



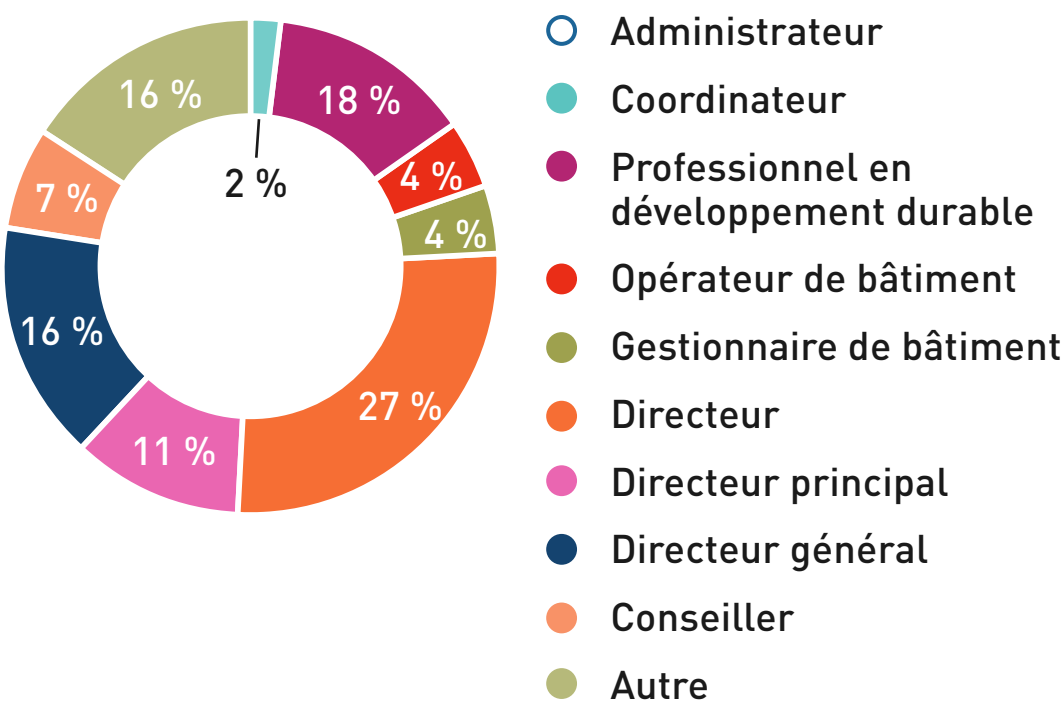
Les personnes ayant répondu au sondage sont des leaders émergents en milieu de carrière. La majorité est âgée de 31 à 40 ans.

Q. Depuis combien de temps travaillez-vous dans l'immobilier commercial?



La plupart d'entre eux comptent de 5 à 12 ans d'expérience. Cela signifie qu'ils ne sont plus au bas de l'échelle, mais pas non plus en haut.

Q. Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise?



Les postes les plus fréquemment occupés sont ceux de directeur, de directeur principal et de directeur général.

Q. Ce poste est-il à temps plein ou à temps partiel?

Toutes les personnes ayant participé au sondage sont employées à temps plein. Cela signifie que cette cohorte est engagée et accorde de la valeur à sa carrière.

Ce qu'ils en disent

« Je crois qu'il est important d'accueillir les personnes de différents horizons qui désirent apprendre les rouages du métier. Il est important pour l'ensemble du secteur de former, de mentorer et de développer la prochaine génération de leaders qui désirent s'épanouir dans leur carrière. Ces personnes ont besoin de progresser vers des objectifs précis et de l'aide des personnes expérimentées pour y parvenir! »

— Réponse au sondage

2. Où vont-ils?

Des attentes différentes

Traditionnellement, notre secteur était synonyme de carrière longue et de progression régulière. La nouvelle génération voit les choses autrement. Contrairement aux idées reçues, les leaders émergents sont très ambitieux, mais ils ont certaines attentes. À l'inverse de la génération précédente, ils ne se demandent pas « Comment puis-je évoluer ici », mais plutôt « Où est, pour moi, le meilleur environnement dans lequel évoluer? »

Cette tendance s'observe si l'on inclut les secteurs adjacents à l'immobilier commercial. À la question « Si vous deviez quitter ce secteur, quelle serait votre prochaine étape? », 60 % des professionnels de moins de 40 ans prévoient de changer de poste ou de secteur d'activité dans les cinq prochaines années. À la question « Quels facteurs vous incitent à rester avec votre employeur actuel? », plus de 70 % indiquent prioriser l'évolution professionnelle et le développement des compétences plutôt que la stabilité de l'emploi.

