

Chapitre 10

DISTRIBUTION AU DÉTAIL ET EN GROS

Les frais de distribution au détail et en gros forment une partie importante du prix total des machines agricoles. D'après les estimations de la Commission, le concessionnaire de machines agricoles touche actuellement au Canada environ 13 p. 100 du prix payé par le cultivateur pour l'achat de machines neuves. De plus, le coût de la distribution en gros absorbe 14 p. 100. Le reste du prix tient à la fabrication, y compris le bénéfice du constructeur, les frais de recherche et développement et divers frais des bureaux chef dont certains sont liés à la distribution. Cette ventilation de la valeur totale de vente des machines agricoles se fonde sur la comparaison des prix des machines neuves à différents niveaux de transaction indiqués au tableau 10.1. Voyons tour à tour la distribution au détail et en gros.

TABLEAU 10.1—NIVEAUX DE PRIX DE L'INDUSTRIE CANADIENNE
DES MACHINES AGRICOLES

	Pourcentage du prix de détail suggéré
Prix de détail suggéré (PDS)	100
Prix payé par le cultivateur, après escompte au comptant ou remise sur reprise	84
Prix de gros net (PGN) ou prix de vente net au marchand, y compris remises sur la quantité	73
Prix de transfert typique entre le constructeur et la division de vente	61
Niveau typique du coût de fabrication nord-américain ¹	54

¹ D'après la moyenne de 11 ans de deux grands constructeurs de machines agricoles: Deere & Company (51 p. 100) et J. I. Case Company (57 p. 100).

Source: N. B. MacDonald, W. F. Barnicke, F. W. Judge, K. E. Hansen, *Farm Tractor Production Costs: A Study in Economies of Scale*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Étude n° 2 (Ottawa, Imprimeur de la Reine, 1969), graphique 1.

Distribution au détail

Au cours des 25 dernières années, il s'est opéré un changement fondamental dans la distribution au détail des machines agricoles au Canada. Jusque dans les

premières années 1940, le gros des machines se vendaient par le truchement d'agents. En 1930, par exemple, il existait au Canada, d'après le Recensement¹ des établissements de commerce et de service (1931), 475 concessionnaires et 5,078 agents dans la catégorie des instruments aratoires, dont 4,518 avaient un chiffre d'affaires annuel de moins de \$5,000. La plupart de ces agents n'avaient guère d'autres responsabilités que la seule vente. Au dire d'un administrateur d'entreprise de machines agricoles, beaucoup d'entre eux n'étaient guère que des «chiens d'arrêt» qui aidaient à repérer des clients éventuels. Il existait des agents dans presque chaque village. Les constructeurs conféraient à leurs succursales la responsabilité de stocker des machines neuves à livrer aux cultivateurs, de stocker et de fournir des pièces de rechange et de recouvrer les sommes dues sur les ventes antérieures. En 1935, *Massey-Harris* comptait à elle seule presque 2,300 agents et 15 succursales.

Dans les dernières années 1930, l'industrie a substitué à la vente par les agents la distribution par des concessionnaires autorisés indépendants. *Massey-Harris* (maintenant *Massey-Ferguson*) a opéré le changement en 1944 et s'est retrouvée en 1950 avec 1,350 concessionnaires à la place des 1,957 agents de 1944. Contrairement à l'agent, le concessionnaire était un commerçant indépendant qui achetait des machines et des pièces neuves à la société et les vendait à ses clients. En outre, il devait tenir un stock suffisant de pièces, assurer des services de réparation et d'entretien et appliquer les dispositions de garantie de la société. En fait, il exerçait bon nombre de fonctions dont s'acquittaient antérieurement les sociétés elles-mêmes.

Le remplacement des agents par ces concessionnaires a été sans doute suscité par la nature insatisfaisante du système des agences au fur et à mesure que les machines se sont complexifiées et qu'un service de pièces de rechange prompt et sûr est devenu plus indispensable. Une autre solution aurait pu consister dans un réseau de magasins tenus par la société et comparables aux dépôts actuels de *C.C.I.L.* En fait, presque toutes les sociétés comptent quelques magasins établis d'ordinaire dans des endroits où elles n'ont pu réussir à implanter un concessionnaire satisfaisant. Les sociétés déclarent toutes que le concessionnaire indépendant donne plus de satisfaction en fait de coûts plus faibles et de meilleur service. Le revenu du concessionnaire dépend directement de l'efficacité de ses opérations et du service qu'il assure. C'est ainsi qu'il est plus intéressé que le gérant salarié du magasin d'une société. En outre, la rentabilité des opérations du concessionnaire dépend souvent surtout de sa compétence à évaluer les reprises et à s'en défaire. Comme tout son revenu en dépend, le concessionnaire indépendant se tirera mieux d'affaire dans ce domaine que le gérant salarié qui touchera peut-être un boni si le chiffre de ses ventes est bon mais qui ne participera pas aux pertes.

Le régime des concessionnaires conserve, cependant, plusieurs des éléments de celui des agences. Les sociétés fournissent à leurs concessionnaires beaucoup de

¹Bureau fédéral de la statistique Special Machine Runs of Census of Merchandising and Service Establishments, 1961.

moyens de soutien et suivent de très près leurs opérations. Elles conseillent leurs concessionnaires sur la façon d'organiser et de construire leurs locaux, sur les pièces à stocker, sur la façon de diriger leur entreprise. Des cours de formation sont donnés à leurs employés. Les sociétés fournissent des guides qui expliquent les possibilités des diverses machines et indiquent aux concessionnaires comment présenter les machines et en faire la démonstration. Des aides à la vente fournissent aux concessionnaires des données comparatives sur des marques concurrentes de diverses machines. Les sociétés assurent des cours et des séminaires de formation à la vente. Elles fournissent aussi des guides d'entretien. Moins de dix ans après la fin de la Seconde Guerre mondiale, la plupart des sociétés se sont mises à financer les machines neuves stockées chez les concessionnaires à titre de contingent normal. Ces dispositions ont été étendues plus tard aux machines d'occasion. Plus récemment, beaucoup de sociétés ont aussi établi le financement au détail.

La surveillance des concessionnaires est exercée par des responsables (directeurs régionaux, directeurs de secteur, etc.) chargés de 10 à 15 concessionnaires qu'ils visitent régulièrement. Ils examinent les lieux du concessionnaire, s'assurent que la société est payée à l'occasion des ventes, étudient la situation et le rendement des divers services du concessionnaire, prennent des commandes en gros, contrôlent le suivi des recouvrements et conseillent le concessionnaire sur les nombreux aspects de leur entreprise. Ils doivent aussi recruter de nouveaux concessionnaires dans leur secteur et assurer le perfectionnement de ceux-ci par l'adoption de méthodes et programmes nouveaux. Ils participent aussi aux démonstrations sur le terrain, aux maisons ouvertes et aux foires et expositions d'ordre local. Ils fixent un contingent de ventes annuelles à chaque concessionnaire et s'emploient à en assurer la réalisation. Comme on le verra plus loin, toute cette surveillance intervient pour une bonne partie dans les frais de distribution des succursales des sociétés.

Les sociétés n'exigent pas l'exclusivité, mais elles découragent le concessionnaire de vendre des produits concurrentiels en faisant valoir que cela l'empêcherait d'accorder une attention adéquate à leurs propres produits². En fait, toutes les sociétés comptent quelques concessionnaires qui représentent deux sociétés qui construisent une gamme complète ou étendue de machines. Ils se rencontrent plus particulièrement dans les endroits où les fabrications de la société sont moins recherchées ou dont le marché est trop dispersé pour soutenir un concessionnaire exclusif. Il n'existe pas de données nationales sur ces concessionnaires, mais le tableau suivant présente la situation en Saskatchewan en 1967. D'après le tableau, toutes les sociétés comptent des concessionnaires communs. En règle générale, la proportion en diminue avec l'augmentation des ventes de la société, mais il n'en est pas ainsi dans chaque cas. *Cockshutt*, par exemple, en a une proportion plus faible que *Massey-Ferguson*. *Deere*, société qui a lancé la tendance aux concessionnaires

² La société Ford est seule à exiger de ses concessionnaires la signature d'un contrat par lequel ils conviennent de ne pas tenir de produits concurrentiels. Il arrive que la société renonce à cette exigence.

moins nombreux et plus importants, en compte la plus petite proportion. Il est très rare que les grandes sociétés aient l'exclusivité seconde, soit celle qui assure au concessionnaire moins de la moitié de toutes les ventes de machines et pièces neuves des deux concessions principales. En ce qui concerne les cinq grandes sociétés de la moitié supérieure du tableau 10.2, les concessionnaires seconds répondent pour 3.5 p. 100 ou moins du total. Par contre, les deux tiers de tous les concessionnaires de *Versatile* et 55 p. 100 de ceux de *New Holland* sont seconds.

TABLEAU 10.2—CONCESSIONNAIRES COMMUNS EN SASKATCHEWAN, PAR SOCIÉTÉ, EN 1967

	Nombre de concessionnaires	Concessionnaires communs		Concessionnaires seconds	
		Nombre	Pourcentage du total	Nombre	Pourcentage du total
Massey-Ferguson	189	38	20.1	—	
International Harvester	163	29	17.8	4	2.5
John Deere	136	14	10.3	2	1.5
Cockshutt	148	26	17.6	5	3.4
Case	134	45	33.6	4	3.0
Minneapolis-Moline	101	74	73.3	25	24.8
Allis-Chalmers	56	31	55.4	21	37.5
Ford	44	19	43.2	11	25.0
Versatile	154	113	73.4	103	66.9
New Holland	98	69	70.4	54	55.1
Total	1,223	458	37.4	229	18.7

Source: P. Woroby, *Location and Performance of Farm Implement Dealers in Saskatchewan*, étude non publiée de la Commission, 1969, d'après les dossiers de *Saskatchewan Agricultural Machinery Administration*.

Dans les premières années d'après-guerre, après l'implantation des concessionnaires, le nombre total des concessionnaires autorisés par les grandes sociétés est demeuré stable ou a même modérément augmenté dans le cas de certaines sociétés. À la suite de la chute des ventes en 1954, cependant, le nombre de concessionnaire a beaucoup diminué. La diminution est particulièrement marquée depuis quelques années et semble persister. Comme le montre le tableau 10.3, les concessionnaires des quatre grandes sociétés du groupe I (*Deere*, *Harvester*, *Massey-Ferguson* et *White Motor*) ont accusé une baisse de 16 p. 100 environ entre 1962 et 1966 et de plus du tiers depuis, soit une réduction totale de 45 p. 100 depuis 1962. Pour ce qui est des six sociétés du groupe II (*Case*, *Allis-Chalmers*, *Ford*, *New Holland*, *New Idea* et *David Brown*), la réduction est moins frappante mais quand même importante, soit d'environ 25 p. 100 depuis 1962. La baisse totale est en réalité moins forte à cause des concessionnaires communs.

