



TENDANCES DE LA PRODUCTION SUR COMMANDE ET DES ACHATS EN LIGNE



Soumis à :

Transports
CanadaTransport
Canada

Préparé par :

desrosiers

AUTOMOTIVE CONSULTANTS INC.

DesRosiers Automotive Consultants

Recherche effectuée : Octobre 2023 –
Février 2024

Soumis : Mars 2024

Publié : Novembre 2024

80 Fulton Way, Suite 101, Richmond Hill, ON,
L4B 1J5, Canadawww.desrosiers.ca info@desrosiers.ca

+1 (905) 881-0400

Cette publication présente les tendances de la production sur commande et des achats en ligne au Canada.

Also available in English under the title: “Made to Order and Online Purchasing Trends”

Les informations contenues dans cette publication ou ce produit peuvent être reproduites, en partie ou en totalité, et par quelque moyen que ce soit, à des fins personnelles ou publiques non commerciales, sans frais ni autre autorisation, sauf indication contraire. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites, sauf avec l’autorisation écrite de Transports Canada.

Pour obtenir plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

Transports Canada

330 rue Sparks

Ottawa ON Canada K1A 0N5

[Véhicules zéro émission \(canada.ca\)](http://vehiculeszeroemission.canada.ca)

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de Transports Canada, 2024.

Numéro de catalogue T42-34/2024F-PDF (PDF électronique, Français)

ISBN 978-0-660-71720-3

Numéro de catalogue T42-34/2024E-PDF (PDF électronique, Anglais)

ISBN 978-0-660-71719-7

Table des matières

Introduction au projet	1
Résumé	3
Section 1 : Examen de la documentation :	6
1.1 : Production sur commande	6
Définition	6
Histoire et contexte	8
Effets de la pandémie et des pénuries de véhicules.....	9
Impact des nouveaux joueurs et des VZE	9
Projections	11
1.2 : Achats en ligne.....	12
Définition	12
Histoire et contexte	13
Effets de la pandémie et des pénuries de véhicules.....	14
Impact des nouveaux joueurs et des VZE	15
Projections.....	16
Section 2 : Recherches au sujet de la production sur commande.....	17
2.1 : PSC – Quantitatif	17
Temps d’attente d’un véhicule en commande	17
Niveaux d’inventaire	18
Probabilité perçue de la PSC	20
Ventes estimées de VEB par PSC	21
Jours d’approvisionnement et ventes issues de la PSC – États-Unis	21
2.2 : PSC – Qualitatif	22
Pénuries	23
Perspective des consommateurs	23
Sentiment du concessionnaire.....	25
Sentiment des FEO – Joueurs existants	26
Nouveaux arrivants sur le marché	27
VZE	27

Projections	27
Section 3 : Recherche sur les ventes en ligne	28
3.1 : Ventes en ligne – Quantitatif	28
Méthode de vente des véhicules – Canada	28
Méthode de vente des véhicules – par province.....	29
Méthode de vente des véhicules – les VE contre les véhicules à MCI – É.-U.	33
3.2 : Ventes en ligne – Qualitatif	33
La pandémie.....	34
Perspective des consommateurs	34
Sentiment du concessionnaire.....	35
Sentiment des FEO – Joueurs existants	35
Nouveaux arrivants sur le marché et VZE.....	36
Nouvelles approches.....	36
Section 4 : Autres questions et contexte additionnel :	37
La relation entre les FEO et les concessionnaires.....	37
Les nouveaux arrivants – Approche DC, modèle de l’agence et autres approches.....	38
Les « FEO traditionnels » - Changement des concessionnaires et des modèles de vente au détail ..	38
Section 5 : Conclusions et prochaines étapes	40
PSC	40
Ventes en ligne.....	40
Le paysage changeant du commerce de détail.....	41
Limitations et prochaines étapes.....	41

Introduction au projet

Cette étude avait pour but d'explorer, de recueillir et de compiler des renseignements sur deux secteurs clés du marché canadien des véhicules légers : la production sur commande et les ventes en ligne. Des méthodes qualitatives et quantitatives ont été employées dans le programme de recherche.

Sur le plan qualitatif, « DesRosiers Automotive Consultants » (DAC) a communiqué avec les principaux intervenants de l'industrie automobile qui se répartissent en trois catégories : Fabricants d'équipement d'origine (FEO) (les entreprises de véhicules au Canada), représentants des consommateurs pour l'industrie et la communauté des concessionnaires. Les résultats de ces entrevues sont anonymisés et les réponses individuelles spécifiques restent confidentielles.

Sur le plan quantitatif, diverses sources sont rassemblées, y compris des enquêtes exclusives réalisées par DAC. En outre, DAC a inclus, le cas échéant, d'autres données de l'industrie et des données connexes afin d'ajouter un contexte plus large et de mieux explorer les principaux enjeux de la présente étude.

Les renseignements recueillis sur ces sujets représentent une analyse du marché automobile canadien tel qu'il existe actuellement. Nous tenons à souligner que le marché actuel est dans une situation très dynamique résultant des facteurs suivants :

- Les pénuries de véhicules à cause du manque de semi-conducteurs, qui se sont surtout manifestées entre le printemps 2021 et l'été 2023, ont créé un décalage notable entre l'offre et la demande sur le marché des véhicules légers, dans des proportions jamais atteintes auparavant.
- L'industrie connaît une période de changements structurels majeurs avec le passage à des véhicules zéro émission (VZE) qui se traduit par de nouveaux arrivants, de nouveaux canaux de distribution, de nouvelles dynamiques de produits et de nouvelles approches de vente au détail

Compte tenu de cet environnement extrêmement fluide et dynamique, il y a une incertitude importante quant à la nature et à la trajectoire de l'évolution future de l'industrie. De nouvelles voies sont explorées et de nouveaux modèles d'affaires essayés, avec une grande incertitude quant à l'orientation future de l'industrie. Il est donc recommandé de poursuivre les recherches sur ces sujets à court et à moyen terme, à la fois pour suivre les changements de dynamique et pour différencier les ajustements à court terme aux situations atypiques du marché des changements structurels à long terme.

Les enquêtes menées par DAC continueront de suivre ces sujets au cours des années à venir afin de comprendre et de suivre l'évolution de ces tendances à mesure que le marché se rétablit et progresse dans une période de changements structurels importants. Nous recommandons que ces données soient suivies à l'avenir afin de surveiller la dynamique et de voir comment les concessionnaires et les consommateurs changent à mesure que le marché revient à une perspective d'offre et de demande plus équilibrée.

Le rapport présenté ci-dessous contient cinq sections clés :

- **Examen de la documentation existante** : DAC a compilé une analyse de la documentation existante sur la production sur commande et les ventes en ligne du point de vue de l'industrie automobile. Cette section est divisée en sujets clés pour les deux sujets distincts.
- **Recherche et analyse de la production sur commande (PSC)** : Contenant une section quantitative et qualitative distincte, DAC a étudié le sujet de la PSC du point de vue de l'industrie automobile. Bien que la définition et l'expression de la PSC varient considérablement, la définition générale de l'industrie automobile a été appliquée : les véhicules commandés à l'avance avec une période d'attente avant la livraison versus le flux de ventes traditionnel « où l'on repart à bord d'un nouveau véhicule ».
- **Recherche et analyse des ventes en ligne** : Contenant une section quantitative et qualitative distincte, DAC a étudié le sujet des ventes en ligne du point de vue de l'industrie automobile. En tant qu'industrie à coût global élevé du point de vue des consommateurs, l'industrie automobile est un sujet d'étude distinct dans l'espace de vente en ligne et est le principal objet du rapport.
- **Autres questions et contexte additionnel** : Cette section porte sur des sujets qui sont liés, mais qui ne se trouvent pas dans les deux principaux domaines d'étude ou qui recoupent les deux principaux domaines d'étude du présent rapport.
- **Conclusion et prochaines étapes** : Un bref résumé des principaux enseignements tirés du rapport, y compris les prochaines étapes possibles pour mieux comprendre et suivre les principaux enjeux mis en évidence dans le rapport.

Résumé

Cette étude avait pour but d'explorer, de recueillir et de compiler des renseignements sur deux secteurs clés du marché canadien des véhicules légers : la production sur commande et les ventes en ligne. Le rapport s'appuie sur un éventail de sources, y compris la documentation existante ainsi que la recherche quantitative et qualitative. Sur le plan qualitatif, « DesRosiers Automotive Consultants » (DAC) a communiqué avec les principaux intervenants de l'industrie automobile qui se répartissent en trois catégories : Fabricants d'équipement d'origine (FEO) (les entreprises de véhicules au Canada), représentants des consommateurs pour l'industrie et la communauté des concessionnaires.

Les renseignements recueillis sur ces sujets auprès des intervenants représentent une analyse du marché automobile canadien tel qu'il existe actuellement. Nous tenons à souligner que le marché actuel est dans une situation très dynamique résultant des facteurs suivants :

- Les pénuries de véhicules à cause du manque de semi-conducteurs, qui se sont surtout manifestées entre le printemps 2021 et l'été 2023, ont créé un décalage notable entre l'offre et la demande sur le marché des véhicules légers, dans des proportions jamais atteintes auparavant.
- L'industrie connaît une période de changements structurels majeurs avec le passage à des véhicules zéro émission (VZE) qui se traduit par de nouveaux arrivants, de nouveaux canaux de distribution, de nouvelles dynamiques de produits et de nouvelles approches de vente au détail

Compte tenu de cet environnement extrêmement fluide et dynamique, il y a une incertitude importante quant à la nature et à la trajectoire de l'évolution future de l'industrie. De nouvelles voies sont explorées et de nouveaux modèles d'affaires essayés, avec une grande incertitude quant à l'orientation future de l'industrie. Il est donc recommandé de poursuivre les recherches sur ces sujets à court et à moyen terme, à la fois pour suivre les changements de dynamique et pour différencier les ajustements à court terme aux situations atypiques du marché des changements structurels à long terme.

Il convient de noter qu'il n'existe pas de définitions ou de limites claires et précises entre les modèles d'affaires de « production sur commande (PSC) » et de « production sur stock (PSS) ». Les commandes de véhicules issues de la PSC dans l'espace automobile peuvent souvent prendre la forme d'un véhicule qui est déjà prévu d'être construit par le FEO, ou même déjà construit et en transit. À ce titre, le principal facteur distinctif de la PSC dans l'industrie automobile est que le véhicule *n'a pas été* acheté à partir de l'inventaire des concessionnaires préexistants. Comme il s'agit de la définition commune du secteur automobile, c'est celle qui sera utilisée dans le présent rapport.

L'examen initial de la littérature existante concernant la PSC a montré ce qui était historiquement un processus de vente limité pour les « FEO traditionnels établis » sur le marché nord-américain; populaire pour les véhicules lourds et le marché de luxe haut de gamme, mais pas nécessairement pour le marché de masse. Selon les estimations, la PSC ne représente qu'environ 5 % du marché des véhicules légers de l'Amérique du Nord.

L'émergence de FEO orientés vers VZE a radicalement changé cette dynamique, car ces entreprises ont apporté non seulement de nouveaux produits aux consommateurs, mais aussi de nouvelles approches de la vente au détail. Le chef de file en matière de construction de VZE, Tesla, est d'abord entré sur le marché avec toutes les ventes effectuées par la PSC. Bien que l'entreprise ait depuis élargi son approche pour vendre de petits volumes de produits à partir des stocks, elle est encore très fortement pondérée vers la PSC.

Pour les FEO traditionnels, c'est la pénurie de semi-conducteurs et les pénuries de véhicules légers qui en ont résulté qui a fait exploser l'utilisation de la PSC en avril 2021. En février 2022, les concessionnaires canadiens ont indiqué que pour 57,7 % des ventes de véhicules, les délais d'attente étaient de l'ordre de 4 à 6 mois, alors que pour 20,6 % des ventes, il a fallu plus de 6 mois pour la livraison. Selon les résultats de l'enquête de février 2022, les niveaux d'inventaire des concessionnaires eux-mêmes ont chuté à 19,4 % des niveaux avant la pandémie et n'ont récupéré qu'à 42,3 % en février 2023.

Les estimations de DAC pour les ventes de véhicules électriques à batterie ont montré que 84,6 % ont été entrepris par l'intermédiaire de la PSC en 2023. Ce chiffre est évidemment fortement influencé par Tesla, la société qui dirige de loin le marché des véhicules électriques à batterie (VEB) et qui s'appuie principalement sur le modèle d'inventaire de la PSC. Cela montre que, pour certains fabricants, le manque d'inventaire des concessionnaires n'empêche pas les ventes de VEB.

En général, les représentants des consommateurs étaient favorables à la PSC tant que les temps d'attente étaient limités (moins de 2 mois) et que certains véhicules étaient disponibles immédiatement pour les achats d'urgence, au besoin, comme les remplacements pour les annulations. Les représentants des consommateurs ont également soulevé la question de la disponibilité de véhicules pour les essais routiers bien que, de toute évidence, cette possibilité n'était pas attendue pour toutes les combinaisons de niveaux de finitions. Les groupes de consommateurs ont considéré la PSC et son expérience plus personnalisée comme un meilleur environnement de vente auquel les consommateurs des extrémités supérieures du marché du luxe sont habitués depuis longtemps. Les groupes de consommateurs ont mentionné que l'expérience de vente traditionnelle chez un concessionnaire caractérisé par la haute pression et l'achat à partir de l'inventaire est quelque chose qu'une partie importante de la population trouve indésirable.

Le point de vue des concessionnaires concernant la PSC était quelque peu mitigé. Pour les concessionnaires qui hésitaient au sujet du processus de vente par PSC, leurs préoccupations étaient comprises dans deux dynamiques industrielles plus larges :

1. L'émergence de nouveaux FEO (Tesla, Rivian, etc.) dont certains ont rejeté le modèle du concessionnaire franchisé
2. Ce qui est considéré comme une tentative de certains FEO existants de restructurer la relation FEO/concessionnaire et de passer vers une approche plus directe au consommateur (DC)

Il convient de noter que tous les représentants des concessionnaires n'ont pas tenu compte de cette opinion. Nombreux sont ceux qui ont considéré que le passage à la PSC constituait une évolution

positive du système actuel des concessionnaires plutôt qu'une menace systématique. Pour ce groupe, la PSC représentait une voie vers une plus grande rentabilité dans laquelle le concessionnaire jouait encore un rôle clé.

Bien que le sentiment des concessionnaires soit mitigé en ce qui concerne la PSC, les points de vue des FEO se sont davantage rapprochés des opportunités positives qu'elle représente. La plupart des nouveaux FEO sont axés sur une approche DC et utilisent des magasins d'entreprise ou d'autres méthodes de vente au détail. De telles approches tendent à principalement s'orienter vers la PSC, car le FEO n'a aucun incitatif à « pousser » les véhicules excédentaires dans le canal de distribution.

Pour les FEO établis, l'objectif est de se concentrer davantage sur la réduction des niveaux d'inventaire – un objectif dans lequel la PSC est un outil inestimable. Plutôt que les stocks traditionnels de 60 à 90 jours, ces sociétés ont dans certains cas ouvertement exprimé une préférence pour des niveaux de 30 jours ou moins, avec un inventaire minimal chez les concessionnaires. À titre d'exemple, Jim Farley, PDG de Ford, a dit : « *Je tiens à ce cela soit clair pour tous : nous allons gérer notre entreprise avec un approvisionnement de jour inférieur à ce que nous avons récemment connu dans le passé, car il en va de l'intérêt de l'entreprise.* »¹

À long terme, la majorité du marché est susceptible d'atteindre un équilibre entre la PSC et la PSS traditionnelle afin de mieux gérer le flux de véhicules du fabricant au consommateur. L'équilibre spécifique entre ces deux méthodes variera inévitablement d'une entreprise à l'autre. Toutefois, les ventes issues de la PSC deviendront neutres au niveau du groupe motopropulseur à mesure que le marché se développera et étant donné que l'industrie ne semble pas tendre vers des approches segmentées entre les véhicules à moteur à combustion interne (MCI) et les VZE.

Les ventes entièrement en ligne au Canada ont connu une croissance rapide au cours des dernières années (même si elles sont très faibles), passant de 2,4 % en 2019 à 4,1 % en 2022. En outre, une approche de vente hybride avec contact initial en ligne, puis vente finale chez le concessionnaire a explosé de 29,7 % en 2019 à 42,0 % en 2022. Les concessionnaires canadiens indiquent que le passage à plus d'activité en ligne se poursuivra avec les ventes en ligne seulement étant prévues de représenter 17,1 % des ventes d'ici 2030.

Les ventes en ligne devraient gagner en importance dans le cadre d'une évolution générale vers une approche omnicanale de la vente au détail. Bien que la capacité des consommateurs à interagir directement avec un point de vente local demeurera une exigence distincte pour plusieurs, dans un avenir prévisible, les FEO souhaitent une approche plus variée qui permet au consommateur de choisir leur degré d'interaction en ligne (ou en personne). Même si un inventaire de véhicule n'est pas crucial pour les ventes (comme le démontre Tesla), il est important d'avoir à la fois des véhicules disponibles pour les essais routiers et des emplacements de vente au détail pour les consommateurs qui les

¹ Chan, W. (2024, 30 janvier). « Seismic shift » : driving unaffordable for many in US amid push toward SUVs. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2024/jan/29/us-car-costs-insurance-unaffordable>

désirent. En conséquence, à long terme le marché se dirigera vers une approche omnicanale qui mélange les ventes en personne et en ligne, laissant le choix au consommateur quant à la manière dont il souhaite terminer le processus. Comme pour la PSC, cette dynamique changeante devrait devenir neutre en termes de groupes motopropulseurs, avec les véhicules à MCI et les VZE partageant une finalité commune.

