La relève est déjà sur le plancher.

Sommes-nous prêts à la garder ?

Stéphanie Beaumier · 31 octobre 2026

Un lundi matin, un jeune conseiller dépose ses clés de démo sur le bureau du directeur des ventes. Il était arrivé onze semaines plus tôt.

Le vendredi suivant, dans la même concession, on souligne le départ à la retraite d'un vétéran qui vendait des voitures depuis 32 ans. Il y a un gâteau, des tapes dans le dos et quelques clients fidèles venus lui serrer la main.

> Deux départs la même semaine. Personne n'a fait le lien entre les deux.

(Cette scène est un portrait composite, inspiré de ce que j'ai vu dans plusieurs concessions.)

Moi, ce lien, je le vois partout. Je travaille dans le secteur automobile depuis 22 ans et j'enseigne la vente automobile depuis 15 ans. J'ai travaillé dans 147 concessions au Québec, au Canada et en France. Ce que j'observe aujourd'hui me fait réfléchir, et j'aimerais que ça vous fasse réfléchir aussi.

La relève est déjà sur le plancher

On parle souvent de la « nouvelle génération » comme si elle allait arriver un jour. En réalité, elle est déjà là.

Selon l'Étude nationale sur la main-d'œuvre 2026 de la Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA), la génération Z représente maintenant **49 %** de toutes les nouvelles embauches dans les concessions canadiennes. C'est presque une embauche sur deux.

La même étude rapporte que c'est aussi le groupe le plus difficile à garder, avec un taux de roulement de **plus de 50 %**. Nous recrutons donc notre avenir dans le groupe que nous savons le moins retenir.

Qui sont les nouveaux conseillers ?

Sur le terrain, je vois des parcours très différents de ceux d'il y a 20 ans. Plusieurs arrivent de la restauration, du commerce de détail ou des centres d'appels. D'autres sortent de l'école sans aucune expérience en vente. Certains font un changement de carrière à 35 ou 40 ans.

Leurs attentes sont claires. Ils veulent **un horaire prévisible**, un revenu qui ne fait pas peur le premier mois et **un plan de carrière** qu'on peut leur expliquer. Ils veulent aussi de la rétroaction souvent, pas seulement à l'évaluation annuelle.

Et ils arrivent avec de vraies forces. Ils sont à l'aise avec le numérique, avec le CRM et avec les demandes qui entrent par Internet. Ils comprennent un client qui a déjà fait ses recherches avant d'entrer, parce qu'ils achètent eux-mêmes de cette façon.

Comment les accueillons-nous vraiment ?

C'est ici que le bât blesse. Dans trop de concessions, l'intégration ressemble encore à ceci : « Suis un collègue pendant deux jours, et après, tu prends des clients. »

On remet au nouveau un ordinateur, des cartes d'affaires et un objectif de ventes. On lui demande des résultats dès le premier mois. Et on le paie en grande partie à la commission, alors qu'il n'a encore ni clientèle ni réflexes.

La CADA s'est penchée sur les raisons qui poussent les jeunes à quitter l'industrie. L'étude en retient trois principales : un parcours de carrière mal défini, la rémunération à la commission, et les longues heures, y compris les fins de semaine. **Ce ne sont pas des caprices. Ce sont des signaux.**

Ce que disent les chiffres canadiens

Les données de la CADA dressent un portrait qui devrait nous arrêter :

> Le taux de roulement global dans les concessions est de **31 %**. C'est le double de la moyenne de **15,5 %** pour l'ensemble des entreprises canadiennes.

> Chez les employés de la génération Z, le roulement atteint **56 %**. C'est trois fois plus que chez la génération X et les baby-boomers.

> Le poste de conseiller aux ventes fait partie des postes les plus instables, avec un roulement de **33 % en 2024**.

Mais le chiffre qui me fait le plus réfléchir est celui-ci. Selon l'étude, un conseiller atteint sa pleine productivité après **environ trois ans** en concession. Or, **seulement 49 %** des conseillers sont encore en poste après trois ans.

Autrement dit, plus de la moitié de nos conseillers partent avant d'avoir donné le meilleur d'eux-mêmes. Nous investissons du temps et de l'argent pour les former, puis quelqu'un d'autre récolte le fruit de cet investissement, parfois dans une autre industrie.

Les vétérans laissent doucement leur place

Pendant ce temps, l'autre bout de la chaîne se vide tranquillement. La CADA observe que les départs chez la génération X et les baby-boomers s'expliquent plus souvent par la retraite.

Quand un vétéran part, il n'emporte pas seulement son bureau. Il emporte des relations avec des familles qui achètent chez lui depuis trois générations. Il emporte une façon de lire un client en quelques secondes, de savoir quand parler et quand se taire. Il emporte aussi des centaines de petites leçons apprises à la dure.

La question est simple : **qui a recueilli ce savoir avant son départ ?** Dans la plupart des cas, personne. Ce n'est pas parce que les vétérans refusent de transmettre ce qu'ils savent. C'est souvent parce que personne ne le leur a demandé, ni ne leur en a donné le temps.

Et si nous construisions un pont entre les deux ?

D'un côté, des recrues qui partent trop vite. De l'autre, des vétérans qui partent avec tout leur savoir. Entre les deux, il manque un pont. Voici quelques pistes que je vois fonctionner sur le terrain :

01

Un vrai mentorat.

Jumeler chaque recrue avec un conseiller d'expérience, et reconnaître ce rôle dans l'horaire et dans la rémunération du mentor.

02

Des 90 premiers jours planifiés.

Prévoir des objectifs d'apprentissage semaine par semaine, et pas seulement des objectifs de ventes.

03

Un plan de carrière expliqué dès l'embauche.

Montrer au nouveau où il peut être dans deux ans et dans cinq ans, et ce qu'il doit accomplir pour s'y rendre.

04

Une rémunération et des horaires repensés.

Offrir un salaire de base qui sécurise les premiers mois, et revoir le nombre de fins de semaine travaillées.

05

Un directeur des ventes qui coache.

Passer moins de temps à surveiller les chiffres et plus de temps à développer les personnes qui les produisent.

Au Québec, le métier de conseiller en vente automobile est d'ailleurs visé par un programme d'apprentissage en milieu de travail. L'outil existe déjà. Il reste à l'utiliser.

Trois questions pour lundi matin

Je ne veux pas terminer avec des réponses toutes faites. Je préfère vous laisser avec trois questions :

> **Dans votre concession, qui forme réellement la relève, et combien de temps lui accorde-t-on pour le faire ?**

> **Parmi les conseillers que vous avez embauchés cette année, combien seront encore là dans trois ans ?**

> **Avez-vous déjà demandé à vos vétérans ce qu'ils aimeraient transmettre avant de partir ?**

> La nouvelle génération ne manque pas de talent. Il lui manque peut-être simplement un chemin clair et quelqu'un pour l'accompagner sur ce chemin.

Je suis curieuse de vous lire. Vous qui êtes encore dans le métier après plusieurs années : qu'est-ce qui vous a fait rester ?

#VenteAutomobile #Relève #Concessionnaires #Formation #Mentorat #RessourcesHumaines

Sources :

Corporation des associations de détaillants d'automobiles (CADA), Étude nationale sur la main-d'œuvre, éditions 2024 et 2026 ;

Canadian Auto Dealer, « The people challenge » ;

Canadian Auto Dealer, « Labour trends in the spotlight » ;

MNP, taux de roulement chez les concessionnaires ;

Québec.ca, conseillers en vente d'automobiles.