À une certaine époque, la concurrence pratiquée dans l'industrie des machines agricoles consistait à couvrir tout le pays, d'agents ou de concessionnaires. Dans une cause anti-trust intervenue en 1912 aux États-Unis, *International Harvester* a été

TABLEAU 10.3—NOMBRE DE CONCESSIONNAIRES DE MACHINES AGRICOLES¹, DES GROUPES DE SOCIÉTÉS I ET II, AU CANADA, EN 1950, 1955 ET 1962 À 1969

	<u>1950</u>	<u>1955</u>	<u>1962</u>	<u>1963</u>	<u>1964</u>	<u>1965</u>	<u>1966</u>	<u>1967</u>	<u>1968</u>	<u>1969</u>
Groupe I	3,112 ²	2,963 ²	2,934 ³	2,880 ³	2,768 ³	2,615	2,453	2,139	1,849	1,609
Groupe II	<u>1,108⁴</u>	<u>1,635⁵</u>	<u>1,901</u>	<u>1,885</u>	<u>1,849</u>	<u>1,673</u>	<u>1,652</u>	<u>1,602</u>	<u>1,532</u>	<u>1,434</u>
Groupe I et II	4,220	4,598	4,835	4,765	4,617	4,288	4,105	3,741	3,381	3,043

Nota: Le groupe I comprend les sociétés suivantes: John Deere, International Harvester, Massey-Ferguson et White Motor. Le groupe II comprend: Allis-Chalmers, Avco (New Idea), J. I. Case, David Brown, Ford et New Holland.

¹ Le nombre comprend, le cas échéant, les concessionnaires autorisés par plus d'une société.

² White Motor Corporation n'est pas comprise.

³ Les totaux de Massey-Ferguson pour les années 1961 (non indiqués) à 1964 ont été déterminés en répartissant également la différence entre les années 1960 et 1965.

⁴ Allis-Chalmers, Avco, David Brown et New Holland ne sont pas comprises faute de concessionnaires officiels.

⁵ New Holland n'est pas comprise.

Source: Chiffres fondés sur des données fournies par les sociétés de machines agricoles en réponse au questionnaire n° 2 de la Commission, *Distribution Policies and Operations*, les chiffres se fondent aussi sur la correspondance échangée avec les sociétés.

accusée de pratiquer une telle politique et d'écarter ses concurrents en exigeant l'exclusivité et en imposant la tenue de tous ses produits. Depuis quelques années, l'accent porte sur la qualité plutôt que sur le nombre des concessionnaires. Les concessionnaires de haute qualité sont ordinairement ceux qui possèdent de grandes installations bien équipées dans les grands centres. Le changement s'opère lentement parce que beaucoup de concessionnaires, tout en étant trop petits pour aujourd'hui, ont une vieille clientèle qui disparaîtrait peut-être s'ils disparaissaient eux-mêmes. En outre, il faut du temps pour trouver des gens qui possèdent les aptitudes et les fonds nécessaires pour administrer et faire valoir une grande concession. Le fait que la tendance aux concessions plus importantes se soit accélérée récemment durant une période où le commerce des machines agricoles a été soutenu tient peut-être à ce que les concessionnaires en question ont pu plus facilement financer l'expansion nécessaire.

Il est manifeste que ce régime de la distribution au détail des machines agricoles a été pensé et organisé par les constructeurs et constitue leur réponse aux forces de la concurrence et aux nécessités générales du marché comme ils les conçoivent. La baisse du nombre de concessionnaires tient à ce que les sociétés estiment qu'un plus petit nombre de gros concessionnaires peut mieux servir le marché actuel. Quelles sont les données économiques qui ont amené ces transformations?

Les transformations découlent en partie des changements intervenus dans les machines elles-mêmes. Les machines sont plus complexes, plus perfectionnées et plus difficiles à entretenir. L'adoption générale du moteur diesel dans les tracteurs avec son système complexe d'injection du carburant, l'utilisation grandissante de dispositifs hydrauliques et de mécanismes senseurs perfectionnés et l'emploi de transmissions également plus perfectionnées exigent plus de savoir pour ce qui est de l'entretien et plus d'investissements en installations d'entretien. La seule augmentation du nombre de types et de modèles de machines rend plus difficile le stockage des pièces détachées. Tous ces changements ont favorisé l'expansion du gros concessionnaire qui peut financer les installations et le stock de pièces nécessaires au bon entretien des machines dernier cri. Le service minimal assuré autrefois par les agents serait tout à fait intolérable aujourd'hui.

Les changements intervenus dans la taille des fermes et les méthodes d'exploitation évoqués ailleurs dans le présent Rapport ont renforcé la tendance. Les cultivateurs plus importants qui répondent pour une part grandissante de la production agricole sont plus susceptibles d'avoir besoin des services assurés par les gros concessionnaires. Ces cultivateurs possèdent souvent un équipement plus considérable et plus perfectionné qui exige une attention spécialisée. En outre, les méthodes de culture modernes qui font appel à plus d'engrais chimiques, d'herbicides et de pesticides, impartissent un caractère plus critique à la bonne chronologie des opérations agricoles et rendent plus coûteux au cultivateur les retards causés par la commande erronée de pièces détachées ou les lenteurs du service. Ces changements favorisent aussi le glissement vers les gros concessionnaires

dans la mesure où ces derniers peuvent assurer un meilleur service; d'après une enquête de la Commission, les erreurs des petits concessionnaires répondent pour un nombre démesuré des plaintes des cultivateurs au sujet de la médiocrité du service.

Les améliorations intervenues dans les transports et les communications ont aussi concouru à faire augmenter le nombre des gros concessionnaires et à en faire disparaître beaucoup de petits. L'après-guerre a été témoin d'une grande augmentation du millage des routes praticables en tout temps, surtout dans les Prairies où se concentre le plus clair du marché canadien des machines agricoles. Grâce aux routes plus nombreuses et meilleures et à la présence de plus de voitures et de camions dans les fermes, le cultivateur fait de plus en plus tous ses achats dans les grandes agglomérations. Cela a favorisé la croissance du nombre des concessionnaires de machines agricoles dans ces centres par rapport à celui des concessionnaires établis dans les villages et les hameaux.

Ces conclusions sont confirmées par une analyse des changements intervenus chez les concessionnaires de machines agricoles (exclusion faite des concessionnaires partiels) de la Saskatchewan. Le nombre de concessionnaires de sociétés à gamme complète ou étendue a baissé d'environ 37 p. 100 de 1954 à 1967, baisse qui tient entièrement, sauf pour 14 p. 100, à la disparition de concessionnaires antérieurement établis dans les villages ou les hameaux et aux embranchements ferroviaires. Les chiffres sont les suivants:

Réduction du nombre des concessionnaires à gamme complète ou étendue
de machines agricoles, Saskatchewan, de 1954 à 1967

	<u>1954</u>	<u>1967</u>	<u>Variation nette</u>
Villes (petites et grandes)	549	461	-88
Petits centres	1,146	608	-538
Total	1,695	1,069	-626

Le déclin, en outre, est survenu alors que les ventes totales de machines agricoles et de pièces détachées se sont multipliées d'environ 3.5 fois. C'est ainsi que les ventes moyennes de machines neuves aux prix de gros en 1967 ont totalisé \$132,000 par concessionnaire, contre \$23,800, en 1954. Le nombre de concessionnaires en Saskatchewan en 1967, exprimé en pourcentage du chiffre de 1954, était le suivant:

<u>Endroit</u>	<u>Pourcentage</u>	<u>Endroit</u>	<u>Pourcentage</u>
Grandes villes	92	Hameaux	45
Villes	64	Embranchements	32
Villages	60	Province	63

L'augmentation de la dimension des machines agricoles qui a accompagné et, dans une grande mesure, déterminé le glissement vers des fermes plus étendues a aussi conduit davantage le cultivateur à marchander dans l'achat de ses machines neuves. D'autre part, la rapidité plus grande des travaux des champs lui donne plus

de temps pour le faire et les améliorations intervenues dans les transports lui permettent plus facilement de se rendre à des endroits plus éloignés. Le changement a aussi probablement favorisé, semble-t-il, la croissance du gros concessionnaire qui, du fait de son chiffre d'affaires plus élevé, peut se contenter d'un bénéfice plus faible. Ce marchandage du cultivateur a dû aussi rendre le marché de détail plus concurrentiel. En effet, non seulement les concessionnaires de différentes sociétés de la même ville se font la concurrence, mais les concessionnaires de la même société établis dans des villes différentes se font concurrence à propos de certaines opérations commerciales.

En ce qui concerne, d'autre part, la vente de pièces détachées et la prestation de services, il n'est pas aussi manifeste que les grands centres se trouvent avantagés. Le gros concessionnaire n'en jouit pas moins ici de certains avantages. Beaucoup de cultivateurs, à leur propre dire, n'hésitent pas à se rendre plus loin chercher des pièces détachées s'ils sont plus assurés de les y trouver à leur arrivée. Le gros concessionnaire qui peut tenir un stock plus considérable de pièces détachées pourra plus facilement fournir cette assurance. Au cours des audiences publiques, un certain nombre de cultivateurs des Prairies se sont dits prêts à parcourir jusqu'à 50 milles pour obtenir des pièces de rechange. Dans l'analyse susmentionnée au sujet des concessionnaires de la Saskatchewan, les centres classés comme villes étaient situés de 20 à 35 milles les uns des autres. Une distance de plus de 35 milles séparait les grandes villes. Les villages se trouvaient entre 12 et 20 milles de distance, les hameaux entre 7 et 12 et les embranchements, à 7 milles. Les villes s'incrinvent donc dans la distance que les cultivateurs sont prêts à parcourir; l'importance grandissante des concessionnaires de ces centres confirme les dires des cultivateurs.

Pour ce qui est du service, la dimension et la lourdeur accrues des machines, surtout des moissonneuses-batteuses, devraient favoriser le service de réparation et d'entretien assuré par le centre voisin. Cet élément peut fort bien être neutralisé par la complexité accrue des machines, qui en rend l'entretien plus difficile, et par la faculté qu'a le gros concessionnaire de déplacer les machines sur de grandes remorques surbaissées et sur de grandes distances et, de la sorte, de se permettre des installations de service plus coûteuses. En outre, certains gros concessionnaires sont dotés de centres de service satellites.

La tendance à l'existence de concessionnaires moins nombreux et plus importants porte à croire que la vente au détail des machines agricoles se prête à des économies d'échelle, les frais d'exploitation diminuant avec l'augmentation du chiffre d'affaires.

Quelle est la preuve à l'appui de cette conclusion en dehors du fait manifeste que les petits concessionnaires diminuent en nombre et en importance? Certaines données sur les coûts selon l'importance du concessionnaire confirment cette conclusion. Il n'est pas facile, cependant, d'interpréter les données à cause des variations que présente le genre de service assuré par différents concessionnaires

ainsi que du caractère dispersé de leur marché. Le concessionnaire exerce une variété de fonctions différentes. Il vend une gamme étendue de machines neuves, du gros tracteur et de la grande moissonneuse-batteuse construits par les sociétés à gamme complète au transporteur à vis sans fin à grains et au pulvérisateur fabriqués par les sociétés à gamme incomplète. Il vend des pièces détachées et des accessoires. Il peut aussi vendre une foule de produits connexes (camions, équipement industriel, équipement de pelouse et de jardin, motoneiges). En outre, il assure des services de réparation relatifs aux machines existantes.