Section 1 : Examen de la documentation :

1.1 : Production sur commande

Définition

Un système de production sur commande (PSC), en termes économiques généraux, est un système de production à la demande où les consommateurs commandent un produit qui est construit sur la base de la demande² directe des clients. Cela contraste avec un système de production sur stock (PSS) où l'inventaire est fabriqué et expédié aux distributeurs, chez lesquels les consommateurs achètent ensuite directement à partir de l'inventaire. Ces deux cadres sont également appelés systèmes à flux poussé (PSS) et à flux tiré (PSC).

Le marché de l'automobile est traditionnellement géré par un système de FEO (les compagnies de véhicules elles-mêmes), de clients et d'intermédiaires nommés les concessionnaires. En Amérique du Nord, les concessionnaires ont toujours été des franchisés. Les concessionnaires achètent et stockent un inventaire de véhicules que les consommateurs achètent, souvent directement sur place; un système de production sur stock (PSS). Les concessionnaires peuvent échanger entre eux, le cas échéant, mais le système a toujours été essentiellement la PSS où le consommateur achète à partir d'un inventaire. En contrepartie, les processus de production sur commande (PSC) ne nécessitent pas le maintien d'un grand inventaire de véhicules puisque les concessionnaires ne commandent que les véhicules attendus par le consommateur.

Une autre caractéristique de la PSC dans le secteur automobile est le degré plus élevé de personnalisation par rapport à la dépendance aux véhicules disponibles dans l'inventaire. Les clients qui achètent par PSC peuvent configurer et choisir les détails du véhicule afin de répondre à leurs besoins et à leurs désirs³ spécifiques.

² "Build to Order Inventory Management Model." www.leanmanufacture.net, www.leanmanufacture.net/operations/buildtoorder.aspx.

³ Rouse, Margaret. « Build to Order. » *Techopedia*, TechDictionary, 12 juin 2012, www.techopedia.com/definition/4239/build-to-order-bto.

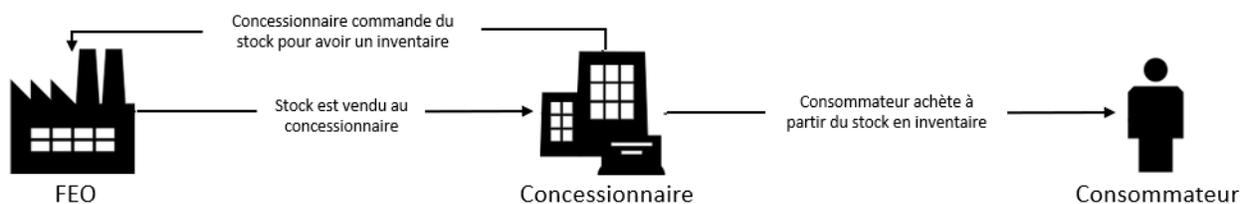
Il convient de noter qu'il n'y a pas de limites claires et précises entre la PSC et la PSS. La définition traditionnelle de la PSC exige que le produit soit entièrement fabriqué une fois commandé par le client. Toutefois, ce n'est pas nécessairement ainsi que la plupart de ces commandes fonctionnent sur le marché automobile. L'existence de pièces et de modules standards dans le secteur automobile est étroitement liée à une structure de chaîne d'approvisionnement de type « configuration sur commande »⁴. Les commandes de véhicules par PSC dans le secteur automobile peuvent souvent prendre la forme d'un véhicule qui est :

- Déjà prévu pour être construit par le FEO
- Déjà construit selon les spécifications du pays où le consommateur réside et en transit

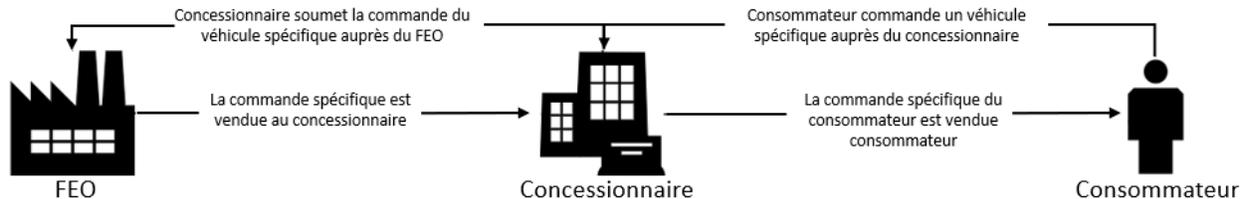
En supposant qu'il réponde aux critères spécifiques du consommateur, il peut simplement être acheminé au concessionnaire où l'achat a été effectué. Dans le monde automobile, cette situation est aussi considérée de la production sur commande.

En conclusion, le principal facteur distinctif dans l'intérêt de l'industrie automobile à court terme est que le véhicule *n'a pas été* acheté à partir de l'inventaire préexistants des concessionnaires. Comme il s'agit de la définition commune du secteur automobile, c'est celle qui sera utilisée dans le présent rapport.

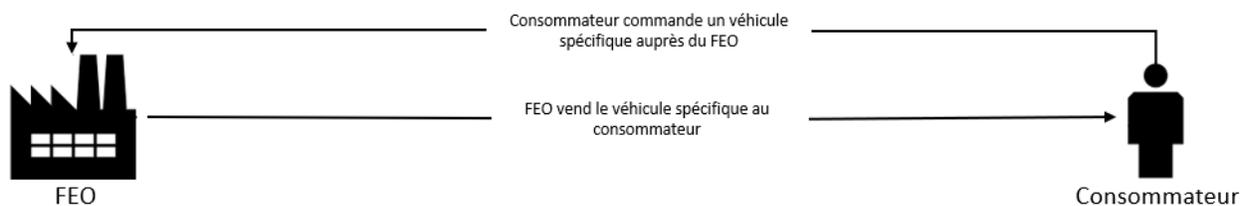
Production sur stock traditionnelle



Production sur commande à travers le concessionnaire



Production sur commande directe



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc.

⁴ Ul-Haq, Fareem, et Muhammad Nadeed. *Build-To-Order Supply Chain in Automotive Industry a Study on Volvo Cars*. Jönköping, août 2010.

Histoire et contexte

Bien que la PSC soit probablement l'une des méthodes les plus anciennes de livraison de produits, les grandes entreprises de nombreux secteurs ont depuis longtemps préféré une approche lourde en matière d'inventaire, c'est-à-dire produire pour stocker. Pendant longtemps, la PSS a permis une plus grande adaptabilité aux conditions changeantes ainsi qu'un avantage concurrentiel perçu découlant de l'inventaire facilement disponible. L'avènement d'Internet a permis d'affiner les stratégies de la PSC et l'une des plus anciennes implémentations réussies à grande échelle a été le processus de vente d'ordinateurs Dell, ainsi qu'un succès similaire dans l'espace⁵ technologique plus large. Le passage d'un inventaire traditionnel à une autre version d'une chaîne d'approvisionnement issue de la PSC a fait l'objet de nombreuses discussions dans plusieurs industries.

Les commandes personnalisées (PSC) d'automobiles ont également été une option depuis des décennies, mais les premières recherches ont montré que les commandes sur mesure, au moins aux États-Unis, étaient assez impopulaires, ne représentant que 5 % des ventes⁶. La mentalité traditionnelle consistant à acheter un véhicule sur place était persistante, particulièrement en Amérique du Nord. Cependant, le summum du luxe dans l'espace automobile est depuis longtemps la PSC, car les consommateurs sont prêts à mettre le prix et s'attendent fréquemment à des configurations très spécifiques et uniques, entraînant une augmentation de cette tendance de la personnalisation dans l'espace de luxe⁷. Par exemple, les marques ultra-luxueuses telles que Rolls-Royce permettent des constructions hautement personnalisables et extrêmement spécifiques pour les véhicules de leurs clients. Dans l'espace de luxe habituel, des entreprises comme Porsche offrent également une vaste liste d'options de personnalisation, jusqu'à des pièces et des matériaux de finition minuscules dans des domaines sur lesquels d'autres fabricants, et de nombreux clients ne se concentrent peu.

Dans le secteur des poids lourds du marché des véhicules neufs, la PSC est la norme. La personnalisation des camions lourds est relativement exhaustive en raison de nombreuses exigences spécifiques qui dépendent de la préférence du client, des exigences d'utilisation et de l'industrie. En partie en raison des coûts plus élevés qu'il implique, le processus de vente et de livraison issues de la PSC sur le plan commercial est bien développé et plus proche de la définition plus spécifique des commandes alignées directement sur les clients.

⁵ Holweg, Matthias et Frits K. Pil. « Successful Build-To-Order Strategies Start with the Customer. » *MIT Sloan Management Review*, vol. 34, no 1, sept. 2001.

⁶ Holweg, Matthias et Frits K. Pil. « Successful Build-To-Order Strategies Start with the Customer. » *MIT Sloan Management Review*, vol. 34, no 1, sept. 2001.

⁷ Guan, Mingyu, et coll. « Five Trends Shaping Tomorrow's Luxury-Car Market | McKinsey. » www.mckinsey.com, 8 juillet 2022, www.mckinsey.com/industries/automotive-and-assembly/our-insights/five-trends-shaping-tomorrows-luxury-car-market.

Effets de la pandémie et des pénuries de véhicules

La pandémie elle-même n'a guère influencé la PSC dans le secteur automobile. Au contraire, l'impact principal de la pandémie, et les fermetures qu'elle a nécessitées, a été plus significatif sur les achats en ligne. Les achats en ligne de véhicules légers sont examinés plus en détail à la section 2.

C'est la pénurie de semi-conducteurs qui a suivi la vague initiale de la pandémie en 2021 et 2022 qui a causé des changements importants dans la PSC. À mesure que l'approvisionnement en véhicules neufs essoufflait, les consommateurs n'étaient pas en mesure de prendre rapidement possession d'un véhicule déjà disponible sur le terrain de leur concessionnaire (ou échangé avec un concessionnaire voisin). Les consommateurs ont été forcés de passer des commandes et d'attendre que leurs véhicules soient livrés, de faire des achats en magasin avec des véhicules plus facilement disponibles, ou même de passer du côté des véhicules d'occasion⁸.

L'industrie manufacturière a été immédiatement touchée par la pandémie et les tentatives de la relancer aux normes pré-pandémiques ont généralement échoué, car la disponibilité des pièces était limitée. Les FEO ont été contraints d'adopter une approche plus agile tant en termes de ventes que de fabrication, dans laquelle la production de véhicules ciblait plus étroitement la demande des consommateurs⁹.

Par conséquent, la mentalité de longue date consistant à visiter un concessionnaire et repartir avec un véhicule le jour même ou dans un délai relativement court s'est heurtée à la pénurie inévitable de véhicules. Les consommateurs ont dû s'adapter à un nouveau paradigme dans le processus d'achat de véhicules. Ces retards ont été corrigés en 2023 à mesure que l'offre de véhicules s'améliorait, mais de nombreux concessionnaires signalent encore que certains véhicules nécessitent des délais d'attente importants avant que les clients puissent en prendre possession¹⁰.

Impact des nouveaux joueurs et des VZE

Lorsque Tesla est entrée sur le marché de l'automobile et a commencé à s'y implanter, elle l'a fait principalement par un processus de vente intégré. Tesla n'avait pas de concessionnaires traditionnels, mais elle vendait des véhicules par l'intermédiaire (comme l'industrie automobile les appelle souvent)

⁸ « Looking to Buy a New Car? Wait Times Could Stretch up to 2023, Experts Say - National | Globalnews.ca. » *Global News*, globalnews.ca/news/8801727/new-vehicle-wait-times-2023/.

⁹ Vitale, Joe, et coll. *How the Pandemic Is Changing the Future of Automotive: Restarting the Global Automotive Engine*. Deloitte Consumer Industry Centre, 2020.

¹⁰ « Car Buyers across Canada Still Facing Months-Long Delays | CityNews Toronto. » *Toronto.citynews.ca*, toronto.citynews.ca/2023/04/17/car-buyers-canada-delays-2023/.

de magasins¹¹ d'entreprise. Cela signifie que les consommateurs ont acheté des véhicules Tesla directement auprès de Tesla et que les magasins d'entreprises n'ont pas la propriété des véhicules. Cela permet à Tesla d'allouer la capacité de production de véhicules sur une base par commande plutôt que de s'adapter aux exigences des concessionnaires qui cherchent à faire des stocks. En bref, il a permis à Tesla d'exercer un plus grand contrôle et au consommateur de bénéficier d'un processus d'approvisionnement théoriquement plus transparent.

Les consommateurs étaient heureux de commander des véhicules et d'attendre dans le contexte d'un achat Tesla, probablement influencés par l'expérience nouvelle de la possession d'un véhicule électrique et le changement de paradigme dans le marché de l'automobile. En d'autres termes, les attentes traditionnelles ne s'appliquaient pas nécessairement. C'est ainsi qu'a commencé le processus de normalisation de la PSC pour les consommateurs canadiens, avant que les pénuries de semi-conducteurs ne laissent peu d'autres choix.

Il est à noter que presque toutes les nouvelles marques qui sont entrées sur le marché ces dernières années ont suivi le modèle Tesla de magasins d'entreprise et de PSC. Un exemple de ceci est Rivian qui offre (actuellement) aux clients la possibilité de choisir un véhicule d'un inventaire limité ou d'attendre une construction personnalisée réservée. La méthode de livraison des véhicules de Lucid Motors se fait principalement en ligne au Canada, où une commande est remplie sur le site Web de Lucid Motors et est confirmée par téléphone, avec l'option de magasins d'entreprise limités, un peu comme Tesla.

Face à la pénurie de semi-conducteurs et à l'offre limitée de nouveaux véhicules sur le marché canadien, les véhicules électriques en particulier ont connu des temps d'attente pour les commandes de véhicules bien supérieurs à la norme. Dans certains cas, il a fallu attendre plus d'un an, voire plus, pour que les véhicules soient livrés.¹² Toutefois, lorsque l'offre globale de véhicules a commencé à s'améliorer parallèlement à la croissance rapide de la production de véhicules électriques, la situation de l'offre de véhicules électriques s'est nettement améliorée tant au Canada qu'aux États-Unis, dépassant même la demande dans certains cas.¹³ Par conséquent, même si le modèle de PSC a été le plus largement perçu en ce qui concerne les VZE, il n'est pas limité à la technologie et, en fait, certains VZE sont maintenant revenus à une combinaison avec un système de PSS. Des différences notables par rapport aux pratiques automobiles traditionnelles subsistent cependant en raison de l'absence d'un système de concessionnaires franchisés pour la majorité des nouveaux arrivants, dont la propriété du véhicule reste celle du FEO jusqu'à la vente au consommateur.

¹¹ Han, Joohee. « How Does Tesla Motors Achieve Competitive Advantage in the Global Automobile Industry? » *Journal of Next-Generation Convergence Information Services Technology*, vol. 10, no 5, p. 573-582.

¹² « Baffled by Long Wait Times for Some EVs in Canada? I Looked for Answers. » *The Globe and Mail*, 8 Aug. 2023, www.theglobeandmail.com/investing/personal-finance/household-finances/article-baffled-by-long-wait-times-for-some-evs-in-canada-i-looked-for-answers/.

¹³ Miltimore, Jon. « Why EVs Are "Piling Up" at Dealerships, despite Massive Taxpayer Subsidies | Jon Miltimore. » *Fee.org*, 27 juillet 2023, fee.org/articles/why-evs-are-piling-up-at-dealerships-despite-massive-taxpayer-subsidies/.

Projections

Le marché canadien des véhicules légers n'a pas encore entièrement rebondi après les faibles ventes des années précédentes. Bien que l'approvisionnement en véhicules neufs ait, en général, commencé à rebondir, les retards dans le processus d'achat des véhicules demeurent tout à fait normaux et, dans bien des cas, les consommateurs sont toujours obligés de passer par la PSC. Inévitablement, selon les recherches de DAC, les niveaux d'inventaire des véhicules légers neufs ont commencé à se corriger et les concessionnaires ont, au moins en partie, commencé à remettre les véhicules sur les lots lorsque cela était possible.

La façon dont ce modèle se développera à l'avenir dépendra de divers facteurs, dont le rythme de la reprise de l'offre de véhicules neufs, l'évolution de la situation économique, le rendement financier des concessionnaires, et bien d'autres. Au niveau des concessionnaires, ceux-ci devront examiner de plus près les performances de vente des véhicules qui sont facilement disponibles par rapport aux véhicules qui doivent être issus de la PSC. Les avantages de maintenir des niveaux d'inventaire plus bas sont évidents, car les concessionnaires ont besoin de moins de financement (appelé « plan d'étagé »), ce qui permet d'augmenter les marges bénéficiaires potentielles. Toutefois, si la demande des consommateurs montre une nette préférence pour des véhicules plus facilement accessibles, cela servira de contre-force directe.

Les données de sondage des États-Unis ont indiqué que, bien que 58 % des concessionnaires estimaient que les consommateurs étaient prêts à attendre plusieurs mois pour leurs véhicules, seulement 28 % des consommateurs étaient à l'aise avec un retard significatif de plusieurs mois. Ce chiffre a changé avec le groupe d'âge avec les baby-boomers à 42 %, la Gen X à 32 %, les milléniaux plus âgés à 22 % et les milléniaux plus jeunes et la Gen Z à 15 %¹⁴.

