



Canadian Automobile Dealers Association
 Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles

RAPPORT SUR L'INDUSTRIE 2022

Sponsorisé par



20 Groupes
 Éducation
 Intelligence d'affaires





La Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA) a préparé ce rapport sur l'industrie afin d'aider ses membres à reconnaître les tendances générales en matière de main-d'œuvre dans leur concession et sur le marché. La présentation de cette information n'a pas pour but d'encourager une action concertée entre des concurrents ou quelque autre action que ce soit de la part de concessionnaires qui viserait à fixer ou à stabiliser le prix ou une partie du prix d'un bien ou d'un service.

Le rapport ne divulgue aucune information au sujet d'une concession particulière. La CADA n'assume aucune responsabilité quant à l'utilisation des données contenues dans ce rapport sur l'industrie.



Table des matières

I.	Introduction.....	4
II.	Principales conclusions et statistiques.....	5
	Rémunération annuelle et salaires hebdomadaires en 2021.....	5
	Rémunération dans les concessions selon le type de marque.....	7
	Rémunération dans les concessions de marques de grande consommation selon le volume de ventes.....	8
	Rémunération dans les concessions de marques de luxe selon le volume de ventes.....	9
	Rémunération dans les concessions urbaines selon le volume de ventes.....	11
	Rémunération dans les concessions rurales selon le volume de ventes.....	12
III.	Fidélisation et rotation du personnel en 2021.....	13
	Fidélisation et rotation du personnel en 2021 – toutes les concessions.....	15
	Fidélisation et rotation du personnel en 2021 selon le type de marques.....	15
	Fidélisation et rotation du personnel en 2021 selon l’emplacement.....	17
	Composition démographique de la main-d’œuvre des concessions en 2021.....	18
	Disparité des sexes.....	18
	Rotation du personnel selon le sexe.....	19
	Main-d’œuvre des concessions selon la génération.....	20
IV.	Rémunération dans les concessions en 2021.....	22
	Rémunération nationale – quartiles pour tous les postes.....	23
V.	Fidélisation et rotation du personnel des concessions en 2021.....	26
	Fidélisation et rotation du personnel, échelle nationale – tous les postes.....	27

I. Introduction



Été 2022

Madame, Monsieur,

J'ai le plaisir de vous présenter le premier rapport national sur l'industrie, un complément à l'étude nationale sur la main-d'œuvre 2022 que nous avons conclue récemment. Après les années sans précédent que l'industrie automobile et le reste du monde viennent de vivre, nous croyons que ce rapport sera utile à nos membres, qui doivent composer avec l'économie postpandémique.

Les années 2020, 2021 et 2022 ont été en dents de scie pour l'industrie et l'économie.

Partout au Canada, les concessionnaires ont fait preuve d'une flexibilité et d'une adaptabilité extraordinaires. Ils savent que l'industrie automobile est un des secteurs les plus profondément intégrés de l'économie mondiale. Les concessionnaires canadiens ont notamment dû s'accommoder de problèmes d'approvisionnement, de pénuries de stocks et de retards — des défis qu'ils ont relevés avec détermination et aplomb.

L'étude nationale sur la main-d'œuvre 2022 est la première du genre pour la CADA. Proposée aux concessionnaires membres au début de l'année 2022, cette étude a recueilli de façon anonyme des données diverses sur l'emploi, comme la rémunération et les heures de travail. Les concessionnaires qui ont participé au sondage ont reçu des rapports comparant les données propres à leur établissement à celles d'autres concessions de leur région.

Le rapport sur l'industrie 2022 fournit aux concessionnaires des outils additionnels qui les aideront à se relever de la pandémie et à mettre le cap sur un avenir plus profitable. Alors que nous nous rapprochons de l'objectif visant une transition complète vers des véhicules neufs à émission zéro à partir de 2035 et que nous examinons les répercussions de la taxe de luxe fédérale sur notre secteur, ce rapport fournit de plus amples détails sur l'industrie en général et sur certaines des tendances émergentes d'intérêt pour les concessionnaires.

Avant de conclure, je tiens à remercier tous les concessionnaires et toutes les corporations provinciales du Canada qui concourent à renforcer l'industrie automobile canadienne par leur soutien et leurs efforts constants. Vous êtes tous des ambassadeurs du secteur, et nous vous sommes reconnaissants de votre dévouement infatigable à l'industrie.

Comme toujours, le personnel, le comité de direction, le conseil d'administration et les corporations provinciales de la CADA travaillent sans relâche pour veiller à ce que nos membres contribuent à la santé de l'économie et au transport de nos clients.

Permettez-moi de remercier aussi ESi-Q, qui a préparé ce rapport et géré l'étude nationale sur la main-d'œuvre. Enfin, j'aimerais remercier NCM Associates pour sa généreuse commandite du projet d'étude sur la main-d'œuvre.

Merci pour votre appui indéfectible et votre travail dans vos collectivités respectives.

Tim Reuss
Président et chef de la direction



II. Principales conclusions et statistiques

Environ 420 concessions membres de la Corporation ont pris part à l'étude nationale de la CADA sur la main-d'œuvre en 2022. Les concessions participantes ont soumis des documents de paie pour tous leurs employés en service en date du 31 décembre 2021, tous les employés nouvellement engagés et tous les employés mis à pied au cours de l'année civile 2021.

Le rapport sur l'industrie 2022 contient des conclusions et des statistiques clés tirées d'une analyse complète de plus de 40 000 documents de paie fournis par les concessionnaires qui ont participé à l'étude sur la main-d'œuvre. Les conclusions et les statistiques sur le secteur de la vente au détail d'automobiles présentées dans le rapport sont basées sur quatre facteurs de comparaison :

- L'ensemble des concessions du pays
- Les marques des concessions (de luxe ou de grande consommation)
- Le volume d'unités vendues par les concessions (grand ou petit)
- L'emplacement des concessions (milieu urbain ou rural)

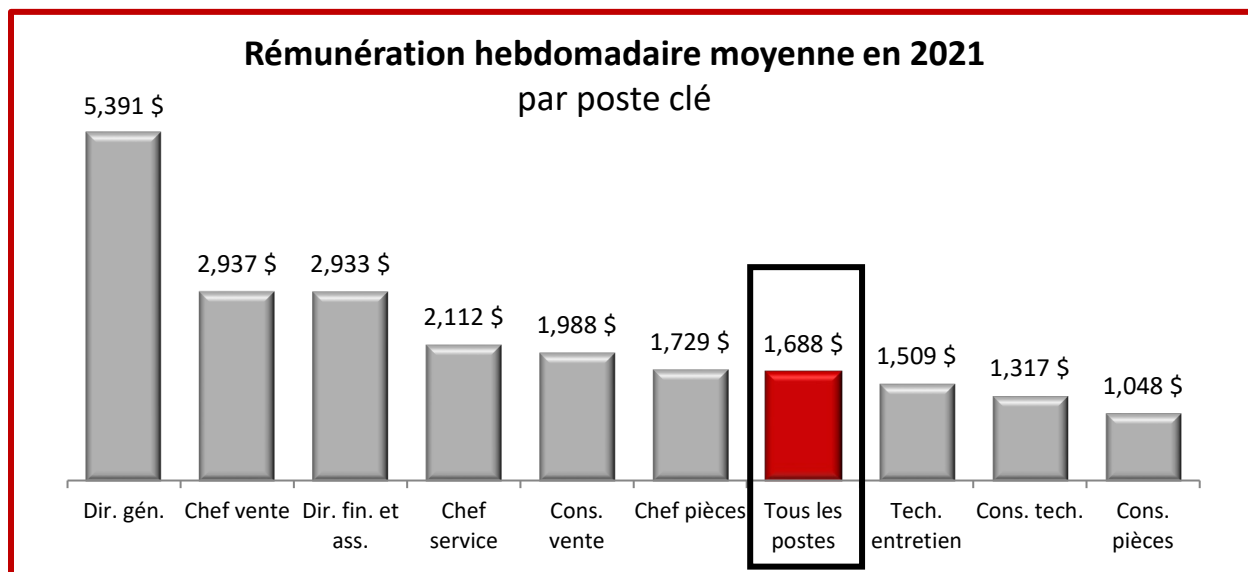
Les statistiques sur la main-d'œuvre dans le secteur de la vente au détail d'automobiles ont aussi été comparées avec les données sur l'industrie et l'emploi au Canada publiées par Statistique Canada (StatCan)¹.

Rémunération annuelle et salaires hebdomadaires en 2021

Selon StatCan, la rémunération hebdomadaire moyenne (heures supplémentaires y comprises) pour tous les employés canadiens en 2021 était **1 131 \$** — une augmentation en glissement annuel de 3,0 %². La rémunération hebdomadaire moyenne calculée dans l'étude sur la main-d'œuvre (heures supplémentaires y comprises) pour tous les postes d'une concession en 2021 était **49 %** plus élevée, soit **1 688 \$**; et **62 %** de tous les employés inclus dans l'étude ont gagné plus que la rémunération hebdomadaire canadienne moyenne de 2021.

