

## Chapitre 2

### L'OPINION DE L'AGRICULTEUR, DU FABRICANT ET DU VENDEUR SUR LES PROBLÈMES TOUCHANT LES MACHINES AGRICOLES

La Commission a recueilli les avis d'un grand nombre d'organismes et de particuliers sur les problèmes touchant la machinerie agricole. Aussi, avant d'entamer l'étude détaillée de ces questions, il serait à propos de passer brièvement en revue quelques-uns de ces témoignages, particulièrement ceux des agriculteurs, exprimés par l'entremise de leurs organismes, ainsi que ceux des principaux constructeurs. L'opinion des autres intéressés, y compris celle des gouvernements provinciaux, des associations de concessionnaires et des particuliers, sera également prise en ligne de compte. On ne cherchera pas pour le moment à tirer des conclusions en réponse aux questions et aux problèmes soulevés. Le présent chapitre se bornera plutôt à dresser le tableau d'ensemble de l'industrie et de ses difficultés, tableau qui, forcément aura de multiples aspects, reflétant un grand éventail d'opinions, souvent contradictoires.

#### **Le prix des machines agricoles et le resserrement de la marge bénéficiaire**

Un des avis les plus insistants devant la Commission est que l'exploitation moderne et efficace d'une entreprise agricole exigeait des investissements de plus en plus considérables, en l'achat de machinerie et que, par conséquent, ce secteur représentait une proportion plus importante du montant total des frais d'exploitation. Par conséquent, l'agriculteur est plus conscient que jamais du prix qu'il doit payer pour acheter ses machines et son matériel. Si bon nombre de témoins n'ont pas été jusqu'à soutenir que le prix des machines était trop élevé en termes absolus, les associations d'agriculteurs ont déclaré presque unanimement que les prix étaient trop élevés par rapport au prix de vente des produits agricoles. En réalité, le coût des machines agricoles compte pour une bonne part dans le resserrement général de la marge bénéficiaire. Le *Saskatchewan Wheat Pool* a fait remarquer par exemple que les prix accordés aux agriculteurs de l'Ouest n'avaient augmenté que de 3 p. 100 depuis 1949 tandis que celui des machines avait subi une hausse de 85 p. 100.

Sans prétendre être assez au courant de la situation pour juger des prix des machines, les agriculteurs considéraient avec une méfiance évidente le niveau des prix actuels. Selon certains témoins, les prix établis par l'industrie étaient réglés. Si la concurrence pouvait peut-être exister dans le domaine des ventes, elle semblait

très faible pour ce qui est de la qualité ou des prix. Certains cas ont été cités où des augmentations de prix relativement importantes ont été apportées dans une brève période de temps, et où certains modèles pratiquement inchangés ont vu leur prix considérablement haussé. L'*Alberta Wheat Pool* s'est demandée pourquoi le prix des tracteurs était toujours constant en fonction de la puissance; pourquoi le prix par cheval-vapeur des plus gros tracteurs ne serait-il pas considérablement inférieur? Certains témoins ont déclaré que le prix des tracteurs et autres machines était plus élevé au Canada qu'en Grande-Bretagne, et ont demandé à la Commission d'en établir les raisons.

Un certain nombre de témoins se sont intéressés à la différence existant entre le prix de catalogue du fabricant et le prix de vente réel chez le concessionnaire. On a avancé qu'au cours des dernières années, le prix de vente réel était de 10 à 15 p. 100 inférieur au prix du catalogue, et que la différence était camouflée sous un prix de reprise excessif. Quelques organismes se sont montrés en faveur d'un prix de catalogue moins élevé, soutenant que la façon actuelle de procéder rendait difficile l'évaluation du prix de vente réel. D'autres, par contre, ont prétendu que la pratique actuelle facilitait au cultivateur le paiement du versement initial aux termes de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles, en plus de lui offrir certains avantages fiscaux. La Fédération canadienne des vendeurs de machines agricole a, pour sa part, fait remarquer que les ventes faites bien au-dessous du prix de catalogue signifiaient que l'agriculteur payait moins pour son achat que ne le laissait supposer le prix proposé par le fabricant.

Le prix des pièces détachées a également fait l'objet de nombreuses représentations. Plusieurs cas de hausses considérables des prix ont été signalés au cours des dernières années. Un certain nombre de personnes ont fait remarquer qu'il était possible de se procurer des roulements à billes chez le fabricant de roulements à des prix nettement inférieurs à ceux de roulements identiques fournis par un constructeur de machines agricoles. On a proposé d'étiqueter les prix proposés par les fabricants sur les boîtes contenant les petites pièces détachées; ainsi, les concessionnaires ne seraient plus en mesure de majorer excessivement les prix. Tout laisse croire que cette pratique existe, car il a été prouvé que la même pièce est vendue par divers concessionnaires à des prix très différents. La nécessité d'acheter un assemblage complet alors qu'un seul petit élément est à remplacer a également fait l'objet de certaines plaintes.

Les fabricants de machines agricoles ont reconnu que le prix de leurs produits avait augmenté en plus forte proportion que celui des produits de la ferme, tout en soutenant cependant qu'il y avait peu de rapport entre les deux données. Selon eux, la hausse des prix de leurs produits était due à une augmentation des salaires et du prix des matières premières, augmentation qu'il leur a été impossible de compenser par une amélioration du rendement. Cette situation s'explique en partie du fait que le volume de production de chaque machine décroît à mesure qu'elle devient plus puissante et plus compliquée, ce qui fait que l'industrie n'a pu contrebalancer l'augmentation des frais par une production de masse, à l'exemple des fabriques

d'automobiles, de camions et d'autres produits. Étant donné que la machine agricole est devenue plus grande, plus lourde et d'une mécanique plus compliquée, sa fabrication est devenue plus délicate et plus coûteuse, exigeant des machines-outils plus modernes et une main-d'œuvre plus spécialisée. A cela vient s'ajouter le nombre croissant de modèles et d'équipements facultatifs qu'il faut produire pour répondre aux besoins de l'agriculteur.

Les fabricants ont soutenu que la faible hausse des prix des produits agricoles représentait un problème distinct, certains même, ajoutant que n'était-ce du relèvement considérable du rendement agricole, en grande partie dû à l'amélioration de la machinerie, la situation de l'agriculteur serait beaucoup plus précaire. Un constructeur s'est demandé si le problème du resserrement de la marge bénéficiaire frappait tous les agriculteurs, ou s'il ne touchait pas seulement les petites entreprises qui n'appliquent pas les techniques modernes, ou qui n'ont ni les ressources foncières ni les moyens financiers pour réaliser une exploitation efficace. Les faibles revenus agricoles ne découlaient-ils pas plus d'un problème de structure que pas du prix des machines agricoles, ont-ils demandé?

Les fabricants ont été unanimes à déclarer que la hausse des prix de leurs machines ne reflétait ni une augmentation excessive des profits de l'industrie ni un accroissement de la marge bénéficiaire. Bien au contraire, leurs profits auraient été inférieurs à ceux de certaines autres industries, conséquence d'une concurrence acharnée dans leur secteur. En outre, les prix exigés de l'agriculteur canadien sont en majeure partie fixés par la concurrence qui sévit sur l'ensemble du marché nord-américain et non pas uniquement au Canada, car de nombreuses machines achetées par les cultivateurs canadiens sont importées des États-Unis, et une importante partie de la production canadienne est exportée aux États-Unis. Deux importantes sociétés ont mentionné le cas de tracteurs vendus moins cher au Canada qu'aux États-Unis, par suite semble-t-il d'une plus vive concurrence des fabricants européens sur le marché canadien.

Les fabricants ont ajouté que le prix des pièces détachées était établi en fonction du coût de fabrication et de la concurrence de diverses sources d'approvisionnement, soit par exemple les commerces de vente au rabais et les fabricants de pièces interchangeables pouvant s'adapter à des machines de marques diverses. Dans le cas des pièces qui se vendent peu, il est souvent difficile de rentrer dans ses fonds, y compris les frais de mise à la ferraille des pièces périmées et les frais d'entreposage, d'assurance et d'entretien d'un vaste assortiment de pièces détachées. Un fabricant a déclaré que 85 p. 100 de la valeur de ses ventes de pièces provenaient de la vente de seulement 15 p. 100 des différents modèles. Les constructeurs ont admis que les concessionnaires imposaient des prix différents pour une même pièce, mais que cette situation est difficilement contrôlable. Le concessionnaire est un homme d'affaires indépendant et, à longue échéance, la concurrence de ses collègues devrait neutraliser cette pratique de majoration excessive. Un fabricant a soutenu qu'il fournit à l'heure actuelle à l'agriculteur canadien des pièces détachées à un prix plus avantageux qu'à l'agriculteur

américain, étant donné que le prix canadien est égal au prix américain majoré de seulement 5 p. 100, au lieu du cours du change normal<sup>1</sup>.

### Disponibilité en pièces détachées et service d'entretien

À part la question des prix, et parfois même plus importante, celle de la disponibilité en pièces détachées durant les périodes d'intense activité (semences, fenaison et récolte) est la première préoccupation de l'agriculteur, car un retard de quelques jours dans la livraison pourrait lui faire subir une perte considérable. Lorsqu'un tracteur, une moissonneuse-batteuse ou autre machine tombe en panne au cours de ces opérations, il est donc essentiel que l'agriculteur puisse remettre promptement sa machine en état de marche. Néanmoins, les agriculteurs sont loin d'être satisfaits du service après-vente, et de nombreux cas de retards à des moments critiques ont été mentionnés. Selon certains témoignages, un grand nombre de concessionnaires ne tiennent maintenant qu'un minimum de pièces et s'en remettent à un coup de téléphone au dépôt de la ville la plus proche pour remplir les commandes, à l'exception des pièces les plus vendues. Il arrive souvent que les pièces proviennent de l'extérieur des provinces et que des retards d'une semaine ou davantage soient fréquents. Certains agriculteurs ont même l'impression que la rareté des pièces des anciens modèles a été voulue par le fabricant pour forcer le client à changer de machine plus fréquemment, réduisant ainsi les risques de pannes aux moments critiques. On a même rapporté dans certains cas un manque de pièces de rechange pour des machines relativement récentes. Par contre, un certain nombre d'agriculteurs ont déclaré que le service qu'on leur offrait et l'approvisionnement en pièces détachées étaient satisfaisants. Toutefois, il s'agissait souvent dans ce cas d'agriculteurs vivant à proximité d'un important point de distribution bien équipé.

De nombreuses propositions ont été faites pour améliorer la situation. De nombreux cultivateurs estiment que les fabricants devraient avoir un entrepôt de pièces essentielles dans chaque province ou dans plusieurs régions de la province. D'autres croient que le problème pourrait être résolu par l'établissement de centres de distribution à l'usage de plusieurs sociétés; ces entrepôts de pièces détachées seraient implantés dans un lieu central de chaque province et seraient ouverts jour et nuit durant la saison d'intense activité, y compris les dimanches et jours fériés. Ils estiment que les pièces devraient pouvoir s'obtenir dans les 24 heures au besoin et dans les 48 heures dans les cas moins pressants. Bon nombre d'agriculteurs ont déploré le fait que les pièces ne soient pas disponibles les samedis, dimanches et longues fins de semaine au cours de la pleine saison. Certains centres de distribution de pièces n'acceptent pas les commandes pour livraison le jour même à moins qu'elles ne soient passées au début de l'après-midi. Plusieurs témoins avaient l'impression que le personnel des entrepôts régionaux ou centraux ne se préoccupait pas outre mesure de la situation de l'agriculteur dont la machine est en panne en plein champ. Certains ont proposé que des catalogues de pièces détachées soient

---

<sup>1</sup>Cette déclaration a été faite évidemment lorsque le dollar canadien était évalué à .925 (É.-U); la différence réelle serait donc d'environ 8 p. 100.

fournis au cultivateur afin qu'il puisse passer ses commandes par téléphone, ou que les fabricants établissent un système de renvoi sur leurs listes de pièces de manière qu'il soit possible d'obtenir une pièce analogue d'une autre marque en cas d'urgence.

