



À LA CROISÉE DES CHEMINS : ÉTUDE SUR L'ÉVOLUTION DU SECTEUR AUTOMOBILE AU CANADA

RAPPORT FINAL – JUIN 2025

PARTENAIRE DE RECHERCHE

Clarify

TABLE DES MATIÈRES

Propos d'ouverture : Tim Reuss, CADA.....	3
Propos d'ouverture : Équipe de projet.....	4
Sommaire.....	5
Méthodologie.....	7
Introduction.....	8
Thèmes clés	
1. Les consommateurs.....	9
2. Véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle.....	15
3. Ventes et service après-vente chez les concessionnaires.....	20
4. Évolution du paysage des constructeurs et de la concurrence...28	28
5. Rentabilité.....	41
6. Recherche de talents.....	48
7. Politique, orientations et règles.....	55
Recommandations à l'intention des concessionnaires canadiens.....	58
Sondage d'opinion La voix du concessionnaire.....	67
Annexe.....	68
Ressources.....	70

PROPOS D'OUVERTURE

Le secteur de la vente au détail d'automobiles au Canada roule à toute allure sur l'autoroute de la transformation. Ce présent rapport offre une vue d'ensemble des changements qui se profilent à l'horizon et des priorités que les concessionnaires devraient fixer. Il faut réaliser que, même si notre activité principale, soit vendre des véhicules aux Canadiens, restera inchangée, notre façon de faire et les produits que nous vendons subiront des changements considérables à mesure que la transition se poursuit vers une proportion en constante augmentation de véhicules zéro émission par rapport aux autres modes de propulsion.

Ce rapport examine les enjeux les plus importants auxquels le secteur de la vente au détail d'automobiles est confronté en 2025 et formule des prévisions jusqu'en 2035.

Ce rapport a été créé à la suite de plusieurs phases de recherche, notamment des entretiens approfondis auprès de concessionnaires canadiens et des experts mondiaux de l'industrie automobile, un sondage d'opinion intitulé «La voix du concessionnaire» et une analyse exhaustive des publications et articles récents. Il brosse un tableau détaillé de la situation actuelle, des tendances émergentes et des défis futurs auxquels le secteur de la vente au détail d'automobiles fera face.

Ce rapport présente également des recommandations que les concessionnaires d'automobiles canadiens peuvent utiliser pour gérer leur entreprise et leur effectif, améliorer la fidélisation de leurs employés et de leurs clients et surmonter les difficultés liées à l'évolution de l'industrie automobile. Il s'agit d'un point de départ pour poursuivre la conversation, et non d'une conclusion. Les résultats ont pour objectif d'informer, de favoriser la discussion, d'inciter à l'action et d'élaborer des plans pour l'avenir.

Enfin, ce rapport invite à abandonner l'approche tactique dans la gestion de nos activités au profit d'une réflexion plus stratégique. Il encourage les dirigeants dans l'ensemble de l'industrie à mettre au point des plans à plus long terme pour réaliser leurs objectifs.

Je tiens à remercier sincèrement les équipes du service des relations industrielles de la CADA et de Clarify de leur diligence dans la préparation de ce rapport tourné vers l'avenir.

Sincères salutations,

Tim Reuss

Président et chef de la direction

Corporation des associations de détaillants d'automobiles



PROPOS D'OUVERTURE

De toute évidence, l'industrie automobile traverse actuellement une période difficile.

À l'automne 2024, lorsque l'équipe des relations industrielles de la CADA a demandé la préparation de l'étude *À la croisée des chemins : l'évolution du secteur automobile au Canada*, nous avions une assez bonne idée des grandes tendances qui influenceraient l'évolution de l'industrie jusqu'en 2035.

Au printemps 2025, alors que nous étions à mettre la touche finale à l'étude, nous avons été témoins de changements politiques majeurs aux États-Unis, au Canada et en Allemagne au cours des sept derniers mois. L'industrie automobile canadienne (et notre économie en général) fait face à une période de chaos et d'incertitude sans précédent, attribuable aux politiques économiques et commerciales de la nouvelle administration américaine. Même la souveraineté du Canada se voit menacée.

Comme un homme sage l'a dit un jour, concentrez votre attention et vos efforts sur les choses que vous pouvez contrôler. C'est dans cet esprit que le service des relations industrielles de la CADA est heureux de partager avec ses membres d'un bout à l'autre du pays le rapport intitulé *À la croisée des chemins : étude sur l'évolution du secteur automobile au Canada*.

Cette initiative vise à fournir aux concessionnaires une évaluation complète des principales tendances et forces qui orientent l'évolution de notre industrie, et du secteur de la vente au détail en particulier. Au-delà de l'analyse, l'objectif principal du présent rapport est de présenter aux dirigeants du secteur de la vente au détail des réflexions et des recommandations pour les aider à prospérer dans l'avenir, en dépit du chaos.

L'équipe de projet tient à remercier les dirigeants des concessions canadiennes qui ont généreusement fait part de leurs commentaires pendant la phase de recherche, ainsi que les nombreux initiés de l'industrie, aux niveaux national et mondial, qui ont accepté de nous livrer leur vision de l'avenir.

Comme l'ont prouvé à maintes reprises les concessionnaires canadiens, leur instinct d'entrepreneur et leur faculté d'adaptation traceront la voie d'un avenir prospère. Nous sommes prêts!

Sincères salutations,



Bruce Rosen
Directeur des relations industrielles
Corporation des associations de détaillants d'automobiles



Darren Slind
Président
Clarify Group Inc.

«Un pessimiste voit la difficulté dans chaque possibilité, un optimiste voit la possibilité dans chaque difficulté.»

— Sir Winston Churchill

SOMMAIRE

Ce rapport présente une analyse détaillée de la transformation rapide qui se produit dans le secteur de la vente au détail d'automobiles au Canada en 2025 et offre un aperçu de ce qui nous attend d'ici 2035. Même si la mission principale qui consiste à vendre des véhicules aux Canadiens se poursuit, les procédés de vente et les types de véhicules vendus, en particulier avec la transition vers les véhicules zéro émission, devraient connaître des changements importants au cours de la prochaine décennie.

La nécessité d'une réflexion stratégique et d'une planification à long terme est plus cruciale que jamais pour les dirigeants du secteur de la vente au détail d'automobiles au Canada. Ce rapport s'appuie sur des recherches exhaustives, notamment des discussions avec des concessionnaires canadiens, des experts mondiaux de l'industrie automobile et des constructeurs; un sondage d'opinion auprès de cadres supérieurs de concessions; et une analyse approfondie des publications actuelles de l'industrie et des perspectives d'avenir de la vente au détail d'automobiles.

Voici les principaux constats :



Les attentes et l'attitude des consommateurs continueront d'évoluer.

- Les consommateurs canadiens exigeront de plus en plus des expériences de vente et de service davantage pratiques, agréables et personnalisées.
- Les concessionnaires devront répondre par une communication omnicanale fluide, une plus grande transparence dans toutes les transactions et une anticipation proactive des besoins des clients.
- L'abordabilité des véhicules est sans contredit une préoccupation grandissante pour les consommateurs canadiens. À cet égard, les constructeurs et les concessionnaires devront trouver des moyens créatifs de relever ce défi.



La transition aux véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle (VSEN) est inévitable, même si la voie à suivre et le calendrier demeurent flous.

- Le ralentissement de la croissance des ventes de véhicules électriques met en évidence les préoccupations des consommateurs quant aux prix, à l'autonomie, au rendement par temps froid et aux infrastructures de recharge.
- Malgré les mandats du gouvernement et les diverses mesures incitatives, l'objectif visant à atteindre la cible de 100 % de ventes de véhicules zéro émission (VZE) d'ici 2035 semble irréalisable dans la conjoncture actuelle.
- Des modifications aux politiques sont nécessaires aux paliers fédéral et provincial afin de mieux soutenir les consommateurs canadiens et l'industrie dans son ensemble.



L'intelligence artificielle (IA) aura un profond retentissement sur les ventes et le service des concessions.

- Si la plupart des concessionnaires s'attendent à des changements majeurs liés à l'IA, bon nombre se sentent mal préparés à son intégration dans leurs activités.
- Les applications d'IA ont le potentiel voulu pour améliorer l'efficacité et la rentabilité des concessions dans tous les domaines : vente de véhicules neufs et d'occasion, marketing, gestion des stocks, opérations fixes et service à la clientèle.



Les constructeurs traditionnels, comme les concessionnaires, devront aussi composer avec un environnement difficile et hyperconcurrentiel au cours de la prochaine décennie.

- Des marges bénéficiaires sous pression extrême.
- La nécessité d'investissements substantiels dans les véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle (VSEN).
- L'émergence des constructeurs chinois sous tous les aspects de l'automobile : conception, qualité, rendement et prix.
- Un environnement réglementaire et tarifaire mondial instable.



Bien que le modèle traditionnel de concession franchisée perdurera au Canada, les installations physiques devront être plus petites et plus accessibles aux consommateurs.

- Dans un avenir prévisible, les consommateurs souhaiteront pouvoir se rendre dans une salle d'exposition, discuter avec un conseiller en produits, voir le véhicule et faire un essai routier.
- Cependant, l'emplacement, la taille et le format des salles d'exposition évolueront pour «aller à la rencontre des consommateurs là où ils se trouvent», notamment avec des kiosques dans les centres commerciaux et autres zones de circulation très fréquentées, des magasins éphémères et des complexes mixtes commerciaux/ résidentiels dans les centres urbains.
- L'époque des très grandes salles d'exposition abritant de nombreux véhicules touche probablement à sa fin, en raison de la flambée des prix de l'immobilier.



Afin de conserver et d'accroître leur rentabilité, les concessionnaires canadiens devront trouver de nouvelles sources de revenus.

- Intégration verticale et horizontale (à la source)
 - Citons par exemple la vente au détail et l'entreposage de pneus et de jantes, les services de voiturier, la personnalisation des véhicules et la vente au détail et l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques.
- Possibilités offertes par les véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle et les véhicules définis par logiciel
 - Il sera essentiel de négocier des accords de partage des revenus avec les fabricants pour les caractéristiques des véhicules définis par logiciel et les mises à niveau sans fil.



La gestion des talents devient la priorité absolue des concessionnaires canadiens.

- L'industrie continue d'être aux prises avec des problèmes de perception et un taux de rotation élevé dans toutes les fonctions, en particulier chez les techniciens.
- Un recrutement proactif, des investissements dans la formation et le perfectionnement professionnel ainsi que la promotion d'une culture de travail positive sont essentiels pour attirer et maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée.

Le rapport se termine par une série complète de recommandations destinées aux concessionnaires canadiens, organisées autour de thèmes clés, afin de les aider à s'y retrouver dans le paysage automobile en pleine évolution et de garantir leur succès à long terme.



L'influence du jeu politique, des orientations et de la réglementation concernant la vente au détail d'automobiles s'intensifiera.

- Les concessionnaires doivent rester informés des changements législatifs, donner la priorité à la transparence, mettre en œuvre des pratiques rigoureuses en matière de protection des données et collaborer activement avec leurs associations sectorielles pour que leurs points de vue soient entendus.

MÉTHODOLOGIE

Le service des relations industrielles de la CADA a mandaté Clarify Group Inc., un cabinet de recherche et de consultations dans le domaine de l'automobile, pour mener cette étude prospective.

L'équipe de recherche a interrogé à fond des dirigeants de concessions canadiennes ainsi que des experts du domaine autant au pays qu'à l'étranger.

Cela comprenait un sondage d'opinion complet intitulé «La voix du concessionnaire» afin de mieux comprendre les attentes et les priorités des dirigeants des concessions canadiennes au cours de la prochaine décennie.

Enfin, l'équipe a effectué un examen approfondi des articles, des études de recherche et des avis d'experts pertinents sur les tendances et les facteurs qui façonnent l'évolution de notre industrie.

Ce rapport reflète la synthèse de ces importantes activités de recherche. Reportez-vous à [l'annexe](#) pour obtenir un complément d'information sur chaque phase de la recherche.

INTRODUCTION



En 1849, l'écrivain français Jean-Baptiste Alphonse Karr écrivait : **«Plus ça change, plus c'est la même chose»**. Mais cela sera-t-il vraiment le cas pour la vente au détail d'automobiles au Canada?

Essentiellement, **la réussite des Canadiens dans la vente de véhicules automobiles à leurs concitoyens**, que ce soit pour le transport, les affaires ou les loisirs, ne devrait pas changer au cours de la prochaine décennie. Ce qui changera, c'est la manière dont cela sera accompli, l'expérience client lors de l'achat d'un véhicule, les règles qui régissent le processus et, bien sûr, les types de produits qui seront vendus.

Pourquoi étudier l'avenir de l'industrie? Comme le gourou du marketing Philip Kotler l'a souligné : **«Il existe trois types d'entreprises : celles qui font bouger les choses, celles qui regardent les choses bouger et celles qui se demandent ce qui s'est passé.»**

Notre objectif à la CADA est d'aider davantage de concessionnaires automobiles canadiens à **faire bouger les choses**.

Regarder en avant, planifier l'avenir, telle est l'essence même de toute **activité humaine** fructueuse. Se contenter d'être un simple spectateur dans l'industrie automobile n'est de bon augure pour aucune partie prenante, qu'il s'agisse d'un concessionnaire, d'un fournisseur, d'un investisseur ou d'un constructeur.

L'un des thèmes récurrents mis en évidence par l'étude À la croisée des chemins est la nécessité d'améliorer la planification de l'avenir.

Votre organisation planifie-t-elle efficacement l'avenir?

- Avez-vous un plan quinquennal?
- Un plan décennal?
 - Pourquoi ne pas commencer les deux dès aujourd'hui?
 - Quels sont vos points faibles?
 - Où se trouvent vos débouchés?
 - Avez-vous un plan de relève solide?

Le présent rapport vise à aider les concessionnaires à comprendre les enjeux les plus importants auxquels le secteur de la vente au détail d'automobiles est confronté en 2025 et à fournir des prévisions sur ce qui se passera d'ici 2035.

THÈME CLÉ N° 1



Les consommateurs

LES CONSOMMATEURS

«Les concessionnaires doivent être en mesure d'anticiper les besoins et les exigences des clients.»

— Concessionnaire franchisé canadien à point de vente unique, marque européenne



Les attentes des consommateurs évoluent constamment, et leurs désirs changent pour refléter non seulement leurs besoins immédiats, mais également leur perception de ce que devrait être l'expérience d'achat.

Il est évident qu'un véhicule représente le deuxième achat en importance effectué par les consommateurs canadiens. Les attentes des consommateurs sont déjà relativement élevées aujourd'hui, **et nous nous attendons à ce que la barre soit placée encore plus haut au cours des dix prochaines années.**

Les attentes des consommateurs en matière d'expérience automobile sont de plus en plus influencées par leurs expériences avec d'autres marques et produits. Il peut s'agir autant d'Amazon que de la boulangerie familiale du quartier ou d'un hôtel de luxe haut de gamme. Une observation cohérente et claire de notre étude est que, pour réussir en 2035, les concessionnaires devront offrir une expérience d'achat et de service plus simple et plus agréable que jamais. Les concessionnaires qui ne parviennent pas à proposer une expérience d'achat et de service harmonieuse verront leurs résultats financiers décliner.

Les canaux de communication à toutes les étapes du parcours du client seront variés, complexes et toujours harmonieux. Les clients ne toléreront aucune forme d'«amnésie entre canaux», qui les obligerait à expliquer plusieurs fois leurs besoins et leurs exigences en matière de véhicule à un membre du personnel de la concession. Cela s'étend au transfert qui a lieu lorsqu'un client visite le site Web d'un constructeur, puis se rend sur le site Web d'un concessionnaire pour finaliser les détails et conclure son achat.

Le client de 2035 souhaitera toujours évaluer son nouvel achat en personne. Nous prévoyons donc que les relations individuelles avec les concessionnaires dans les salles d'exposition continueront d'exister. Les concessionnaires doivent adapter leurs modes de communication en ligne et en personne afin de répondre aux préférences diverses des clients. Ils doivent également se demander de quelle façon ils informeront leurs clients des caractéristiques des produits. Les vidéoconférences avant ou après une visite de la salle d'exposition deviendront la norme.

Lorsque nous avons interrogé les concessionnaires canadiens sur la façon dont ils envisagent l'évolution des attentes et des comportements des consommateurs au cours des dix prochaines années, leurs réponses ont été très révélatrices.

Parmi les concessionnaires interrogés,

58%



sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les clients exigeront davantage de conseils et d'orientation à l'avenir.

Les concessionnaires estiment que les attentes des clients continueront d'augmenter à mesure que nous nous approcherons de 2035. Les consommateurs recherchent plus de transparence et un service personnalisé.

Les concessionnaires interrogés sont partagés sur la question de savoir si les prix des véhicules neufs continueront d'être négociés à l'avenir ou si l'industrie cherchera à adopter une approche similaire à celle de Saturn dans les années 1990, qui consistait à établir des prix non négociables.

Les concessionnaires interrogés ont également fait part de leurs attentes croissantes et des possibilités qu'ils voient dans **les services de voiturier, ainsi que dans la prise en charge pour l'entretien.**

Malgré ces attentes futures, certains concessionnaires canadiens et même des constructeurs haut de gamme choisissent encore aujourd'hui de ne pas fournir de véhicule de prêt à leurs clients pour les travaux sous garantie. Il s'agit d'un exemple de pratique qui doit évoluer vers une approche davantage axée sur le consommateur. En accordant de la valeur au temps de leurs clients, les concessionnaires devront repenser la façon dont ils présentent, livrent et entretiennent les véhicules de leurs clients, y compris la façon dont ils les tiennent informés pendant l'entretien.

À la lumière des discussions effectuées au Canada, les concessionnaires s'attendent à une fragmentation accrue des segments clients. Les consommateurs automobiles souhaiteront de plus en plus des services plus personnalisés et des solutions adaptées à leurs besoins. Ils peuvent disposer d'un budget limité, mais s'attendent à une expérience taillée sur mesure. L'époque où les concessionnaires devaient connaître leurs clients est révolue. Au contraire, la nécessité de **prévoir** les besoins des clients deviendra la norme. Les concessionnaires devront fournir une série d'outils permettant aux clients de prendre des décisions éclairées et, surtout, d'améliorer leur expérience d'achat et de service.

À l'avenir, l'abordabilité des véhicules constituera un enjeu majeur, tant au Canada que dans de nombreux marchés étrangers. L'augmentation des prix des véhicules aura des répercussions négatives sur la demande des consommateurs. De nombreux consommateurs seront contraints de reporter leur achat, de revoir à la baisse leurs attentes quant à la marque et au modèle, ou de se tourner vers le marché des véhicules d'occasion.



«Lorsque nous évoquons la notion “de la connaissance à la prévoyance”, nous faisons référence à un changement fondamental qui dicte qu'en 2030, il ne suffira plus de comprendre la situation et d'y réagir spontanément; il sera plutôt nécessaire d'anticiper cette compréhension et d'agir de manière préventive.»

— Agence de communication Dentsu :
The Era of the Insight to Foresight Pivot

dentsu



Les prix des véhicules ont augmenté pour plusieurs raisons. L'ajout de nouvelles fonctionnalités, les technologies d'économie de carburant et la hausse des coûts de fabrication et des matériaux ont tous contribué à une augmentation de prix. Au fil du temps, bon nombre de constructeurs ont également retiré de leur gamme les véhicules moins coûteux, qui génèrent généralement des marges plus faibles.

À l'heure actuelle, la voiture neuve la moins chère au Canada est la Versa de Nissan, à 20 798 \$, ce qui représente une augmentation considérable par rapport au prix de lancement spectaculaire de la Micra de Nissan en 2014, qui était alors le véhicule le plus abordable au Canada, soit 9 998 \$.

AVANT



Micra 2014 de Nissan
9 998 \$

MAINTENANT



Versa 2025 de Nissan
20 798 \$

Parallèlement, les constructeurs se sont concentrés sur leurs marges bénéficiaires, augmentant leurs prix afin de maintenir leur rentabilité et de financer les investissements nécessaires à d'autres projets. En réponse à la demande des consommateurs pour davantage d'options de véhicules utilitaires et aux divers bouleversements de la chaîne d'approvisionnement au cours de la dernière décennie, de nombreux constructeurs ont supprimé les berlines sous-compactes et compactes de leurs gammes, les remplaçant par des VUS et des véhicules multiségments plus coûteux et à plus forte marge bénéficiaire. S'il est vrai que les consommateurs bénéficient aujourd'hui de véhicules plus fonctionnels, cette stratégie exerce néanmoins une pression sur le pouvoir d'achat des consommateurs canadiens.

Les prix des véhicules d'occasion affichent une tendance similaire. Selon le Canadian Black Book, le prix moyen demandé pour un véhicule d'occasion est resté autour de 24 000 \$ entre janvier 2019 et le début de la pandémie. Pendant la pandémie, les prix ont atteint environ 37 000 \$, avant de se stabiliser autour de 34 000 \$, soit environ 10 000 \$ de plus que la moyenne qui prévalait avant la pandémie.

Malgré les récentes baisses des taux d'intérêt, la hausse du coût du logement et des denrées alimentaires a exacerbé les difficultés financières de nombreux ménages canadiens, rendant la sensibilité aux prix des véhicules neufs de plus en plus préoccupante pour l'industrie.

D'ici 2035, les clients seront mieux informés que jamais sur leur choix de véhicules neufs, grâce à diverses sources en ligne, des sites d'évaluation de produits, des blogues, ainsi que des configurateurs proposés par les constructeurs. Cela rendra les conversations de vente plus variées et mieux informées que jamais.

Les concessionnaires devront s'efforcer d'ajouter une valeur additionnelle, en aidant les clients à confirmer leur décision et en veillant à ce que le processus d'achat soit aussi simple et agréable que possible.

D'ici 2035, les concessionnaires devront offrir une plus grande visibilité et mettre à jour tous les éléments clés du parcours client, du suivi d'une nouvelle commande à la localisation de leur véhicule dans l'atelier. Offrir davantage de contrôle au client contribue à améliorer son expérience.

Depuis plusieurs années, certains constructeurs permettent à leurs clients de suivre à distance la construction de leur véhicule. Il est raisonnable de s'attendre à ce que davantage de constructeurs, y compris les marques de grande distribution, offrent cette possibilité à leurs clients afin de renforcer la notoriété de leur marque, la fidélisation et la promotion, et de susciter l'enthousiasme pour leurs produits.

Il est certain que la vente au détail de véhicules continuera d'exister à la fois en ligne et hors ligne, mais les concessionnaires qui réussiront devront trouver une façon d'offrir une expérience agréable dans les deux cas.

Pour certains clients, l'achat d'un véhicule restera une simple transaction, mais pour d'autres, le concessionnaire devra établir un lien, susciter l'enthousiasme et raviver le plaisir émotionnel lié à un nouvel achat. Offrir une expérience client exceptionnelle et cohérente est le défi auquel doivent faire face les concessionnaires aujourd'hui, et ce défi sera encore plus grand à l'avenir. La façon dont cette expérience exceptionnelle sera proposée par une présence omnicanale reste encore à définir.

Nous nous attendons à ce que d'ici 2035, certains consommateurs ne soient plus «réels», mais plutôt des agents virtuels dotés d'intelligence artificielle que de véritables consommateurs humains auront envoyés faire leurs achats en ligne à leur place.

Les concessionnaires devront adopter l'IA pour servir ces clients virtuels. Le premier contact, plutôt que par courriel ou texto, pourrait être établi par l'agent IA d'un consommateur qui discuterait de ses besoins avec l'agent IA du concessionnaire. Cela pourrait inclure le partage de renseignements sur les stocks et l'établissement d'une valeur limite pour la «véritable» reprise du client.