¹ <https://www.statcan.gc.ca/fr>

² Statistique Canada. [Tableau 14-10-0223-01 Emploi et rémunération hebdomadaire moyenne \(incluant le temps supplémentaire\) pour l'ensemble des salariés selon la province et le territoire, données mensuelles, désaisonnalisées](#)



RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR POSTE CLÉ EN 2021 – TOUTES LES CONCESSIONS

	Moyenne nationale	Quartile inférieur	Médiane nationale	Quartile supérieur	Tranche suprême (10%)
Tous les postes	87 798 \$	46 730 \$	70 290 \$	104 996 \$	155 365 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	280 348 \$	167 348 \$	239 284 \$	350 000 \$	493 261 \$
Chef de service, vente	152 730 \$	114 638 \$	141 638 \$	176 631 \$	228 125 \$
Directeur, fin. et ass.	152 511 \$	105 555 \$	144 667 \$	184 986 \$	239 054 \$
Chef de service, après-vente	109 809 \$	86 997 \$	105 000 \$	128 260 \$	156 103 \$
Chef de service, pièces	89 883 \$	70 784 \$	86 547 \$	105 043 \$	130 408 \$
Conseiller, vente	103 350 \$	66 009 \$	89 074 \$	123 238 \$	169 929 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	68 477 \$	52 367 \$	65 704 \$	81 705 \$	99 137 \$
Techicien d'entretien	78 485 \$	60 084 \$	75 588 \$	94 881 \$	114 785 \$
Conseiller, pièces	54 503 \$	43 680 \$	53 215 \$	63 162 \$	73 867 \$

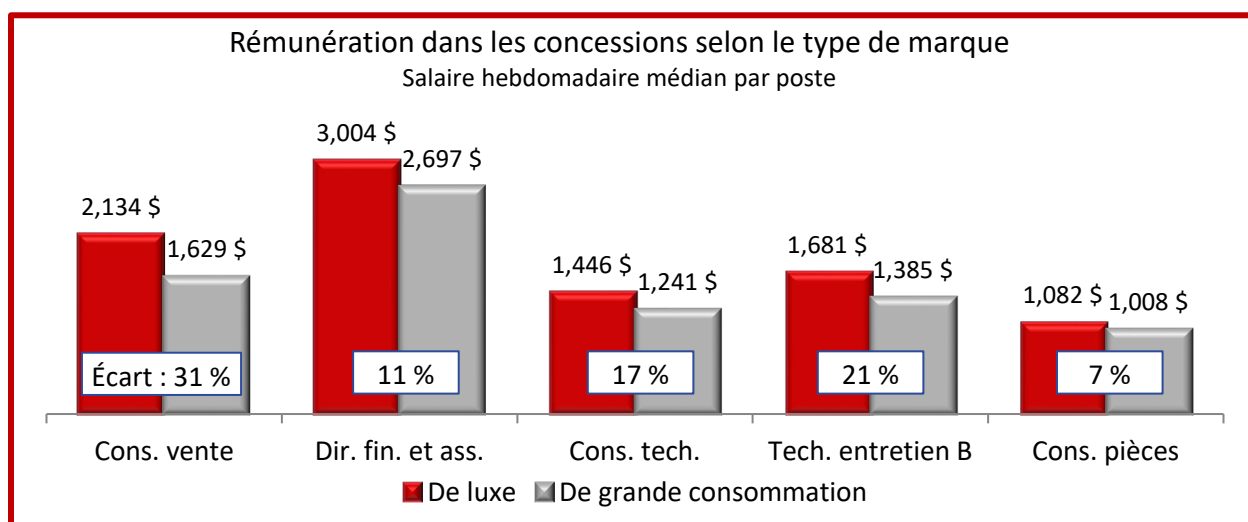
Pour l'ensemble du pays, le salaire annuel médian de 2021 pour tous les postes inclus dans l'étude sur la main-d'œuvre était **70 290 \$**, ce qui signifie que la moitié (50 %) des personnes qui travaillaient dans

une concession d'automobiles a gagné moins de 70 290 \$, tandis que l'autre moitié a gagné plus de **70 290 \$**. La médiane représente la valeur salariale centrale.

Trois autres valeurs sont importantes : le quartile inférieur (25^e centile), le quartile supérieur (75^e centile) et la tranche suprême de 10 % (90^e centile). Les employés de concession qui composent le quartile inférieur (25 %) ont gagné moins que **46 730 \$**, tandis que 75 % ont fait plus de **46 730 \$**. Les employés de concession dans le quartile supérieur, soit 75 %, ont gagné moins que **104 996 \$**, tandis que 25 % d'entre eux ont fait plus de **104 996 \$**. Enfin, pour ce qui est de la tranche suprême, 90 % des employés de concession ont gagné moins que **155 365 \$**, tandis que 10 % d'entre eux ont touché plus de **155 365 \$**.

Rémunération dans les concessions selon le type de marque

À presque tous les postes, les employés qui travaillent pour une franchise de luxe gagnent un salaire plus élevé que leurs homologues qui vendent les autres marques, celles de grande consommation. L'écart salarial varie considérablement d'un poste à un autre.

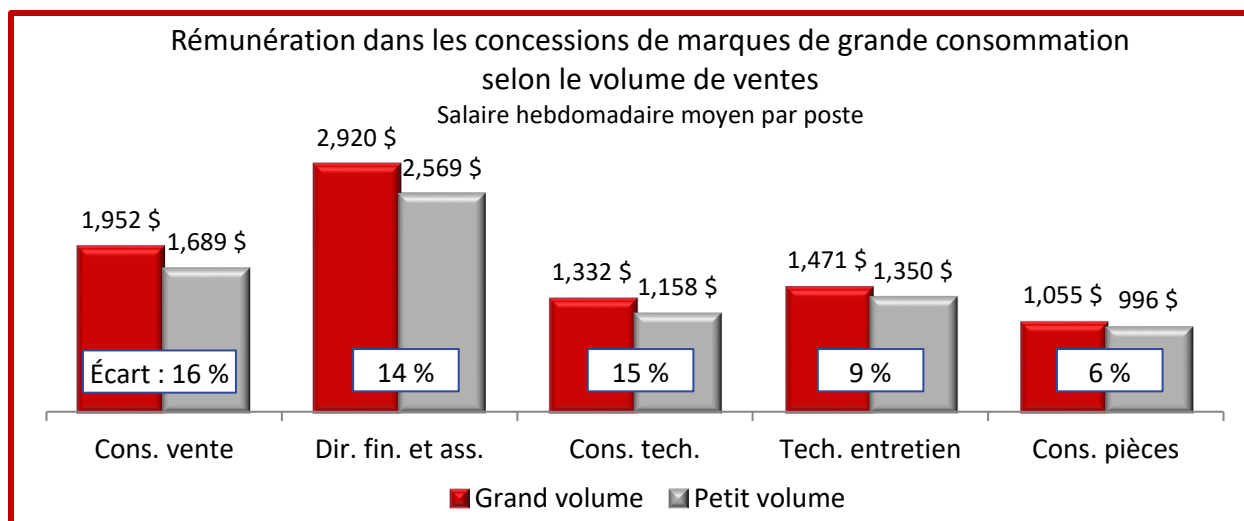


RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR POSTE EN 2021 – MARQUES DE LUXE ET DE GRANDE CONSOMMATION

	De grande consommation		De luxe	
	Moyenne	Médiane	Moyenne	Médiane
Tous les postes	85 435 \$	68 277 \$	96 131 \$	78 556 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	263 120 \$	230 783 \$	347 775 \$	319 497 \$
Chef de service, vente	150 463 \$	135 819 \$	162 621 \$	155 495 \$
Directeur, fin. et ass.	146 621 \$	140 282 \$	175 913 \$	156 205 \$
Chef de service, après-vente	108 317 \$	103 279 \$	117 066 \$	114 897 \$
Chef de service, pièces	89 134 \$	85 920 \$	92 974 \$	92 857 \$
Conseiller, vente	97 315 \$	84 734 \$	123 024 \$	110 992 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	66 414 \$	64 549 \$	75 090 \$	75 104 \$
Techicien d'entretien	74 870 \$	72 023 \$	88 264 \$	87 427 \$
Conseiller, pièces	53 980 \$	52 413 \$	56 495 \$	56 270 \$

Rémunération dans les concessions de marques de grande consommation selon le volume de ventes

À presque tous les postes, les employés qui travaillent dans les concessions d'une franchise dont le volume de ventes est grand touchent un salaire plus élevé que ceux qui sont au service d'une concession dont le volume est bas. L'écart salarial varie considérablement d'un poste à un autre. Les concessions de marques de grande consommation dont le volume de ventes est considéré comme grand ont vendu plus de 750 véhicules neufs et d'occasion; un volume de ventes bas correspond à moins de 750 unités.



RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR VOLUME DE VENTES EN 2021 – TOUTES LES CONCESSIONS DE MARQUES DE GRANDE CONSOMMATION

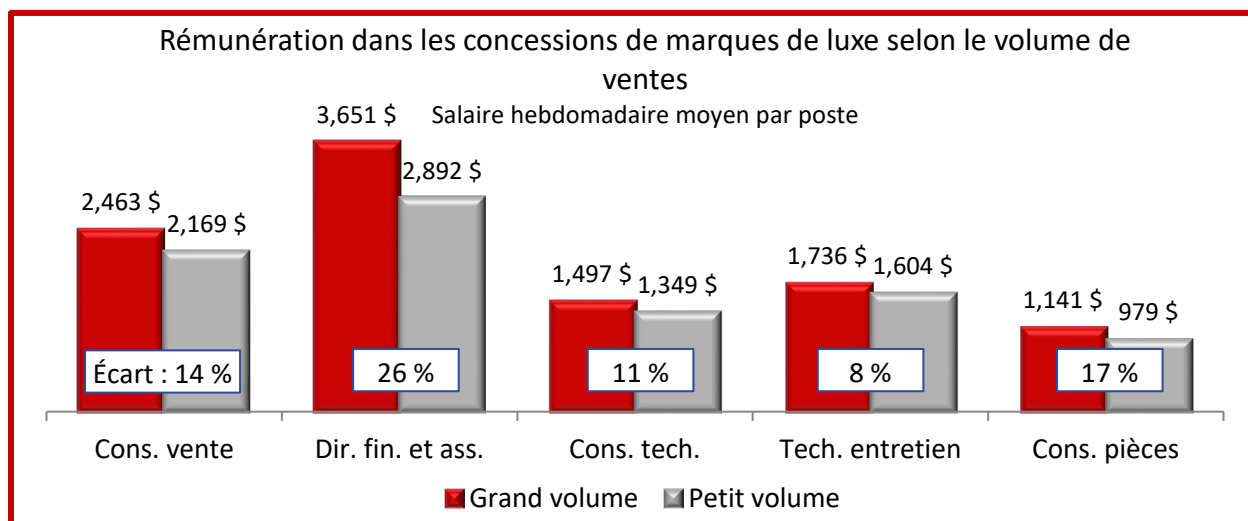
	Moyenne nationale	Médiane nationale	Moyenne, petit volume	Moyenne, grand volume
Tous les postes	85 435 \$	68 277 \$	79 951 \$	88 065 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	263 120 \$	230 783 \$	201 576 \$	309 515 \$
Chef de service, vente	150 463 \$	135 819 \$	134 236 \$	159 604 \$
Directeur, fin. et ass.	146 621 \$	140 282 \$	133 584 \$	151 849 \$
Chef de service, après-vente	108 317 \$	103 279 \$	95 446 \$	117 833 \$
Chef de service, pièces	89 134 \$	85 920 \$	78 332 \$	97 260 \$
Conseiller, vente	97 315 \$	84 734 \$	87 816 \$	101 497 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	66 414 \$	64 549 \$	60 201 \$	69 289 \$
Techicien d'entretien	74 870 \$	72 023 \$	70 201 \$	76 476 \$
Conseiller, pièces	53 980 \$	52 413 \$	51 768 \$	54 882 \$

Concession de marque de grande consommation, petit volume : < 750 unités (neuves et d'occasion); concession de marque de grande consommation, grand volume : > 750 unités (neuves et d'occasion)

Rémunération dans les concessions de marques de luxe selon le volume de ventes

Les employés qui travaillent dans les concessions d'une marque de luxe dont le volume de ventes est grand touchent un salaire plus élevé que ceux qui sont au service d'une concession dont le volume est

bas. L'écart salarial varie considérablement d'un poste à un autre. Les concessions de marques de luxe dont le volume de ventes est considéré comme grand ont vendu plus de 905 véhicules neufs et d'occasion; un volume de ventes bas correspond à moins de 905 unités.



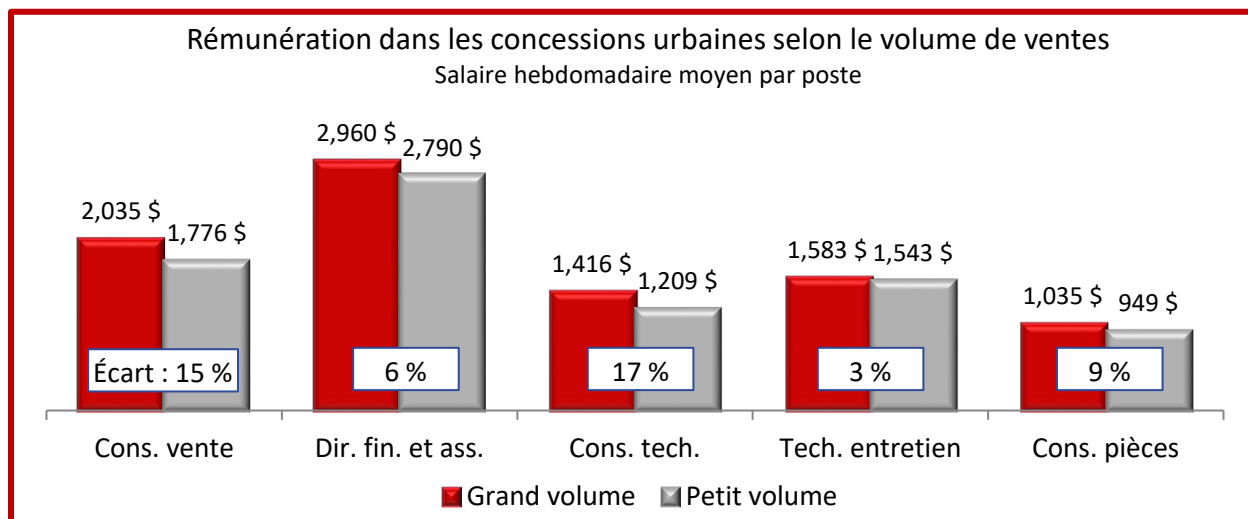
RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR VOLUME DE VENTES EN 2021 – TOUTES LES CONCESSIONS DE MARQUES DE LUXE

	Moyenne nationale	Médiane nationale	Moyenne, petit volume	Moyenne, grand volume
Tous les postes	96 132 \$	78 556 \$	95 350 \$	96 556 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	347 775 \$	319 497 \$	285 327 \$	402 165 \$
Chef de service, vente	162 621 \$	155 495 \$	145 170 \$	179 168 \$
Directeur, fin. et ass.	175 913 \$	156 205 \$	150 360 \$	189 875 \$
Chef de service, après-vente	117 066 \$	114 897 \$	118 788 \$	115 801 \$
Chef de service, pièces	92 974 \$	92 857 \$	87 739 \$	98 733 \$
Conseiller, vente	123 024 \$	110 992 \$	112 779 \$	128 065 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	75 090 \$	75 104 \$	70 156 \$	77 830 \$
Techicien d'entretien	88 264 \$	87 427 \$	83 425 \$	90 266 \$
Conseiller, pièces	56 495 \$	56 270 \$	50 892 \$	59 329 \$

Concession de marque de luxe à volume bas : < 905 unités (neuves et d'occasion); concession de marque de luxe à volume élevé : > 905 unités (neuves et d'occasion)

Rémunération dans les concessions urbaines selon le volume de ventes

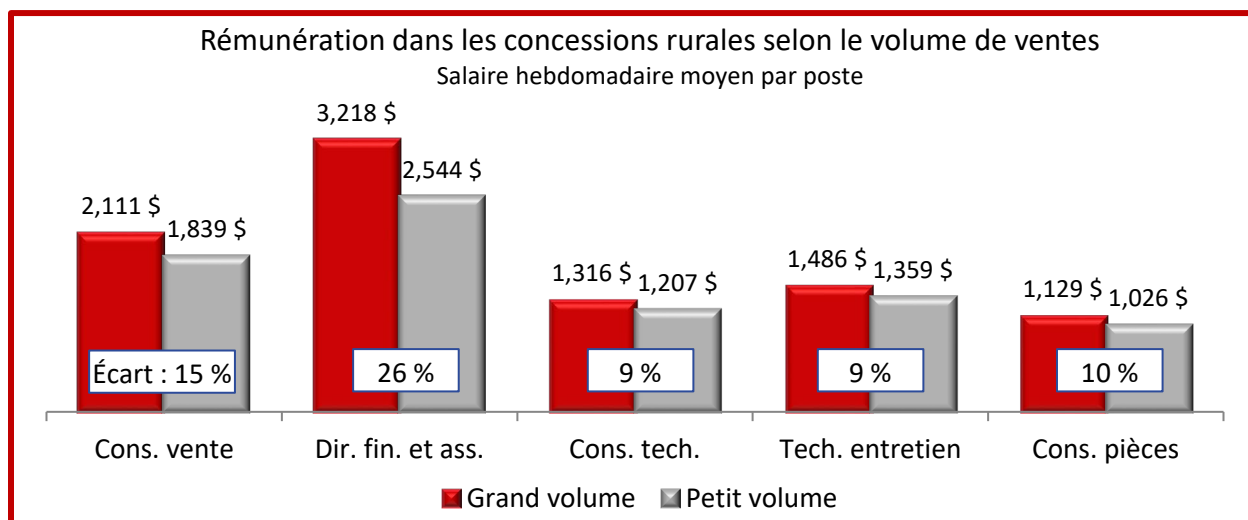
Les employés qui travaillent dans des concessions urbaines dont le volume de ventes est grand touchent un salaire plus élevé que ceux qui sont au service d'une concession urbaine de petit volume. L'écart salarial peut varier considérablement d'un poste à un autre. On départage les concessions urbaines et rurales selon leur code postal.



RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR VOLUME DE VENTES EN 2021 – TOUTES LES CONCESSIONS URBAINES				
	Moyenne nationale	Médiane nationale	Moyenne, petit volume	Moyenne, grand volume
Tous les postes	88 701 \$	70 669 \$	85 797 \$	89 667 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	314 378 \$	303 279 \$	256 018 \$	339 565 \$
Chef de service, vente	148 003 \$	139 106 \$	129 597 \$	156 722 \$
Directeur, fin. et ass.	151 791 \$	143 542 \$	145 087 \$	153 931 \$
Chef de service, après-vente	112 916 \$	106 024 \$	103 780 \$	116 909 \$
Chef de service, pièces	91 528 \$	89 719 \$	78 607 \$	97 800 \$
Conseiller, vente	102 390 \$	89 021 \$	92 373 \$	105 808 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	70 684 \$	66 908 \$	62 857 \$	73 608 \$
Techicien d'entretien	81 824 \$	79 217 \$	80 231 \$	82 301 \$
Conseiller, pièces	52 729 \$	50 889 \$	49 328 \$	53 836 \$

Rémunération dans les concessions rurales selon le volume de ventes

Les employés qui travaillent dans les concessions rurales dont le volume de ventes est grand touchent un salaire plus élevé que ceux qui sont au service d'une concession rurale dont le volume est bas. L'écart salarial peut varier considérablement d'un poste à un autre. On départage les concessions urbaines et rurales selon leur code postal.



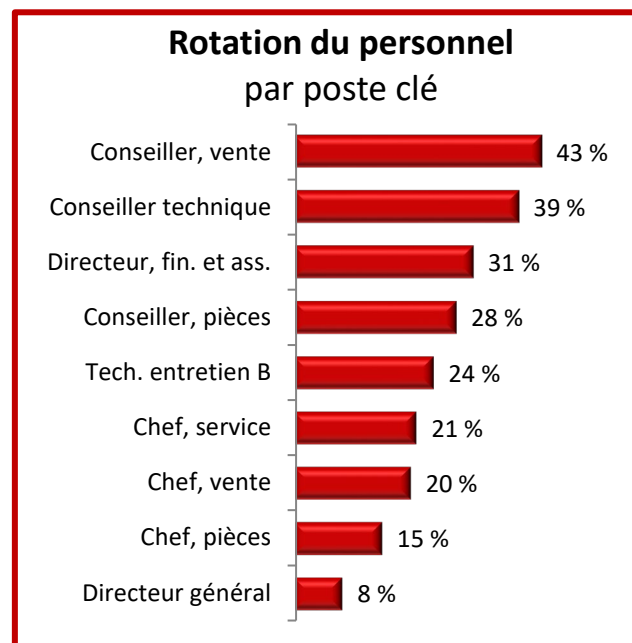
RÉMUNÉRATION ANNUELLE PAR VOLUME DE VENTES EN 2021 – TOUTES LES CONCESSIONS RURALES				
	Moyenne nationale	Médiane nationale	Moyenne, petit volume	Moyenne, grand volume
Tous les postes	86 815 \$	69 931 \$	82 719 \$	90 027 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	249 286 \$	215 059 \$	202 473 \$	309 783 \$
Chef de service, vente	157 688 \$	147 542 \$	142 457 \$	169 934 \$
Directeur, fin. et ass.	153 406 \$	146 635 \$	132 307 \$	167 340 \$
Chef de service, après-vente	106 773 \$	102 455 \$	97 029 \$	118 345 \$
Chef de service, pièces	88 403 \$	84 000 \$	81 531 \$	97 107 \$
Conseiller, vente	104 445 \$	89 135 \$	95 636 \$	109 787 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	66 274 \$	64 767 \$	62 771 \$	68 432 \$
Techicien d'entretien	74 582 \$	72 870 \$	70 648 \$	77 294 \$
Conseiller, pièces	56 382 \$	56 237 \$	53 368 \$	58 708 \$

III. Fidélisation et rotation du personnel en 2021

Le taux de rotation du personnel annualisé dans les concessions canadiennes en 2021 était **35 %**³. Le taux de rotation du personnel allait d'aussi peu que **8 %** pour les directeurs généraux à plus de **60 %** pour les techniciens en vidange d'huile, les préposés au stationnement et les coursiers, et les caissiers et les réceptionnistes. Ces chiffres incluent les cessations d'emploi volontaires et involontaires de même que les départs à la retraite.

Le taux de fidélisation du personnel est le pourcentage d'employés qui demeurent en poste pendant une période de temps donnée, tandis que le taux de rotation est le pourcentage d'employés qui quittent un poste au cours d'une période de temps donnée (pour quelque raison que ce soit).

Le taux de fidélisation après un an est exprimé en pourcentage du nombre d'employés en service (au 31 décembre 2021) qui ont travaillé à la concession au moins une année complète. Pour tous les postes, le taux de fidélisation après un an à la fin de 2021 était **76 %**, ce qui signifie que **76 %** des employés en service ont été engagés avant le 1^{er} janvier 2021 et que **24 %** l'ont été au cours de l'année civile 2021.



Le taux de fidélisation après trois ans est exprimé en pourcentage du nombre d'employés en service qui ont travaillé à la concession au moins trois années complètes. À la fin de 2021, le taux de fidélisation après trois ans pour tous les postes était **54 %**. Ce taux a une grande incidence sur le bénéfice brut d'une concession.

Selon une étude d'ESi-Q, les conseillers en vente, les conseillers techniques et les techniciens d'entretien atteignent leur productivité maximale après trois ans à la même concession. Le taux de fidélisation après trois ans de 2021 pour les techniciens d'entretien était **70 %**. Pour les conseillers en vente et les conseillers techniques, il était de **45 %** et de **48 %**, respectivement, ce qui veut dire que plus de la moitié des employés qui occupaient un de ces trois postes a quitté la concession avant d'atteindre sa productivité maximale.

³ Pour calculer le taux de rotation du personnel annualisé, on divise le nombre total de départs déclarés au cours de l'année civile 2021 par le nombre total d'employés en service en date du 31 décembre 2021.

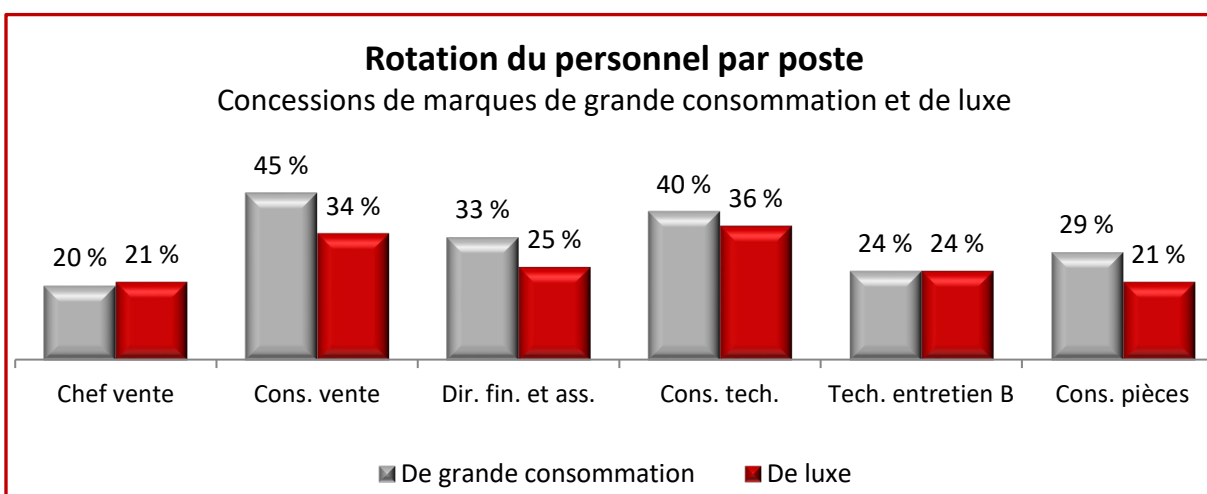


Le nombre médian d'années de service de tous les employés actifs à la fin de 2021 était **3,5** ans et le nombre moyen, **6,7** ans. Le nombre d'années de service médian varie d'un maximum de **9,6** ans pour les directeurs généraux à un peu plus de **1** an pour les techniciens en vidange d'huile, les préposés au stationnement et les coursiers, les agents de développement commercial et les préposés aux rendez-vous, et les réceptionnistes.