En réponse à ces griefs, les constructeurs répondent que leur service de pièces détachées n'a aucunement perdu de sa qualité, prétendant au contraire que plusieurs mesures importantes ont été prises au cours des dernières années pour améliorer leur réseau. La presque totalité des sociétés utilisent l'ordinateur pour tenir un inventaire des stocks de pièces et pour établir également le volume des stocks et leurs lieux d'entreposage. Plusieurs importantes compagnies ont amorcé des programmes spéciaux pour permettre à leurs concessionnaires d'assurer une meilleure gestion des stocks de pièces. Les fabricants disent qu'à la suite de ces programmes, un pourcentage toujours plus élevé de commandes sont remplies directement par vente au comptant. Toutes les sociétés ont fait des efforts afin d'améliorer leur service de vente, éliminant les petits concessionnaires incapables d'offrir un service efficace de pièces détachées. Bien que cette réorganisation implique souvent un plus long trajet pour l'agriculteur à la recherche d'une pièce, ses chances d'obtenir satisfaction sont plus grandes lorsqu'il arrive à destination.

Le problème des pièces détachées s'est aggravé par suite du nombre toujours croissant de ces dernières. Un des grands fabricants a déclaré que le nombre de pièces diverses pour machines agricoles tenues en stock avait augmenté de 68,000 en 1958 à plus de 100,000 en 1967; de ce nombre, environ 30,000 n'avaient pas été vendues sur le continent nord-américain au cours des 12 mois précédents. Le volume des stocks indique que les fabricants entreposent des pièces pour tracteurs et moissonneuses-batteuses durant au moins 15 ans après l'arrêt de production d'un modèle donné. En pratique, les pièces sont tenues en stock encore plus longtemps, c'est-à-dire aussi longtemps que la demande est raisonnable. Un certain nombre de sociétés ont fait état de situations et de pratiques analogues.

La quasi-totalité des constructeurs ont indiqué qu'ils offraient aux concessionnaires un service d'urgence permettant aux agriculteurs de se procurer rapidement une pièce durant la saison d'intense activité. Il semble qu'à l'heure actuelle, l'usage du télex permette de localiser en une heure ou deux la pièce nécessaire, où qu'elle se trouve sur le continent nord-américain. Un fabricant a déclaré qu'à part de 5 p. 100 des cas, il est possible d'obtenir une pièce commandée d'urgence à l'entrepôt régional du concessionnaire. Trois pour cent des commandes restantes peuvent être remplies à partir d'un entrepôt voisin. Dans le cas de ce fabricant, seulement deux commandes d'urgence sur 100 ont été remplies par l'entrepôt central. L'ensemble des grandes sociétés ont indiqué qu'en période d'activité intense, il était possible d'entrer en communication avec le personnel de leurs dépôts durant les fins de semaine.

Les fabricants ont cependant reconnu que le système n'était pas parfait et que les agriculteurs devaient parfois attendre longtemps pour une pièce requise

d'urgence. Ces retards sont souvent attribuables à une erreur humaine; il est possible que l'agriculteur omette de signaler au concessionnaire l'urgence de la situation, ou que le concessionnaire fasse la même erreur en passant sa commande. Il peut arriver également que le stock d'une pièce peu fréquemment remplacée soit épuisé à la suite d'une augmentation soudaine de la demande, et qu'un certain laps de temps s'écoule avant la réception de nouvelles pièces.

Les agriculteurs vivant dans certaines régions éloignées, soit par exemple l'Île-du-Prince-Édouard ou le district de Peace River (C.-B.) semblaient particulièrement inquiets du retard apporté à la livraison des pièces. Il semble cependant que les retards sont fréquents même dans les limites d'une même province, et certains témoins ont fait état de retards considérables survenus dans le transport des pièces entre Hamilton et la vallée de l'Outaouais. Certains ont prétendu que la qualité des réseaux de transports avait baissé considérablement ces dernières années: de nombreux trains ont été supprimés, ou le service a été réduit; les services de livraison express et postale sont moins réguliers qu'auparavant; les compagnies d'autobus refusent d'accepter des colis encombrants et de déposer les pièces entre les points d'arrêt réguliers. Les services de camionnage sont également responsables de certains retards, notamment lorsqu'il est nécessaire de transborder les marchandises dans un entrepôt. Certains témoins ont mentionné le cas de marchandises transportées au-delà du lieu de destination, conformément aux exigences du permis de transport, pour y être retournées le lendemain ou le surlendemain. Le transport en fin de semaine est particulièrement touché. Toutefois, ces inconvénients sont contrebalancés dans une certaine mesure par la vitesse accrue des avions réactés; en effet, il est maintenant possible d'obtenir des pièces de fabrication européenne pratiquement dans les vingt-quatre heures. Un fabricant a déclaré, qu'à l'exception de 2 p. 100, ses concessionnaires reçoivent normalement leur livraison de pièces moins de deux jours après leur expédition des dépôts régionaux, et que les autres les reçoivent en moins de trois jours. Une autre société a cependant précisé que les retards dont on l'accusait étaient en réalité imputables aux réseaux de transport. Même les pièces expédiées par avion peuvent être retardées au bénéfice de certaines cargaisons prioritaires.

Dans le cas de pièces expédiées des États-Unis, les retards sont encore plus importants en raison des formalités de douane. Bien que toutes les pièces détachées uniquement utilisables sur les machines agricoles soient importées en franchise, elles doivent être dédouanées. Aux postes frontières, les douanes canadiennes n'assurent pas un service de 24 heures et des retards de plusieurs jours sont possibles, même dans le cas de fret aérien. Il est en outre nécessaire d'expédier les pièces des États-Unis aux dépôts régionaux plutôt qu'aux concessionnaires, faute de quoi des retards considérables risquent de survenir. Dans certains cas, les expéditions sont retardées par la préparation de factures d'accompagnement spéciales.

Les services d'entretien ont également reçu leur part de critique. Certains témoins ont soutenu que de nombreux garagistes n'avaient pas reçu la formation nécessaire, étaient mal rémunérés et fournissaient un travail de qualité inférieure.

D'autres estiment que les garages devraient représenter plus d'une marque de machine afin d'augmenter le volume de ventes qui leur permettrait d'améliorer la qualité de leur service. Les installations insuffisantes se rencontrent plus généralement chez les petits concessionnaires. Plusieurs témoins ont souligné qu'il était important que le commerce d'un vendeur englobe un territoire assez vaste pour supporter une exploitation rentable. D'autre part, il semble que même les concessionnaires les plus importants peuvent difficilement garder les mécaniciens compétents à leur service, par suite de la concurrence des garages pour automobiles qui offrent souvent des salaires plus élevés. Certains témoins se sont plaints que les machines n'étaient pas réglées convenablement avant la livraison, obligeant parfois les agriculteurs à perdre une journée ou deux pour la mise au point. Un témoin a laissé entendre qu'il existait une mésentente entre les concessionnaires et les fabricants au sujet de la responsabilité du service après-vente. Certains concessionnaires semblent même peu disposés à dévoiler les difficultés qu'ils éprouvent à leurs fabricants.

La province du Manitoba a proposé qu'on étudie la possibilité de décerner un diplôme et un permis aux mécaniciens, après qu'ils aient suivi un cours de formation officiellement reconnu, et de soumettre le personnel d'entretien à des cours de recyclage périodiques. Un autre témoin a proposé que chaque dépôt central dispose d'un plus grand nombre de dépanneurs spécialisés dans la réparation ou le réglage de machines agricoles sur le terrain. Bien que l'amélioration du service soit apparemment à l'origine de la tendance favorisant les grands concessionnaires, les agriculteurs se trouvent maintenant plus éloignés de ces centres et sont aux prises avec de nombreuses difficultés, lorsqu'il s'agit de transporter une machine de grande dimension pour la faire réparer. Nombre d'entre eux préfèrent entretenir eux-mêmes leurs machines, et il a été proposé que des outils de réparation soient mis à la disposition des agriculteurs qui pourraient les louer. Une association agricole a fait remarquer que tous les cultivateurs ne seront pas nécessairement en faveur d'un meilleur service si cela implique une augmentation de frais.

Tous les fabricants ont fait savoir qu'ils offraient un certain nombre de programmes de formation destinés à améliorer la compétence du personnel d'entretien des concessionnaires. La société se charge généralement de tous les frais entraînés par le cours, à l'exception des frais de transport jusqu'au centre d'enseignement et des frais de subsistance. Certains fabricants ont déclaré qu'ils encouragent leurs concessionnaires à envoyer leurs employés suivre ces cours, en offrant un meilleur barème pour les réparations sur garantie faites par des mécaniciens formés par la compagnie.

La Commission a également appris qu'un certain nombre de cours sont offerts depuis peu par des écoles secondaires techniques dans le domaine des moteurs diesels, des tracteurs agricoles et de la machinerie agricole en général. Cependant, tout au moins dans une province, le cours offert est sur le point d'être supprimé par suite du nombre extrêmement faible d'inscriptions.

Selon le *Saskatchewan Wheat Pool*, il serait souhaitable d'établir des centres de diagnostic pour camions et tracteurs dans les principales villes et agglomérations. Un diagnostic erroné peut être extrêmement coûteux pour l'agriculteur. Cet organisme est également d'avis que les services d'entretien de l'équipement hydraulique n'ont pas suivi l'emploi de plus en plus répandu de ce genre d'appareils; il semble par contre que la majorité des concessionnaires soient dotés d'installations convenables, encore qu'il y ait un besoin urgent de mécaniciens spécialisés, notamment dans les agglomérations de moyenne et de faible importance de la province. Selon certains organismes, l'établissement d'agences multiples améliorerait la qualité du service car le volume de vente de chaque concessionnaire justifierait l'embauche de mécaniciens compétents.

### Recherches, essais et rendement

En dépit de changements de modèles trop fréquents et du nombre excessif d'éléments facultatifs sur certaines machines, les agriculteurs estiment en général que les grands fabricants ont obtenu de bons résultats dans l'amélioration d'anciennes machines et la conception de nouveaux modèles. A la suite d'un sondage du *Saskatchewan Wheat Pool*, environ 95 p. 100 des intéressés jugent que le rendement des machines répond au rôle qu'on en attend. Néanmoins, un grand nombre d'agriculteurs estiment que certains éléments de diverses machines péchaient par manque de résistance, de durabilité ou de facilité d'entretien. D'autre part, de nombreux témoins étaient d'avis que le domaine de la recherche est négligé, tant par les gouvernements que par le secteur universitaire. *United Farmers of Alberta Co-operative Ltd.* a proposé la création d'un conseil national de la recherche agricole, chargé notamment de diriger les recherches techniques faites dans ce domaine. Le gouvernement de la Saskatchewan estime que l'aspect technique et économique de la mécanisation des exploitations agricoles doit faire l'objet de recherches fondamentales plus poussées, orientées vers la mise au point de méthodes, de machines et autres systèmes à la fois nouveaux, plus efficaces et moins coûteux. Cet organisme a soutenu en outre que la recherche actuelle en biologie et en chimie ne tient pas suffisamment compte des exigences techniques. La croissance et la santé des plantes exigent par exemple des données sur la profondeur, la température, l'humidité, la pression, la pureté, l'uniformité, etc. Disposant de données fondamentales de ce genre, les ingénieurs seraient en mesure de mettre au point de meilleures machines agricoles. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick a fait remarquer que dans le domaine de l'agriculture, les services de recherches techniques d'Europe et des États-Unis reçoivent de 5 à 10 p. 100 des fonds accordés à la recherche agricole, comparativement à seulement 2 p. 100 au Canada.

Un certain nombre de témoins ont rattaché les essais à la recherche et conseillé que ces deux domaines soient placés sous la responsabilité d'un seul organisme. La quasi-totalité des organismes agricoles ont recommandé à la Commission que les essais soient confiés à un service indépendant, soutenant que les

agriculteurs doivent bénéficier de données impartiales sur la puissance, l'efficacité et le rendement des machines sous divers régimes d'utilisation plutôt que d'avoir à se fonder sur les seules campagnes publicitaires intensives du fabricant. La nécessité d'éprouver les machines en fonction des conditions régionales a été soulignée à maintes reprises. De nombreux organismes se sont montrés favorables à la formule de l'*Agricultural Machinery Administration* (AMA) de la Saskatchewan, qui préconise la création d'un service analogue sur le plan régional ou national. Le *Saskatchewan Wheat Pool* a indiqué que 141 des 178 réponses à un sondage favorisaient l'établissement d'un service d'essais indépendant comparable à celui de l'AMA. Pour sa part, un sondage comparable effectué par le *Manitoba Farm Bureau* favorise à 80 p. 100 la création d'un service d'essais indépendant. Toutefois, le gouvernement du Nouveau-Brunswick ne préconise pas la mise sur pied d'un service national d'essais s'il doit représenter une entrave au développement d'un plus vaste programme de recherches techniques.