Le caractère dispersé du marché peut aussi influencer sur la taille de l'établissement capable de fonctionner de façon efficace. Dans une région agricole riche, l'importance moyenne du concessionnaire peut être relativement grande. Dans les régions plus éloignées et plus pauvres, le concessionnaire peut être beaucoup moins important. Les données provinciales le montrent bien. Dans le cas des trois plus grandes firmes de machines agricoles, les ventes moyennes par concessionnaire ont totalisé \$78,000 en 1966 dans les provinces de l'Atlantique, \$83,000 au Québec, \$113,000 en Ontario et \$133,000 en Saskatchewan. De semblables variations peuvent se présenter dans différentes parties de chaque province. La raison en est bien manifeste. Étant donné les distances limitées que les cultivateurs sont prêts à parcourir pour se rendre chez le concessionnaire, beaucoup de régions agricoles peu prospères ne peuvent soutenir un concessionnaire d'importance plus que modérée pour chaque marque. Dans une région riche, les économies d'échelle réalisées par le gros concessionnaire peuvent s'exercer plus librement.

Une enquête annuelle sur les frais d'exploitation des concessionnaires, menée par *National Farm and Power Equipment Dealers Association* et portant sur les résultats de quelque 1,400 concessionnaires des États-Unis et environ 45 de la Saskatchewan, fournit des données qui confirment au moins qu'il existe des économies d'échelle à réaliser dans la vente au détail des machines agricoles. Les résultats de l'enquête de 1967 sont résumés au tableau 10.4. Dans le cas des trois groupes d'importance dont les données sont présentées, le bénéfice brut d'exploitation et les frais d'exploitation comptabilisés exprimés en pourcentage des ventes diminuent avec l'augmentation des ventes des concessionnaires. Les données sur les salaires relevées dans l'enquête comprennent une rémunération attribuée au propriétaire pour son propre travail. L'enquête ne retient pas comme coût, cependant, un rendement venant du stock de machines neuves et d'occasion qui sont d'ordinaire financées sans intérêt par les sociétés de machines agricoles dans le cadre du financement du stock normal.

L'omission de ce coût doit influencer sur l'estimation des coûts, selon l'importance du concessionnaire, puisque le taux de rotation des stocks du groupe le plus important (plus de \$500,000 par année) dépasse de 50 p. 100 chaque année depuis dix ans celui du groupe le moins important (moins de \$250,000). Même si les frais d'intérêt sont absorbés par la société plutôt que par le concessionnaire, la société peut en tenir compte dans sa politique vis-à-vis des concessionnaires.

TABLEAU 10.4—STATISTIQUES SUR LES CONCESSIONNAIRES CLASSÉS PAR VOLUME DE VENTES, EN 1967

	Tous concessionnaires		Concessionnaires de moins de \$250,000		Concessionnaires de \$250,000 – \$500,000		Concessionnaires de plus de \$500,000	
	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage	Montant	Pourcentage
		des ventes		des ventes		des ventes		des ventes
	(\$'000)		(\$'000)		(\$'000)		(\$'000)	
I Résumé des états financiers								
Ventes moyennes par concessionnaire	604.4	100.0	165.6	100.0	379.6	100.0	889.0	100.0
Coût des marchandises vendues ¹	529.6	87.6	141.3	85.3	331.2	87.2	781.2	87.9
Bénéfice brut ²	74.8	12.4	24.3	14.7	48.4	12.8	107.8	12.1
Total, dépenses comptabilisées	73.9	12.2	22.8	13.8	46.9	12.4	107.5	12.1
Bénéfice net de l'entreprise	0.9	0.2	1.5	0.9	1.5	0.4	0.3	0.0 ⁸
Autres recettes	19.1	3.1	4.7	2.8	12.3	3.2	28.0	3.2 ⁹
Bénéfice net avant impôt	20.0	3.3	6.2	3.7	13.8	3.6	28.3	3.2
Intérêt imputé sur stocks ³	12.6	2.1	5.0	3.0	9.7	2.5	16.7	1.9
Bénéfice net compte tenu des frais de stocks imputés	7.4	1.2	1.2	0.7	4.1	1.1	11.6	1.3
II Statistique d'exploitation et financière								
Analyse des ventes (ventes totales=100)								
Équipement neuf		57.5%		54.9%		58.6%		57.4%
Équipement usagé		16.8%		14.1%		15.9%		17.2%
Pièces détachées		15.7%		20.2%		16.4%		15.2%
Main-d'œuvre d'entretien		5.1%		5.6%		4.8%		5.2%
Toutes autres activités		4.9%		5.2%		4.4%		5.0%
Nombre moyen d'employés		10.4		4.0		7.5		13.9
Ventes par employé (\$'000)		\$58.1		\$41.4		\$50.6		\$64.0

Bénéfice brut (pourcentage des ventes par genre de marchandises)				
Équipement neuf	11.1%	11.7%	11.7%	10.9%
Équipement neuf et usagé	8.4%	10.8%	9.6%	7.9%
Pièces détachées	25.6%	25.7%	24.8%	25.8%
Frais (particuliers)				
Frais d'intérêt et de banque (\$'000)	\$2.4	\$1.0	\$1.7	\$3.4
Salaires (\$'000) ⁴	\$56.1	\$16.1	\$35.8	\$81.9
Salaire moyen par employé (\$'000)	\$5.4	\$4.0	\$4.8	\$5.9
Total des stocks (\$'000)	\$199.5	\$79.8	\$152.1	\$267.9
Taux de rotation des stocks	2.7	1.8	2.2	2.9
Total de l'actif (\$'000)	\$297.9	\$121.6	\$217.6	\$405.5
Rendement de l'actif ⁵	7.5%	6.0%	7.1%	7.8%
Rendement de l'actif compte tenu des frais d'intérêt et des frais de stocks imputés ⁶	2.5%	1.1%	1.9%	2.8%
Avoir net (investissement) (\$'000)	\$107.7	\$47.5	\$78.7	\$145.5
Rendement de l'investissement ⁷	18.6%	13.1%	17.5%	19.5%

¹ Dérivé des ventes totales moins la marge bénéficiaire brute.

² Non compris le boni sur la quantité. Le boni se trouve en partie compris dans «Autres recettes».

³ Le coût imputé des stocks a été calculé ainsi: 7.5 p. 100 de la valeur des stocks moins les frais réels d'intérêt, le coût étant simplement pris comme étant entièrement celui des stocks propres du concessionnaire (e.g. pièces détachées). Dans la pratique, bien entendu, ce coût doit comprendre d'autres éléments.

⁴ Y compris les salaires de la main-d'œuvre d'entretien établis en déduisant la marge bénéficiaire brute des frais de main-d'œuvre d'entretien, des ventes de main-d'œuvre d'entretien; 3.8 p. 100 des 9.3 p. 100 (soit \$56,100) ne sont donc pas compris dans les dépenses comptabilisées totales à la colonne «total».

⁵ Rendement de l'actif défini comme étant le bénéfice d'exploitation net avant impôt, plus les frais d'intérêt en pourcentage de l'actif total.

⁶ Rendement de l'actif défini comme étant le bénéfice d'exploitation net avant impôt plus les frais d'intérêt moins les frais de stocks imputés en pourcentage de l'actif total.

⁷ Rendement de l'investissement indiqué dans *Cost of Doing Business Study*. L'estimation reflète les états financiers des concessionnaires seulement et ne tient donc pas compte du coût du financement des stocks.

⁸ Précisément 0.03 p. 100.

⁹ Précisément 3.14 p. 100.

Source: D. Schwartzman, *Oligopoly in the Farm Machinery Industry*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Étude n° 12 (Ottawa, Information Canada, 1970), tableau 8.1 (tiré de *National Farm & Power Equipment Dealers Association, Cost of Doing Business Study for 1967* (St. Louis, Mo.), 1967).

En outre, dans le cas des concessionnaires les plus petits, une part plus grande de leurs recettes totales provenant des ventes tient aux pièces de rechange ou aux frais de la main-d'œuvre dans l'entretien et les frais d'exploitation dans ce secteur doivent être plus élevés.

On constate, cependant, après quelques corrections grossières destinées à tenir compte de ces deux derniers facteurs, que les frais d'exploitation exprimés en pourcentage des ventes des concessionnaires du groupe le plus important (ventes de plus de \$500,000) sont d'environ 6 p. 100 inférieurs à ceux du groupe de moins de \$250,000. Si les différences de coûts sont aussi considérables, il y a lieu de douter de l'aptitude des petits concessionnaires à survivre. Les petits, cependant, sont souvent établis dans des endroits où le gros concessionnaire ne pourrait réaliser un chiffre d'affaires suffisant, étant donné que les sociétés insistent sur l'exclusivité et que les services assurés par le concessionnaire dans le cadre de concessions différentes ne sont pas parfaitement équivalents. En outre, le petit concessionnaire local peut exiger davantage puisqu'il épargne au cultivateur le parcours d'une plus grande distance. Les concessionnaires des petits centres peuvent aussi survivre en se contentant d'un revenu inférieur. D'après les données du *Recensement du Canada, Commerce de détail de 1961*, il existe d'importantes économies d'échelle pour les concessionnaires d'au plus \$200,000 de chiffre d'affaires annuel; elles ne sont pas importantes au-delà de ce chiffre. Comme les données primitives ne tenaient pas compte du revenu du propriétaire, une somme arbitraire de \$4,000 a été ajoutée pour chaque propriétaire déclaré dans chaque groupe d'importance³. Il a aussi été tenu compte du coût du stock normal puisque le taux de rotation du stock augmente avec la progression de l'importance du concessionnaire jusqu'au niveau d'un million de dollars. Les données pertinentes sont présentées au tableau 10.5.

Comme le montre le tableau, les frais d'exploitation (grossis des salaires du propriétaire) exprimés en pourcentage des ventes baissent constamment jusqu'au chiffre d'affaires de \$200,000. Ils s'infléchissent ensuite, bien que la proportion des frais à l'échelon de \$200,000 à \$500,000, soit 13.9 p. 100, soit beaucoup plus faible qu'à celui de \$100,000 à \$200,000 (15.6 p. 100). C'est ainsi que l'importance de l'entreprise la plus efficace doit s'inscrire entre \$300,000 à \$500,000. Le pourcentage des frais d'exploitation, compte tenu du salaire du propriétaire et du coût du stock normal, continue de fléchir lentement dans tout l'intervalle des ventes indiqué au tableau 10.5. Comme seulement sept firmes de la catégorie d'un million de dollars et plus ont fourni des données financières détaillées, on ne saurait guère se fier à l'estimation relative à ce niveau de ventes. Les concessionnaires qui réalisent moins de \$100,000 n'ont répondu que pour 16 p. 100 de toutes les ventes en 1961 et il semble probable que beaucoup sont disparus au cours des quelques dernières années. Certains des pourcentages supérieurs de frais d'exploitation des petits concessionnaires tiennent peut-être à la proportion plus forte de leur

³ Comme les salaires augmentent avec l'importance de l'établissement, cette addition constante aura tendance à exagérer les économies d'échelle. La proportion, cependant, de firmes constituées en sociétés augmente avec l'importance; dans ces sociétés, le gain du propriétaire est déjà compris.