Fidélisation et rotation du personnel en 2021 – toutes les concessions

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – TOUTES LES CONCESSIONS					
Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tous les postes	35 %	76 %	54 %	3,5 ans	6,7 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	8 %	93 %	81 %	9,6 ans	11,7 ans
Chef de service, vente	20 %	85 %	62 %	4,7 ans	7,0 ans
Directeur, fin. et ass.	31 %	79 %	54 %	3,5 ans	5,6 ans
Chef de service, après-vente	21 %	85 %	68 %	6,6 ans	9,8 ans
Chef de service, pièces	15 %	89 %	75 %	8,3 ans	12,1 ans
Conseiller, vente	43 %	74 %	45 %	2,7 ans	5,3 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	39 %	72 %	48 %	2,8 ans	5,1 ans
Techicien d'entretien	24 %	86 %	70 %	6,2 ans	9,2 ans
Conseiller, pièces	28 %	78 %	57 %	3,9 ans	7,3 ans

Fidélisation et rotation du personnel en 2021 selon le type de marques



RAPPORT SUR L'INDUSTRIE 2022

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – MARQUES DE GRANDE CONSOMMATION

Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tous les postes	35 %	75 %	53 %	6,9 ans	3,4 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	6 %	93 %	81 %	8,9 ans	11,7 ans
Chef de service, vente	20 %	85 %	62 %	4,6 ans	7,1 ans
Directeur, fin. et ass.	33 %	79 %	54 %	3,6 ans	5,7 ans
Chef de service, après-vente	19 %	86 %	67 %	6,5 ans	9,9 ans
Chef de service, pièces	15 %	88 %	75 %	8,4 ans	12,4 ans
Conseiller, vente	45 %	73 %	44 %	2,6 ans	5,2 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	40 %	71 %	47 %	2,7 ans	5,0 ans
Techicien d'entretien	24 %	85 %	67 %	6,0 ans	9,3 ans
Conseiller, pièces	29 %	77 %	57 %	3,9 ans	7,6 ans

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – MARQUES DE LUXE

Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tous les postes	34 %	77 %	57 %	6,2 ans	3,7 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	13 %	94 %	83 %	10,3 ans	11,6 ans
Chef de service, vente	21 %	87 %	62 %	4,9 ans	6,6 ans
Directeur, fin. et ass.	25 %	82 %	57 %	3,5 ans	5,1 ans
Chef de service, après-vente	28 %	81 %	73 %	7,8 ans	9,8 ans
Chef de service, pièces	19 %	90 %	77 %	7,9 ans	11,0 ans
Conseiller, vente	34 %	78 %	53 %	3,4 ans	5,7 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	36 %	74 %	53 %	3,3 ans	5,6 ans
Techicien d'entretien	24 %	91 %	78 %	6,7 ans	8,9 ans
Conseiller, pièces	21 %	81 %	60 %	3,9 ans	6,0 ans

Fidélisation et rotation du personnel en 2021 selon l'emplacement

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – CONCESSIONS URBAINES					
Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tous les postes	36 %	75 %	54 %	6,5 ans	3,4 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	10 %	92 %	81 %	10,4 ans	12,8 ans
Chef de service, vente	21 %	84 %	62 %	4,6 ans	6,9 ans
Directeur, fin. et ass.	31 %	82 %	58 %	3,7 ans	5,7 ans
Chef de service, après-vente	23 %	85 %	66 %	6,5 ans	9,9 ans
Chef de service, pièces	20 %	88 %	78 %	8,7 ans	12,2 ans
Conseiller, vente	45 %	73 %	44 %	2,6 ans	5,2 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	40 %	70 %	50 %	3,0 ans	5,3 ans
Techicien d'entretien	24 %	87 %	71 %	6,1 ans	8,9 ans
Conseiller, pièces	29 %	77 %	57 %	3,7 ans	6,9 ans

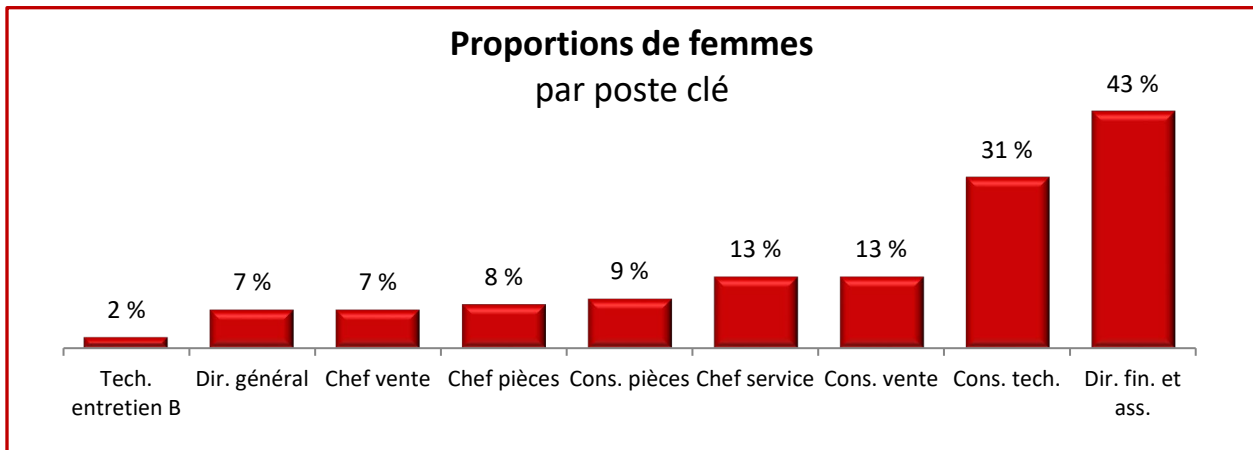
FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – CONCESSIONS RURALES					
Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tous les postes	33 %	76 %	54 %	7,0 ans	3,6 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	6 %	94 %	81 %	8,1 ans	10,7 ans
Chef de service, vente	19 %	87 %	62 %	4,8 ans	7,1 ans
Directeur, fin. et ass.	31 %	76 %	51 %	3,2 ans	5,4 ans
Chef de service, après-vente	18 %	86 %	70 %	7,0 ans	9,8 ans
Chef de service, pièces	11 %	90 %	72 %	7,8 ans	12,0 ans
Conseiller, vente	40 %	76 %	44 %	2,8 ans	5,4 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	39 %	73 %	47 %	2,7 ans	4,9 ans
Techicien d'entretien	25 %	85 %	69 %	6,2 ans	9,5 ans
Conseiller, pièces	26 %	78 %	58 %	4,2 ans	7,7 ans

Composition démographique de la main-d'œuvre des concessions en 2021

Disparité des sexes

Le secteur de la vente au détail de véhicules est dominé par les hommes. À la fin de 2021, seulement **23 %** des employés en service dans les concessions de véhicules neufs du Canada étaient des femmes. Selon les données de StatCan sur l'emploi dans les concessions d'automobiles, la proportion de femmes a augmenté de moins de 2 points de pourcentage depuis 2016.

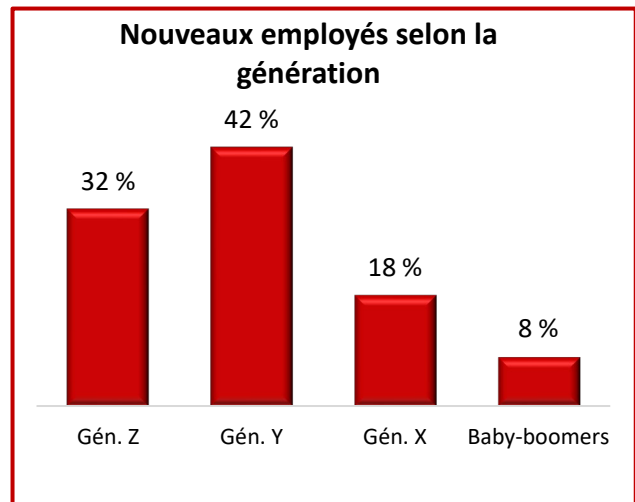
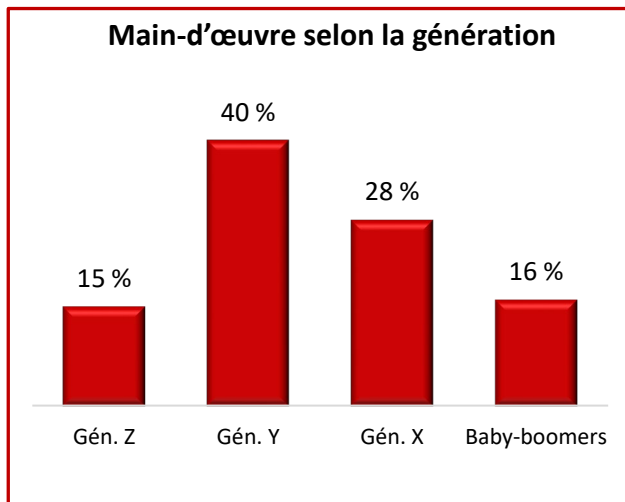
Parmi les neuf principaux postes, celui de directeur des services financiers et de l'assurance compte la plus grande proportion de femmes, soit **43 %**; le poste de conseiller technique est deuxième avec **31 %**. Depuis 2016, il y a sensiblement plus de femmes qui sont directrices des services financiers et de l'assurance et conseillères techniques par rapport aux autres postes clés.



