



Mobilité professionnelle de la main-d'œuvre :

conseils aux travailleuses et travailleurs qui ont la bougeotte et aux employeurs qui veulent les retenir

Alors qu'un grand nombre de travailleuses et travailleurs affirment souhaiter changer d'emploi, il est pertinent de mieux comprendre les facteurs qui influencent leur mobilité professionnelle. Portrait de cette réalité, la présente fiche s'appuie sur des données récentes. Des conseils sont proposés aux employeurs afin de favoriser la rétention de leurs talents. Et des recommandations sont formulées à l'intention des travailleuses et travailleurs afin de les orienter vers des choix pleinement éclairés concernant leur parcours professionnel. Enfin, diverses ressources complémentaires sont proposées pour pousser la réflexion : fiches-conseil plus détaillées, articles, vidéos et sondages.



01 Portrait de la mobilité



Désir de bouger : quelques données

Selon une enquête publiée en juillet 2026 par Randstad Canada,

23 %

des travailleurs canadiens disent vouloir changer d'emploi.

Les principales raisons invoquées sont une rémunération jugée trop faible (48 %), le désir d'un meilleur équilibre (40 %) et le manque de perspectives de croissance (34 %)¹.

La volonté des jeunes travailleuses et travailleurs de changer d'emploi est généralement plus élevée.

Selon la même enquête de Randstad Canada citée ci-dessus, 42 % des répondantes et répondants de la génération Z affiche une intention de mobilité. En 2023, un sondage Léger mené pour l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et le Conseil du patronat du Québec avait révélé que 59 % des personnes en emploi âgées entre 16 et 24 ans avaient l'intention de changer d'emploi au cours des cinq années suivantes, comparativement à 40 % chez les 25 à 34 ans et à 27 % chez les 35 ans et plus².

En réalité, le **taux de changement d'emploi** — qui mesure la proportion de travailleurs qui demeurent en emploi d'un mois à l'autre, mais qui changent d'employeur — est beaucoup plus faible : il se situe presque toujours sous la barre des 1 % et était de 0,41 % au Canada en avril dernier³.

Ainsi, bien que beaucoup envisagent de quitter leur emploi, une très faible proportion le fait réellement, ce qui relativise donc considérablement le phénomène de « grande démission » évoqué il y a quelques années.

Motivations à changer d'emploi

Pour mieux comprendre les éléments susceptibles d'inciter la main-d'œuvre du Québec à changer d'emploi au cours des prochaines années, l'Ordre a commandé un sondage qui a été réalisé par Léger du 31 juillet au 3 août dernier auprès de 529 travailleuses et travailleurs (excluant les autonomes).

Voici les principaux résultats ⁴ :

Une augmentation salariale est l'élément principal qui motiverait un changement d'emploi, devant tous les autres.

Cet élément est cité par 50 % des répondantes et répondants. Cet élément est encore plus prépondérant chez les 18 à 34 ans (59 %) et chez les non-syndiqués (57 %).



80 %

des répondantes et répondants indiquent qu'ils seraient incités à accepter un emploi chez un autre employeur offrant une augmentation salariale.

Une augmentation de la rémunération incite assurément à la mobilité dans le contexte économique actuel.

- Cette proportion grimpe à 89 % chez les 18 à 34 ans. Cette tranche représente un marché attentif de travailleuses et travailleurs en quête d'une augmentation salariale.
- Chez les 55 ans plus, 25 % des répondants au sondage de l'Ordre indiquent qu'**aucune** augmentation ne les ferait bouger, comparativement à seulement 4 % chez les 18 à 34 et 9 % chez les 35 à 54 ans. Cette catégorie de main-d'œuvre est davantage à la recherche de stabilité.



Les femmes sont plus enclines que leurs collègues masculins à rechercher des éléments de flexibilité : meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle (18 %), réduction du temps de travail (17 %) et plus de flexibilité des horaires (13 %).

Les hommes sont plus enclins que leurs collègues féminines à rechercher : un milieu de travail plus stimulant (15 %), une meilleure sécurité d'emploi (12 %) ou de nouvelles responsabilités (9 %).