On a également proposé qu'un organisme national d'essais offre moyennant rétribution ses services aux concepteurs indépendants et aux petits constructeurs. En outre, les nouvelles machines mises au point à l'étranger pourraient être éprouvées en fonction des exigences du milieu canadien. Combiné à un organisme de recherches, le service d'essais pourrait coordonner les nouvelles découvertes découlant de la recherche en technique agricole, et les porter à la connaissance des cultivateurs. Ces derniers ont souvent l'impression que les données fournies par le fabricant sur la puissance et le rendement sont trompeuses, aussi certains témoins ont-ils recommandé que le service d'essais exerce un contrôle dans ce domaine en attirant l'attention des agriculteurs sur la publicité trompeuse ou abusive.

Un témoin a prétendu que pour offrir le maximum d'efficacité, les nouveaux modèles devraient être soumis aux essais avant et après leur mise sur le marché. En outre, les essais devraient englober à la fois la durabilité et l'adaptation des machines aux tâches auxquelles elles sont destinées. Les épreuves de durabilité devraient comprendre les essais sur le terrain et la mise des diverses pièces au banc d'essai.

Presque à l'unanimité, les fabricants ont adopté une attitude défavorable à l'égard d'un organisme public d'essais, affirmant qu'un service de ce genre ferait simplement double emploi avec les essais détaillés qu'ils conduisent actuellement. Un fabricant a donné une description passablement détaillée de son programme d'essais des nouvelles machines; ce programme englobe un essai intensif des pièces en laboratoire, et un essai analogue du prototype pour éprouver la résistance de son assemblage et l'usure des organes en mouvement. Ce dernier essai équivaut à plusieurs saisons d'usage intensif. Un certain nombre de machines sont ensuite éprouvées pas des agriculteurs travaillant sur des exploitations dont l'emplacement est soigneusement choisi en fonction de diverses conditions du sol et des récoltes. Ces essais pratiqués en divers endroits du continent nord-américain en une seule année équivalent à l'usage d'une machine durant au moins deux saisons. Chaque machine à pied d'œuvre est suivie de près par un technicien et, à la fin

de la saison, elle est remise aux services techniques ou chaque pièce est démontée et examinée pour vérifier sa résistance dans des conditions de travail normales. Si les résultats sont probants, la machine peut être soumise à une deuxième année d'essais avant que sa production préliminaire ne soit approuvée. Certaines de ces machines fabriquées en avant-première seront remises aux agriculteurs qui en font l'essai pour la compagnie, et d'autres seront une fois de plus suivies de près par le service d'essais du fabricant. Aux dires du constructeur, la nouvelle machine ne sera mise en production qu'après avoir subi une évaluation extrêmement rigoureuse.

Bien que la majorité des fabricants se soient montrés satisfaits des essais effectués par l'AMA, ils ont néanmoins prétendu que la plupart des défauts décelés par cet organisme leur étaient déjà connus et avaient été rectifiés avant la publication du rapport de l'AMA. Par contre, ils ont déclaré presque unanimement que les gouvernements et les universités pourraient jouer un rôle important dans le domaine de la recherche, notamment en ce qui a trait à la mise au point de données fondamentales sur les caractéristiques de diverses machines, et la conception de nouvelles machines pour les cultures spéciales dont le faible volume interdit tout effort de recherche efficace de la part des compagnies privées.

#### Régimes de garantie

Les opinions des agriculteurs sont assez partagées au sujet des garanties actuellement offertes. Selon un sondage du *Saskatchewan Wheat Pool* près de la moitié des réponses sont en faveur des modalités actuelles, tandis que l'autre moitié favorise certaines améliorations. De nombreux agriculteurs jugent qu'une garantie d'un an n'est pas suffisante dans le cas de certaines machines, soit par exemple les moissonneuses-batteuses, qui ne sont utilisées que quelques semaines par année. La plupart des témoins se sont prononcés en faveur d'une garantie horaire, aux termes de laquelle la durée d'utilisation de la machine serait vérifiée à l'aide d'un compteur plombé. L'Association des agriculteurs de l'ouest du Manitoba recommande que la garantie couvre 1,000 heures d'emploi dans le cas des moissonneuses-batteuses et 4,000 heures pour les tracteurs. Cette association estime que la majorité des machines actuellement sur le marché pourraient remplir ces conditions.

Certaines difficultés surgissent lorsque la période de garantie se termine avant que la machine soit convenablement réparée; on a proposé dans ce cas que la période de garantie soit prolongée jusqu'à ce que la machine soit en parfait état de marche et que la garantie couvre le remplacement des pièces originales défectueuses. Un autre témoin a recommandé que les termes de garantie soient rédigés de manière qu'ils soient à la fois compréhensibles et faciles à interpréter. Les concessionnaires devraient être obligés d'expliquer les termes de la garantie aux acheteurs au moment de la vente. Certains ont soutenu en outre que l'annulation de la garantie, dans le cas où un client n'a pas utilisé les produits spécialement vendus par le fabricant, n'est pas dans l'intérêt public. Plusieurs témoins ont signalé l'utilité d'une garantie à court terme sur les machines d'occasion remises en état.

La Fédération de l'agriculture de l'Île-du-Prince-Édouard s'est plainte des lenteurs de la mise en application des garanties et des difficultés éprouvées par l'agriculteur lorsqu'il s'agit de déterminer la part de responsabilité du concessionnaire et du fabricant. La Fédération s'est prononcée en faveur d'une commission d'appel chargée d'étudier les plaintes à ce sujet.

D'autre part, les concessionnaires ont eux aussi fait part de leur mécontentement à l'égard des formules de garantie. Habituellement, la garantie du fabricant ne couvre pas l'ensemble des dépenses engagées par le concessionnaire dans les travaux entrepris à ce titre. *The Canadian Federation of Farm Equipment Dealers* a souligné que les concessionnaires doivent assumer les frais de transport et de téléphone, de ramassage et de livraison du matériel à domicile, et jusqu'à 50 p. 100 des frais de service à l'atelier.

Pour leur part, la majorité des fabricants ont affirmé qu'une année d'usage était suffisante pour révéler tout défaut de matériel ou de construction, qui est le seul genre de défectuosité couvert par la garantie. Ils ont déclaré en outre que les termes de la garantie étaient souvent mal interprétés, car de nombreux agriculteurs s'attendent à ce qu'elle englobe à la fois les défectuosités d'origine et l'usure normale des pièces. Un constructeur a cependant déclaré qu'il garantissait ses machines pour la durée de leur fonctionnement, tandis qu'un autre serait prêt à accorder une plus longue durée de garantie si les machines agricoles se prêtaient à une inspection plus facile. Toutes les grandes compagnies ont indiqué que l'application de leur garantie comportait la fourniture de pièces au prix du concessionnaire et les frais d'entretien aux salaires courants.

#### **Changement de modèles, normalisation, sûreté et crédit**

De nombreux agriculteurs estiment que de moins nombreux changements de modèles réduiraient le prix de revient, simplifieraient le stockage des pièces détachées et empêcheraient que les pièces et les machines se démodent trop rapidement. Ils accusent l'industrie de la machinerie agricole de suivre l'exemple de l'industrie de l'automobile en favorisant de fréquents changements de modèles qui rendent les autres machines démodées. Ces agriculteurs prétendent également qu'ils font souvent les frais d'une partie des dépenses entraînées par l'essai et la mise au point des nouveaux modèles. Ils reconnaissent par ailleurs que le matériel s'est modernisé et que la conception de nouveaux modèles est donc nécessaire de temps à autre.

Les agriculteurs comprennent en outre difficilement le manque de normalisation dans cette industrie. Ils jugent qu'une amélioration dans ce domaine réduirait les frais d'inventaire et de comptabilité, permettrait un plus fort volume d'achat en gros, et permettrait aussi à l'agriculteur d'obtenir plus rapidement les pièces détachées dont il a besoin. Les témoins mentionnent un certain nombre d'éléments qui devraient être normalisés sur les machines de tous les fabricants, soit courroies, chaînes, accumulateurs, filtres à huile, poulies, pneus, roues, couteaux, carters, axes,

arbres, pignons, bâches, générateurs, démarreurs et coussinets. Ils conseillent en outre la normalisation de la pression hydraulique et des accouplements, ainsi que l'identification des fluides hydrauliques selon un numéro SAE (normes de la *Society of Automotive Engineers*). Par ailleurs, un témoin a souligné la nécessité d'établir des normes minimales en ce qui a trait aux courroies, chaînes, pneus, roues, conduites hydrauliques et éléments analogues.

Dans le domaine de la sécurité, on s'est montré inquiet devant l'augmentation considérable du taux des accidents. Des témoins ont rappelé qu'il existait souvent un niveau de bruit élevé dans la cabine des tracteurs, et ont fait état du grand nombre de cas de maux de dos dont souffrent les agriculteurs qui travaillent sur des tracteurs et autres machines agricoles depuis de nombreuses années. Un docteur a déclaré à la Commission qu'une plus grande attention et une meilleure normalisation dans l'installation des commandes de tracteurs et autres machines pourraient amener une plus grande sécurité.

Certains témoins se sont montrés satisfaits des fonds alloués aux termes de la Loi sur les prêts destinés aux améliorations agricoles. D'autres jugent cependant que le maximum de \$15,000 n'est pas assez élevé. On a aussi mentionné qu'il devrait être possible de combiner des prêts séparés destinés aux améliorations agricoles et des remboursements à plus longue échéance. D'autres enfin ont recommandé que la loi soit modifiée de manière à permettre aux agriculteurs qui utilisent le régime de crédit sans intérêts de faire appel aux prêts destinés aux améliorations agricoles lorsque la période du régime sans intérêts arrive à terme.

Sur ces diverses questions, le point de vue des fabricants est invariablement l'antithèse. Ils soutiennent que les changements de modèles découlent de la nécessité d'apporter des améliorations à la machinerie, améliorations qui résultent souvent en une diminution des frais de l'agriculteur. Ce dernier a demandé que les machines soient modernisées, plus confortables et d'un maniement plus facile, et le fabricant fait de son mieux pour répondre à ces exigences. La recherche toujours plus poussée a fourni une suite ininterrompue de nouvelles inventions que la concurrence a forcé les fabricants à inclure dans de nouveaux modèles. Une compagnie a soutenu que le grand nombre d'éléments facultatifs et de modèles offerts était nécessaire pour répondre aux besoins variés des nombreuses exploitations d'importance et de genre différents.

En ce qui a trait à la normalisation, les fabricants ont déclaré que des progrès marqués ont déjà été obtenus grâce à la collaboration de diverses associations techniques. Au nombre de ces innovations, ils ont mentionné la normalisation des dimensions de la prise de force et des barres d'attelage, permettant sans danger l'accouplement du matériel aux tracteurs de toutes marques, la normalisation à l'échelle mondiale de l'attelage à trois points afin de permettre le montage de tous les instruments portés sur tracteur, la normalisation des vitesses de poulies et de courroies de prises de force pour les machines actionnées par moteur électrique, la normalisation de l'accouplement hydraulique pour les instruments commandés à

distance, la normalisation des commandes sur les tracteurs agricoles, l'élaboration de normes de sécurité en matière d'éclairage, la mise au point de signaux pour véhicules à marche lente, et l'élaboration de centaines de normes diverses touchant attaches, matériaux, carburants, lubrifiants, systèmes d'électricité, systèmes hydrauliques, pas de vis, clavettes et courroies en V.