De 2019 à 2022, la part des véhicules livrés par les concessionnaires américains via la PSC est passée de 19 % à 59 %¹⁵. Bien que les concessionnaires continueront de chercher l'avantage concurrentiel traditionnel de tenir des stocks à mesure que l'offre continue d'augmenter, la prévalence de la PSC sur le marché nord-américain persistera probablement sous une forme ou une autre.

L'une des conséquences de l'augmentation des ventes de véhicules électriques est la diminution des recettes provenant des pièces et de l'entretien des concessionnaires, car les véhicules électriques nécessiteront moins d'entretien traditionnel. Dans ce contexte, les FEO attendent des concessionnaires qu'ils améliorent leurs normes d'image, leur formation et leur infrastructure à mesure que les véhicules électriques gagnent en importance, ce qui aura un impact supplémentaire sur les bénéfices¹⁶. Compte

¹⁴ Garsten, Ed. « Build-To-Order May Not Be Built to Last. » *Forbes*, www.forbes.com/sites/edgarsten/2021/11/17/build-to-order-may-not-be-built-to-last/?sh=29a6a4881e04.

¹⁵ Tordjman, Karen L., et coll. *Are US Car Dealers Ready for Tomorrow?* Boston Consulting Group, 16 Nov. 2022.

¹⁶ Tordjman, Karen L., et coll. *Are US Car Dealers Ready for Tomorrow?* Boston Consulting Group, 16 Nov. 2022.

tenu de cela, économiser de l'argent sur les grands stocks et opter de plus en plus pour la PSC peut sembler une option raisonnable pour de nombreux concessionnaires.

1.2 : Achats en ligne

Définition

L'achat en ligne, ou le commerce électronique, est une définition large qui englobe l'achat et la vente de biens sur Internet. Bien que l'achat en ligne peut remplacer entièrement les magasins traditionnels, de nombreuses entreprises choisissent les deux approches¹⁷. Pour le marché automobile, les achats en ligne existent sous deux formes majeures.

- Ventes avec premier contact établi par Internet, mais avec la vente conclue en personne
- Vente de véhicules réalisées entièrement en ligne

Le premier peuvent aller de l'interaction avec une annonce à l'approfondissement du processus d'achat, mais les normes réglementaires et politiques peuvent interférer dans le processus. Dans certains cas, les normes réglementaires et politiques relatives aux signatures physiques exigent que les transactions en ligne partielles *soient* conclues en personne et à un endroit officiel enregistré comme un concessionnaire¹⁸. L'exigence de signatures physiques demeure un point de désaccord et un déséquilibre réglementaire entre les provinces qui peut entraver le plein développement des ventes en ligne au Canada. Au Canada, le Québec est une province où les normes relatives aux signatures physiques sont plus strictes, et la voie menant à la vente en ligne complète et à la conformité reste plutôt floue. Ce même déséquilibre réglementaire existe également aux États-Unis¹⁹.

L'industrie automobile ne se concentre pas pour l'instant sur les concessionnaires ou les processus de vente entièrement en ligne, mais plutôt à proposer cette option dans le cadre d'une approche « omnicanale » intégrée plus vaste. Le but de l'approche omnicanale est d'intégrer et d'offrir de

¹⁷ Bloomenthal, Andrew. « Ecommerce Defined : Types, History, and Examples. » *Investopedia*, 23 mai 2023, www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp.

¹⁸ Taylor, Kelly. « Dealers Lobby to End Need for Wet Signatures, but Lawmakers Have to Sign off on Idea. » *Automotive News Canada*, Crain Communications, 15 juin 2023, canada.autonews.com/retail/dealers-lobby-end-need-wet-signatures-lawmakers-have-sign-idea.

¹⁹ « The Online Car Dealership's Guide to Electronic Signatures - Auto - Notarize. » www.notarize.com, www.notarize.com/blog/the-car-dealerships-guide-to-electronic-signatures.

l'information et des achats en ligne et en personne, tout en maintenant une qualité d'expérience constante²⁰.

Histoire et contexte

L'intégration Internet fait depuis longtemps partie du processus d'achat de véhicules, notamment grâce à des ressources comme AutoTrader qui font de la publicité pour les ventes de véhicules d'occasion et relient les acheteurs et les vendeurs. Les sites web des FEO offrent également de plus en plus de vérifications de l'inventaire local et peuvent connecter les consommateurs potentiels avec les concessionnaires de leur région, ce qui permet de lancer le processus de vente en ligne.

Le marché des véhicules d'occasion a dépassé celui des véhicules neufs en termes de ventes entièrement en ligne avec des entreprises comme Canada Drives ou Clutch qui proposent d'effectuer l'ensemble du processus en ligne et de ramasser ou de livrer les véhicules d'occasion directement à l'adresse du client. Cette nouvelle méthode d'achat de véhicules d'occasion n'a pas été entièrement couronnée de succès, Canada Drives ayant apparemment du mal à faire face à la concurrence²¹. Les préoccupations financières des entreprises et les difficultés liées au développement de nouveaux procédés jouent un rôle important dans le développement de ce marché, et les difficultés initiales n'indiquent peut-être pas la demande réelle du marché pour des ventes de cette nature. Cependant, l'adoption de l'achat entièrement en ligne sur le marché des véhicules neufs a été encore plus lente.

La croissance rapide de Tesla a constitué une étape importante dans l'acceptation de vente en ligne pour l'achat de véhicules neufs. Tesla gère un processus de vente entièrement en ligne, bien que les formulaires de vente puissent être remplis sur écran dans l'un de ses magasins. En réponse partielle au succès initial de perturbateurs comme Tesla, certains FEO ont commencé à faciliter l'achat de nouveaux véhicules uniquement en ligne. Genesis (la division de luxe de Hyundai) et Polestar, une marque de Volvo orientée vers les véhicules électriques, ont débuté avec un processus entièrement en ligne, mais les deux ont quelque peu évolué à mesure que les ventes augmentaient. Des concessionnaires individuels et des groupes de concessionnaires, tel que Car Nation Canada, ont également commencé à faciliter les achats en ligne seulement²². Aux États-Unis, Hyundai a adopté une approche unique en

²⁰ Firmansyah, Fani. « Omnichannel Strategy in Increasing Customer Satisfaction Post Covid-19 in Automotive Industry. » *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, vol. 06, no 09, sept. 2023, p. 4322-4328,

²¹ « Canada Drives Files for CCAA Protection after Pandemic Pivot to Online Car Sales Flops. » *The Globe and Mail*, 22 mars 2023, www.theglobeandmail.com/business/article-canada-drives-ccaa-reorganization/.

²² « Buy a Car Online in Canada & Have It Delivered to Your Door. » *Car Nation Canada*, www.carnationcanada.com/online-buying/.

intégrant leur processus de vente avec Amazon, ce qui lui permettra de vendre ses véhicules sur cette place de marché à compter de 2024²³.

Effets de la pandémie et des pénuries de véhicules

Lorsque la pandémie a atteint son point culminant, des restrictions ont été mises en place, rendant extrêmement difficile l'achat d'un véhicule de manière traditionnelle. Cela a eu un impact sur l'offre et, au même moment, les préoccupations des consommateurs en matière de santé ont eu un impact sur la demande. Par conséquent, les concessionnaires de véhicules neufs et d'occasion plus traditionnels se sont précipités pour adapter leurs processus de vente en ligne pour répondre au besoin d'achat de véhicules sans contact. Comme solution immédiate, les achats de véhicules ont été effectués par téléphone, ou par un rendez-vous spécial, les options en ligne de « configuration et prix » complétant le processus²⁴.

Selon les données du sondage du COCVA (Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles), 72 % des concessionnaires interrogés n'avaient pas effectué de transactions en ligne avant la pandémie, ce chiffre passa à 60 % en 2020, ce qui représente un changement important à court terme²⁵.

À mesure que les craintes et les réactions immédiates à la pandémie se sont dissipées, les répercussions des fermetures et des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont entraîné de graves pénuries dans le marché des véhicules légers neufs. La nécessité d'acheter un véhicule avec un contact limité ou sans contact est revenue dans une certaine mesure dans l'intérêt des consommateurs, mais pas nécessairement pour les FEO et les concessionnaires. Ce qui était avant une tendance à croissance lente vers les ventes en ligne résultant de pressions perturbatrices et d'une lente trajectoire vers une approche de type omnicanale s'est accéléré lorsque les intervenants de l'industrie ont cherché à élaborer des processus plus résilients qui, en même temps, répondaient à l'évolution des préférences des consommateurs en matière d'achats de véhicules en ligne.

²³ « Amazon to Sell Hyundai Vehicles Online Starting in 2024. » *Reuters*, 16 nov. 2023, www.reuters.com/business/retail-consumer/amazon-sell-hyundai-vehicles-online-starting-2024-2023-11-16/.

²⁴ Hensley, Russell, et coll. « Automotive Industry after COVID-19 | McKinsey. » *Fee.org*, 16 juillet 2021, fee.org/articles/why-evs-are-piling-up-at-dealerships-despite-massive-taxpayer-subsidies/.

²⁵ « Measuring the Impact of COVID-19: 2021 Report and Survey of Ontario's Motor Vehicle Dealers, Salespersons and Consumers. » Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles, 2 mars 2022.

Impact des nouveaux joueurs et des VZE

Le processus d'achat d'un véhicule en ligne fait depuis longtemps objet de discussion dans l'industrie, tout comme la prédominance croissante de l'Internet. Toutefois, en raison de l'inertie des entreprises, de l'aversion au risque et des obstacles réglementaires, l'adoption des ventes de véhicules en ligne au Canada n'a connu qu'une faible croissance marginale. Bien avant la pandémie, c'est l'entrée de force de Tesla sur le marché qui a causé les premières vagues.

Avant que les ventes en ligne puissent devenir un facteur majeur du processus, Tesla devait d'abord remporter la bataille réglementaire pour pouvoir contourner les concessionnaires, principalement aux États-Unis.²⁶ Avec des lois en place pour interdire ou limiter la vente de véhicules directement aux consommateurs dans la plupart des États américains, Tesla a fait face à l'opposition juridique des concessionnaires et des groupes de concessionnaires dans ses tentatives de contourner les normes établies de longue date par l'industrie automobile américaine. Au Canada, cet obstacle a été beaucoup moins important dans la mesure où les premiers magasins d'entreprise de Tesla ont vu une opposition limitée de la part de groupes de concessionnaires ou d'organismes de réglementation²⁷.

Tesla ayant ouvert la voie avec des magasins d'entreprise performants et des achats en ligne qui ont connu du succès grâce à une approche omnicanale bien établie, d'autres marques axées sur les véhicules électriques ont ensuite suivi le mouvement, soit avec des approches omnicanales ou soit avec des ventes en ligne. C'est notamment le cas de Lucid, Polestar et Rivian. VinFast, en revanche, semble ouvert à travailler avec les concessionnaires dans le cadre d'un accord plus traditionnel²⁸. Parmi les marques qui ne produisent pas exclusivement des véhicules électriques, Genesis est entrée sur le marché et a rapidement proposé des processus de vente en ligne robustes, bien qu'elle soit sous l'égide de sa société mère Hyundai.

En bref, c'est l'émergence de Tesla et la croissance des VZE qui ont mené en grande partie l'essor des ventes de véhicules en ligne. Le marché actuel est en pleine mutation, les FEO et les concessionnaires s'adaptant et planifiant l'évolution de l'environnement, en optant souvent pour une approche omnicanale.

²⁶ Bauerlein, Mike Ramsey et Valérie. « Tesla Clashes with Car Dealers. » *Wall Street Journal*, 18 juin 2013, www.wsj.com/articles/SB10001424127887324049504578541902814606098.

²⁷ Bubbers, Matt. « Imagine a World without Dealerships, Tesla Already Is. » *The Globe and Mail*, 6 août 2014, www.theglobeandmail.com/globe-drive/news/industry-news/imagine-a-world-without-dealerships-tesla-already-is/article21911101/.

²⁸ « VinFast to Work with Dealerships to Sell Its EVs. » *InsideEVs*, insideevs.com/news/682965/vinfast-considering-working-with-dealerships/.

Projections

La pandémie a considérablement stimulé le commerce électronique et les achats en ligne en général, en accélérant la croissance et en poussant les consommateurs qui n'avaient que peu d'interaction avec le commerce électronique à se lancer dans cet espace²⁹. L'économie dans son ensemble, qui s'adapte lentement, a été contrainte d'accélérer les changements nécessaires pour y faire face. Selon la majorité des observateurs, les achats en ligne devraient continuer à croître à l'avenir.

Pour le marché de l'automobile, même si les pressions du confinement et des ventes sans contact se sont atténuées, et parallèlement le besoin immédiat pour tous de s'adapter si ce n'est pas déjà fait, l'état d'esprit du changement est resté le même. Les places de marché automobile comme AutoTrader et les nouvelles sources d'information sur les véhicules sont là pour durer, et bien que les concessionnaires de véhicules d'occasion en ligne aient connu des moments difficiles sur le marché, le processus de faible pression continuera de créer des opportunités pour la croissance future³⁰. Dans le secteur des véhicules neufs, Tesla et les marques qui ont suivi leur modèle non traditionnel ont normalisé les achats en ligne pour une grande partie du public canadien.

L'un des obstacles potentiels à surmonter avant que les ventes en ligne ne puissent s'épanouir pleinement pour les grandes marques est la diversité des logiciels de gestion utilisés par les différents concessionnaires qui vendent la même marque, ce qui peut poser des défis de normalisation et d'intégration du processus de vente en ligne. Une fois que des questions comme celle-ci et les questions réglementaires, telles que la nécessité de signatures physiques, auront été résolues, cette méthode d'achat de véhicules devrait s'étendre dans le cadre de l'évolution constante des consommateurs vers le commerce électronique en général.

Bien que les ventes en ligne aient augmenté relativement lentement sur le marché de l'automobile, la mentalité dominante parmi les acteurs de l'industrie est que le magasinage en ligne sera un facteur important à l'avenir. Le développement d'une approche omnicanale approfondie est une nécessité pour l'avenir et les ventes en ligne de véhicules continueront de croître à long terme³¹.

²⁹ Habib, Muhammad A., et coll. *Examining the Impacts of COVID-19 on Retail Industry and E-Shopping*. Association des transports du Canada, 2021.

³⁰ « How Can I Buy a Car Online without Having to Go through a Traditional Dealership? » *The Globe and Mail*, 18 mars 2023, www.theglobeandmail.com/drive/mobility/article-how-can-i-buy-a-car-online-without-having-to-go-through-a-traditional/.

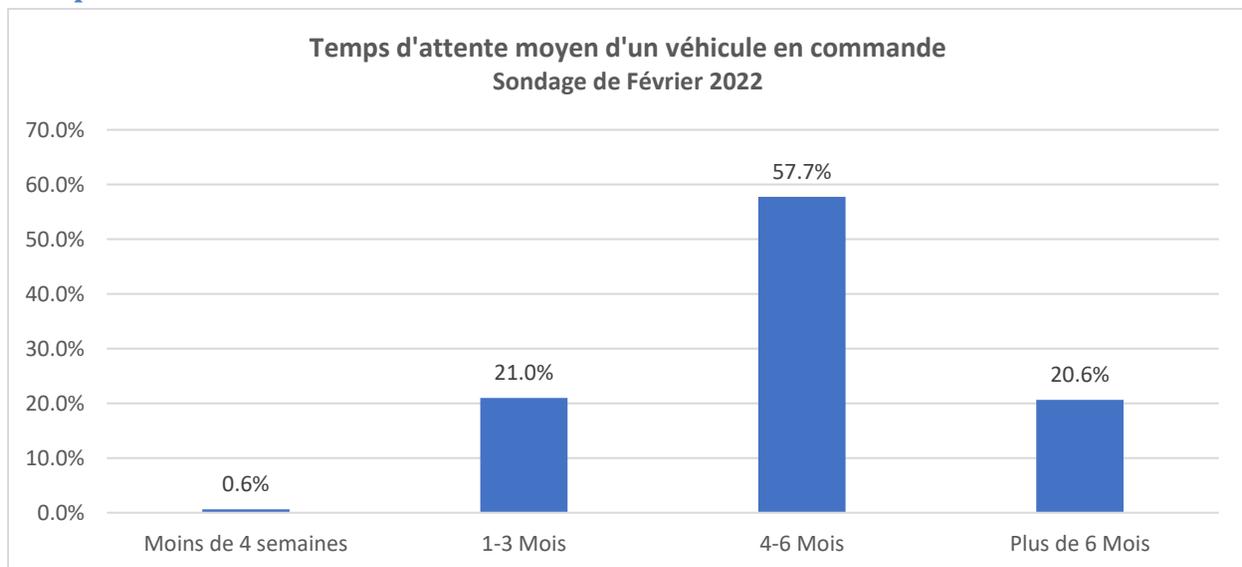
³¹ Kennedy, David « When It Comes to Buying a New Car Online, "Consumers Want to Do This," Experts Say. » *Automotive News Canada*, Automotive News Canada, 4 févr. 2023, canada.autonews.com/retail/when-it-comes-buying-new-car-online-consumers-want-do-experts-say.