Main-d'œuvre des concessions selon la génération⁴

L'âge médian de tous les employés de concession en service au Canada au 31 décembre 2021 était **38,8** ans. L'âge médian des hommes était **39,3** ans, tandis que celui des femmes était **36,7** ans.

La composition générationnelle de la main-d'œuvre a continué de changer en 2021, alors que le nombre d'enfants de l'ère numérique (génération Z) augmente et que le nombre de membres de la génération X et de baby-boomers diminue. La génération du millénaire (génération Y) et les enfants de l'ère numérique constituent maintenant **55 %** de l'effectif des concessions. Le pourcentage d'employés de la génération Z engagés par des concessions de véhicules neufs en 2021 est passé à **32 %** de la totalité des

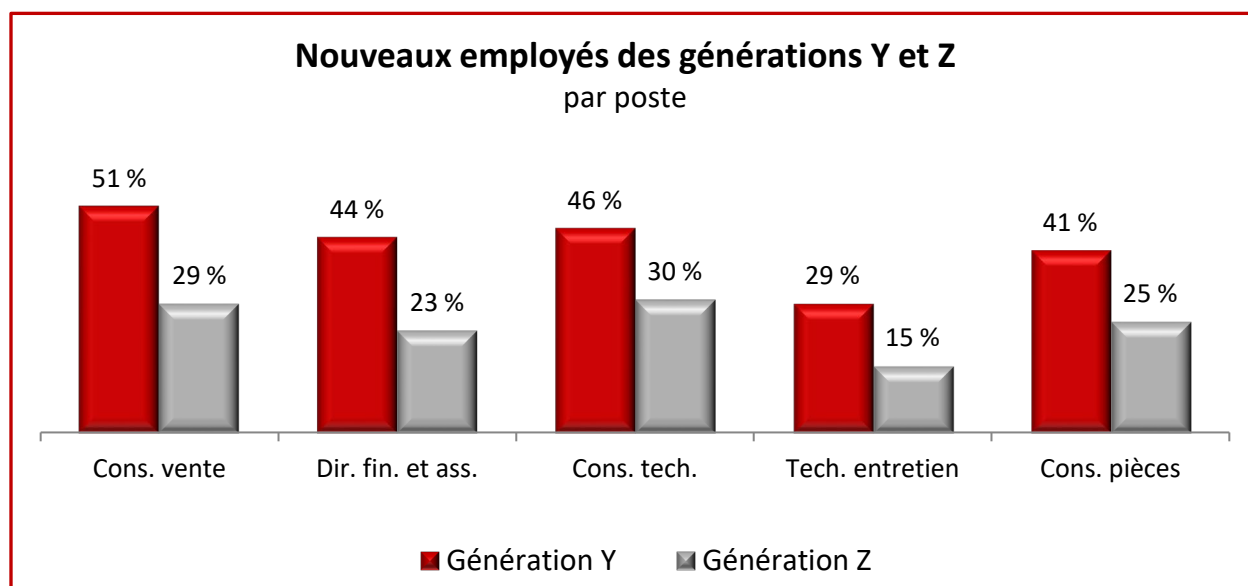


4

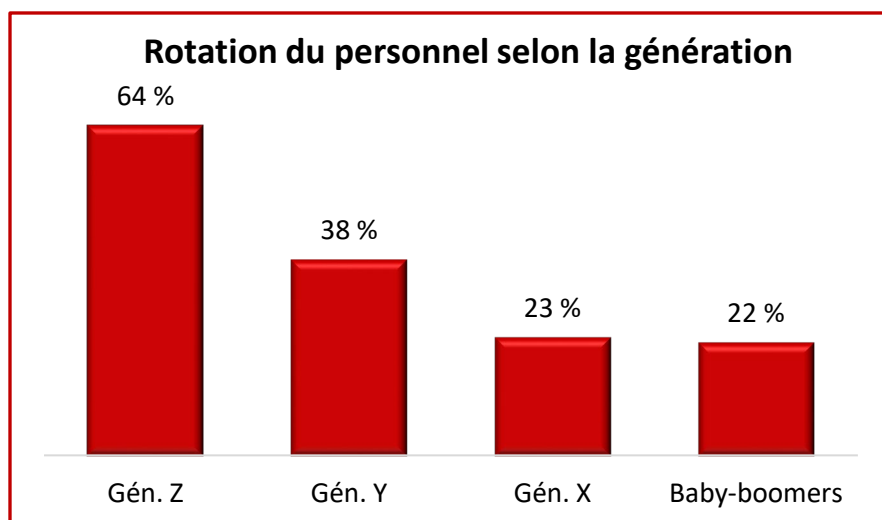
Génération
Baby-boomers : Nés entre 1946 et 1964; âgés de 58 à 76 ans au 31 décembre 2021
Génération X : Nés entre 1965 et 1980; âgés de 42 à 57 ans au 31 décembre 2021
Génération Y (ou génération du millénaire) : Nés entre 1981 et 1996; âgés de 26 à 41 ans au 31 décembre 2021
Génération Z (ou enfants de l'ère numérique) : Nés après 1996; âgés de 25 ans ou moins au 31 décembre 2021
Puisqu'il n'y a pas consensus quant aux dates de début et de fin de la génération Y, nous avons choisi la définition du Pew Research Center. Elle nous permettra d'effectuer des comparaisons plus précises de la main-d'œuvre des concessions avec le secteur privé non agricole des États-Unis. Nous avons ajusté les statistiques des années précédentes pour chaque groupe d'âge afin de tenir compte des changements en glissement annuel et des tendances pluriannuelles. À l'avenir, nous continuerons de baser notre définition de la génération Y sur la période de naissance de 1981 à 1996.

nouvelles embauches, alors que le pourcentage de nouveaux employés de la génération X a baissé de **18 %**.

Moins d'enfants de l'ère numérique que de membres de la génération du millénaire ont été engagés à des postes de production. Les concessions ont embauché près de deux fois plus de membres de la génération Y que de la génération Z à des postes de production.



À **64 %**, le taux de rotation des employés de la génération Z est près du triple de ceux de la génération X et des baby-boomers et contribue à une proportion considérable de la rotation totale du personnel des concessions. Une portion appréciable du taux de rotation attribuable aux baby-boomers est due aux départs à la retraite. Les niveaux plus élevés de rotation au sein des générations Y et Z peuvent s'expliquer par trois facteurs : des parcours de carrière mal définis, les régimes de rémunération à la commission et les longues heures de travail et les horaires de fin de semaine.



IV. Rémunération dans les concessions en 2021

L'étude sur la main-d'œuvre 2022 de la CADA contient des statistiques sur la rémunération de 60 différentes appellations d'emploi dans les concessions d'automobiles.

	Moyenne nationale	Quartile inférieur	Médiane nationale	Quartile supérieur	Tranche suprême (10 %)
Tous les postes	87 798 \$	46 730 \$	70 290 \$	104 996 \$	155 365 \$

Pour l'ensemble du pays, le salaire annuel médian de 2021 pour tous les postes inclus dans l'étude sur la main-d'œuvre était **70 290 \$**, ce qui signifie que la moitié (50 %) des personnes qui travaillaient dans une concession d'automobiles a gagné moins de 70 290 \$, tandis que l'autre moitié a gagné plus de **70 290 \$**. La médiane représente la valeur salariale centrale.

Trois autres valeurs sont importantes : le quartile inférieur (25^e centile), le quartile supérieur (75^e centile) et la tranche suprême de 10 % (90^e centile). Les employés de concession qui composent le quartile inférieur (25 %) ont gagné moins que **46 730 \$**, tandis que 75 % ont fait plus de **46 730 \$**. Les employés de concession dans le quartile supérieur, soit 75 %, ont gagné moins que **104 996 \$**, tandis que 25 % d'entre eux ont fait plus de **104 996 \$**. Enfin, pour ce qui est de la tranche suprême, 90 % des employés de concession ont gagné moins que **155 365 \$**, tandis que 10 % d'entre eux ont touché plus de **155 365 \$**.