«Bonjour, assistant virtuel IA Daniel! Pourriez-vous vous occuper de l'achat d'un nouveau véhicule pour moi? Je sais que vous comprenez mes besoins et mes habitudes de conduite. Faites-moi part de vos suggestions cet après-midi, car je souhaite prendre livraison du véhicule dimanche prochain. Mon budget maximal est de 700 \$ par mois.»



Évolution démographique de la population canadienne d'ici 2035

La population et le profil démographique du Canada continuent d'évoluer. Voici les principales tendances :

LA POPULATION DU CANADA EST VIEILLISSANTE

AUJOURD'HUI, **UN CANADIEN SUR CINQ**
(19 %) EST ÂGÉ DE 65 ANS OU PLUS.



D'ICI 2035, STATISTIQUE CANADA PRÉVOIT
QUE **PRÈS D'UN CANADIEN SUR QUATRE**
(23 %) SERA ÂGÉ DE 65 ANS OU PLUS.



Statistics
Canada Statistique
Canada

Cette évolution a des conséquences importantes pour les constructeurs et les concessionnaires :

- Les consommateurs plus âgés auront besoin de véhicules et de points de service adaptés à la diminution de leur acuité visuelle et auditive, de leur mobilité et de leur dextérité.
- Les consommateurs plus âgés accorderont également une plus grande importance à la facilité des transactions commerciales et aux services pratiques tels que les essais routiers à domicile, les rendez-vous avec service de voiturier, etc.
- Contrairement aux jeunes Canadiens, dont beaucoup ont de la difficulté à payer leur loyer ou à économiser pour une mise de fonds, de nombreuses personnes de la génération des baby-boomers et de la génération X ont les moyens financiers de payer ces services pratiques.

Voici d'autres changements démographiques influençant le comportement des consommateurs :

- Le Canada est une société plus multiculturelle que jamais.
- La croissance s'installe dans les banlieues.
- Les consommateurs commencent à se fier à l'IA pour les aider dans leurs achats.
- L'abordabilité demeure un enjeu, particulièrement chez les jeunes consommateurs.
- La génération X et la génération Y seront les moteurs du changement politique.

LE TAUX DE CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE DU CANADA RALENTIT



DÉCLIN DE
LA NATALITÉ



RALENTISSEMENT
DE L'IMMIGRATION

THÈME CLÉ N° 2



Véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle

VÉHICULES ALIMENTÉS PAR UNE SOURCE D'ÉNERGIE NOUVELLE

«Mon grand-père a travaillé avec Thomas Edison sur la voiture électrique et a vendu des voitures électriques à l'Exposition universelle de 1900 à Paris.»

— Al Jardine

Les véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle (VSEN) existent depuis la fin des années 1800, et l'identité de leur inventeur fait l'objet d'un débat. Ce qui est sûr, c'est la transition vers des véhicules plus efficaces sur le plan énergétique, dans presque tous les marchés internationaux.

Ce qui est très incertain, c'est le chemin à parcourir pour y parvenir et le temps exact que cela prendra. Malgré les succès initiaux de nombreux produits efficaces sur le plan énergétique, le marché réel et non subventionné de ces véhicules suscite encore beaucoup de scepticisme.

Dans l'ensemble, ici au Canada, les ventes ont eu lieu dans un contexte fortement influencé par les mesures incitatives mises en place par les gouvernements provinciaux et fédéral. Les mesures actuelles du gouvernement sont malheureusement en contradiction avec les préférences des consommateurs, leurs besoins et leur budget.

Ces mesures incitatives en faveur des véhicules électriques disparaissent rapidement, comme en témoignent les récentes annonces du gouvernement du Québec et du gouvernement fédéral, qui ont décidé d'y mettre fin avec très peu de préavis. L'intérêt du marché à l'égard des VSEN varie beaucoup d'une région à une autre. Ces facteurs sont influencés à la fois par les préférences des consommateurs, la géographie, le climat, les habitudes d'utilisation des véhicules et l'état des infrastructures de recharge.

Le taux de croissance des ventes de véhicules électriques ralentit, non seulement en Amérique du Nord, mais également ailleurs dans le monde. Les mesures imposées par le gouvernement en matière de véhicules électriques commencent à s'assouplir.

Les chiffres de vente mondiaux des VSEN continuent d'afficher des records, mais le taux d'adoption par les consommateurs reste modéré, à environ 26 %, ce qui est nettement inférieur à la croissance de 103 % enregistrée en 2021 (Bloomberg).

«... il est extrêmement difficile de convaincre les Albertains que les véhicules électriques sont la solution.»

— Concessionnaire en titre, marque japonaise, Alberta

Les constructeurs proposent de nouveaux modèles, mais ils remettent également certains lancements à une date ultérieure pour des raisons techniques ou liées aux risques d'investissement. Plusieurs constructeurs qui avaient annoncé publiquement leur intention de renoncer aux moteurs à combustion interne dans un avenir proche sont contraints de revenir sur leurs déclarations. Peu importe la façon dont on envisage la situation, il existe une grande incertitude quant au calendrier de cette évolution tant attendue.

Dans la récente étude mondiale de Deloitte sur les consommateurs de l'industrie automobile, une majorité de Canadiens (51 %) ont encore indiqué qu'ils opteraient pour un véhicule à moteur à combustion interne lors de leur prochain achat. Seuls 8 % ont indiqué préférer un véhicule électrique à batterie (VEB), 9 % un véhicule hybride rechargeable (VHER) et 23 % un véhicule hybride.

Les trois principaux domaines qui doivent retenir l'attention des concessionnaires

Q : Quels sont, selon vous, les 3 domaines dans votre concession qui exigent le plus d'attention en ce moment?



1. Main-d'œuvre et talent (57 %)



2. Ventes de véhicules neufs (43 %)



3. Ventes de véhicules d'occasion (37 %)



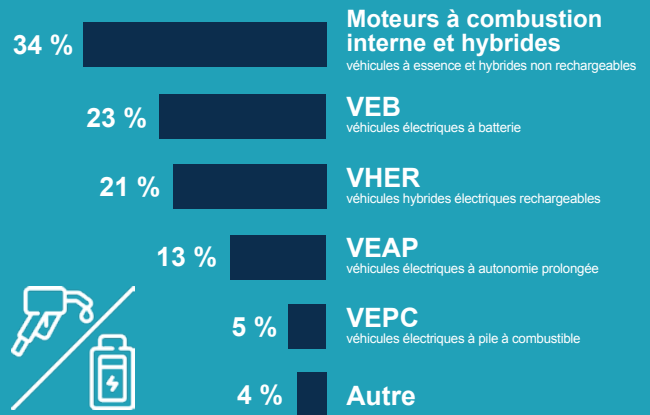
4. Adaptation aux nouveaux modèles commerciaux (31 %)



5. Électrification (28 %)

Combinaison de groupes propulseurs prévue par le concessionnaire

Q : Selon vous, quelle sera la proportion des ventes de véhicules neufs de votre concession pour chaque type de groupe propulseur en 2035?



Dans notre étude auprès des concessionnaires canadiens menée en préparation du présent rapport, la transition vers les VSEN ne figurait qu'au cinquième rang des enjeux les plus importants auxquels ils font face.

Cette priorité moindre accordée aux VSEN pourrait surprendre certains. Selon notre interprétation, le succès des ventes de voitures neuves au cours des dix prochaines années dépendra en grande partie de la capacité des concessionnaires à s'adapter aux défis posés par la transition vers les VSEN. Ce changement pourrait être rapide, contraint par la loi, ou beaucoup plus lent, dicté par les préférences des clients. Les concessionnaires qui réussiront seront ceux qui collaboreront avec leurs clients afin de comprendre, dans ce marché mixte où coexistent plusieurs technologies de transmission, celle qui leur convient le mieux.

Au moment de la rédaction du présent rapport, 15,7 % des véhicules vendus au Canada en 2024 étaient des véhicules zéro émission, selon Statistique Canada. Le gouvernement fédéral imposera pour la première fois, en 2026, un objectif obligatoire de 20 % de véhicules zéro émission. Cependant, compte tenu de l'abandon par le Québec de son programme d'incitation à l'achat de véhicules électriques à la fin de janvier 2025 et de la décision soudaine du gouvernement fédéral de mettre également fin à son programme en janvier, il est fort improbable que l'objectif de 20 % soit atteint dès la première année.

Dans le cadre de son étude auprès des concessionnaires canadiens, le groupe a estimé que seulement 57 % des ventes de véhicules neufs seraient des véhicules électriques rechargeables (VEB, VHER et VEAP), et que les véhicules à moteur à combustion interne et hybrides représenteraient encore 33,5 % des ventes en 2035.

Le groupe a également estimé que 5,2 % seraient des véhicules à pile à combustible à l'hydrogène, une technologie éprouvée, mais qui a mis beaucoup de temps à être acceptée par le marché canadien. Ces chiffres, qui semblent tout à fait plausibles, ne cadrent pas dans les plans des décideurs politiques ici au Canada, à l'échelle fédérale et provinciale.

À l'heure actuelle, atteindre 100 % de ventes de véhicules zéro émission pour les véhicules neufs d'ici 2035 est tout à fait irréalisable.

Avec l'arrivée récente de nouveaux gouvernements à Washington et à Ottawa, il reste à savoir dans quelle mesure le cadre réglementaire actuel sur les véhicules zéro émission, y compris les mesures incitatives pour les consommateurs et les constructeurs ainsi que les objectifs de vente, sera modifié.

De façon générale, on s'attend à ce que la pression législative en faveur de l'adoption des véhicules électriques diminue.

Cela pourrait également être influencé par d'autres décisions politiques prises dans d'autres pays. Il y aura sûrement de grandes controverses concernant les règles et leur application. Nos concessionnaires espèrent que des objectifs plus raisonnables et plus faciles à atteindre seront mis en place.

Quels sont les facteurs qui empêchent les consommateurs d'adopter les véhicules électriques à batterie (VEB) en plus grand nombre? Notre analyse montre que les principaux facteurs sont le prix, le rapport qualité-prix, la commodité et la fonctionnalité.

Aujourd'hui, l'acquisition d'un véhicule électrique coûte environ 20 % plus cher. Le consommateur doit également composer avec les inconvénients liés à la recharge et à l'infrastructure de recharge publique qui se développe très lentement. Au cours de la durée de vie du véhicule, en fonction des prix de l'énergie, la plupart des consommateurs y gagneront sur le plan financier avec un véhicule électrique. Cependant, dans un secteur où les paiements sont mensuels, un supplément de 150 \$ par mois représente un investissement considérable.

Selon un récent sondage mené par Deloitte auprès de consommateurs, dont certains canadiens, les principales préoccupations concernant les véhicules électriques entièrement alimentés par batterie, classées par ordre d'importance, sont les suivantes :



Autonomie (55 %)



Rendement pendant la saison froide (54 %)



Coût/majoration de prix (53 %)



Coût nécessaire pour remplacer la batterie à terme (49 %)



Temps nécessaire pour recharger la batterie (46 %)

Deloitte.

Selon un récent rapport de Gartner, d'ici 2027, les véhicules électriques à batterie de nouvelle génération seront moins coûteux à produire que les voitures à moteur à combustion interne grâce à des innovations telles que l'architecture centralisée des véhicules, qui réduit considérablement les coûts de production et le temps d'assemblage. Compte tenu de l'horizon temporel du présent rapport, nous prévoyons que d'ici 2035, les véhicules électriques à batterie seront beaucoup plus abordables qu'aujourd'hui.

Nous espérons que d'ici 2035, les consommateurs achèteront un véhicule particulier non pas parce qu'il s'agit d'un véhicule électrique ou d'un choix écologique, mais parce qu'il s'agit du meilleur choix. Nous prévoyons que ce n'est pas avant 2050 que les véhicules électriques vendus aux consommateurs canadiens pourraient approcher les 100 %.

Pour un complément d'information sur ce sujet :



Veuillez consulter le récent rapport spécial de la CADA, *Ambition contre réalité : un examen de la norme sur la disponibilité des véhicules électriques au Canada*, qui examine la norme sur la disponibilité des véhicules électriques du Canada pour 2023. Ce rapport publié en mars 2025 met en évidence les écarts importants entre les ambitions du gouvernement et les réalités actuelles, affirmant que les changements intervenus depuis l'annonce de la norme sur la disponibilité des véhicules électriques du Canada compromettent en réalité les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. La CADA considère cette norme avec une grande préoccupation, estimant que ses hypothèses sous-jacentes ne sont plus valables en raison de l'évolution des conditions du marché, de l'annulation des mesures incitatives, de la lenteur du développement des infrastructures, de l'hésitation des consommateurs et des défis liés à la transformation du réseau électrique.



L'avenir des transports devra très certainement être sans émissions afin de lutter contre le changement climatique et de protéger et préserver la vie sur notre planète pour les générations futures.

Ce qui reste un mystère, c'est le temps qu'il faudra pour atteindre 100 % de ventes de VSEN. Le mieux à faire pour les concessionnaires est d'en apprendre autant que possible sur l'électrification des véhicules. Ce conseil ne s'adresse pas seulement aux équipes de direction, mais à **tous les membres de votre entreprise**. De solides connaissances permettront à votre équipe d'être mieux préparée à prendre soin des clients, gérer les opérations et planifier l'avenir.

Apprenez tout ce qu'il y a à savoir sur les véhicules électriques et assurez-vous que tous les membres de votre concession en sont informés, y compris le personnel de soutien et administratif. Encouragez vos employés à conduire des véhicules électriques, que ce soit dans le cadre de démonstrations organisées par le constructeur ou même en leur proposant d'emprunter un véhicule pour un jour, même s'ils ne souhaitent pas conduire ce type de véhicule. Faites de chacun un défenseur des véhicules électriques. Il est important d'éviter qu'un client qui pose une question sur les véhicules électriques se voie répondre « Je ne sais pas », quel que soit le membre du personnel qui lui répond. Un véhicule électrique ne convient pas nécessairement à tous les consommateurs, mais plus votre équipe de vente au détail de véhicules en apprendra sur cette technologie et sur les avantages

liés à son acquisition, plus elle sera précieuse pour vous et vos clients.

De nombreux concessionnaires automobiles s'inquiètent des retombées que l'intérêt marqué et les investissements importants des constructeurs dans les véhicules électriques pourraient avoir sur la rentabilité de leurs activités.

«*En Alberta, nous rencontrons une forte résistance à cette électrification tant que l'infrastructure n'est pas en place.*

Nous aimerions au moins pouvoir garantir à nos clients que s'ils souhaitaient se rendre d'ici à Edmonton, ils n'auraient aucun problème pour recharger leur véhicule à une température de -40 °C s'ils en avaient besoin en cours de route.»

— Concessionnaire en titre, Alberta

THÈME CLÉ N° 3



Ventes et service après-vente chez les concessionnaires

VENTES ET SERVICE APRÈS-VENTE CHEZ LES CONCESSIONNAIRES

«Si vous faites toujours ce que vous avez toujours fait, vous obtiendrez toujours ce que vous avez toujours obtenu.»

— Henry Ford

Dans notre sondage La voix du concessionnaire, il est intéressant de noter que les ventes de véhicules neufs et d'occasion ne constituent pas la principale préoccupation des concessionnaires canadiens d'ici 2035; ce sont plutôt les gens, qui sont bien sûr essentiels à la réalisation des ventes.

En matière d'importance pour les concessionnaires, **les ventes de véhicules neufs (42,9 %) et les ventes de véhicules d'occasion (37,4 %) occupaient respectivement la deuxième et la troisième place parmi les aspects les plus importants de l'activité.** Les pièces et le service ont obtenu la septième place avec 24,6 %.

Alors que l'industrie planifie pour 2035, quels sont les aspects les plus importants des ventes et du service que nous, en tant qu'industrie, devrions prendre en considération? Après avoir interrogé de nombreux experts du secteur, consulté des concessionnaires

«Les transitions se succèdent à un rythme si rapide que je trouve cela tout simplement spectaculaire. Pendant 20 ans, rien ne s'est produit, et maintenant, au cours des cinq dernières années, tant de choses se sont passées.»

— Concessionnaire en titre

canadiens, analysé les résultats de notre sondage et examiné d'innombrables études, nous pouvons affirmer que la leçon la plus importante à retenir pour les concessionnaires qui souhaitent rester performants au cours des dix prochaines années est **qu'ils devront continuer à s'adapter au changement.** En particulier, l'incidence de l'IA sur les ventes et le service devrait être la plus importante dans l'ensemble.

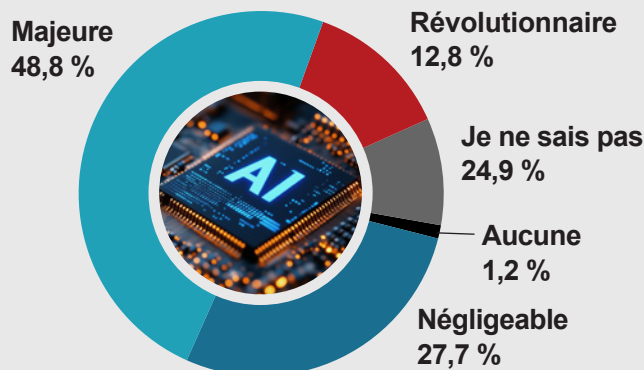
Tout en faisant face à de multiples changements dans les processus, les technologies et le marché, les concessionnaires doivent également regarder bien **au-delà de leurs activités actuelles** afin de déterminer comment ils peuvent élargir leur offre, prendre de l'expansion et mieux préparer leur avenir.

L'un des changements majeurs dans le domaine de la vente et l'entretien des véhicules d'ici 2035 sera l'utilisation généralisée de l'intelligence artificielle (IA).

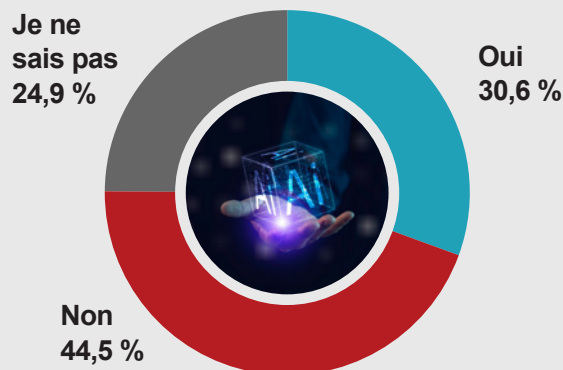
Nous prévoyons que le déploiement de cette technologie innovante et révolutionnaire sera similaire à celui des sites Web des concessionnaires à la fin des années 1990. Il suivra le rythme de croissance du commerce électronique. Et certains concessionnaires pourraient hésiter à explorer comment cette technologie peut soutenir leurs activités, tandis que d'autres l'adopteront avec enthousiasme. Aujourd'hui, cela semble être une solution de science-fiction lointaine, mais cette technologie mérite déjà d'être examinée attentivement pour votre entreprise. À l'heure actuelle, le modèle de distribution des véhicules est adapté au numérique; d'ici 2035, nos recherches indiquent qu'il deviendra presque exclusivement numérique.

Incidence de l'IA et préparation

Q : Selon vous, quelle incidence les outils d'intelligence artificielle (IA) auront-ils sur votre entreprise au cours des 10 prochaines années?



Q : Considérez-vous que votre entreprise est prête à intégrer des outils d'intelligence artificielle (IA) aujourd'hui?



Dans notre sondage, une forte majorité (62 %) des concessionnaires ont répondu être d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle les outils d'IA vont radicalement transformer leurs activités.

Cela dit, 44,5 % ont admis ne pas se sentir bien préparés à intégrer l'IA au sein de leur concession.

En approfondissant un peu plus, les concessionnaires canadiens ont également estimé que la numérisation et la technologie, y compris l'IA, seraient des domaines dans lesquels ils investiraient. Une proportion importante, soit 85 %, a répondu être d'accord ou tout à fait d'accord avec cette affirmation.

Dans une étude récente réalisée en 2024 par un fournisseur chef de file en systèmes de gestion de concession, 68 % des concessionnaires américains ont déclaré que l'IA avait déjà un effet positif sur leurs activités, notamment en matière d'accroissement de l'efficacité, d'amélioration de la satisfaction de la clientèle et d'augmentation du chiffre d'affaires.

Les activités de vente au détail et d'entretien dans le secteur automobile offrent de nombreuses possibilités pour mettre en œuvre l'IA et en tirer parti :

- **Ventes et marketing** : Prévoir et comprendre les habitudes d'achat des clients, personnaliser les forfaits, recommander des solutions de financement et d'assurance et générer des pistes de vente.
- **Gestion des stocks** : Améliorer le processus de commande des véhicules neufs par les concessionnaires et déterminer les véhicules d'occasion à garder en stock.
- **Opérations fixes** : Recommander des services prédictifs, diagnostiquer des problèmes, planifier les stocks de pièces et mesurer la fidélisation des clients.
- **Service à la clientèle** : Utiliser des assistants conversationnels basés sur l'IA pour une communication fluide et la diffusion d'informations actualisées sur l'entretien, la réparation et les pièces.



«Soit vous utilisez l'IA, soit vous êtes en concurrence avec quelqu'un qui l'utilise.»

— David Carsley, responsable de la division Industrie, Google Canada



85 %

des concessionnaires
prévoient d'augmenter
leurs dépenses en
matière de numérisation
et de technologie
à l'avenir.

Les parties prenantes de l'industrie automobile savent qu'il s'agit d'un secteur très particulier. Les systèmes d'IA destinés à notre activité doivent être élaborés et pris en charge par des experts possédant des connaissances et une expérience approfondies du domaine automobile. Toute solution d'IA dans l'industrie automobile devra être conçue de manière à être parfaitement précise, hautement pertinente et entièrement conforme à tous les règlements précis applicables à l'activité.

Les concessionnaires qui souhaitent explorer comment l'IA pourrait contribuer à la croissance de leur entreprise devraient commencer par considérer les tâches répétitives comme des occasions pour l'IA. L'exploitation ou le nettoyage des bases de données clients, la reconquête des clients qui se sont tournés vers le marché secondaire pour l'entretien de leur véhicule, notamment, et la gestion des stocks, en sont quelques exemples.

Les agents de clavardage Web simples utilisés aujourd'hui seront très probablement remplacés dans un avenir proche par des robots conversationnels IA dotés de capacités plus avancées pour fournir des renseignements. Au fil du temps, les capacités des agents IA à aider les clients vont s'améliorer. Les concessionnaires qui ne s'intéressent pas à cette technologie risquent d'être laissés pour compte.

Notre sondage a mis en évidence plusieurs points importants :

- **Numérisation et IA** : 85 % des concessionnaires prévoient d'augmenter leurs dépenses en matière de numérisation et de technologie à l'avenir.
- Plus de 60 % des concessionnaires s'attendent à ce que l'**intelligence artificielle (IA)** ait un retentissement majeur ou radical sur leur entreprise, mais seuls 31 % d'entre eux estiment être bien préparés pour intégrer des solutions d'IA dans leurs activités aujourd'hui.

Les fournisseurs de services numériques mettent actuellement au point des «copilotes» destinés à soutenir les efforts des équipes de vente de véhicules. Ces types de produits se multiplieront et deviendront courants d'ici trois ans.

Le produit «copilote de vente» classique vise à rendre le processus de vente plus efficace en utilisant les données clients pour fournir des messages marketing personnalisés et sur mesure aux clients potentiels. Ces solutions de copilote seront très probablement intégrées aux systèmes de gestion des relations clients et de gestion de concession des concessionnaires afin d'ajouter de puissantes fonctionnalités d'IA à leurs technologies existantes.