Un certain nombre de fabricants ont signalé des progrès considérables dans la normalisation de quelques-uns de leurs modèles. Une société a déclaré que pour sa nouvelle production de tracteurs les mêmes modèles fondamentaux sont vendus dans le monde entier et que 19 éléments principaux sont entièrement interchangeables sur tous les modèles. Ces éléments comprennent entre autres les pompes à eau, les bielles, les pompes à huile, les têtes de cylindre et les culasses, les boîtes de vitesses, les axes et les systèmes hydrauliques. Certains témoins ont également soutenu que des considérations financières rendaient la normalisation inefficace au-delà d'un certain point. Certaines machines exigent des pièces plus résistantes que d'autres, et leur normalisation ne ferait qu'augmenter le prix des machines plus légères.

De nombreux fabricants se sont montrés soucieux du bien-être et de la sécurité du conducteur. Dans leurs mémoires à la Commission, ils ont déclaré que les innovations dans le domaine de l'équipement de sûreté faisaient l'objet d'études permanentes, et ont fait état d'importantes améliorations, dont de marche-pieds anti-dérapants, des lumières de sécurité, des sièges rembourrés dotés de ressorts et de dossiers, des réservoirs de carburant à basse élévation, ainsi que de nombreux écrans de sûreté et plaques d'avertissement. Bien qu'elles ne soient pas en grande demande, des barres anti-roulis et des ceintures de sécurité sont offertes sur certains modèles de tracteurs.

## **PARTIE II**

### **STRUCTURE DU MARCHÉ ET NATURE DE LA CONCURRENCE**

## Chapitre 3

### HISTORIQUE

L'implantation de la fabrication de machines agricoles comme industrie importante sur le continent nord-américain remonte à 1831, avec la mise au point par Cyrus McCormick d'une moissonneuse, et à 1837, date à laquelle John Deere lança la première charrue en acier. À ses débuts, l'industrie se caractérisait par le nombre de ses entreprises, chacune spécialisée dans la fabrication d'un seul genre d'instrument ou d'une série de machines destinées à un même genre de travaux, par exemple la récolte, le travail du sol ou les semailles. À l'origine, les machines étaient mises sur le marché par l'intermédiaire de représentants locaux qui recevaient une commission sur les ventes. Les premières années de l'industrie ont été également le théâtre d'une course aux brevets et de poursuites contre des concurrents suspectés de contrefaçon. Par la suite, les fabricants mirent leurs brevets en commun, et on assista à une série de fusions par lesquelles quelques-unes des principales sociétés cherchaient à se tailler une place stratégique dans certains marchés et à réduire ainsi la concurrence. La fusion la plus spectaculaire fut celle qui en 1902 aboutit à la création de la société *International Harvester Company*, groupant les cinq plus gros fabricants de matériel de récolte aux États-Unis. La fusion permettait à une seule entreprise de s'assurer 90 p. 100 des ventes de moissonneuses-lieuses et 80 p. 100 des ventes de faucheuses aux États-Unis. Quelques années auparavant, en 1891, la *Massey Company* et la *Harris Company*, les deux plus importants constructeurs canadiens de machines agricoles, s'étaient unis pour former la maison *Massey-Harris Company*. Toutefois, leur quote-part du marché canadien de lieuses d'importation, soit environ 60 p. 100 sans compter les importations, était nettement inférieure à celle dont bénéficiait la société *International Harvester* sur le marché américain.

Cette tendance au regroupement d'entreprises concurrentes dans certaines catégories de matériels fut suivie d'une évolution vers la création d'entreprises fabricant la gamme complète de produits. Peu de temps après sa création, la *Massey-Harris Company* spécialisée à l'origine dans la construction de machines de récolte, entreprit l'acquisition de certaines compagnies de construction de charrues, de remorques, de semoirs et de cultivateurs. Après 1910, la *International Harvester* amorçait à son tour sa diversification et, en 1919 lorsqu'elle se lança dans la fabrication de charrues, elle produisait déjà quelque 54 sortes de ma-

chines au lieu de 9 seulement en 1902. D'autres entreprises suivirent cette trace et, dès la fin des années 20, la majorité des compagnies polyvalentes actuelles étaient nées. Certaines considérations économiques dans le domaine de la distribution favorisèrent cette éclosion. La compagnie polyvalente offrait en effet un mécanisme plus efficace de mise en marché, permettant à ses représentants de bénéficier d'un emploi plus permanent à longueur d'année. Des économies analogues rejaillissaient sur le réseau de distribution de la compagnie et, dans une certaine mesure, aussi sur le secteur de la production.

C'est à cette époque également que le tracteur connut à son tour une véritable révolution. D'énormes tracteurs à vapeur avaient été mis au point entre 1850 et 1900, mais leur utilité agricole se limitait au labourage, et encore seulement dans les vastes étendues des Prairies du Canada et des États-Unis. Les premiers tracteurs mûs par moteurs à combustion interne firent leur apparition vers 1900 et, dix ans plus tard, ils étaient fabriqués à l'usage des agriculteurs par une multitude de constructeurs. Certains de ces ancêtres étaient d'énormes machines de 60 CV, pesant de 10 à 11 tonnes.

L'arrivée de *Ford* sur le marché du tracteur en 1917 amena toutefois une rapide évolution vers le tracteur léger, et cette compagnie ne tarda pas à se tailler une large part du marché avec son modèle *Fordson* de 20 CV. Grâce à la production de masse, *Ford* fut en mesure de réduire ses dépenses et de baisser considérablement ses prix, soit de \$885 en 1919 à \$395 en 1922. En 1923 et 1925, plus de 100,000 *Fordson* furent vendus. Ce succès fut cependant de courte durée; ne fabriquant pas de matériel de travail du sol, de semeuses ou de moissonneuses adaptables à ses tracteurs, la compagnie éprouva des difficultés à organiser un service de vente efficace. En outre, le *Fordson* avait une fâcheuse tendance à basculer vers l'arrière, et le fabricant n'apporta guère de modifications à son produit. Par ailleurs, son plus sérieux concurrent, la société *International Harvester*, procéda à un certain nombre d'innovations sur ses tracteurs, portant ainsi atteinte à la position privilégiée de la compagnie *Ford*. Au nombre de ces nouveautés, on comptait la mise au point d'un tracteur «polyvalent pour culture sur lignes», et de la commande par prise de force. L'utilité du tracteur augmenta encore peu après 1930, lorsque la société *Allis-Chalmers* fut la première à l'équiper de pneus de caoutchouc. Vers la même époque, Harry Ferguson, un inventeur irlandais, apporta lui-aussi un certain nombre d'importantes innovations au tracteur, notamment le principe de l'attelage des charrues et instruments de travail du sol au tracteur pour en former partie intégrante, et le système hydraulique permettant de régler la hauteur des outils.

Durant cette période, les grandes sociétés canadiennes *Massey-Harris* et *Cockshutt* s'adaptèrent difficilement à l'évolution du tracteur. De 1917 à 1923, *Massey-Harris* avait fabriqué un tracteur calqué sur une machine américaine; la disparition en 1918 des barrières tarifaires touchant les tracteurs à bas prix finit par entraîner l'arrêt de production. En 1927, *Massey-Harris* négocia la mise en marché

au Canada du tracteur *Case Wallis*, et devenait cette même année propriétaire de l'ensemble de l'entreprise qui fabriquait ce tracteur aux États-Unis, la *J. I. Case Plow Company*. En 1928, la société *Cockshutt* obtenait les droits de commercialisation du tracteur *Allis-Chalmers* au Canada, mais, deux ans plus tard, *Allis-Chalmers* devenait propriétaire de la compagnie *Rumely* et par le fait même de son propre réseau de vente au Canada. Forcée de s'approvisionner ailleurs, la société *Cockshutt* se chargea de la vente des tracteurs fabriqués par la *Oliver Farm Equipment Company*. Au début de la crise économique de 1929, les sociétés *Cockshutt* et *Massey-Harris* en étaient encore au stade d'adaptation de leurs entreprises et de leurs produits à l'agriculture motorisée.

L'apparition de la moissonneuse-batteuse est également au nombre des réalisations marquantes des années 30. Un peu avant le début du siècle, on utilisait déjà en Californie certaines moissonneuses-batteuses tirées parfois par une quarantaine de chevaux. Au Canada, *Massey-Harris* procédait dès 1906 à la mise au point et aux essais de moissonneuses-batteuses, et les exportait dès 1910. La première machine de ce genre utilisée avec succès au Canada fut la moissonneuse-batteuse n° 5 de *Massey-Harris*, mise aux essais en 1922 à la Ferme expérimentale de Swift Current. En moins de dix ans, tous les grands constructeurs polyvalents des États-Unis fabriquaient ce genre de machines. Bien qu'un certain nombre d'entre elles furent vendues au Canada et aux États-Unis durant les années 20 et 30, la production ne prit son essor qu'après la Seconde Guerre mondiale. C'est seulement alors que la société *Cockshutt* les ajouta à sa gamme de machines.

À la suite de la mise au point du tracteur, de la moissonneuse-batteuse et d'autres machines plus perfectionnées, les principaux fabricants de machines agricoles abandonnèrent peu à peu la vente par commissionnaires au profit des concessionnaires indépendants. Ces derniers de leur côté assumèrent la responsabilité du stock de pièces détachées ainsi que des installations d'entretien et du service après-vente. Cette nouvelle orientation fut en outre favorisée par le volume toujours croissant de matériel d'occasion, notamment les tracteurs et les moissonneuses-batteuses. En effet, la formule du concessionnaire indépendant est plus efficace et présente moins de risques lorsque la reprise constitue un facteur important dans la vente d'une machine. Ce passage du commissionnaire au concessionnaire était en grande partie achevé aux États-Unis entre 1930 et 1940. Au Canada elle ne fut réalisée qu'après la Seconde Guerre mondiale. Un fabricant attribua ce retard à la difficulté de trouver au début les concessionnaires possédant les fonds nécessaires à l'établissement d'un commerce indépendant.

À la fin des années 30, l'industrie canadienne de la machine agricole était donc dominée par un petit groupe d'entreprises dont les produits étaient, selon les normes actuelles, assez peu perfectionnés. On calcule qu'entre 1926 et 1935, environ 76 p. 100 des ventes totales de machines agricoles et de pièces détachées au Canada étaient attribuables à quatre entreprises (tableau 3.1).

TABLEAU 3.1—VENTES TOTALES DE MACHINES AGRICOLES ET DE PIÈCES DÉTACHÉES AU CANADA, DE 1926 À 1935

	Millions de dollars	Pourcentage
International Harvester	129.0	33.0
Massey-Harris	75.3	19.2
Deere & Company	48.0	12.2
Cockshutt (y compris Frost & Wood)	45.6	11.6
Les quatre principaux fabricants	297.9	76.0
Total des ventes de l'industrie (approx.)	392.0	100.0

Source: Chambre des communes du Canada, Comité spécial sur les prix des machines agricoles, *Comptes rendus et Rapport*, n<sup>os</sup> 1 à 20, session de 1937.

La nature générale du marché en 1941, avant l'imposition des restrictions sur la production durant la guerre, se reflète au tableau 3.2. À cette époque, les tracteurs représentaient environ 40 p. 100 du total des ventes de l'industrie, le reste se divisant en un grand nombre de produits. Les moissonneuses-batteuses, dont les ventes prenaient de l'importance, ne représentaient encore qu'environ 9 p. 100 du total des ventes. Il est à remarquer que l'industrie ne produisait qu'un volume relativement faible de chaque catégorie de machines. Vu le morcellement de la production entre plusieurs entreprises, le plus grand fabricant lui-même ne construisait guère plus que quelques milliers d'exemplaires de chaque catégorie, et même, pour beaucoup de machines, la production se limitait à quelques centaines d'exemplaires. L'industrie canadienne d'avant-guerre produisait surtout pour le marché intérieur, à l'exception toutefois de la société *Massey-Harris*, dont les ventes au Canada peu avant 1930 ne représentaient qu'environ le tiers de ses ventes mondiales, et qui, par ailleurs, ne faisait qu'amorcer son programme d'acquisition d'usines à l'étranger.