Rémunération nationale – quartiles pour tous les postes

RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN 2021 – TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS					
Poste	Moyenne nationale	Quartile inférieur	Médiane nationale	Quartile supérieur	Tranche suprême (10 %)
POSTES DE DIRECTION					
Conc. en titre/Propriétaire	243 787 \$	121 903 \$	169 500 \$	255 540 \$	54,9414 \$
Dir. gén./Conc.-exploitant	280 348 \$	167 889 \$	239 284 \$	350 000 \$	493 261 \$
Contrôleur/Dir. commercial	110 579 \$	77 808 \$	100 000 \$	134 189 \$	171 529 \$
Directeur général, ventes	207 636 \$	160 299 \$	195 808 \$	241 284 \$	319 037 \$
Directeur, opérations fixes	143 419 \$	111 623 \$	136 919 \$	167 012 \$	206 452 \$
Adjoint de direction	70 130 \$	47 200 \$	67 243 \$	78 004 \$	104 914 \$
POSTES ADMINISTRATIFS					
Admin./Dir. services admin.	64 744 \$	48 949 \$	57 687 \$	79 089 \$	94 701 \$
Comptable/Chef comptable	72 269 \$	50 893 \$	60 750 \$	81 333 \$	116 982 \$
Directeur ressources humaines	79 309 \$	56 000 \$	69 703 \$	93 635 \$	129 514 \$
Responsable, paie	68 250 \$	50 400 \$	68 976 \$	82 321 \$	101 524 \$
Pers. bureau : CF/CC/titres	45 108 \$	38 045 \$	43 610 \$	51 300 \$	58 484 \$
Caissier	36 436 \$	*	34 990 \$	*	
Réceptionniste/Téléphoniste	37 443 \$	32 481 \$	36 903 \$	42 230 \$	48 869 \$
POSTES AU SERVICE DES VENTES					
Chef de service, ventes	152 730 \$	114 638 \$	141 850 \$	176 630 \$	228 125 \$
Dir. ventes véhicules d'occasion	153 382 \$	111 900 \$	141 304 \$	180 783 \$	224 170 \$
Dir. ventes aux parcs et comm.	147 627 \$	80 446 \$	119 244 \$	196 862 \$	317 705 \$
Dir. fin. et ass./Producteur	152 511 \$	105 555 \$	144 667 \$	184 986 \$	239 054 \$
Dir. ventes en ligne/Dir. dév. commercial en ligne	100 294 \$	67 381 \$	86 733 \$	107 502 \$	181 323 \$
Signataire/Chef d'équipe	123 664 \$	82 086 \$	110 754 \$	148 464 \$	210 452 \$
Conseiller, vente	103 350 \$	66 009 \$	89 074 \$	123 238 \$	169 929 \$
Conseiller, vente en ligne	84 611 \$	42 514 \$	56 520 \$	124 581 \$	169 841 \$
Spécialiste produit	66 100 \$	44 644 \$	55 078 \$	74 326 \$	122 907 \$
Agent dév. comm./Prép. clientèle/Prép. rendez-vous	48 137 \$	37 974 \$	45 557 \$	57 700 \$	67 808 \$
Dir. satisfaction-relation client	58 884 \$	38 581 \$	57 017 \$	65 954 \$	78 276 \$
Directeur publicité et marketing	66 485 \$	46 800 \$	59 847 \$	79 811 \$	93 118 \$
Tech. remise en état de véhicules d'occasion	54 376 \$	*	47 417 \$	*	*
Chauffeur – échanges avec conc.	40 999 \$	33 626 \$	37 659 \$	48 180 \$	53 606 \$
Acheteur de véhicules	137 857 \$	*	78 604 \$	*	*

RAPPORT SUR L'INDUSTRIE 2022

Sponsorisé par
 ncm
 20 ans
 d'expertise
 humaine
 et
 technique
 CADA
 Centre de données
 et d'analyse
 de l'industrie
 et du commerce
 cadaworkforcestudy.com

RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN 2021 – TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS

Poste	Moyenne nationale	Quartile inférieur	Médiane nationale	Quartile supérieur	Tranche suprême (10 %)
POSTES AU SERVICE APRÈS-VENTE					
Chef de service, après-vente	109 809 \$	86 997 \$	105 000 \$	128 260 \$	156 103 \$
Dir. service rapide-vidanges d'huile express	69 037 \$	*	70 791 \$	*	*
Contremaître d'atelier/Directeur adjoint	90 282 \$	73 442 \$	89 430 \$	104 805 \$	120 694 \$
Cons. tech./Prép. clientèle	68 477 \$	52 367 \$	65 704 \$	81 705 \$	99 137 \$
Tech. entretien A/ Maître/Chef d'équipe	80 882 \$	61 728 \$	78 435 \$	93 793 \$	119 190 \$
Tech. entretien B	78 485 \$	60 084 \$	75 588 \$	94 881 \$	114 785 \$
Tech. entretien C/ Apprenti/Stagiaire	44 669 \$	33 169 \$	40 479 \$	53 673 \$	69 563 \$
Tech. entretien D/ Tech. vidange d'huile horaire	38 648 \$	32 037 \$	36 184 \$	41 425 \$	48 965 \$
Répartiteur	61 035 \$	48 981 \$	58 133 \$	68 198 \$	84 899 \$
Administrateur des garanties	54 835 \$	41 480 \$	51 373 \$	65 452 \$	77 413 \$
Commis esth./Resp. inspections prélivr./Apprêteur	51 347 \$	39 789 \$	45 701 \$	59 176 \$	79 308 \$
Coordonnateur, rendez-vous	49 078 \$	37 613 \$	44 530 \$	56 350 \$	74 452 \$
Coursier/Préposé au stat./Commis à l'esthétique	39 177 \$	32 313 \$	37 195 \$	44 111 \$	52 336 \$
Chauffeur de navette	34 875 \$	30 166 \$	34 437 \$	38 760 \$	43 402 \$
POSTES AU SERVICE DES PIÈCES					
Chef de service, pièces	89 883 \$	70 784 \$	86 547 \$	105 043 \$	130 408 \$
Directeur d'entrepôt/Directeur adjoint pièces	64 474 \$	55 640 \$	62 733 \$	74 568 \$	85 102 \$
Ventes de pièces en gros	63 903 \$	47 085 \$	65 184 \$	73 345 \$	84 462 \$
Conseiller, pièces	54 503 \$	43 680 \$	53 215 \$	63 162 \$	73 867 \$
Livreur de pièces	36 209 \$	32 071 \$	35 641 \$	40 622 \$	46 000 \$
Préposé exp. et réc. des pièces	42 109 \$	36 631 \$	40 618 \$	46 562 \$	52 501 \$
Commis aux pièces	55 002 \$	43 550 \$	48 867 \$	68 851 \$	78 725 \$
POSTES À L'ATELIER DE DÉBOSELAGE					
Chef atelier de débosselage	91 810 \$	68 450 \$	86 134 \$	105 341 \$	137 448 \$
Contremaître atelier de débosselage	85 873 \$	69 198 \$	74 772 \$	111 748 \$	128 154 \$
Évaluateur/Conseiller	60 358 \$	53 306 \$	60 795 \$	65 500 \$	81 569 \$
Soutien admin. atelier de débosselage	44 113 \$	35 889 \$	43 173 \$	51 208 \$	58 082 \$
Tech. entretien A/ Maître débosseleur ou peintre	87 846 \$	82 783 \$	92 917 \$	99 791 \$	112 393 \$

RAPPORT SUR L'INDUSTRIE 2022

Sponsorisé par

ncm
RESEARCH

CADA
Conseil d'Administration de l'Association
Canadienne des Techniciens de l'Automobile et du Commerce

cadaworkforcestudy.com

RÉMUNÉRATION ANNUELLE EN 2021 – TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS

Poste	Moyenne nationale	Quartile inférieur	Médiane nationale	Quartile supérieur	Tranche suprême (10 %)
Tech. entretien B/ Débrosseur/Peintre	80 387 \$	57 042 \$	75 458 \$	101 597 \$	118 490 \$
Tech. entretien C/ Apprenti/Stagiaire	50 693 \$	34 174 \$	43 065 \$	58 598 \$	84 634 \$
Tech. entretien D/ Assistant/Commis à l'esthétique	41 365 \$	32 217 \$	38 407 \$	45 782 \$	56 125 \$
POSTES DIVERS					
Directeur des TI/Admin. réseau	75 368 \$	52 000 \$	69 999 \$	87 499 \$	117 776 \$
Directeur site Web/Webmestre	57 642 \$	42 346 \$	55 190 \$	64 419 \$	73 620 \$
Préposé à l'entretien/Concierge	47 828 \$	36 136 \$	45 188 \$	56 310 \$	73 362 \$



V. Fidélisation et rotation du personnel des concessions en 2021

L'étude sur la main-d'œuvre 2022 de la CADA contient des statistiques sur la fidélisation et la rotation du personnel de 60 différentes appellations d'emploi dans les concessions d'automobiles.