02 Conseils aux employeurs

Rémunération

Offrir une rémunération globale équitable et en lien avec le marché⁵



- Procéder à une enquête salariale pour sonder le marché de l'industrie.
- Faire les ajustements requis tout respectant la capacité financière de l'organisation.
- Faire une comparaison des coûts liés au recrutement d'un employé et de ceux générés par une augmentation de la rémunération.
- Évaluer la rémunération globale, en tenant compte de la rémunération indirecte (avantages sociaux, congés, etc.) et de la rémunération intangible ou non pécuniaire, notamment les conditions de travail (par exemple, les horaires flexibles et le travail en mode hybride⁶).

Opter pour une communication transparente en matière de rémunération.

Prendre le temps d'expliquer comment les salaires sont établis, comment le travailleur peut progresser dans son échelle salariale, quelle est la valeur de la rémunération globale incluant les avantages sociaux, etc. **La transparence salariale** (notamment par la publication des échelles de salaires) peut également contribuer à la rétention de la main-d'œuvre, car elle renforce la perception de justice organisationnelle⁷.

Opter pour la rémunération à la carte.

C'est-à-dire permettre à l'employé de choisir les modalités de certaines composantes de sa rémunération globale en fonction de ses besoins, peut être un moyen de favoriser la rétention⁸.

D'autres volets clés

Mettre en pratique les trois piliers de la motivation.

Tel que définis par la théorie de l'autodétermination, une approche qui a fait ses preuves, les trois piliers sont : le besoin d'autonomie, le besoin d'appartenance et le besoin de compétence⁹.

Encourager l'autonomie des employés en leur donnant un degré de contrôle sur la manière d'accomplir le travail.

Concrètement, il s'agit de les faire participer aux décisions qui les concernent (par exemple, la fixation des objectifs), de leur laisser une marge de manœuvre dans l'organisation des tâches (par exemple, la détermination des priorités et le choix des méthodes de travail) et, lorsque possible, d'abaisser le niveau décisionnel au sein de l'organisation (par exemple, le pouvoir prendre des décisions relatives à un client insatisfait sans avoir à consulter systématiquement une ou un gestionnaire). Des employés plus autonomes sont généralement plus motivés et engagés.

Développer le sentiment d'appartenance, notamment via l'écoute et la reconnaissance.

Quelques pistes pour y arriver¹⁰ :

- Définir ses valeurs organisationnelles et les mettre en pratique au quotidien.
- Transmettre une culture d'entreprise forte permettant de fédérer autour d'une vision et de pratiques communes.
- Bâtir des relations de confiance entre les membres de l'équipe.
- Reconnaître la contribution des employées et employés et leur donner la possibilité de se faire valoir au sein et à l'extérieur de l'organisation.

Des sondages de satisfaction et des entrevues de rétention sont des outils concrets pour rester à l'écoute des employés¹¹.

Favoriser le développement de compétences de votre main-d'œuvre.

Les travailleuses et travailleurs seront à la fois plus qualifiés et plus loyaux si la formation et le perfectionnement sont encouragés et soutenus de manière régulière¹².

Soutenir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle en offrant, lorsque possible, davantage de flexibilité sur le plan des horaires (horaires variables, horaires comprimés, réduction du temps de travail) et des lieux de travail (télétravail, mode hybride).

Favoriser le développement de carrière en ciblant les intérêts professionnels de la main-d'œuvre et en discutant des pistes de développement et de progression au sein de l'organisation¹³.

Miser sur le soutien et le développement des gestionnaires afin qu'ils puissent bien communiquer et maintenir des relations positives, avec les membres de leurs équipes.

La ou le gestionnaire est un acteur clé pour procurer un climat de travail stimulant, transmettre la culture d'entreprise et favoriser la fidélisation des employés¹⁴.

Rehausser la qualité de vie au travail dans l'organisation pour améliorer la santé psychologique et physique, ainsi que la satisfaction et l'engagement au travail de votre main-d'œuvre.

Pour soutenir les employeurs, le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, offre un [Guide d'implantation d'un programme de qualité de vie au travail](#) qui cible trois volets de la qualité de vie au travail : les conditions de travail, les pratiques de gestion et les habitudes de vie¹⁵.