Section 2 : Recherches au sujet de la production sur commande

2.1 : PSC – Quantitatif

DAC mène un sondage annuel auprès des concessionnaires canadiens de véhicules neufs, qui s'adresse à l'ensemble des 3 500 concessionnaires franchisés de véhicules légers à travers le pays. L'enquête porte sur les principaux développements du marché automobile qui influencent les circonstances actuelles du marché et l'évolution du marché automobile canadien. Dans le cadre du dernier sondage, mené en février 2023, DAC a communiqué avec les concessionnaires pour obtenir leur point de vue sur les méthodes de vente de véhicules fabriqués sur commande, ainsi que sur le développement des ventes en ligne pour les véhicules neufs. Ces sujets seront explorés plus en détail dans les prochains sondages de 2024 et ultérieurs.

Temps d'attente d'un véhicule en commande

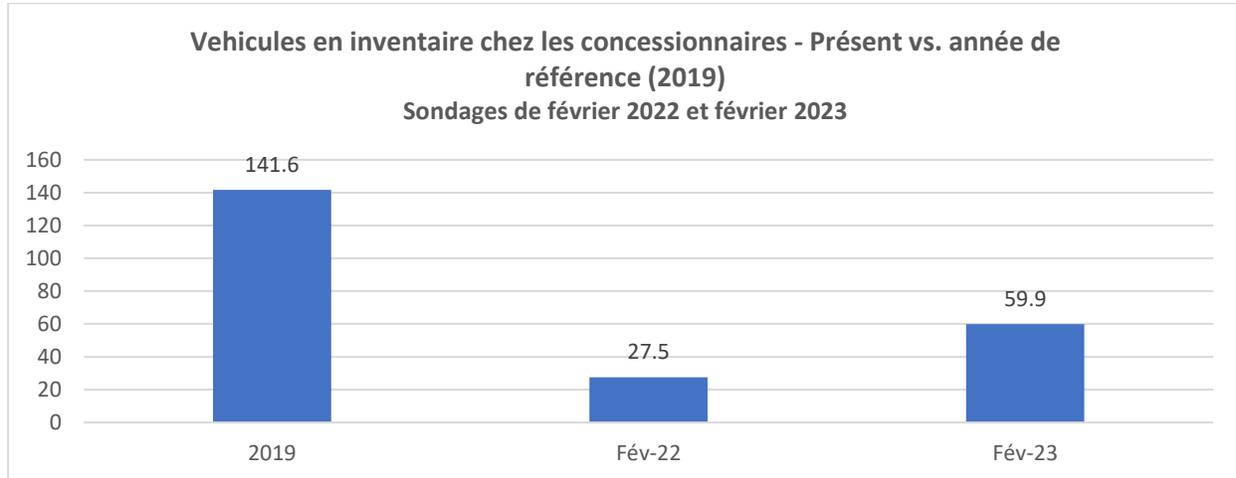


Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Les pénuries de véhicules légers neufs découlant de la pénurie de semi-conducteurs étaient déjà évidentes au printemps 2021. Pour faire le point sur cette année, DAC a interrogé les concessionnaires au sujet des délais d'attente moyens pour les commandes de véhicules neufs dans leurs concessions. En moyenne, seulement 0,6 % ont indiqué des temps d'attente de moins de quatre semaines, et 21,0 % des répondants ont cité 1 à 3 mois. La majorité des répondants ont cité des temps d'attente de 4 à 6 mois, représentant 57,7 % des réponses. Par ailleurs, 20,6 % des répondants ont indiqué des temps d'attente supérieurs à une demi-année. Les résultats obtenus dans les principales régions canadiennes sont mitigés, car les allocations de véhicules ont été distribuées de façon inégale, mais cela a aussi été

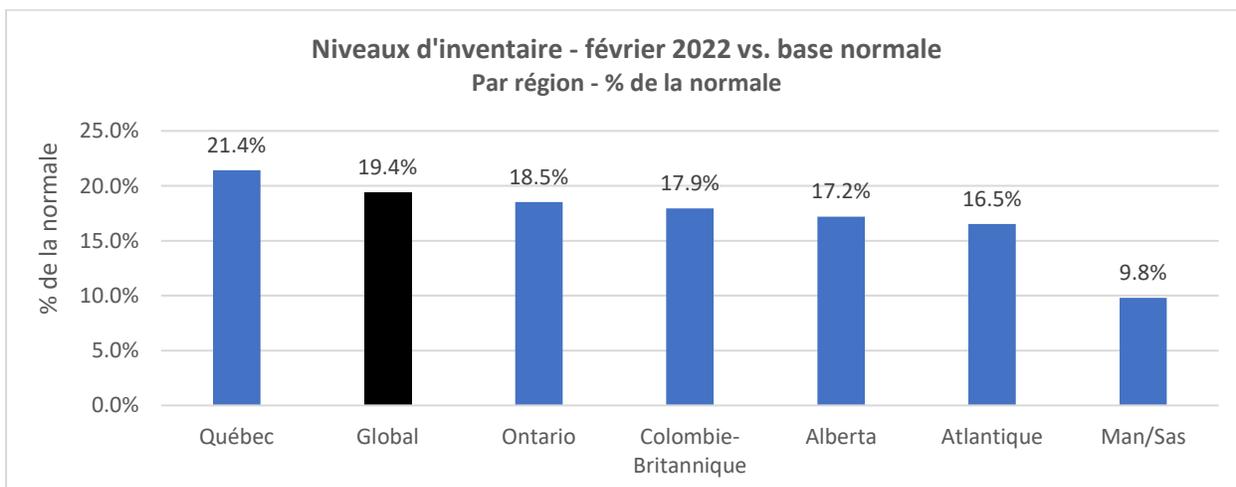
influencé par les préférences des consommateurs dans ces régions. Parmi les différentes tailles de concessionnaires, les grands concessionnaires ont eu plus de facilité à honorer les commandes plus rapidement.

Niveaux d'inventaire



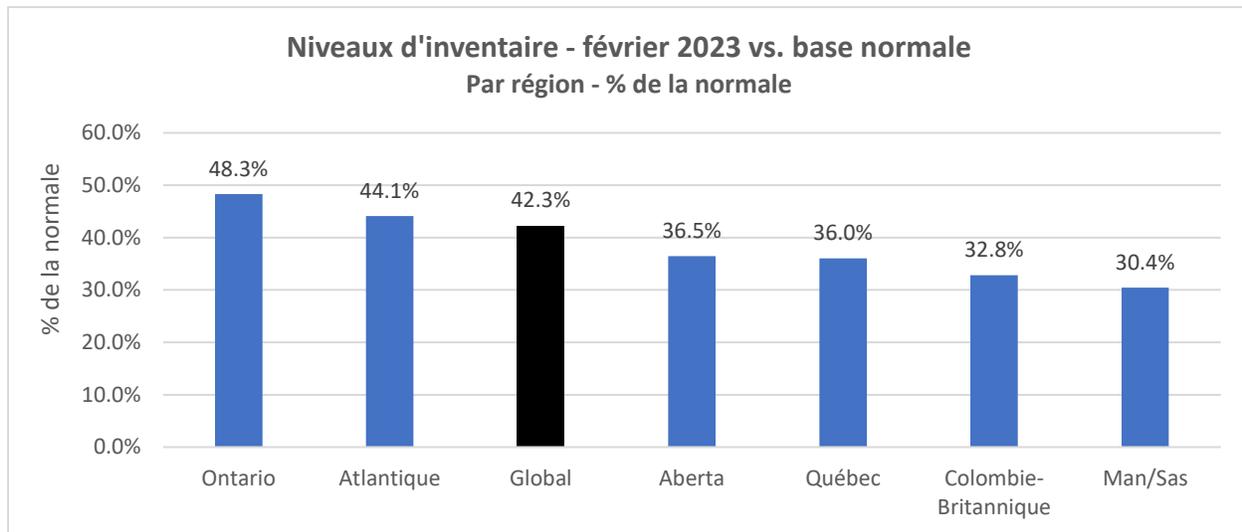
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Avec l'apparition des pénuries de véhicules légers neufs qui ont suivi la pandémie, un changement clé dans les opérations quotidiennes du marché des ventes de véhicules neufs a été la diminution spectaculaire des niveaux d'inventaire. En 2022, les concessionnaires ont cité un niveau d'inventaire permanent de 59,9 unités en moyenne contre une moyenne typique de 141,6 unités sur les terrains des concessionnaires avant la pandémie. En 2021, selon le sondage de février 2022, l'inventaire moyen des concessionnaires canadiens a chuté à une moyenne de 27,5 unités. Bien que la situation se soit améliorée tout au long de 2023, l'inventaire reste une préoccupation sur une grande partie du marché, les FEO luttant pour constituer une offre adéquate et les concessionnaires éprouvant des difficultés à vendre des véhicules hors du lot comme ils en ont, en grande partie, pris l'habitude.



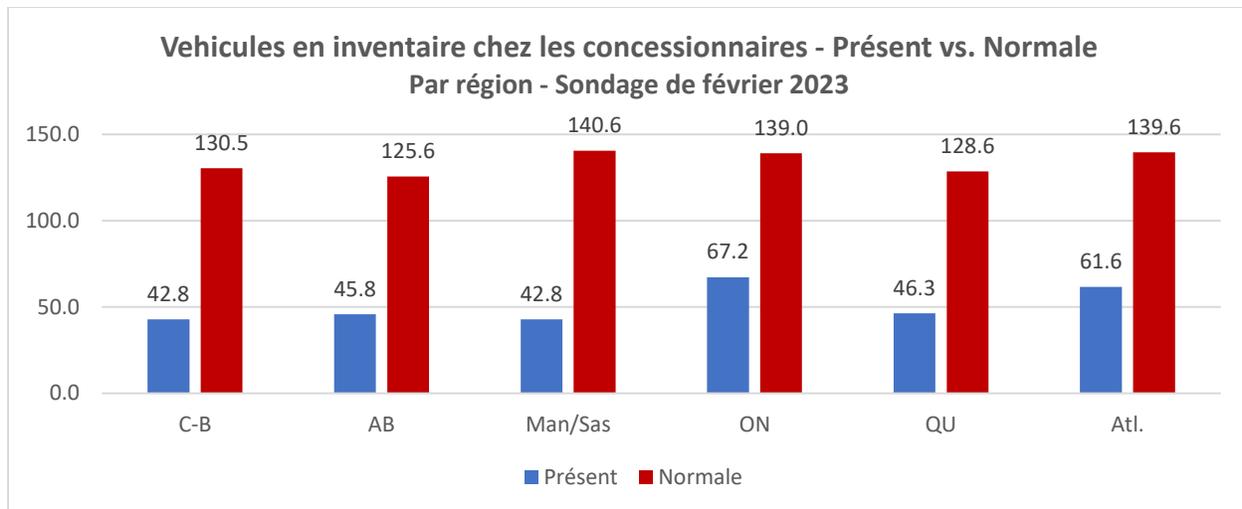
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Dans le sondage de février 2022, qui reflète les expériences de 2021, les concessionnaires ont noté un niveau d'inventaire moyen dans l'ensemble du Canada à 19,4 % de ce qu'il serait normalement. Dans les principales régions du Canada, le Québec s'est légèrement amélioré, affichant des niveaux d'inventaire à 21,4 % de la normale. L'Ontario est tombé à 18,5 %, tandis que la Colombie-Britannique, l'Alberta et la région de l'Atlantique n'étaient pas loin. Le Manitoba et la Saskatchewan sont tous deux tombés en dessous de la moyenne canadienne, avec des niveaux d'inventaire passant à un peu moins de dix pour cent à la normale.



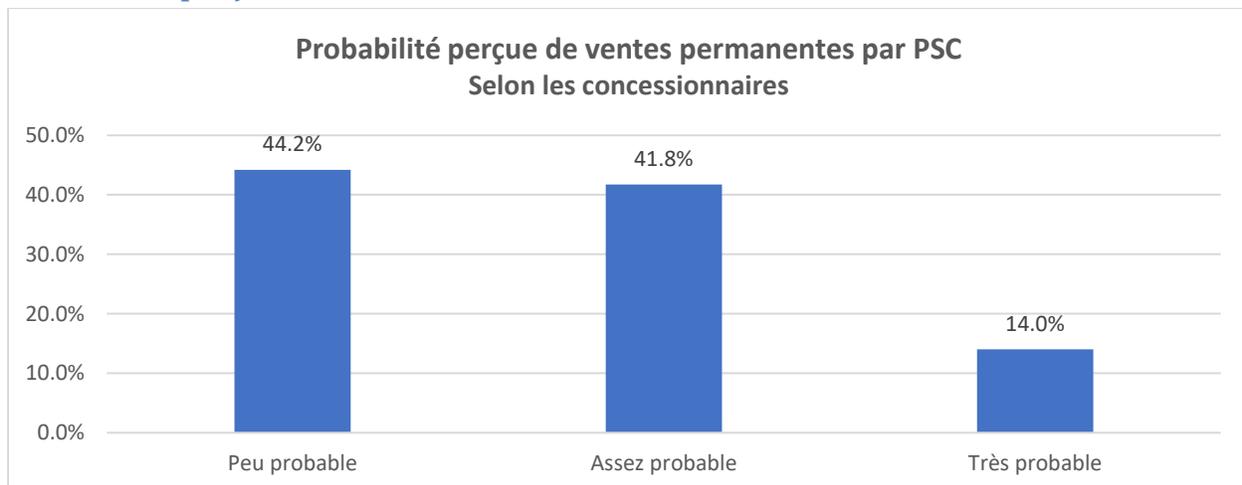
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Dans le sondage de février 2023, qui reflète les expériences de 2022, les concessionnaires ont noté un niveau d'inventaire moyen dans l'ensemble du Canada à 42,3 % de ce qu'il serait normalement. L'Ontario a devancé le reste du Canada avec un inventaire correspondant à 48,3 % de la normale. La région de l'Atlantique a connu une amélioration tant en termes absolus qu'en termes relatifs, avec un inventaire à 44,1 % de la normale pour l'ensemble des concessionnaires de la région. Comme l'année précédente, le Manitoba et la Saskatchewan sont tous deux tombés en dessous de la moyenne canadienne, avec des niveaux d'inventaire correspondant à 30,4% de la normale. Ces problèmes d'inventaire omniprésents ont modifié la méthode courante de vente des véhicules, qui s'est détournée de l'inventaire existant au profit des précommandes ou des véhicules issus de la PSC, par nécessité.



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

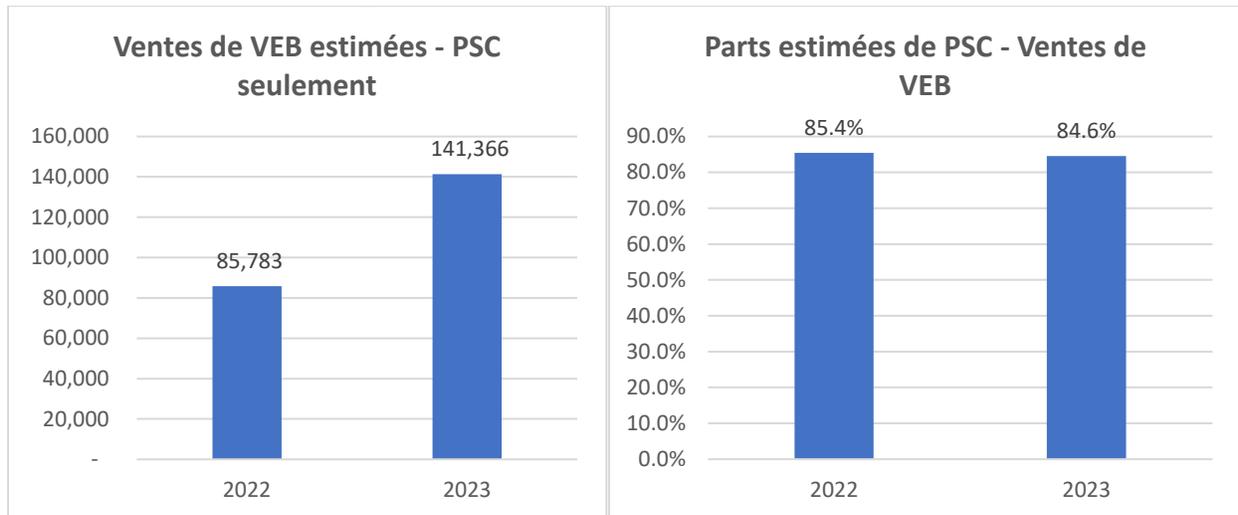
Probabilité perçue de la PSC



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Dans le sondage de février 2023, les concessionnaires ont été interrogés sur leur opinion quant à la probabilité que les processus de vente issue de la PSC deviennent un élément permanent du processus de vente et que les concessionnaires fonctionnent avec des inventaires considérablement réduits. Plus de 55 % des concessionnaires estimaient qu'un tel changement était assez probable ou très probable, soit 41,8 % d'entre eux considérant ce changement comme assez probable et 14,0 % comme très probable.