Les robots conversationnels et copilotes alimentés par l'IA seront également utiles pour les opérations fixes. Plusieurs entreprises travaillent actuellement au développement de robots conversationnels spécialement destinés aux ateliers d'entretien des concessionnaires automobiles. Ces robots permettront aux concessionnaires d'interagir avec davantage de clients et d'améliorer l'expérience client en matière d'entretien automobile. On estime qu'un robot conversationnel intégré peut accélérer les autorisations des clients sur les bons de réparation et améliorer la satisfaction à la clientèle.

La CADA a récemment commandé une série de discussions approfondies avec des dirigeants et des responsables technologiques de concessions automobiles au Canada sur le thème des technologies utilisées dans le secteur de la vente au détail de véhicules, notamment l'adoption d'outils d'IA dans l'ensemble de leurs activités. Les renseignements qualitatifs recueillis lors de ces discussions serviront à élaborer la structure d'une étude plus complète, intitulée *Étude sur la technologie dans le secteur canadien de la vente au détail de véhicules* (CART), qui sera publiée fin 2025. Cette étude examinera la perception des concessionnaires canadiens à l'égard de la technologie, les aspects de leurs solutions technologiques qui causent le plus de frustration ainsi que ceux qui, selon eux, offrent le plus de valeur, et les domaines dans lesquels ils prévoient de concentrer leur temps et leurs investissements au cours de la prochaine décennie. Les conclusions de l'étude

CART de la CADA aideront les concessionnaires canadiens à tracer la voie à suivre et fourniront aux constructeurs et aux fournisseurs de technologies des perspectives précieuses sur ce qui importe le plus aux concessionnaires.

Les attentes des clients augmenteront. Les consommateurs attendront une expérience plus personnalisée en matière de ventes et d'entretien lorsqu'ils interagiront avec les concessionnaires, ce qui les incitera à offrir davantage qu'une simple transaction.

Alors que nous cheminons vers 2035, les **concessionnaires devront anticiper davantage les besoins des clients**, leur fournir une série d'outils leur permettant de prendre des décisions éclairées et, surtout, améliorer l'expérience d'achat et d'entretien. L'époque où l'on connaissait ses clients est révolue. Il faut désormais anticiper leurs besoins.

En accordant la priorité absolue au temps de leurs clients, les concessionnaires devront repenser la façon dont ils présentent, livrent et entretiennent les véhicules neufs. Les canaux de communication à toutes les étapes du parcours client, même après la vente, seront variés, complexes et fluides, mais les clients ne toléreront aucune forme d'«amnésie des canaux». Il est important de veiller à ce que les solutions technologiques des concessionnaires et les technologies utilisées par les constructeurs s'intègrent parfaitement entre elles à tous les points de contact de l'expérience client.



**Alors que nous
cheminons vers 2035,
les concessionnaires
devront anticiper
davantage les besoins
des clients.**

Ces dernières années, non seulement au Canada, mais également dans de nombreux autres marchés, les modèles d'agence dans le domaine de la vente au détail ont fait l'objet de vifs débats et de nombreuses préoccupations. D'après les discussions que nous avons menées avec des concessionnaires et des experts du secteur dans le cadre de ce projet, il ressort un large consensus selon lequel les modèles d'agence et de vente directe aux consommateurs ne peuvent fonctionner pour les constructeurs et les concessionnaires que dans certaines situations limitées, principalement pour les marques qui ne disposent pas d'un réseau éprouvé, ce qui ne concerne qu'une petite minorité de constructeurs.

L'avenir appartient au modèle de franchise.

Une étude récente commandée par la NADA et menée par le cabinet de conseil en gestion Oliver Wyman a examiné le coût de la distribution des véhicules neufs sur le marché américain. L'étude a comparé le modèle traditionnel de concessionnaire franchisé aux modèles de vente directe au consommateur et hybride (de type agence). Contrairement à l'opinion courante, **l'étude a révélé que le coût brut par véhicule vendu pour le réseau de concessionnaires franchisés est similaire à celui des modèles de vente directe au consommateur ou hybrides** lorsque les stratégies en amont restent constantes. La différence de coût représente moins de 400 dollars américains par véhicule. Bien que l'étude ait porté sur la réalité américaine, il n'y a guère de raisons de penser que des résultats similaires ne s'appliqueraient pas au marché canadien.

L'étude de la NADA souligne que le coût net de la distribution, qui représente la valeur apportée par chaque canal de vente au détail, est l'indicateur essentiel pour comparer l'efficacité des différents modèles de distribution. L'étude de la NADA a révélé que le réseau de concessionnaires franchisés affiche un coût net de distribution par véhicule inférieur à celui des modèles de vente directe aux consommateurs et hybrides lorsqu'il opère à grande échelle sur le marché grand public. Cela s'explique en grande partie par la valeur générée par les concessionnaires franchisés grâce à des transactions personnalisées qui créent des ventes supplémentaires. Les concessionnaires franchisés disposent des outils et des compétences nécessaires pour conclure une transaction qui répond aux besoins particuliers d'un client en lui proposant davantage d'options de financement, une plus grande flexibilité sur le prix de la transaction et la reprise de son véhicule. Cela

permet souvent aux concessionnaires franchisés de réaliser des ventes supplémentaires par rapport aux concessionnaires hybrides et de vente directe au consommateur qui proposent généralement des prix fixes, ce qui rend plus difficile la conclusion d'une transaction pour un client. L'étude conclut qu'il n'existe aucune raison économique impérieuse pour les constructeurs en place de transformer leurs réseaux de concessionnaires en un modèle de vente directe au consommateur en raison des faibles différences de coûts. Une fois encore, la CADA estime que les mêmes conclusions s'appliquent au marché canadien.

Les clients souhaitent toujours voir et toucher leur nouvel achat et établir des liens avec un concessionnaire local. Cela a récemment été confirmé par une étude mondiale menée par Deloitte, dans laquelle 86 % des personnes interrogées ont indiqué qu'elles souhaitaient toujours interagir physiquement avec le véhicule avant de l'acheter. Seulement 47 % ont indiqué qu'ils préféreraient limiter la nécessité de se rendre en personne chez un concessionnaire.

Les consommateurs manifestent un réel intérêt pour un modèle de vente différent. Cependant, selon l'étude mondiale sur les consommateurs automobiles 2025 de Deloitte, seuls 35 % des Canadiens sont intéressés par l'achat d'un véhicule directement auprès d'un constructeur par un processus en ligne. Une grande majorité (65 %) des personnes interrogées préfèrent l'expérience d'achat traditionnelle en concession.

35 %



des Canadiens sont intéressés par l'achat d'un véhicule directement auprès d'un constructeur par un processus en ligne.



Ce chiffre est inférieur à celui du marché américain, où 46 % des consommateurs se sont déclarés intéressés par une expérience d'achat exclusivement en ligne.

Deloitte.



Nos discussions avec des experts en la matière ont également révélé que les fabricants ont compris, ou sont en train de comprendre, que la distribution des véhicules est à la fois difficile et coûteuse. Les modèles d'agence semblent également fonctionner dans les situations où l'offre est inférieure à la demande, l'agent pouvant alors essentiellement jouer le rôle de preneur de commandes.

Lorsque les véhicules sont rares, le concessionnaire n'a guère intérêt à négocier avec le consommateur, sachant que le prochain client ne tardera probablement pas à se présenter.

Nos recherches nous ont amenés à conclure que la question du modèle d'agence sera moins préoccupante pour les concessionnaires canadiens à mesure que nous nous approcherons de 2035.

INSTALLATIONS

D'ici 2035, on s'attend à ce que les concessionnaires canadiens continuent de présenter leurs modèles dans des installations physiques, mais probablement dans des unités plus petites et plus proches de leurs clients. Les kiosques dans les centres commerciaux et les boutiques éphémères deviendront des approches plus populaires.

Les emplacements temporaires semblent être un concept de vente au détail qui n'a pas encore

été pleinement exploité au Canada. Intercepter des consommateurs potentiels dans leur propre environnement de manière inattendue, dans leur centre commercial local, présente des avantages, en particulier pour les néomarques ou celles qui sont moins connues.

Nos conclusions indiquent que les clients continueront de vouloir visiter une salle d'exposition, voir le véhicule ou l'essayer avant d'effectuer un achat. Cependant, l'emplacement et la taille des installations types, en particulier celles nouvellement construites, devraient changer d'ici 2035. Nos recherches indiquent également que les jours des très grandes salles d'exposition dans les installations nouvellement construites sont comptés, les espaces d'exposition plus petits devenant de plus en plus courants.

Cette conclusion repose sur des discussions menées auprès de concessionnaires et d'experts en la matière contactés dans le cadre de ce projet.

D'ici 2035, un plus grand nombre de concessionnaires urbains canadiens devraient réaménager et reconstruire leurs locaux afin d'y inclure des unités commerciales et résidentielles mixtes sur la même surface, tirant ainsi le meilleur parti de leurs investissements fonciers coûteux.

Compte tenu de la pression sur les marges commerciales et de l'augmentation générale du coût de l'immobilier, les constructeurs devront réduire les investissements en capital exigés de leurs franchisés. Ils devront réduire certains de leurs besoins en investissements dans les installations afin que les concessionnaires puissent continuer à prospérer et à être financièrement viables.

Les nouvelles marques européennes et chinoises entrantes, par exemple, pourraient souhaiter limiter au minimum leurs investissements initiaux afin de mettre rapidement en place leur réseau de distribution.

Cette approche prudente permettrait de réduire considérablement le délai de mise sur le marché d'un nouveau venu. Lors d'une récente conférence de l'industrie, un concessionnaire participant à une table ronde a suggéré qu'un concept de grand magasin automobile, regroupant peut-être plus d'une douzaine de marques chinoises de véhicules électriques neufs, chacune disposant de sa propre boutique, pourrait constituer une activité commerciale très intéressante. En particulier pour une nouvelle marque, qu'elle soit chinoise ou d'ailleurs, ce type d'établissement pourrait constituer une approche intéressante.

OPÉRATIONS FIXES

L'un des défis les plus importants que les concessionnaires devront relever au cours de la prochaine décennie sera de réinventer leurs activités fixes afin de compenser la croissance des véhicules électriques et la baisse prévue des revenus tirés du service après-vente.

Une occasion se présente, donc tout n'est pas à craindre. Les taux de fidélisation devraient augmenter chez les clients de véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle (VSEN) en raison de la complexité technique du produit. Cette situation sera alimentée, du moins temporairement, par une certaine réticence de la part des clients à confier leur VSEN à un garage indépendant.

Les concessionnaires ont une occasion considérable de gagner et de conserver les propriétaires de VSEN pour leur entretien et de les empêcher de se tourner vers le marché secondaire.

D'une certaine manière, il s'agit d'une occasion unique de convaincre les nouveaux propriétaires de



véhicules électriques de ne pas se tourner vers le marché secondaire pour l'entretien, mais de revenir exclusivement chez leur concessionnaire. Il existe des moyens de faciliter cette démarche visant à renforcer la fidélité. La vente de forfaits d'entretien prépayés à prix abordable, y compris le changement des pneus d'hiver, est l'une de ces stratégies. Offrir un service de voiturier et un service à domicile en est une autre.

Il est probable que certains concessionnaires choisissent de déménager leurs installations et de gérer plusieurs marques afin d'améliorer leurs marges bénéficiaires et leur efficacité opérationnelle. Les services mobiles devraient constituer une occasion de croissance pour les concessionnaires, en particulier si les véhicules électriques adoptent la conception et la fabrication de modules beaucoup plus faciles à remplacer. Certains constructeurs de VSEN affirment qu'un pourcentage élevé de leurs pièces pourront être entretenues par les utilisateurs. Pour un produit tel que celui-ci, tous les propriétaires ne souhaiteront pas effectuer le travail eux-mêmes, ce qui laisse une chance aux techniciens en concession de réaliser cette intervention.

THÈME CLÉ N° 4



Évolution du paysage des constructeurs et de la concurrence

ÉVOLUTION DU PAYSAGE DES CONSTRUCTEURS ET DE LA CONCURRENCE

«J'ai été confronté à une rude concurrence toute ma vie. Je ne saurais pas comment m'en passer.»

— Walt Disney



LES CONSTRUCTEURS SE TROUVENT DANS UNE SITUATION TRÈS DIFFICILE

Alors que nous nous tournons vers 2035 et que nous réfléchissons à ce que cela signifie pour le secteur canadien de la vente au détail de véhicules, nous devons tenir compte de la situation précaire de l'industrie automobile mondiale, qui touche les constructeurs, partenaires des concessionnaires dans cette entreprise commune.

On pourrait soutenir que c'est peut-être l'un des pires moments de l'histoire pour être un constructeur. Dire qu'il y a des obstacles et des incertitudes serait un euphémisme. Pour faire une prévision en utilisant une métaphore météorologique, l'industrie est frappée par un ouragan avec un risque de tornade et peut-être même de cyclone.

Pourquoi les constructeurs, qui viennent tout juste de survivre à une pandémie mondiale, se retrouvent-ils confrontés à un avenir aussi incertain? Plusieurs facteurs entrent en jeu. La principale source d'inquiétude est l'incertitude créée par les droits de douane imposés par décret par l'administration américaine, qui est encore aggravée par les mesures de rétorsion prises par les pays touchés, comme le Canada. Ces tarifs pourraient avoir un effet négatif important sur les bénéficiaires à court terme, car les consommateurs ne seront probablement pas disposés à absorber ces hausses de prix. De surcroît, les changements constants et l'imprévisibilité de la politique commerciale américaine rendent extrêmement difficiles la planification à long terme de la production et les décisions d'investissement pour les constructeurs.





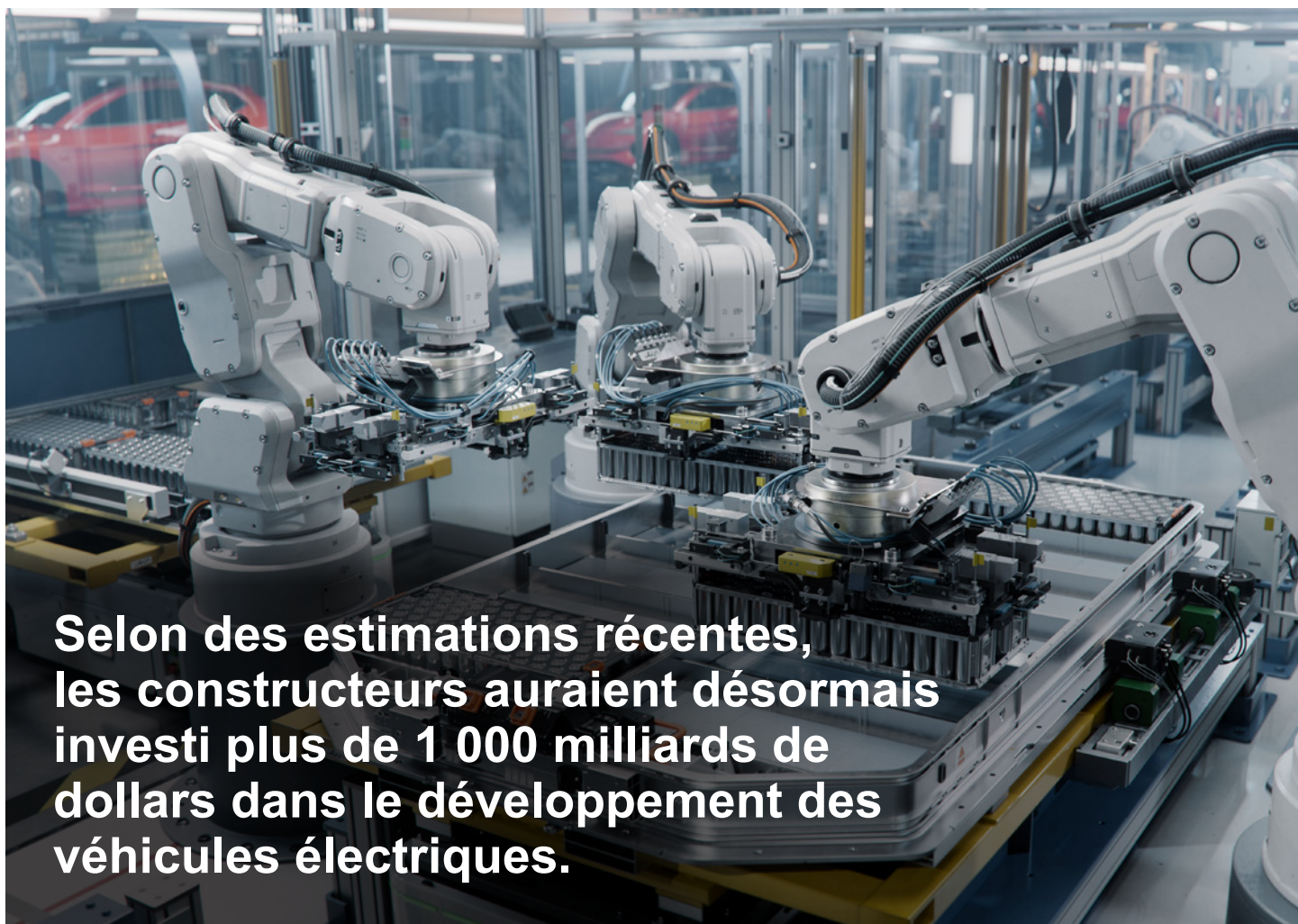
PRESSIONS SUR LES MARGES BÉNÉFICIAIRES

Pendant la pandémie de COVID-19, les marges des concessionnaires et des constructeurs ont atteint des niveaux sans précédent. La douloureuse pénurie de produits a entraîné une réduction au strict minimum des dépenses liées aux mesures incitatives et aux remises. Il n'y avait que très peu, voire aucune offre spéciale à saisir, et le mot d'ordre dans le commerce de détail était de réaliser un chiffre d'affaires brut maximal à chaque vente. Sans avoir à investir dans des mesures incitatives, la plupart des constructeurs ont enregistré des bénéfices records par unité.

Depuis lors, la situation financière des constructeurs a changé, et pas seulement au Canada. Il s'agit désormais d'un problème mondial qui aura des répercussions sur les activités dans notre pays.

- À mesure que le marché évolue vers les VSEN, ces derniers remplaceront systématiquement les véhicules à moteur à combustion interne dans la gamme. Les VSEN coûteront beaucoup plus cher à construire et à développer, mais seront vendus à un prix élevé qui **ne couvrira pas** entièrement le coût supplémentaire, ce qui réduira les bénéfices.

- De nombreux constructeurs enregistrent des pertes sur chaque unité vendue dans le domaine des véhicules électriques, même pour les produits lancés aujourd'hui.
- Les marges bénéficiaires et les profits pourraient ne pas revenir avant un certain temps, peut-être jusqu'à ce que la parité des prix et des fonctionnalités entre les véhicules à moteur à combustion interne et les VSEN soit atteinte. La date à laquelle cela se produira fait l'objet d'un débat animé. Le groupe Gartner prévoit que cela se produira d'ici 2027, tandis que nous estimons que cela se produira bien plus tard, mais avant 2035.
- Certains constructeurs qui ont investi massivement dans les VSEN pourraient désormais devoir réinvestir dans les véhicules hybrides, hybrides rechargeables et à moteur à combustion interne, en raison de l'évolution de la demande sur de nombreux marchés et des changements de réglementation.



Selon des estimations récentes, les constructeurs auraient désormais investi plus de 1 000 milliards de dollars dans le développement des véhicules électriques.

BESOIN D'INVESTISSEMENTS MASSIFS DANS LES VÉHICULES ÉLECTRIQUES

Outre les coûts liés aux matériaux nécessaires à leur fabrication, les véhicules électriques génèrent moins de bénéfices en raison des coûts considérables liés à la construction des installations d'assemblage spécialisées requises, tant pour les batteries que pour les véhicules eux-mêmes, ainsi que des coûts de recherche et développement nécessaires pour mettre au point des véhicules sur des plateformes entièrement nouvelles. Selon des estimations récentes, les constructeurs auraient désormais investi plus de 1 000 milliards de dollars dans le développement des véhicules électriques.

Fabrication de véhicules (réoutillage)

- Stellantis investit 3,6 milliards de dollars pour rééquiper et moderniser ses usines de Windsor et Brampton afin de produire des véhicules à architecture flexible.

Fabrication de batteries (usine)

- Les subventions gouvernementales prévues pour les trois usines de batteries prévues au Canada s'élèvent à 43,6 milliards de dollars (Volkswagen, Northvolt, Stellantis LGES).

Développement de véhicules

- Tesla a investi 4 milliards de dollars dans la recherche et le développement, selon ses propres chiffres.
- Selon Honda, le développement d'un modèle de véhicule électrique nécessite environ 455 millions de dollars américains, les batteries représentant à elles seules de 40 à 50 % du coût de production environ. La conversion des chaînes de production pour répondre aux besoins des véhicules électriques coûte entre 73 et 110 millions de dollars américains par usine.

CHINE

Dans ce rapport, vous vous attendiez à voir la Chine figurer parmi les thèmes abordés, mais peut-être pas parmi les défis auxquels sont confrontés les constructeurs. Il s'agit toutefois d'une menace majeure pour les constructeurs, peut-être même la plus urgente. La Chine était autrefois un moteur important de profits pour les nombreux constructeurs actifs sur ce marché. Ce temps est révolu. Les constructeurs luttent pour leur survie sur ce marché autrefois lucratif. Voici quelques exemples de défis à relever :

- Certaines marques de luxe, qui connaissaient auparavant un grand succès, ont vu leurs ventes chuter de manière significative en Chine en 2024.
- GM a été particulièrement touchée, avec une perte de 5 milliards de dollars dans ses activités chinoises et une baisse de sa part de marché, qui est passée de plus de 15 % en 2015 à 6,8 % en 2024.
- Volkswagen a vendu son usine de Xinjiang, une région du nord-ouest de la Chine, qui était à l'arrêt depuis 2019.
- Les marques nationales chinoises ont considérablement accru leur part de marché :
 - Une guerre des prix est en cours en Chine. Des subventions gouvernementales sont en place pour stimuler les activités liées aux véhicules à moteur à combustion interne et aux VSEN.
 - Les concessionnaires chinois signalent des pertes considérables en raison de niveaux de stocks élevés.
 - Les marques chinoises représentent désormais environ 70 % des ventes.
- Les constructeurs sont confrontés à une concurrence intense de la part des fabricants chinois nationaux. Cela s'explique en partie par le soutien apporté par le gouvernement chinois aux constructeurs nationaux de véhicules électriques, notamment sous la forme de prêts à faible coût et d'autres mesures incitatives, qui leur permettent de vendre leurs véhicules à des prix très compétitifs.



- À la suite de l'effondrement spectaculaire du marché des marques non chinoises, de nombreux constructeurs s'efforcent de réaliser des économies sur leurs activités dans d'autres marchés afin de compenser la perte de bénéfices en Chine.
- La Chine devrait établir une capacité de production considérable dans l'Union européenne (UE) afin de localiser sa production et de contourner les barrières tarifaires. Certaines estimations prévoient une production annuelle de plus de 700 000 unités d'ici 2030.
- Ford estime que les marques chinoises ont dix ans d'avance dans le domaine de la technologie des batteries, une technologie essentielle pour atteindre les objectifs fixés pour 2035.
- Une nouvelle vague de consolidation des constructeurs automobiles, qui touchera plus de 150 marques, a récemment été annoncée en Chine. Le marché mondial peut donc s'attendre à de nouveaux changements, à l'émergence d'acteurs plus importants et plus spécialisés, ainsi qu'à une innovation et à une conception innovante accrues.