Moduler les leviers de rétention et de fidélisation en fonction des besoins qui peuvent varier en fonction de l'âge.

Quelques pistes pour deux groupes plus spécifiques :

- [Travailleuses et travailleurs expérimentés](#)
- [Travailleuses et travailleurs en début de carrière](#)



03 Conseils aux travailleuses et travailleurs

Rémunération

Comparer la rémunération globale nette, plutôt qu'uniquement le salaire qui ne représente qu'une partie de la rémunération.

Cela implique de s'informer sur la valeur des avantages sociaux, des modalités du régime de retraite, etc.

Ne pas craindre de discuter des volets de la rémunération globale autre que le salaire.

Une fois qu'un employeur a arrêté son choix sur une candidature, il reste souvent possible de **négoier certaines conditions** (vacances, horaire flexible, télétravail, remboursement des cotisations ou autres dépenses professionnelles, etc.).

Pour ne pas perdre au change, il faut examiner l'ensemble des facettes financières d'un changement d'emploi¹⁶ :

- coûts additionnels associés au nouvel emploi,
- budget de transition entre deux emplois,
- risque associé à la transition d'un environnement connu vers un nouvel environnement professionnel,
- etc.



Autres volets

Réfléchir à un plan de carrière peut aider les travailleuses et travailleurs à déterminer si le moment est venu de changer d'emploi.

Un plan de carrière définit les objectifs professionnels à long terme et les étapes nécessaires pour les atteindre. Il s'agit d'une feuille de route pour orienter les décisions professionnelles. Il permet à la personne de visualiser où elle souhaite aller et comment y parvenir¹⁷.

Mesurer l'appréciation d'éléments plus intangibles qui peuvent avoir une grande valeur :

qualité de la relation avec la ou le gestionnaire immédiat et les collègues, du climat de travail, de la culture organisationnelle, etc.

Il peut être opportun de discuter avec la ou le gestionnaire de l'évolution de sa carrière ou des nouveaux défis recherchés.

Cette discussion pourrait peut-être mener à des occasions inattendues qui correspondent aux besoins à combler sans avoir à changer d'employeur.

Si la décision de quitter un employeur est définitive, il faut gérer ses dernières semaines de travail adéquatement.

Notamment, en respectant la période de préavis prévu au contrat de travail et en annonçant correctement son départ (discussion avec la ou le gestionnaire immédiat, lettre officielle, répertorier l'avancement des projets et la localisation des dossiers facilitant la prise en charge après le départ, etc.). La manière dont on quitte un employeur fait partie de la réputation professionnelle que les travailleuses et travailleurs établissent au fil du temps¹⁸.

¹ Randstad Canada (2026), <https://www.randstad.ca/fr/salle-de-nouvelles/travailleurs-canadiens-prevoient-changer-d-emploi/>

² Ordre des conseillers en ressources humaines agréés et Conseil du patronat du Québec (2023), <https://carrefourrh.org/ressources/sondages/2023/05/recrutement-et-retention-16-34-ans>

³ Banque du Canada (2026), <https://www.banqueducanada.ca/2026/05/marche-du-travail-canadien-entre-fluctuations-et-transformation/>

⁴ Rapport complet disponible à <https://carrefourrh.org/ressources/sondages/2026/09/mobilitee-professionnelle-personnes-en-emploi>

⁵ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Mes employés se font constamment solliciter : que faire ?* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2023/01/employes-constamment-solliciter>; Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés* (fiche-conseil) (2022), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/role-gestionnaire-dans-fidelisation-employes>

⁶ Haines, Victor, Guerrero, Sylvie, et Marchand, Alain, *Le travail flexible et la rétention des talents* (novembre 2024), <https://carrefourrh.org/ressources/developpement-organisationnel/2024/11/travail-flexible-et-retention-talents>

⁷ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Guide sur la transparence en rémunération* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/guides-pratiques/2023/10/transparence-remuneration>

⁸ Chartrand, Marc, *La rémunération à la carte* (2016), <https://carrefourrh.org/ressources/remuneration-globale/2016/01/la-remuneration-a-la-carte>