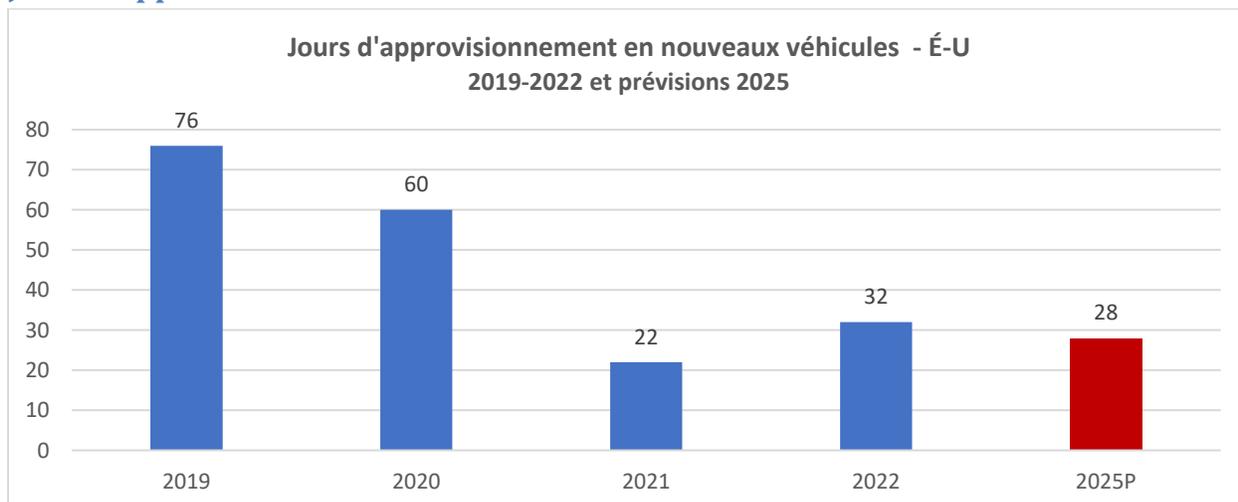
Ventes estimées de VEB par PSC



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc, CMAC et ACCV.

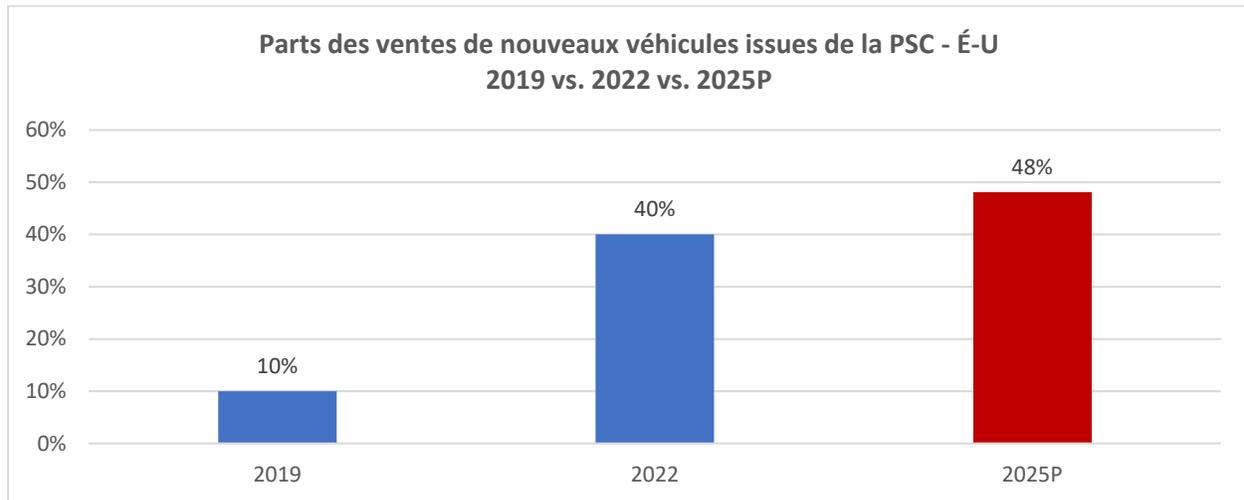
En utilisant des techniques de modélisation des ventes exclusives de DAC, nous avons pu élaborer un modèle qui détaille la prévalence de la PSC en ce qui concerne les ventes de VEB au Canada. Bien que certains inventaires de VEB se soient accumulés dans une certaine mesure à la fin de 2023, les VEB ont été et demeurent largement tributaires du processus d'achat PSC. Grâce à la rétroaction directe de l'industrie, DAC a pu compiler des estimations approximatives du volume de VEB vendus par l'intermédiaire de la PSC en 2022 et 2023 ainsi que de la part des ventes totales de VZE. En 2022, on estimait à 85,4 % le nombre de VEB vendus par le biais de la PSC, ce ratio passant légèrement à 84,6 % pour 2023, certains modèles ayant connu une disponibilité supérieure à la moyenne. Il est important de noter que ces chiffres sont fortement influencés par Tesla, le principal vendeur de VEB au Canada.

Jours d'approvisionnement et ventes issues de la PSC - États-Unis



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et BCG

Les données du sondage auprès des concessionnaires américains indiquent une tendance globalement similaire à celle du Canada en ce qui concerne les niveaux d'offre, avec une forte diminution en 2021, suivie d'une augmentation en 2022. Bien que des signes indiquent une amélioration, le sentiment des concessionnaires lui-même indique une offre sensiblement limitée dans les années à venir aux États-Unis, car les FEO tentent de maintenir un modèle d'entreprise avec des niveaux d'inventaire plus bas.



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et BCG

S'appuyant sur les données ci-dessus, le sentiment des concessionnaires américains indique que la part de la PSC dans les ventes de véhicules neufs est passée de 10 % en 2019 à 40 % en 2022, le chiffre global devrait encore augmenter en 2025 pour atteindre 48 %. Les réactions des concessionnaires américains correspondent à la prévision de nouvelles limitations de l'offre dans les années à venir. Toutefois, le sentiment des concessionnaires américains ne s'aligne pas aux plans de la plupart des FEO canadiens, qui s'attendent au moins à un certain recul dans la PSC et à l'augmentation de l'inventaire à court terme. Vous trouverez ci-dessous des informations complémentaires sur ce sujet.

2.2 : PSC – Qualitatif

DAC a communiqué avec de nombreux FEO d'automobiles canadiens ainsi qu'avec d'autres intervenants clés de l'industrie afin d'obtenir leur point de vue sur le sujet de la production sur commande. La section suivante présente l'ensemble des points de vues de l'industrie sur ce sujet, en se basant sur les commentaires des parties prenantes, et une analyse supplémentaire de DAC intercalée, le cas échéant, pour ajouter davantage de contexte.

Pénuries

Comme nous l'avons vu dans la section de la documentation ci-dessus, alors que la PSC existe sur le marché automobile depuis des décennies sous une forme ou une autre, elle demeure depuis longtemps un aspect relativement faible du volume global, largement limité aux modèles spéciaux et au segment supérieur du marché du luxe. Toutefois, cela a changé, par nécessité, après le début de la pandémie. Les pénuries de semi-conducteurs qui ont suivi les premiers effets de la pandémie ont perturbé les chaînes d'approvisionnement mondiales et ont gravement affecté l'offre de véhicules neufs sur le marché canadien.

Historiquement, les concessionnaires détenaient environ trois à quatre mois d'inventaire sur leurs lots, mais la pénurie de semi-conducteurs et les pénuries connexes ont entraîné une réduction drastique des niveaux d'inventaire des concessionnaires. DAC a interrogé les concessionnaires sur leurs niveaux d'inventaire de février 2022 et, en moyenne, les concessionnaires ont indiqué que leurs niveaux d'inventaire se situaient à 27,5 unités par rapport à un niveau normal de 141,6. En termes de niveaux de stocks en pourcentage de la base de référence, le Canada dans son ensemble a vu les concessionnaires se retrouver à 19,4 % de leur volume normal, avec une répartition régionale allant du Québec à 21,4 % au Manitoba et à la Saskatchewan ensemble à 9,8 %.

Ces niveaux d'inventaire considérablement réduits ont eu un impact significatif sur les ventes de véhicules légers neufs, les ventes de 2021 se situant à 1,64 million et celles de 2022 à 1,49 million, par rapport à un pic de 2017 de plus de deux millions. Toutefois, malgré la baisse considérable des ventes, les consommateurs achetaient toujours des volumes massifs de véhicules, alors que les inventaires ne représentaient qu'une fraction de leurs niveaux normaux. En effet, les FEO et les concessionnaires ont dû collaborer afin de permettre une augmentation rapide de l'ampleur de leurs ventes issues de la PSC. Les consommateurs commandaient généralement un véhicule chez un concessionnaire et attendaient une période donnée, allant de quelques semaines à plus d'un an selon le véhicule qui les intéressait, avant d'en prendre livraison.

Bref, le développement rapide des processus de vente issue de la PSC sur le marché canadien de l'automobile était une conséquence de la nécessité causée par les pénuries et rendue possible par la coopération des concessionnaires et des FEO, ainsi que par la volonté d'adaptation du consommateur canadien.

Perspective des consommateurs

Les consommateurs canadiens, tout comme les FEO et les concessionnaires, n'avaient guère d'autre choix que de s'adapter aux réalités du marché automobile canadien, façonnées par des facteurs beaucoup plus mondiaux. Sur le marché de masse, l'attente traditionnelle et de longue date consistant à repartir de chez le concessionnaire à bord d'un véhicule neuf se trouvant sur son terrain était tout à fait

la norme et, à bien des égards, l'attente de nombreux Canadiens. Cela a changé avec les pénuries de véhicules de 2021 à 2023. Pour ce qui est de l'avenir, les représentants des consommateurs ont généralement des opinions positives sur le potentiel de prévalence future de la PSC, avec toutefois une préoccupation majeure.

À cet égard, la principale question soulevée était la capacité du consommateur d'accéder au véhicule qu'il désire dans un délai raisonnable. Il est clair que les retards de 2021 à 2022 au cours desquels certains consommateurs ont dû attendre 6 mois ou plus ont été considérés comme inacceptables. Les représentants des consommateurs ont indiqué qu'une période d'attente d'un à deux mois ne serait pas un fardeau pour la plupart des consommateurs, à condition que certains véhicules soient disponibles immédiatement pour les situations d'urgence. Les représentants des consommateurs ont également soulevé la question de la disponibilité de véhicules pour des essais routiers, bien qu'ils ne s'attendaient évidemment pas à ce que ce soit pour toutes les combinaisons de niveaux de finitions, mais plutôt dans un petit nombre couvrant les principaux modèles.

Les représentants des consommateurs ont également trouvé des avantages distincts dans un processus de PSC. Les groupes de consommateurs considèrent la PSC et son expérience plus personnalisée comme un élément positif, l'assimilant à l'environnement auquel les consommateurs du segment supérieure du marché du luxe sont habitués depuis longtemps. Le processus d'achat plus long permet une plus grande personnalisation et un plus grand choix en termes de modèles, d'habillage, de peinture et d'options sans la pression supplémentaire de choisir un véhicule déjà disponible. L'allongement du processus de vente a également été considéré comme un moyen de réduire la pression sur les transactions entre les consommateurs et (généralement) les concessionnaires, car les délais plus longs ont atténué l'impact du choix d'une offre particulière pour un véhicule donné.

Les groupes de consommateurs ont mentionné qu'une grande partie de la population trouvait désagréable l'expérience du « marchandage » à haute pression chez les concessionnaires. De nombreuses études ont montré que lorsqu'on leur donne le choix, les consommateurs américains et canadiens préféreront les modèles de prix fixes à la négociation des prix qui reste la norme sur le marché de l'automobile³². Dans ce contexte, le passage à la PSC et à un processus d'achat plus professionnel et moins précipité a été considéré comme un point positif pour la majorité des consommateurs.

³² Kniffin, K. M., Reeves-Ellington, R., & Wilson, D. S. (2018). When Everyone Wins? Exploring Employee and Customer Preferences for No-Haggle Pricing. *Frontiers in Psychology, 9*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01555>

Sentiment du concessionnaire

Le point de vue des concessionnaires concernant la PSC était quelque peu mitigé : certains représentants étant favorables à la structure tandis que d'autres y étaient opposés. Pour les concessionnaires qui hésitaient au sujet du processus de vente issue de la PSC, la plupart des réticences provenaient de préoccupations quant à tout changement dans le modèle d'affaires qui les a si bien servis au cours des dernières décennies. Ces préoccupations s'inscrivent également dans une dynamique sectorielle plus large :

1. L'émergence de nouveaux FEO (Tesla, Rivian, etc.) qui ont unanimement rejeté le modèle de concessionnaire franchisé;
2. Les tentatives des FEO existants de restructurer la relation FEO/concessionnaire en mettant davantage l'accent sur la vente directe au consommateur.

Ces questions sont examinées plus en détail ailleurs dans le présent rapport. En ce qui concerne spécifiquement la PSC, les représentants des concessionnaires les plus opposés la considéraient comme une voie possible où le FEO pourrait « les couper » et se diriger vers un modèle plus « direct au consommateur » tel qu'employé, par exemple, par Tesla.

Il convient de noter que ce point de vue n'est pas partagé par tous les représentants des concessionnaires. Nombreux étaient ceux qui considéraient le passage à la PSC comme une évolution du système actuel des concessionnaires plutôt que comme une menace systématique. Pour ce groupe, la PSC représentait une voie vers une plus grande rentabilité dans laquelle le concessionnaire jouait encore un rôle clé. Pour ce groupe, la PSC offre des avantages potentiels, notamment :

- Par définition, la PSC exige des niveaux d'inventaire plus bas, car le financement représente un coût majeur pour les concessionnaires, et la suppression de ce coût a été considérée comme un gain financier important
- En outre, les ventes issues de la PSC sont généralement considérées comme générant des marges de profit plus élevées, sans que le concessionnaire n'ait besoin de réduire son prix et de vendre bien en dessous du prix de détail suggéré par le fabricant (PDSF), comme c'est habituellement le cas pour les ventes à partir des stocks.
- La PSC offre le potentiel de réduire l'empreinte immobilière du concessionnaire, ce qui représente là encore un coût important pour le concessionnaire
- Les ventes issues de la PSC facilitent également l'option de divers lieux de vente comme les centres commerciaux, les points de vente ciblés, etc.

Ainsi, ces représentants des concessionnaires ont accueilli favorablement l'augmentation de la PSC et l'ont considérée comme une évolution naturelle du processus de vente, dans laquelle ils continuent à jouer un rôle essentiel.

Sentiment des FEO – Joueurs existants

Même si le sentiment des concessionnaires était quelque peu mitigé en ce qui concerne la PSC, les points de vue des FEO étaient plus partagés quant aux opportunités positives qu'elle représente. Les FEO ont reconnu que les niveaux d'inventaire de la période 2021-2022 étaient devenus trop bas, avec des retards de livraison des véhicules dépassant souvent 6 mois. Toutefois, les niveaux d'inventaire sensiblement élevés observés avant la pandémie ne sont pas considérés comme l'objectif à atteindre puisque les FEO réduisent les niveaux d'inventaire. Bien que les niveaux d'inventaire avant la pandémie de 60 à 80 jours aient été considérés comme idéaux et que 80 à 100 jours étaient souvent courants, les FEO considèrent désormais que des stocks beaucoup plus serrés sont souhaitables. Cela s'est reflété dans les déclarations publiques des FEO. Par exemple, Mary Barra, PDG de General Motors, a exprimé le désir d'un inventaire beaucoup plus bas :

« Nous ne reviendrons jamais aux niveaux d'inventaire que nous avons connus par le passé » a déclaré Mme Barra dans un récent clavardage avec Rod Lache, le directeur général de la société d'analyse commerciale Wolfe Research, citée par The Detroit Free Press. « Dans cette tragédie qu'a été la COVID, nous avons beaucoup appris sur la façon de renforcer notre entreprise, de travailler avec moins, de collaborer avec les concessionnaires, d'utiliser l'analyse de données pour s'assurer que les concessionnaires commandent le bon véhicule. Nos nouveaux acquis nous permettent de travailler si efficacement que nous ne reviendrons jamais en arrière. »

De la même manière, Jim Farley, PDG de Ford, a déclaré, comme l'a cité The Guardian, « Je tiens à ce que cela soit très clair pour tous : nous allons gérer notre entreprise avec un approvisionnement de jour inférieur à ce que nous avons récemment connu dans le passé, car il en va de l'intérêt de l'entreprise. »³³

Il convient de noter que les FEO ne limitent souvent pas spécifiquement leurs commentaires à la PSC dans leurs discussions dans ce domaine. Leur attention se concentre beaucoup sur la réduction de l'inventaire, ce qui nécessitera un certain nombre de changements plus larges dans leur approche du marché, mais qui inclura sans aucun doute la PSC. En plus des niveaux d'inventaire traditionnels, quoique quelque peu réduits, la PSC demeurera probablement un facteur important dans le processus de vente automobile sur le marché canadien, l'approche plus hybride permettant un plus grand degré de flexibilité pour les concessionnaires et les FEO.

³³ Chan, W. (2024, 30 janvier). 'Seismic shift' : driving unaffordable for many in US amid push toward SUVs. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/business/2024/jan/29/us-car-costs-insurance-unaffordable>

Nouveaux arrivants sur le marché

Les nouveaux arrivants sur le marché, tels que Genesis, Tesla, ainsi que Rivian et Lucid qui ont essentiellement suivi le modèle de magasins d'entreprise et de PSC extensive de Tesla, ont vu moins de perturbations en termes de perception par les consommateurs, puisque la majeure partie du marché a été contraint de s'adapter à l'environnement d'inventaires plus faibles. Le principal résultat de l'expansion de la PSC ces dernières années a été de normaliser le processus pour l'ensemble des consommateurs, ce qui devrait se traduire par un avantage net pour ces nouveaux acteurs du marché à long terme. En ce qui concerne les nouveaux arrivants axés sur les VZE, bon nombre de la première vague d'adopteurs de VZE étaient à l'aise avec le processus de vente à forte composante de PSC des magasins d'entreprise ou des fabricants et leur désir d'établir un processus d'achat différent (et plus efficace). Alors que cette première vague de consommateurs de VZE de « niveau 1 » laisse place à un marché de masse plus prudent, la normalisation de la PSC au cours des dernières années devrait, du moins pour ces marques, rendre le processus d'adoption des VZE plus familier.