Cela signifie qu'au Canada, au cours de la prochaine décennie, les constructeurs auront moins de fonds à investir dans le marketing et le développement de produits pour l'Amérique du Nord.



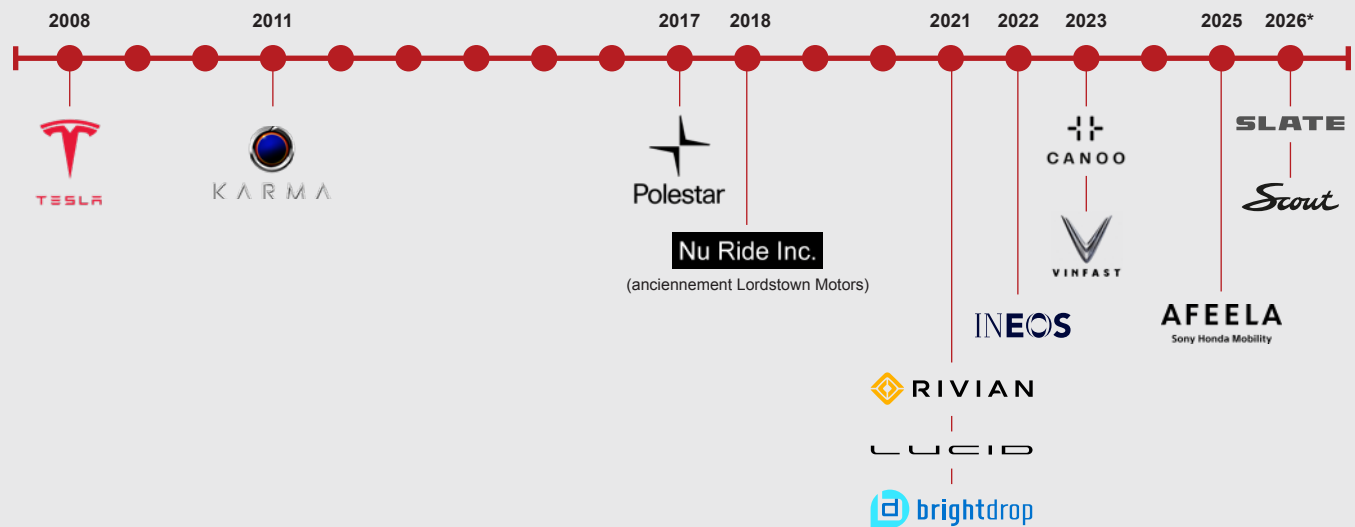
CADRE RÉGLEMENTAIRE

Nous aborderons plus loin dans ce rapport le cadre réglementaire applicable aux VSEN et aux activités des concessionnaires. En règle générale, en ce qui concerne les difficultés rencontrées par les constructeurs, le principal problème réside dans l'instabilité du contexte réglementaire mondial, qui empêche pratiquement les fabricants de préparer efficacement l'avenir :

- La planification, la conception, les essais et le lancement d'un véhicule prennent généralement entre quatre et six ans, selon la complexité et la similitude avec d'autres produits déjà fabriqués par le constructeur.
- Si les différents gouvernements nationaux et locaux ou provinciaux/étatiques modifient la législation en matière d'électrification, d'émissions et de sécurité, il devient très difficile de créer avec succès de nouveaux produits pour le marché. C'est un peu comme jouer à un jeu de société (avec des milliards de dollars réels en jeu) et voir les règles changer en cours de partie.

- Outre les normes auxquelles les constructeurs doivent se conformer, une autre incertitude concerne les mesures incitatives qui existent sur différents marchés, notamment au Canada, pour les acheteurs de véhicules électriques. Ces mesures incitatives, qui sont susceptibles d'être modifiées ou supprimées en fonction des priorités politiques, peuvent avoir une grande influence sur l'intérêt des consommateurs pour l'achat d'un VSEN :
 - L'Ontario offrait autrefois une prime de 12 000 \$;
 - Les mesures incitatives du Québec, qui devaient initialement être réduites de 7 000 à 4 000 \$ en 2025, ont finalement été supprimées à la fin du mois de janvier 2025;
 - La Colombie-Britannique a modifié les critères d'admissibilité à son programme au milieu de l'année 2024 en reclassant certains véhicules et en plafonnant le prix maximal admissible à 50 000 \$, soit une baisse considérable par rapport au plafond précédent de 55 000 \$; et
 - Le président nouvellement élu aux États-Unis a indiqué qu'il prévoyait de mettre fin à toutes les mesures incitatives en faveur des véhicules électriques qui faisaient partie de la *Inflation Reduction Act*.
- Il existe également un risque permanent de guerre commerciale prolongée entre les États-Unis, le Canada et le Mexique, qui pourrait facilement s'étendre à d'autres pays :
 - La renégociation de l'ACEUM n'était pas prévue avant 2026.
 - Le président élu a imposé des droits de douane de 25 % sur toutes les automobiles importées aux États-Unis, ce qui aura des répercussions considérables sur les véhicules importés au Canada ainsi que sur les exportations de véhicules, d'autant plus que le Canada a riposté en imposant des droits de douane équivalents.

Intensification de la concurrence



NOUVEAUX CONCURRENTS

En général, les marques présentes sur le marché nord-américain sont restées stables.

Très peu de marques importantes ont quitté le marché ces dernières années, à l'exception de Suzuki, Daewoo et Fisker, mais un grand nombre de marques ont fait leur apparition, avec plus ou moins de succès.

Chaque nouvel entrant possède une histoire unique, et le succès rapide de Tesla, en particulier, a incité de nombreuses marques à tenter de reproduire sa formule.

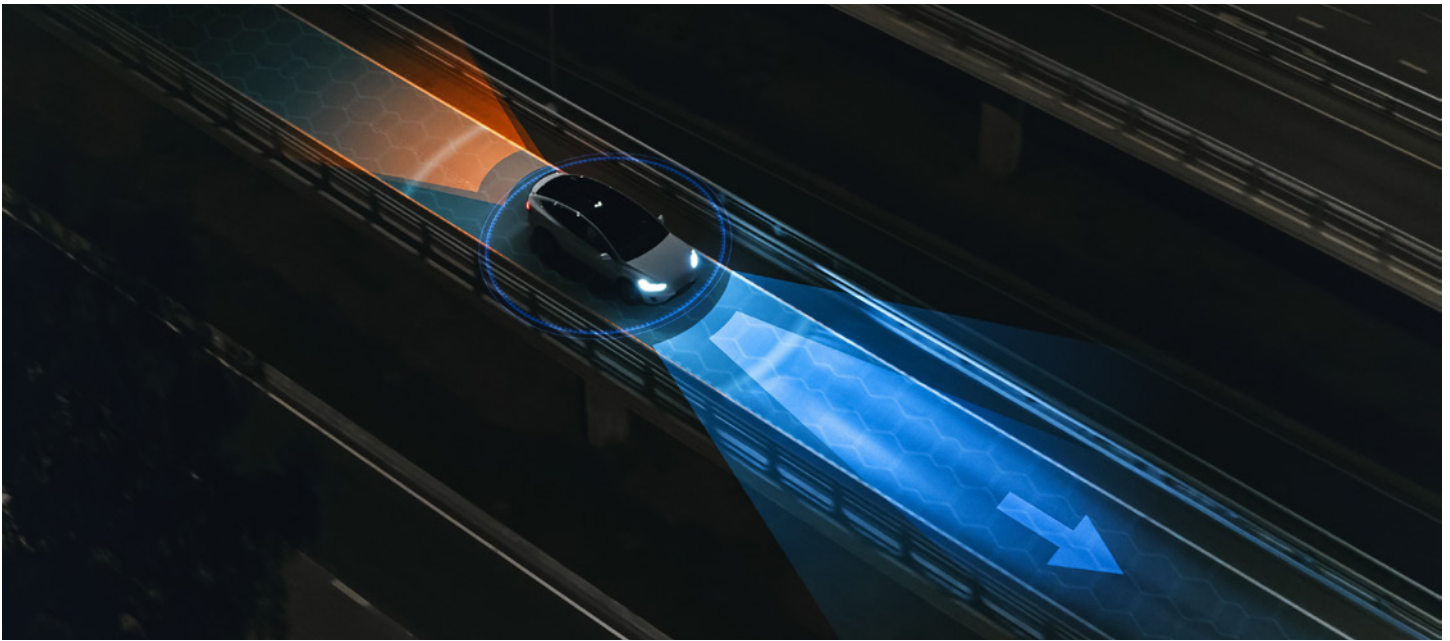
Au cours de la prochaine décennie, plusieurs nouvelles marques devraient tenter leur chance sur le marché américain, avec le Canada comme marché secondaire pour augmenter leurs ventes. Beaucoup d'entre elles ne réussiront pas et seront placées sous séquestre. Cependant, plusieurs autres pourraient réussir, soit de manière indépendante, soit en partenariat avec d'autres marques présentes sur le marché. À notre avis, il s'agit d'une occasion importante pour les concessionnaires canadiens. Les concessionnaires doivent être attentifs aux nouvelles marques qui arrivent sur le marché et considérer chacune d'entre elles comme une possibilité d'investissement, même si cela comporte des risques.

Certains concurrents qui arriveront d'ici 2035 pourraient exister uniquement grâce à la technologie «planche à roulettes» d'un autre constructeur,

à l'instar des **carrossiers** d'autrefois. Un carrossier est une personne ou une entreprise qui fabrique des carrosseries pour les véhicules de tourisme. La carrosserie désigne la structure extérieure d'un véhicule, telle que les automobiles, les autobus ou les voitures. Nous estimons que l'histoire pourrait se répéter à cet égard.

Avant que la construction monocoque ne devienne populaire dans les années 1960, de nombreux carrossiers indépendants fabriquaient des carrosseries pour des voitures de luxe ou de sport, souvent pour des constructeurs tels que Ferrari. Ces carrossiers ont également créé des carrosseries sur mesure pour des clients individuels.

Il est possible de revenir à ce mode de fonctionnement, en attirant peut-être des marques automobiles non traditionnelles. Par exemple, Nike pourrait acquérir ou obtenir une licence pour une planche à roulettes électrique auprès d'un constructeur (par exemple, General Motors) et le logiciel d'exploitation, puis construire son propre véhicule sur cette planche à roulettes, en faisant appel à un fournisseur disposant de compétences en sous-traitance de fabrication comme Magna. Les véhicules pourraient ensuite être vendus par GM par l'intermédiaire des concessionnaires GM. Étant donné que certaines chaussures de sport rares de Nike coûtent plus cher que certains VSEN, cela n'est peut-être pas impossible.



UN AVENIR AUTONOME?

Jusqu'à présent, les travaux dans le domaine des véhicules autonomes (VA) ont épuisé les finances des constructeurs, car ils ont nécessité des investissements considérables et **n'ont généré que très peu de succès commercial**.

Néanmoins, de nombreux acteurs de ce domaine poursuivent leurs travaux sur l'avenir des véhicules autonomes. Nos recherches indiquent qu'il est **peu probable** que nous assistions à un succès commercial et à une acceptation par les consommateurs au cours de la prochaine décennie. Nos discussions, sondages et recherches corroborent cette conclusion :

- General Motors a annoncé à la fin de l'année dernière qu'elle abandonnait son projet de robotaxis Cruise, après y avoir investi 10 milliards de dollars depuis 2016.
- Ford et Volkswagen se sont retirées de leur coentreprise Argo AI, spécialisée dans les véhicules autonomes, en 2021, après que Ford y eut investi 1 milliard de dollars et Volkswagen, 2,6 milliards de dollars.
 - Argo AI a été mise hors service, Ford ayant indiqué qu'elle ne parvenait pas à attirer de nouveaux investisseurs et que la rentabilité restait difficile à atteindre.
- Waymo, anciennement connu comme le Projet de voiture sans conducteur de Google, est l'un

des rares projets encore actifs. La société a investi des milliards depuis ses débuts en 2004, mais n'est pas encore rentable. Elle est soutenue par la société mère de Google, Alphabet, ce qui lui garantit un financement illimité.

Pour les concessionnaires, le marché et les consommateurs, ces dépenses importantes des constructeurs de véhicules autonomes signifient que des investissements en produits et en marketing ont été sacrifiés au profit de ces entreprises spéculatives. Cette technologie peut être adaptée à divers produits d'aide à la conduite, mais l'investissement n'a certainement pas été rentable.

Nous restons très sceptiques quant à l'essor imminent des véhicules autonomes que certains annoncent depuis un certain temps.

L'utilisation de véhicules entièrement autonomes devrait se développer d'ici 2035. Il reste toutefois à déterminer quelle part du marché automobile cela représente. Compte tenu de certaines contraintes technologiques, notamment l'absence d'infrastructures intelligentes, leur utilisation pourrait se limiter à des applications bien précises dans le domaine de la livraison urbaine et des services de taxi. Il existe certainement d'autres préoccupations concernant la responsabilité du fait des produits, qui pourraient également ralentir l'adoption de ce type de technologie par les consommateurs grand public.

Les concessionnaires canadiens pourraient tirer profit de toute augmentation de la popularité des véhicules autonomes d'ici 2035. Les concessionnaires disposent des emplacements, du personnel qualifié et de l'expertise nécessaire pour vendre, entretenir et nettoyer ces véhicules. Il pourrait y avoir des occasions, peut-être en soirée, lorsque la concession n'est pas utilisée par les véhicules particuliers, de répondre aux besoins des parcs de véhicules autonomes, petits ou grands.

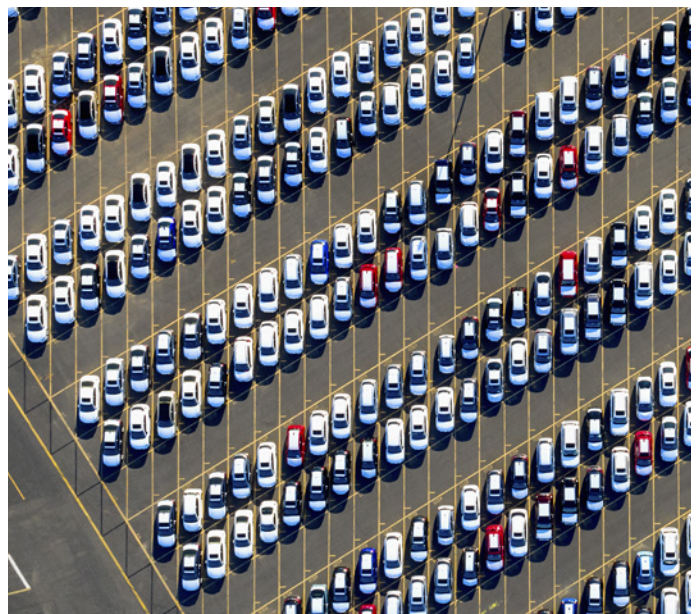
En fin de compte, quelqu'un doit vendre ces véhicules et les livrer. Les concessionnaires sont idéalement placés pour tirer parti de ces possibilités. Dans certains cas, les concessionnaires pourraient être propriétaires et exploitants du parc lui-même. Les concessionnaires devraient surveiller ce domaine afin de cerner des occasions d'investissement, mais nous ne le considérons pas comme une priorité et le voyons plutôt comme une source potentielle d'investissement et de revenus après 2035. Nous invitons nos membres à faire preuve de prudence s'ils envisagent d'investir dans ce domaine d'ici 2035.

LA SURVIE DES CONSTRUCTEURS N'EST PAS GARANTIE

Compte tenu de tous les obstacles mentionnés ci-dessus, on pourrait se demander si la survie de plusieurs marques n'est pas menacée. Bien qu'il y ait eu quelques disparitions récentes, d'autres disparitions de marques, fusions et cessions sont tout à fait envisageables au cours de la prochaine décennie.

Par exemple, pendant la rédaction du présent rapport, Honda, Nissan et Mitsubishi ont annoncé avoir signé un protocole d'accord visant à explorer la possibilité de créer un consortium, avant que Nissan ne se retire des discussions. Les constructeurs examinent leurs perspectives d'avenir sans faire partie d'un consortium plus vaste bénéficiant d'importantes économies d'échelle et se rendent compte qu'ils ne sont pas dans une position viable.

Nous devons également garder à l'esprit que le **Canada est un petit marché**. Nous occupons la 9^e place mondiale en fait de ventes de véhicules, juste derrière la France et devant l'Italie. Notre marché est coûteux. Le Canada impose des exigences linguistiques importantes en matière d'utilisation du français, ainsi que d'autres exigences relatives aux produits qui ne correspondent pas toujours à celles du marché américain, neuf fois plus vaste. Une



autre façon d'évaluer la taille de notre marché est de considérer que la Californie vend un nombre de véhicules semblable à celui du Canada. En effet, en 2024, le marché canadien n'était que de 5,6 % plus important que celui de la Californie.

Certaines marques pourraient disparaître complètement à l'échelle mondiale si elles ne parviennent pas à innover ou à réaliser des investissements judicieux ou si leur situation financière et leurs coûts ne sont plus viables.

Il est même possible que certaines marques décident de **se retirer** de manière sélective **du Canada**, ou du moins de certaines provinces qui ont des exigences strictes et difficiles à respecter en matière de véhicules électriques, comme **la Colombie-Britannique et le Québec**. Ce scénario est plus probable si une province devient une «île législative» en continuant d'imposer des exigences en matière de VSEN qui diffèrent considérablement de celles du reste du Canada. Ces différences réglementaires entre les provinces s'apparentent dans une certaine mesure à des **barrières commerciales interprovinciales**, car elles entraînent des coûts d'exploitation très différents d'une région à l'autre du pays.

Dans ce scénario, certains concessionnaires de marques qui décident de se retirer de certaines provinces pourraient rester ouverts en tant que points de service. Une autre possibilité, plus probable, serait que les **concessionnaires de la Colombie-Britannique et du Québec proposent une gamme considérablement réduite** par rapport aux autres régions du Canada.

«**Pendant trop longtemps, le Canada a été soumis aux normes environnementales et de sécurité définies par les États-Unis pour les véhicules, à l'exclusion de toutes les autres... Cela signifie que les Canadiens n'ont accès qu'aux véhicules et aux marques que les Américains considèrent comme attrayants et abordables.**»

— Tim Reuss, président et chef de la direction, CADA

En 2035, par exemple, il pourrait y avoir dix véhicules dans la gamme d'un constructeur dans toutes les provinces, à l'exception du Québec, où seuls les trois véhicules entièrement conformes à la réglementation seraient vendus. Il serait difficile pour un concessionnaire de réussir avec une gamme de véhicules aussi restreinte. Cela pourrait également constituer un problème à l'échelle nationale si la politique du Canada en matière de véhicules électriques continue de diverger de celle des États-Unis. Un constructeur pourrait proposer dix produits aux États-Unis, mais seulement trois au Canada pour des raisons de conformité, ce qui nuirait considérablement aux activités de la marque et de ses concessionnaires canadiens. Historiquement, si les exigences canadiennes en matière de véhicules ne correspondaient pas étroitement à celles des États-Unis, les constructeurs étaient réticents à investir dans des produits uniques destinés au marché canadien.

La CADA a récemment annoncé un Cadre de compétitivité pour le secteur automobile en cinq points afin de relever les défis liés aux droits de douane et à l'accessibilité financière auxquels fait face l'industrie automobile canadienne. Un élément clé de ce plan prévoit l'**élargissement du cadre réglementaire canadien afin de permettre l'importation de véhicules qui respectent les normes de sécurité et d'émissions en vigueur dans l'Union européenne, au Japon et en Corée.**

En vertu du système actuel, le Canada se fie exclusivement aux normes américaines en matière d'environnement et de sécurité pour les véhicules qu'on y vend. Bien que le Canada ne soit pas un petit marché à l'échelle mondiale, il n'est pas suffisamment important pour justifier ses propres normes de fabrication pour les constructeurs.

La CADA estime que l'ouverture permanente du marché aux véhicules certifiés par d'autres pays de confiance permettra l'arrivée de nouvelles marques dans le pays et, par conséquent, l'offre de modèles plus abordables, tels que des voitures compactes à hayon. Les consommateurs américains rejettent généralement ce type de véhicules plus petits. Par conséquent, ils ne sont pas vendus au Canada ni aux États-Unis, car leur volume de vente ne justifie pas les coûts liés à la modification des chaînes de fabrication pour se conformer à la réglementation américaine.



Un autre élément du Cadre de la CADA est la nécessité de **réorienter les mandats relatifs aux véhicules zéro émission, tant à l'échelle nationale que provinciale**, en établissant un ensemble d'objectifs plus pratiques et plus réalisables. Ces objectifs rajustés doivent correspondre à la demande réelle des consommateurs en matière de véhicules électrifiés et s'inscrire dans un calendrier qui ne soit pas trop contraignant pour les constructeurs.



FABRICATION

Chaîne d'approvisionnement

La pandémie a mis en évidence la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale dans le secteur automobile. Nous avons tous appris que l'absence de puces équivaut à l'absence d'automobiles. Ces failles existent toujours. Les constructeurs automobiles ont tendance à ne pas utiliser les technologies de puces les plus récentes et les plus performantes. Ils préfèrent utiliser du matériel plus ancien, éprouvé et moins coûteux. Par conséquent, dans de nombreux cas, les fabricants de puces accordent la priorité à d'autres clients plutôt qu'aux constructeurs automobiles. Il existe indéniablement des risques géopolitiques dans de nombreuses régions du monde, notamment à Taïwan, où se concentre la majeure partie de la production de puces électroniques. Nous nous attendons à ce que, au cours des dix prochaines années, les interruptions des chaînes d'approvisionnement soient inévitables, mais probablement moins graves que celles que nous avons connues pendant la pandémie.

Il est raisonnable de s'attendre à ce que certains véhicules, voire certaines marques, interrompent ou redémarrent leur production plus fréquemment que par le passé en raison des difficultés rencontrées dans la chaîne d'approvisionnement. Au-delà de 2035, nous prévoyons une plus grande stabilité de la chaîne d'approvisionnement, car les constructeurs tireront des leçons des défis passés.

Main-d'œuvre

Les constructeurs sont confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, en particulier en Europe et aux États-Unis. Cette pénurie est en partie due au départ à la retraite des baby-boomers et au manque d'intérêt des jeunes générations pour les emplois dans le secteur manufacturier. La pénurie de main-d'œuvre qualifiée entraîne un allongement des cycles de production et une augmentation des coûts. En règle générale, la plupart des usines de fabrication doivent fonctionner à environ 80 % de leur capacité pour être rentables, et de nombreuses usines ont du mal à atteindre ce chiffre. Sur le marché post-pandémie, de nombreux constructeurs n'ont pas encore vu leurs volumes revenir à la normale, ce qui les a contraints à fermer des usines. Volkswagen AG, par exemple, a récemment annoncé son intention de fermer trois usines en Allemagne, une première dans son histoire longue de plusieurs décennies. Ces projets ont ensuite été suspendus. Les grèves menées en 2023 par l'UAW aux États-Unis ont abouti à des augmentations salariales générales de 25 % sur la durée du contrat de quatre ans. Toutefois, si l'on tient compte de la réintroduction de l'ajustement au coût de la vie, les gains devraient s'élever à environ 33 %, une augmentation considérable du coût de la main-d'œuvre par véhicule qui représente de 10 à 15 % du coût total d'un véhicule. Tout cela contribue à réduire les marges des constructeurs. Nous estimons également que le prix des véhicules devrait continuer à augmenter à un rythme bien supérieur à celui de l'inflation d'ici 2035, en raison de certains des facteurs mentionnés ci-dessus.