En parallèle, d'autres secteurs, dont la technologie, les soins de santé et l'infrastructure, font valoir des possibilités d'évolution et de progression plus rapides. De telles promesses tendent à attirer cette cohorte et à l'inciter à quitter le secteur de l'immobilier commercial.

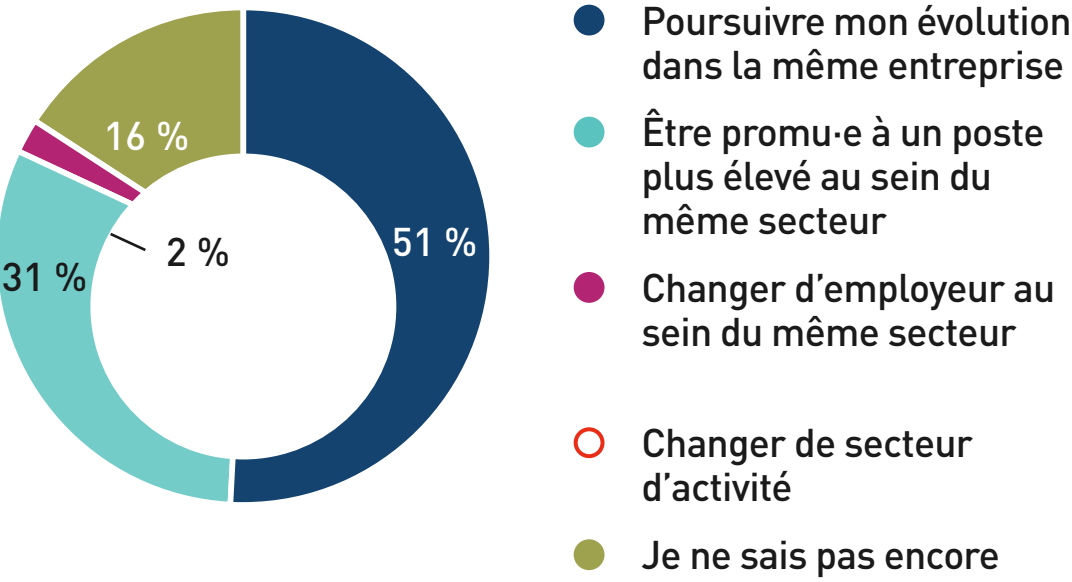
Ce n'est pas pour autant que l'immobilier commercial perd son attractivité. Plus de 80 % des personnes sondées expriment le souhait d'évoluer au sein du secteur. Malgré cela, leur engagement risque de s'éroder sous l'effet des pressions exercées par les secteurs d'activité adjacents ou à haute croissance (construction, conseil, technologie, soins de santé), car les opportunités de progression y sont plus visibles et plus rapides.

La conclusion? Les leaders émergents souhaitent rester dans le secteur de l'immobilier commercial, mais ce souhait ne constitue plus une garantie.

Où souhaitent aller les leaders émergents et pensent-ils y parvenir?

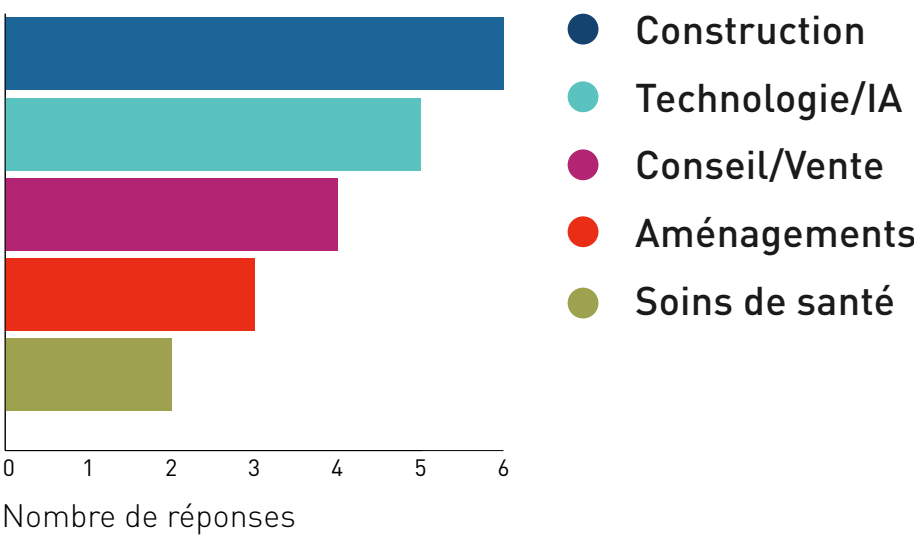
L'un des objectifs de notre sondage était de comprendre les trajectoires, les ambitions et les préférences professionnelles de cette cohorte au sein du secteur de l'immobilier commercial et en dehors.