En dépit des améliorations considérables déjà apportées à la machine agricole, le progrès technique de l'industrie pouvait, jusque-là, difficilement se qualifier de rapide. La recherche et le développement au sens actuel du mot n'en étaient qu'à leurs débuts. Beaucoup d'instruments, notamment la moissonneuse-lieuse, la faucheuse, le semoir à grain et la charrue à versoir, n'avaient reçu que des modifications sans importance depuis plusieurs dizaines d'années, à l'exception des changements apportés pour leur adaptation aux tracteurs. Si la mise au point d'un tracteur agricole tout usage représentait un progrès notable, le tracteur de l'époque n'était encore qu'une machine relativement grossière. Dans son témoignage à la Commission, M. J. D. Wormley, de la société *Oliver Corporation*, a fait remarquer que «le tracteur de 1945 était composé principalement d'un moteur, d'une simple transmission, d'un genre de barre d'attelage fixe ou pivotante, des roues et d'un volant, et c'est à peu près tout»<sup>1</sup>. De 1925 à 1929, les dépenses engagées dans les études techniques et le développement par le principal fabricant canadien

<sup>1</sup>Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Transcription de témoignages, *Audiences*, 13 novembre 1967, vol. n<sup>o</sup> 28, p. 2899.

TABLEAU 3.2—PRODUCTION ET VENTE DE MACHINES AGRICOLES  
AU CANADA EN 1941, PAR CATÉGORIE

	Nombre fabriqué	Ventes	
		Nombre	Milliers de dollars
Toutes machines agricoles			52,106
Planteuses et semoirs, total			2,129
Semoirs	7,944	4,644	1,094
Épandeuces à fumier	4,019	5,624	872
Matériel de travail du sol, total			7,415
Cultivateurs	5,996	5,948	869
Sarcleuses à barre	n.d.	1,189	136
Herses à disques	9,564	9,909	960
Charrues	25,800 <sup>1</sup>	36,990	4,668
Matériel de fenaison, total			1,836
Faucheuses	11,218	10,549	1,111
Matériel de récolte, total			7,587
Moissonneuses-lieuses	8,893	5,556	1,576
Moissonneuses-batteuses	n.d.	4,209	4,747
Andaineuses	n.d.	415	154
Batteuses	n.d.	886	790
Tracteurs et moteurs, total			23,188
Tracteurs	n.d.	22,103	22,139
Autres machines agricoles, total			9,950
Écrémeuses	19,588	32,783	1,894

<sup>1</sup> A l'exception des charrues à soc unique.

Source: Bureau fédéral de la statistique, Division du commerce et des services, *Farm Implement and Equipment Sales, 1936-43, années diverses*. BFS, *The Farm Implements and Machinery Industry*, n° de cat. 42-002, 1941.

*Massey-Harris*, s'élevaient en moyenne à \$361,000 par an, soit à peine un peu plus de 1 p. 100 du chiffre d'affaire. Au début des années 30, ces fonds étaient passés à un niveau annuel moyen de \$510,000, soit environ 4 p. 100 du niveau des ventes qui à l'époque, était en plein marasme.

À la différence de l'industrie agricole des États-Unis, qui utilisait déjà un réseau de distribution par concessionnaires, l'industrie canadienne des années 1930 recourait encore aux services de représentants travaillant à la commission, celle-ci représentant environ 16 p. 100 du prix de vente à l'agriculteur. Ces agents convenaient de ne vendre les machines et les pièces détachées qu'aux termes stipulés dans les catalogues de prix de la compagnie, bien qu'il semble qu'ils étaient parfois forcés de réduire le montant de leur commission afin de réussir à vendre. Selon les rapports du Comité spécial de la Chambre des communes sur les prix des machines agricoles, session de 1937, les trois principaux fabricants avaient en 1935 un réseau de 7,300 représentants. Les ventes annuelles nettes (nettes pour le fabricant) par représentant en 1935 s'élevaient donc ainsi à moins de \$2,000. Les agents

disposaient d'un réseau de dépôts (soit 17 pour *International*, 13 pour *Massey-Harris* et 13 pour *Cockshutt*) où étaient stockées les machines et les pièces, et se chargeaient de la conduite et de la surveillance des ventes et du recouvrement des paiements. Outre le domaine des ventes, le représentant était souvent appelé à régler et à livrer les machines, et devait également participer au recouvrement et au règlement des comptes. Le fabricant confiait à chaque agent un certain nombre de machines en étalage ainsi qu'un stock de pièces détachées en consignation. Lorsqu'une machine était vendue, elle était généralement expédiée du dépôt le plus proche. Les nouvelles machines étaient habituellement vendues au comptant ou sur réception d'un paiement initial de 25 p. 100, suivi de un ou de deux versements le 1<sup>er</sup> octobre de l'année en cours et de l'année suivante.

Monopolisant un tiers des ventes, la société *International Harvester* jouait un rôle prépondérant en matière des prix et, vu la situation dominante des principaux constructeurs, l'industrie fut en mesure d'assurer une stabilité des prix remarquable dans les années 20 et 30. L'indice des prix de la machine agricole au Canada est demeuré pratiquement stationnaire de 1925 à 1930, a baissé d'environ 5 p. 100 entre 1930 et 1933, pour remonter en 1936 à son niveau de 1929. La baisse des prix enregistrée au Canada au début des années 1930 a été nettement moins marquée qu'aux États-Unis (16 p. 100), en raison notamment de la hausse considérable des tarifs en 1930 et de l'apport de plus en plus fréquent de pièces d'origine canadienne. Témoignant devant le Comité spécial de la Chambre des communes sur les prix des machines agricoles lors de la session de 1937, un vice-président de la société *Massey-Harris* avait déclaré que toute réduction de prix n'aurait fait à l'époque qu'aggraver les pertes de la compagnie sans amorcer une augmentation notable du volume des ventes.

En résumé, l'industrie était dominée à la fin des années 1930 par un petit nombre de fabricants qui dirigeaient à la fois la production et la mise sur le marché des machines agricoles. Bien que l'augmentation des ventes de tracteurs et de moissonneuses-batteuses ainsi qu'un perfectionnement technique toujours plus poussé allaient rendre peu à peu impossible le maintien du réseau de distribution de l'époque, l'industrie était néanmoins, dans une large mesure, responsable de l'approvisionnement en pièces détachées et des services d'entretien. La question des reprises ne présentait pas de problèmes particuliers et les instruments étaient en majeure partie conçus de manière que les agriculteurs puissent les entretenir eux-mêmes une fois en possession des pièces nécessaires. En outre, le moment exact de la moisson était moins critique avant l'apparition de la moissonneuse-batteuse, et les agriculteurs ne saisissaient pas encore toute l'importance de semer ou de travailler le sol au bon moment. Les succursales régionales étaient en mesure d'assurer convenablement les services d'entretien et la fourniture des pièces détachées.

## Chapitre 4

### STRUCTURE DE L'INDUSTRIE DE LA MACHINE AU CANADA

Les constructeurs de machines agricoles qui distribuent leur matériel au Canada peuvent se ranger en quatre catégories, soit celles à gamme complète, à gamme étendue, à gamme restreinte, et à gamme étroite. Celles dont la gamme est complète offrent un éventail de machines de types, de modèles et de puissance adaptés à tous les sols et à toutes les cultures; elles possèdent sur le plan national leur propre organisation de distribution. Les sociétés *Massey-Ferguson*, *John Deere* et *International Harvester* figurent dans ce groupe. Les maisons à gamme étendue de machines offrent un éventail de matériel assez vaste lequel est souvent spécialement conçu et approprié à des régions particulières ou à des travaux bien déterminés. Elles mettent généralement sur pied leur propre réseau de distribution mais la gamme de leurs modèles n'est pas aussi complète que celles des sociétés de première grandeur et leurs machines ne sont pas aussi puissantes ni aussi variées. Se rangent dans ce groupe les industries *New Holland*, *Ford*, *Versatile* et *Canadian Co-operative Implements Limited (C.C.I.L.)*. Les sociétés dont la gamme est restreinte se spécialisent en certains types de machines. Les unes font la distribution par l'intermédiaire de concessionnaires auxquels elles accordent l'exclusivité de leur matériel. Toutefois, la plupart recourent aux services des vendeurs des sociétés à éventail plus complet. Les sociétés *New Idea* et *Allied Farm Equipment* entrent dans cette catégorie. D'autres sociétés enfin n'offrent qu'un seul type de machines spécialisées. Le plus souvent elles vendent leur produit par l'intermédiaire de distributeurs indépendants faisant le commerce du matériel de plusieurs constructeurs. Font partie de ce groupe les sociétés *Morris Rod-Weeder Co. Ltd.*, *Noble Cultivators Limited* et *Thomas Equipment Ltd*. Il faut reconnaître qu'aucune de ces catégories n'est rigoureusement délimitée, aussi, est-il parfois difficile de ranger un constructeur donné dans une catégorie plutôt qu'une autre. Néanmoins, cette répartition constitue un instrument utile pour l'étude de la structure de l'industrie de la machine agricole et elle servira de guide dans l'analyse critique qui suit.

#### **Sociétés de production à gamme complète**

Six sociétés faisant actuellement affaire au Canada se rangent assez nettement dans cette catégorie. Aux trois maisons nommées plus haut viennent s'ajouter *Case*,

*Allis-Chalmers* et *White Motor Company*. Cette dernière vend ses produits *Minneapolis-Moline* dans l'Ouest canadien et son équipement *Cockshutt* partout au Canada, sauf au Québec où elle fait affaire sous le nom d'*Oliver*. On lira ci-après un exposé rétrospectif de l'évolution de la taille et de la nature de chacune de ces sociétés au cours des dernières années.

*Massey-Ferguson* — La société *Massey-Ferguson*, la seule maison canadienne de machines agricoles d'envergure internationale, a pris une rapide expansion depuis une trentaine d'années. De 1939 à 1968 son chiffre d'affaires mondial est passé de 21 à 917 millions de dollars canadiens. Parmi les facteurs qui ont contribué à sa phénoménale croissance, nous mentionnerons ceux qui semblent avoir été déterminants. Au cours des premières années qui ont suivi la guerre, soit en 1947 et 1948, la société constituée précédemment sous le nom de *Massey-Harris* acquiert des usines ou des droits en Grande-Bretagne, en Afrique de Sud et en Californie. En 1953 la fusion de *Massey-Harris* et *Harry Ferguson* confère à la nouvelle société les droits au système hydraulique *Ferguson*, à son dispositif d'attelage à trois points pour les machines portées et à une usine de montage de tracteurs à Détroit. Au cours des années suivantes la nouvelle société implante une usine à Eschwege en Allemagne, prend la direction de *H. V. McKay Massey-Harris* en Australie, achète une usine de machines industrielles et de construction au Kansas, met sur pied une usine de tracteurs à Sao Paulo, Brésil, et achète l'usine de transmissions et d'essieux de la société *Borg-Warner* à Detroit. Un événement marquant s'ajoute en 1959: *Massey-Ferguson* acquiert à Peterborough, Angleterre, le plus important constructeur de moteurs diesel au monde, *F. Perkins Limited*. Par la suite elle achète les établissements de tracteurs de *Standard Motors* en Angleterre et en France, et l'usine de tracteurs *Landini* en Italie; elle construit une usine de tracteurs à Beauvais, France, et entreprend la construction de moissonneuses-batteuses, de camions et de tracteurs en Espagne, ainsi que de tracteurs et d'autres machines en Inde; elle installe une nouvelle usine de moissonneuses-batteuses à Brantford, Ontario, acquiert *Badger Northland*, société de matériel agricole du Wisconsin, achète une usine de machines agricoles à Des Moines, Iowa; acquiert près d'Akron, Ohio, une usine qu'elle destine à la fabrication de nouveau matériel lourd industriel et de construction. Enfin, elle a construit une usine du même genre près de Rome, Italie. Dès 1968, la machine agricole constituait 66.4 p. 100 des ventes de *Massey-Ferguson*, les moteurs 12.1 p. 100, le matériel industriel et de construction 10.4 p. 100 et les pièces de rechange 11.1 p. 100 restants. Cette même année, ses ventes par pays se répartissaient ainsi: 7.9 p. 100 au Canada, 30.2 p. 100 aux États-Unis, 36.8 p. 100 en Europe occidentale, 7.1 p. 100 en Australasie, 6.9 p. 100 en Afrique, 7.2 p. 100 en Amérique latine, et le reste, soit 3.9 p. 100 en Asie.