TABLEAU 10.5—STATISTIQUES ET RAPPORT IMPORTANTS DES CONCESSIONNAIRES DE
MACHINES AGRICOLES SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES
(d'après les réponses aux recensements des établissements de commerce de 1961 du Bureau fédéral de la statistique)

	Le rang des concessionnaires en fonction de leur chiffre d'affaires en milliers de dollars									
	Total	Moins de 10	10- 20	20- 30	30- 50	50- 100	100- 200	200- 500	500- 1,000	Plus de 1,000
Répartition des concessionnaires en pourcentage	100.0%	4.8	5.1	5.6	15.3	27.6	22.7	16.4	2.2	0.3
Ventes en pourcentage du total	100.0%	0.2	0.5	1.1	4.6	15.7	24.9	36.8	10.7	5.5
Valeur des ventes par concessionnaire (\$'000)	\$128.8	5.0	14.8	24.8	38.9	73.1	140.9	288.7	640.0	2,432.6
Valeur des ventes par employé (\$'000)	\$38.3	4.0	9.9	15.5	23.6	30.6	37.6	46.2	50.7	89.2
Marge bénéficiaire brute par concessionnaire (\$'000)	\$22.0	1.6	3.7	5.3	8.1	13.1	24.6	46.1	101.8	434.4
Bénéfice avant impôt par concessionnaire (\$'000)	\$5.1	0.1	1.0	1.9	2.7	3.4	6.5	8.8	15.0	127.4
Bénéfice (ajusté ¹ par concessionnaire) (\$'000)	\$1.4	-3.9	-3.2	-2.2	-1.6	-0.6	2.7	6.2	13.9	125.9
Nombre d'employés par concessionnaire	3.4	1.2	1.5	1.6	1.6	2.4	3.7	6.3	12.1	27.3
Coût de vente en pourcentage des ventes	77.8%	51.5	56.0	66.9	74.3	77.5	77.6	79.7	77.8	74.3
Marge bénéficiaire brute en pourcentage des ventes	17.1%	31.5	25.0	21.4	20.9	17.9	17.5	16.0	15.9	17.8
Frais d'exploitation en pourcentage des ventes	13.1%	28.7	18.1	13.6	14.0	13.2	12.9	13.0	13.6	12.6
Frais d'exploitation en pourcentage des ventes (ajustés de façon à comprendre le salaire du propriétaire)	15.0%	110.4	46.8	30.1	25.1	18.7	15.6	13.9	13.8	12.6
Bénéfice avant impôt en pourcentage des ventes	4.0%	2.8	6.9	7.8	6.9	4.7	4.6	3.0	2.3	5.2
Bénéfice avant impôt (grossi du salaire du propriétaire) en pourcentage des ventes	1.1%	-78.9	-21.8	-8.7	-4.2	-0.8	1.9	2.1	2.1	5.2
Taux de rotation des stocks	3.5	1.3	1.5	2.4	2.8	3.2	3.5	3.6	4.4	6.1
Rotation des stocks (7.5% des stocks) en pourcentage des ventes	1.6%	2.9	2.8	2.1	2.0	1.8	1.7	1.7	1.3	0.9
Frais d'exploitation (grossis du salaire du propriétaire et des frais de stocks) en pourcentage des ventes	17.7%	113.4	49.5	32.2	27.1	20.5	17.2	15.5	15.1	13.5

¹Compte tenu du salaire du propriétaire.

Source: D. Schwartzman, *Oligopoly in the Farm Machinery Industry*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Étude n° 12 (Ottawa, Information Canada, 1970), tableau 8.3 et estimations de la Commission.

chiffre d'affaires en fait de pièces détachées et de service. Il n'existe pas, cependant, de renseignements sur la proportion des ventes par catégorie. Les données ci-dessus cadrent au moins avec l'hypothèse selon laquelle le concessionnaire le plus efficace est relativement gros et réalise un chiffre d'affaires annuel de \$300,000 et plus.

Les ventes par employé augmentent aussi de façon assez constante avec l'importance du concessionnaire, ce qui est une preuve additionnelle des économies d'échelle. Comme le montre le tableau 10.6, la tendance présente certaines irrégularités sur le plan régional, mais les ventes par employé culminent dans toutes les régions lorsque le chiffre d'affaires est de \$500,000 et plus.

TABLEAU 10.6—VENTES PAR EMPLOYÉ, SELON L'IMPORTANCE DU CONCESSIONNAIRE ET LA RÉGION GÉOGRAPHIQUE, DE MACHINES AGRICOLES AU CANADA EN 1961

(en milliers de dollars)

Importance des concessionnaires selon le chiffre d'affaires	Canada	Maritimes	Québec	Ontario	Prairies	Colombie-britannique
Tous les concessionnaires	38.3	31.3	34.3	33.7	41.9	38.9
Moins de 10	4.0	5.6	2.9	3.6	4.5	5.1
10-20	9.9	11.6	10.5	9.4	9.9	8.6
20-30	15.5	16.3	15.2	14.8	16.2	—
30-50	23.6	22.9	25.9	22.3	23.6	22.3
50-100	30.6	27.9	29.6	29.0	32.2	30.8
100-200	37.6	31.5	37.3	33.3	40.9	39.9
200-500	46.2	36.0	45.4	41.6	49.6	36.6
500-1,000	50.7	57.4	54.0	44.2	59.8	39.7
1,000 et plus	89.2	—	—	59.2	131.9	58.6

Nota: Les ventes par employé ont été obtenues en divisant le chiffre d'affaires par le nombre d'employés et de propriétaires.

Source: Bureau fédéral de la statistique *Special Machine Runs of Census of Merchandising and Service Establishments*, 1961.

En 1961, 58 p. 100 de tous les concessionnaires au Canada ont réalisé un chiffre d'affaires de moins de \$100,000, mais ils ne représentent que 22 p. 100 seulement du chiffre d'affaires total. Environ 31 p. 100 se sont inscrits au-dessous de \$50,000. Comment ces petits concessionnaires ont-ils survécu? Les petits ont moins d'employés et souvent payent des salaires inférieurs. Certains ont peut-être commencé à opérer au cours de l'année. Les petits ont aussi une marge bénéficiaire brute plus élevée, ce qui laisse supposer qu'une plus forte tranche de leurs ventes portaient sur les pièces détachées et le service.

Les vues exprimées au cours des audiences de la Commission cadrent à tout le moins avec ces conclusions. D'après la société *Cockshutt*, la taille minimum nécessaire à une exploitation efficace dans les Prairies consisterait dans l'achat annuel de \$100,000 de machines et pièces détachées aux prix de gros⁴. D'après la

⁴Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Transcription des témoignages, *Audiences*, vol. n° 28, le 13 novembre 1967, p. 2888.

société *Ford* le concessionnaire viable devrait totaliser au moins \$150,000 de ventes au détail, ce qui comporterait probablement la vente de 15 tracteurs par année⁵. Au dire de *C.I.L.* un chiffre d'affaire de \$150,000 serait économique, mais les coûts continueraient de baisser jusqu'au niveau de \$250,000 en fait de ventes annuelles d'équipement neuf⁶. Selon *International Harvester*, le concessionnaire devrait acheter aux prix de gros entre \$50,000 et \$60,000 de machines et pièces détachées par année⁷. De même, selon *Massey-Ferguson*, le concessionnaire viable aurait à vendre au moins \$80,000 à \$100,000 de machines (vraisemblablement achetées aux prix de gros)⁸. Si l'on tient compte des ventes de pièces détachées et de services de réparation ainsi que des ventes de machines usagées et de produits de sociétés à gamme incomplète, le total des ventes au détail pourrait atteindre le double du niveau exprimé en machines et pièces détachées achetées aux prix de gros. C'est ainsi que le minimum de \$100,000 d'achats en gros signifierait \$170,000 ou \$200,000 au détail.

Un certain nombre de sociétés ont aussi fourni à la Commission des données sur le nombre de concessionnaires nécessaires pour assurer 50, 70 et 100 p. 100 de leurs ventes. Une analyse des données donne les résultats suivants pour ce qui est de cinq grandes sociétés à gamme complète:

	Pourcentage de tous les concession- naires	Achats de machines et de pièces détachées	Ventes totales estimatives au détail
		(montant annuel moyen par concessionnaire)	
Tous concessionnaires	100	\$107,000	\$180,000 à \$200,000
Concessionnaires les plus gros répondant pour 50 p. 100 des ventes	22	\$240,000	\$410,000 à \$480,000
Concessionnaires moyens répondant pour 20 p. 100 des ventes	16	\$136,000	\$230,000 à \$270,000
Petits concessionnaires répondant pour le reste (30 p. 100 des ventes)	62	\$ 52,000	\$ 90,000 à \$100,000

Ces données ne tiennent pas compte de l'existence de concessionnaires communs. C'est ainsi que certains petits concessionnaires peuvent aussi tenir les produits d'autres sociétés à gamme complète ou étendue, ce qui augmente leur chiffre d'affaires moyen.

L'analyse de la tendance des frais d'exploitation des concessionnaires depuis la fin de la guerre fait voir que la diminution du nombre et l'augmentation de

⁵ *Ibid.*, vol. n° 31, le 16 novembre 1967, p. 3351.

⁶ *Ibid.*, vol. n° 34, le 13 décembre 1967, p. 3750.

⁷ *Ibid.*, vol. n° 32, le 11 décembre 1967, p. 3443.

⁸ *Ibid.*, vol. n° 37, le 9 janvier 1968, p. 4104.

l'importance des concessionnaires a permis des économies considérables. Il n'existe pas de données chronologiques pour ce qui est du Canada. D'après les données sur les concessionnaires des États-Unis et de la Saskatchewan, cependant, le bénéfice brut a fléchi d'environ 25 p. 100 les premières années d'après-guerre à environ 15 ou 16 p. 100 de 1965 à 1967 (voir tableau 10.7). Si les ventes d'équipement neuf et usagé sont réunies (les ventes de machines usagées faisant leurs frais), le bénéfice réalisé sur les machines neuves et usagées, exprimé en pourcentage des ventes des seules machines neuves, accuse une baisse à peu près comparable, soit de 15 à 17 p. 100 de 1949 à 1951 à environ 8 p. 100 de 1965 à 1967. Ces dernières données ne comprennent pas le boni sur la quantité, ce qui ajouterait à peu près 3 p. 100 aux deux chiffres.