Q. Où vous imaginez-vous dans cinq ans?



Les professionnels de l'immobilier commercial sont très ambitieux. Environ 82 % des personnes désirent progresser et évoluer dans ce secteur et très peu ont l'intention de changer d'activité dans l'immédiat.

Q. Vers quel autre secteur envisageriez-vous de vous diriger?



Une proportion importante des répondants envisagerait de se tourner vers des secteurs d'activité adjacents ou à forte croissance.



Points importants pour le secteur

Bien que l'immobilier commercial soit toujours considéré comme une carrière viable à long terme, les secteurs d'activité adjacents recherchent des compétences similaires et proposent un plan de carrière plus clair et des opportunités d'évolution plus rapides. Même si notre personnel ne cherche pas activement à s'en aller, il ne tient plus pour acquis qu'il restera. Si nos efforts de rétention ne

s'améliorent pas, les talents iront ailleurs pour trouver ce qu'ils cherchent.

Pour retenir cette prochaine cohorte de leaders, nous devons nous assurer que les possibilités d'évolution sont présentées aussi clairement et sont aussi attrayantes que celles des secteurs d'activité adjacents.

Ce qu'ils en disent

« [Le secteur de l'immobilier commercial doit] adopter certaines perspectives des autres secteurs d'activité [et] créer des opportunités nouvelles et uniques avec eux. »

— Réponse au sondage

3. Pourquoi resteront-ils (et pourquoi partiront-ils)?

C'est dans l'écart entre un « bon travail » et un « bon avenir » que nous perdons nos talents.

La rétention est souvent considérée comme un défi du secteur, mais nous devons le surmonter d'abord dans nos propres entreprises. Les leaders émergents ne prennent pas leurs décisions de carrière en fonction de facteurs ou de concepts abstraits, mais sur la base de leur expérience quotidienne, de leur rémunération, de la façon dont on les dirige et des perspectives de carrière qu'ils voient s'ouvrir devant eux.

Nous avons analysé ce qui motive ces décisions, les raisons pour lesquelles cette cohorte reste à son poste ou au sein du secteur de l'immobilier commercial et les raisons qui les poussent à commencer à chercher ailleurs. C'est lorsqu'il existe un écart entre les attentes et ce qui est proposé que les entreprises perdent leur personnel, souvent avant même de le pressentir.



Points importants pour le secteur

Même si les avantages et les politiques sont importants, les leaders émergents accordent davantage d'importance aux fondamentaux (rémunération, leadership, progression professionnelle et culture d'équipe). C'est donc dans ces domaines que nous devons investir.

Lorsque ces facteurs sont bien présents, les personnes restent. Lorsqu'ils sont variables ou absents, des points de friction se créent et s'accumulent avec le temps.

Qu'est-ce qui incite les gens à rester et qu'est-ce qui les éloigne lentement?

Les répondants ont identifié les principaux facteurs de rétention et les risques systémiques du secteur de l'immobilier commercial.

Q. Quels facteurs vous motivent le plus à continuer à travailler pour votre employeur actuel?

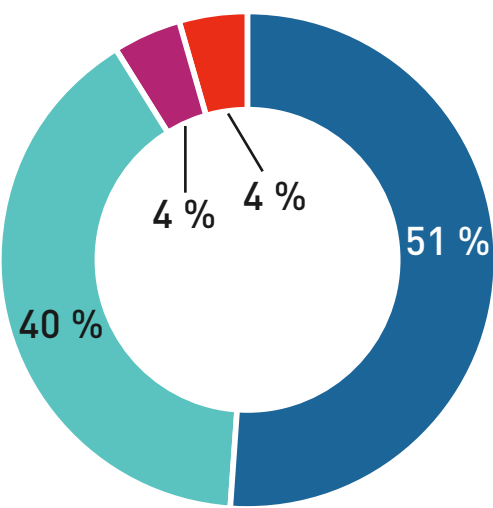
Facteurs principaux (résultats les plus élevés) :