En plus de l'expansion considérable qu'elle a prise par rapport à 1939, la société a aussi fortement élargi l'éventail de sa production et de ses débouchés. En 1939, 35 p. 100 de ses ventes se faisaient au Canada. Elle ne s'était alors pas encore engagée dans le domaine du matériel industriel et de construction. Elle n'avait pas acquis non plus la grande usine de moteurs diesel. L'achat de *Perkins* faisait partie

d'un plan général d'intégration verticale dont la réalisation allait lui permettre de produire une proportion beaucoup plus forte des organes de son matériel. En outre, comme on le lira ailleurs dans ce Rapport, la société s'est engagée résolument dans la voie de la normalisation de son matériel sur le plan mondial et de la spécialisation à l'échelle mondiale aussi de la production d'organes essentiels de ses machines. Ainsi, ce serait sous-estimer grandement la puissance de *Massey-Ferguson* et sa force concurrentielle que de considérer uniquement la place qu'elle occupe sur le marché canadien. Son prix de revient profite d'une part de la production de masse qu'autorise son intégration à l'échelle mondiale d'une part, et d'autre part, de ce qu'elle a su implanter ses usines aux endroits les plus avantageux. Sa grande expansion lui vaut sans doute d'importantes économies au chapitre de la recherche et du développement et, peut-être aussi à ceux de la commercialisation de son matériel et la direction de ses entreprises.

*International Harvester* – Vers la fin des années 1920 la société *International Harvester* dominait le marché canadien. On estime qu'elle s'y assurait environ le tiers des ventes des machines agricoles. Depuis lors sa situation relative au Canada a baissé considérablement bien que sur le plan mondial elle soit une maison très puissante. En 1968 son chiffre d'affaires global dépassait les 2.5 milliards de dollars américains, dont 883 millions provenaient de la vente d'équipement agricole et de pièces de rechange, 1,145 millions de la vente de camions, et 329 millions de celle du matériel de construction. Cette société fait d'importantes affaires sur le marché international, mais près de 75 p. 100 de ses ventes intéressent les États-Unis. Le Canada figure pour à peine plus de 6 p. 100 de ses ventes. L'importante position qu'elle occupe dans le domaine de la construction de camions et de matériel de construction lui fournit une base technique qui doit lui être d'un précieux appoint pour la direction de ses entreprises de machines agricoles. En 1968, les sommes affectées à la recherche et à la technique s'élevaient à 80.8 millions de dollars, soit un peu plus de 3 p. 100 du montant de ses ventes globales, rapport qu'elle maintient depuis plusieurs années. Comme le coût de la recherche sur les pièces, les moteurs, les transmissions, peut s'étaler sur les trois principales divisions industrielles de la société, l'avantage qu'en retire celle du matériel agricole est manifeste. En 1967 *International* était la première à munir le tracteur agricole de la transmission hydrostatique. La société ne publie pas la ventilation par régions de ses ventes d'équipement agricole, mais elle en construit en Australie, en Grande-Bretagne et en France, au Mexique, en Afrique du Sud, en Suède et en Allemagne de l'Ouest, ainsi qu'au Canada et, bien sûr, aux États-Unis. C'est aux États-Unis en effet qu'elle occuperait la plus large place sur le marché.

*John Deere* – La troisième société en ordre d'importance, *Deere & Company*, fonctionne au Canada par l'intermédiaire de *John Deere Limited*. Vers la fin des années 20 et le début des années 30 elle occupait environ 12 p. 100 du marché canadien. Depuis cette époque, où elle concentrait son activité commerciale sur l'Ouest canadien, elle a étendu son commerce à l'Est et elle occupe une plus large place sur le marché du Canada. En 1968 ses ventes de matériel agricole

s'établissaient à 843.2 millions de dollars américains, à peine moins que celles de l'*International Harvester*. Jusqu'au milieu des années 1950, cette société déployait son activité commerciale principalement en Amérique du Nord, mais depuis lors, elle cherche activement à s'assurer une plus large part du marché en Europe et autres. À cette fin elle construit ou acquiert des usines à l'étranger. Dès 1966, *Deere* possédait des installations en Allemagne, en France, en Espagne, au Mexique, en Argentine et en Afrique du Sud, et elle avait accordé au Japon la fabrication sous licence de certains modèles de tracteurs et autres machines agricoles. Ces dernières années *Deere & Company* a déployé une grande activité dans le domaine de la recherche et du développement. En 1963 elle inaugurait un centre de recherches de base. En 1968 elle affectait à la recherche et au développement 49 millions de dollars, soit environ 4.8 p. 100 de son chiffre d'affaires. *Deere* s'est engagée aussi dans le domaine de l'équipement industriel dont les ventes en 1968 lui rapportaient 145 millions de dollars. D'autre part elle vendait pour environ 43 millions de dollars d'équipement de jardinage et de pelouse. Elle ne publie pas la ventilation par pays de ses ventes, mais en 1968 environ 74 p. 100 de son actif était placé aux États-Unis, 7 p. 100 au Canada, 12 p. 100 en Europe occidentale et le reste en Amérique latine et ailleurs.

*Cockshutt-White Motor - White Motor Corporation*, depuis longtemps déjà engagée dans la construction d'automobiles et de camions elle a entrepris celle des machines agricoles au commencement des années 1960. À cette fin elle absorbe la société *Oliver Corporation* en 1960, *Cockshutt Farm Equipment Limited*, l'une des deux principales industries canadiennes, en 1962, et *Minneapolis-Moline* en 1963. Jusqu'alors ces trois entreprises se livraient une vive concurrence sur le marché canadien. Après le fusionnement par *White Motor*, la marque *Cockshutt* était retirée du marché aux États-Unis et le nom *Oliver* disparaissait au Canada, sauf au Québec, *Minneapolis-Moline* pour sa part conservant sa marque dans les deux pays. Les trois sociétés regroupèrent leur fabrication. La société *Cockshutt* se concentra à Brantford à la construction de moissonneuses-batteuses et d'andaineuses de trois marques (par la suite la construction des andaineuses fut transférée à Winnipeg). *Oliver* construisait des tracteurs et d'autres machines des marques *Cockshutt* et *Oliver*. *Minneapolis-Moline* poursuivit sa propre construction de gros tracteurs et de matériel de travail du sol, tout en vendant sous sa marque la moissonneuse-batteuse *Cockshutt* et plusieurs machines de la marque *Oliver*. La nouvelle direction des trois sociétés s'adresse principalement aux grandes exploitations agricoles de tête et concentre son activité commerciale dans les zones de culture du blé et du maïs au Canada et aux États-Unis. Vers la fin de 1968 les trois divisions regroupaient leur production de matériel agricole, formant ainsi *White Farm Equipment Division* qui conserve au Canada les marques de commerce *Cockshutt* et *Minneapolis-Moline*. À l'heure actuelle *White Motor* borne essentiellement ses ventes à l'Amérique du Nord, bien qu'elle ait entamé des démarches en vue de les étendre à l'Europe. En 1966 la société a acquis en Italie une part importante des actions de la maison *Arbos*, constructeur de moissonneuses-

batteuses, cependant que la société *Fiat*, construit la série des tracteurs de faible puissance portant les marques *Oliver* et *Cockshutt*. Les sociétés *Oliver* et *Minneapolis-Moline* construisent et vendent aussi du matériel industriel, mais *Cockshutt* ne s'est pas engagée dans cette ligne.

Vers la fin des années 20 et le début des années 30 la société *Cockshutt* détenait le quatrième rang en importance au Canada, s'assurant 11.6 p. 100 du marché de la machine agricole, soit à peine moins que *John Deere*. Toutefois depuis la dernière guerre, son expansion n'a pas été aussi rapide que celle des autres grandes sociétés. Aussi durant la période de récession qui suivit 1953, elle solde par un déficit quatre de ses cinq exercices de 1954 à 1958. Prévoyant l'intensification de la concurrence sur le marché canadien, à la suite de l'abolition des droits tarifaires en 1944, *Cockshutt* déploya de grands efforts pour prendre pied sur le marché des États-Unis dans l'espoir d'augmenter son volume d'affaires. Vers cette même époque elle entreprenait la construction de tracteurs et de moissonneuses-batteuses automotrices. Elle tenta de s'introduire sur le marché américain par l'intermédiaire de plusieurs coopératives de distribution de machines agricoles, mais, acculées à des pertes répétées, celles-ci abandonnèrent progressivement la partie et *Cockshutt* fut réduite à établir son propre réseau de marchands dans l'espoir de maintenir son commerce et d'assurer à ses clients un service après-vente. Elle acheta encore l'usine de la *National Farm Machinery Cooperative* à Bellevue, Ohio, et les magasins *Gamble Stores, Inc.*, mais tous deux furent forcés de fermer leurs portes au bout de quelques années. Faute d'un volume d'affaires suffisant, *Cockshutt* éprouva beaucoup de difficulté à soutenir la concurrence des puissantes sociétés.

Témoignant devant un comité de la Chambre des communes en 1961, M. J. D. V. Adams, directeur de la recherche en commercialisation de la société *Cockshutt*, déclarait:

En dépit du fait que depuis 1913 il n'y a plus de tarif douanier américain sur les machines agricoles, aucun constructeur canadien n'a réussi à s'implanter solidement sur le marché des États-Unis sans y avoir au préalable établi d'importantes usines de production. Pour ce qui nous regarde, nous avons essayé après la guerre de tourner cette nécessité en vendant par l'entremise des coopératives nationales de machinerie agricole des États-Unis. Au début cette initiative alla bien, mais l'affaissement du marché ces dernières années a entraîné par la suite la faillite de toutes ces coopératives<sup>1</sup>.

Au Canada, également la société a éprouvé certaines difficultés. Durant les premières années de l'après-guerre, elle écoulait son matériel dans les Prairies par le canal de la *Canadian Co-operative Implements Limited*, coopérative nouvellement formée, et par l'intermédiaire de ses propres concessionnaires, mais la concurrence exercée par le réseau de distribution de la coopérative ne tarda pas à semer le mécontentement parmi les concessionnaires. Le tracteur *Cockshutt* remportait un

<sup>1</sup>Canada, Chambre des communes, *Comité permanent de l'agriculture et la colonisation*. Procès-verbal et témoignages, n° 14, quatrième session, ving-quatrième Parlement, 1960-1961, p. 1139.

certain succès mais la moissonneuse-batteuse avait plus de faveur. C'est une des principales raisons qui incitèrent *White Motor* à acheter la société *Cockshutt* afin d'obtenir les droits à sa moissonneuse-batteuse. À cette première raison s'ajoutait la possibilité de stimuler la vente des machines *Oliver* au Canada. Les deux réseaux de distribution ont été fusionnés par la suite.

Les ventes globales de la société-mère *White Motor* s'élevaient à 851 millions de dollars américains en 1968, dont 61 p. 100 pour les camions et 23 et 16 p. 100 respectivement pour le matériel agricole et l'équipement industriel. Les ventes de machines agricoles en 1968 s'élevaient donc à environ 197 millions de dollars. La vente de pièces de rechange et le service après-vente pour tous les groupes, y compris les postes de réparation des camions, figuraient pour 19 p. 100 des ventes globales. La société a acquis en 1968 *Euclid Division* de *General Motors*, l'une des principales usines d'excavateurs et de matériel minier.