Malgré l'absence de renseignements complets sur les remises commerciales accordées aux concessionnaires, les renseignements fournis par plusieurs sociétés indiquent que les remises ont modérément augmenté depuis la fin de la guerre. La société *Deere* a accordé une remise commerciale de 16 p. 100 sur les machines neuves de 1948 à 1955, de 20 p. 100 de 1956 à 1963 et de 23 p. 100 de 1964 à 1968. La remise de *Massey-Ferguson* a été de 15 p. 100 en 1950-1951, de 16 p. 100 en 1952, de 17.5 p. 100 de 1953 à 1957 et de 23 p. 100 depuis 1958. *International Harvester* a maintenu une remise de 20 p. 100 de 1948 à 1959 et elle en a porté le chiffre à 22 p. 100 en 1960. La société *J. I. Case* a accordé une remise moyenne d'environ 19 p. 100 de 1948 à 1958 qu'elle a porté à 23 p. 100 depuis. Comme il est dit plus haut, les bonis sur la quantité s'ajouteraient à ces chiffres.

Malgré l'octroi de remises plus élevées, le bénéfice d'exploitation est en baisse. La baisse reflète une diminution des frais d'exploitation exprimés en pourcentage des ventes d'environ 15 ou 16 p. 100 les premières années d'après-guerre à tout juste plus de 12 p. 100 en 1967 (voir tableau 10.7). La baisse tient pour une partie à une augmentation du pourcentage des ventes de matériel neuf et usagé par rapport au total des ventes. Les frais de vente des pièces de rechange et des services de réparation sont plus élevés que ceux de la vente de machines neuves. La baisse, cependant, serait importante même sans ce changement. La proportion des bénéfices nets avant impôts au total des ventes est demeurée relativement constante (3 à 3.5 p. 100) depuis dix ans. Le rendement des investissements des concessionnaires s'est très sensiblement accru tandis que le rendement de l'actif total n'a accusé qu'une augmentation relativement petite. La rotation des stocks a été exceptionnellement élevée dans l'après-guerre immédiat alors que, du fait de la grande pénurie, les machines passaient presque directement du parc du concessionnaire à la ferme. Depuis 1954, la rotation est modérément en diminution.

Ces tendances doivent tenir directement, semble-t-il, à l'adoption du financement gratuit du stock normal de machines au milieu des années 1950. Le stock ainsi financé figure dans l'actif total du concessionnaire qui, cependant, n'a pas à payer d'intérêt sur sa valeur. Cette innovation a sans doute induit le concessionnaire à tenir un stock plus considérable sans augmenter grandement ses frais. C'est ainsi qu'un rendement relativement constant de l'actif total, y compris le stock normal, pouvait assurer un rendement plus élevé à l'avoir du propriétaire.

TABLEAU 10.7—RECETTES ET DONNÉES CONNEXES RELATIVES AUX CONCESSIONNAIRES DE MACHINES AGRICOLES, 1947 À 1967

	Bénéfice brut		Frais d'exploitation	Bénéfice avant impôt	Ventes de machines neuves et usagées	Bénéfice sur matériel neuf et usagé	Rotation des stocks: machines neuves ²	Rendement de l'avoir total ⁵	Rendement de l'investissement	Nombre moyen d'employés
	Autres recettes comprises ¹	Autres recettes non-comprises ¹								
	— — — — — (en pourcentage du total des ventes) — — — — —					(en pourcentage des ventes de matériel neuf et usagé)				
1947	24.7	21.9	15.3	9.4	61.4	20.0	6.6 ³	n.d.	n.d.	n.d.
1948	23.9	21.3	16.1	7.8	55.7	20.0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1949	22.9	19.1	17.4	5.5	58.5	17.1	4.0 ³	n.d.	n.d.	n.d.
1950	20.9	18.0	15.9	5.0	63.2	16.2	4.7 ⁴	n.d.	n.d.	n.d.
1951	19.7	17.0	15.1	4.6	61.8	15.0	3.6 ⁴	n.d.	n.d.	n.d.
1952	20.2	17.1	16.3	3.9	62.0	13.8	3.2	n.d.	n.d.	n.d.
1953	17.9	14.9	15.4	2.5	58.9	11.7	2.7	n.d.	n.d.	n.d.
1954	18.3	14.8	15.7	2.6	61.3	11.4	3.0	5.8	7.4	n.d.
1955	18.2	15.3	14.8	3.4	61.1	12.0	2.8	8.1	10.6	n.d.
1956	19.0	15.9	15.8	3.2	59.4	12.0	3.1	9.1	11.9	n.d.
1957	18.6	15.9	15.2	3.4	60.6	12.7	2.5	7.8	11.0	n.d.
1958	17.6	14.8	14.2	3.4	64.8	11.0	2.7	7.9	13.2	n.d.
1959	17.5	14.7	14.2	3.3	65.3	10.9	2.3	7.3	13.3	n.d.
1960	17.9	15.1	15.1	2.8	63.9	10.2	2.5	6.5	10.6	n.d.
1961	17.7	14.7	14.6	3.1	66.2	10.2	2.5	6.7	11.2	8.0
1962	17.2	14.3	13.9	3.3	67.4	9.3	3.0	7.9	14.5	9.0
1963	17.0	14.0	13.7	3.3	70.7	9.5	3.2	8.0	15.0	9.3
1964	16.6	13.6	13.3	3.3	69.2	8.9	3.0	8.1	15.8	10.8
1965	15.9	13.0	12.7	3.2	71.2	8.2	3.3	8.1	16.4	10.9
1966	15.7	12.8	12.2	3.5	73.9	8.6	2.7	8.4	19.5	10.5
1967	15.5	12.4	12.2	3.3	74.3	8.4	2.4	7.5	18.6	10.4

¹ Une partie des autres recettes est constituée du boni sur la quantité.

² Proportion du coût des machines neuves seulement vendues, divisé par le stock de fin d'année de machines neuves.

³ Taux tiré directement de *Cost of Doing Business Study* et comprenant l'équipement neuf et usagé.

⁴ Taux tiré directement de *Cost of Doing Business Study*. Pour d'autres années, soit de 1952 à 1967, le taux a été calculé par les services de la Commission.

⁵ Rendement de l'actif total défini comme étant le bénéfice d'exploitation net avant impôt plus les frais d'intérêt exprimé en pourcentage de l'actif total.

Source: *National Farm & Power Equipment Dealers Association, Cost of Doing Business Study* (St. Louis, Mo.), publication annuelle, 1947 à 1967.

D'après certaines données chronologiques, les bénéficiaires du concessionnaire entendus comme rendement de son avoir ont baissé comparativement à leur niveau de 1929 ou de 1935 et 1936. Les marges bénéficiaires brutes semblent aussi plus faibles aujourd'hui qu'avant la guerre. *Federal Trade Commission* a estimé que la marge brute moyenne aux États-Unis en 1936 à environ 23 p. 100, soit un chiffre bien supérieur à celui de 15.5 p. 100 de 1967. Cette réduction des bénéficiaires et des marges reflète sans doute les efficacités dues à l'avènement de concessionnaires plus gros et plus efficaces et elle a été favorisée par l'augmentation de la concurrence entre concessionnaires.

Distribution en gros

Une grande partie de la distribution en gros des machines agricoles au Canada est assurée par les sociétés à gamme complète ou étendue par l'entremise de leurs propres succursales. Ces sociétés ainsi que *C.C.I.L.* répondent pour plus de 80 p. 100 de toutes les machines agricoles vendues au Canada. Le reste se vend par le truchement de distributeurs indépendants. La ventilation ci-dessous des frais de la distribution en gros se limite surtout aux coûts de ces sociétés à gamme complète ou étendue.

À l'aide des données obtenues d'un questionnaire financier rempli par toutes les grandes sociétés de l'industrie et des données provenant des mémoires des sociétés et des audiences de la Commission, on a estimé que les frais de commercialisation des grandes firmes répondent actuellement pour environ 17 p. 100 de leurs ventes nettes aux concessionnaires. Ces coûts se répartissent comme suit:

	Pourcentage des ventes nettes des constructeurs (moyennes de 1960 à 1966)
Frais d'exploitation des succursales	7.8
Publicité	1.3
Frais de bureau-chef attribuables à la commercialisation	2.9
Frais d'investissement (imputés)	5.0
Total	17.0

Comme ces chiffres l'indiquent, le gros élément des frais de commercialisation consiste dans le fonctionnement des succursales. Un autre élément important tient au stockage des machines neuves et usagées chez les concessionnaires. Il a été établi, en retenant un taux d'intérêt de 7.5 p. 100, une estimation des frais d'investissement de la tenue de ces stocks sous la forme de comptes à recevoir, ne portant pas intérêt, de la part des concessionnaires⁹.

Le tableau 10.8 présente une ventilation un peu plus détaillée des frais des succursales. Le tableau montre aussi la baisse de la proportion de ces frais de 1962 à

⁹Le coût total a été estimé en appliquant ce chiffre de 7.5 p. 100 au montant moyen représenté par les comptes à recevoir des concessionnaires. Exprimé en pourcentage des ventes nettes totales, ce montant se traduit par un chiffre estimatif de 5 p. 100.

TABLEAU 10.8—FRAIS DE COMMERCIALISATION DES SUCCURSALES
EN POURCENTAGE DES VENTES NETTES DANS LE CAS DE
NEUF GRANDS CONSTRUCTEURS À GAMME COMPLÈTE OU ÉTENDUE,
AU CANADA, EN 1962 ET 1966

	1962	1966
<u>Indices des ventes intérieures¹</u>	100	181
	<u>Pourcentage des ventes nettes</u>	
Frais de personnel, déplacements compris		
Vente (surtout responsables régionaux ou de secteur)	3.2	2.6
Technique	1.4	1.1
Pièces détachées	0.9	0.7
Machines complètes	0.7	0.6
Administration	0.9	0.7
Total, frais de personnel	7.1	5.7
Frais de locaux	1.0	0.9
Divers (courrier, téléphone, papeterie)	0.5	0.4
Total, frais d'exploitation comptabilisés des succursales	8.6	7.0
Frais d'investissement imputés		
Stocks de machines et de pièces détachées et comptes à recevoir des concessionnaires	6.0	5.0
Total, frais des succursales	14.6	12.0

¹ Données relatives à huit sociétés.

Source: D. Martinusen et B. P. Barry, *Revenues, Costs and Profits in the Farm Machinery Industry*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Étude n° 11 (Ottawa, Information Canada, 1970), tableau 7.5.

1966, période pendant laquelle les ventes ont augmenté de 75 p. 100. Ainsi qu'on le constate, une grande partie des frais des succursales se rattachent aux responsables de région ou de secteur. Leurs salaires et frais de déplacement ont été estimés à 2.7 p. 100 environ des ventes en 1966. Les fonctions de ces employés sont expliquées en partie dans les pages précédentes. Un autre élément important des frais des succursales consiste dans les salaires et frais de déplacement du personnel technique «qui passe le gros de son temps à montrer aux concessionnaires et, dans une certaine mesure, aux cultivateurs, comment ajuster, utiliser, entretenir et réparer sur place les machines MF»¹⁰. Les succursales tiennent aussi des pièces de rechange et des machines neuves et font fonction de base régionale pour ce qui est de l'administration et des ventes.