VZE

L'un des principaux points de discussion avec les principaux constructeurs automobiles canadiens était le traitement des VZE dans le cadre du processus de la PSC. De l'extérieur de l'industrie, le sentiment que les ventes de VZE sont davantage axés sur la PSC est vague, même parmi les FEO traditionnels. Toutefois, dans l'ensemble de l'industrie, les VZE sont traités comme partie intégrante de la gamme de produits, du moins en ce qui concerne le processus de vente. Si la PSC est réduite comme prévu à court et à moyen terme, il en ira de même pour les ventes de VZE et tout projet potentiel d'augmenter la PSC à l'avenir sera appliqué de manière largement uniforme à toute la gamme de produits puisque les FEO hésitent à accroître la complexité de la chaîne logistique et à accroître les difficultés dans la relation entre FEO et concessionnaires.

Quoi qu'il en soit, la PSC et les temps d'attente pour les VZE n'ont pas été considérés par l'industrie comme les principaux facteurs du développement du marché des VZE alors que la base de consommateurs pour ces produits passe des premiers adopteurs au marché de masse. Comme cela a été le cas depuis leur introduction, le prix, l'autonomie et les capacités des véhicules, ainsi que l'infrastructure de recharge demeureront les principales préoccupations qui limitent les ventes du point de vue du marché de masse.

Projections

Comme nous l'avons vu plus haut, le plan à court terme d'une grande partie de l'industrie automobile consiste à réduire les ventes issues de la PSC à mesure que l'inventaire s'améliore. L'objectif, en bref, est de trouver un équilibre dans les niveaux d'inventaire qui permette des transactions rapides, comme

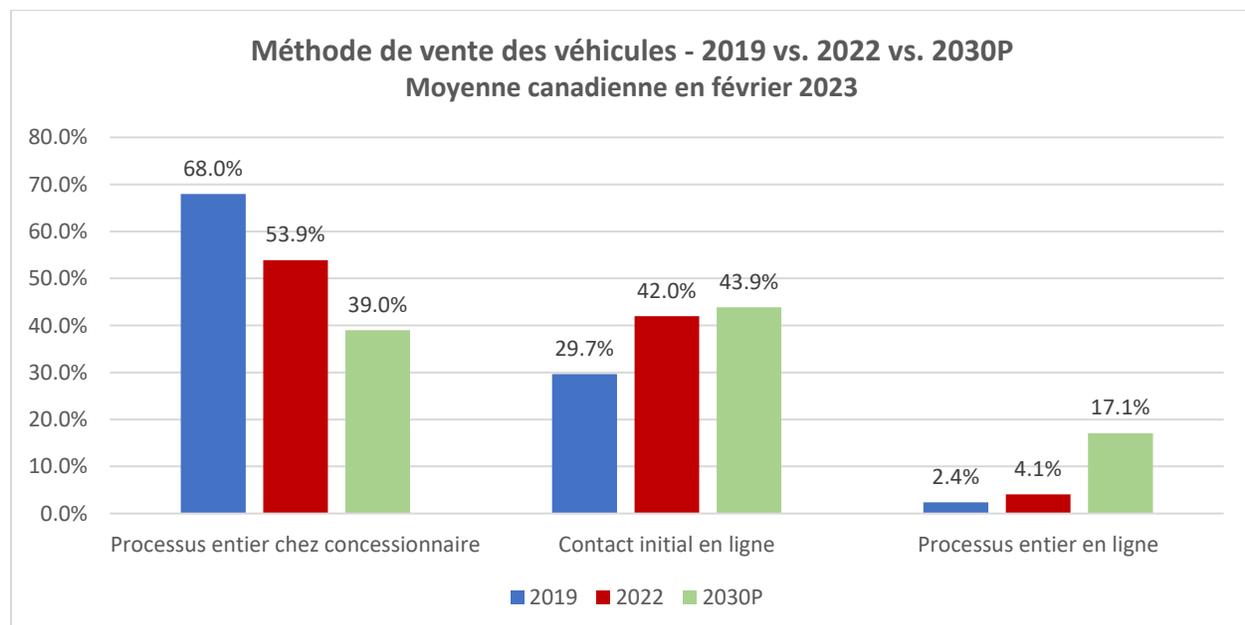
c'est le cas dans l'industrie automobile depuis des décennies, ainsi que de réduire les coûts inutiles associés à l'excédent d'inventaires. La PSC, en fait, servira de levier qui permettra d'équilibrer ce processus et d'éviter à la fois les pénuries d'approvisionnement qui nécessitent des temps d'attente excessifs et un approvisionnement excédentaire qui complique la relation entre le concessionnaire et le FEO et qui alimente à nouveau la question de l'approvisionnement par une allocation inefficace des ressources tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Les nouveaux arrivants sur le marché, ou du moins une partie d'entre eux, explorent à l'inverse des arrangements plus traditionnels pour la vente de véhicules, comme Fisker et VinFast qui explorent le modèle de la concession et Polestar qui vise une approche hybride (discuté plus en détail dans la section 4). Il reste à déterminer le point final exact de ces transitions, en particulier au niveau des entreprises individuelles, car l'industrie, le marché des VZE et les forces mondiales et locales continuent d'influencer l'opinion et les approches commerciales.

Section 3 : Recherche sur les ventes en ligne

3.1 : Ventes en ligne – Quantitatif

DAC mène un sondage annuel auprès des concessionnaires canadiens de véhicules neufs, en collaboration avec la CADA (la Corporation des associations de détaillants d'automobiles), qui s'adresse à l'ensemble des 3 500 concessionnaires du pays. Le sondage « Trendsetter » couvre les principaux développements du marché automobile qui influencent les circonstances actuelle du marché et l'évolution du marché automobile canadien. Dans le sondage de février 2023, DAC s'est adressé aux concessionnaires pour obtenir leur point de vue sur les méthodes de vente via la production sur commande ainsi que sur le développement des ventes en ligne pour les véhicules neufs. Ces sujets seront explorés plus en détail dans les prochains sondages de 2024 et ultérieurs.

Méthode de vente des véhicules – Canada



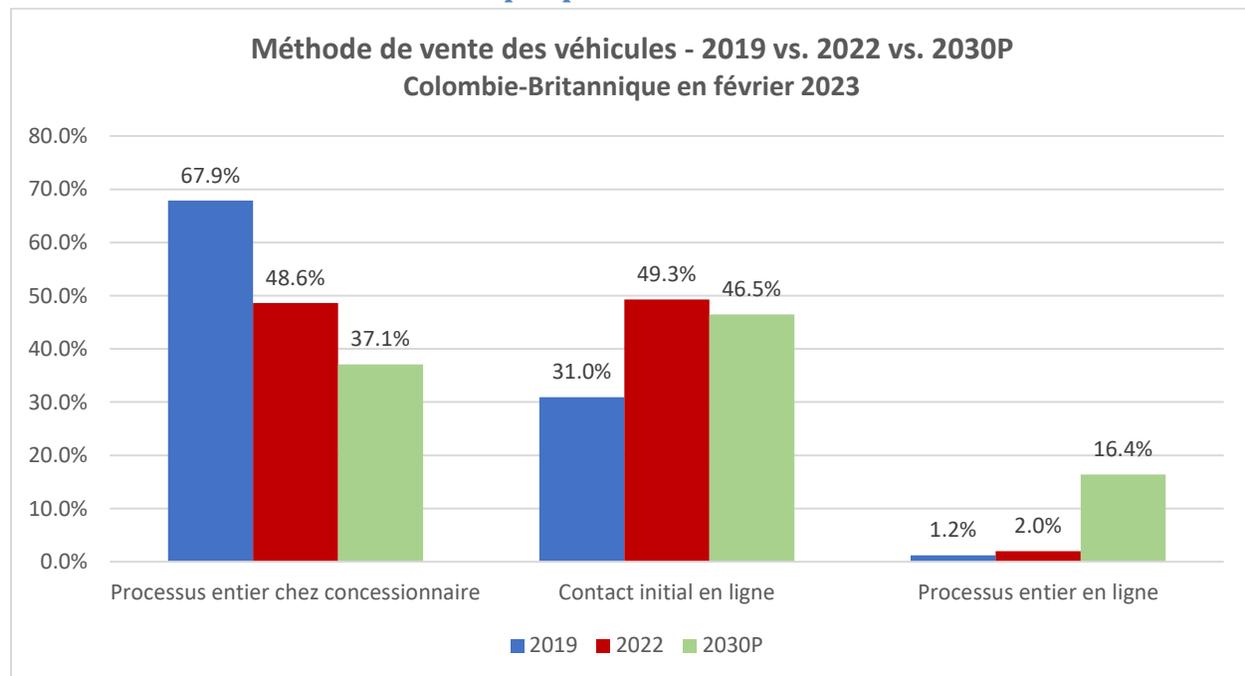
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

Les concessionnaires canadiens de véhicules neufs ont été interrogés sur la prévalence des ventes en ligne, tant celles qui sont réalisées entièrement en ligne que celles dont le contact initial est effectué en ligne, mais qui sont conclues chez un concessionnaire. Afin d'établir une base de référence avant la pandémie, les concessionnaires ont été interrogés sur ces tendances en 2019. Les ventes entièrement en ligne en 2019 ne représentaient que 2,4 % des ventes, mais celles dont le contact initial est effectué en ligne avait une plus forte prévalence à 29,7 %.

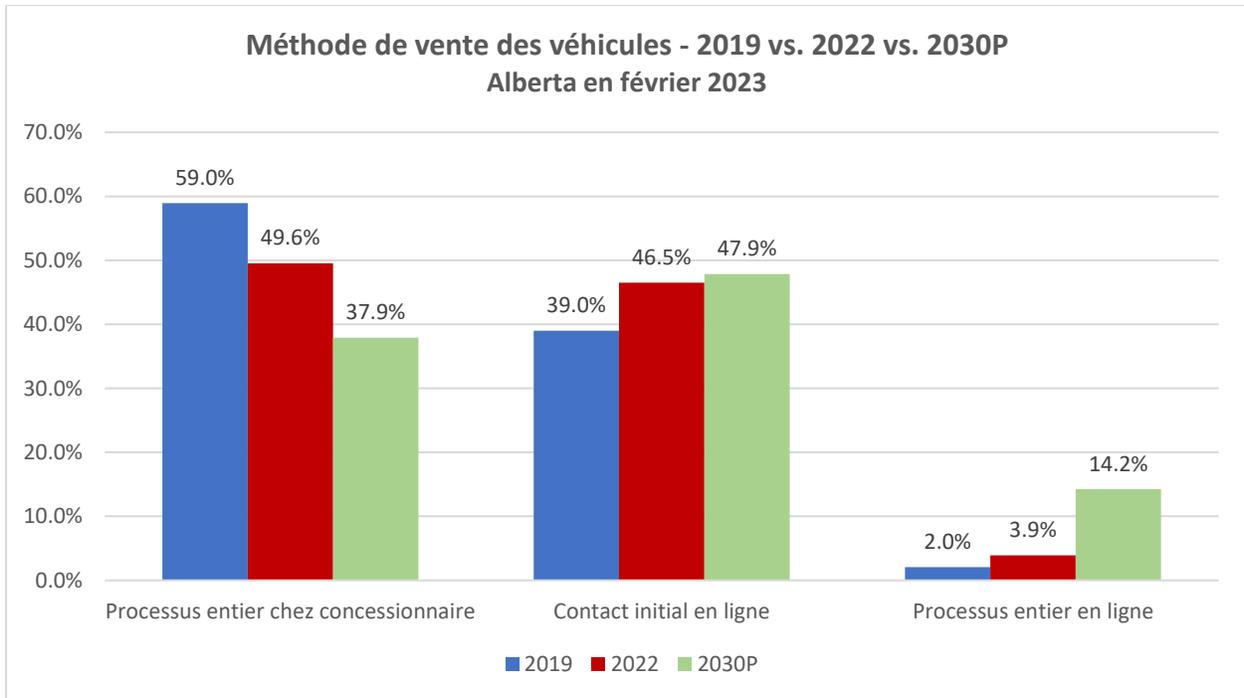
Les ventes entièrement en ligne au Canada ont connu une croissance de 70 % au cours des dernières années (bien que partant d'un niveau très bas), passant de 2,4 % en 2019 à 4,1 % en 2022. En outre, une approche de vente hybride avec un premier contact en ligne, puis une vente finale chez le concessionnaire a explosé, passant de 29,7 % en 2019 à 42 % en 2022.

Les concessionnaires ont également été invités à donner leur point de vue sur la répartition des ventes en ligne et hors ligne en 2030. En moyenne, les concessionnaires canadiens ont indiqué une croissance lente, mais régulière des ventes entièrement en ligne, qui atteindront 17,1 % des ventes en 2030. Les concessionnaires ont estimé que les ventes effectuées partiellement en ligne atteindront 43,9 % en 2030, et représenteront la majorité des ventes. Toutefois, les ventes traditionnelles devraient encore représenter 39,0 % du total des ventes d'ici 2030.

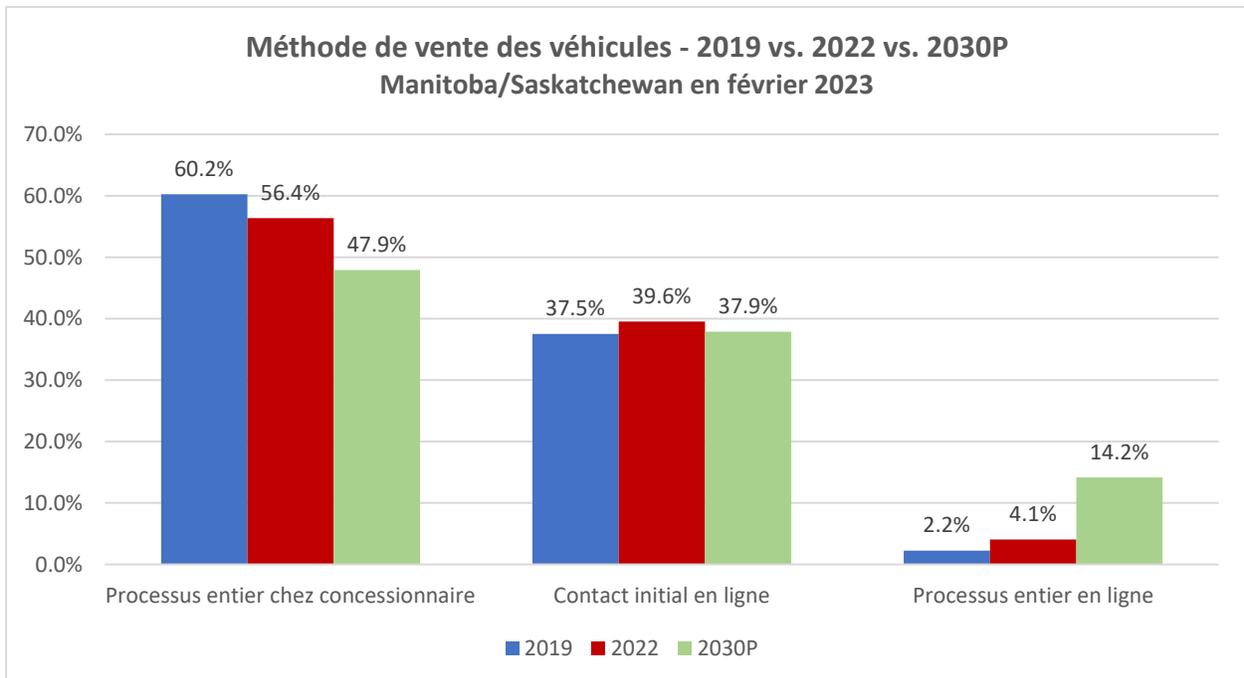
Méthode de vente des véhicules - par province