⁹ Forest, Jacques et Gril, Emmanuelle, *Libérer sa motivation au travail* (2023), <https://www.rvuegestion.ca/dossier-liberer-sa-motivation-au-travail>

¹⁰ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Mes employés se font constamment solliciter : que faire ?* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2023/01/employes-constamment-solliciter>

¹¹ Chevalier, Kim, *L'entretien de fidélisation — un must !* (2024), <https://carrefourrh.org/ressources/pme/2024/09/entretien-fidelisation-must>; Thibault, Marie-Hélène et Paradis, Véronique, *Les « Stay Interviews » : un pertinent outil de fidélisation et de rétention des talents* (2022), <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-25-no-5/stays-interview-pertinent-outil-fidelisation>; Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Mes employés se font constamment solliciter : que faire ?* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2023/01/employes-constamment-solliciter>; Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés* (fiche-conseil) (2022), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/role-gestionnaire-dans-fidelisation-employes>



¹² Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Retenir le talent aujourd'hui* (fiche-conseil) (2026), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2026/03/retenir-talent-aujourd'hui>

¹³ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Mes employés se font constamment solliciter : que faire?* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2023/01/employes-constamment-solliciter>; Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés* (fiche-conseil) (2022), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/role-gestionnaire-dans-fidelisation-employes>

¹⁴ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés* (fiche-conseil) (2022), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/role-gestionnaire-dans-fidelisation-employes>

¹⁵ Voir aussi Ordre des conseillers en ressources humaines agréés, *Mes employés se font constamment solliciter : que faire?* (2023), <https://carrefourrh.org/outils/fiches-conseils/2023/01/employes-constamment-solliciter>

¹⁶ Desruisseaux, Lyne, *Changer d'emploi : 8 erreurs financières à éviter avant de démissionner* (2026), <https://educfinance.ca/articles/changer-d-emploi-8-erreurs-financieres-a-eviter>

¹⁷ Indeed Canada, *Comment établir un plan de carrière détaillé : étapes et exemples*, <https://emplois.ca.indeed.com/conseils-carriere/developpement-carriere/plan-de-carriere>

¹⁸ Randstad Canada, *Période de préavis : voici comment gérer vos dernières semaines de travail* (2025), <https://www.randstad.ca/fr/chercheurs-emplois/ressources-carriere/propulser-sa-carriere/lart-de-remettre-un-preavis-de-deux-semaines/>; Option-travail, *Comment bien quitter son emploi*, <https://optiontravail.com/non-classe/comment-bien-quitter-son-emploi/>

04

Ressources additionnelles disponibles sur Carrefour RH

Fiches-conseils

[Retenir le talent aujourd'hui](#) (mars 2026)

[Mes employés se font constamment solliciter : que faire?](#) (janvier 2023)

[Le rôle du gestionnaire dans la fidélisation des employés](#) (mars 2022)

Articles

[La fidélisation du personnel : des stratégies gagnantes](#) (janvier 2025)

[Le travail flexible et la rétention des talents](#) (novembre 2024)

[L'entretien de fidélisation — un must!](#) (septembre 2024)

[Rémunération et développement professionnel : vers un modèle intégré pour une meilleure rétention des talents](#) (mai 2024)

[L'agilité et la bienveillance : des facteurs clés d'engagement et de rétention](#) (janvier 2024)

[Les « Stay Interviews » : un pertinent outil de fidélisation et de rétention des talents](#) (décembre 2022)

[Attirer et fidéliser les travailleurs expérimentés : les leviers d'action!](#) (décembre 2022)

[Les attirer, les motiver et les fidéliser! : qu'est-ce que l'autonomie au travail pour les millénariaux?](#) (mai 2021)

Vidéo

[L'expérience employé : moins de rétention plus de fidélisation](#) (mai 2023)

Sondages

[Mobilité des personnes en emploi](#) (août 2026)

[Recrutement et rétention : distinctions des travailleurs de 16 à 34 ans](#) (mai 2023)



CRHA

Ordre des conseillers
en ressources
humaines agréés