Il y a lieu de croire que la distribution en gros se prête à des économies d'échelle. Ainsi, par exemple, il est directement établi que les frais de vente exprimés en pourcentage des ventes diminuent avec l'augmentation du total des ventes. D'après l'analyse de la Commission, les frais d'une société totalisant

¹⁰ Massey-Ferguson Industries Limited, Mémoire présenté à la Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Ottawa, janvier 1968, vol. I, ch. V, p. 17.

20 millions de dollars de ventes annuelles seraient d'environ 10 p. 100 du chiffre des ventes nettes contre 7.2 p. 100 pour l'entreprise totalisant 60 millions.

En outre, une analyse du rôle exercé par les responsables régionaux ou de secteur laisse supposer l'existence d'économies d'échelle qui tiennent à l'importance moyenne du concessionnaire. Les grandes sociétés comptent apparemment un responsable pour 8 à 12 concessionnaires, les petites en comptent un pour 12 à 15. Si chaque responsable coûte à la société \$20,000 en salaire, bénéfices sociaux et frais de déplacement et s'il s'occupe de 10 concessionnaires, le coût moyen par concessionnaire est de \$2,000 par année. Il s'agit de 2 p. 100 des ventes du concessionnaire au chiffre d'affaires de \$100,000 par année contre 4 p. 100 si le chiffre n'est que de \$50,000. Dans une certaine mesure, le responsable peut s'occuper d'un plus grand nombre de concessionnaires si le chiffre d'affaires est plus faible. Certains représentants de sociétés toutefois ont déclaré aux audiences de la Commission que le nombre de concessionnaires confiés à un responsable peut se rattacher plus à l'étendue du secteur géographique qu'au nombre total de ventes. L'augmentation de l'importance moyenne du concessionnaire peut aussi se traduire par de semblables économies de personnel technique et autres coûts des succursales. En fait, les ventes moyennes par concessionnaire en 1966 ont varié entre \$22,000 et \$137,000 dans le cas de 10 sociétés à gamme complète ou étendue.

La baisse du pourcentage des frais de vente par rapport au total des ventes avec l'augmentation des ventes des sociétés tient probablement à ce que les sociétés qui vendent davantage ont des concessionnaires plus importants. En d'autres termes, une bonne partie des économies d'échelle possibles au gros peuvent découler des économies qui permettent la visite et le soutien d'un nombre plus petit de concessionnaires plus importants. Il existe une relation assez marquée entre le total des ventes d'une société et l'importance moyenne de ses concessionnaires. En outre, certains frais généraux, tels que ceux de stockage central et en succursale, peuvent baisser par rapport aux ventes avec l'augmentation du total des ventes, la moyenne de ventes par concessionnaire demeure constante.

Une analyse des frais de distribution de *C.C.I.L.* confirme ces vues. *C.C.I.L.* distribue ses produits par l'entremise de 60 grands dépôts. En 1966, les ventes moyennes par dépôt ont totalisé environ \$250,000 (prix de gros de machines neuves et de pièces détachées). D'autre part, les ventes annuelles par concessionnaire ont été de \$137,000 dans le cas de la société privée qui compte les concessionnaires les plus importants et de \$91,000 pour 10 sociétés à gamme complète ou étendue. Pourtant, les frais de distribution de *C.C.I.L.* indiqués dans son état financier sous la rubrique «administration des ventes, du service et des pièces détachées et frais d'administration et frais généraux», n'ont été que de 2 p. 100 du chiffre des ventes de 1960 à 1966. Les frais de fonctionnement des succursales des sociétés privées atteignent 8 p. 100. Comparativement à la plupart des sociétés à gamme complète ou étendue, *C.C.I.L.* est une société relativement petite; ses ventes de machines neuves et de pièces détachées aux prix de gros ont totalisé 14 millions de dollars en 1966. Il ne faudrait pas faire trop état de la différence parce que *C.C.I.L.*

fonctionne sur une base un peu différente et ne fait que commencer à se doter de ce qui équivaut à des responsables régionaux ou de secteur. Ses résultats n'en sont pas moins significatifs. Une comparaison du niveau des frais de vente, des frais généraux et des frais d'administration de C.C.I.L. et d'un certain nombre d'autres entreprises ou groupes d'entreprises est présentée au tableau 10.9.

TABLEAU 10.9—FRAIS DE VENTE, GÉNÉRAUX ET ADMINISTRATIFS
DE CERTAINES SOCIÉTÉS DE MACHINES AGRICOLES CANADIENNES
ET INTERNATIONALES, 1960 A 1967

(pourcentage des ventes en gros)

	1960	1961	1962	1963	1964	1965	1966	1967
Questionnaire financier — grandes sociétés canadiennes	10.4	11.5	10.1	8.6	7.8	7.2	7.0	
Questionnaire financier — échantillon complet de sociétés canadiennes	12.2	12.8	11.2	9.7	8.8	8.3	7.9	
Deere & Company	12.8	12.4	12.0	11.4	11.8	11.1	10.3	10.6
International Harvester (Chicago)	11.2	12.0	11.0	11.5	10.6	10.7	10.5	
International Harvester (Canada)	10.3	11.1	10.3	9.5	8.8	8.4	7.8	7.8
Massey-Ferguson Limited	12.4	13.0	12.9	12.7	12.0	12.3	12.1	
Versatile Manufacturing Limited					2.5	4.9	3.8	3.9
C.C.I.L.	1.7	2.3	2.3	1.7	1.3	1.5	2.8	3.3

Source: 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), tableau C.2.

Un autre élément important de frais à l'échelon du gros consiste dans le coût du stockage de pièces détachées et de machines, y compris le coût du stock de machines neuves et usagées tenu par le concessionnaire. Il semble également que cet élément diminue avec l'augmentation de l'importance moyenne du concessionnaire. Le taux de rotation des stocks s'accroît avec l'augmentation de l'importance moyenne du concessionnaire. Il a déjà été dit que, d'après *Cost of Doing Business Study*, le taux de rotation des stocks des concessionnaires les plus gros est de 50 p. 100 plus élevé que celui des plus petits concessionnaires. Une semblable augmentation du taux de rotation se voit dans les données du Recensement canadien pour toutes les catégories du concessionnaire jusqu'à la plus élevée (tableau 10.5).

Comme le montre le tableau 10.10, le taux de rotation de l'actif distributif a eu tendance à augmenter avec la progression des ventes de l'industrie de 1960 à 1966. Le taux de rotation moyenne des quatre principales entreprises du groupe I, d'autre part, a toujours été inférieur à celui des six entreprises du groupe II, même si la taille moyenne des concessionnaires de ce dernier groupe de sociétés était sensiblement plus petite¹¹. Le tableau est un peu embrouillé, cependant par le fait qu'un plus grand nombre de concessionnaires du groupe II seraient des concessionnaires communs, si bien que la taille moyenne des concessionnaires serait plus élevée que ne l'indiquent les moyennes fondées sur les ventes des diverses sociétés.

¹¹ La composition de chaque groupe est indiquée au chapitre 12.

TABLEAU 10.10—TAUX DE ROTATION DE L'ACTIF DE DISTRIBUTION
EN GROS DES SOCIÉTÉS CANADIENNES DE MACHINES AGRICOLES
PAR GROUPE, 1960 À 1966

	Groupe I ¹	Groupe II ¹	Groupe III ²	Groupe IV ³
1960	1.0	1.1	n.d.	2.8
1961	0.9	1.3	n.d.	2.9
1962	1.1	1.4	n.d.	4.2
1963	1.4	2.0	3.3	2.8
1964	1.5	1.9	2.7	3.8
1965	1.4	1.9	2.5	4.0
1966	<u>1.3</u>	<u>2.1</u>	<u>2.1</u>	<u>3.8</u>
Moyenne	<u>1.2</u>	<u>1.7</u>	<u>2.4</u>	<u>3.6</u>
1967			1.7	
1968			<u>1.5</u>	
Moyenne 1963 à 1968	n.d.	n.d.	1.9	n.d.

n.d. — non disponible.

¹Trois sociétés dans le groupe I et 5 dans le groupe II.

²D'après les *Rapports annuels* de Versatile Manufacturing Ltd. Le taux se fonde sur le total des ventes par rapport aux comptes à recevoir puisque les stocks n'étaient pas partagés entre stocks de fabrication et stocks de distribution. Il est probable, cependant, que les comptes à recevoir couvrent la majeure partie de l'actif de distribution en gros dans le cas de Versatile.

³Trois sociétés en 1960, 5 en 1961 et 1962 et 6 de 1963 à 1966.

Source: D. Martinusen et B. P. Barry, *Revenues, Costs and Profits in the Farm Machinery Industry*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Etude n° 11 (Ottawa, Information Canada, 1970), tableau 7.9.

Le taux de rotation de l'actif distributif est encore plus élevé pour la société *Versatile* et les sociétés du groupe IV. Le taux relativement élevé des petites sociétés du groupe IV tient sans doute à l'absence relative de dispositions de financement gratuit du stock normal chez ce groupe de sociétés. Le taux de rotation de *Versatile* est en baisse parce que celle-ci a dû adopter le financement sans intérêt du stock normal pour rivaliser avec les sociétés établies. Le taux de rotation varie grandement entre les sociétés, allant de 0.9 à 1.8 pour le groupe I et de 0.9 à 2.0 pour le groupe II. Certaines différences peuvent tenir à la politique de la société et au complexe de produits.

Si, comme il est dit ci-dessus, les frais de distribution en gros fléchissent sensiblement avec l'augmentation de la taille moyenne du concessionnaire, il doit être possible de réaliser d'autres économies considérables dans ce domaine. Comme le montre le tableau 10.5, les petits concessionnaires qui répondent pour les 30 p. 100 inférieurs de toutes les ventes forment environ 60 p. 100 de tous les concessionnaires. Si tous ces concessionnaires disparaissaient au cours d'un certain nombre d'années et si leurs ventes étaient absorbées par les gros concessionnaires, le chiffre d'affaires moyen des autres concessionnaires (en fait de ventes de machines neuves et de pièces détachées au prix de gros), soit les concessionnaires qui totalisent actuellement 70 p. 100 des ventes des sociétés, augmenterait de \$196,000 à \$282,000 (pour 1966). Si les frais tenant aux responsables varient en fonction directe du nombre de concessionnaires, ils diminueraient de leur niveau de

1966 (2.6 p. 100 des ventes) à environ 1.1 p. 100. Les autres frais de personnel fléchiraient probablement aussi, mais dans une moindre mesure. Mettons qu'ils diminueraient de 20 p. 100, soit de l'équivalent d'environ 0.6 p. 100 des ventes. C'est ainsi que la réduction du nombre de concessionnaires assurerait une économie d'environ 2 p. 100 du chiffre des ventes à l'échelon du gros. Le stock tenu par les sociétés peut aussi se prêter à des économies. En outre, comme le taux de rotation des stocks des gros concessionnaires est sensiblement supérieur à celui des petits, il y aurait d'autres économies à réaliser sur le coût du financement du stock normal de machines des concessionnaires. C'est ainsi que l'économie totale pourrait s'inscrire entre 2 et 2.5 p. 100 du chiffre des ventes. Le total, cependant, est peut-être exagéré pour autant qu'il ne tienne pas compte de l'existence de concessionnaires communs.