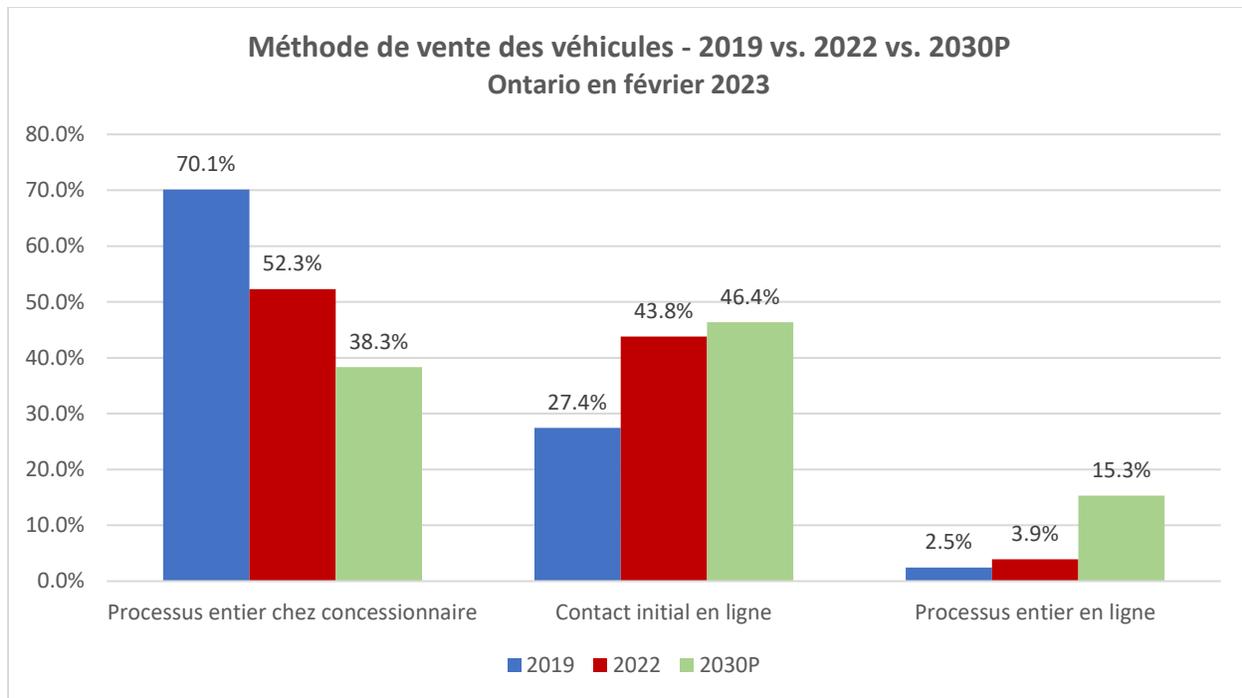
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)



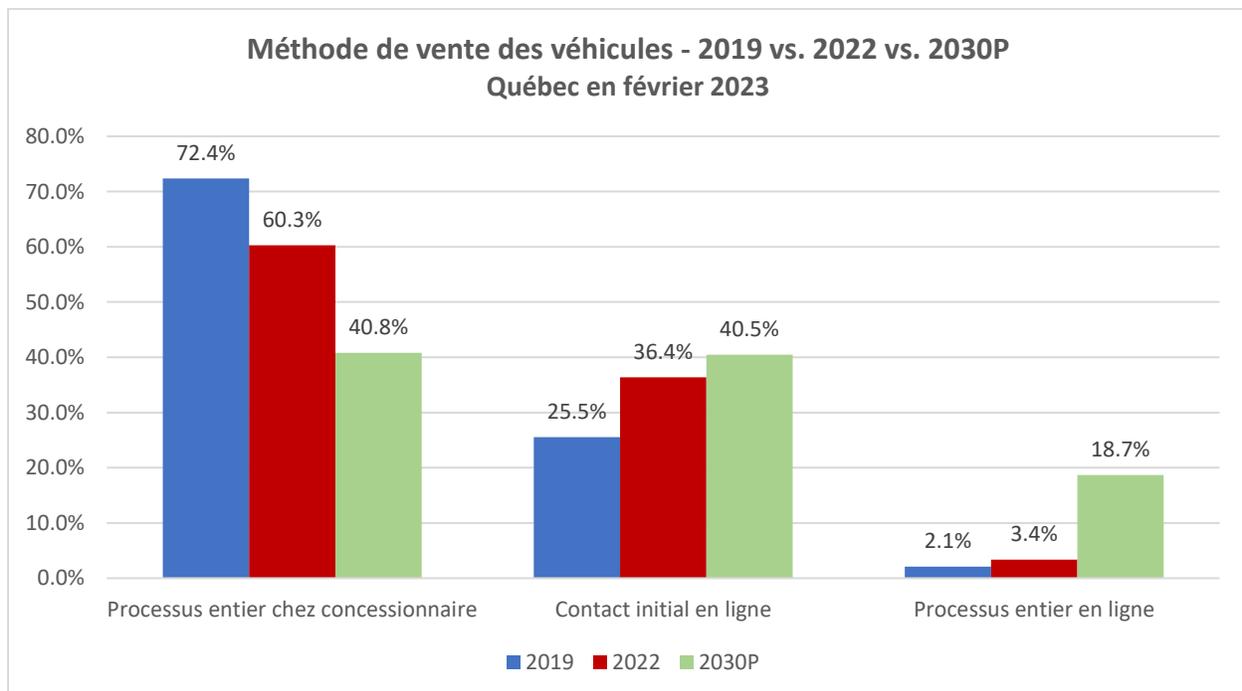
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)



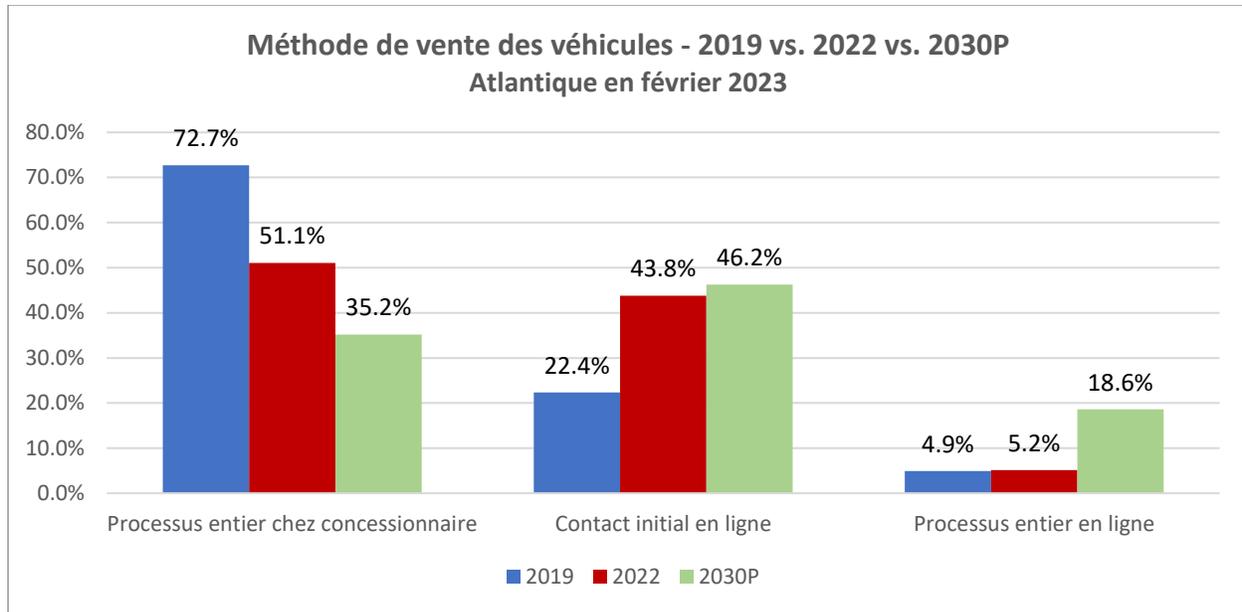
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)



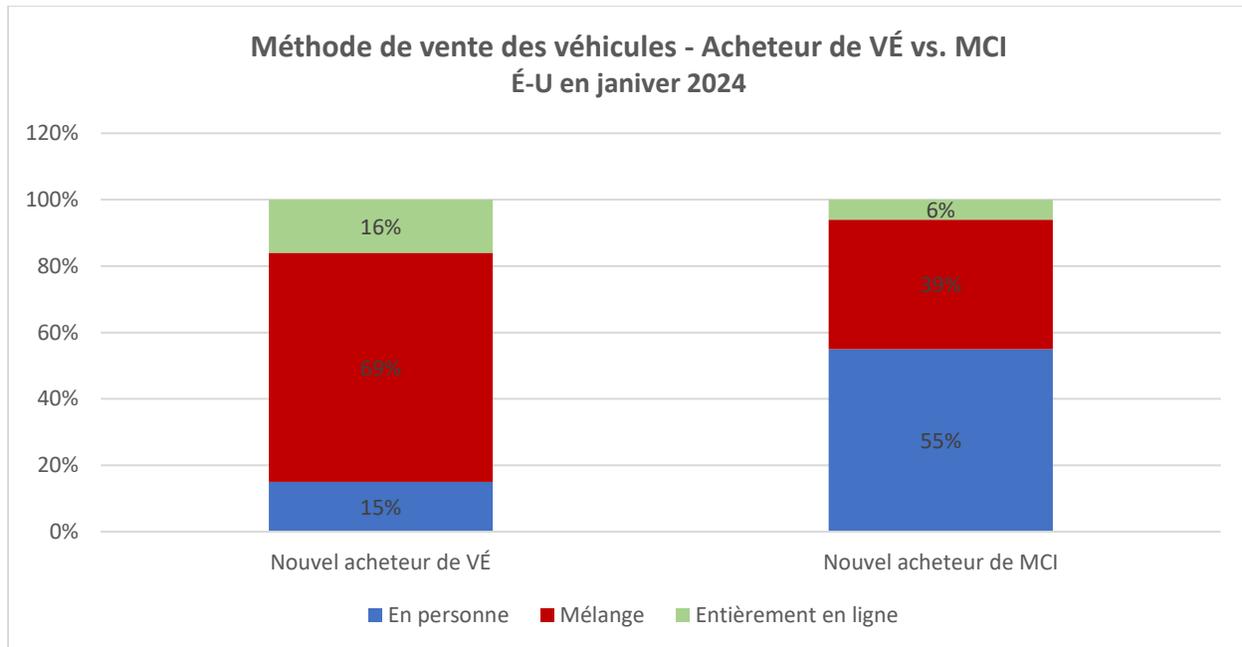
Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Corporation des Associations de Détaillants d'Automobiles (CADA)

La répartition régionale entre les ventes traditionnelles, partiellement en ligne et entièrement en ligne a montré quelques variations. En 2019, les ventes entièrement en ligne ont été le plus souvent citées par les concessionnaires de la région de l'Atlantique avec une part de 4,9 %, l'Ontario suivant à distance avec 2,5 %. Les ventes en ligne partielles étaient très fréquentes en Alberta et au Manitoba/Saskatchewan, représentant respectivement 39,0 % et 37,5 %.

Si l'on considère les principales régions canadiennes, c'est une fois de plus la région de l'Atlantique qui a enregistré la majorité des ventes entièrement en ligne, représentant 5,2 % en 2022. Dans le cas des ventes effectuées après un premier contact en ligne, c'est la Colombie-Britannique qui se détache de la moyenne avec une proportion de 49,3 %. L'Alberta a suivi de près avec 46,5 %. Dans le cas de l'Alberta et de la Colombie-Britannique, les ventes en ligne (complètes et partielles) ont devancé de peu les ventes traditionnelles en personne.

Les perspectives des concessionnaires dans les principales régions du Canada ont révélé des différences importantes lorsqu'on leur a demandé quelle serait l'importance des ventes en ligne d'ici 2030. Les concessionnaires du Québec et de la région de l'Atlantique ont indiqué la part la plus élevée des ventes entièrement en ligne, soit 18,7 % et 18,6 % respectivement. Les concessionnaires de l'Alberta et du Manitoba/Saskatchewan ont indiqué les parts les plus faibles, les deux groupes représentant 14,2 %. Les concessionnaires de l'Alberta, de la Colombie-Britannique et de l'Ontario ont indiqué les attentes les plus élevées pour les ventes en ligne partielles, soit 47,9 %, 46,5 % et 46,4 % respectivement. Les concessionnaires du Manitoba et de la Saskatchewan s'attendent à ce que les ventes en personne traditionnelles représentent encore 47,9 % de l'ensemble des ventes d'ici 2030.

Méthode de vente des véhicules – les VE contre les véhicules à MCI – É.-U.



Source : DesRosiers Automotive Consultants Inc. et Cox Automotive

Les données d'une enquête menée auprès des consommateurs américains soulignent la différence entre la prévalence des ventes en ligne entre les consommateurs de VE et de véhicules à MCI. Pour les acheteurs de VE, les ventes entièrement en ligne représentaient 16 % du total des ventes, contre 6 % pour les véhicules à MCI. De même, 69 % des acheteurs de VE contre 39 % des acheteurs de véhicules à MCI ont noté une combinaison de ventes en personne et en ligne. Il est à noter que les données ci-dessus représentent un sondage auprès des consommateurs américains qui peuvent citer des activités en ligne comme la recherche initiale et la construction et le prix, alors que la majeure partie des données de cette section représente l'enquête de DAC auprès des concessionnaires canadiens eux-mêmes qui ont des critères différents de ce qui constitue une composante en ligne d'une interaction de vente. De plus, il est clair que les données seront fortement influencées par Tesla, qui penche fortement vers une approche en ligne des ventes.

3.2 : Ventes en ligne – Qualitatif

DAC a communiqué avec de nombreux FEO d'automobiles, concessionnaires et représentants des consommateurs canadiens afin d'obtenir leurs points de vue sur le sujet des ventes en ligne. La section suivante contient les points de vue globaux de l'industrie sur ce sujet basé sur les commentaires des parties prenantes, avec une analyse supplémentaire de DAC intercalée, le cas échéant, pour ajouter un contexte plus approfondi.

La pandémie

Comme nous l'avons vu dans l'examen de la documentation, la pandémie de COVID-19 a été la principale cause de l'intérêt accru porté aux ventes en ligne sur le marché des véhicules légers. Le confinement et les restrictions liées à la distanciation sociale, du moins pendant une courte période, ont rendu le processus de vente de véhicules neufs et d'occasion extrêmement difficile par le biais du processus traditionnel des concessionnaires.

Le soutien aux processus de vente en ligne s'est lentement imposé en arrière-plan pendant des années, mais il n'y avait peu d'élan pour investir massivement dans des ventes entièrement en ligne. La pandémie a servi de motivation pour adopter le processus, ou du moins commencer à jeter les bases pour l'avenir. Les approches les plus immédiates ont été variées, certaines marques étant déjà en position de vendre en ligne (comme Genesis et Tesla) et d'autres marques ont vu des initiatives émaner de leurs concessionnaires qui ont établi leurs propres processus de vente en ligne pour leurs organisations. Mais dans l'ensemble, la pandémie a fait évoluer les ventes fonctionnelles en ligne réelles dans une mesure limitée, passant de seulement 2,4 % à 4,1 % des ventes totales selon les concessionnaires entre 2019 et 2022. Les ventes en ligne, en ce qui concerne les ventes de véhicules légers dans l'industrie automobile, demeurent une cible potentielle future plutôt qu'une préoccupation immédiate.

Perspective des consommateurs

Du point de vue du consommateur, l'option de la vente en ligne de véhicules neufs est considérée comme un changement potentiellement positif. Les représentants des consommateurs font valoir que l'élargissement du choix offert aux consommateurs est généralement un scénario gagnant-gagnant, tant pour les entreprises que pour les consommateurs, ces derniers étant plus à même de se comporter comme ils le souhaitent pendant le processus d'achat et les entreprises constatant souvent une augmentation des ventes et de la satisfaction.

Même si certains doutes subsistent en raison de l'importance financière de l'achat d'un véhicule, les consommateurs se sentent de plus en plus à l'aise avec les transactions en ligne de plus en plus onéreuses. Le marché de l'immobilier en est la preuve : les contrats de prêt hypothécaire sont conclus en ligne et les investisseurs immobiliers plus fortunés achètent des immeubles à revenus sans les avoir préalablement visités.

Cependant, les essais routiers, s'asseoir dans la voiture, donner un coup de pied aux pneus, etc. sont depuis longtemps des éléments de base du processus d'achat de voiture et les représentants des consommateurs soutiennent qu'il est peu probable que la demande en la matière disparaisse, du moins pour une grande partie des consommateurs. La création d'un sentiment de confiance souligne l'idée que les ventes en ligne ne doivent pas nécessairement être sans consultation. Il n'est pas difficile d'imaginer

un scénario où les concessionnaires, par exemple, peuvent faciliter un essais routier et où le consommateur peut compléter le processus d'achat en ligne à son rythme, créant ainsi un processus d'achat sans trop de pression. Toutefois, l'aspect humain de l'achat d'un véhicule ne disparaîtra probablement pas de sitôt, car les consommateurs eux-mêmes le préfèrent encore dans une large mesure.

Les représentants des consommateurs ont également soulevé le fait que, pour de nombreux consommateurs, le processus de vente sous haute pression des concessionnaires est mal vu et que toute option permettant aux consommateurs de choisir une autre méthode de vente serait la bienvenue.

Sentiment du concessionnaire

Le sentiment des concessionnaires envers la vente en ligne était à nouveau décidément mitigé. Parmi les représentants des concessionnaires, il y avait un groupe qui s'est montré très hésitant à l'égard du changement. Comme dans le cas de la PSC, ce groupe s'est dit préoccupé par tout changement apporté au modèle d'affaires qui les a si bien servis jusqu'à présent. Ces préoccupations s'inscrivent dans deux dynamiques industrielles plus générales :

1. L'émergence de nouveaux FEO (Tesla, Rivian, etc.) qui ont unanimement rejeté le modèle du concessionnaire franchisé;
2. La tentative des FEO existants de restructurer la relation FEO/concessionnaire.

Ces questions sont examinées plus en détail ailleurs dans le présent rapport. En ce qui concerne spécifiquement la vente en ligne, les représentants des concessionnaires les plus opposés la considéraient comme une voie potentielle par laquelle le FEO pourrait « les couper » et se diriger vers un modèle plus « direct au consommateur » tel qu'employé par Tesla, etc.