CONSTRUCTEURS CHINOIS

Selon la personne à qui vous posez la question, les constructeurs chinois vont soit conquérir progressivement des parts de marché de niche dans l'industrie automobile mondiale, soit la dominer complètement et totalement. La domination serait semblable à celle que les fabricants chinois ont acquise dans d'autres secteurs, tels que l'électronique grand public et l'habillement.

Actuellement, environ 150 marques sont actives sur le marché chinois. Parmi celles-ci, on compte 97 marques nationales chinoises et 43 marques issues de coentreprises entre une marque chinoise et un constructeur mondial. Les marques SAIC, Chery, Changan, Great Wall Motors, Geely, Dongfeng, BYD et BAIC sont toutes très actives dans le domaine de l'exportation. En effet, à la mi-novembre 2024, Chery avait déjà exporté un million de véhicules neufs pour l'année.

Les exportations chinoises ont connu une croissance rapide depuis 2019, et la **Chine exporte désormais plus de véhicules que tout autre pays**. En 2024, les marques chinoises ont expédié plus de 5,86 millions de véhicules neufs, et cette croissance devrait se poursuivre en 2025.

Certains analystes estiment que la conquête de parts de marché en Amérique du Nord sera une tâche ardue et de longue haleine pour les constructeurs chinois. Cela inclura notamment la gestion des droits de douane mis en place pour dissuader les marques. Le chef de la direction d'un groupe international de concessionnaires que nous avons interrogé au sujet des droits de douane élevés a déclaré : **«Cela ne suffira pas à les arrêter.»**

Une autre issue possible est que la domination chinoise s'accroît, conduisant à un scénario dans lequel, d'ici 2035, les constructeurs chinois auront remporté la course et les autres ne seront pas en mesure de les rattraper. Compte tenu du nombre important d'emplois bien rémunérés dans le secteur automobile et du soutien gouvernemental dont ils bénéficient aux États-Unis et au Canada, on s'attend à ce que l'arrivée des marques chinoises suscite une forte opposition dans un avenir prévisible. Mais cette arrivée représente une excellente occasion d'affaires pour les concessionnaires canadiens.



La domination potentielle du marché par la Chine est motivée par divers facteurs, notamment :

- **Les avancées technologiques** : Les constructeurs chinois tirent parti de l'adoption des véhicules électriques, des véhicules définis par logiciel et de l'intelligence artificielle.
- **Un marché intérieur vigoureux** : Bien qu'il ait récemment connu un ralentissement, le marché chinois est presque plus important que les marchés américain et européen réunis.
- **L'aide et les subventions gouvernementales** : Ces dernières jouent un rôle crucial dans la croissance des constructeurs chinois.
- **Des coûts de main-d'œuvre réduits** : En règle générale, la main-d'œuvre représente de 10 à 20 % du coût de fabrication d'un véhicule, ce qui constitue une part très importante, et la Chine dispose d'un avantage considérable dans ce domaine.

SOMMAIRE

Pour survivre au cours de la prochaine décennie, les constructeurs devront accélérer le rythme de leurs innovations et renforcer leurs partenariats gagnant-gagnant avec leurs concessionnaires. La quête d'une **culture totalement axée sur le client**, qui améliorera l'expérience client grâce à la collaboration avec des géants technologiques et des acteurs innovants du secteur des véhicules électriques à batterie, notamment par des partenariats directs avec des marques chinoises, contribuera à ouvrir la voie au succès.

Tout comme GM s'est associée à Toyota (New United Motor Manufacturing, Inc.) et Ford à Mazda (usine d'assemblage de Flat Rock, dans le Michigan) par le passé, les constructeurs chinois pourraient choisir de conclure des partenariats afin d'exploiter les usines nord-américaines inutilisées ou sous-utilisées. Cette approche permettrait également de contourner les barrières tarifaires contraignantes qui empêchent les marques chinoises d'accéder aux marchés américain et canadien.

Les constructeurs repensent collectivement leurs modèles commerciaux traditionnels et s'orientent vers les véhicules définis par logiciel. Cette nouvelle approche commerciale nécessitera également l'utilisation des données relatives aux clients et aux véhicules à des fins commerciales. Cette approche permettra également aux constructeurs de vendre, voire de louer, des fonctionnalités à leurs clients après l'achat initial.

Jusqu'à présent, certaines tentatives dans ce sens, notamment celles de BMW, ont été des échecs retentissants. En 2023, BMW a proposé de facturer 18 \$ par mois pour des sièges chauffants, après avoir offert une option unique à 300 \$, puis un abonnement annuel de 80 \$ pour accéder à Apple CarPlay.

Ces deux initiatives ont échoué et ont suscité une forte opposition de la part des consommateurs. Par des essais et des erreurs, les constructeurs trouveront d'ici 2035 une formule qui fonctionne pour les fonctionnalités des véhicules définis par logiciel. Ce qui est problématique pour les concessionnaires, c'est qu'ils doivent éviter d'être exclus de ces

sources de revenus potentielles accessibles par une application destinée directement aux consommateurs ou par le tableau de bord de la voiture.

Pendant de nombreuses années, l'une des critiques classiques adressées au secteur automobile était sa tendance constante à surproduire des unités pour ensuite les vendre à des marges très réduites ou, dans le pire des cas, à perte. Au cours des dix prochaines années, il sera essentiel pour les constructeurs d'ajuster durablement leurs capacités de production et de privilégier la rentabilité par unité plutôt que le volume. Après tout, les fabricants ont enregistré une rentabilité record pendant la pandémie, alors que les niveaux d'approvisionnement étaient considérablement réduits. Cependant, il n'a pas fallu longtemps aux constructeurs pour commencer à produire en excédent et à recourir à des mesures incitatives pour écouler leurs véhicules. De nombreux constructeurs se retireront également des segments en déclin ou peu rentables, et rajusteront leur production dans certaines régions. Le marché sera très différent en 2035, les véhicules autres que les multisegments et les VUS seront rares. Nous prévoyons que la diversité et la gamme des modèles vont diminuer par rapport à leur niveau actuel, car les constructeurs se concentreront davantage sur le bénéfice par unité.

Les constructeurs devront également s'efforcer d'accélérer la mise sur le marché de leurs nouveaux véhicules, de leurs nouvelles versions et de leurs nouvelles fonctionnalités. L'apparente capacité des constructeurs chinois à commercialiser rapidement leurs produits exercera une pression considérable sur les marques traditionnelles, qui devront accélérer le rythme. C'est une excellente nouvelle pour les concessionnaires.

Il est encore trop tôt pour désigner les gagnants et les perdants de 2035, mais tous les constructeurs doivent se considérer comme menacés, car il y en aura. **Les concessionnaires doivent être particulièrement attentifs à la situation commerciale de leurs constructeurs et en tenir compte lorsqu'ils envisagent d'investir de manière appréciable dans leurs activités de commerce au détail ici au Canada.**

THÈME CLÉ N° 5



Rentabilité

RENTABILITÉ



L'une des conclusions notables de ce rapport est que les concessionnaires réalisent d'ordinaire un rendement net d'environ 2 % sur leurs ventes. C'est le cas depuis les années 1950 pour le marché américain. Nos recherches indiquent que ces résultats sont assez semblables aux résultats financiers habituels observés ici au Canada. Ce qui a changé au cours des 75 dernières années, c'est la manière dont ils ont obtenu ces 2 %. (Glenn Mercer, GM Automotive LLC)

Nous estimons que les concessionnaires ont le potentiel nécessaire pour maintenir leur taux de réussite actuel de 2 % et, surtout, pour augmenter leurs marges. Nous nous attendons à ce qu'une partie de ces revenus en 2035 provienne d'entreprises que les concessionnaires n'auront pas encore implantées ici en 2025. Afin de se préparer pour 2035, il est essentiel de ne pas reporter la planification et l'exploration de nouvelles sources de revenus.

L'**intégration** constitue l'une des voies de croissance pour les concessionnaires.

L'**intégration verticale** est une stratégie qui consiste à intégrer une entreprise à d'autres entreprises situées en amont ou en aval de la chaîne d'approvisionnement. Cette stratégie vise à exercer un contrôle accru sur la chaîne de valeur des produits livrés aux clients.

Exemple : Le concessionnaire acquiert l'atelier de carrosserie local qui effectue la remise en état de ses véhicules d'occasion.

L'**intégration horizontale**, ou plus précisément l'expansion horizontale, consiste à fusionner avec des entreprises du même secteur et situées au même niveau de la chaîne d'approvisionnement. Les cibles de ces activités peuvent être des concurrents, des fournisseurs ou des entreprises exerçant une activité similaire. En général, de nombreuses entreprises adoptent cette approche pour accroître leur part de marché, réduire la concurrence et réaliser des économies d'échelle.

Exemple : Un groupe de concessionnaires acquiert une autre concession pour le groupe.



Qu'est-ce que cela **signifie** pour un concessionnaire automobile canadien?

Aujourd'hui, de nombreux concessionnaires sous-traitent certaines activités à des fournisseurs tiers, mais ils devraient envisager l'internalisation et l'expansion dans d'autres domaines connexes pour certaines des activités susceptibles de générer des sources de revenus supplémentaires :

Domaines à envisager :

- Services de finition esthétique (ouvrir un atelier à proximité de la concession)
- Accessoires (ventes et installation)
- Teintage/habillage vinyle
- Pneus/jantes
- Atelier de réparation de batteries pour véhicules électriques
- Activités liées aux véhicules d'occasion (y compris l'exportation)
- Location de véhicules (courte et longue durée)
- Services aux parcs
- Forfaits d'entretien prépayés et produits de financement et d'assurance
- Service de voiturier
- Service sur site du client (domicile ou bureau)

- Assurance (collaborer avec un courtier agréé, s'assurer de sa présence sur place)
- Applications de recharge (Un groupe de concessionnaires plus important pourrait-il conclure un accord avec FLO, par exemple?)
- Location d'espaces événementiels
- Éducation (Ces postes de travail sont ouverts en soirée. Pourrait-on y donner des cours de mécanique?)
- Centre de réparation de carrosserie certifié par les constructeurs
- Événements
 - Journée sur circuit, école de conduite, course sur glace, cours de cuisine, ateliers d'entretien automobile, livraisons secondaires, voyages, etc.

Partenariats pour des services communs

Si vous êtes un petit concessionnaire, envisagez de vous associer à un ou plusieurs concessionnaires plus importants, idéalement dans un marché différent, avec lequel vous n'êtes pas en concurrence. Cela pourrait vous permettre de partager certains services clés, votre stock de pièces, vos technologies de l'information, votre marketing, votre stock de véhicules neufs et d'occasion, votre comptabilité, votre service de paie et votre formation.

VÉHICULES DÉFINIS PAR LOGICIEL ET MISES À NIVEAU SANS FIL

Une évolution technologique importante et fondamentale dans le secteur automobile créera de nouvelles sources de revenus pour les concessionnaires, à condition qu'elle soit gérée de manière adéquate. Ces nouvelles sources de revenus nécessiteront probablement des négociations contractuelles avec le constructeur. Nous faisons référence aux fonctionnalités des véhicules définis par logiciel et aux mises à niveau logicielles sans fil. Ces éléments devraient susciter un vif intérêt et une grande préoccupation chez les concessionnaires. Ce secteur de notre industrie devrait gagner en valeur et en importance au cours des dix prochaines années, à mesure que l'industrie évoluera vers un avenir entièrement axé sur les véhicules définis par logiciel.

Un véhicule défini par logiciel représente une transition fondamentale vers un nouveau type d'architecture automobile. Avec un tel véhicule, ce sont les logiciels, plutôt que le matériel, qui déterminent les caractéristiques, les fonctions, le rendement du véhicule et l'expérience du conducteur. Un véhicule défini par logiciel se distingue des véhicules actuels par son architecture informatique centralisée, ses mises à niveau sans fil et sa connectivité infonuagique,

qui permettent d'améliorer en permanence la sécurité, l'autonomie et la personnalisation pour le consommateur.

En séparant le logiciel du matériel des véhicules, les véhicules définis par logiciel facilitent l'innovation, les mises à niveau logicielles et le traitement des données en temps réel; et améliorent la cybersécurité. Cela transforme le véhicule en une plateforme dynamique et évolutive qui continuera à se perfectionner tout au long de son cycle de vie.

Un véhicule défini par logiciel est un véhicule qui présente de plus en plus de caractéristiques semblables à celles d'un téléphone intelligent. De nouvelles caractéristiques et fonctions peuvent être facilement ajoutées ou supprimées à distance, à la demande et moyennant paiement du client. Les mises à niveau sans fil sont essentiellement des opérations d'entretien qui peuvent corriger un problème rencontré par un client, de manière réactive ou proactive. Elles peuvent également ajouter de nouvelles fonctionnalités au véhicule, selon les circonstances. Dans les deux cas, les concessionnaires devraient se préoccuper des sources de revenus qui ne leur rapporteront pas. Dans les deux cas, il est nécessaire de définir avec le constructeur si et comment le concessionnaire peut facturer les coûts au client et quels revenus il pourra tirer.





Les prévisionnistes de l'industrie estiment que le chiffre d'affaires des véhicules définis par logiciel dépassera le demi-billion de dollars d'ici 2035 pour les constructeurs.

En ce qui concerne précisément le véhicule défini par logiciel, les constructeurs considèrent ce type de services d'abonnement comme une source de profit considérable. Une étude réalisée par General Motors en 2023 a révélé que les consommateurs seraient prêts à payer jusqu'à 135 \$ par mois pour certains services d'abonnement. Les prévisionnistes de l'industrie estiment que le chiffre d'affaires des véhicules définis par logiciel **dépassera le demi-billion de dollars** d'ici 2035 pour les constructeurs.

À considérer : Un client achète un VUS de 80 000 \$ samedi, et la commission finale du concessionnaire est de 1 600 \$. Cependant, deux jours plus tard, le client active un forfait de conduite autonome de 9 000 \$ dans le véhicule ou en contactant directement le service à la clientèle du constructeur automobile, et la commission du concessionnaire pourrait être de 0 \$. Ne devrait-il pas recevoir 180 \$ supplémentaires? Ces modestes recettes supplémentaires s'accumuleraient en 12 mois pour atteindre un montant appréciable.

Que se passe-t-il si le constructeur vend au client, dans les mois suivant la vente, un forfait prépayé pour la recharge de son véhicule? Le concessionnaire ne devrait-il pas recevoir une part de ces revenus? Après tout, c'est grâce à la vente de son véhicule que la deuxième transaction a pu avoir lieu.

Les concessionnaires jouent un rôle essentiel dans la promotion et le soutien des véhicules définis par logiciel et des mises à niveau sans

fil, en particulier celles qui apportent des améliorations au véhicule en échange d'une contrepartie financière.

Il est essentiel pour les concessionnaires et les constructeurs de distinguer ces deux types de mises à niveau sans fil. Il est important que les constructeurs informent proactivement les concessionnaires de la distribution de mises à niveau sans fil aux automobilistes pour s'assurer qu'ils peuvent prendre leurs clients en charge efficacement. La voie idéale consiste pour les concessionnaires canadiens à collaborer avec leurs constructeurs afin de saisir les possibilités de revenus offertes par les véhicules définis par logiciel, qui amélioreront l'expérience client et créeront des solutions avantageuses pour tous — clients, constructeurs et concessionnaires.

Quand les concessionnaires renouvellent leurs accords de vente et de service, la négociation de la participation aux revenus générés par cette activité devrait faire partie des discussions.

Les concessionnaires devraient entamer ces discussions avec leurs propres conseils de concessionnaires et leurs constructeurs dès aujourd'hui, en 2025, et définir leurs attentes pour l'avenir. Une forme de participation aux revenus avantageuse pour toutes les parties est souhaitable et constitue une priorité. Même si le constructeur ne propose actuellement aucune application facturée à l'utilisation, il serait judicieux de planifier pour demain.

MODÈLE D'AGENCE

L'un des sujets les plus controversés dans le secteur de la vente automobile est la possibilité pour les constructeurs de s'éloigner du modèle traditionnel de concession franchisée introduit par Henry Ford en 1914. À bien des égards, ici en Amérique du Nord, notre secteur a été l'un des plus stables et des plus sûrs de notre industrie.

Sur le marché américain, de nombreux États ont adopté des lois précises qui interdisent aux constructeurs de vendre directement aux consommateurs, alors que le Canada ne dispose pas d'une telle législation. Au sud de la frontière, cette convention a récemment été remise en question par de nombreux acteurs, notamment Tesla et, plus récemment, la nouvelle marque Scout du groupe Volkswagen.

Confrontés à une compression de leurs marges et à d'autres défis, ainsi qu'à une volonté de contrôler l'expérience client, les constructeurs envisagent de modifier leurs modèles traditionnels de concession et s'orientent vers un modèle d'agence. Ce modèle nécessite que les constructeurs vendent les voitures directement aux consommateurs, les concessionnaires faisant office de centres de livraison et de service tout en percevant des commissions fixes. Ces changements sont source d'incertitude et d'inquiétude chez les concessionnaires du monde entier.

Il est certain que les concessionnaires craignent de perdre le contrôle de leurs relations avec leurs clients et de leurs sources de revenus. De nombreux acteurs du secteur soulignent la nécessité d'une communication ouverte et d'accords équilibrés entre les fabricants et les concessionnaires.

Il est souhaitable d'éviter les modifications unilatérales de la part des constructeurs et de privilégier plutôt la collaboration, la transparence et les solutions mutuellement avantageuses. Si des transformations sont envisagées, des plans d'affaires très détaillés et à long terme devront être élaborés tant par le constructeur que par le concessionnaire.

PERSPECTIVES D'AVENIR

Alors que certains constructeurs adoptent des modèles d'agence pour concurrencer les marques perturbatrices du secteur des véhicules électriques, telles que Tesla, d'autres privilégient les relations avec leurs concessionnaires. Les experts du secteur considèrent ces changements comme évolutifs plutôt que révolutionnaires, motivés par la nécessité de s'adapter à un marché en mutation. **Nous sommes convaincus que les concessionnaires continueront de jouer un rôle central dans l'engagement et le service à la clientèle, tant aujourd'hui qu'en 2035.** Dans notre sondage, seuls 12 % des personnes interrogées estimaient que les consommateurs souhaitaient contourner complètement le concessionnaire et traiter directement avec le **constructeur**.



«Le constructeur expérimente déjà des modèles de vente directe aux consommateurs sur d'autres marchés et utilise des marques dérivées. On ne peut pas compter sur les constructeurs pour faire preuve d'honnêteté et de transparence concernant les forces plus importantes qui influencent l'approvisionnement en véhicules et le lancement de nouveaux modèles.»

— Concessionnaire canadien, marque européenne



FUSION ET ACQUISITION

Dans le cadre de notre sondage exclusif La voix du concessionnaire, 93,6 % des concessionnaires ont estimé que le secteur continuerait à connaître des regroupements. Nos recherches corroborent fortement cette affirmation.

L'étude a également révélé que **46 % des concessionnaires envisagent de vendre leur concession au cours des dix prochaines années.**

Les concessionnaires ruraux ont manifesté un intérêt encore plus marqué, 49 % d'entre eux souhaitant céder leur entreprise. Ces résultats sont surprenants, mais illustrent également les défis auxquels est confronté le secteur de la vente au détail d'automobiles aujourd'hui et ceux qui l'attendent à l'horizon 2035. Cela ne signifie pas qu'une concession fermera ses portes, mais qu'elle changera de propriétaire.

Nous prévoyons un regroupement continu des concessionnaires en groupes beaucoup plus importants d'ici 2035. Nous nous attendons

pleinement à ce que des groupes fusionnent ou acquièrent d'autres groupes. Comme en témoigne la récente acquisition de Pfaff Automotive Partners par Lithia Motors, cela pourrait inclure des entités situées à l'extérieur du Canada qui acquièrent des groupes canadiens ou forment des groupes de concessionnaires sur ce marché.

Les concessionnaires canadiens ont également la possibilité de s'étendre à l'extérieur du Canada. Par exemple, Holand Automotive Group, propriétaire de Ferrari Québec, a récemment annoncé son expansion en Europe avec l'acquisition de Forza Rossa, le seul concessionnaire Ferrari en Roumanie. **Les concessionnaires devraient envisager des possibilités à l'extérieur du Canada lorsqu'ils élaborent leurs propres plans pour 2035.**

Lorsque les concessionnaires planifient la prochaine décennie, il est nécessaire d'étudier en profondeur les possibilités de fusion, d'acquisition et de vente pure et simple d'établissements existants, même si celles-ci ne constituent pas une priorité dans vos activités actuelles.

THÈME CLÉ N° 6



Recherche de talents

RECHERCHE DE TALENTS

«La seule chose qui est pire que de former vos employés et de les voir partir, c'est de ne pas les former et de les voir rester.»

— Henry Ford



Dans le cadre de nos recherches, notamment des discussions avec des concessionnaires canadiens et notre sondage La voix du concessionnaire, le thème des «gens» est clairement apparu comme la priorité absolue des concessionnaires.

Au cours d'une discussion, l'intervieweur a à peine eu le temps de poser une question sur les priorités qu'un concessionnaire s'est exclamé catégoriquement : **«LES GENS!»**

Lorsqu'on leur a demandé de citer les trois domaines qui requièrent le plus d'attention dans leur entreprise aujourd'hui, 57,1 % des concessionnaires interrogés ont répondu que la main-d'œuvre et les talents étaient les plus importants.

Le commerce automobile, en tant qu'activité centrée sur les gens, repose sur un groupe important et souvent diversifié de personnes qui se consacrent à la vente et au service à la clientèle. On dit souvent que les employés constituent le plus grand atout d'une entreprise – ceux qui quittent leur poste à la fin de la journée et qui, espérons-le, reviennent le lendemain matin. Ce sentiment est particulièrement vrai dans le secteur du commerce de détail.

L'un des défis majeurs réside dans le problème de perception dont souffre le secteur. Le travail dans le secteur de la vente au détail d'automobiles n'est souvent pas très bien considéré – il manque de respect de la part du grand public. Il s'agit d'un défi de relations publiques pour l'ensemble du secteur. Dans un sondage d'opinion publique canadien réalisé par Maru Public Opinion en 2022, les vendeurs

d'automobiles se sont classés 28^e sur 29 professions pour ce qui est du respect. Heureusement, les propriétaires des plateformes de réseaux sociaux ont terminé au dernier rang. Cette image négative rend le recrutement plus difficile, voire dissuade les candidats d'envisager une carrière dans le secteur automobile. Il s'agit d'un domaine qui requiert notre attention collective en tant qu'industrie.

Afin de relever ce défi, la Corporation des concessionnaires automobiles du Québec (CCAQ) a mis en place un programme de certification complet visant à offrir à chaque client une expérience transparente et professionnelle. L'objectif ultime de la certification est de renforcer la confiance des consommateurs envers les concessionnaires du Québec.



Une condition essentielle pour obtenir la certification en tant que concessionnaire consiste à nommer trois responsables dans l'entreprise : un pour la direction générale, un pour les ventes et un pour les opérations fixes. Ces gestionnaires veillent au respect des normes de certification, suivent les formations obligatoires et s'assurent que le concessionnaire respecte le code de déontologie qui met l'accent sur la transparence, la bienveillance, la fiabilité, l'intégrité et l'expertise.