L'autre élément des frais de commercialisation, soit la publicité, est relativement faible. Les 10 sociétés à gamme complète ou étendue des groupes I et II du questionnaire financier de la Commission ont déclaré des dépenses de publicité représentant en moyenne 1 à 2 p. 100 des ventes nettes du fabricant. Le pourcentage de toutes les firmes a fléchi de 1960 à 1966 alors que les dépenses de publicité sont demeurées assez constantes malgré l'augmentation de 80 p. 100 des ventes. Il existe aussi une variation marquée dans le niveau des dépenses de publicité des différentes sociétés. Exprimées en pourcentage des ventes, les dépenses ont varié de 1.2 à 2.5 p. 100 en 1962 à 0.6 à 2.4 p. 100 en 1966. En outre, il ne semble guère que l'augmentation des dépenses de publicité s'accompagne d'une augmentation de la part du marché.

Malgré l'absence de données complètes sur l'industrie, il y a lieu de croire qu'il s'est opéré une baisse importante du nombre de succursales de gros exploitées par les vieilles sociétés bien établies. Selon *Massey-Ferguson*, le nombre de ses succursales a diminué de 15 dans les années 1940 à 5 en 1966. La réduction est intervenue à l'époque où la société a remplacé ses agents par des concessionnaires; le nombre de ses agents ou concessionnaires a diminué de 1,957 en 1944 à 720 en 1966. L'emploi total dans ses succursales a fléchi du niveau d'environ 1,500 personnes (sans compter un personnel temporaire additionnel de 1,500 personnes à l'automne) dans les premières années 1940 à environ 450 en 1966. Même si la réduction du nombre de succursales a sans doute assuré une certaine économie, une grande partie de toute l'économie a dû découler de la substitution des concessionnaires aux agents, les concessionnaires s'acquittant de beaucoup de fonctions relevant antérieurement de la succursale.

L'établissement de nouvelles succursales par des constructeurs récemment entrés dans l'industrie tels que *New Holland*, *New Idea* et *David Brown* neutraliserait la diminution du nombre des succursales des vieilles sociétés. Les nouveaux fabricants écoulent d'ordinaire leurs fabrications par l'entremise d'un distributeur indépendant quand ils commencent à vendre au marché canadien; une fois bien établis, ils créent souvent leur propre réseau de distribution en gros. Cela peut survenir dès que la vente sur le marché canadien atteint un chiffre aussi faible que \$500,000.

D'après les données américaines, il y a eu baisse comparable des points de distribution en gros des constructeurs. Le nombre de succursales a fléchi de 330 en 1939 à 223 en 1963 (voir tableau 10.11). Le gros du déclin est survenu entre 1954 et 1958. Ces points de distribution en gros ont aussi connu une vive diminution de leurs frais d'exploitation exprimés en pourcentage des ventes, soit de 15.6 p. 100 en 1939 à 6.9 p. 100 en 1963. Une partie de la baisse peut tenir au remplacement des agences par des concessionnaires, bien que le changement, du moins dans le cas de certaines sociétés soit intervenu dès les années 1920 aux États-Unis. Les données du recensement font aussi voir une vive augmentation des ventes (en dollars constants) par employé et une progression marquée du taux de rotation des stocks. En ce qui concerne l'emploi, il est manifestement intervenu une grande transformation de structure entre 1954 et 1958 et l'emploi a diminué du tiers. L'augmentation de la rotation des stocks tient sans doute à l'adoption du financement sans intérêt du stock normal qui a bien réussi à faire passer le stock du parc et de l'entrepôt des succursales chez les concessionnaires. Les frais d'investissement du financement sans intérêt ne se retrouveraient pas dans les dépenses d'exploitation des succursales. C'est ainsi que le chiffre de 6.9 p. 100 des dépenses d'exploitation en 1963 serait comparable au 7.0 p. 100 de 1966 au Canada (voir tableau 10.8). Les données ne sont pas pleinement comparables; les données du recensement américain se fondent sur une enquête complète menée sur l'industrie tandis que les données canadiennes concernent les grandes sociétés qui répondent pour environ 75 p. 100 des ventes canadiennes.

Si le nombre de sociétés qui commercialisent des machines agricoles au Canada était plus petit, y aurait-il d'importantes économies sur les frais de distribution en gros? Il n'est peut-être pas facile de répondre de façon concluante à la question, mais il semble, d'après les chiffres de la Commission, que les économies ne seraient pas considérables et que celles qui se sont réalisées tiendraient à l'importance moyenne de plus en plus grande des concessionnaires. Ainsi donc, même si les six sociétés du groupe II (voir tableau 12.24) étaient réunies aux quatre du groupe I, le chiffre total des ventes de ce dernier n'augmenterait que de 35 p. 100. En fait, les ventes (en dollars constants) du groupe I ont augmenté du double de ce montant entre 1961 et 1966 du seul fait de l'expansion normale du marché. La fusion évoquée ci-dessus entraînerait à coup sûr une grande contraction du nombre des concessionnaires comme il en a été lorsque *Cockshutt* et *Oliver* ont été absorbées par *White Motor Company* dans les premières années 1960, ce qui a accru l'importance moyenne des concessionnaires. Cependant, comme il est dit ci-dessus, il peut se produire au sein même des sociétés une bonne partie du regroupement des concessionnaires et cela ne dépend pas d'une réduction du nombre des sociétés en concurrence.

Rôle des coopératives dans la distribution des machines agricoles

Les coopératives comptent maintenant pour beaucoup dans la distribution des machines agricoles dans deux parties du pays: le Québec et l'Ouest canadien. Au

TABLEAU 10.11—TENDANCES DES SUCCURSALES ET BUREAUX DE VENTE DES CONSTRUCTEURS AMÉRICAINS, DE 1939 À 1963

	Nombre d'établissements	Ventes		Taux de rotation des inventaires	Ventes totales en prix constants ¹		Emploi	Ventes par employé en prix constants ¹		Frais d'exploitation pourcentage
		totales	Inventaire		(\$'000)	(indice 1939=100)		(dollars)	(indice 1939=100)	
		(millions de dollars courants)								
1939	330	291.0	51.1	5.7	418.1	100	12,396	33,729	100	15.6
1948	302	1,510.0	112.6	13.4	1,489.2	356	14,565	102,245	303	5.7
1954	299	1,292.9	204.3	6.3	1,058.0	253	13,512	78,300	232	8.6
1958	221	1,419.6	110.6	12.8	1,020.6	244	9,031	113,011	335	6.4
1963	223	1,685.7	149.8	11.2	1,094.6	262	9,122	119,996	356	6.9

¹ Département du travail des États-Unis, *Prix de gros et indices des prix (machines et équipement agricoles)*, 1947-1949=100.

Source: D. Schwartzman, *Oligopoly in the Farm Machinery Industry*, Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Étude n° 12 (Ottawa, Information Canada, 1970), tableau 8.10.

Québec, la Coopérative Fédérée de Québec distribue des machines agricoles dans toute la province, surtout par l'entremise des coopératives locales. En 1965, elle a fourni environ 10 p. 100 de toutes les machines et pièces détachées vendues au Québec. Elle vend une vaste gamme de fournitures agricoles à ses membres et les machines agricoles ne figurent que pour 3 p. 100 environ dans son chiffre d'affaires (4.7 millions de dollars à peu près en 1966). Dans l'Ouest canadien, *C.C.I.L.*, dont le rôle concurrentiel a déjà été exposé, vend actuellement pour environ 20 millions de dollars de machines et de pièces détachées dont un peu plus de la moitié sont fabriquées dans sa propre usine. C'est une des rares coopératives dans le monde qui construit et vend à la fois des machines agricoles.

La décision d'établir une coopérative de construction et de distribution de machines agricoles tient directement à un avis formulé dans le *Rapport du Comité spécial des prix des instruments agricoles* à la Chambre des communes en 1937. Selon le comité, «il y a concurrence en matière de ventes mais peu de compétition réelle en matière de prix» et «le coût de distribution des instruments aratoires est inutilement élevé». Le comité a proposé que «les cultivateurs soient encouragés à s'organiser pour assurer la distribution et l'entretien coopératifs des instruments aratoires». La réaction initiale a été déconcertante. La première campagne de recrutement de coopérateurs n'a réuni que \$50,000. Après plusieurs autres campagnes, cependant, la somme réunie a dépassé \$750,000.

D'énormes difficultés confrontaient la future coopérative. À la fin de la Seconde Guerre mondiale, il y avait pénurie de machines agricoles dans le monde entier et les sociétés nord-américaines fournissaient à contrecœur ce nouveau concurrent. En outre, il n'était pas facile de commencer à construire une gamme complète d'équipement à partir de zéro. Voilà pourquoi les responsables de la nouvelle entreprise ne savaient guère quelle voie suivre. Deux faits connexes ont apporté une solution au problème de *C.C.I.L.* La société *Cockshutt* envisageait de construire pour la première fois un tracteur et une moissonneuse-batteuse autotractée. D'autre part, 12 grandes sociétés coopératives de gros s'étaient groupées aux États-Unis pour former *National Farm Machinery Co-operative* et construire une gamme complète de machines agricoles. Même si la société *Cockshutt* fournissait à contrecœur *C.C.I.L.* en équipements agricoles susceptibles de concurrencer ses propres concessionnaires, elle a accepté de la fournir quand elle a réussi à convaincre *National* de distribuer les tracteurs et moissonneuses-batteuses *Cockshutt* (sous la marque *Co-op*) aux États-Unis. Il fallait ce volume additionnel pour aider à assurer le succès de l'initiative nouvelle de la société *Cockshutt*. Afin de protéger ses propres concessionnaires, cependant, *Cockshutt* n'a accordé à *C.C.I.L.* qu'une remise de 24.6 p. 100 sur le prix de catalogue au lieu de 40 p. 100 comme c'est le cas pour un distributeur.

Il a aussi été question à l'époque de l'achat de *Cockshutt* soit par *C.C.I.L.* et *National* ensemble ou soit *C.C.I.L.* seule, mais dans le cadre d'un accord par lequel *National* s'engagerait à acheter une partie de la production de *Cockshutt*. Un désavantage que présentaient les deux projets était que *Cockshutt* comptait des

ventes assez considérables dans l'Est du pays et qu'il n'y existait pas de coopérative prête à se charger de ces ventes. Quoi qu'il en soit, il est heureux que *C.C.I.L.* n'ait pas passé d'entente avec *National* puisque cette dernière a fait faillite par la suite, soit en 1952 (encontrant des pertes de plus de 3 millions de dollars); les 12 coopératives de gros qui l'avaient parrainée ont graduellement mis fin à leurs activités dans le domaine des machines agricoles (la dernière s'en est retirée en 1962).