- 24 % : Direction et leadership
- 20 % : Rémunération/salaire
- 16 % : Collègues et culture d'équipe
- 16 % : Opportunités d'évolution de carrière

Facteurs moins importants :

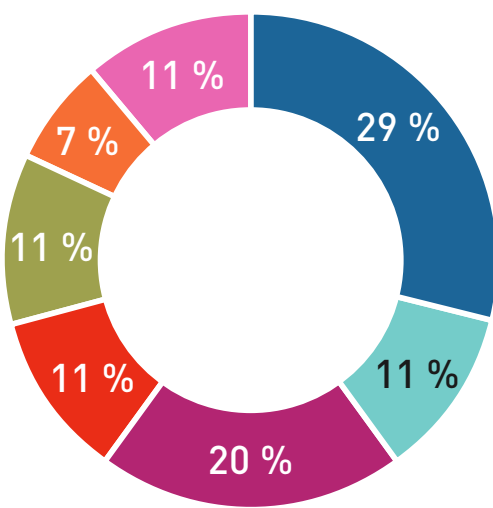
- 7 % : Sécurité d'emploi
- 0 % : Horaires flexibles et travail hybride

Q. Les aspects positifs de votre poste actuel sont-ils suffisants pour vous pousser à rester dans ce secteur d'activité à long terme?



- Oui
- Oui, pour le moment
- Je ne suis pas certain-e
- Plutôt non
- Pas du tout
- Je pense changer de secteur à l'avenir

Q. Quels facteurs vous inciteraient à quitter ce secteur?



- Rémunération ou considérations financières
- Équilibre entre carrière et vie personnelle
- Opportunités limitées d'évolution de carrière
- Défis de leadership ou de direction
- Évolution ou instabilité du secteur
- Manque de soutien, de mentorat ou de ressources
- Autres

Ce qu'ils en disent

- « La rémunération et les avantages »
- « Plus d'argent »
- « Plus de formation en leadership »
- Réponses au sondage

4. Ce que le secteur doit réparer

Une voie vers le leadership sans guide

Le secteur de l'immobilier commercial est-il prêt à développer les talents qu'il possède déjà?

Les personnes ayant participé au sondage indiquent qu'elles souhaiteraient pouvoir se développer et progresser, mais que les structures nécessaires pour y parvenir ne sont pas en place. Les éléments nécessaires au soutien des personnes en début ou en milieu de carrière ne sont pas aussi clairs, accessibles ou systématiques qu'ils le devraient.

Nous avons examiné ce que les leaders émergents nous demandent, les domaines dans lesquels ils cherchent du soutien et ceux dans lesquels ils n'en trouvent pas, ainsi que les éléments qui permettraient au secteur dans son ensemble d'offrir quelque chose de plus structuré et de plus utile.

De quoi cette génération a-t-elle besoin de la part du secteur?

Les réponses au sondage nous ont aidés à identifier les lacunes en matière d'infrastructure à l'échelle du secteur. C'est là que BOMA (et d'autres) peut agir en apportant une réelle valeur.

Q. Comment le secteur peut-il mieux aider ceux qui débutent leur carrière?

- Mentorat (l'indicateur dominant)
- Formation et apprentissage théoriques et pratiques
- Réseautage et exposition dès le début de carrière
- Cheminements de carrière plus clairs

Q. Quels sujets et thèmes aimeriez-vous que BOMA Canada traite lors de futurs événements et programmes?

- IA, technologies immobilières et opérations guidées par les données
- Développement durable et décarbonation
- Formations en situation réelle
- Orientation professionnelle (augmentations, pivots, leadership)
- « Parlez-moi du réel » (moins de fioritures et plus de pratique)



Points importants pour le secteur

Les leaders émergents demandent davantage de structure, un meilleur accès aux personnes qui peuvent les accompagner, de la clarté sur l'évolution de leur carrière et des apprentissages qui reflètent la réalité quotidienne du secteur.

Ces éléments existent déjà. Malheureusement, ils sont peu prévisibles et souvent difficiles à trouver.