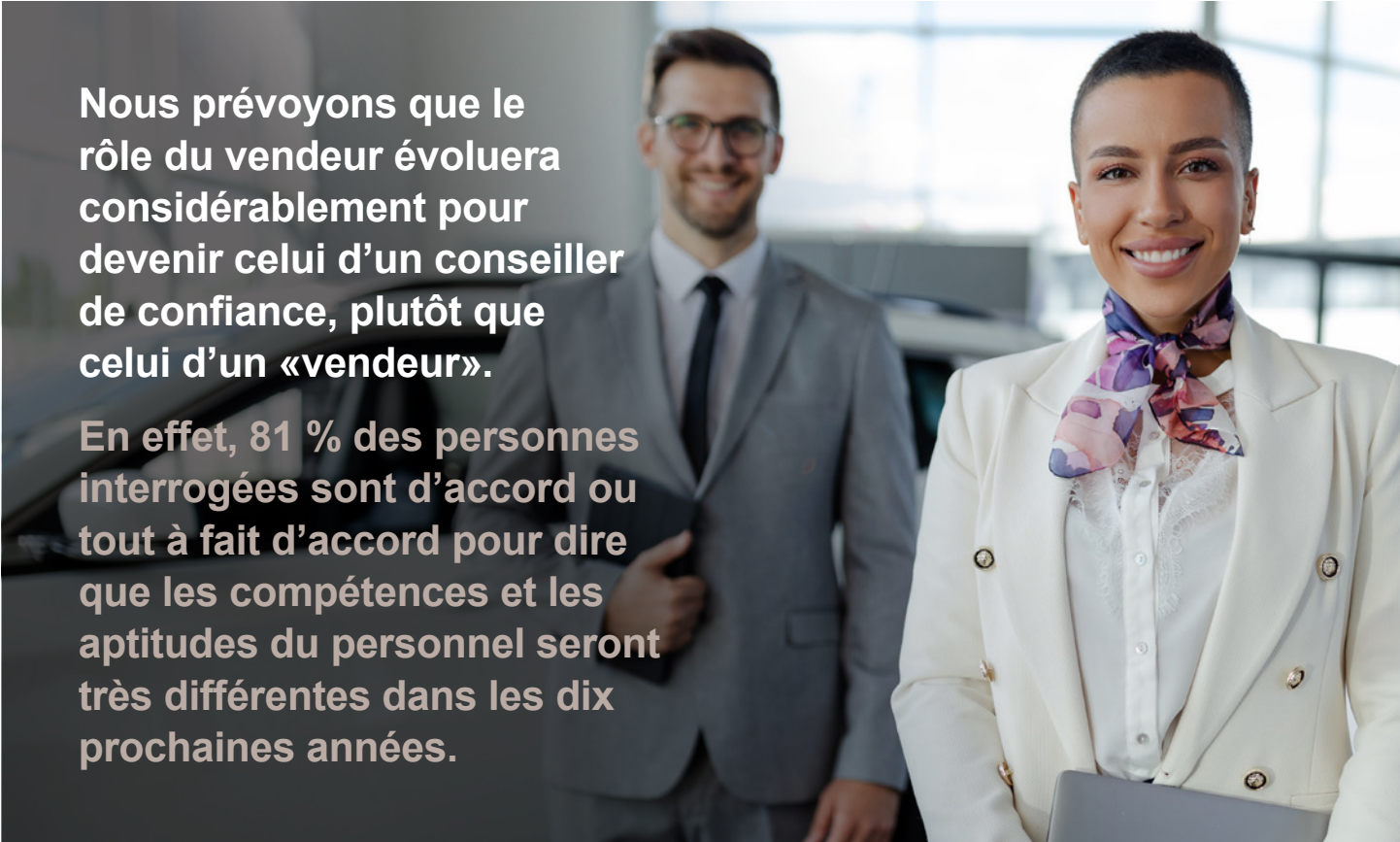
La formation en vue de la certification CCAQ ne se limite pas aux gestionnaires, mais s'étend également aux forces de vente et aux responsables des services financiers. Elle aborde des thèmes tels que la transparence des prix, l'éthique professionnelle et la protection des données personnelles.

Alors que nous nous tournons vers 2035, les concessionnaires s'attendent à ce que les défis liés à la gestion de leurs effectifs persistent. Les concessionnaires peuvent anticiper que leurs effectifs et leurs talents nécessiteront la plus grande attention à l'avenir; viendront ensuite les ventes de véhicules neufs et d'occasion.

Les postes de techniciens et de mécaniciens resteront les plus difficiles à pourvoir, aux côtés d'autres métiers du secteur des services. Les résultats de notre sondage suggèrent également que le besoin de services plus personnalisés exigera parfois un état d'esprit et des compétences différents de ceux que les membres de la CADA recherchent généralement chez leurs employés aujourd'hui.

L'un des défis auxquels auront à faire face les concessionnaires est que leurs activités nécessitent des professionnels des ressources humaines et la planification qui va de pair avec cette fonction. Cependant, seuls les grandes entreprises et les groupes de concessionnaires ont généralement les moyens d'employer une équipe des ressources humaines.

Cela conduit à des pratiques de ressources humaines dans le commerce de détail qui sont souvent beaucoup plus réactives que proactives. Pour réussir, les concessionnaires doivent planifier et mettre en œuvre les différents aspects d'un processus de ressources humaines professionnel.



Nous prévoyons que le rôle du vendeur évoluera considérablement pour devenir celui d'un conseiller de confiance, plutôt que celui d'un «vendeur».

En effet, 81 % des personnes interrogées sont d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les compétences et les aptitudes du personnel seront très différentes dans les dix prochaines années.

Votre entreprise de vente au détail dispose-t-elle d'un plan pour chacun de ces dix éléments?



1. Recrutement et dotation en personnel
Publication d'offres d'emploi et publicité, présélection et entrevues, intégration



6. Gestion du rendement
Définition des objectifs et évaluations, suivi du rendement, programmes de reconnaissance



2. Relations avec les employés
Résolution des conflits, initiatives de participation, mécanismes de rétroaction, initiatives de fidélisation



7. Planification de la main-d'œuvre
Planification de la relève, dotation stratégique



3. Rémunération et avantages sociaux
Administration des salaires, gestion des avantages sociaux, programmes d'incitation



8. Bien-être et soutien des employés
Initiatives de conciliation vie professionnelle et vie privée, soutien en matière de santé mentale, diversité, équité et inclusion (DEI)



4. Formation et perfectionnement
Développement des compétences, développement du leadership, amélioration du rendement



9. Technologie et gestion des données
Gestion des systèmes de ressources humaines, analyse des données



5. Conformité et aspect juridique
Respect du droit du travail, élaboration de politiques, sécurité au travail



10. Gestion du changement
Soutien à l'adaptation, initiatives de changement culturel

Le secteur de la vente au détail de véhicules, quelle que soit la taille de l'entreprise, est réputé pour son taux de rotation plus élevé que la normale. Une récente *Étude nationale sur la main-d'œuvre* menée par la CADA a révélé que le taux de roulement du personnel était de 31 % après un an et de 52 % après seulement trois ans. Les études indiquent que les conseillers en vente, **les conseillers techniques et les techniciens d'entretien atteignent leur productivité maximale après trois ans, mais que plus de 50 % des conseillers en vente et des conseillers techniques quittent leur poste avant d'atteindre ce niveau!**

Récemment, le taux de rotation du personnel a diminué pour atteindre 31 % en 2023, soit une baisse de 4 % depuis 2021. Le taux de rotation varie entre 6 % pour les directeurs généraux et environ 55 % pour

les postes tels que les techniciens en vidanges d'huile express et les préposés au parc automobile.

Cela étant dit, l'un des concessionnaires interrogés avait une anecdote intéressante à partager. Ce concessionnaire compte de nombreux employés qui travaillent pour lui depuis plus de 20 ans et, dans certains cas, la deuxième génération fait partie du personnel. L'explication réside dans le fait que ce concessionnaire particulier met tout en œuvre pour cultiver une culture familiale et d'équipe ainsi qu'une atmosphère de travail positive. Pour cette raison, le taux de fidélisation est exceptionnellement élevé. Un taux de fidélisation élevé contribue ensuite à réduire d'autres coûts, tels que ceux liés au recrutement, à la formation et à la perte de temps liée à l'efficacité lorsqu'un nouvel employé doit se mettre au travail.

«**Vous savez, ma philosophie est la suivante : si les gens ne sont pas heureux de se lever le matin et de venir travailler, alors ils ne devraient pas être ici, car ils passent plus de temps ici pendant la journée qu'avec leur propre famille, et je veux qu'ils soient heureux de venir travailler tous les jours. Et nous n'avons jamais rencontré de problème de fidélisation. Nous avons des employés de très longue date.**»

— Propriétaire de concession, Alberta

«**Tout le monde ici est comme ma famille élargie, et c'est ainsi que je les considère. Je connais les noms de leurs enfants, de leurs chiens et de leur belle-mère. Vous savez, c'est ce genre d'environnement stimulant.**»

— Propriétaire de concession, Alberta

«**De nombreux employés aujourd'hui, en particulier les plus jeunes, recherchent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée.**»

— Président d'un groupe de concessionnaires

Il existe d'autres occasions au sein de l'entreprise pour pallier le manque de personnel. Par exemple, favoriser l'embauche et l'avancement de femmes offre un potentiel considérable pour l'avenir. Le secteur canadien de la vente au détail de véhicules reste dominé par les hommes, les femmes ne représentant que 23 % de la main-d'œuvre en 2023, un chiffre inchangé depuis 2021. Actuellement, le poste de directeur du financement et de l'assurance compte le plus fort pourcentage de femmes, avec 41 %, suivi de celui de conseiller technique, avec 35 %.


L'une des occasions les plus significatives pour les concessionnaires dans le domaine du recrutement et de la dotation en personnel consiste à reconnaître pleinement la nécessité d'une plus grande diversité dans le secteur. Considérez que votre personnel devrait, dans l'idéal, refléter la communauté que vous servez. L'embauche de personnel parlant plusieurs langues et comprenant plusieurs cultures peut considérablement renforcer une entreprise.

Il restera difficile de s'adapter aux attentes des différentes générations de travailleurs. En 2023, l'âge moyen de l'ensemble des employés des concessions

était de 39,2 ans. La génération Y et la génération Z représentent désormais 59 % de la population active, et la génération Z constituait 42 % de toutes les nouvelles recrues en 2023. Il est important de noter que le taux de rotation du personnel de la génération Z a diminué pour atteindre 56 %, mais qu'il reste nettement supérieur à celui des autres générations, ce qui suggère des problèmes liés aux perspectives de carrière, aux régimes de rémunération et aux horaires de travail.

Il existe certainement des possibilités de remplacer certains employés par des technologies telles que l'intelligence artificielle, voire la robotique ou l'automatisation pour certaines fonctions de service, mais d'ici 2035, l'entreprise restera centrée sur l'humain.

L'un des sujets les plus urgents est la pénurie de techniciens automobiles. Le problème n'est pas nouveau; il existe dans le secteur depuis plus d'une génération. Dans notre étude, 62,9 % des personnes interrogées ont indiqué que les techniciens étaient les travailleurs les plus difficiles à recruter. De manière générale, tous postes confondus, 58,8 % des répondants s'attendent à ce que le recrutement soit encore plus difficile à l'avenir.



**Pour un concessionnaire,
un technicien en moins pendant
12 mois peut entraîner une
perte de revenus comprise entre**

429 600 et 644 400 \$.

Source : *The Labour Market for the Automotive Trades in Ontario and the Impact on New Car and Truck Retailers*, étude de MNP préparée pour les MVRO

«Je pense que le plus grand défi auquel nous faisons face à cet égard est le manque de diversité de notre effectif et de nos décideurs par rapport à notre clientèle.»

– Président d'un groupe de concessions

Il existe une pénurie de techniciens automobiles au Canada, et il est essentiel de mettre en place des stratégies de recrutement et de fidélisation. Une étude récente menée par les Motor Vehicle Retailers of Ontario (MVRO) a révélé qu'il y a 3 000 postes de techniciens automobiles à pourvoir dans la seule province de l'Ontario. Cela suggère qu'à l'échelle nationale, si le marché du travail est similaire, il manque plus de 7 500 techniciens.

Certaines études indiquent que la pénurie s'aggrave. La pénurie de techniciens qualifiés est attribuée au vieillissement de la main-d'œuvre, à la baisse des inscriptions aux programmes d'apprentissage et à la concurrence d'autres secteurs. Cette pénurie nuit à la viabilité financière des concessionnaires, qui subissent

d'importantes pertes de revenus en raison des postes vacants. Elle réduira également la satisfaction de la clientèle, car les consommateurs devront prendre leurs rendez-vous bien à l'avance et les dépannages d'urgence pourraient prendre beaucoup plus de temps à intervenir.

Pour un concessionnaire, un technicien en moins pendant 12 mois peut entraîner une perte de revenus comprise entre 429 600 et 644 400 \$, selon une étude menée par MNP pour les MVRO en 2023.

De nombreux concessionnaires ont recours au Programme des travailleurs étrangers temporaires pour pourvoir les postes vacants. Cependant, il faut souvent compter entre 12 et 16 mois pour pourvoir un poste dans le cadre du Programme. Cela s'explique en partie par l'obligation de démontrer qu'il existe une pénurie de main-d'œuvre locale au moyen d'une évaluation d'impact sur le marché du travail (EIMT). Le recrutement de travailleurs étrangers temporaires coûte entre 20 000 et 30 000 \$ par personne. De ce montant, entre 20 et 30 % des coûts sont liés au processus d'EIMT. Le MVRO a récemment plaidé en faveur d'une dérogation à l'exigence d'EIMT pour le secteur automobile afin d'accélérer l'embauche de travailleurs étrangers.

Nos recherches indiquent qu'il est nécessaire d'investir davantage dans les programmes de formation et d'apprentissage afin de remédier à la pénurie de main-d'œuvre à long terme.

La pénurie nationale de techniciens mérite une attention particulière du point de vue du recrutement. Nous vous recommandons de vous concentrer de manière proactive sur la fidélisation des employés, en particulier des techniciens, afin d'éviter de créer davantage de postes vacants. Cela va bien au-delà de la simple offre de salaires et d'avantages sociaux compétitifs. Il est essentiel de créer un environnement de travail positif et d'investir dans la formation et le perfectionnement du personnel existant, en particulier dans le contexte actuel d'électrification.

Nos recherches ont mis en évidence certains éléments utiles à prendre en considération lors du recrutement. En matière de recrutement, il est fortement recommandé d'utiliser régulièrement les réseaux sociaux en veillant particulièrement à se montrer serviable et sympathique afin d'attirer des candidats potentiels. Envisagez de recruter dans les forces armées, qui proposent des programmes de mécanique et emploient un grand nombre de mécaniciens. Les partenariats à long terme avec des écoles techniques, même éloignées de vos concessions, peuvent se révéler très avantageux.

Évaluez et mettez à jour régulièrement les régimes de rémunération ainsi que les technologies utilisées dans l'atelier afin d'attirer les meilleurs talents. Envisagez d'investir dans des appareils plus automatisés pour effectuer les tâches difficiles ou physiquement pénibles dont les techniciens ne sont pas friands, comme les appareils automatisés pour le changement rapide des pneus et l'équilibrage des roues. Les postes de travail de nouvelle génération peuvent être équipés d'outils automatisés qui vérifient les pneus et le réglage de la géométrie de chaque véhicule entrant dans la concession, ce qui permet de gagner du temps et de réduire les tâches fastidieuses et répétitives que la technologie peut rapidement effectuer. Toute technologie de pointe qui contribue à stimuler la productivité technologique sera bénéfique. La technologie dont vous équipez votre atelier témoigne du respect que vous accordez au temps et à l'expertise de vos techniciens. Envisagez d'offrir des primes à la signature et à la fidélisation pour les techniciens et même pour les postes d'apprentis.

Adoptez une stratégie de recrutement diversifiée, en tirant parti à la fois des sites d'emploi généraux et spécialisés, des plateformes de réseaux sociaux et des occasions de réseautage.



Établissez des liens avec les cégeps et collèges communautaires et les écoles secondaires locales afin de constituer un bassin de techniciens potentiels. Envisagez de récompenser les employés actuels par des mesures incitatives si une personne qu'ils recommandent est embauchée. L'un des concessionnaires interrogés dans le cadre de ce projet a indiqué qu'il ciblait depuis plusieurs années les écoles secondaires locales comme source de recrutement de techniciens, et que cela portait des fruits.

Dans l'ensemble, il est nécessaire de mettre davantage l'accent sur la formation aux métiers spécialisés afin d'encourager les jeunes à envisager une carrière dans le secteur de la réparation automobile. Il existe également des obstacles importants à surmonter en ce qui concerne l'opinion publique générale sur les carrières dans la vente au détail d'automobiles.

THÈME CLÉ N° 7



Politique, orientations et règles

POLITIQUE, ORIENTATIONS ET RÈGLES

«Un changement durable et réel est indépendant des lois et des politiques. Les changements qui dépendent des politiques ont une durée de vie très courte.»

— Abhijit Naskar, neuroscientifique et auteur à succès

Les constructeurs automobiles doivent respecter un ensemble très complet de règles et de réglementations concernant les véhicules qu'ils fabriquent et les usines dans lesquelles ils sont fabriqués. Des règles de sécurité et environnementales ont été mises en place afin de protéger le consommateur et la planète. Les concessionnaires sont soumis à la réglementation des autorités provinciales et locales chargées de délivrer les licences, ainsi qu'à la réglementation relative aux produits de financement et d'assurance qu'ils vendent.

Pour les 10 prochaines années, nous nous attendons à ce qu'un ensemble plus important de réglementations influe davantage sur le secteur de la vente au détail d'automobiles qu'aujourd'hui. Rien ne laisse présager un assouplissement de la réglementation dans le secteur automobile au cours de la prochaine décennie.

Le Québec a récemment adopté des lois sur les véhicules défectueux (projet de loi n° 29) afin de protéger les consommateurs. Cette législation protège les propriétaires de véhicules contre les défaillances irréparables qui apparaissent lorsque le véhicule a parcouru moins de 60 000 kilomètres et moins de trois ans après la vente ou la location initiale.

Si trois tentatives infructueuses ont été effectuées pour réparer le même problème, ou si une ou deux tentatives infructueuses ont été effectuées pour le même problème alors que le concessionnaire ou le constructeur a eu le véhicule en sa possession pendant plus de 30 jours, le consommateur peut demander au tribunal de résilier le contrat de vente ou de réduire le prix payé. Le client peut également



réclamer des dommages-intérêts et des dommages-intérêts punitifs. Le véhicule serait alors également déclaré défectueux ou «présentant une défaillance grave», ce qui devrait être signalé à tout acheteur potentiel.

Il est raisonnable de s'attendre à ce que, si cette nouvelle loi se révèle efficace pour protéger les consommateurs au Québec, une législation similaire soit également adoptée dans d'autres provinces. Plusieurs États américains ont adopté des lois sur les véhicules défectueux depuis le milieu des années 1970. Il est surprenant qu'une telle législation n'ait pas été mise en place au Canada malgré l'existence du Programme d'arbitrage pour les véhicules automobiles du Canada (PAVAC).

Compte tenu de la tendance générale à multiplier les règles et les réglementations, les concessionnaires pourraient devoir embaucher un agent de conformité, en particulier si un groupe de concessionnaires exerce ses activités dans plusieurs provinces. Des amendes sont prévues en cas de non-respect, mais surtout, l'atteinte à la réputation due à une publicité négative pourrait nuire à l'entreprise.



Au Canada, l'Ontario Motor Vehicle Industry Council (OMVIC) a récemment sollicité des commentaires sur un certain nombre de modifications proposées à la législation régissant la vente de véhicules. Les points saillants étaient les suivants :

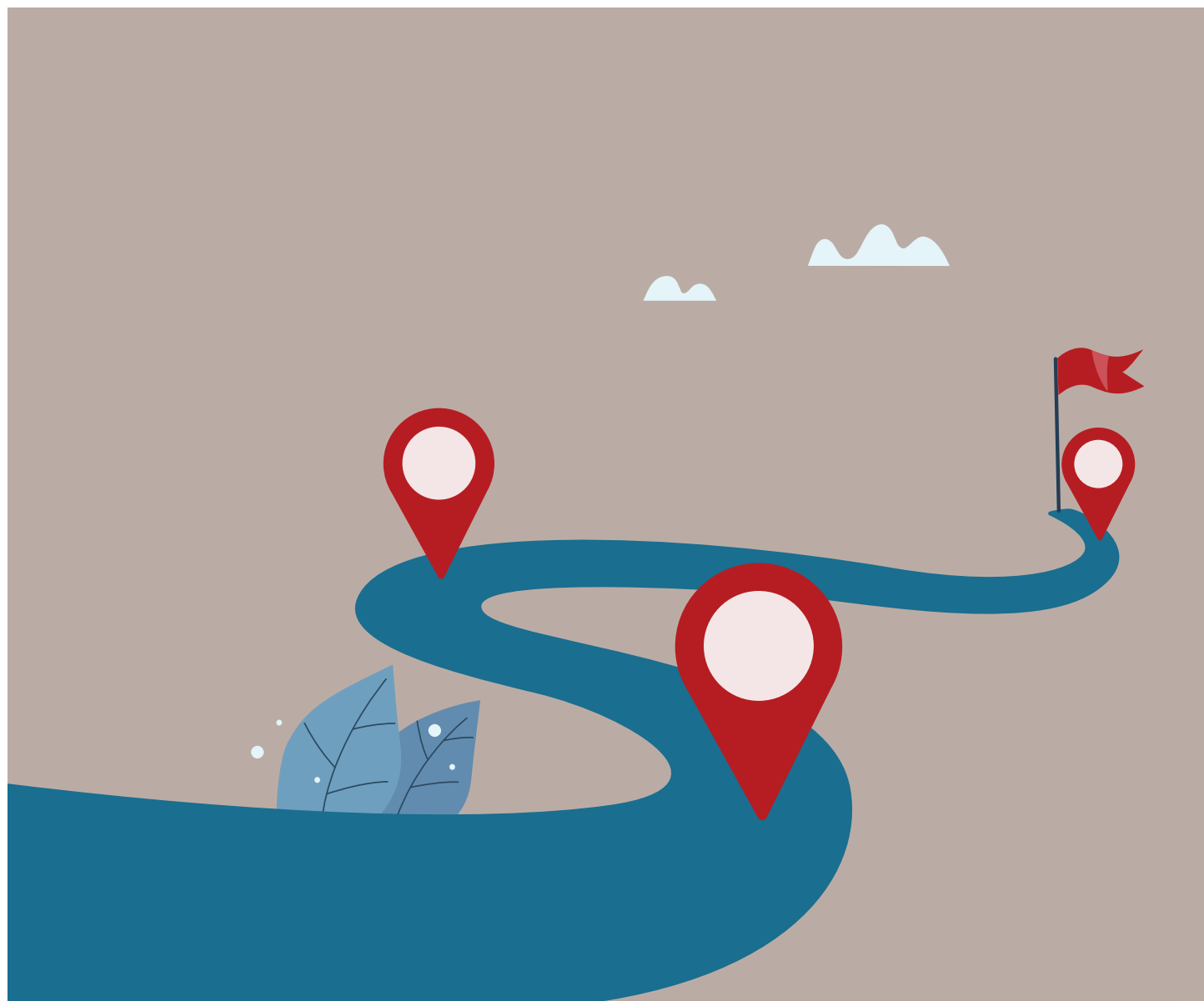
- Exiger un délai de réflexion de deux jours pour toutes les transactions avant que le consommateur ne prenne possession du véhicule automobile.
- Exiger que l'OMVIC élabore un guide d'information à l'intention des consommateurs et que les distributeurs enregistrés en fournissent un exemplaire aux consommateurs.
- Autoriser les transactions en dehors du lieu d'activité d'un distributeur lorsque le consommateur a pris contact avec le distributeur enregistré et a demandé une transaction en dehors du lieu d'activité.
- Limiter la capacité des concessionnaires à exiger des consommateurs qu'ils achètent des biens et services supplémentaires lors de la vente d'un véhicule automobile.
- Limiter la vente de véhicules «en l'état».