Il convient de noter que ce point de vue n'est pas partagé par tous les représentants des concessionnaires. Comme dans le cas de la PSC, beaucoup considéraient le passage à la vente en ligne comme une évolution naturelle de l'activité et non comme une menace fondamentale. Ces concessionnaires reconnaissent que les consommateurs sont de plus en plus habitués à la vente en ligne via Amazon et d'autres plateformes similaires et qu'il était nécessaire d'adopter ce changement pour atteindre les jeunes consommateurs en particulier. En effet, ces concessionnaires ont mentionné les attributs positifs de la vente en ligne, y compris le potentiel de réduction du coût des ventes et la possibilité de communiquer facilement et efficacement avec les clients sur une base hautement ciblée.

Sentiment des FEO – Joueurs existants

Parmi les FEO existants, le sentiment à l'égard de l'augmentation de la vente en ligne était presque unanimement positif. Ces entreprises se sont surtout concentrées sur une approche omnicanale, dans laquelle le consommateur dispose d'options quant à la façon de rechercher et de effectuer la transaction. Les représentants de l'industrie ont exprimé des préoccupations au sujet des obstacles à la mise en œuvre d'une vision omnicanale des ventes. D'une part, une telle réalité exige une intégration entre les logiciels de gestion des concessionnaires et l'infrastructure informatique et web interne des FEO. Toutefois, ces obstacles sont considérés comme gérables, la pandémie ayant donné un élan important à la résolution de ces problèmes à court et à moyen terme. Des défis particuliers ont également été soulevés concernant la complexité des transactions dans le secteur automobile. Souvent, il ne s'agit pas seulement pour le consommateur de choisir un véhicule, mais aussi d'organiser le financement et d'évaluer un véhicule d'échange. Là encore, cette complexité est considérée comme éminemment gérable, de nombreux acteurs dans d'autres industries (et même dans le secteur des véhicules d'occasion) s'étant déjà attaqués à des problèmes similaires. En général, les FEO reconnaissent que la vente au détail en ligne s'est étendue des « premiers adopteurs » à tous les segments de la société et qu'ils doivent offrir des options à cet égard s'ils veulent répondre aux besoins des consommateurs.

Certes, les FEO veulent conserver des points de vente où les consommateurs peuvent se rendre, essayer les véhicules et parler à un représentant. Au-delà de cela, cependant, ils veulent aussi offrir au consommateur le choix du mode de la transaction, qu'il s'agisse d'une transaction effectuée entièrement en ligne ou entièrement en personne dans un magasin.

Nouveaux arrivants sur le marché et VZE

Les nouveaux (et relativement nouveaux) arrivants sur le marché se sont retrouvés détachés du processus de vente physique traditionnel entre le FEO, le concessionnaire et le consommateur. Tesla est entrée sur le marché avec des magasins d'entreprise, et les ventes en ligne et d'autres joueurs axés sur les VZE lui ont emboîté le pas. Même Genesis, qui est entrée sur le marché dans en tant que FEO « traditionnel » et avec des véhicules à MCI traditionnels, a facilité les achats en ligne dès le départ. Tesla se démarque comme une réussite évidente en termes de volume des ventes et de part de marché, les consommateurs étant plus heureux d'acheter un véhicule Tesla par des moyens non traditionnels - techniquement, toutes les Tesla sont achetées en ligne. Cependant, Tesla a entrepris de développer son réseau de points de vente physiques, de sorte que si le consommateur est plus à l'aise de remplir les formulaires de vente en ligne sur un ordinateur dans un magasin Tesla, guidé par un vendeur, il a la possibilité de le faire.

Nouvelles approches

À mesure que l'espace de vente en ligne se développe sur le marché de l'automobile, de nouvelles tentatives d'attirer et d'accroître les ventes en ligne voient le jour. Un exemple récent est l'accord annoncé publiquement entre Hyundai et Amazon aux États-Unis, qui permettra la vente de véhicules Hyundai sur la plateforme d'Amazon. Les clients pourront sélectionner, personnaliser et commander un véhicule via Amazon, puis aller le récupérer chez un concessionnaire. Bien qu'il s'agisse d'une approche novatrice qui peut certainement susciter l'enthousiasme et attirer l'attention, une telle méthode fonctionne essentiellement comme une génération de prospects pour le bassin existant de concessionnaires. L'implication plus large de ceci est que la croissance des ventes en ligne mènera à de nouvelles expérimentations dans les tactiques de marketing et de vente, alors que les FEO et les concessionnaires tentent de s'adapter à l'évolution de la vente au détail de l'automobile. Le consensus au sein de l'industrie est clair : le consommateur aura de plus en plus d'options, car l'industrie transitionne vers une approche omnicanale au sein de laquelle les consommateurs peuvent choisir la voie qui répond le mieux à leurs besoins.

Section 4 : Autres questions et contexte additionnel :

La relation entre les FEO et les concessionnaires

Bien que cette question soit abordée dans l'ensemble ci-haut du rapport, cette section vise à ajouter un contexte supplémentaire à la relation entre les fabricants traditionnels/FEO et leurs concessionnaires. Ce contexte est considéré comme essentiel, car c'est cette relation qui constitue la dynamique sous-jacente qui façonnera de nombreuses initiatives dans l'industrie comme la PSS et les ventes en ligne.

Dans le scénario traditionnel de la PSS, les FEO produisent, expédient et vendent des véhicules à leurs concessionnaires. C'est le concessionnaire qui est le client du FEO et qui remplit des fonctions que le FEO ne voulait ou ne pouvait traditionnellement pas assumer, en particulier l'inventaire des véhicules et leur vente au détail aux consommateurs. Pour s'acquitter de ces responsabilités, le FEO a cédé une part importante de sa marge globale sur les véhicules au concessionnaire.

L'industrie automobile est en pleine mutation, sans doute plus qu'à n'importe quelle autre période de ses 100 ans d'existence. Le passage aux VZE transformera de nombreux aspects de l'industrie et a conduit à une série de nouveaux arrivants apportant à la fois de nouveaux produits et de nouvelles façons de distribuer et de vendre les véhicules au détail.

Les concessionnaires franchisés considèrent évidemment ces nouveaux arrivants et ces nouvelles approches comme une menace fondamentale pour leur existence. En outre, face à ces défis, les FEO traditionnels ont eux-mêmes commencé à explorer de nouvelles approches au modèle traditionnel des concessionnaires franchisés. Ces deux points sont abordés plus en détail ci-dessous :

Les nouveaux arrivants – Approche DC, modèle de l’agence et autres approches

La majorité de ces nouveaux joueurs ont suivi Tesla et choisi une approche de distribution et de vente en utilisant des magasins d’entreprise et un modèle plus direct au consommateur qui écarte les concessionnaires franchisés. S’inspirant de l’approche de vente au détail « Apple Store », Tesla exploite des sites appartenant à l’entreprise qui n’ont généralement pas d’inventaire sur place et fonctionnent principalement comme un centre d’information où les consommateurs peuvent interagir avec les vendeurs et, dans certains cas, avec les véhicules eux-mêmes. Ils obtiennent de l’information sur les prix, les spécifications techniques, les options, la technologie à venir et ils interagissent généralement avec un vendeur qui peut également, si nécessaire, les guider dans le processus de vente existant.

Cependant, il existe également d’autres modèles qui offrent une approche différente de la vente au détail. Polestar, par exemple, est le pionnier d’un modèle de vente au détail qui prend la forme d’agence. Dans le cadre de ce modèle, Polestar, étant une marque en ligne, a commencé à ouvrir des « espaces » qui remplacent les concessionnaires traditionnels. S’éloignant du modèle établi de concessionnaire franchisés, tout en répondant aux besoins des consommateurs en matière d’interaction physique avec le véhicule, les espaces sont conçus pour offrir un endroit où les consommateurs peuvent obtenir l’avis d’experts sur les véhicules, interagir avec le produit et effectuer des essais routiers avant l’achat. Les espaces ne sont pas commercialisés en tant que lieu de vente, à l’instar d’un concessionnaire classique, mais plutôt comme un centre d’information et de service. Polestar représente une approche assez novatrice de la vente au détail sur le marché en pleine expansion des véhicules électriques, mais cette approche présente des limites évidentes en ce qui concerne l’adoption de la marque, compte tenu des défis potentiels en matière de service d’entretien qui résultent d’une couverture géographique limitée.

Le modèle d’agence en général a fait l’objet d’une attention particulière de la part de l’industrie automobile. En général, le modèle d’agence fournit un moyen de vente directe au consommateur entre le FEO et le consommateur. Le rôle des « concessionnaires » dans ce cas est de faciliter des parties limitées des ventes en échange d’une redevance forfaitaire, le concessionnaire n’étant pas propriétaire du véhicule comme dans le modèle traditionnel de franchise. D’une manière générale, ce modèle est encore en cours d’élaboration par les différents FEO dans différentes juridictions. Au fur et à mesure que cette tendance se développera, il est probable que les lignes de démarcation s’estompent entre les différentes approches et définitions spécifiques, car les FEO et les concessionnaires continueront d’expérimenter de nouvelles méthodes de vente au détail afin de répondre aux besoins d’un marché en évolution.

Les « FEO traditionnels » - Changement des concessionnaires et des modèles de vente au détail

Bien qu'un certain nombre de joueurs se soient penchés sur l'évolution de la structure de la relation FEO/concessionnaire, l'un des plus visibles a été Ford. Ce programme, connu sous le nom de « Modèle e » est officiellement entré en vigueur le 1er janvier 2024. Le programme énonce des exigences spécifiques pour les concessionnaires qui veulent être en mesure de vendre des VZE pour Ford à l'avenir. Les concessionnaires qui choisissent de se conformer aux lignes directrices seront autorisés à vendre des VZE et seront mentionnés comme tels sur le site Web de Ford. Les concessionnaires qui ne se conforment pas à ces directives seront limités à la vente de véhicules à MCI.

Alors que les rapports de 2023 indiquaient qu'environ 80 % des concessionnaires canadiens de Ford s'étaient conformés au programme, seulement 226 (environ 52 %) se sont inscrits comme certifiés Elite, « avec une capacité de vente et de service complète », et 112 (environ 26 %) ont choisi le plan certifié Model e, moins cher, « avec une capacité de service complet, mais des ventes limitées ». Aux États-Unis, le chiffre n'est que d'environ 53 % pour le programme de certification complète des véhicules électriques. Certaines difficultés se sont déjà présentées aux États-Unis en ce qui concerne les retards dans l'infrastructure de recharge des véhicules électriques, alors les exigences du programme ont été repoussées à l'été 2024. Les plans pour Lincoln semblent actuellement en suspens.

Les petits concessionnaires ont continué d'exprimer leurs préoccupations quant au coût du programme et au faible retour sur investissement perçu. Au Canada, le coût est de 1,3 million de dollars pour les concessionnaires certifiés Elite et de 560 000 dollars pour les concessionnaires certifiés Model e, ce qui englobe à la fois les installations de chargeurs de VE et la formation du personnel. La plupart des préoccupations concernant le retour sur investissement, en particulier aux États-Unis, émanaient de petits concessionnaires ruraux qui s'inquiétaient de l'infrastructure générale des VE dans leur région et des implications pour l'adoption des véhicules électriques à court terme.

Il est clair que des initiatives comme celle de Ford créent des tensions importantes dans le modèle traditionnel FEO/franchise. Une partie de la population des concessionnaires considère cette dynamique comme un effort des FEO traditionnels pour réduire le nombre de concessionnaires et se rapprocher de l'approche DC adoptée par les nouveaux entrants. Cette atmosphère crée clairement des tensions avec un certain nombre de poursuites judiciaires qui ont été intentées par des concessionnaires en Amérique du Nord sur cette question. Dans l'Illinois, le conseil des véhicules automobiles de l'État a déterminé que les exigences de Ford en matière de certification des véhicules électriques étaient potentiellement illégales. L'association des concessionnaires automobiles de l'Arkansas (Arkansas Automobile Dealers Association) a déposé une plainte officielle contre Ford. De même, plusieurs concessionnaires de New York ont intenté une action en justice contre le programme.

Cet environnement d'incertitude et de méfiance parmi certains segments de la communauté des concessionnaires a clairement une incidence sur la relation établie de longue date entre les FEO et les concessionnaires. Il reste à voir quelles seront les approches qui survivront à long terme et quelle sera l'influence de ces perturbations sur le commerce de détail traditionnel. Les FEO (en particulier les nouveaux arrivants sur le marché) continueront probablement d'essayer de nouvelles méthodes, d'autant plus que l'essor du marché des véhicules électriques offre aux FEO de nombreuses possibilités

d'effectuer des changements structurels plus larges, parallèlement aux ajustements nécessaires pour un avenir axé sur les véhicules électriques.

Section 5 : Conclusions et prochaines étapes

PSC

À long terme, la majorité du marché est susceptible d'atteindre un équilibre entre la PSC et la PSS traditionnelle afin de mieux gérer le flux de véhicules entre le constructeur, le concessionnaire potentiel et le consommateur. L'équilibre spécifique entre ces deux méthodes variera inévitablement d'une entreprise à l'autre.

Bon nombre des nouveaux arrivants ont rejeté le modèle traditionnel des concessionnaires franchisés et utilisent des magasins d'entreprise ou d'autres approches de vente au détail. Ces approches tendent à privilégier la PSC, car le FEO n'est pas incité à « pousser » les véhicules excédentaires dans le canal de distribution. Pour les FEO établis, l'objectif est désormais davantage axé sur la réduction des niveaux d'inventaire, un objectif pour lequel la PSC est un outil inestimable. Plutôt que les stocks traditionnels de 60 à 90 jours, ces entreprises ont, dans certains cas, ouvertement déclaré leur préférence pour des niveaux beaucoup plus bas avec des stocks limités chez les concessionnaires.

Si, jusqu'à présent, les VZE ont bénéficié d'une part plus importante des ventes par l'intermédiaire de la PSC, cela est dû en grande partie aux nouveaux arrivants sur le marché qui ont perturbé les processus de vente traditionnels ainsi qu'aux pénuries de VZE (et surtout en VEB) résultants à la fois de la pénurie de semi-conducteurs et aux retards naturels qui accompagnent le développement, le marketing et la vente d'un nouveau produit. Toutefois, les ventes issues de la PSC deviendront neutres en termes de groupes motopropulseurs au fur et à mesure que le marché se développera, et étant donné que l'industrie ne semble pas tendre vers des approches segmentées entre les véhicules à MCI et les VZE.

Les estimations de DAC pour les ventes de véhicules électriques à batterie ont montré que 84,6 % d'entre elles ont été réalisées par le biais de la PSC en 2023. Ce chiffre est évidemment fortement influencé par Tesla, la société qui dirige de loin le marché des VEB et qui s'appuie principalement sur le modèle d'inventaire de la PSC. Cela montre que, pour certains fabricants, le manque d'inventaire chez les concessionnaires n'empêche pas les ventes de VEB.

Ventes en ligne

Les ventes en ligne devraient gagner en importance dans le cadre d'une évolution générale vers une approche multimodale de la vente au détail. Si la possibilité pour les consommateurs d'interagir directement avec un concessionnaire demeurera une exigence distincte pour beaucoup dans un avenir prévisible, les FEO souhaitent une approche plus variée qui permette au consommateur de choisir leur degré d'interaction en ligne (ou en magasin). Si le fait d'avoir des véhicules en inventaire n'est pas crucial pour les ventes, du moins dans le cas de certains fabricants, le fait d'avoir des véhicules disponibles pour des essais routiers et des points de vente pour les consommateurs qui le désirent l'est.

En conséquence, la tendance à long terme du marché est une approche omnicanale qui mélange les ventes en personne et en ligne, laissant le choix au consommateur dans quelle mesure il souhaite terminer le processus. Comme pour la PSC, cette dynamique changeante devrait devenir neutre pour les groupes motopropulseurs, les véhicules à MCI et le VZE se dirigeant vers le même point d'arrivée.

Le paysage changeant du commerce de détail

La situation du commerce au détail évolue depuis des années et le marché automobile est prêt à pivoter et à réorganiser la manière et le lieu de vente de ses véhicules pour mieux répondre aux exigences du marché en évolution. L'accent mis sur l'évolution des normes de vente au détail à travers le prisme de la PSC et des ventes en ligne est lié à la façon dont de nombreux VZE sont entrés sur le marché, mais l'avenir de ces tendances n'est pas dicté par l'augmentation du parc de VZE. Il reste à savoir comment ces tendances se développeront dans les années à venir et où un semblant d'équilibre se développera sur les spectres en ligne, hors ligne et PSS-PSC.

Limitations et prochaines étapes

En fin de compte, le tableau mis en évidence dans le présent rapport donne un aperçu du marché canadien des véhicules légers tel qu'il existe au moment de la rédaction du présent rapport et des points de vue de l'industrie fondés sur cette réalité actuelle. DAC continuera d'étudier ces sujets, à la fois par la rétroaction directe de l'industrie, ainsi que par la poursuite des sondages et des travaux quantitatifs, afin de mieux suivre l'évolution de ces tendances et l'évolution de l'opinion de l'industrie. Le sentiment de l'industrie vient d'un espace automobile qui est encore sous le choc des effets de la pandémie et des pénuries subséquentes de semi-conducteurs. Le marché devant continuer à se rétablir et à évoluer dans les années à venir, ces tendances peuvent encore se développer de manière inattendue, nécessitant des recherches plus approfondies et continues. En effet, dans le cadre du sondage 2024 auprès des concessionnaires et des consommateurs, DAC étudiera ces questions et recueillera d'autres données quantitatives sur l'évolution de l'industrie en ce qui a trait à ces dynamiques.