*J. I. Case* – *J. I. Case Company*, autre société à gamme complète de matériel, ne possède pas d'usines au Canada. Les usines aux États-Unis alimentent le marché canadien, sauf en quelques machines, entre autres les andaineuses et les charrues-fouilleuses qui sont construites sous contrat par certaines sociétés modestes dans l'Ouest canadien. À ses débuts la société se spécialisait dans la construction de batteuses et de machines à vapeur, mais en 1919 elle commença la construction de charrues et dès 1929, elle se rangeait parmi les sociétés à gamme complète. Après la Seconde Guerre mondiale elle entreprenait la construction d'excavateurs et de matériel de construction à la suite de son fusionnement en 1957 avec la société *American Tractor Company*. La société a éprouvé de nombreuses difficultés au cours des vingt dernières années. Ses ventes ont baissé de 186 millions de dollars américains en 1949 à 82 millions en 1956, et parallèlement les bénéfices tombaient de 17.6 millions de dollars à moins d'un million de dollars. À la suite de la fusion avec l'*American Tractor* elle connut un relèvement éphémère que suivit un déficit de 73 millions de dollars en trois ans, soit de 1960 à 1962. En 1964 *Kern County Land Company* acquérait les droits majoritaires de la société, qui depuis a connu un redressement remarquable. Ses ventes sont remontées de 167 millions de dollars en 1963 à 357 millions de dollars en 1968. Les ventes globales se répartissaient ainsi en 1968: 73 p. 100 aux États-Unis, 16 p. 100 au Canada et 11 p. 100 ailleurs. La société ne publie pas les chiffres séparés de ses ventes de machines agricoles. Malgré l'amélioration très sensible du volume des ventes, le bénéfice net, impôt déduit, n'était qu'environ 3.6 millions de dollars en 1968, soit 1 p. 100 seulement du montant brut des ventes. La société *J. I. Case* a été absorbée en 1967 par *Tenneco Corporation* quand celle-ci a acheté *Kern County Land Company* qui détenait 57 p. 100 de ses actions ordinaires.

*Allis-Chalmers* – La société *Allis-Chalmers, Rumely, Ltd.* termine la liste des sociétés de machines agricoles à gamme complète. Comme *Case*, *Allis-Chalmers Manufacturing Company* alimente le marché canadien à partir de ses usines des États-Unis. À ses débuts en 1847 elle construisait du matériel de meunerie. Petit à petit elle ajouta à son programme, pompes, machines à vapeur et matériel minier. À

partir de 1900 elle diversifie encore davantage son activité. En plus des machines agricoles, elle fabrique du matériel de construction, des chariots de levage, du matériel électrique lourd, ainsi qu'un éventail étendu de matériel de défense et de nombreux autres produits. Elle compte des usines de machines agricoles en Grande-Bretagne et en Australie. Les ventes en 1968 ont rapporté 767 millions de dollars américains, dont quelque 30 p. 100 proviennent de la vente de tracteurs et de machines agricoles diverses.

Toutes ces grandes sociétés de machines agricoles à gamme complète sont de titans industriels qui figurent en bonne place parmi les industries les plus puissantes de l'Amérique du Nord. La revue *Fortune*, dans son répertoire des 500 sociétés les plus puissantes aux États-Unis (1969) classe ainsi les six sociétés examinées ci-dessus: *Massey-Ferguson* 117<sup>e</sup>, *International Harvester* 31<sup>e</sup>, *Tenneco* (Trust de gestion de *Case*) 34<sup>e</sup>, *Deere & Company* 112<sup>e</sup>, *White Motor* 118<sup>e</sup>, *Allis-Chalmers* 140<sup>e</sup>. Trois autres sociétés, *Ford*, *Sperry Rand* et *Avco* qui ont une production substantielle dans le domaine de la machine agricole, figuraient respectivement au 3<sup>e</sup>, 60<sup>e</sup> et 129<sup>e</sup> rang. Il en sera question plus loin. Le rang attribué à la société *Massey-Ferguson* correspond à celui qu'elle aurait obtenu dans le tableau de la revue *Fortune* si elle y avait figuré avec les industries américaines.

#### **Sociétés de machines agricoles à gamme étendue et restreinte**

Les sociétés qui entretiennent et vendent une gamme complète de machines agricoles, y compris un assortiment de tracteurs, de matériel de fenaison et de moisson, ont à soutenir une concurrence plus ou moins vive de la part des sociétés plus modestes, dont la gamme de machines est plus spécialisée, voire même de la part de sociétés à gamme restreinte. Plusieurs de ces sociétés modestes s'en tiennent à un seul type de machine ou à un éventail de matériel très restreint. Les unes font affaire dans une seule région. D'autres vendent une partie ou la totalité de leur matériel à l'une ou à plusieurs grandes sociétés. Certaines sociétés modestes se bornent à construire sous contrat des machines qui s'écoulent sous la marque des grandes sociétés. Certaines autres petites industries travaillent en partie à contrat pour une grande société et écoulent le reste de leur production par l'intermédiaire de concessionnaires. D'autres sociétés retiennent les services de vendeurs professionnels pour le placement de leurs produits directement chez les marchands de machines agricoles, dont plusieurs agissent en qualité de concessionnaires de grandes sociétés. Il arrive, mais assez rarement, que le marchand serve de représentant à plusieurs sociétés à gamme restreinte. C'est le cas notamment des marchands à qui une grande société retire sa concession et qui tiennent à continuer leur commerce.

Les sociétés à gamme restreinte aident, par leur concurrence, à maintenir un certain équilibre entre le coût de production et le prix de vente des machines, et à prévenir l'établissement de prix des monopoles. En revanche, l'incertitude quant à l'utilité et à la durée de leur matériel annule en partie cet avantage, sans parler du risque plus fort que l'agriculteur ne puisse obtenir facilement les pièces de rechange

vu que ces petites sociétés n'ont souvent qu'une faible durée d'existence. En effet, certaines petites industries font faillite ou cessent leur activité pour une raison ou une autre, avec le résultat que le cultivateur ne peut plus se procurer de pièces. La province de la Saskatchewan a tenté d'atténuer ce risque en exigeant de toutes les sociétés qui y font le commerce de machines agricoles de désigner un marchand chargé de maintenir un stock de pièces de rechange suffisant pour répondre aux besoins durant une période de 10 ans, à compter de la date de la vente du matériel en cause. Mais dans la pratique il est difficile d'appliquer cette disposition dans le cas des industries qui cessent leur fabrication. Dans cette éventualité l'agriculteur a comme seul recours de faire usiner la pièce dans un atelier local. Il y a néanmoins plusieurs de ces petites industries qui font affaire depuis longtemps et qui fournissent à leurs clients un service aussi sûr et aussi complet que celui des grandes industries.

*Farm Equipment Manufacturers Association*, qui groupe des constructeurs de machines agricoles à gamme restreinte de l'Amérique du Nord, signalait dans son mémoire à la Commission le caractère aléatoire des produits et du service de certaines petites maisons. L'association qui recrute ses membres principalement aux États-Unis, autorise l'usage de son sceau d'excellence par ceux de ses adhérents qui remplissent certaines conditions assez faciles d'ailleurs, à savoir: avoir été dans la construction et la distribution de matériel agricole durant trois ans; s'engager à fournir promptement et à prix équitable les pièces de rechange durant au moins 10 ans à compter de la date de la vente du matériel; fournir la liste de pièces et un manuel sur le fonctionnement des machines neuves; donner une garantie écrite du matériel. On rapporte que l'association a réussi bon an mal an, à persuader environ la moitié de ses membres, une centaine d'adhérents, à remplir les conditions exigées<sup>2</sup>.

Il est concevable que certaines sociétés de machines agricoles à gamme restreinte puissent faire affaire dans des conditions qui seraient intolérables de la part d'une grande industrie et qu'elles placent sur le marché des machines qui ne répondent pas à toutes les exigences de la technique ni d'une mise à l'essai rigoureuse. Il est possible aussi que, ne trouvant pas le bénéfice espéré, elles abandonnent les affaires au bout de quelques années, laissant l'agriculteur se débrouiller pour les pièces de rechange. Au surplus, les garanties ne sont pas toujours suffisantes et le service est parfois entaché de lenteur. Le risque pour l'agriculteur canadien est particulièrement grand en raison du nombre élevé de sociétés modestes basées aux États-Unis, qui à l'occasion écoulent leurs produits au Canada. Le recensement des industries aux États-Unis, 1963, signalait 1,568 établissements engagés dans la construction du matériel agricole. Néanmoins, on a fait valoir devant la Commission qu'il ne fallait pas astreindre ces petites industries à des normes trop rigoureuses étant donné qu'elles innovent assez souvent et que leur apport au progrès compensait bien le coût et les ennuis qu'ont à subir quelques

---

<sup>2</sup>Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Transcription des témoignages, *Audiences*, le 19 janvier 1968, vol. n° 42, pp. 4746-49.

particuliers<sup>3</sup>. Mais les cultivateurs qui ont été aux prises avec ces ennuis ne voyaient pas cela du même œil, ce qui explique en grande partie «la méfiance qui règne» dans plusieurs milieux agricoles du Canada à l'égard des petites industries dont la réputation n'est pas établie.

De façon générale, la concurrence exercée par les petites sociétés à gamme restreinte porte surtout sur les machines de construction relativement simple qui demandent peu de technique et pour lesquelles une usine plutôt modeste suffit, ou encore sur des instruments nouveaux et relativement spécialisés. Il arrive souvent que le marché de ce matériel soit plutôt restreint pour la raison qu'il ne sert que dans une seule région ou à un type d'exploitation spécialisée. Vu les particularités de ce marché, les grandes sociétés ne s'intéressent guère à la construction de cet équipement. Elles préfèrent s'en tenir à une gamme de machines qu'elles peuvent placer chez tous leurs marchands, ou du moins chez la plupart d'entre eux. La participation à la construction de ce genre de matériel varie beaucoup d'une société à l'autre. Ainsi, seules trois d'entre elles offrent en vente des égreneuses à coton ou des arracheuses de pommes de terre.

À la concurrence exercée par les petites sociétés s'ajoute celle que livrent les sociétés de taille intermédiaire qui construisent et vendent une gamme étendue, sinon complète, de diverses machines. Trois au moins de ces sociétés font au Canada un chiffre d'affaires annuel de 15 millions de dollars. Une ou deux sont même en voie d'atteindre l'envergure de grande société, puisqu'elles vendent à la fois le tracteur et la moissonneuse-batteuse (sans nécessairement les construire elles-mêmes). Plusieurs autres sociétés d'importance intermédiaire, 10 ou 12 environ, font affaire aux États-Unis et écoulent une partie de leur matériel sur le marché canadien. L'exposé sommaire de l'activité et de la ligne de conduite de quatre de ces industries à gamme étendue servira à faire ressortir les répercussions que produit leur concurrence sur le marché des machines agricoles au Canada.

*Allied Farm Equipment* – À compter de 1968 la société *Allied Farm Equipment, Inc.* vendait pour environ 23 millions de dollars américains, dont près de 75 p. 100 au Canada. Elle s'établit peu avant la Seconde Guerre mondiale comme agent de commerce d'exportation ayant son siège social à Chicago. Mais c'est à partir de 1945 qu'elle prend son essor. Bien qu'elle se considère essentiellement comme une maison commerciale, elle construit environ 40 p. 100 des articles, parmi lesquels figurent principalement un chargeur frontal, une vis hélicoïdale à grain, un convoyeur de balles, des sections et des barres d'attelage pour herse, un pulvérisateur de grande culture, et une cabine de tracteur.

La société *Allied* doit son succès à sa stabilité et à la sécurité et la qualité de son service technique, conditions que plusieurs sociétés rivales de son envergure ne parviennent pas à remplir. Lors de sa déposition devant la Commission, le président de la société *Allied*, M. J. I. Kanter, a décrit le secteur des petits constructeurs de

<sup>3</sup> *Ibid.*, pp. 4799-4804 et 4817-22.

machine agricole comme étant «une vaste entreprise fragmentée, constituée de centaines, de milliers de constructeurs de petite ou moyenne envergure souvent assez mal organisés»<sup>4</sup>. Pour ce qui est de certaines machines qu'elle a introduites au Canada, la société *Allied* a acheté, à l'occasion, tout le fond de commerce, les pièces de rechange comprises, des fabricants qui abandonnaient les affaires, ou qui cessaient la construction du matériel en cause. En assurant aux usagers la disponibilité des pièces de rechange et l'efficacité du service technique, et en appuyant de sa garantie la qualité de son matériel, elle a favorisé la stabilité et l'expansion du marché à l'avantage des sociétés à gamme restreinte. La société *Allied* s'attribue aussi dans une certaine mesure le rôle «de fournisseur de matériel nouveau et spécialisé, apte à économiser la main-d'œuvre agricole, et améliorer le rendement du travail, matériel qu'elle met à la disposition du cultivateur canadien en temps plus utile qu'il ne serait possible de le faire autrement»<sup>5</sup>.