Le secteur de l'immobilier commercial a ouvert une porte. Nous devons maintenant construire l'escalier qui y mène, c'est-à-dire rendre le développement de carrière plus visible, plus pratique et plus accessible.

Ce qu'ils en disent

« Il faut fournir beaucoup de mentorat, des opportunités de formation par des tiers, être attentifs à l'équilibre entre la vie privée et le travail de nos employés et de nos collègues et les aider à atteindre cet équilibre. »

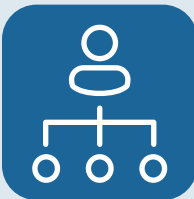
— Réponse au sondage

5. Points à retenir



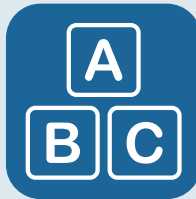
Le secteur de l'immobilier commercial fait face à un défi de rétention et de développement, pas à un défi d'attractivité

Le secteur n'éprouve aucune difficulté à attirer les professionnels. En revanche, nous éprouvons des difficultés à développer et à conserver les talents que nous avons déjà.



Les leaders émergents sont engagés, mais réévaluent de plus en plus souvent leur avenir dans le secteur

Ce groupe engagé et ambitieux compare activement la trajectoire de sa carrière à celle des secteurs d'activité adjacents qui proposent une évolution plus claire et une progression plus rapide, en particulier les secteurs de la technologie, de la construction et des soins de santé.



Ce sont les fondamentaux, et non les avantages, qui motivent la rétention

La rémunération, le leadership, la culture d'équipe et l'évolution de carrière restent les facteurs les plus importants. Si ces facteurs sont présents, les personnes restent. S'ils sont absents, les autres secteurs d'activité commencent à leur sembler plus attractifs.



La structure de développement de carrière a besoin d'un guide

Même si les structures de mentorat, de formation et de trajectoires de carrière existent, elles sont difficiles à cerner et ne sont pas suffisamment accessibles en début de carrière.



Le risque est graduel, mais il s'accroît

Même si une migration sectorielle de masse ne se profile pas à l'horizon, nous ferons face à une lente érosion des talents si nous ne répondons pas à leurs attentes.



La solution est claire

Les organisations qui définissent clairement des moyens pratiques de développement professionnel et en facilitent l'accès auront un avantage conséquent en matière de rétention et d'avancement de la prochaine génération de leaders.



Conclusion : À la recherche d'un leader

Ce à quoi ressemble l'excellence

Actuellement, des opportunités de développement de carrière existent au sein du secteur de l'immobilier commercial, tant pour les équipes que pour les individus. En revanche, elles sont difficiles d'accès, car elles sont éparpillées entre différentes organisations et différents canaux. Plus préoccupant encore, le sondage montre sans ambiguïté que de nombreux leaders émergents sont obligés de trouver eux-mêmes des opportunités de développement professionnel.

Dans le meilleur des mondes, les leaders émergents pourraient trouver facilement des possibilités de mentorat, de formation et de mise en pratique. Ces opportunités seraient concrètes plutôt que théoriques, et les trajectoires de carrière seraient facilement identifiables.

Pour remédier à la situation, nous devons bâtir une structure autour de ce qui existe déjà et la rendre plus visible pour ceux qui en ont besoin.

- **Les trajectoires de carrière, en particulier, doivent être plus claires**, afin que les membres moins expérimentés du secteur puissent identifier les étapes de leur cheminement professionnel, ce qu'on attend d'eux à chaque étape, et la façon dont ils peuvent évoluer.

- **La rétention n'est pas du ressort des RH, mais de celui des directeurs.** Les entreprises qui atteignent d'excellents niveaux de rétention sont celles dont les leaders savent non seulement gérer leurs collaborateurs, mais surtout les aider à progresser.

- **La pièce manquante est l'accès.** Nous avons déjà des personnes avec du talent, des compétences et l'envie de progresser. Malheureusement, la mise en pratique demeure inégale. Nous pourrions combler ces lacunes en simplifiant le processus et en permettant aux collaborateurs d'accéder plus facilement aux opportunités de développement.

Les leaders émergents contribuent pleinement. Ils répondent présents et restent motivés à poursuivre leur carrière au sein du secteur de l'immobilier commercial. À présent, le secteur doit aller à leur rencontre en leur offrant la structure et le leadership intentionnel nécessaires à leur progression.