Les règlements proposés n'ont pas été adoptés pour le moment, mais ils donnent un aperçu de certaines des orientations réglementaires envisagées qui auraient une incidence sur les activités des concessionnaires.

À l'extérieur du Canada, à l'automne 2024, les consommateurs britanniques ont remporté un procès historique dans le domaine du financement automobile, qui pourrait contraindre les prêteurs à verser des milliards de livres sterling en indemnités aux titulaires d'un prêt automobile. Les juges britanniques ont donné raison à un groupe d'emprunteurs, estimant qu'il était illégal pour les prêteurs de verser des commissions aux concessionnaires automobiles à l'insu des emprunteurs. Cela montre que le désir constant de transparence des consommateurs reste fort et devrait s'intensifier d'ici 2035. Nous pouvons nous attendre à ce que les efforts visant à accroître la transparence et la surveillance réglementaire des pratiques commerciales et financières s'intensifient au cours de la prochaine décennie.

Les consommateurs continueront également à se préoccuper de l'utilisation qui est faite des renseignements personnels qu'ils communiquent au concessionnaire; les législateurs resteront aussi très intéressés par ce sujet. Les concessionnaires devront faire preuve d'une vigilance exceptionnelle dans la façon dont ils gèrent les données des consommateurs et dont ces dernières sont protégées. Il est raisonnable de s'attendre à ce que des réglementations supplémentaires entrent en vigueur en matière de confidentialité et de renseignements sur les consommateurs. Les concessionnaires devront prendre connaissance des réglementations et s'assurer qu'ils s'y conforment. Le projet de loi n° 64 (la Loi 25) du Québec, entrée en vigueur en septembre 2023, prévoit des sanctions sévères en cas d'infraction, avec des amendes pouvant atteindre plusieurs millions de dollars pour les contrevenants.

Nous prévoyons que les concessionnaires feront face à des pressions législatives accrues d'ici 2035. Malheureusement, bien qu'elles partent d'une bonne intention, certaines modifications apportées aux règles entraîneront des coûts additionnels pour le processus de vente en raison du temps de travail supplémentaire requis par le personnel et des exigences en matière de documentation. Les concessionnaires qui collaborent de manière proactive et diligente avec les organismes de réglementation, dans la mesure du possible, par l'intermédiaire de la CADA et d'autres groupes industriels, veilleront à ce que leur voix soit entendue et prise en compte dans l'élaboration des lois.



Recommandations à l'intention des concessionnaires canadiens

À partir d'une analyse des tendances qui influencent l'évolution de l'industrie automobile, et plus particulièrement du secteur de la vente au détail, voici quelques recommandations destinées aux concessionnaires canadiens qui souhaitent maintenir, voire accroître, leur chiffre d'affaires au cours de la prochaine décennie. Les recommandations sont organisées autour des thèmes clés abordés dans le présent rapport :

1. LES CONSOMMATEURS



Anticiper les besoins : Comprenez de façon proactive les besoins des clients et agissez en conséquence, plutôt que de vous contenter de réagir. L'époque où il suffisait de connaître son client est révolue. Au cours de la prochaine décennie, il sera nécessaire d'anticiper les besoins des clients.

Garantir une expérience fluide : Offrez une expérience cohérente et conviviale à tous les points de contact en ligne et hors ligne avec vos clients. Veillez à éliminer l'«amnésie entre canaux», qui oblige les clients à se répéter et à décrire leurs besoins à plusieurs reprises. Cela s'applique non seulement au concessionnaire, mais également aux intermédiaires entre le consommateur, le constructeur et le concessionnaire.

Personnaliser les interactions : Offrez un service et des solutions personnalisés, créant ainsi une expérience sur mesure lors des interactions avec votre concession dans les domaines de la vente et du service après-vente.

Améliorer la communication : Connaissez et respectez le mode de communication préféré de chaque client. Tenez vos clients informés grâce à des technologies telles que la diffusion vidéo en continu et les outils de suivi des services en ligne.

Garantir la transparence et le contrôle : Offrez à vos clients une visibilité et un contrôle total sur leur parcours d'achat et de service, y compris sur les prix.

Offrir des processus simples : Veillez à ce que les processus d'achat et de service après-vente respectent le temps du client et se déroulent sans heurts. Évitez de confier une tâche à vos clients lorsque vous pouvez la réaliser vous-même. Par exemple, amenez leur véhicule jusqu'à l'aire de service plutôt que de leur pointer le terrain en leur disant «votre véhicule est garé là-bas quelque part».

Offrir un service pratique : Offrez des services de voiturier et de prise en charge, ainsi que des voitures de prêt pour les rendez-vous d'entretien. Compte tenu du vieillissement de la population canadienne, ces services de commodité seront de plus en plus sollicités. Dans de nombreux cas, vos clients auront à la fois les moyens et la volonté de payer pour ce confort supplémentaire. L'époque où l'on patientait assis dans le salon d'attente est révolue.

Adopter l'IA : Soyez prêt à interagir avec des agents virtuels dotés d'intelligence artificielle représentant de véritables clients. Cela peut sembler relever de la science-fiction, mais ce sera bientôt une réalité.

Régler le problème de l'abordabilité : Reconnaissez les préoccupations des clients en matière de prix et adaptez-vous-y. Alors que les prix des véhicules neufs continuent d'augmenter, il deviendra encore plus important de proposer des véhicules d'occasion de haute qualité (y compris certifiés par la marque). Aidez les clients à mieux comprendre les avantages liés au coût total de possession des véhicules électriques, malgré leur prix de détail suggéré par le fabricant actuellement plus élevé que celui des modèles à moteur à combustion interne comparables.

2. VÉHICULES ALIMENTÉS PAR DES SOURCES D'ÉNERGIE NOUVELLE



Reconnaître l'incertitude du marché : Lorsque vous préparez l'avenir, gardez à l'esprit que la transition vers les véhicules électriques ne se fera pas sans heurts et préparez-vous à prendre en charge différents types de groupes propulseurs. La transition complète vers un marché 100 % de véhicules zéro émission aura lieu bien après 2035. Les concessionnaires doivent faire preuve de flexibilité et de compétence dans divers domaines liés aux technologies des moteurs à combustion interne et des VSEN, que ce soit dans les services des ventes, de l'entretien et de la réparation, ou des pièces.

Comprendre les besoins des clients : À mesure que les technologies automobiles se complexifient, les clients recherchent davantage un conseiller de confiance. Consacrez le temps nécessaire pour comprendre réellement les besoins et les préférences de chaque client. Évitez les suppositions. Répondez aux questions des clients concernant les réalités et les avantages des véhicules électriques, notamment la recharge, l'autonomie et même le remplacement de la batterie. Plus votre personnel comprend les besoins, les préférences et les préoccupations des clients, plus leurs recommandations seront susceptibles d'être acceptées.

Soutenir de manière proactive la transition du client vers les véhicules électriques : Proposez la vente des chargeurs de niveau 2. Veuillez inclure les services d'installation d'une borne de recharge à domicile sur la facture afin que votre client bénéficie d'une expérience «à guichet unique». Certains groupes de concessionnaires européens tirent déjà profit de cette nouvelle source de revenus. Si cela n'est pas encore possible, veuillez recommander à vos clients, au moment de la vente, des électriciens fiables, agréés et certifiés afin de leur faciliter la tâche.

Mettre en avant la valeur à long terme : Insistez sur les avantages financiers potentiels à long terme liés à la possession d'un véhicule électrique, en particulier en ce qui concerne le coût de propriété, malgré des coûts initiaux plus élevés.

Former minutieusement l'ensemble du personnel : Veuillez vous assurer que tous les membres du personnel connaissent bien les véhicules électriques et sont en mesure de répondre avec assurance aux questions des clients. Encouragez le personnel à promouvoir l'utilisation des véhicules électriques. Toute formation doit être mise à jour dès que de nouveaux modèles et de nouvelles technologies apparaissent. Offrez à vos employés la possibilité de conduire pendant de longues périodes les différents modèles de véhicules électriques qu'ils vendent et entretiennent, afin qu'ils puissent se mettre de manière crédible à la place de leurs clients.

S'adapter aux conditions changeantes : Surveillez les multiples changements dans les politiques et les mesures incitatives du gouvernement et soyez prêt à vous y adapter.

3. VENTES ET SERVICE APRÈS-VENTE CHEZ LES CONCESSIONNAIRES

S'attendre au changement et l'accueillir

favorablement : Les concessionnaires doivent s'adapter en permanence aux changements du marché, des technologies et des processus liés aux ventes et au service après-vente.

Investir dans la numérisation et l'intelligence

artificielle : Il s'agit déjà d'une priorité importante pour les concessionnaires canadiens : 85 % prévoient d'augmenter leurs dépenses en matière de numérisation et de technologie au cours de la prochaine décennie.

Rechercher des outils technologiques et d'intelligence artificielle qui auront un effet

positif sur la concession : Près des deux tiers des concessionnaires canadiens (62 %) prévoient que l'IA aura une incidence importante, voire radicale, sur leurs activités. Cependant, seul un tiers (31 %) des concessionnaires se disent actuellement prêts à adopter cette technologie. Veuillez consulter vos fournisseurs de technologies et d'autres concessionnaires afin de bien comprendre les possibilités et les avantages liés à l'adoption de l'IA dans vos opérations variables et fixes.

Mettre en œuvre l'IA de manière stratégique :

Adoptez une approche progressive : commencez par ramper avant de marcher puis de courir. N'essayez pas de tout faire d'un seul coup. Cherchez d'abord des possibilités d'automatisation des tâches manuelles répétitives, telles que la signature de documents. Ensuite, procédez étape par étape pour transformer d'autres aspects de votre entreprise. Par exemple :

- Nettoyez, mettez à jour et utilisez les dossiers clients et outils de gestion de la relation client afin de mieux comprendre les besoins et les préférences des clients et ainsi d'offrir des expériences personnalisées plus adaptées lors de la vente et du service après-vente.
- Utilisez des outils prédictifs pour identifier les propriétaires actuels qui détiennent une valeur nette dans leur véhicule.
- Utilisez des outils prédictifs pour reconquérir les clients ayant cessé d'utiliser vos services et pour vous assurer de conserver vos clients existants.
- Automatisez le processus de prise de rendez-vous au service après-vente.

- Utilisez des logiciels pour optimiser la gestion des stocks (quelles commandes passer, vitesse de rotation, etc.) dans les activités liées aux véhicules neufs et d'occasion et aux pièces.
- Tirez parti des assistants conversationnels alimentés par l'IA pour le service à la clientèle et des «copilotes» IA pour vos équipes de vente.

S'adapter aux besoins changeants des salles

d'exposition : Préparez-vous à disposer de salles d'exposition plus petites et envisagez d'autres emplacements dans des zones de circulation piétonne très fréquentées, comme les centres commerciaux, les magasins éphémères et même les événements populaires. Les jours des très grandes salles d'exposition sont probablement comptés.

Investir dans les opérations fixes : Les deux tiers (67 %) des concessionnaires canadiens ont l'intention d'augmenter leur niveau d'investissement dans les opérations fixes au cours de la prochaine décennie. La majorité des concessionnaires (80 %) s'attendent également à ce que les opérations fixes constituent leur principale source de profits, devant les ventes de véhicules neufs et d'occasion. Bien que la transition vers les véhicules électriques puisse entraîner une baisse des revenus liés à l'entretien et aux réparations à long terme, les concessionnaires ont une occasion unique de fidéliser ces clients pour les services d'entretien, compte tenu des avantages inhérents dont ils bénéficient par rapport aux fournisseurs de marché secondaire.

Offrir des options de service plus pratiques : Les clients plus jeunes (moins de 55 ans) sont extrêmement sensibles au facteur temps et recherchent avant tout la commodité. Les personnes âgées (55 ans et plus) recherchent également la commodité en raison de leur âge avancé et ce groupe est peut-être le plus disposé et le plus apte à payer pour cela. (Remarque : Statistique Canada prévoit que le pourcentage de Canadiens âgés de 65 ans et plus passera de 19 % aujourd'hui à 23 % d'ici 2035.) Les concessionnaires devraient proposer des options telles que le service mobile, le service de voiturier, le service à domicile, ainsi que des forfaits prépayés d'entretien et d'esthétique en profondeur des véhicules afin d'optimiser le confort des clients.

Donner la priorité à la formation : Veillez à ce que tous les membres du personnel soient bien formés et connaissent bien les nouvelles technologies, en particulier les VSEN, et sachent comment tirer parti des outils d'IA pour accroître leur propre productivité et leur réussite.

4. ÉVOLUTION DU PAYSAGE DES CONSTRUCTEURS ET DE LA CONCURRENCE



Adopter de nouvelles technologies : Les constructeurs automobiles évoluent rapidement vers les véhicules définis par logiciel et utilisent les données des clients et des véhicules à des fins commerciales. Les concessionnaires doivent s'adapter à cette tendance et être prêts à s'engager pleinement dans ces nouvelles technologies, notamment en maîtrisant la vente (ou la location) de fonctionnalités améliorées aux clients après l'achat initial et en apprenant à intégrer les applications mobiles destinées directement aux consommateurs. Il est urgent que les concessionnaires, par l'intermédiaire de leurs conseils, négocient avec les constructeurs une part équitable de ces nouvelles sources de revenus liées aux véhicules définis par logiciel.

Se concentrer sur l'orientation client : Les constructeurs et les concessionnaires qui réussiront à l'avenir seront ceux qui adopteront une approche entièrement centrée sur le client. Étant donné le niveau de qualité relativement constant des produits d'une marque à l'autre, l'excellence de l'expérience client devient le véritable facteur de différenciation entre les marques et les concessionnaires. Une approche et des capacités centrées sur le client renforcent la confiance et la fidélité.

Être prêt pour des changements dans la gamme de produits : La gamme de produits d'origine devrait rapetisser, car les fabricants se concentreront davantage sur le bénéfice par unité. Les concessionnaires doivent se préparer à une gamme de véhicules plus restreinte et devront adapter leurs stratégies de vente et de gestion des stocks en conséquence.

S'adapter à un marché en constante évolution : Les recherches menées dans le cadre de la rédaction du présent rapport indiquent que le marché sera très différent en 2035. Les concessionnaires doivent être conscients du risque de disparition, de fusion ou de cession de certaines marques et se préparer à s'adapter à ces changements. Certaines marques pourraient même

ne plus être offertes dans certaines provinces, voire disparaître complètement du marché canadien. Une telle situation pourrait contraindre les concessionnaires à n'exercer que des activités de service ou à réduire considérablement leur gamme de véhicules à vendre. Les concessionnaires doivent évaluer la solidité financière de leurs constructeurs avant d'engager des investissements importants dans une marque donnée.

Envisager des partenariats : Tout comme certains constructeurs traditionnels pourraient finir par s'associer à des marques chinoises, les concessionnaires devraient également être ouverts à des partenariats ou des collaborations afin de rester compétitifs. Ces partenariats pourraient être conclus avec d'autres concessionnaires, d'autres fournisseurs de services ou de nouveaux constructeurs.

Être attentif aux problèmes liés à la chaîne d'approvisionnement : Compte tenu des incertitudes commerciales actuelles, la vulnérabilité de la chaîne d'approvisionnement mondiale du secteur automobile devrait persister au cours de la prochaine décennie. Les concessionnaires doivent s'attendre à des interruptions occasionnelles dans les chaînes d'approvisionnement et devront adapter leurs activités en conséquence.

Faire preuve de flexibilité et de rapidité : Les concessionnaires devront faire preuve de plus de flexibilité pour faire face à l'évolution du marché et s'adapter rapidement aux nouveaux produits, aux nouvelles fonctionnalités et aux nouvelles conditions du marché.

Se préparer à une augmentation des prix : Compte tenu de l'augmentation des coûts pour les constructeurs, les concessionnaires doivent également s'attendre à ce que les prix des véhicules augmentent à un rythme supérieur à celui de l'inflation. Cela aura une incidence sur la demande pour certains véhicules et pourrait obliger les concessionnaires à adapter leurs propres stratégies en matière de tarification et de commande de véhicules.

Découvrir les occasions offertes par les véhicules autonomes : Bien que les chercheurs restent sceptiques quant à l'essor prévu des véhicules autonomes, ce secteur présente un potentiel de croissance. Les concessionnaires sont invités à surveiller ce secteur afin de cerner les possibilités, telles que l'entretien de parcs de véhicules autonomes ou la location ou création de leur propre parc. Il s'agit peut-être davantage d'une possibilité pour l'après-2035, mais les concessionnaires doivent se tenir informés des progrès réalisés.

5. RENTABILITÉ

Maintenir la rentabilité : Historiquement, les concessionnaires ont réalisé un rendement net d'environ 2 % sur leurs ventes. Une majorité de concessionnaires canadiens (65 %) se disent préoccupés par leur capacité à maintenir leur rentabilité à mesure que la transition vers les véhicules électriques progresse. Afin de protéger et d'accroître leur rentabilité, les concessionnaires doivent explorer de nouvelles sources de revenus et surveiller de près leurs dépenses.

Explorer de nouvelles sources de revenus : Plus de la moitié des concessionnaires canadiens (55 %) expriment le besoin de réinventer leur façon de faire des affaires. Près du tiers des concessionnaires canadiens (32 %) ont l'intention de chercher de nouvelles sources de revenus.

Les concessionnaires devraient envisager une intégration verticale ou horizontale afin d'accroître leur contrôle sur la chaîne de valeur, de conquérir des parts de marché et de réaliser des économies d'échelle. Les concessionnaires peuvent également explorer les possibilités d'internalisation afin de récupérer les revenus actuellement externalisés. Voici une liste des nouvelles sources de revenus potentielles :

- Contrôles de l'état des batteries, certification et réparation
- Services complets pour pneus : vente, montage et réparation
- Garanties prolongées et produits de protection
- Accès aux bornes de recharge publiques
- Vente et installation de bornes de recharge résidentielles
- Finition esthétique des véhicules
- Personnalisation des véhicules (habillage en vinyle, pellicule de protection de peinture, etc.)

Bien qu'il existe plusieurs exemples de ce type d'activités sur d'autres marchés, celles-ci ne sont pas encore très répandues ni éprouvées au Canada. Les concessionnaires doivent effectuer leurs recherches, sélectionner avec soin les options qui correspondent à leurs points forts et les tester avant

d'investir pleinement et de les lancer. La mise en place de nouvelles sources de revenus significatives nécessitera une attention et un engagement considérables de la part des concessionnaires.

Envisager des partenariats : Pour les plus petites concessions, un partenariat avec des concessionnaires plus importants sur des marchés non concurrents pourrait permettre de réaliser des gains d'efficacité dans la gestion des stocks de pièces et le partage de services tels que l'informatique, les ressources humaines, le marketing et la formation.

Envisager des débouchés internationaux : Les sources de croissance et de prospérité pourraient se trouver à l'extérieur des frontières canadiennes. Envisagez de chercher à l'international des occasions de faire croître vos activités de vente au détail ou d'établir des partenariats avec d'autres concessionnaires partageant les mêmes valeurs.

Négocier les revenus liés aux véhicules définis par logiciel : À mesure que les véhicules définis par logiciel se généralisent, les concessionnaires doivent négocier avec les constructeurs afin de participer aux nouvelles sources de revenus générées par les fonctionnalités, les applications et les mises à niveau sans fil.

Se préparer au regroupement : Le secteur continuera de se regrouper, la quasi-totalité des concessionnaires canadiens (94 %) s'accordant sur cette probabilité. Près de la moitié (46 %) des concessionnaires prévoient de vendre leur entreprise au cours de la prochaine décennie. Les concessionnaires ont tout intérêt à envisager des fusions, des acquisitions et la vente d'activités existantes dans le cadre d'une stratégie commerciale globale.

Se démarquer grâce à l'expérience client : Offrez une expérience fluide, sans effort et personnalisée, tant en ligne que hors ligne. Offrez transparence et contrôle sur le parcours client. Les clients dont les attentes sont satisfaites, voire dépassées, sont beaucoup plus susceptibles de recommander votre concession à d'autres personnes, de revenir pour des services après l'expiration de la garantie et d'effectuer un nouvel achat. Dans un marché automobile canadien mature où il se vend entre 1,6 et 2 millions de véhicules chaque année, la fidélisation de la clientèle sera un facteur clé de la rentabilité des concessionnaires.

6. RECHERCHE DE TALENT



Donner la priorité aux employés : Vos employés constituent votre plus grand atout. Le secteur de la vente au détail d'automobiles est une activité centrée sur les gens. Le recrutement et la fidélisation des talents constituent la priorité absolue des concessionnaires canadiens pour la prochaine décennie, devant la vente de véhicules neufs et d'occasion et l'évolution des modèles commerciaux.

Aborder le problème de perception de l'industrie : Poursuivez les efforts au sein des communautés locales afin d'améliorer l'image professionnelle des concessionnaires d'automobiles. Ces initiatives proactives peuvent prendre diverses formes, notamment le parrainage d'œuvres caritatives, des activités bénévoles et des partenariats avec des écoles locales afin de se faire connaître des élèves et de leur offrir la possibilité d'envisager une carrière dans la vente, le service, le marketing ou la technique automobile.

Anticiper le besoin d'évolution des compétences : La majorité des concessionnaires canadiens (81 %) reconnaissent déjà que les compétences et les aptitudes nécessaires pour réussir évolueront considérablement au cours de la prochaine décennie. Par exemple, les techniciens doivent acquérir des compétences en matière de batteries, d'électricité et de diagnostic, car les véhicules deviennent de plus en plus complexes et reposent de plus en plus sur des logiciels. Cernez les lacunes dans vos compétences et concentrez vos efforts de recrutement et de formation en conséquence.

Accueillir la diversité : Reconnaissez le potentiel de croissance en recrutant et en promouvant les femmes et les membres de groupes sous-représentés. Le secteur reste dominé par les hommes blancs, et il existe de nombreuses possibilités d'intégrer davantage de femmes et de minorités visibles dans la main-d'œuvre. Compte tenu du patrimoine multiculturel du Canada, lorsque les équipes de vente au détail et d'après-vente reflètent la diversité des clients qu'elles servent, le succès est au rendez-vous.

Recruter de façon proactive : Mettez en place une stratégie de recrutement diversifiée, en utilisant les réseaux sociaux, les sites d'emploi, le réseautage et les recommandations de vos employés. Envisagez de recruter auprès de sources de talents non traditionnelles, notamment dans les secteurs militaire, hôtelier et technologique. Établissez des partenariats avec des écoles techniques afin de promouvoir les métiers spécialisés comme choix de carrière gratifiant et lucratif. Envisagez des primes à la signature et à la fidélisation pour les techniciens difficiles à recruter.

Élaborer des politiques et procédures de ressources humaines professionnelles : Mettez en œuvre des politiques et des procédures en matière de ressources humaines semblables à celles des principaux employeurs de votre communauté. Recrutez des professionnels des ressources humaines qualifiés et expérimentés pour soutenir votre entreprise. Les professionnels des ressources humaines à temps partiel et en externe peuvent constituer une option abordable pour les concessionnaires indépendants et les petits groupes. Mettez en place un processus continu de gestion des talents qui comprend l'identification des membres de l'équipe à fort potentiel, les parcours professionnels et les plans de perfectionnement des membres clés de l'équipe, ainsi que les plans de relève pour les postes clés de l'entreprise.