Cette société écoule ses produits par l'intermédiaire de marchands établis, couvrant parfois pour certains articles, jusqu'à 80, voire 90 p. 100 des marchands d'une province. C'est uniquement dans le cas d'équipement complexe nécessitant la tenue d'un stock de pièces plus important et un service technique spécial qu'elle accorde l'exclusivité à un seul marchand à un endroit donné. Du fait que plusieurs de ses produits complètent plutôt qu'ils ne concurrencent le matériel des grandes sociétés, elle persuade assez facilement les marchands de ces dernières à ajouter à leur éventail les produits *Allied*.

*New Holland* — La section *New Holland Division* de la société *Sperry Rand Corporation* s'est résolument lancée dans la construction de machines agricoles en 1939 avec l'acquisition des droits d'une ramasseuse-presse automatique conçue par un agriculteur. Son essor depuis a été rapide, même si elle se borne à la construction du matériel de fenaison et de moisson. En 1967, la marque *New Holland* occupe une place prépondérante en Amérique du Nord en ce qui concerne le lanceur de balles de foin, la ramasseuse-presse de foin, la presse à foin, la récolteuse de fourrage, le râteau et le conditionneur de foin, et l'épandeur de fumier.

*New Holland* attribue son succès, en grande partie, à l'introduction de plusieurs innovations destinées à diminuer le coût des travaux agricoles. C'est ainsi qu'elle a innové en ce qui touche la presse automatique et la faucheuse-conditionneuse *Haybine*. D'autre part, elle a mis au point et a amélioré certaines machines conçues par d'autres constructeurs.

La société a accédé au marché de la moissonneuse-batteuse avec l'achat en 1963 de l'usine *Clayson* en Belgique. Elle en fait maintenant le commerce dans toute l'Europe occidentale et en Australie. Elle en expédie les organes essentiels en Amérique du Nord où elle les complète en fonction des besoins du marché nord-américain. Elle vient d'implanter des usines en France, en Grande-Bretagne et

<sup>4</sup> *Ibid.*, le 1<sup>er</sup> novembre 1967, vol. n° 26, p. 2738.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 2737.

en Australie pour la construction de faucheuses, de ramasseuses-presses, de faucheuses-conditionneuses *Haybine*, d'épandeurs de fumier et de machines complémentaires.

La société assure ses ventes au Canada par son propre réseau de succursales et de marchands. La moitié environ de ceux-ci agissent aussi pour le compte de sociétés à gamme complète, dont certaines machines sont en concurrence directe avec celles de *New Holland*. Pour ce qui est des autres marchands, les deux tiers environ ont l'exclusivité de la marque. Les autres tiennent le matériel de divers constructeurs de machines à gamme restreinte. Plusieurs marchands complètent leur commerce de machines *New Holland* par la vente des tracteurs *David Brown*.

L'expansion que *New Holland* a réussi à prendre au point d'occuper un rang enviable dans un secteur particulier de l'équipement agricole, montre bien qu'il est encore possible de se tailler une place dans cette industrie. La société *New Holland Machine Company* a commencé comme modeste constructeur indépendant, mais en 1947 elle fut absorbée par *The Sperry Corporation* qui a fusionné avec *Remington Rand Inc.*, en 1955, formant la société *Sperry Rand Corporation*, gigantesque entreprise polyvalente dont le chiffre d'affaires annuel dépasse les 1,500 millions de dollars américains. Une part du succès que connaît *New Holland* tient sans doute de ce qu'elle a accès à la compétence gestionnaire et aux moyens de recherches d'une vaste industrie d'envergure internationale.

*Versatile* – Le fusionnement de plusieurs entreprises de machines agricoles à gamme restreinte a donné naissance en 1963 à *Versatile Manufacturing Ltd.* La principale société du groupe avait été formée en 1947. Elle construisait principalement des pulvérisateurs et des vis hélicoïdales à grain. En 1953, par exemple, elle construisait 500 pulvérisateurs, 4,500 vis et 500 barres d'attelage. Par la suite elle étendait son éventail d'équipement à l'andaineuse et la moissonneuse-batteuse, et en 1966 elle présentait un lourd tracteur à quatre roues motrices. Son expansion a été très rapide. Ainsi, ses ventes globales sont passées de 9.2 millions de dollars canadiens en 1964 à 22.5 millions en 1967. Cette période de croissance en a été une de grands bénéfices. En effet, le profit, impôt prélevé, est passé de 1.2 million de dollars en 1964 à 2.8 millions en 1967. Quoique le chiffre d'affaires de *Versatile* continua d'augmenter malgré le relâchement des affaires ces dernières années, et qu'il ait atteint en 1969, 33.8 millions de dollars, le bénéfice tomba à \$551,000 rapidement<sup>6</sup>.

Le fait que la société *Versatile* ait réussi à prendre pied sur le marché de la machine agricole et à soutenir avantageusement la concurrence des sociétés de première grandeur, semble attribuable à plusieurs facteurs clefs. Jusqu'ici elle s'en est tenue presque exclusivement au matériel destiné à la région céréalière des Prairies du Canada et des États-Unis. Sa proximité de son marché lui permet d'approvisionner les marchands directement de ses usines et d'économiser ainsi une

<sup>6</sup> La société *Versatile* a reporté l'échéance de l'exercice 1969 du 31 août au 31 octobre. Ainsi les chiffres cités intéressent 14 mois au lieu de 12.

partie des frais de maintien de grandes succursales que doivent assumer les grandes industries à gamme complète. Au commencement elle espérait faire affaire par l'intermédiaire des marchands des autres sociétés. À cette fin, elle leur consentait, par rapport au prix marqué, une remise plus généreuse qu'il n'est coutumier dans ce genre de commerce. Elle s'applique maintenant à établir son propre réseau de vente. Au surplus, elle n'offre pas tous les types et modèles de machines qui intéressent son commerce; elle s'en tient à celles qui sont le plus en demande. En même temps, en simplifiant la technique et en construisant en fonction du rendement, plutôt que de la mode ou l'apparence, la société *Versatile* parvient à offrir son matériel à un prix considérablement inférieur à celui des grandes sociétés. La différence de prix de certains articles peut atteindre de 20 à 30 p. 100. Ainsi, cette société s'adresse aux agriculteurs qui recherchent à la fois l'économie et l'efficacité. La modicité de ses prix et la majoration de la remise consentie à ses marchands ont contribué à élargir les ventes sans avoir à établir un nombreux réseau de représentants.

*C.C.I.L.* – La société *Canadian Co-operative Implements Limited* fait partie du groupe à gamme étendue faisant affaire dans l'Ouest canadien. Fondée durant la guerre, cette coopérative entreprenait en 1946 la construction et le commerce du matériel agricole. À ses débuts, comme on l'a vu plus haut, elle distribuait sous contrat les machines *Cockshutt* et ce, en concurrence avec les détaillants réguliers de ces dernières. Simultanément elle construisait certaines machines dans un modeste établissement à Winnipeg. Lorsque *White Motor Company* prit en main *Cockshutt* au début des années 1960, *C.C.I.L.* fut forcée de cesser la vente de l'équipement *Cockshutt* et de faire appel en Europe à des fournisseurs de moissonneuses-batteuses et de tracteurs. Elle entreprit d'abord la distribution de la moissonneuse-batteuse *Clayson*, mais quand *New Holland* acheta un intérêt dans la société belge qui la fabriquait, elle jeta alors son dévolu sur la machine *Claas* de construction allemande. Dernièrement, la société *Ford* a entrepris la vente des moissonneuses-batteuses *Claas* sous sa propre marque dans l'ensemble du Canada et des États-Unis. Actuellement *C.C.I.L.* importe d'Allemagne le tracteur *Deutz*, et de la Suède les tracteurs et les moissonneuses-batteuses *Volvo*. Pour ce qui est des moissonneuses-batteuses, l'importation se fait à l'état semi-fini, afin de les munir de tabliers et de trémies à grain qui répondent aux besoins dans l'Ouest (par exemple, de tabliers ramasseurs, au lieu de tabliers porteurs d'organes de fauchage, et de trémies beaucoup plus grandes). A partir de l'organe batteur de la machine *Volvo*, *C.C.I.L.* construit son propre modèle de moissonneuse-batteuse tractée.

Formée d'un capital souscrit d'environ \$750,000 en 1946, *C.C.I.L.* prend une expansion telle qu'en 1966, son actif s'établit à près de 16 millions de dollars et son chiffre d'affaires annuel à près de 20 millions de dollars canadiens. Un peu plus de la moitié de ses ventes portent sur les machines et les pièces de sa propre construction. De 1946 à 1952, elle payait d'importants dividendes à ses clients-sociétaires (5 à 10 p. 100), mais par la suite, elle a affecté une grande partie de ses bénéfices à son expansion, quitte à porter des parts au crédit de ses sociétaires. Le bénéfice global en 1966, avant le prélèvement de l'impôt, s'établissait

à environ 16.8 p. 100 de son actif et à 13.3 p. 100 du montant brut des ventes (machines neuves et pièces). La coopérative pourvoit présentement à environ 5 p. 100 du marché de l'Ouest. En 1969, néanmoins, à l'instar des autres sociétés engagées dans ce commerce dans les Prairies, ses ventes ont subi une chute abrupte et l'exercice s'est soldé par un déficit de \$846,000.

Une des principales initiatives que l'on doit à *C.C.I.L.* est d'avoir mis de l'ordre dans le réseau de distribution, en établissant aux endroits stratégiques une soixantaine de dépôts de service et de vente couvrant la région entière des Prairies. Chaque dépôt possède un atelier bien monté et tient un magasin de pièces de rechange. *C.C.I.L.* a fait œuvre de pionnier aussi en mettant au point plusieurs machines agricoles. Elle a introduit la charrue à disques-semoir «*diskers*» dont elle détient les droits. Elle a mis au point sous la marque «*harrower*» une version améliorée de la herse tractée conventionnelle, ainsi que la barre d'attelage articulée. Et pourtant elle n'a pas de service de recherche et de développement proprement dit. Elle glane les idées, les suggestions et les inventions de ses sociétaires et de son personnel attiré. Le rôle des coopératives fait l'objet d'un examen détaillé au chapitre 10. L'une des études spéciales de la Commission porte précisément sur l'appréciation du rôle joué par *C.C.I.L.*<sup>7</sup>.

*Autres sociétés* – Il y a lieu de signaler l'activité au Canada de plusieurs autres sociétés. *Ford Motor Company*, deuxième société de construction de tracteurs au monde (derrière *Massey-Ferguson*), vend au Canada ses tracteurs et son équipement par l'intermédiaire de son réseau de marchands. À en juger par certains indices, il semble qu'elle veuille élargir de plus en plus son éventail de machines agricoles. Son matériel de fenaison est déjà assez complet. Elle présente dans l'Ouest une série de cultivateurs sous-soleurs. Elle distribue dans toute l'Amérique du Nord la moissonneuse-batteuse *Ford* de conception *Claas*. Bien qu'il faille la ranger dans la catégorie des entreprises à gamme étendue plutôt que complète, *Ford* est l'une des plus gigantesques sociétés au monde. Elle pourrait très facilement donner de l'expansion à son activité dans le secteur du matériel agricole et tenir un des premiers rangs dans cette industrie. En 1966, elle vendait au Canada 3,500 tracteurs, soit de 11 à 12 p. 100 du parc entier. Elle ne construit pas de machines agricoles au Canada.

La société *New Idea Farm Equipment*, division de l'*Avco Corporation*, fait affaire surtout en Ontario. Elle y vend principalement son matériel de fenaison et de récolte du maïs, auquel s'ajoute de l'équipement d'entretien d'étable, y compris l'épandeur de fumier. Dans sa gamme de machines figure en bonne place le remorqueur *Uni-system* qu'elle a acquis en 1963 de la défunte société *Minneapolis-Moline*. Ce véhicule automoteur s'accouple à plusieurs machines, plus particulièrement au matériel de fenaison et de récolte du maïs. La société ne possède pas d'usine au Canada.

<sup>7</sup>R. Simkin, *The Prairie Farm Machinery Co-operative*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, étude n°5 (Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1970).

Deux autres sociétés occupent une place importante sur le marché du tracteur au Canada, à savoir *David Brown Tractors Limited* et *British Leyland Motor Corporation*. Elles ont chacune leur filiale canadienne qui toutes deux importent les tracteurs de petits modèles destinés à l'Est du pays.