Conclusion : À la recherche d'un leader (suite)

Que pouvons-nous faire avec ces informations?

Le secteur de l'immobilier commercial doit définir ce que signifient ces tendances, au-delà de leur dimension humaine.

Concrètement, en quoi ces tendances ont-elles une incidence sur nos activités? Les leaders à fort potentiel ne partent pas parce qu'ils sont blasés ou indifférents. Ils partent parce qu'ils ne voient pas ce que l'avenir leur réserve ni en quoi leur évolution professionnelle est liée à l'avenir du secteur.

Il n'existe actuellement aucun indicateur clair de performance ni aucune responsabilité définie pour résoudre les difficultés de rétention. De plus, les causes du problème ne sont pas suffisamment spécifiques.

Pour motiver le changement, quelqu'un doit accepter d'endosser cette responsabilité. Actuellement, la responsabilité est souvent

laissée à l'entreprise. Mais nos recherches montrent que ce risque est en train de gangrener le secteur. À l'inverse, ces mêmes défis représentent également une opportunité sectorielle.

La boucle doit être bouclée.

Pour retenir les leaders émergents au sein du secteur de l'immobilier commercial, il faut pouvoir établir un lien concret entre le développement des talents, l'évolution des carrières et la préparation au leadership. Les organisations qui parviennent à le faire seront celles qui resteront concurrentielles malgré les changements du marché.



Ressources : Informations et outils supplémentaires

BOMA Canada s'engage à soutenir les professionnels du secteur de l'immobilier commercial à chaque étape de leur carrière. Nous vous encourageons à étudier les ressources ci-dessous pour approfondir vos connaissances :

[Rapport sur l'IA \(*Tendances du sondage 2025 sur le secteur de l'immobilier commercial*\)](#)

[AI4CRE](#)

[Vidéo BOMA & MOI](#)

[BOMA BEST](#)

[Prix nationaux de BOMA Canada](#)

[BOMEX](#)

[Éducation](#)

[Leaders émergents](#)

[Guides et publications](#)

[Articles de presse](#)

Suivez-nous sur nos médias sociaux pour participer à la vie de la communauté de l'immobilier commercial et vous tenir au courant des dernières nouvelles :



Annexe : Méthodologie et questions du sondage

Méthodologie du sondage

Le sondage a été effectué en janvier 2026, à la suite d’une invitation envoyée par courriel. Un total de 45 personnes y ont répondu, issues des catégories professionnelles suivantes :

- Entreprise de gestion de patrimoine (13)
- Propriétaires (10)
- Cabinets de conseil (10)
- Fournisseurs (7)
- Organisme sans but lucratif (2)
- Construction (1)
- Gouvernement (1)
- Entrepreneur en conception mécanique (1)

Questions du sondage

1.

Quel âge avez-vous?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
2.

Depuis combien de temps travaillez-vous dans l’immobilier commercial?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
3.

Pour quelle entreprise travaillez-vous?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
4.

Quel poste occupez-vous au sein de votre entreprise?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
5.

Ce poste est-il un poste à temps plein ou à temps partiel?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
6.

Quel est votre niveau d’études?
(Ont répondu : 44 | N’ont pas répondu : 1)
7.

Où vous imaginez-vous dans cinq ans?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
8.

Quels facteurs vous motivent le plus à continuer à travailler pour votre employeur actuel?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
9.

Les aspects positifs de votre poste actuel sont-ils suffisants pour vous pousser à rester dans ce secteur d’activité à long terme?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
10.

Si vous deviez quitter le secteur de l’immobilier commercial, quelle serait l’étape suivante?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
11.

Quels facteurs vous inciteraient le plus à quitter ce secteur?
(Ont répondu : 45 | N’ont pas répondu : 0)
12.

Quels autres secteurs d’activité envisageriez-vous?
(Ont répondu : 34 | N’ont pas répondu : 11)
13.

Comment le secteur peut-il mieux aider ceux qui débutent leur carrière?
(Ont répondu : 35 | N’ont pas répondu : 10)
14.

Quels sujets et thèmes aimeriez-vous que BOMA Canada traite dans ses futurs événements et programmes?
(Ont répondu : 27 | N’ont pas répondu : 18)





141, rue Adelaide Ouest, Bureau 1002
Toronto, Ontario, Canada
M5H 3L5

Téléphone : (416) 214-1912
info@bomacanada.ca
bomacanada.ca