Dans l'intervalle, *C.C.I.L.* avait acheté une petite usine de machines agricoles à Winnipeg et s'était mise à construire certaines machines. Il s'agissait d'un certain nombre de nouvelles machines dont *C.C.I.L.* avait lancé le développement telles que le pulvériseur à disques, la barre d'attelage, et la barre d'attelage repliable de herse. Dans les années qui ont suivi, d'autres instruments sont venus s'ajouter à sa gamme. Elle fabrique aujourd'hui une gamme assez étendue d'équipement, sauf les tracteurs; elle finit des moissonneuses-batteuses *Volvo (Bolinder-Munktell)* auto-tractées et construit une moissonneuse-batteuse bâtie autour d'une carrosserie de battage *Volvo*.

Quelques années plus tard, en 1962, alors que *White Motor Company* a acquis le contrôle de *Cockshutt* et a cessé de fournir *C.C.I.L.*, cette dernière a pu ajouter à l'équipement de sa propre fabrication en important des moissonneuses-batteuses, des tracteurs et d'autres machines de l'Europe de l'Ouest. Les améliorations apportées à la manutention de ces machines et leur chargement à bord de navires ainsi que la réduction des frais de transport du fait de l'achèvement de la Voie maritime du Saint-Laurent a aidé la coopérative à se tourner vers un fournisseur européen. En outre, l'avènement de l'avion à réaction a permis la livraison rapide de pièces détachées en cas d'urgence. M. John B. Brown, président jusqu'à récemment de la *C.C.I.L.*, a déclaré que les pièces ainsi commandées de l'Allemagne de l'Ouest sont livrées à Winnipeg le lendemain, soit aussi rapidement qu'elles l'ont jamais été par *Cockshutt* à Brantford.

Un des objectifs des fondateurs de *C.C.I.L.* était de réduire les coûts de distribution des machines agricoles. Afin d'y parvenir, ils ont très tôt décidé de restreindre leur réseau de distribution à un nombre limité de dépôts implantés dans des endroits stratégiques. En 1952, quelque 22 dépôts fonctionnaient. Après la pause des années de faibles ventes et bénéfices intervenues après 1953, le réseau a été graduellement amplifié jusqu'à compter 60 dépôts en 1966 comme aujourd'hui. Ces dépôts, situés dans de grands centres commerciaux, assurent la vente et le service des machines, tiennent un stock de pièces détachées et reconstruisent les machines usagées. Les dépôts se comparent, à certains égards, aux magasins tenus dans certains centres par de grandes sociétés. Ils sont, certes, moins efficaces que le concessionnaire indépendant d'un secteur commercial comparable. Cela tient en partie à ce que celui qui est à son compte travaille plus ferme et fournit de plus longues heures que l'employé salarié. En outre, dans le cas des salariés, il est peut-être difficile d'empêcher les pertes liées aux reprises. Les ventes moyennes par dépôt totalisent aujourd'hui environ \$300,000 en machines et pièces neuves détachées.

Le système de dépôts a assuré un bon service et un bon approvisionnement de pièces détachées. Il a fréquemment assuré aussi des machines de secours, machines qui sont souvent utilisées, en cas de panne en période critique. Il a aussi facilité le mouvement d'équipement d'occasion du Sud des Prairies vers des régions du Nord où les fermes sont plus petites et la demande de machines usagées plus grande. Le système ne semble pas, cependant, avoir réduit les coûts de distribution autant qu'on l'avait escompté. La coopérative s'est aperçue qu'elle devait vendre et promouvoir ses machines à peu près comme les sociétés privées.

En établissant des prix marqués, *C.C.I.L.* a largement suivi la pratique de l'industrie; elle a fixé le prix de ses produits à des niveaux très proches des modèles concurrentiels, compte tenu des particularités et des qualités spéciales des différentes marques. Au début, lorsqu'elle distribuait des machines *Cockshutt*, l'accord avec la société l'obligeait à s'en tenir aux prix marqués et annoncés par cette dernière. Les premières années d'après-guerre alors que le matériel était rare, elle s'en est tenue généralement aux prix marqués et toutes les reprises acceptées se sont vendues facilement et souvent à bénéfice. Après la chute brusque des ventes au milieu des années 1950, cependant, il est devenu de pratique générale d'accorder une allocation de reprise exagérée. En 1966, *C.C.I.L.* a déclaré des pertes sur les reprises égales à peu près à 23 p. 100 de ses ventes brutes d'équipement neuf. M. Brown s'est dit convaincu que c'était un chiffre plus élevé que dans le commerce des machines agricoles en général.

Pour la saison des ventes de 1968, *C.C.I.L.* a changé sa politique de prix. Voici comment elle l'a expliquée dans son mémoire à la Commission:

... Dorénavant, nos tarifs comprendront deux prix pour chaque machine: Le «prix marqué», réglé sur la pratique courante des grandes sociétés, et le «prix au comptant». ... Dans le cas des reprises acceptées en acompte, les deux prix seront indiqués de même que la valeur marchande estimative de la reprise; celle-ci, plus les frais de manutention et de vente de la reprise, sera déduite du prix «au comptant»¹².

Son excédent d'exploitation, *C.C.I.L.* l'a distribué à ses membres sous forme de dividendes en espèces et d'actions supplémentaires. Depuis 1952, elle ne verse plus de dividendes en espèces. Depuis 1962, cependant, les membres peuvent, dans une certaine mesure, remettre leurs actions en acompte sur l'achat de machines neuves. Depuis 1958, l'économie dépasse de 10 p. 100 en moyenne les prix marqués ou d'à peu près 14 p. 100 les prix payés. Plus de 3 millions de dollars de dividendes en actions ont servi à l'achat d'équipement neuf. Du point de vue de *C.C.I.L.*, les dividendes en actions lui permettent de grossir son capital. En octobre 1966, l'avoir des membres totalisait 11.4 millions de dollars, somme qui a beaucoup aidé à financer le stock important ainsi que d'autres investissements nécessaires dans l'industrie. Le stock total de *C.C.I.L.* en octobre 1966, dépassait tout juste 13 millions de dollars. Quant aux membres, les dividendes en actions sont moins lucratifs, puisque les actions ne rapportent pas d'intérêt; si les actions ne sont

¹² *C.C.I.L.*, Mémoire présenté à la Commission royale d'enquête relative aux machines agricoles, Ottawa, le 13 décembre 1967.

rachetables que plus tard, il faut les vendre à forte perte. Une partie importante des économies (bénéfices) déclarées par *C.C.I.L.* devrait donc se considérer comme rendement du capital investi dans l'entreprise. Si l'avoir des membres se traduisait par un rendement de 6 p. 100 pour les 20 ans de 1946 à 1966, il répondrait pour le tiers à peu près des économies totales déclarées.

Sans être un concurrent important du marché des machines agricoles de l'Ouest, *C.C.I.L.* n'en exerce pas moins une influence marquée. Jusqu'en 1960, ses ventes annuelles totalisaient 2.5 à 3.5 p. 100 des ventes des Prairies. Par suite, cependant, de la rapide expansion des ventes ces dernières années, elle fournit 5 à 6 p. 100 du marché des Prairies. Cette part accrue du marché peut bien tenir à l'achèvement de son réseau de dépôts. La coopérative a été la première à adopter le régime des dépôts moins nombreux mais plus gros, régime qui s'implante de plus en plus dans l'industrie. Elle a innové dans la création de plusieurs nouvelles machines; dans l'ensemble, cependant, la recherche et le développement semblent compter relativement peu dans son activité. Elle a aussi fourni la chance à des fabricants bien établis de tracteurs et de moissonneuses-batteuses d'Europe de pénétrer sur le marché canadien. Tout cela, elle l'a accompli avec relativement peu d'aide des autres grandes coopératives bien en place. En raison des échecs fréquents des coopératives dans l'industrie des machines agricoles, le succès de *C.C.I.L.* est tout à son honneur.

Récemment, *C.C.I.L.* a établi, sur un pied expérimental, un plan qui assure de fortes remises sur les ventes au comptant sans reprise. Le plan assure aussi d'autres remises additionnelles dans le cas des commandes passées d'avance. Les remises varient de 30 p. 100 pour une vente au comptant avec livraison sur-le-champ à 42 p. 100 pour une vente au comptant avec livraison 12 mois plus tard. La remise augmente d'un point par mois additionnel de préavis. Les coopérateurs doivent vendre eux-mêmes leurs éventuelles reprises, mais ils peuvent le faire à des enchères périodiques tenues par *C.C.I.L.*

La Coopérative Fédérée de Québec présente un tableau un peu différent. La Coopérative est autorisée depuis longtemps à distribuer les produits *Oliver* au Québec. En outre, depuis 1960, elle vend les tracteurs Renault. Elle distribue aussi diverses machines à foin, à pommes de terre, d'irrigation et autres pour le compte d'un certain nombre de sociétés à gamme courte. La société *Oliver* répond pour 70 p. 100 environ de tous ses achats de machines agricoles.

La Coopérative distribue ses machines surtout par l'entremise des coopératives locales, bien qu'elle en vende aussi quelques-unes directement aux cultivateurs; le quart de ses ventes s'effectuent par le truchement de concessionnaires locaux qui ne sont pas des coopératives. Elle compte actuellement une centaine de concessionnaires autorisés, mais beaucoup ne vendent qu'un nombre restreint de machines. En 1967, près de la moitié de ces derniers ont acheté de l'équipement pour une somme de \$40,000 ou moins; seulement 9 p. 100 en ont acheté pour plus de \$100,000. Les coopératives locales dépendent de leurs membres et sont fort indépendantes de la

Coopérative Fédérée. Ce régime de distribution ressemble de près à celui que *C.C.I.L.* avait d'abord envisagé mais rejeté ensuite au bénéfice du système des dépôts.

Même si la Coopérative Fédérée fournit environ 10 p. 100 de tout l'équipement agricole vendu au Québec, et si le total de ses ventes a doublé depuis dix ans, cette sorte d'activité n'a pas été rentable. Ce n'est qu'en 1965 et 1966 qu'elle a accusé un bénéfice net qui n'en a pas moins été relativement faible: \$39,000 en 1965 et environ \$105,000 en 1966. Même si sa part du marché québécois dépasse celle de *C.C.I.L.* dans les Prairies, l'entreprise a été bien moins profitable dans son ensemble. Cela peut tenir en partie aux bénéfices que la fabrication assure à *C.C.I.L.* Cependant, cela découle aussi des économies que *C.C.I.L.* tire de son réseau de distribution plus rationalisé. De plus, les ventes de machines agricoles ne sont qu'une faible partie du grand commerce de gros de la Coopérative Fédérée qui embrasse plusieurs genres de fournitures agricoles.

D'après les données existantes, il est bien difficile de dire dans quelle mesure la distribution coopérative de machines agricoles au Québec influe sur le plan de la concurrence. En l'absence de la Coopérative Fédérée, la société *Oliver*, son principal fournisseur, aurait sans doute son propre réseau de concessionnaires. D'autre part, à titre de distributeur de tracteurs Renault et d'autres produits de société à gamme courte, la Coopérative Fédérée facilite incontestablement l'entrée de ces produits sur le marché du Québec. C'est ainsi que sa présence ajoute quelque chose à la concurrence et assure des possibilités à une concurrence plus grande. Il faudrait pour autant l'encourager à continuer de jouer un rôle actif dans la distribution des machines agricoles.