Le taux de fidélisation du personnel est le pourcentage d'employés qui demeurent en poste pendant une période de temps donnée, tandis que le taux de rotation est le pourcentage d'employés qui quittent un poste au cours d'une période de temps donnée (pour quelque raison que ce soit).

Pour calculer le **taux annualisé de rotation du personnel**, on divise le nombre total de départs déclarés au cours de l'année civile 2021 par le nombre total d'employés en service en date du 31 décembre 2021.

Le **taux de fidélisation après un an** est exprimé en pourcentage du nombre d'employés en service (au 31 décembre 2021) qui ont travaillé à la concession au moins une année complète. Par exemple, un taux de fidélisation après un an de 78 % signifie que 78 % des employés en service ont été engagés avant le 1^{er} janvier 2021 et que 22 % l'ont été au cours de l'année civile 2021.

Le **taux de fidélisation après trois ans** est exprimé en pourcentage du nombre d'employés en service qui ont travaillé à la concession au moins trois années complètes.

Nous nous basons sur les dates d'embauche pour calculer le nombre d'années de service de chaque employé actif. Le **nombre médian d'années de service** de chaque employé actif augmente par échelons décimaux.

Fidélisation et rotation du personnel, échelle nationale – tous les postes

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS					
Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
POSTES DE DIRECTION					
Conc. en titre/Propriétaire	4 %	98 %	92 %	24,7 ans	24,6 ans
Dir. gén./Conc.-exploitant	8 %	93 %	81 %	9,6 ans	11,7 ans
Contrôleur/Dir. commercial	17 %	89 %	75 %	6,8 ans	10,5 ans
Directeur général, ventes	11 %	87 %	74 %	7,8 ans	9,7 ans
Directeur, opérations fixes	13 %	89 %	78 %	8,7 ans	12,9 ans
POSTES ADMINISTRATIFS					
Admin./Dir. services admin.	10 %	94 %	81 %	8,8 ans	11,7 ans
Comptable/Chef comptable	23 %	79 %	64 %	5,4 ans	9,2 ans
Directeur ressources humaines	28 %	69 %	48 %	2,6 ans	6,2 ans
Responsable, paie	13 %	85 %	68 %	6,2 ans	9,3 ans
Pers. bureau : CF/CC/titres	28 %	78 %	55 %	3,7 ans	6,8 ans
Caissier	60 %	65 %	48 %	2,2 ans	5,1 ans
Réceptionniste/Téléphoniste	67 %	52 %	26 %	1,1 an	3,2 ans
POSTES AU SERVICE DES VENTES					
Chef de service, ventes	20 %	85 %	62 %	4,7 ans	7,0 ans
Dir. ventes véhicules d'occasion	24 %	89 %	66 %	4,7 ans	7,2 ans
Dir. ventes aux parcs et comm.	16 %	87 %	62 %	7,5 ans	11,3 ans
Dir. fin. et ass./Producteur	31 %	79 %	54 %	3,5 ans	5,6 ans
Dir. ventes en ligne/Dir. dév. commercial en ligne	14 %	97 %	72 %	4,2 ans	8,1 ans
Signataire/Chef d'équipe	20 %	87 %	71 %	5,7 ans	6,9 ans
Conseiller, vente	43 %	74 %	45 %	2,7 ans	5,3 ans
Conseiller, vente en ligne	27 %	59 %	27 %	1,4 an	2,4 ans
Spécialiste produit	43 %	64 %	35 %	2,3 ans	4,1 ans
Agent dév. comm./Prép. clientèle/Prép. rendez-vous	46 %	58 %	27 %	1,3 an	2,6 ans
Dir. satisfaction-relation client	39 %	86 %	57 %	3,2 ans	5,2 ans
Directeur publicité et marketing	20 %	70 %	50 %	2,8 ans	4,3 ans
Tech. remise en état de véhicules d'occasion	50 %	61 %	39 %	2,3 ans	4,9 ans
Chauffeur – échanges avec conc.	22 %	75 %	39 %	2,4 ans	3,6 ans

RAPPORT SUR L'INDUSTRIE 2022

Sponsorisé par
ncm
NATIONAL
CONFEDERATION
MECANIQUE

CADA
CONFEDERATION
CANADIENNE
DES ATeliers de DÉBOSSÉLAGE

cadaworkforcestudy.com

FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE – TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS

Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
POSTES AU SERVICE APRÈS-VENTE					
Chef de service, après-vente	21 %	85 %	68 %	6,6 ans	9,8 ans
Dir. service rapide-vidanges d'huile express	14 %	90 %	71 %	5,7 ans	7,3 ans
Contremaître d'atelier/Directeur adjoint	14 %	93 %	84 %	11,1 ans	13,3 ans
Cons. tech./Prép. clientèle	39 %	72 %	48 %	2,8 ans	5,1 ans
Tech. entretien A/ Maître/Chef d'équipe	14 %	93 %	81 %	10,2 ans	12,3 ans
Tech. entretien B	24 %	86 %	70 %	6,2 ans	9,2 ans
Tech. entretien C/ Apprenti/Stagiaire	29 %	70 %	42 %	2,4 ans	4,0 ans
Tech. entretien D/ Tech. vidange d'huile horaire	62 %	51 %	24 %	1,1 an	3,1 ans
Répartiteur	40 %	82 %	68 %	5,3 ans	8,1 ans
Administrateur des garanties	27 %	88 %	73 %	7,3 ans	10,7 ans
Commis esth./Resp. inspections prélivr./Apprêteur	37 %	79 %	54 %	3,5 ans	6,0 ans
Coordonnateur, rendez-vous	49 %	63 %	39 %	2,1 ans	3,9 ans
Coursier/Préposé au stat./Commis à l'esthétique	67 %	57 %	34 %	1,3 an	3,7 ans
Chauffeur de navette	36 %	78 %	52 %	3,3 ans	5,4 ans
POSTES AU SERVICE DES PIÈCES					
Chef de service, pièces	15 %	89 %	75 %	8,3 ans	12,1 ans
Directeur d'entrepôt/Directeur adjoint pièces	9 %	92 %	77 %	7,9 ans	10,9 ans
Ventes de pièces en gros	7 %	95 %	79 %	8,4 ans	13,2 ans
Conseiller, pièces	28 %	78 %	57 %	3,9 ans	7,3 ans
Livreur de pièces	51 %	69 %	51 %	3,2 ans	5,6 ans
Préposé exp. et réc. des pièces	41 %	62 %	33 %	1,4 an	4,9 ans
Commis aux pièces	34 %	77 %	63 %	4,8 ans	10,5 ans
POSTES À L'ATELIER DE DÉBOSSÉLAGE					
Chef atelier de débosselage	18 %	84 %	67 %	6,1 ans	9,4 ans
Contremaître atelier de débosselage	25 %	100 %	97 %	13,5 ans	16,2 ans
Évaluateur/Conseiller	37 %	63 %	45 %	2,5 ans	5,5 ans
Soutien admin. atelier de débosselage	24 %	72 %	47 %	2,5 ans	5,0 ans

**FIDÉLISATION ET ROTATION DU PERSONNEL EN 2021, ÉCHELLE NATIONALE –
TOUS LES POSTES – TOUTES LES CONCESSIONS**

Poste	Taux de rotation annualisé	Taux de fidélisation après un an	Taux de fidélisation après trois ans	Années de service – médiane	Années de service – moyenne
Tech. entretien A/ Maître débosseleur ou peintre	25 %	86 %	68 %	6,0 ans	9,1 ans
Tech. entretien B/ Débosseleur/Peintre	26 %	86 %	72 %	6,6 ans	10,0 ans
Tech. entretien C/ Apprenti/Stagiaire	21 %	86 %	64 %	4,5 ans	5,9 ans
Tech. entretien D/ Assistant/Commis à l'esthétique	45 %	63 %	36 %	1,7 an	3,4 ans
POSTES DIVERS					
Directeur des TI/Admin. réseau	15 %	85 %	66 %	5,0 ans	7,9 ans
Directeur site Web/Webmestre	30 %	72 %	38 %	2,0 ans	3,5 ans
Préposé à l'entretien/Concierge	30 %	72 %	50 %	3,2 ans	7,0 ans



**Corporation des associations de détaillants d'automobiles
123, Commerce Valley Drive East, bureau 303
Thornhill (Ontario) L3T 7W8
Canada**

www.cada.ca

Copyright © CADA 2022. Tous droits réservés.