Prêter attention à la fidélisation : Le secteur de la vente au détail d'automobiles souffre d'un taux de rotation élevé. La fidélisation des employés est essentielle pour les concessionnaires, car le personnel des ventes et de l'atelier n'atteint sa productivité maximale qu'après trois ans d'ancienneté. La réduction du taux de rotation du personnel offre de nombreux avantages, notamment une diminution des coûts de recrutement et la possibilité d'établir des relations solides et rentables avec les clients au fil du temps, plutôt que de réaliser des transactions ponctuelles moins lucratives. Optimiser la fidélisation des employés est un effort multiforme qui nécessite notamment ce qui suit :

- **Cultiver un environnement de travail positif :** Créez une culture d'équipe familiale et une atmosphère de travail positive afin d'augmenter la fidélisation du personnel. Lorsque les employés sont heureux de venir travailler, leur fidélisation s'améliore et les résultats financiers s'en trouvent renforcés. Le bouche-à-oreille positif facilitera également le recrutement de nouveaux collaborateurs.
- **S'adapter aux différences générationnelles :** La main-d'œuvre actuelle est de plus en plus composée de membres de la génération Y et de la génération Z, qui ont souvent des attentes différentes de celles des membres plus âgés de la génération X et des baby-boomers. Les jeunes employés accordent une grande importance à la formation, à des perspectives de carrière claires, aux horaires de travail et aux avantages sociaux. Bien que de nombreux propriétaires de concessions et responsables de service de longue date puissent ne pas comprendre ce désir d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée et d'une plus grande flexibilité, ne pas répondre à ces

attentes ne fera que perpétuer le problème du roulement du personnel.

- **Investir dans la formation :** La majorité des concessionnaires canadiens (72 %) ont l'intention d'augmenter leurs investissements dans le recrutement et la formation au cours de la prochaine décennie. Pour les employés plus jeunes, des programmes d'apprentissage et de formation continue soutiendront leur désir de perfectionnement professionnel et contribueront à leur fidélisation. Une formation continue sera également nécessaire pour que l'entreprise puisse suivre l'évolution technologique dans son domaine, tant à l'égard des véhicules que nous vendons et entretenons qu'à l'égard des outils que nous utilisons pour gérer l'entreprise.
- **Innover dans la rémunération :** La récente étude sur la main-d'œuvre de la CADA confirme que de nombreux concessionnaires versent déjà des salaires égaux ou supérieurs aux normes du marché. Pour de nombreux employés, en particulier ceux de la génération Z et de la génération Y, la structure de leur rémunération globale est tout aussi importante, voire plus importante, que le montant total versé. Il peut s'agir, par exemple, du ratio entre le revenu garanti et le revenu variable, de congés payés, de subventions pour les activités sportives, d'une couverture de santé, de bien-être et de soins dentaires complète, ou encore de régimes d'épargne-retraite. Les responsables des ressources humaines doivent surveiller en permanence les tendances en matière de rémunération et les meilleures pratiques afin de rester en phase avec les employeurs chefs de file de leur communauté. La gestion de la rémunération doit être proactive et non réactive afin de maximiser la fidélisation.



7. POLITIQUE, ORIENTATIONS ET RÈGLES

Rester informé : Compte tenu de la tendance à la réglementation accrue, les concessionnaires devraient suivre de près les modifications législatives apportées aux paliers municipal, provincial et fédéral. Cela nécessite notamment de se tenir informé de la législation propre au secteur automobile, ainsi que des lois relatives à la protection de la vie privée des consommateurs.

Privilégier la transparence dans toutes les transactions : Les consommateurs exigeant la transparence, les concessionnaires doivent s'assurer que tous les renseignements relatifs aux prix, au financement et aux options supplémentaires sont clairs, cohérents et faciles à comprendre.

Mettre en œuvre des pratiques rigoureuses en matière de protection des données : Compte tenu de l'importance croissante accordée

à la confidentialité des renseignements des consommateurs, les concessionnaires doivent faire preuve de vigilance dans la manière dont ils gèrent et protègent les données des consommateurs.

Envisager d'engager un responsable de la conformité : Si les concessionnaires exercent leurs activités dans plusieurs juridictions, il est recommandé d'envisager l'embauche d'un responsable de la conformité afin de faciliter la gestion des complexités liées aux différents cadres réglementaires.

Échanger avec des chefs de file de l'industrie : Collaborez étroitement avec la Corporation des associations de détaillants automobiles (CADA) et vos associations provinciales afin de vous assurer que votre voix est entendue et que les besoins des concessionnaires sont pris en compte de manière proactive par les décideurs politiques dans tout le pays.

SONDAGE D'OPINION LA VOIX DU CONCESSIONNAIRE

À la croisée des chemins : l'évolution du secteur automobile au Canada

Sondage d'opinion La voix du concessionnaire

Février 2025



© 2025 Canadian Automobile Dealers Association. Tous droits réservés.

CADA[®]

2

Le sondage d'opinion La voix du concessionnaire pour le rapport *À la croisée des chemins : l'évolution du secteur automobile au Canada* a été mené auprès des dirigeants de concessions franchisées au Canada entre le 4 et le 16 décembre 2024. Les 422 réponses recueillies couvrent un large éventail de concessionnaires, allant d'établissements uniques de la Colombie-Britannique à Terre-Neuve-et-Labrador jusqu'aux grands groupes de concessionnaires exploitant plusieurs concessions dans différentes provinces. Les résultats fournissent des renseignements précieux sur la façon dont les

concessionnaires envisagent les dix prochaines années en termes de changements à venir pour les consommateurs, les produits et les activités, et identifient pour les constructeurs et les fournisseurs ce qui est important pour les concessionnaires alors qu'ils se préparent pour l'avenir.

Veillez [cliquer ici](#) pour accéder aux résultats de cet important sondage d'opinion mené auprès de dirigeants de concessions au Canada.



ANNEXE

MÉTHODOLOGIE

La recherche pour ce rapport a été menée en plusieurs phases sur une période de six mois par l'équipe de consultants de Clarify Group. Nous remercions les nombreux concessionnaires canadiens qui ont soutenu le volet recherche de l'étude et y ont participé. Un résumé des méthodes utilisées est présenté ici en annexe.

DISCUSSIONS EN PROFONDEUR

Au cours du quatrième trimestre de 2024, l'équipe de recherche a mené 16 discussions approfondies auprès de concessionnaires canadiens et 11 auprès d'experts en matière d'industrie automobile. Chaque discussion d'une heure a été planifiée et s'est déroulée sur Zoom. Chaque discussion a été enregistrée et transcrite. Un guide de discussion a été élaboré à l'avance pour chaque type d'entrevue, un pour les concessionnaires et un pour les experts en la matière. Un consultant principal de Clarify s'est servi d'un guide de discussion pour diriger la conversation sur un maximum de dix sujets liés à l'évolution prévue du secteur.

Une fois les discussions terminées, l'équipe de recherche a examiné les transcriptions afin de définir les thèmes clés communs aux répondants et de repérer de nouveaux thèmes à approfondir. La CADA remercie sincèrement tous les concessionnaires et les experts en la matière qui ont participé à ce projet et l'ont soutenu en lui consacrant leur temps précieux et en partageant leurs connaissances.

CONCESSIONNAIRES CANADIENS : 16 DISCUSSIONS

Les concessionnaires interrogés ont été soigneusement sélectionnés afin de garantir une représentation équilibrée entre les provinces, ainsi qu'entre les entreprises de différentes tailles et les diverses marques de constructeurs.

Les concessionnaires **canadiens** interrogés étaient généralement propriétaires ou investisseurs importants dans une ou plusieurs concessions de voitures neuves.

Des 16 entrevues réalisées auprès de concessionnaires, 4 (25 %) ont eu lieu en français; les autres, en anglais.

Principaux sujets abordés avec les concessionnaires :

- Situation actuelle et tendances émergentes
- Évolution des attentes des clients
- Progrès en matière de vente et de marketing
- Réexamen des services après-vente et des opérations fixes
- Modèles commerciaux nouveaux et changeants
- Transition vers les véhicules alimentés par une source d'énergie nouvelle et exigences en matière de durabilité
- Acquisition et fidélisation des talents
- Autres domaines d'intérêt et suggestions

EXPERTS EN MATIÈRE D'INDUSTRIE AUTOMOBILE : 11 DISCUSSIONS

Des experts du secteur provenant du Canada, des États-Unis, de l'Australie et du Royaume-Uni ont été interviewés. Le groupe des experts en la matière comprenait des dirigeants de cabinets de conseil et d'autres sociétés de conseil à l'industrie, des journalistes ainsi que des dirigeants de constructeurs et d'associations professionnelles du secteur.

Principaux thèmes abordés avec les experts en la matière :

- Paysage automobile actuel
- Évolution des attentes des clients
- Technologie et numérisation
- Acquisition et fidélisation des talents
- Nouveaux modèles commerciaux
- Autres domaines d'intérêt et suggestions



SONDAGE D'OPINION LA VOIX DU CONCESSIONNAIRE

Comme le dit le proverbe : **«Ne laissez pas quelqu'un qui n'a jamais porté vos chaussures vous dire comment les lacer.»**

Afin de recueillir les points de vue des concessionnaires canadiens sur la situation actuelle du secteur de la vente au détail de véhicules au Canada, ainsi que leurs attentes et leurs priorités pour l'avenir, nous avons invité tous les dirigeants de concessions automobiles canadiennes (ceux qui détiennent une participation dans leur entreprise ou qui ont un pouvoir de décision en matière d'investissement) à partager leurs commentaires dans le cadre d'un **sondage en ligne complet réalisé en décembre 2024**.

Le questionnaire comprenait trois questions de présélection visant à confirmer l'admissibilité des répondants ainsi que trente-huit questions couvrant les principaux sujets d'intérêt pour le présent rapport.

Le sondage a été réalisé entre le 4 et le 20 décembre 2024. Le temps moyen nécessaire pour répondre au sondage était d'environ 15 minutes; 422 hauts dirigeants du secteur du commerce de détail y ont répondu. Les conclusions du sondage d'opinion La voix du concessionnaire sont intégrées dans de nombreux aspects et recommandations du présent rapport. Une présentation des conclusions est accessible dans la **[section Sondage d'opinion La voix du concessionnaire](#)** du présent document.

RECHERCHE DOCUMENTAIRE

La recherche documentaire, souvent appelée «recherche secondaire», consiste à amasser et à analyser des données déjà recueillies par des tiers à d'autres fins. Les données utilisées dans ce rapport proviennent de diverses sources, notamment des ouvrages, des statistiques gouvernementales, des articles, des rapports, des enquêtes, des conférences, des vidéos, des balados et des webinaires. L'équipe a soigneusement réuni ces ressources afin d'obtenir des perspectives et des idées de grande utilité sur des sujets et des points de recherche précis.

La phase de recherche documentaire a été menée par deux consultants principaux de Clarify, qui se sont concentrés sur les thèmes suivants :

- L'évolution des attentes des clients
- Le parcours vers l'électrification
- L'environnement réglementaire et politique
- Le recrutement et la fidélisation des talents dans le secteur du commerce de détail
- Les ventes et le marketing numériques, y compris l'intégration de l'IA
- Le paysage changeant des constructeurs
- L'augmentation du nombre de véhicules électriques et son incidence sur le marché des véhicules d'occasion et du service après-vente

RESSOURCES

Alix Partners. “2024 International Electric Vehicle Consumer Sentiment Survey.” Mai 2024

Amazon. “The Generative AI Advantage: A Leader’s Guide to Using Your Data as a Differentiator.” 2024

Appleby, Peter; Edwards-Smajda, Karolina; Garratt, Tracy; Jones, Peter. AutoTrader. “How We’re Reinventing Automotive Retailing: Your New AI Toolkit.” 2024

Appleby, Peter; Davies, Jon; Haken, Darren; King, Catherine; Thornborough, Marc. AutoTrader. “Is AI About to Take Over?” T3-T4 2023

AutoTrader. “Artificial Intelligence & Automotive.” Juillet 2023

Barber, Chris; Proff, Herald; Robinson, Ryan; Walker, Lisa. Deloitte Consulting. “2025 Global Automotive Consumer Study: Key Findings: Global Focus Markets.” Janvier 2025

Barz, Evan; King, Richard J. Osler, Hoskin & Harcourt LLP. “Zero-Emission Vehicles Regulation Under the Canadian Environmental Protection Act.” 2 janvier 2024

Bisp, Simon; Cameron, Euan. AutoTrader. “The Road to 2035.” Janvier 2024

Birnale, Devika; Hernandez, Emily; Khan, Peter. CDK Global. “AI In Automotive: Insights and Innovations.” 2024

Boitani, Jack; Coles, Simon; Fearn, Tom; Hugo, Leo; Nogare, Mauro; Osada, T.J. Financial Times Live. “‘Future Of the Car’ 2024 Rewind.” 2024

Borch, Matthias; Friedel, Augustin; Baier, Stephan; Ruhland, Patrick; Schauensteiner, Nils (Dr.); Willand, Marcus. MHP Gesellschaft für Management and IT-Beratung mBH. “AI As Game Changer: The New Driving Force of the Automotive Industry.” T4 2024

Boyle, Brandon; Chan, Isaac; Hasenberg, Jan-Philipp; Mogge, Felix; Saller, Lukas; Shi, Shuai. Roland Berger Consulting. “Automotive Outlook 2040: Pace Yourself for the Marathon Ahead.” 2024

Brandt, Fabian; Chien, Andrew; Savona, Nate; Whinfrey, David. Oliver Wyman Consulting. “Automotive Cost of Distribution: An Economic Cost Analysis of New Vehicle Distribution Channels in the United States.” 2024

Brasier, Derek; Park Hyejin. MEI. “Energy in Canada MEI 2024.” Septembre 2024

Canadian Automotive Dealer’s Association. Sponsored by MNP. “CADA 2024: National Workforce Study.” 2024

Capgemini Research Institute. “Joining the Race: Automotive’s Drive to Catch Up with Customer Experience.” 2024

CBINSIGHTS. “How AI is Reshaping the Auto Industry: A Look at 15 High-Momentum Technologies Across the Automotive Value Chain.” 2024

Christoffer, Marc; Hückelkamp, Alina; Friedel, Augustin; Kellershof, Eva; Pasch, Brian. Mobile De Conference.

CNA National. “Tackling Consumer Concerns about Electric Vehicles.” T1 2024

Commercetools. “Reimagining Retail Commerce in 2024: Why Your Strategic Plan Needs to Start With Composable Commerce.” 2024

Cox Automotive. “2023 Cox Automotive Car Buyer Journey Study: Summary.” Janvier 2024

Cox Automotive. “Cox Automotive’s Car Buyer Journey Study Shows Satisfaction With Car Buying Improved in 2023 After Two Years of Declines.” 17 janvier 2024

Daly, Devin. Inside AI News. “How Artificial Intelligence is Revolutionizing Automotive Retailing.” 30 août 2024

Dannenberg, Jan (Dr.); Simon, Jürgen (Dr.); Timmer, Alexander (Dr.). Berylls Strategy (by AlixPartners). “E-Mobility Supplier Survey 2024.” Septembre 2024

Deichmann, Johannes, Ebel, Eike; Heineke, Kersten; Heuss, Ruth. McKinsey & Company. “Autonomous Driving’s Future: Convenient and Connected.” 6 janvier 2023

Deloitte. “Future of Automotive Sales and Aftersales: Impact of Current Industry Trends on OEM Revenues and Profits Until 2035.” Juin 2020

Dentsu Media. “The Era of the Insight to Foresight Pivot.” 2025

Detzler, Tobias; Ley, Christopher; Tauschel, Florian. Berylls Strategy. “Vehicle-As-A-Service: From Vehicle Sales to Customer and Vehicle Lifetime Value Management.” Janvier 2022

Dietx, Alexander; Gehring, Martin (Dr.); Riemer, Matthias. Simon Kucher Consulting. “Global Automotive Study.” 2024

Dupaux, Serge; Heger, Tobias (Dr.); Knab, Sebastian (Dr.). Rohrbeck Heger. “Foresight Study: The Future of Generative AI.” 15 mars 2024

Edwards-Smajda, Karolina; Garratt, Tracy. “Has Omnichannel Killed Online? Our Learnings from 12 Months of Trialling Deal Builder.” Avril 2024

Faiers, Catherine; Southwick, Philip; Thornborough, Marc. AutoTrader. “Retailer View: What’s in Store for the Rest of 2024?” 13 juin 2024

Falck, Oliver; Kerkhof, Anna; Wöfl, Anita. Ifo Schnelldienst “Künstliche Intelligenz – wie Unternehmen sie nutzen und was sie noch daran hindert.” 18 septembre 2024

Filion, Nadine. Driving.ca. “Quebec Just Passed Canada’s First ‘Lemon Law’.” 19 octobre 2023

Garratt, Tracy; Plummer, Ian; McGillycuddy, Patrick. AutoTrader. “Key Changes Shaping the Future of the New Car Market.” 10 juillet 2024

Garratt, Tracy; Palmer, Marc. AutoTrader. “Our Predictions for the Remainder of 2024.” 2024

Garratt, Tracy; Palmer, Marc. AutoTrader. “The Future is Retailer: Why the Role of the Retailer is Becoming More Important Than Ever and What This Means for Your Business.” T3 2024

Globalization Partners. “2025 AI at Work Report.” 2025

Greenfield, Steve. Automotive Ventures. “Automotive Ventures: Auto Intel Report.” Août 2022

Government of Canada. “Canada’s Electric Vehicle Availability Standard (Regulated Targets for Zero-Emission Vehicles.” 19 décembre 2023

RESSOURCES

SUITE

Government of Canada. "New Electric Vehicle Availability Standard will Give Canadians Better Access to More Affordable Cars and Cleaner Air." 19 décembre 2023

Hailes, Dara; Schirmer, Mark. Cox Automotive. "Dealer Sentiment Index: Third Quarter 2024." T3 2024

Hanna, Brad W.; Labib, Anthony. McMillan. "Guidance From Australia for Franchisors Contemplating a Different Delivery Model." 25 janvier 2024

Heger, Rohbeck; Phillips, Emily. Creative Dock. "Free Report: Strategic Foresight and Navigating Future Uncertainty - Our Generative AI Case Study." 12 décembre 2024

Hilliard, Marie. BI Worldwide. "6 Ways to Attract and Retain Automotive Service Technicians."

Hollmer, Mark. Automotive News. "Amazon-Hyundai Pilot Delays Causing Dealer Frustration, NADA CEO Says." 24 septembre 2024

Hollmer, Mark. Automotive News. "Traditional Auto Dealership Franchises Might Work Best, New Study Says." 24 septembre 2024

Ifa. "Ifa MarkenMonitor 2024: Händlerzufriedenheitsanalyse." 2024

Ings, Ted. Center for Performance Improvement. "9 Secrets to Recruiting Outstanding Automotive Technicians: Recruiting Technicians, Hiring Auto Technicians." 31 août 2021

Kantar. "Electric Mobility." 2024

Kipferler, Arthur; Ripper, Lukas; Schramm, Samuel. Berylls Strategy (by AlixPartners). "Point of View: The End of the Car Dealer is not Here Yet - Retail Excellence Programs Still Make a lot of Sense." Juin 2024

Kirchhoff, Von Petra. FrankFurter Allgemeine. "Sneaker und E-Autos halten Frankfurts Geschäftswelt amLaufen." 4 octobre 2024

Kliesing, Annabelle; Kuhnert, Felix; Neuhausen Jörn; van Arsdale, Steven. Strategy& (PwC). "Electric Vehicle Sales Review T3 2024." Octobre 2024

Laux, Henri; Torgull, Parwiz; Wagner Jonas. AlixPartners. "Webinar: Elektroauto-Kauf In 2024 - Was Für Potenzielle Kund:Innen Entscheidend Ist." 24 septembre 2024

Maier, Benedikt (Dr.). Autohaus. "Autohäuser zwischen Klemmbrett und humanoidem Roboter." 2024

Maier, Benedikt (Dr.). Autohaus. "KUNDENVERHALTENSWEISEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL." T4 2023

Maier, Benedikt (Dr.). Ifa and Autohaus. "KUNDENVERHALTENSWEISEN UND GESCHÄFTSMODELLE IM WANDEL." T4 2023

Maier, Benedikt (Dr.); Reindl, Stefan (Dr.). e-mobil "Servicemarkt 2040: Perspektiven und Strategien für freie Werkstätten: Szenarien für Marktvolumen und Beschäftigung." Septembre 2023

Maier, Benedikt (Dr.). Autohaus. "Kundenverhaltensweisen und Geschäftsmodelle im Wandel." 2023

Mercer, Glenn. GM Automotive LLC. "The Dealership of Tomorrow: 2025: Retail Automotive Trends for the Next Decade." Janvier 2025

Mercer, Glenn. CADA. "The US New-Car Dealership: Past, Present, and Future: Dealership of Tomorrow 2023 Update." Février 2023

MHP: A Porsche Company. "AI as Game Changer: The New Driving Force of the Automotive Industry." 2025

Motor Vehicle Retailers of Ontario. MNP. "The Labour Market for the Automotive Trades in Ontario and the Impact on New Car and Truck Retailers." Août 2023

Neuman, Jeffery; Reese, Christopher. Cresta AI. "How Porsche is Using AI to Drive CX." Video.

Nienhou, Andreas (Dr.); Orth, Felix; Rilling, Stefan. Oliver Wyman Consulting. "Shared Mobility's Global Impact: An Economic, Social, and Environmental Analysis." 2023

Proff, Harald (Dr.); Walker, Lisa. Deloitte Consulting. "2025 Global Automotive Consumer Study." Janvier 2025

Province of British Columbia. "B.C. Zero-Emission Vehicles Act & Regulation Guidance Document." 30 juillet 2024

Province of Ontario. "Modernizing MVDA - 2024 Consultation Paper." 2 avril 2024

Roland Berger Global Consulting. "Potential Impact of Trump 2.0 on the Automotive Industry." T1 2025

Rose, Time; Tuner, Aimee. AM / Startline. "The AM Dealer Technology Guide." Septembre 2024

Rufiange, Daniel. Auto123. "BMW and Mercedes-Benz Profits Melt Away in China." 11 octobre 2024

Servicenow. "AI Impact: 2024 Workforce Skills Forecast." 2024

Sharma, Pooja. Global Market Insights. "The Automotive Industry in 2024: Challenges and Transformations." 3 février 2025

Simon Kucher. Transform Automotive Trends in Opportunity: Insights From our Global Automotive Study 2024." 2024

Strategy&. PwC. "Digital Auto Report 2023: What Consumers Really Want." Volume 1. T4 2023

Strategy&. PwC. "Electric Vehicle Sales Review Q3 2024." Octobre 2024

S&P Global. "Automotive Insights - Q2 2024 Canadian EV Information and Analysis." 13 septembre 2024

Valiquette, Matieu. Autosphere. "Automotive Labour Shortage to Continue Into 2024." 18 décembre 2023

VisitorChat. "Live Chat Improvement in Auto Retail."

Waddell, Dave. Windsor Star. "Automotive Repair Industry Faces Long-Term Labour Shortage." 15 août 2023

Waller, Ben. ICDP Publications. "What is a Software Defined Vehicle and Why Does it Matter?" Janvier 2025

WE!S. "Seven Key Dealership Facility Impacts of Electric Vehicles." 2024

Zösch, Silvia Constanze. On the PressePortal site via Roland Berger. "Roland Berger Automotive Outlook 2040: Chinese Auto Industry on the Rise, But Europe Can Turn Things Around." 4 novembre 2024